

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Marcos Morgental Falkembach

**A INOVAÇÃO DISRUPTIVA NO SEGMENTO DE PRÉ-VESTIBULAR E OS SEUS  
IMPACTOS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS E CAPACIDADES DINÂMICAS**

Santa Maria, RS  
2023

Marcos Morgental Falkembach

**A INOVAÇÃO DISRUPTIVA NO SEGMENTO DE PRÉ-VESTIBULAR E OS SEUS  
IMPACTOS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS E CAPACIDADES DINÂMICAS**

Tese de Doutorado apresentada à banca de avaliação, ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Mauri Leodir Löbler

Santa Maria, RS  
2023

**Marcos Morgental Falkembach**

**A INOVAÇÃO DISRUPTIVA NO SEGMENTO DE PRÉ-VESTIBULAR E OS SEUS  
IMPACTOS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS E CAPACIDADES DINÂMICAS**

Tese de Doutorado apresentada à banca de avaliação, ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor em Administração**.

Aprovado em 19 de abril de 2023

---

**Prof. Mauri Leodir Löbler, Doutor (UFSM)  
(Presidente/Orientador)**

---

**Prof<sup>a</sup>. Debora Bobsin, Doutora (UFSM)**

---

**Prof<sup>a</sup>. Marta Olivia Rovedder de Oliveira, Doutora (UFSM)**

---

**Prof<sup>a</sup>. Valéria da Veiga Dias, Doutora (UFN)**

---

**Prof<sup>a</sup>. Monize Sâmara Visentini, Doutora (UFFS)**

Santa Maria, RS  
2023

Morgental Falkembach, Marcos  
A INOVAÇÃO DISRUPTIVA NO SEGMENTO DE PRÉ-VESTIBULAR E  
OS SEUS IMPACTOS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS E CAPACIDADES  
DINÂMICAS / Marcos Morgental Falkembach.- 2023.  
361 p.; 30 cm

Orientador: Mauri Leodir Löbler  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2023

1. Inovação Disruptiva 2. Modelos de Negócios 3.  
.Capacidades Dinâmicas I. Leodir Löbler, Mauri II. Título.

“Saltemos por cima de todos os  
obstáculos para chegar ao fim!”

(Charles Dickens)

## AGRADECIMENTOS

Quando olha-se para um diploma de doutorado enxerga-se apenas o nome do aluno que concluiu o programa. No entanto, esta conquista, invariavelmente, envolve a participação de inúmeras outras pessoas que não estão contempladas neste desejado documento oficial. Assim, tentarei manifestar os meus mais sinceros agradecimentos àqueles que me ajudaram a concluir esta etapa tão importante da minha formação acadêmica.

Agradeço a minha família, em especial a minha mãe, Gilse e ao meu pai, Luiz Carlos (em memória), por sempre valorizarem e enfatizarem, de modo prático, o valor do trabalho, da responsabilidade, dos princípios morais e, em particular, dos novos saberes. Aos meus irmãos, Christian, Giana e Liana, pelo apoio e estímulo constantes.

Agradeço a minha filha, Julia, por tudo o que ela representa e, para quem, procuro ser um exemplo e referência dos melhores valores e princípios. Estendo o agradecimento à Lícia Souza, por ser uma mãe tão zelosa e carinhosa.

Agradeço à Karolline Guedes, pela paciência, incentivo e carinho ao longo desta tese e, também, à Vanessa Seibel, pelo encorajamento e suporte durante a seleção e as fases iniciais do programa.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, pelo suporte e compreensão durante todo o tempo que estive envolvido com o programa de doutorado.

Agradeço ao meu orientador, professor Mauri Löbler, pelo suporte e atenção oferecidas durante toda a pesquisa, pelos ensinamentos, pela paciência nos momentos de incertezas e pela confiança depositada no trabalho.

Agradeço à professora Debora Bobsin, pelo encorajamento, aprendizados e serenidade transmitidos nos períodos de hesitação que envolveram a realização do estudo.

Agradeço à professora Eliete Reis, pela análise, críticas e sugestões de melhoria ao texto, na sua construção final.

Agradeço aos meus colegas de turma, em especial ao Glauco Rodrigues, pelo apoio irrestrito, sugestões e importante auxílio ao longo desta tese.

Agradeço às empresas que aceitaram participar da pesquisa e estendo os meus sinceros agradecimentos aos entrevistados, pela gentileza, receptividade e confiança no compartilhamento das informações que tornaram este estudo possível.

Agradeço aos professores membros da banca por terem aceitado o convite para participar da comissão examinadora, pelos questionamentos e discussões trazidas na etapa da qualificação e pelas importantes contribuições ao trabalho.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Maria, ao Programa de Pós-Graduação em Administração e a todos os seus professores, pelo conhecimento, suporte e motivação compartilhados durante o programa de doutorado.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a todos àqueles não nominados neste tópico, mas que, de alguma forma, me ajudaram na concretização desta etapa e, conseqüentemente, fazem parte da minha trajetória pessoal e acadêmica. Assim, a todos vocês, o meu muito obrigado!

## RESUMO

### A INOVAÇÃO DISRUPTIVA NO SEGMENTO DE PRÉ-VESTIBULAR E OS SEUS IMPACTOS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS E CAPACIDADES DINÂMICAS

AUTOR: Marcos Morgental Falkembach

ORIENTADOR: Mauri Leodir Löbler

A história empresarial é pródiga em exemplos de organizações que sucumbiram ou foram catapultadas por inovações proporcionadas pela tecnologia. Por muito tempo, o mercado educacional pareceu-nos imune aos avanços protagonizados por outros setores da economia. O acesso a um pré-vestibular de qualidade foi, durante muito tempo, um privilégio destinado àqueles vindos das classes sociais mais elevadas. O advento dos cursos online, a partir da década de 2010, representou o surgimento de uma inovação disruptiva que transformou a dinâmica concorrencial do setor, possibilitando a preparação acadêmica de milhares de jovens estudantes e impôs novos desafios e oportunidades para as empresas que atuam nesse mercado. Assim, o objetivo geral deste trabalho foi analisar de que forma estão configurados os modelos de negócios e as capacidades dinâmicas em um setor impactado por uma inovação disruptiva. Para tanto, adotou-se o estudo de caso, cujas técnicas de coleta de dados consistiram numa revisão da literatura internacional, observação e uma entrevista estruturada com os responsáveis das empresas selecionadas, com o propósito de identificar as estratégias adotadas para cada um dos nove componentes que compõem o modelo de negócios e as 12 variáveis que constituem as capacidades dinâmicas desenvolvidas. Dentre os resultados obtidos, observa-se diferenças e similitudes relevantes nos modelos de negócios dos cursos que atuam nas modalidades presencial e online, assim como, nas capacidades dinâmicas produzidas por cada uma das empresas que participaram do estudo. Destaque-se, entre outras coisas, a constatação de que as plataformas digitais permitiram o acesso ao serviço de pré-vestibular de qualidade para milhares de estudantes, especialmente por conta dos baixos valores praticados em comparação aos seus pares presenciais. Em função das suas características únicas, aprimoradas com o passar do tempo, conforme preconiza a teoria da inovação disruptiva, percebe-se que os cursos online atraem, cada vez mais, alunos dos mais diferentes perfis. Por outro lado, verifica-se, como diferencial para os cursos presenciais, a importância do contato pessoal e a dinâmica social representada pela interação entre os estudantes e demais atores desse meio acadêmico. Por conta do volume de informações decorrente das interações entre a base de clientes e a plataforma, os cursos online têm a possibilidade de oferecer serviços complementares aos estudantes. Também merece destaque a importância que a profissão de medicina passou a ter para os cursos que atuam no segmento de pré-vestibular. Percebe-se, entre as empresas pesquisadas, que não há, entre elas, um ponto de convergência para o componente recursos principais. Cada uma delas apontou valências diferentes que justificam o sucesso do curso. No que tange a utilização de parceiros externos para o desenvolvimento de inovação, constata-se que há uma predileção por fazer a internalização das principais atividades do negócio, sob a justificativa de dar autonomia e agilidade à empresa. Observou-se, também, que a pandemia de COVID-19 ajudou a desmistificar a qualidade dos cursos oferecidos na modalidade digital, o que, por sua vez, criou a oportunidade para que os cursos presenciais, igualmente, passassem a oferecer turmas no formato online. Por fim, vale destacar que as empresas apresentam um processo decisório que estimula os colaboradores a participarem das discussões que envolvem o trabalho, apresentam bons níveis de governança para o setor pesquisado e demonstram uma cultura de valorização do conhecimento.

**Palavras-chave:** Inovação Disruptiva. Modelos de Negócios. Capacidades Dinâmicas.

## ABSTRACT

### **THE DISRUPTIVE INNOVATION IN THE SEGMENT OF PRE-UNIVERSITY ENTRANCE EXAMS AND ITS IMPACTS ON BUSINESS MODELS AND DYNAMIC CAPABILITIES**

AUTHOR: Marcos Morgental Falkembach

ADVISOR: Mauri Leodir Löbler

Business history is full of examples of organizations that succumbed or were catapulted by innovations provided by technology. For a long time, the educational market seemed immune to the advances made by other sectors of the economy. Access to a quality pre-university entrance exam was, for a long time, a privilege for those coming from the higher social classes. The advent of online courses, starting in the 2010s, represents the emergence of a disruptive innovation that transformed the competitive dynamics of the sector, enabling the academic preparation of thousands of young students and imposing new challenges and opportunities for companies that operate in this market. Thus, the general objective of this work was to analyze how business models and dynamic capabilities are configured in a sector impacted by a disruptive innovation. To this end, a case study was adopted, whose data collection techniques consisted of a review of the international literature, observation and a structured interview with those responsible for the selected companies, with the purpose of identifying the strategies adopted for each of the nine components that make up the business model and the 12 variables that make up the developed dynamic capabilities. Among the results obtained, relevant differences and similarities can be observed in the business models of the courses that operate in face-to-face and online modalities, as well as in the dynamic capabilities produced by each of the companies that participated in the study. Among other things, it should be noted that digital platforms have allowed thousands of students to access quality pre-university entrance examination services, especially due to the low prices charged compared to their face-to-face peers. Due to their unique characteristics, improved over time, as advocated by the theory of disruptive innovation, it is clear that online courses attract more and more students from different profiles. On the other hand, as a differential for on-site courses, the importance of personal contact and the social dynamics represented by the interaction between students and other actors in this academic environment can be verified. Due to the volume of information arising from interactions between the customer base and the platform, online courses have the possibility of offering complementary services to students. It is also worth mentioning the importance that the profession of medicine has come to have for courses that operate in the pre-university entrance exam segment. It is noticed, among the companies surveyed, that there is not, among them, a point of convergence for the main resources component. Each of them pointed out different valences that justify the success of the course. With regard to the use of external partners for the development of innovation, it appears that there is a predilection for internalizing the main activities of the business, under the justification of giving autonomy and agility to the company. It was also observed that the COVID-19 pandemic helped to demystify the quality of the courses offered in the digital modality, which, in turn, created the opportunity for face-to-face courses to also start offering classes in the online format. Finally, it is worth noting that the companies have a decision-making process that encourages employees to participate in discussions involving work, have good levels of governance for the researched sector and demonstrate a culture of valuing knowledge.

**Keywords:** Disruptive Innovation. Business Models. Dynamic Capabilities.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas .....	69
Figura 2 - Publicações sobre modelos de negócios separadas por três abordagens .....	75
Figura 3 - Desenvolvimento das três teorias básicas na direção de uma visão convergente do modelo de negócios .....	77
Figura 4 - Visão geral dos componentes do modelo de negócios selecionados .....	83
Figura 5 - Modelo de Negócios Canvas .....	87
Figura 6 - Modelo conceitual.....	97
Figura 7 - Integração do <i>framework</i> de capacidades dinâmicas e reinvenção dos componentes do modelo de negócios no processo de fusões e aquisições: um modelo conceitual para uma pesquisa futura.....	98
Figura 8 - <i>Framework</i> Modelo de Negócios 360° .....	99
Figura 9 - Componentes afetados pela inovação do modelo de negócios do Spotify .....	100
Figura 10 - Componentes afetados pela inovação do modelo de negócios do Netflix.....	100
Figura 11 - Sumário dos resultados: <i>framework</i> da detecção, apreensão e reconfiguração das capacidades nas categorias BMIS evolucionária e radical. ....	103
Figura 12 - Quadro de análise.....	105
Figura 13 - Uma estrutura integrativa para alcançar a mudança do modelo de negócios para a criação de valor sustentado.....	110
Figura 14 - Esquema simplificado das capacidades dinâmicas, modelos de negócios e estratégia .....	112
Figura 15 - Organização do capítulo Metodologia.....	114
Figura 16 - Desenho do método da pesquisa.....	117
Figura 17 - Atividades da coleta de dados.....	118
Figura 18 - Postagens que ressaltam a relevância das aprovações do curso no ITA.....	136
Figura 19 - Oferta de turmas ITA e Medicina na modalidade <i>online</i> .....	139
Figura 20 - Oferta de turmas Extensivo ENEM e Semi Medicina na modalidade <i>online</i> .....	140
Figura 21 - Postagem que ressalta texto jornalístico publicado no Estadão.....	140
Figura 22 - Postagens que destacam as aprovações do curso na USP, SISU e universidades privadas.....	149
Figura 23 - Postagens que indicam as duas principais opções de turma e o material didático próprio utilizado pelo curso.....	165
Figura 24 - Postagens com a divulgação do Concurso de Bolsas e Bolsa Desempenho.....	167

Figura 25 - Postagens que enfatizam a robustez do histórico de aprovações em medicina ...	172
Figura 26 - Postagens que destacam a disciplina de EMAP e o SPP .....	174
Figura 27 - Postagens que demonstram a quantidade de aulas disponíveis aos alunos e a programação de um dia de aula ao vivo e gratuita .....	176
Figura 28 - Postagens que ressaltam o Planner de Estudos, o Banco de Provas e a Lista de Exercícios disponibilizada aos alunos .....	177
Figura 29 - Postagens que enaltecem o número de aprovações em 2021 e a quantidade de vezes que o curso obteve o 1º lugar na UPF .....	182
Figura 30 - Postagem que reflete a possibilidade de a empresa oferecer cursos personalizados .....	183
Figura 31 - Postagens que destacam a programação de um dia de aula ao vivo e gratuita ....	184
Figura 32 - Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas .....	196
Figura 33 - Postagens sobre os benefícios da prática regular de meditação.....	211

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de capacidades dinâmicas .....	60
Quadro 2 - Visão das capacidades dinâmicas como comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais .....	62
Quadro 3 - Visão das capacidades dinâmicas como rotinas e processos.....	63
Quadro 4 - Definições de capacidades dinâmicas .....	65
Quadro 5 - Capacidades Dinâmicas e Hierarquia de Capacidades Dinâmicas.....	66
Quadro 6 - Principais definições de modelo de negócios e foco dos estudos .....	79
Quadro 7 - Mecanismos de Precificação .....	89
Quadro 8 - Causas da inércia no modelo de negócios.....	94
Quadro 9 - Relação das empresas, data/tempo de duração da entrevista e formato.....	121
Quadro 10 - Roteiro de entrevista.....	123
Quadro 11 - Relação das empresas participantes, área de atuação, modalidade, número de funcionários, número estimado de alunos e ano de fundação .....	125
Quadro 12 - Relação das empresas, entrevistados, cargo ocupado, idade, formação acadêmica, universidade e última escolaridade.....	127
Quadro 13 - Definição das categorias de análise.....	130
Quadro 14 - Relação dos produtos e valores praticados pela empresa Fluence em 2022 .....	134
Quadro 15 - Relação dos produtos oferecidos pela empresa Mentor em junho de 2022 .....	142
Quadro 16 - Relação dos produtos oferecidos pela empresa Sirius em junho de 2022.....	170

## LISTA DE SIGLAS

B2B	<i>Business to Business</i> (Empresa para Empresa)
B2C	<i>Business to Consumer</i> (Empresa para Consumidor)
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
BMIS	<i>Business Model Innovation for Sustainability</i> (Inovação do Modelo de Negócios para a Sustentabilidade)
CAC	Custo de Aquisição de Clientes
CAD	Curso de Aperfeiçoamento Docente
CD	Capacidades Dinâmicas
CD	<i>Compact Disc</i> (Disco Compacto)
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo)
CFO	<i>Chief Financial Officer</i> (Diretor Financeiro)
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
COVID-19	<i>Corona Virus Deasease</i> (Doença do Coronavírus)
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão do Relacionamento com o Cliente)
DVD	<i>Digital Versatile Disc</i> (Disco Digital Versátil)
EAD	Ensino a Distância
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização)
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMAP	Estratégia, Mapeamento e Análise de Provas
ENEM	Exame nacional do Ensino Médio
FEA-USP	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da USP
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
FUVEST	Fundação Universitária para o Vestibular
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IES	Instituição de Ensino Superior
IME	Instituto Militar de Engenharia
IPO	<i>Initial Public Offering</i> (Oferta Pública Inicial)
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
M&A	<i>Mergers and Acquisitions</i> (Fusões e Aquisições)
MBA	<i>Master in Business Administration</i> (Mestre em Administração de Empresas)
MOOCS	<i>Massive Open Online Courses</i> (Cursos Online, Abertos e Massivos)
NASDAQ	<i>National Association of Securities Dealers Automated Quotations</i> (Associação Nacional de Corretores de Títulos de Cotações Automáticas)
NPS	<i>Net Promoter Score</i> (Escala de Promoção da Rede)
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OMS	Organização Mundial da Saúde
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P&L	<i>Profit and Loss Statement</i> (Demonstração de Resultados)
PCE	Programa de Crédito Educativo
POLI-USP	Escola Politécnica da USP
PROUNI	Programa Universidade para Todos
RH	Recursos Humanos

RPA	Recibo de Pagamento Autônomo
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SAS	Sistema Ari de Sá
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDUC	Secretaria de Educação do Ceará
SEO	<i>Search Engine Optimization</i> (Otimização de Mecanismos de Busca)
SISU	Sistema de Seleção Unificada
SPP	Simulado Periódico Progressivo
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TE	Tecnologia Educacional
TI	Tecnologia da Informação
TRI	Teoria de Resposta ao Item
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNIOESTE	Universidade Estadual do Oeste do Paraná
UPF	Universidade de Passo Fundo
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.1.1	<b>Objetivo geral</b>	24
1.1.2	<b>Objetivos específicos</b>	24
1.2	JUSTIFICATIVA	24
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	31
2.1	INOVAÇÃO	31
2.2	INOVAÇÃO DISRUPTIVA	33
<b>2.2.1</b>	<b>A estrutura Recursos-Processos-Valores (RPV)</b>	41
2.2.1.1	<i>Recursos</i>	41
2.2.1.2	<i>Processos</i>	42
2.2.1.3	<i>Valores</i>	43
2.3	<i>MASSIVE OPEN ONLINE COURSES: UM TEMA EMERGENTE NO SEGMENTO EDUCACIONAL</i>	44
<b>2.3.1</b>	<b>Características-chave dos MOOCs</b>	47
2.3.1.1	<i>Massivo</i>	48
2.3.1.2	<i>Aberto</i>	48
2.3.1.3	<i>Online</i>	49
2.3.1.4	<i>Cursos</i>	49
<b>2.3.2</b>	<b>Outras variações dos MOOCs</b>	49
<b>2.3.3</b>	<b>MOOCs como inovação disruptiva</b>	50
2.4	CAPACIDADES DINÂMICAS	53
<b>2.4.1</b>	<b>Microfundamentos das capacidades dinâmicas</b>	67
2.4.1.1	<i>Detecção</i>	70
2.4.1.2	<i>Apreensão</i>	70
2.4.1.3	<i>Reconfiguração</i>	72
2.5	MODELOS DE NEGÓCIOS	73
<b>2.5.1</b>	<b>Origem e desenvolvimento do conceito</b>	73
<b>2.5.2</b>	<b>Componentes do modelo de negócios</b>	80
2.5.2.1	<i>Segmento de clientes</i>	87
2.5.2.2	<i>Proposta de Valor</i>	88
2.5.2.3	<i>Canais</i>	88

2.5.2.4	<i>Relacionamento com os Clientes</i> .....	88
2.5.2.5	<i>Fontes de Receita</i> .....	89
2.5.2.6	<i>Recursos Principais</i> .....	90
2.5.2.7	<i>Atividades-Chave</i> .....	90
2.5.2.8	<i>Parcerias Principais</i> .....	90
2.5.2.9	<i>Estrutura de Custos</i> .....	91
<b>2.5.3</b>	<b>Inércia do modelo de negócios</b> .....	91
2.6	INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS E CAPACIDADES DINÂMICAS ....	95
2.7	MODELOS DE NEGÓCIOS, CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTRATÉGIA ..	107
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	114
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	114
3.2	MÉTODO DE TRABALHO .....	116
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	117
<b>3.3.1</b>	<b>Coleta de dados secundários</b> .....	119
<b>3.3.2</b>	<b>Coleta de dados primários</b> .....	120
<b>3.3.3</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b> .....	122
<b>3.3.4</b>	<b>Casos analisados</b> .....	124
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	128
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	132
4.1	ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS.....	132
<b>4.1.1</b>	<b>Segmentos de clientes</b> .....	132
<b>4.1.2</b>	<b>Proposta de valor</b> .....	146
<b>4.1.3</b>	<b>Canais</b> .....	153
<b>4.1.4</b>	<b>Relacionamento com clientes</b> .....	158
<b>4.1.5</b>	<b>Fontes de receita</b> .....	163
<b>4.1.6</b>	<b>Recursos principais</b> .....	171
<b>4.1.7</b>	<b>Atividades-chave</b> .....	180
<b>4.1.8</b>	<b>Parcerias principais</b> .....	186
<b>4.1.9</b>	<b>Estrutura de custo</b> .....	190
4.2	ANÁLISE DOS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS	194
<b>4.2.1</b>	<b>Sense</b> .....	196
<b>4.2.2</b>	<b>Seize</b> .....	209
<b>4.2.3</b>	<b>Reconfiguring</b> .....	228
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	242

5.1	DISCUSSÃO SOBRE O ALCANCE DA QUESTÃO-PROBLEMA E OS OBJETIVOS DA PESQUISA .....	243
5.2	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....	254
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	257
5.4	SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS .....	258
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>259</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em muitos setores da economia brasileira, existem empresas que defrontam-se com desafios cada vez maiores em função das mudanças ocorridas no ambiente em que atuam. No segmento educacional, especialmente por conta da tecnologia, as transformações no ambiente de negócios, que costumavam impor-se em intervalos de tempo mais longos, tornam-se presentes em períodos cada vez menores e chegam com mais força, exigindo dos gestores uma capacidade de reinvenção difícil de ser prevista e desenvolvida.

Mercados abalados por mudanças inesperadas costumam deixar uma trilha formada por empresas desavisadas e administradores incrédulos pela forma e velocidade com que seus negócios tornam-se obsoletos aos olhos do mercado consumidor. Quando um setor da economia é impactado por algum tipo de inovação, em especial, a inovação disruptiva, que tem a capacidade de transformar a relação entre empresas e o mercado, o resultado, para aqueles que, por arrogância ou incapacidade, não conseguiram prever e antecipar-se à nova tecnologia, costuma ser calamitoso. O termo inovação disruptiva foi criado por Clayton Christensen, na década de 90 e descreve a inovação tecnológica, produto ou serviço, com características que provocam uma ruptura com os padrões, modelos ou tecnologias já estabelecidas no mercado.

Levitt (1960, p. 11), em seu destacado artigo para a *Harvard Business Review*, lembra-nos da soberba e presunção dos gestores das ferrovias de ferro:

Mesmo depois do advento dos automóveis, caminhões e aviões, os magnatas das estradas de ferro permaneciam imperturbavelmente seguros de si. Se há sessenta anos alguém lhes dissesse que no prazo de trinta anos estariam arruinados, sem um tostão no bolso, implorando subvenções do governo, pensariam estar falando com um louco completo. Tal futuro simplesmente não era considerado possível. Não era sequer um assunto que se pudesse discutir, uma pergunta que se pudesse fazer ou uma questão que uma pessoa em juízo consideraria merecedora de especulação. Só pensar nisso já era uma demonstração de insanidade.

Em um mundo onde as fronteiras do conhecimento foram rompidas e a inteligência artificial e os robôs passarão a assumir muitas profissões, é necessário repensar as salas de aula e os processos de ensino-aprendizagem. Ao olhar para o segmento educacional, no Brasil, nas últimas décadas, percebe-se que o setor sofreu poucas mudanças quando comparado com outros setores da economia. Desse modo, abriu-se a possibilidade para que novas tecnologias atingissem as empresas que atuam com educação, o que, por sua vez, estabelece a necessidade de rever-se os modelos de negócios vigentes.

O sistema educacional, cada vez mais, é impactado pela velocidade com a qual o conhecimento propaga-se entre os alunos. Estes, notadamente pertencentes à Geração Z, somente conheceram o mundo com a tecnologia digital. E uma vasta quantidade de conteúdo está prontamente disponível para os usuários através de um clique na tela. Assim, os estudantes podem aprender de maneira fundamentalmente diferente do que as gerações anteriores.

Por conta do espaço que a tecnologia passou a ocupar na vida das pessoas, toda empresa, independente do segmento de atuação, precisa avaliar de que modo este conhecimento científico pode representar uma ameaça ou oportunidade para o negócio. Para as empresas cujo público-alvo são os jovens nascidos entre o final dos anos 1995 e 2010 – Geração Z –, esta preocupação deve ser ainda maior, na medida em que estas pessoas são consideradas nativos digitais.

Para Carter (2016), vive-se um dos momentos mais disruptivos e empolgantes da história: a Era da Informação. O ritmo de mudança aumentou exponencialmente devido à rápida produção de novos conteúdos, além de vida e tecnologia tornarem-se indissociáveis.

Neste ambiente de cidadania global, é importante perceber que as tecnologias digitais fazem parte do cotidiano das pessoas, pois costuma-se utilizá-las em diferentes contextos e momentos do nosso dia a dia, por inúmeros motivos, como na comunicação com os outros, na forma como nos mantemos informados, no modo como realizamos trabalhos e pesquisas, dentre outros. Dessa forma, compreende-se que as tecnologias digitais têm sido consideradas uma necessidade no mundo em que vivemos e, por este motivo, o uso dessas ferramentas tem sido cada vez mais comum (SANTOS; SCHWANKE; MACHADO, 2017).

Nos últimos anos, observa-se o surgimento de um novo desafio no horizonte das empresas que atuam no segmento educacional. Trata-se dos *Massive Open Online Courses* (MOOCs). Este fenômeno constitui uma possível ruptura na educação em termos de ensino e aprendizagem *online*. Tal entusiasmo, ainda que compreensível, demanda a necessária cautela pelo fato de o conceito ser contemporâneo e ainda estar em consolidação, sendo submetido a alterações com o advento de tendências internas e desafios (MOTA; INAMORATO, 2012).

A despeito destes desafios, universidades consagradas como Harvard, MIT, Oxford e Cambridge são exemplos da criação de ambientes educacionais virtuais, com palestras e aulas gravadas que podem ser revisitadas sempre que o aluno tiver interesse e possibilidade, como parte de um conceito em que alunos estudam sozinhos, fora de um ambiente tradicional de ensino (PERES; YAMAGUCHI, 2020)

O surgimento destas modalidades, inicialmente oferecidas no ensino superior e, posteriormente, para o ensino dos conteúdos da educação básica, impõe um novo desafio aos

gestores do setor educacional, onde uma nova realidade em que alunos, cada vez mais conectados e interativos, questionam o uso exclusivo das abordagens tradicionais de ensino-aprendizagem. Tão importante quanto reconhecer os MOOCs como uma inovação disruptiva, é entender que, por trás deste fenômeno, há um processo de mudança dos modelos de negócios e das capacidades dinâmicas desenvolvidas pelas empresas que se desafiam a seguir esta tendência.

No entanto, fazer afirmações definitivas acerca do impacto que os MOOCs podem representar para os cursos presenciais ainda é um exercício de futurologia. Por tratar-se de algo relativamente novo – o primeiro MOOC surgiu de uma experiência na Universidade de Manitoba, no Canadá, ainda em 2008 – seria imprudente, por exemplo, afirmar que o uso massivo destas plataformas representa o fim dos cursos presenciais em um futuro próximo. Mesmo assim, acredita-se que a proliferação de canais, cursos, professores-celebridades e, principalmente, do crescimento exponencial de usuários, faz com que todos aqueles que hoje atuam em um modelo tradicional de educação, precisam refletir cuidadosamente sobre o impacto da tecnologia digital no setor. A partir deste momento, neste estudo, para fins de compreensão, as expressões MOOCs e cursos *online* serão considerados sinônimos.

De forma bastante simples, um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), enquanto, para Teece (2018), as capacidades dinâmicas representam a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente para enfrentar ambientes em rápida mudança. Apesar desta concepção, vários pesquisadores estudaram o tema e formaram os seus próprios conceitos.

Meirelles e Camargo (2014) afirmam que os autores enxergam as capacidades dinâmicas de duas formas distintas: como comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais; e como rotinas e processos. Nesta pesquisa, adota-se a taxonomia de Teece (2007), que classifica as capacidades dinâmicas em três microfundamentos: a) perceber e moldar oportunidades e ameaças (*sense*); b) apropriar-se das oportunidades (*seize*); c) aumentar, combinar, proteger e, quando necessário, reconfigurar seus ativos tangíveis e intangíveis (*reconfiguring*).

Neste sentido, deve-se lembrar que os desafios impostos por uma inovação disruptiva são críticos e, para enfrentá-los, faz-se necessário uma avaliação criteriosa, tanto do modelo de negócios vigente quanto das capacidades dinâmicas que a empresa possui. Não raro, os elementos que compõem o modelo de negócios e as próprias capacidades dinâmicas precisam ser reinventados para que a empresa possa enfrentar as provações trazidas por uma mudança

disruptiva. Teece (2018) reforça a ideia da relação entre estes elementos teóricos quando compara os modelos de negócios e as capacidades dinâmicas envolvidas nas propostas de um serviço de táxi tradicional e o Uber.<sup>1</sup>

No segmento educacional, pode-se observar similitude nesta relação, uma vez que, durante muitos anos, as empresas do segmento de cursos preparatórios para o vestibular atuaram sem que houvesse algo no mercado que pudesse representar uma grande ameaça. Todas as mudanças trazidas pelos ambientes político, cultural ou econômico foram administradas com melhorias e inovações de caráter incremental, de modo que a proposta de valor se manteve praticamente a mesma: preparar o aluno para a aprovação em um processo seletivo que envolve o ingresso ao ensino superior. Esta proposta contempla o uso de material didático específico e uma sala de aula onde professores especialistas trabalham os conteúdos nos horários programados. Cobra-se uma mensalidade, que, não raro, rivaliza com os valores das escolas particulares mais caras do mercado. Portanto, quando observa-se, em retrospectiva, o modelo de negócios dos cursos presenciais e as suas respectivas capacidades organizacionais, verifica-se que, em essência, as mudanças não foram significativas.

E é, neste contexto nacional, que os cursos *online* surgiram em 2010 e, desde então, o crescimento tem sido expressivo. O Descomplica<sup>2</sup>, um dos principais *players* deste segmento, foi fundado por um ex-professor de física de um curso presencial – Marco Fisbhen – e já contou até com o investimento de executivos destacados da área de tecnologia, como o americano Peter Thiel, conhecido por fundar o sistema de pagamentos Paypal<sup>3</sup> e por ter sido o primeiro a colocar dinheiro no Facebook (GRANDO, 2013).

Na esteira do Descomplica surgiram inúmeras empresas que propõem-se a atender a mesma necessidade de alunos que frequentam um curso presencial, mas, com diferenças significativas na proposta de valor, o que pode, em um determinado período de tempo, alterar, de modo expressivo, as bases que sempre nortearam o mercado de cursos preparatórios na modalidade presencial.

Ao longo dos últimos anos, foram criados inúmeros canais no Youtube que entregam conteúdos de uma maneira diferente, descontraída e interativa. Paralelo a esta realidade,

---

<sup>1</sup> É uma empresa multinacional americana, prestadora de serviços eletrônicos na área de transporte privado, através de um aplicativo de transporte que permite a busca por motoristas baseada na localização, oferecendo um serviço semelhante ao tradicional táxi.

<sup>2</sup> Um dos maiores cursos de pré-vestibular *online* do país, com sede no Rio de Janeiro.

<sup>3</sup> É uma empresa de pagamentos *online*, situada na Califórnia, Estados Unidos. Fundada em 1998 por Peter Thiel e Max Levchin, opera internacionalmente e é uma das maiores do segmento por possibilitar pagamentos rápidos e auxiliar em envios de dinheiro.

verifica-se o surgimento de professores Youtubers que, pela audiência conquistada com os seus vídeos, tornam-se verdadeiros fenômenos deste novo momento que pode-se presenciar na educação. Como exemplo, cita-se o site Biologia Total, do professor Paulo Jubilut, que, em junho de 2022, possuía no seu canal 2,22 milhões de alunos inscritos.

Atentos a esta tendência, o Google e a Fundação Lemann<sup>4</sup> criaram, em 2013, o YouTube *EDU*, uma plataforma que reúne canais com videoaulas de 14 disciplinas. Na época do seu lançamento, segundo a Revista *Época Negócios* (PIRES, 2013), contava com 26 canais e oito mil vídeos direcionados aos conteúdos do ensino médio. Em 2022, os principais cursos *online* e personalidades digitais que produzem material educacional estão presentes na plataforma. Assim, o aluno pode filtrar os conteúdos conforme o seu interesse e a ferramenta atua como uma ponte entre o professor – que quer compartilhar os seus conhecimentos – e o aluno, com vontade de aprender mais.

Para as empresas que empreendem no segmento educacional e, portanto, têm o desafio de ensinar e despertar o interesse pelo conhecimento nos jovens estudantes, os MOOCs, com as suas inovações tecnológicas e apelos diversos, representam um grande desafio para os que nasceram e desenvolveram-se em um mundo analógico. Portanto, para estes, é essencial olhar para o mercado, interpretar os diversos e, por vezes, confusos sinais emitidos por ele, e fazer os ajustes necessários e preconizados pela Teoria da Contingência<sup>5</sup>.

O mercado de pré-vestibular, constituído por empresas especializadas em desenvolver a preparação de alunos que terminam o ensino médio e almejam o ingresso no ensino superior, vem sofisticando-se ao longo dos últimos anos para atender a expectativa de um público mais exigente e, em alguma medida, tem sido capaz de responder às contingências de um setor que, nos últimos anos, passou por várias mudanças.

Estas empresas atendem um segmento de mercado que tem, como clientes, majoritariamente, jovens com idades entre 16 e 20 anos. Durante décadas, conforme já citado anteriormente, a proposta de valor envolve, basicamente, o oferecimento de cursos com disciplinas cujos conteúdos eram contemplados nos processos seletivos das universidades. As turmas, por vezes, chegavam a ter até 250 alunos e poderiam ser oferecidas em diferentes turnos, como manhã, tarde e noite. Como a maioria das empresas proporcionava uma estrutura

---

<sup>4</sup> É uma organização de filantropia familiar, criada em 2002, a partir do desejo de construir um Brasil mais justo e avançado. Atua em dois pilares estratégicos: Educação e Lideranças. Promove diversos cursos para estudantes e professores, assim como, em parceria com outras instituições. Entre estas, destacam-se renomadas universidades americanas.

<sup>5</sup> Enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações. Tudo é relativo, tudo depende. Assim, a teoria explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

física muito similar, o diferencial competitivo ficava, basicamente, restrito à qualidade do material didático e da equipe de professores e – em parte, por conta disso – do número de alunos aprovados nos listões das universidades.

Este modelo vigorou durante décadas, sendo que nada de excepcional alterasse esta dinâmica até os anos 90. No entanto, a partir deste período, observa-se o aumento gradual e significativo no número de vagas em universidades privadas. Este fenômeno representou o primeiro revés enfrentado pelo segmento de pré-vestibular, na medida em que o processo de seleção destas Instituições de Ensino Superior (IES) privadas era, na sua grande maioria, menos concorrido do que os vestibulares das universidades públicas. Como muitos alunos e suas respectivas famílias tinham condições de pagar por uma formação de ensino superior, muitas empresas do setor sofreram perdas expressivas no número de alunos e foram obrigadas a abandonar o mercado.

Corbucci, Kubota e Meira (2016) explicam este fato da seguinte forma: o *boom* expansionista do setor privado ocorreu no Brasil no período entre 1997 e 2003, quando, então, houve um crescimento de 132% das matrículas em cursos de graduação presenciais. O crescimento anual das matrículas neste período oscilou entre 11,4% e 17,5%. De modo semelhante, o número de instituições privadas ampliou-se de 764 IES em 1998, para 1.789 IES, em 2004. Portanto, um aumento de 134%, ou seja, um pouco maior do que o crescimento relativo às matrículas. Assim, ampliou-se significativamente a participação da esfera privada no conjunto de matrículas nos cursos de graduação, invertendo a tendência identificada ao longo do período 1990/1994, cuja participação havia sofrido retração contínua – de 62,4% para 58,4%, de forma que, em 2004, o setor privado já respondia por 72% do total de matrículas de alunos no ensino superior.

Outras ações, de caráter político e econômico, também passaram a representar dificuldades para as empresas do segmento de pré-vestibular. Em 1999, foi instituído o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), em substituição ao Programa de Crédito Educativo (PCE), que vigorava desde 1976. Com as novas regras, ficou mais fácil e acessível o financiamento de uma universidade privada, especialmente após 2010, quando foram instituídas novas taxas de juros e prazos mais longos de carência aos alunos que aderissem ao crédito (CORBUCCI; KUBOTA; MEIRA, 2016).

Em 2004, o governo federal lançou o Programa Universidade para Todos (PROUNI), com a finalidade de ajudar estudantes que não têm condições de pagar o valor das faculdades particulares a ingressar no ensino superior por meio da concessão de bolsas de estudo que vão de 50% a 100% das mensalidades. Por fim, em 2012, foi criada a lei 12.711, também conhecida

como Lei de Cotas e que passou a garantir a reserva de 50% das matrículas por curso e turno nas 68 universidades federais de educação, ciência e tecnologia a alunos oriundos integralmente do ensino médio público, em cursos regulares ou da Educação de Jovens e Adultos (EJA). Os demais 50% das vagas permanecem para a ampla concorrência.

Todos estes fatores, em maior ou menor grau, contribuíram para o surgimento de grandes desafios para as empresas que atuam no setor de pré-vestibular. No entanto, assim como ocorre em outros setores da economia, quando novos problemas surgem, as empresas precisam buscar alternativas para enfrentá-los, e não foi diferente com o segmento objeto deste estudo. Assim, ao longo dos últimos anos, inúmeras mudanças foram implementadas com o objetivo de tornar estas organizações mais competitivas.

Atualmente, além do material didático e o conjunto de disciplinas, os alunos são recebidos em uma estrutura que contempla não apenas as salas de aula, mas, também, locais de convivência, biblioteca, sala de estudos, cantina e, não raro, espaços de relaxamento. Além da parte de infraestrutura, serviços como apoio psicológico, plantões tira-dúvidas, plano de estudos, acompanhamento em viagens aos vestibulares, turmas reduzidas, dentre outros, passaram a fazer parte do conjunto de benefícios oferecidos pelas empresas.

Outro fato observado no mercado foi o surgimento de cursos voltados exclusivamente para a preparação de alunos que almejam ingressar no curso de medicina. Esta profissão tem se destacado como objeto de desejo de um contingente cada vez maior de estudantes, que, não raro, submetem-se a vários anos de preparação nos cursos de pré-vestibular até alcançarem a vaga na universidade cobiçada. Assim, estas empresas foram concebidas para oferecer um serviço personalizado para as necessidades deste público. Toda esta customização tem um preço e fazer a preparação em um curso focado em medicina pode envolver o desembolso de até R\$ 36.000,00 em um ano, sem que haja qualquer garantia de sucesso quanto ao objetivo da aprovação.

Esta evolução na proposta de valor dos cursos presenciais teve um custo para as empresas que refletiu-se, especialmente, no preço final praticado no mercado. Paralelo a esta situação, o avanço da tecnologia permitiu o desenvolvimento de inúmeras ferramentas e funcionalidades para o segmento educacional, o que, por sua vez, estabeleceu um ambiente favorável para o surgimento de empresas com novos modelos de negócios e capacidades organizacionais com o potencial de desenvolver inovações de caráter disruptivo.

Neste sentido, os cursos *online* surgem como um dos fenômenos mais recentes dispostos a ocupar e ampliar um mercado que, durante anos, foi atendido pelos cursos presenciais. De forma empírica, pode-se afirmar que os novos *players* apresentam modelos de negócios e

capacidades distintas dos empreendimentos que atuam na modalidade presencial e que essas diferenças, em alguma medida, ajudam a explicar este momento de desafios enfrentado pelas empresas tradicionais que atuam no setor de pré-vestibular. Pernias e Lujan-Mora (2013) acreditam que os MOOCs podem representar uma ‘revolução na educação’, uma tendência tecnológica e pedagógica emergente.

Horn (2014, p.2), de forma ainda mais contundente, afirma que:

Quando os MOOCs tomaram o mundo como uma tempestade em 2012, muito frequentemente a descrição deles era acompanhada por um adjetivo: disruptivo. A implicação? Eles eram claramente inovações disruptivas destinadas a transformar a aprendizagem.

Assim, a partir de desenvolvimentos tecnológicos, empresas vislumbraram modelos de negócios inovadores, desenvolveram novas capacidades organizacionais e, diante da dificuldade de os *players* tradicionais interpretarem as ameaças e as oportunidades que estavam surgindo, passaram, não apenas a oferecer um produto para uma parcela do mercado que, até então, era marginalizada, como, também, conseguiram atrair alunos que, anteriormente, tinham apenas as opções oferecidas pelos cursos presenciais.

No entanto, é preciso salientar que o número de alunos que estuda na modalidade presencial ainda é muito grande. Pela história e trajetória de sucesso de muitas empresas que atuam no segmento de pré-vestibular tradicional, elas tornam-se a escolha natural para milhares de estudantes que buscam uma preparação reforçada para os processos seletivos das universidades. Muitos deles, inclusive, seguem uma tradição familiar, já que os próprios pais também estudaram nestas instituições. Outro ponto que merece destaque é a capilaridade dos cursos presenciais. Além das capitais e grandes centros urbanos, que, pela presença de universidades e grande número de estudantes, caracteriza-se como um destino natural para estas empresas, observa-se um contingente significativo de cursos que atuam em cidades menores, mesmo que, muitas delas, não possuam campus de IES tradicionais.

Apesar de haver uma compreensão geral do contexto no qual os cursos pré-vestibulares estão inseridos, parece-nos fundamental a pesquisa de temas de gestão que ajudem a explicar o surgimento dos cursos *online*. Portanto, para entender o que efetivamente está acontecendo no segmento objeto deste estudo, faz-se necessário investigar de que forma estão caracterizados os modelos de negócios e as capacidades dinâmicas das empresas que atuam no mercado de pré-vestibular.

Deste modo, entende-se que há a necessidade – por parte dos gestores – de avaliar-se o modelo de negócios adotado pela empresa, partindo-se do pressuposto que modelos não são vitalícios e, por vezes, para manter-se competitivo, é preciso fazer o ajuste entre as capacidades internas e as novas demandas impostas pelo mercado.

Os modelos de negócio são uma ferramenta cada vez mais utilizada no mundo corporativo. O conceito tem sido desenvolvido e é objeto de investigação, mas, pela sua natureza, permite a existência de alguma dispersão. Importa, para isso, recorrer a uma diversificada bibliografia, de forma a explorar ainda mais o conceito e contribuir para a sua compreensão (BOURBON; LAMAS, 2021).

Já as capacidades dinâmicas podem ser definidas alternativamente como um processo (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ERIKSSON, 2014; GALUNIC; EISENHARDT, 2011; SHUEN; FEILER; TEECE, 2014), como uma habilidade (AL-AALI; TEECE, 2014; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; AUGIER; TEECE, 2008; DAVIES; DODGSON; GANN, 2016; HELFAT; PETERAF, 2015; TEECE *et al.*, 1997; TEECE, 2007; 2012; 2016) e como a capacidade (WINTER, 2003; ZAHRA; GEORGE, 2002; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006) de integrar, combinar, criar, reconfigurar e alterar recursos e rotinas organizacionais para promover mudanças e obter vantagens competitivas.

Para Meirelles e Camargo (2014), o fenômeno das capacidades dinâmicas nas organizações constitui um ramo de grande interesse para pesquisadores na área da administração, em diversos campos do conhecimento, como gerenciamento estratégico, empreendedorismo, *marketing*, gestão de recursos humanos, gestão de operações, sistemas de informação, etc.

De acordo com Tometich *et al.* (2019), as pesquisas envolvendo as capacidades dinâmicas buscam compreender de que forma as empresas podem sustentar vantagens competitivas em ambientes de mudança constante. Sob a ótica de quatro empresas que atuam no segmento de pré-vestibular, a pesquisa pretende entender, entre outras coisas, quais são as capacidades dinâmicas de cada empresa que permitem a criação e manutenção de vantagens competitivas nos seus respectivos mercados de atuação. De forma empírica, pode-se afirmar que os problemas enfrentados por inúmeros cursos presenciais nos últimos anos estão relacionados à dificuldade de entender as mudanças que estavam acontecendo e a incapacidade para desenvolver capacidades imprescindíveis para um novo cenário forjado por uma inovação disruptiva.

Bitencourt, Bossle e Froehlich (2017) lembram que, apesar da diversidade dos conceitos que envolvem as capacidades dinâmicas, é possível identificar semelhanças relacionadas à: (a)

mudanças rápidas no ambiente; (b) processos, habilidades, capacidades, recursos, rotinas e ativos; (c) capacidade de integrar, combinar, construir, reconfigurar, modificar e alterar recursos; (d) dependência de caminho e posição; e (e) vantagem competitiva. A combinação destas expressões, apresentada por Teece, Pisano e Shuen (1997), tornou-se a base para a abordagem de capacidades dinâmicas.

Ao refletir sobre todos os pontos elencados acima, pode-se especular acerca da forma como algumas empresas têm procurado desenvolver determinadas capacidades e alterar o seu modelo de negócios para defender-se das ameaças e, ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades que um ambiente impactado por uma inovação disruptiva apresenta e, desta forma, tornarem-se mais competitivas e alinhadas com as novas demandas do mercado consumidor.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os últimos 20 anos foram desafiadores para as empresas que atuam no segmento de pré-vestibular. Além das mudanças decorrentes dos ambientes político e econômico, as transformações cada vez mais rápidas na tecnologia e no comportamento dos jovens determinaram um ambiente bastante desafiador para os gestores dessas organizações. O surgimento de uma inovação disruptiva, caracterizada pelos cursos *online* acelerou a formação de um cenário ainda mais árduo, com novos *players*, novos consumidores e novas demandas, especialmente após o surgimento da pandemia de COVID-19, que, forçosamente, mudou a rotina de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, como professores, alunos e gestores.

Para enfrentar este contexto, até então, inédito, novas ferramentas de gestão fazem-se necessárias, e que podem ser traduzidas em modelos de negócios e capacidades dinâmicas alinhadas com as atuais exigências do mercado. Portanto, o segmento estudado, tornou-se mais complexo e diversificado, seja pela miríade de opções de cursos ou instituições de ensino superior à escolha dos alunos, seja pela variedade de perfis que caracterizam os estudantes, ou, ainda, pela pluralidade de cursos de pré-vestibular espalhados pelo país.

Deste modo, a fim de entender os desafios e oportunidades que este novo cenário representa, elabora-se a questão fundamental da presente pesquisa:

Como estão configurados os modelos de negócios e as capacidades dinâmicas em um setor impactado por uma inovação disruptiva?

A seguir, são apresentados os objetivos geral e específicos do trabalho.

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar de que forma estão configurados os modelos de negócios e as capacidades dinâmicas em um setor impactado por uma inovação disruptiva.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Fazer um mapeamento do mercado de pré-vestibular, entendendo quais são as características mais importantes do setor;

Comparar quais são as principais diferenças no modelo de negócios das empresas que atuam na modalidade presencial e aquelas que atuam na modalidade *online*;

Entender quais são as dessemelhanças fundamentais nas capacidades dinâmicas desenvolvidas pelas empresas que atuam na modalidade presencial e as empresas que atuam na modalidade *online*;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pela relevância dos elementos teóricos que propõe estudar. Capacidades dinâmicas, modelo de negócios e inovação disruptiva são temas de muito valor para empresas e administradores que buscam enfrentar os desafios impostos por mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos.

O conceito de capacidade dinâmica, como fonte de vantagem competitiva, fez com que estudos sobre este tema proliferassem ao longo dos últimos anos. Contudo, essa propagação ocorre de maneira não homogênea e consensual, o que torna o aprofundamento do tema um desafio ainda maior (CARDOSO; KATO, 2015).

A abordagem das capacidades dinâmicas é apresentada como um novo paradigma a partir da extensão da Visão Baseada em Recursos (RBV) e diferencia-se por explorar, não apenas os aspectos internos da organização, como, também, os externos a ela (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000). Assim, justifica-se o estudo do tema em um setor impactado por inovação disruptiva, como é o caso do mercado de pré-vestibular.

A partir da proposta original de Teece, Pisano e Shuen (1997), vários têm sido os esforços teóricos no sentido de desenvolver o conceito de capacidades dinâmicas. No entanto, ao realizar um levantamento destes esforços, constata-se uma miríade de definições, algumas

bastante semelhantes, e, principalmente, nota-se fortes controvérsias a respeito dos condicionantes e os elementos componentes das capacidades dinâmicas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). De acordo com Burisch e Wohlgemuth (2016), apesar da popularidade do tópico no meio acadêmico, ainda existem várias deficiências, sendo a fragmentação da literatura uma delas (AREND; BROMILEY, 2009). As revisões bibliográficas trazidas por autores como Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) e Voggel e Güttel (2013) sugerem que, embora sejam parcialmente complementares, os conceitos de capacidades dinâmicas não necessariamente compartilham uma base teórica comum. A fragmentação do campo é visível através da diversidade de definições e conceituações sobre o tema (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Corroborando com esta ideia, Guerra, Tondolo e Camargo (2016) afirmam que a teoria das capacidades dinâmicas apresenta percepções inconclusivas e divergentes. E essas ambiguidades impedem o completo entendimento das capacidades dinâmicas, mas, por outro lado, podem ser consideradas oportunidades para avanços teóricos. Para os autores, o tema – desenvolvido em 1997 – apresenta diversas lacunas na literatura acadêmica, possui grande potencial para novas publicações e é considerado bastante fértil, principalmente se associado com outras áreas do conhecimento, como inovação, gestão do conhecimento e aprendizagem.

Para Meirelles e Camargo (2014), os vários recortes e perspectivas na abordagem de capacidades dinâmicas deram margem a uma série de críticas, relacionadas, sobretudo, ao indeterminismo<sup>6</sup>, à tautologia<sup>7</sup> e à própria incoerência de determinados pressupostos (AREND; BROMILEY, 2009). Além disso, por ser uma abordagem eminentemente interdisciplinar (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), o tema confunde-se com várias outras teorias, principalmente aquelas relacionadas à mudança organizacional, o que reduz o caráter de novidade e ineditismo típicos de uma nova abordagem (AREND; BROMILEY, 2009).

Eisenhardt e Martin (2000) destacam que as referências às capacidades dinâmicas são geralmente realizadas com o uso de termos vagos, o que suscita críticas por não serem operacionalizáveis. Para Barcelos e Contador (2015), a perspectiva das capacidades dinâmicas é alvo constante de confusões e críticas relacionadas à inexistência de consenso na base teórica e a falta de progresso empírico (EASTERBY-SMITH *et al.*; 2009; SCHILKE, 2014).

Para Guerra, Tondolo e Camargo (2016), podem ser destacadas, pelo menos, três ambiguidades na teoria das capacidades dinâmicas. Primeiro, o desenvolvimento das capacidades dinâmicas como um processo interno das organizações, ou seja, respectivo a cada

---

<sup>6</sup>Caráter de fenômeno ou de acontecimento que, em graus e sentidos diversos, não está submetido a determinação.

<sup>7</sup>Vício de linguagem que consiste em dizer, por formas diversas, sempre a mesma coisa.

uma delas, o que dificulta o avanço no sentido de um entendimento geral de como essas capacidades são desenvolvidas, suscitando mais estudos para determinar até que ponto esse processo é individual e, em que medida, o mesmo pode ser geral entre as organizações. Segundo, o quão determinante é o ambiente externo no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, isto é, até que ponto as empresas em ambientes mais estáveis podem ou não estar suscetíveis ao desenvolvimento dessas capacidades. E, por fim, a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho é direta ou indireta? Nesse aspecto, os autores entendem que mais estudos são necessários para esclarecer essa relação, bem como, identificar contextos e contingências em que essa relação pode ser essencialmente direta ou indireta.

Tometich *et al.* (2019) afirmam que diversos estudos convergem no suporte à afirmação de que as firmas têm necessidade de desenvolver um conjunto de capacidades para serem inovadoras. No entanto, não há, ainda, a definição exata de quais seriam essas capacidades ou como mensurá-las. Há pesquisadores que consideram a existência de capacidades que ainda não foram identificadas e descritas, o que indica um campo para o aprofundamento das pesquisas que permita ampliar a compreensão da inovatividade das firmas considerando-se as diversas possibilidades (CHRISTENSEN, 1995; GUAN; MA, 2003; YAM *et al.*, 2011; ZAWISLAK *et al.*, 2013).

Todos os questionamentos acerca da ausência de um único conceito que caracterize as capacidades dinâmicas, suas controvérsias, ambiguidades, lacunas na literatura acadêmica e falta de operacionalidade, fazem-nos acreditar que a pesquisa pode contribuir para o tópico, mesmo que combinado com outras temáticas, como os modelos de negócios e a inovação disruptiva.

A despeito de todas estas críticas de cunho acadêmico, para sustentar um posicionamento competitivo robusto, as empresas, constantemente, desenvolvem suas capacidades dinâmicas e, para fins analíticos, este processo pode ser dividido em três partes: a) perceber e moldar oportunidades e ameaças; b) apropriar-se das oportunidades; c) aumentar, combinar, proteger e, quando necessário, reconfigurar seus ativos tangíveis e intangíveis (TEECE, 2007). Com esta separação, o autor dá uma resposta às críticas quanto à falta de operacionalização do conceito. Entretanto, as três partes da análise proposta por Teece (2007) não permitem, de forma isolada, que elabore-se uma medida de como ocorre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas das empresas.

Como já enfatizado no início deste capítulo, para Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas são definidas como a capacidade de uma empresa de integrar, construir e reconfigurar capacidades externas e internas em um ambiente em rápida mudança. Uma

capacidade é entendida como um conjunto de rotinas e processos organizacionais cujo desempenho é proporcionado pela posse de ativos específicos. A dinâmica pode ser entendida como as situações em que a tecnologia e as forças do mercado mudam rapidamente e têm um impacto de retroalimentação na empresa.

A dinâmica retratada por Teece, Pisano e Shuen (1997) pode ser encontrada no segmento de pré-vestibular, conforme foi descrito anteriormente. Além das mudanças ocorridas nos ambientes político, econômico e cultural, os avanços da tecnologia criaram um contexto que apresenta, ao mesmo tempo, incertezas e ameaças, mas, também, desafios e oportunidades para quem quer empreender neste mercado. Meirelles e Camargo (2014) ainda afirmam que um dos fundamentos das capacidades dinâmicas é a própria sabedoria em criar mudanças no mercado e a aptidão para reagir a elas.

Outro elemento teórico da pesquisa são os modelos de negócios, ainda relativamente pouco compreendidos como campo de estudo (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Neste contexto, Teece (2010) afirma que o conceito de modelo de negócios carece de fundamentação teórica em economia e estudos de negócios. Wirtz, Göttel e Daiser (2016) reiteram este entendimento ao reconhecerem que não existe um corpo claro de literatura nos periódicos acadêmicos ou profissionais que expliquem como um modelo de negócios funciona, quais são as suas dimensões e recursos importantes e como um bom modelo de negócios pode ser criado. Por fim, os mesmos autores admitem que, apesar do tópico ter recebido grande atenção nos últimos anos, o campo de pesquisa está, de fato, em um estágio muito inicial e muitas questões básicas ainda permanecem.

Para Teece (2018), modelos de negócios, capacidades dinâmicas e estratégia são interdependentes. A força das capacidades dinâmicas de uma empresa ajuda a moldar sua habilidade no *design* do modelo de negócios. Por meio de seu efeito no *design* da organização, um modelo de negócios influencia as capacidades dinâmicas da empresa e impõe limites à viabilidade de estratégias específicas. Embora estas relações sejam entendidas em um nível teórico, são necessárias pesquisas que avancem neste aspecto, a fim de detalhar as particularidades destes vínculos.

A inovação disruptiva também faz parte dos componentes teóricos deste estudo e, assim como os demais elementos – capacidades dinâmicas e modelos de negócios –, apresenta algumas contradições. O arcabouço teórico sofre algumas limitações, como a ambiguidade na definição de inovações disruptivas que considera tecnologias, mas, também, produtos e modelos de negócios (TELLIS, 2006; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003).

Vorbach, Wipfler e Schimpf (2017) acreditam que as tecnologias disruptivas têm o potencial de alterar significativamente a maneira como as empresas operam. A inércia do modelo de negócios impede que as empresas adotem as novas possibilidades tecnológicas e, para os autores, houve pouca pesquisa dirigida às dificuldades que os operadores enfrentam ao inovar seus modelos de negócios. Christensen (2006) já alertava para essa questão, ao afirmar que o desafio fundamental das tecnologias disruptivas é “um problema do modelo de negócios, não um problema da tecnologia”, o que significa que o principal desafio das mudanças tecnológicas reside na interação entre desenvolvimento tecnológico e inovação do modelo de negócios. No entanto, enquanto um novo modelo de negócios pode ser crucial para a comercialização e captura do valor de uma inovação tecnológica (TEECE, 2010), os modelos de negócios existentes também podem tornar-se barreiras à mudança tecnológica (TRIPSAS; GAVETTI, 2000).

Sandström *et al.* (2009), em um estudo de caso envolvendo a empresa Hasselblad<sup>8</sup>, esclarecem como as soluções gerenciais para o dilema do inovador são afetadas pelas características particulares de uma empresa tradicional. Um participante de nicho, relativamente pequeno, poderia sobreviver à ruptura por meio de colaborações e uma aquisição. Essa descoberta sugere que a heterogeneidade das empresas tradicionais foi minimizada pela literatura anterior sobre inovações disruptivas e exige mais investigações para permitir o desenvolvimento de uma visão mais diversificada de como as empresas estabelecidas podem responder ao fenômeno da disrupção. Barbosa Júnior e Gonçalves (2018) afirmam que, no Brasil, o debate sobre o surgimento de produtos disruptivos ainda está no início e as primeiras pesquisas são mais localizadas em poucos estudos de caso.

Apesar da importância da inovação disruptiva e do crescente interesse na mídia empresarial e acadêmica, ainda parece haver uma lacuna entre a universidade e o mercado (THOMOND; HERZBERG; LETTICE, 2003). Assim, observa-se que as questões multifacetadas e inter-relacionadas da inovação disruptiva não foram investigadas em profundidade. O fenômeno foi descrito com exemplos por vários autores (CHRISTENSEN, 1997; MOORE, 1995; GILBERT; BOWER, 2002) e escritores orientados para a prática começaram a oferecer estratégias para responder às mudanças disruptivas (CHARITOU; MARKIDES, 2003; RIGBY; CORBETT, 2002; RAFI; KAMPAS, 2002). No entanto, falta um

---

<sup>8</sup> Victor Hasselblad AB, ou simplesmente Hasselblad, é uma empresa fabricante de câmeras e material fotográfico com sede na cidade de Gotemburgo, na Suécia. Foi fundada por Victor Hasselblad em 1941, e é conhecida pela sua famosa câmera Hasselblad.

domínio profundo e integrado de todo o assunto. Em particular, existe uma necessidade mercadológica e uma lacuna acadêmica na compreensão pragmática de como as organizações podem alcançar e promover a inovação disruptiva como parte de uma importante estratégia competitiva.

A rigor, uma inovação tecnológica disruptiva é fundamentalmente um fenômeno diferente de uma inovação disruptiva do modelo de negócios. As inovações disruptivas surgem de maneiras diversas, têm efeitos competitivos distintos e demandam respostas variadas do comportamento organizacional de empresas consolidadas e novos entrantes (MARKIDES, 2006). Estes fatores são devidos a uma variação nas fontes de inovação, já que, em algumas indústrias, os usuários estão envolvidos no desenvolvimento da inovação, enquanto, em outras, a maioria das inovações está relacionada aos fornecedores de componentes e fabricantes de produtos (VON HIPPEL, 1988).

É importante salientar que, mesmo que o segmento de pré-vestibular não desperte o mesmo interesse provocado por outras áreas do setor educacional, como a educação básica ou o ensino superior, não pode-se ignorar a sua relevância para um contingente significativo de alunos que, exatamente pela precariedade de grande parte do ensino fundamental e médio oferecido pelas escolas do país, encontra, justamente nestes cursos, a capacitação necessária e imprescindível para que possa concorrer às vagas oferecidas pelas universidades.

Outro aspecto que merece destaque é a implicação econômica das empresas que atuam no segmento pesquisado. Para que elas possam empreender de forma plena, é necessária a contratação de vários professores e colaboradores das mais diversas áreas. Não raro, alguns destes cursos, por possuírem unidades em várias cidades, apresentam números superlativos de faturamento, funcionários e, especialmente, de alunos.

Assim, além da relevância que o setor de pré-vestibular representa para milhares de alunos e trabalhadores da educação, deve-se destacar que os tópicos que pretende-se estudar têm a prerrogativa de impactar sobremaneira as empresas que concorrem no segmento a ser pesquisado. MOOCs, inovação disruptiva, modelos de negócios e capacidades dinâmicas são temas caros para as organizações que atuam na esfera educacional. Com isso, pretende-se estreitar a relação entre a academia e o ambiente corporativo, de modo a criar uma simbiose onde todos possam desenvolver-se.

O objeto do estudo justifica-se, também, por um interesse pessoal do pesquisador, na medida que tem, entre as suas atividades, a docência no campo da administração e, concomitante, a gestão de uma empresa que atua no segmento de pré-vestibular. Assim, enfrenta todos os dias os desafios impostos pelas mudanças constantes do ambiente e a

inquietação provocada por uma inovação disruptiva. Portanto, espera-se que a pesquisa contribua para o arcabouço teórico dos temas escolhidos e proporcione caminhos e esclarecimentos no campo prático da administração.

Por fim, pretende-se sustentar que o surgimento de uma inovação disruptiva no segmento de pré-vestibular levou a uma nova dinâmica concorrencial, com o surgimento de novos *players* que trouxeram uma proposta de valor original e alicerçada na tecnologia, o que, por sua vez, estimulou a necessidade de repensar os modelos de negócios e capacidades dinâmicas vigentes nas empresas do setor. A seguir, apresenta-se o aporte teórico da referida pesquisa e, posteriormente, a metodologia para o desenvolvimento do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo apresentar o referencial teórico que envolve a problemática desta pesquisa, como inovação, inovação disruptiva, MOOCs, capacidades dinâmicas e modelos de negócios. Buscou-se identificar na literatura como estão sendo estudadas essas temáticas e a sua relação com o segmento de mercado escolhido para a realização desta pesquisa. Assim, pôde-se verificar, também, algumas das lacunas existentes na literatura que podem ser melhor investigadas e aprofundadas.

### 2.1 INOVAÇÃO

A inovação, fenômeno que investiga iniciativas individuais e/ou coletivas de criação de valor e de mudanças organizacionais, é considerada como o componente em potencial para a geração de vantagens competitivas e para a construção do desenvolvimento econômico. Assim sendo, organizações de diversos segmentos endereçam esforços no sentido de reconhecer a importância da inovação, e para obter avanços significativos a partir de sua atuação e de seus resultados no mercado (BORGES; TAKEMOTO, 2019).

Sáenz e Capote (2002) enfatizam que a inovação é resultado da combinação entre duas perspectivas centrais, que englobam, de um lado, as necessidades sociais e demandas do mercado, e de outro, os meios científicos e tecnológicos para acessá-las e resolvê-las. Dessa forma, a tecnologia constitui fator crítico na determinação da concorrência empresarial, dada sua importância no aperfeiçoamento do uso de recursos e na redução de custos, e dado seu impacto na produtividade e na qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

De acordo com Schumpeter (1997), a inovação representa uma ruptura no sistema econômico vigente, tirando-o do estado de equilíbrio através de alterações nos padrões de produção e comercialização e estabelecendo diferenciais para a organização envolvida. Ainda segundo o autor, a inovação pode ser observada em diferentes contextos, tais como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, a introdução de um novo processo ou método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de oferta de matéria-prima, ou o estabelecimento de uma nova posição em determinada indústria. Com isso, a inovação constitui-se em uma prática organizacional ligada diretamente ao processo de criação, desenvolvimento, descoberta, experimentação e adoção de novos produtos ou processos, estando fortemente associada à geração de ideias e à sua posterior exploração econômica (FONSECA, 2010).

Assim, pode-se depreender que a inovação contempla diversas áreas, assume diferentes dimensões e pode ser compreendida de várias formas, envolvendo uma diversidade de atividades. Kline e Rosenberg (1986) consideram a inovação não apenas como um novo produto, mas, também, como um novo processo de produção, novos materiais usados em produtos já existentes, novas funções no interior das empresas, melhorias no processo de distribuição e suporte de produtos, redução dos custos de produção, ou, ainda, melhorias nos próprios processos de inovação.

Conforme o Manual de Oslo, da OCDE/Eurostat (2018), a inovação pode ser classificada em quatro tipos: a) inovação de produto; b) inovação de processo; c) inovação organizacional; e d) inovação de *marketing*. Na inovação de produto estão incluídos bens e serviços, assim como as suas características de *design*. A inovação de processos compreende os processos de produção, distribuição e logística, de informação e sistemas de comunicação. A inovação organizacional envolve as atividades de administração e gestão. Por fim, da inovação de *marketing* fazem parte as atividades relacionadas à área, como comercial, pós-vendas e de relacionamento com clientes (DIOGO, 2020).

Ao tomar-se como base os diferentes conceitos, Tidd, Bessant e Pavitt (2005) passam a classificar a inovação como um processo decorrente de mudanças descontínuas e contínuas, que cria negócios através dessas mesmas mudanças. Deste modo, se, por um lado, Sakar (2007) segue a definição de inovação como o ato de se fazer algo novo, o autor também leva em consideração a noção de inovação como o ato de possibilitar uma alteração ou renovação nas atividades da empresa. Trata-se, então, de considerar não só a inovação enquanto novas ideias ou concepção de coisas novas, mas, de incorporar nesse contexto o rearranjo das atividades, produtos e processos já existentes, atribuindo-lhes uma nova forma e um novo procedimento para sua realização (TIDD; BESSANT, 2015).

Por fim, cabe destacar que a literatura sobre inovação permite ainda o estudo da ocorrência de dois tipos específicos de manifestação do referido fenômeno: a inovação radical, que está associada à ideia de ruptura de mercados através de novos produtos/serviços/processos, e a inovação incremental, que está vinculada à estruturação de processos de mudança e melhoria contínua em produtos/serviços/processos (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014).

As inovações de caráter incremental referem-se a mudanças nos atributos e características de um dado tipo de produto, processo ou método de produção dentro de uma empresa, sem alteração em seus fundamentos principais (FREEMAN, 1995). Tigre (2006) destaca que as inovações incrementais abarcam, por exemplo, melhoramentos na qualidade ou no *design* dos produtos, aprimoramentos em *layout* e procedimentos de fabricação, novos

arranjos organizacionais, logísticos e também novas práticas de fornecimentos e vendas. A inovação incremental é a forma predominante de aperfeiçoamento no ambiente empresarial, sendo objeto de mais de 80% dos investimentos destinados à inovação (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

A inovação radical, por sua vez, é conceituada através do desenvolvimento e introdução de um produto, processo ou forma de organização da produção completamente novos, promovendo uma ruptura com padrões vigentes observados em um determinado segmento da economia (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007). Tigre (2006) estabelece a inovação radical como sendo um processo que acontece quando as atividades e trajetórias existentes são questionadas e rompidas, implantando-se uma nova lógica tecnológica. Davila, Epstein e Shelton (2007) destacam que, nesse contexto, podem haver mudanças tanto na tecnologia empregada na empresa, quanto no modelo de negócios, promovendo-se mudanças substanciais na forma de fazer as coisas e no modo de atuação da organização no mercado.

Para Borges e Takemoto (2019), a inovação apresenta perspectivas de teorização e categorização diversas, que convergem em sua manifestação no contexto empresarial para uma série de repercussões em termos econômicos, tecnológicos e sociais. Trata-se, em síntese, de um fenômeno essencialmente marcado pela introdução de produtos, serviços, processos, métodos e novas técnicas ou significativamente melhoradas, e que contribui sobremaneira para a competitividade e longevidade da organização no mercado, uma vez que traz consigo todo um conjunto de perspectivas que podem gerar uma nova realidade para a empresa, para o conjunto de atividades e práticas que a mesma desenvolve, para o setor de atuação da organização, e, no limite, para a estrutura do mercado e para a sociedade como um todo.

Na próxima seção, iremos abordar um tipo específico de inovação, bastante importante para a realização desta pesquisa.

## 2.2 INOVAÇÃO DISRUPTIVA

Para Christensen (2006), a inovação disruptiva descreve um processo pelo qual um produto ou serviço inicia por aplicações simples, na ‘parte inferior’ de um mercado e, progressivamente, move-se para a parte de ‘cima do mercado’, deslocando ou eliminando concorrentes estabelecidos. Esse modelo de inovação permite acesso a produtos e serviços até então inacessíveis a uma parte da população com baixo poder financeiro aquisitivo (BENCKE; GILIOLI; ROYER, 2017).

Como consequência, a inovação disruptiva muda a ideia e o conceito de um produto ou serviço, causando uma ruptura em um padrão vigente. Essa transformação cria, na maioria das vezes, novos setores da economia e pode eliminar setores estabelecidos. Em geral, a inovação disruptiva agrega novos consumidores, que antes não tinham acesso a produtos e serviços tradicionais (SENRA; BRAGA, 2019).

Na maioria das vezes, a inovação disruptiva chega com uma proposição de valor diferente e apresenta, no início, desempenho inferior àquele dos produtos estabelecidos, mas que, no geral, traz menor custo para os consumidores, mais simplicidade, menor tamanho do produto e maior conveniência (CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003). Schumpeter, ainda na década de 40, afirmou:

"A grande maioria dos novos bens de consumo – especialmente os tantos acessórios da vida moderna – são introduzidos primeiramente em uma forma experimental e insatisfatória, na qual não poderiam conquistar os seus mercados potenciais" (Schumpeter, 1942).

Como já foi referido, esse tipo de inovação abre novos mercados ou valoriza o baixo mercado (*low-end*), para, em seguida, aperfeiçoar o desempenho de seus produtos até controlar os mercados tradicionais. Trata-se de mudança que repercute amplamente no mercado e proporciona o surgimento de novas empresas e, eventualmente, o desaparecimento de outras (BARBOSA JÚNIOR; GONÇALVES, 2018). As tecnologias de ruptura trazem a um mercado uma proposição de valor muito diferente daquela disponível até então.

Nessa mesma linha, Thomond, Herzberg e Lettice (2003) asseveram que a inovação disruptiva também foi definida como:

“uma tecnologia, produto ou processo que surge na parte de baixo de um negócio existente e ameaça deslocá-lo. Normalmente, o disruptor oferece desempenho inferior e menos funcionalidade. O produto ou processo é bom o suficiente para um número significativo de clientes – de fato, alguns não compram a funcionalidade superior da versão anterior e acolhem com satisfação a simplicidade trazida pela tecnologia disruptiva. E, gradualmente, o novo produto ou processo melhora até o ponto em que desloca o titular” (RAFI; KAMPAS, p.8, 2002).

Pela taxonomia de Christensen (1997), a inovação pode ser classificada como incremental ou disruptiva. A inovação incremental melhora o desempenho de um produto estabelecido. Portanto, resulta em produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes em mercados já instituídos, permitindo às empresas aumentarem sua margem de lucro e venderem produtos de maior qualidade, sem precisar assumir grandes riscos (CÂNDIDO, 2011). Por sua vez, a inovação disruptiva, em geral, apresenta desempenho inferior no início,

mas atende a uma nova proposição de valor. Assim, como já foi apresentado, ela implica em menor custo e tamanho do produto, bem como, maior simplicidade e conveniência, podendo desalojar a concorrência.

Nessa mesma linha, Sandström, Magnusson e Jörnmark (2009) afirmam que as inovações incrementais têm em comum o fato de melhorarem o desempenho de produtos estabelecidos ao longo das dimensões que os clientes convencionais exigem. As inovações disruptivas, por outro lado, inicialmente, apresentam desempenho inferior ao longo dessas mesmas dimensões. Portanto, as empresas estabelecidas consideram irracional abandonar seus clientes atuais e lucrativos para buscar um novo mercado, inicialmente pequeno e com tecnologia inferior. No entanto, conforme o desempenho da inovação disruptiva aumenta, ela começa a atrair clientes da tecnologia incremental e, eventualmente, substitui a tecnologia antiga.

Interessante observar que, mesmo com produtos que apresentam uma proposta de valor aquém do que o mercado está acostumado, o fato da tecnologia progredir mais rápido do que a demanda de mercado permite que produtos disruptivos possam atender a expectativa do público-alvo em um espaço de tempo relativamente pequeno (YU; HANG, 2010). Muitas vezes, a melhoria de desempenho fornecida tem uma trajetória diferente da trajetória de melhoria de desempenho exigida pelos clientes. Quando as inclinações da trajetória diferem e o desempenho fornecido excede o desempenho exigido, novas tecnologias que eram competitivas apenas em nichos de mercado remotos podem migrar para outras redes de clientes (CHRISTENSEN, 1997; THOMOND; HERZBERG; LETTICE, 2003).

Acredita-se que essa situação fornece aos inovadores um caminho para novos clientes, que antes consideravam suas ofertas abaixo do padrão. Desse modo, permite que eles ofereçam aos mercados tradicionais estabelecidos um novo conjunto de atributos de valor de desempenho que agora são mais relevantes do que o paradigma atual. Assim, as tecnologias disruptivas substituem as tecnologias existentes dos operadores históricos, renunciando determinados recursos para os clientes atuais, mas, oferecendo atributos diferentes e alterando as métricas de desempenho pelas quais as empresas competem (VORBACH; WIPFLER; SCHIMPF, 2017).

Christensen (2012) afirma que, em seus esforços para fornecer melhores produtos do que seus competidores e obter maiores preços e margens de lucro, os fornecedores frequentemente “passam do limite” de seu mercado, isto é, eles oferecem mais do que os clientes necessitam ou, no final das contas, estariam dispostos a pagar. E mais, essencialmente, significa que tecnologias de ruptura, que podem apresentar um baixo desempenho no início em

relação ao que os usuários neste mercado necessitam, no futuro oferecerão desempenho plenamente competitivo no mesmo mercado.

No empenho de permanecer à frente, desenvolvendo produtos competitivamente superiores, muitas empresas não percebem a velocidade em que estão elevando o mercado, excedendo as necessidades de seus clientes originais, porque elas competem por desempenhos mais altos e mercados de margens mais elevadas. Agindo assim, essas empresas criam um vácuo nos pontos de preços inferiores, dentro do qual os competidores que empregam tecnologias de ruptura podem entrar. Apenas aquelas empresas que medem cuidadosamente as tendências de como seus clientes habituais utilizam seus produtos podem capturar os pontos em que as bases de competição mudarão nos mercados que elas atendem (CHRISTENSEN, 2012).

Vorbach, Wipfler e Schimpf (2017) propõem um conceito estendido de inovação disruptiva adaptado da teoria de Christensen. Assim, para os autores, uma inovação disruptiva é uma tecnologia emergente que segue uma trajetória tecnológica diferente da tecnologia existente. Possui desempenho auxiliar mais alto, o que pode, inicialmente, criar mercados de nicho e, posteriormente, ser dominante em áreas de aplicação inesperadas. A inovação disruptiva, portanto, muitas vezes trará grandes desafios aos operadores históricos, pois altera os modelos de lucro e as redes de valor existentes das empresas.

Gilbert e Bower (2002) destacam que as consequências de não garantir inovações disruptivas são muito mais devastadoras do que simplesmente oportunidades ou participação de mercado perdidas. A disrupção sinaliza o fim das indústrias como as conhecemos (CHRISTENSEN, 1997; FOSTER; KAPLAN, 2001). Além disso, há uma evidência histórica de que quando as tecnologias ou os mercados mudam, um padrão consistente nos negócios representa o fracasso das empresas líderes em permanecer no topo dos seus respectivos setores (CHRISTENSEN, 1995).

Barbosa Júnior e Gonçalves (2018) afirmam que, no Brasil, o debate sobre o surgimento de produtos disruptivos está ainda no início, e as primeiras pesquisas são mais localizadas em poucos estudos de caso. Não obstante, os efeitos disruptivos fazem-se sentir em terras brasileiras. No momento em que este tipo de inovação implica significativas oportunidades, por um lado, e enfrentamento de ameaças, por outro, torna-se imprescindível procurar conhecer os fatores determinantes de sua ocorrência. O entendimento desses fatores permite a preparação das empresas e o apoio das universidades e dos governos.

O conceito de inovação disruptiva (CHRISTENSEN, 1997) recebeu muita atenção da academia e de profissionais do mercado. No entanto, para Sandström, Magnusson e Jörnmark

(2009) existem várias áreas que ainda não receberam a devida atenção. Uma dessas áreas diz respeito à heterogeneidade das empresas estabelecidas. Embora a literatura sobre inovação disruptiva tenha demonstrado que os operadores tradicionais fracassam frequentemente na transição de uma tecnologia sustentadora para uma disruptiva, até agora, essa mesma literatura demonstrou um interesse limitado para entender as diferenças entre as empresas estabelecidas no mercado. Os autores ainda afirmam que, nas discussões sobre inovação disruptiva, os operadores históricos são frequentemente tratados como um público em oposição aos novos entrantes e não como empresas com diferentes recursos, posições de mercado e estratégias. Ao contrário, parece razoável que a capacidade de responder às inovações disruptivas dependa em grande parte das características dos operadores históricos e, conseqüentemente, que as soluções gerenciais propostas precisam levar essas diferenças em consideração.

Quando analisa-se a inovação disruptiva, os operadores históricos são tratados como uma população vis-à-vis aos entrantes, ao invés de um grupo com recursos, posições de mercado e estratégias diferentes, conforme já citado ao parágrafo anterior. No entanto, as forças da dependência de recursos devem variar, sem dúvida, dependendo das características específicas de uma empresa estabelecida. Por exemplo, as empresas que operam em um segmento de alto padrão provavelmente enfrentarão desafios diferentes daqueles enfrentados por uma empresa no segmento de baixa renda. Isso implica que também pode haver uma quantidade substancial de heterogeneidade entre as soluções para o dilema do inovador ou que os meios de ação mais adequados realmente dependam das características de um operador tradicional. Conseqüentemente, as soluções gerenciais podem ser melhoradas ainda mais, explorando como as propriedades de uma empresa estabelecida afetam sua resposta a uma ameaça disruptiva (SANDSTRÖM; MAGNUSSON; JÖRNMARK, 2009).

A despeito da possibilidade de que a inovação disruptiva manifeste-se de modo diferente dependendo do segmento de mercado, Christensen (2012) declara que toda inovação é difícil. E essa dificuldade é agravada quando um projeto está inserido em uma empresa na qual a maioria das pessoas questiona continuamente por que o projeto está sendo feito. As empresas que tentam mudar a organização atual para adaptar-se à inovação disruptiva têm um histórico ruim (CHRISTENSEN, 1997). Para o autor, planos fazem sentido para as pessoas se eles atenderem às necessidades dos clientes importantes, se causarem impacto positivo nas necessidades de lucro e crescimento da organização e se participar do projeto aumenta as oportunidades de carreira dos funcionários talentosos. Caso essas condições não estejam presentes, a possibilidade de uma ideia que envolva uma tecnologia disruptiva prosperar dentro

da empresa é muito menor. Kim e Mauborgne (2017, p. 42) reforçam essa ideia ao afirmarem que:

“nas organizações já estabelecidas, o medo de perder empregos ou o *status* atual pela destruição criativa ou pela inovação disruptiva pode levar os gerentes a minarem os esforços de criação de mercado da organização. Eles podem deixar esses projetos sem recursos, alocar neles custos gerais indiretos indevidamente ou relegar os funcionários envolvidos à Sibéria corporativa, o que inevitavelmente os faz querer abandonar o projeto”.

Portanto, quando um plano não tem esses requisitos, seu gerente gasta muito tempo e energia justificando por que o projeto merece os recursos e não consegue gerenciá-lo tão eficazmente (CHRISTENSEN, 1997). Frequentemente, em tais circunstâncias, os melhores funcionários não querem estar associados a este plano – e, quando as coisas ficam apertadas, projetos vistos como não essenciais são os primeiros a serem cancelados ou adiados.

“Assim, é pouco provável que um projeto para comercializar uma tecnologia de ruptura em um mercado pequeno e emergente seja considerado essencial para o sucesso em uma grande empresa; pequenos mercados não resolvem os problemas de crescimento de grandes empresas” (CHRISTENSEN, p. 191, 2012).

Utterback (1994) lembra-nos que há uma vasta literatura que reforça a ideia de que muitas empresas estabelecidas têm dificuldade para adaptar-se às mudanças que novas tecnologias impõem. Frequentemente, essas empresas perdem participação de mercado e as empresas bem-sucedidas são encontradas entre os novos entrantes. Christensen (1997) trouxe uma nova perspectiva para essa questão, baseando-se na teoria da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Essa teoria sugere que a liberdade de ação de uma empresa é, de fato, controlada por atores fora dos limites da organização, como, por exemplo, clientes e investidores. Conseqüentemente, a teoria da dependência de recursos afirma que a liberdade de ação de uma empresa é, portanto, limitada a satisfazer as demandas dos atores que fornecem os recursos de que ela precisa para sobreviver.

Um dos fatores mais importantes na construção da inovação disruptiva é a cultura organizacional, uma vez que ela interfere naquilo que os gestores percebem e fazem a favor dos esforços disruptivos ou contra eles (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003). Flexibilidade, criatividade e empreendedorismo são necessários para gerar inovação disruptiva (YU; HANG, 2010) e, muitas vezes, não enquadram-se nas empresas tradicionais (ASSINK, 2006). Deste modo, é interessante a afirmação abaixo:

“É muito difícil para uma companhia, na qual a estrutura do custo é talhada para competir em mercados com produtos de alto valor (*high-end*), ser lucrativa também em mercados de produtos de baixo valor (*low-end*). Criar uma organização independente, com margens menores, característica da maioria das tecnologias de ruptura, é a única forma viável para que empresas estabelecidas aproveitem esse princípio” (CHRISTENSEN, p. 30, 2012).

Reforçando essa ideia, Yu e Hang (2010) afirmam que, nestes casos, abrir uma nova empresa pode ser mesmo o melhor caminho. Dessa forma, os interesses envolvidos em um mercado *low-end* ficariam protegidos das amarras de uma grande organização já estabelecida. Christensen também indica uma série de soluções gerenciais que foram desenvolvidas posteriormente (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003). Argumenta-se que os gerentes nas empresas estabelecidas têm basicamente três opções: eles podem mudar o processo e os valores da organização atual, criar uma organização independente ou adquirir uma organização diferente.

Coccia (2017) ainda aponta um outro caminho, ao afirmar que os operadores históricos constroem cada vez mais alianças de pesquisa para aumentar o acesso ao conhecimento externo de novas empresas e/ou organizações de pesquisa, como universidades e institutos de pesquisa. Desse modo, como já foi dito anteriormente, quando as empresas não são capazes de desenvolver inovações disruptivas, elas podem adaptar-se adquirindo empresas que possuam os recursos necessários para desenvolver a nova tecnologia. Ao fazer isso, as competências necessárias para o desenvolvimento de inovações disruptivas podem ser incorporadas à organização em vez de desenvolvidas (SANDSTRÖM; MAGNUSSON; JÖRNMARK, 2009). No entanto, para que essas estratégias possam ser produzidas, a empresa precisa ter uma cultura organizacional que permita iniciativas dessa natureza.

Thomond, Herzberg e Lettice (2003), em seu quadro conceitual, afirmam que três questões-chave são altamente críticas para o desenvolvimento de casos de negócios de inovação disruptiva: 1) planos de como a organização pode estruturar-se e manipular seu ecossistema para entregar e comercializar inovação disruptiva, por exemplo, como um *spin-off*<sup>9</sup>, em colaboração com organizações parceiras ou com capitalistas de risco; 2) atenção especial deve ser dada aos mercados-alvo e ao ‘caminho para a ruptura’. A disrupção só acontecerá ao direcionar-se para um nicho mal atendido ou para clientes que optam pela não compra dos produtos tradicionais; 3) a organização deve ter mecanismos de financiamento adaptáveis e

---

<sup>9</sup>Significa uma nova empresa ou produto, a partir de seu negócio atual, para atender uma demanda que não faz parte da sua atividade principal.

flexíveis que irão apoiar e alocar recursos para a inovação disruptiva juntamente com a inovação incremental.

Vera e Crossan (2014) afirmam que a inovação disruptiva e seu desenvolvimento também devem-se ao aprendizado organizacional, que é um processo estratégico fundamental para a vantagem competitiva das empresas. Além disso, os gerentes com liderança estratégica nas empresas são vitais para os processos de inovação, porque inspiram outras pessoas com sua visão, geram entusiasmo em grupos e incentivam o alcance de metas em ambientes competitivos (BASS; AVOLIO, 1990). Essa observação, no entanto, precisa ser confrontada com a afirmação de Christensen (2012) de que os gestores estão mais preocupados com os resultados de curto prazo das empresas.

Para Coccia (2017), as inovações disruptivas, independente da indústria, ocorrem por conta de vários fatores e, portanto, os resultados encontrados em um setor são, obviamente, preliminares, já que há um entendimento de que cada indústria possui a sua própria dinâmica e, esta, pode mudar ao longo do tempo. Por outro lado, Thomond, Herzberg e Lettice (2003) afirmam que os profissionais que lutam para promover a inovação disruptiva sofrem de um ou uma combinação de alguns ou, mesmo, todos os seguintes inibidores: a) a importância estratégica da inovação disruptiva não é compreendida; b) existe uma incapacidade para a geração de conceitos disruptivos; c) existem rotinas de financiamento inadequadas, que eliminam ou não permitem o início de projetos potencialmente disruptivos; ou d) as rotinas de desenvolvimento de novos produtos da organização estrangulam tudo, exceto a inovação contínua.

Apesar da dificuldade encontrada para promover-se a inovação disruptiva dentro das empresas e do valor a ela atribuído, existem muitas críticas dirigidas à teoria. Dentre elas, Danneels (2014) destaca o fato de ter sido elaborada *post hoc*<sup>10</sup>, o que invalidaria o seu potencial de prever o que ocorrerá nos mercados futuros, pois utiliza como base para suas conclusões somente tecnologias disruptivas que obtiveram sucesso. Tellis (2006), a partir das conclusões de sua pesquisa com 23 tecnologias em seis mercados, argumenta que a trajetória de desempenho das tecnologias não é linear nem facilmente previsível, enquanto Sood e Tellis (2011) afirmam que muitos pontos da teoria são exagerados e imprecisos. No entanto, concordam que o potencial disruptivo de novas tecnologias de baixo custo é maior.

Vorbach, Wipfler e Schimpf (2017) afirmam que algumas críticas ao conceito de Christensen foram levantadas recentemente: primeiro, nem todas as inovações disruptivas

---

<sup>10</sup> *Post hoc*: depois disto.

seguem o caminho do “ataque por baixo” e entram no mercado a partir do mercado inferior. Segundo, nem todos os operadores experimentam falhas no lançamento de uma inovação disruptiva. Embora os operadores históricos possam estar melhor posicionados para tirar proveito de novas tecnologias (recursos superiores, capacidade de P&D e ativos complementares), Sood e Tellis (2011) argumentaram que tecnologias potencialmente disruptivas são introduzidas com tanta frequência pelos operadores históricos quanto pelos novos participantes. Terceiro, uma das principais reivindicações de Christensen é que a inovação disruptiva está frequentemente associada à substituição da liderança de mercado da empresa estabelecida. No entanto, existe a possibilidade de um novo entrante competir inicialmente e, posteriormente, estabelecer uma cooperação, o que sugeriria, em alguns casos de inovação disruptiva, que a tecnologia antiga será totalmente substituída, enquanto a liderança de mercado dos operadores históricos ainda assim poderá ser preservada. Contudo, os investimentos estabelecidos pelos operadores históricos tornam-se obsoletos.

Apesar das críticas, autores como Schmidt (2004) buscam melhorar o potencial preditivo da teoria, ao desenvolver um modelo para avaliar se um mercado tem potencial para a disrupção. Além disso, Govindarajan e Kopalle (2006) concluem que, apesar de não ser possível avaliar, a partir da própria tecnologia, se ela será disruptiva, a avaliação de um quadro contextual ajuda a fazer previsões *ex ante*<sup>11</sup> sobre o tipo de empresas com potencial para desenvolver essas inovações. Portanto, uma inovação disruptiva é algo latente, por isso medidas *ex post*<sup>12</sup> podem ser utilizadas para fazer previsões *ex ante* sobre os tipos de empresas mais capazes de desenvolver este tipo de tecnologia.

### **2.2.1 A estrutura Recursos-Processos-Valores (RPV)**

Três classes de fatores afetam o que uma organização pode e não pode fazer: seus recursos, seus processos e seus valores. E esses pontos são particularmente determinantes quando uma empresa tem a oportunidade de investir em uma inovação disruptiva, na medida que pode impulsionar ou reprimir os esforços da empresa em direção a novos desafios (CHRISTENSEN, 2012).

#### *2.2.1.1 Recursos*

---

<sup>11</sup> *Ex ante*: baseado em suposição e prognóstico, sendo fundamentalmente subjetivo e estimado.

<sup>12</sup> *Ex post*: baseado em conhecimento, observação e análise, sendo, portanto, fundamentalmente objetivo e factual.

Os recursos são o mais visível dos fatores que contribuem para o que uma organização pode ou não fazer. Recursos incluem pessoas, equipamentos, tecnologia, projetos de produtos, marcas, informação, dinheiro e relacionamentos com fornecedores, distribuidores e clientes. Recursos são normalmente materiais ou ativos – eles podem ser contratados e demitidos, comprados e vendidos, depreciados ou valorizados. Frequentemente, podem ser transferidos de um lado para outro nos limites das organizações muito mais rapidamente do que processos e valores. O acesso a recursos abundantes e de alta qualidade aumenta, sem dúvida, as chances de uma organização em competir com a mudança (CHRISTENSEN, 2012). No entanto, a análise dos recursos não conta toda a história sobre as capacidades de uma empresa. Ao considerar-se duas organizações diferentes, mas com idênticos conjuntos de recursos, provavelmente o resultado que cada uma delas alcançará será diferente. Isso ocorre porque as capacidades para transformar as entradas de recursos em mercadorias e serviços de maior qualidade residem nos processos e valores da organização.

#### *2.2.1.2 Processos*

Para Christensen (2012), organizações criam valor à medida que os funcionários transformam as entradas de recursos – pessoas, equipamentos, tecnologia, projetos de produtos, marcas, informação, energia e dinheiro – em produtos e serviços de alto valor agregado para o mercado. Os padrões de interação, coordenação, comunicação e tomada de decisão, através dos quais eles realizam essas transformações são os processos. Eles incluem não apenas processos de fabricação, mas também aqueles pelos quais são realizados o desenvolvimento de produtos, aquisição, pesquisa de mercado, orçamento, planejamento, desenvolvimento do funcionário e compensação e alocação de recursos.

O autor continua e afirma que os processos diferem não apenas em sua finalidade, mas também em sua visibilidade. Alguns são “formais”, no sentido de serem explicitamente definidos, visivelmente documentados e conscientemente seguidos. Outros são “informais”, isto é, são rotinas habituais ou formas de trabalho que evoluíram através do tempo. Há, ainda, outros métodos de trabalho e interação que revelam-se eficientes por tanto tempo que as pessoas inconscientemente os seguem – constituem a cultura da organização. Formais, informais ou culturais, entretanto, os processos definem como uma empresa transforma os tipos de entradas de recursos, relacionados anteriormente, em produtos e serviços de maior valor.

Processos são definidos ou evoluem, de fato, para desenvolver tarefas específicas. Isso significa que, quando os gerentes utilizam um processo para executar as tarefas para as quais

ele foi desenvolvido, é provável que seu desempenho seja eficiente. Mas, o mesmo eficiente e conveniente processo, empregado para resolver uma tarefa muito diferente, poderá parecer lento, burocrático e ineficiente. Em outras palavras, um processo que define uma capacidade em executar determinada tarefa simultaneamente define incapacidades na execução de outras tarefas (LEONARD-BARTON, 1992).

### *2.2.1.3 Valores*

A terceira classe dos fatores que afetam o que uma organização pode ou não realizar são seus valores. Christensen (2012) afirma que os valores de uma organização são os padrões pelos quais os funcionários estabelecem uma prioridade nas decisões, por exemplo, julgando se um pedido é ou não atrativo, se um cliente é mais ou menos importante, se uma ideia para um novo produto é atrativa ou marginal, e assim por diante. Decisões que estabelecem prioridades são tomadas por funcionários em cada nível. Nas esferas executivas, elas frequentemente tomam a forma de decisões para investir ou não em novos produtos, serviços e processos.

Para o autor, quanto maior e mais complexa uma empresa torna-se, maior é a necessidade de a alta gerência treinar funcionários, em cada nível, para tomarem decisões independentes sobre prioridades e que sejam consistentes com a direção estratégica e o modelo de negócios da companhia. Uma métrica-chave de uma boa administração, na verdade, é saber se tais valores são claros, consistentes e permeiam toda a organização.

Por outro lado, valores claros, consistentes e amplamente compreendidos, também definem o que uma organização não pode fazer. Os valores de uma empresa, por necessidade, devem refletir sua estrutura de custos ou seu modelo de negócios, porque isso define as regras que seus funcionários devem seguir para que a empresa ganhe dinheiro. Christensen (2012) exemplifica, ao declarar que, se a estrutura dos custos de despesas gerais da empresa exige que ela atinja margens brutas de lucro de 40%, um valor considerável ou regra de decisão irá encorajar a média gerência a matar ideias que prometem margens brutas inferiores a 40%, que é o que normalmente ocorre com projetos envolvendo inovação disruptiva. Isso significa que uma organização seria incapaz de ser bem-sucedida comercializando projetos que apontassem para mercados com margem baixa. Ao mesmo tempo, os valores de uma outra organização, conduzida por uma estrutura de custos muito diferente, poderia habilitar ou facilitar o sucesso do mesmo projeto.

### 2.3 MASSIVE OPEN ONLINE COURSES: UM TEMA EMERGENTE NO SEGMENTO EDUCACIONAL

Além de interferir diretamente na qualidade de vida das pessoas, a educação promove desenvolvimento e mudanças qualitativas no modo de vida das famílias, das instituições públicas e privadas, como também nos processos e nas estruturas produtivas dos diversos setores econômicos. Como consequência, elevam-se os índices sociais, econômicos e impulsionam-se inovações e avanços tecnológicos, fomentando o empreendedorismo (PILATTI; SCHMITZ, 2017).

Sabe-se que existem ótimas escolas e excelentes professores no Brasil. No entanto, para a grande maioria dos estudantes, o que está disponível são escolas com infraestrutura deficitária e professores desmotivados, desvalorizados e, muitas vezes, despreparados para o exercício da docência. Portanto, uma das soluções que podem ser vislumbradas é oferecer escalabilidade para o que tem-se de melhor em termos de qualidade em educação. E, neste processo, a tecnologia pode ser uma ótima aliada. Os *Massive Open Online Courses* (MOOCs) recebem uma atenção cada vez maior dos profissionais envolvidos com processos de ensino-aprendizagem. E uma das razões para isso é exatamente a possibilidade de distribuir conteúdo de qualidade para um grande número de alunos, que, de outra forma, estariam alijados dessa oportunidade.

De acordo com Siemens (2013), os MOOCs são uma continuação da tendência em inovação, experimentação e do uso da tecnologia iniciada pelo ensino a distância e *online* para oferecer oportunidades de aprendizagem de forma massiva. Os MOOCs, ainda, segundo Forno e Knoll (2013), emergem como uma modalidade de cursos ofertados, geralmente de forma gratuita, para qualquer pessoa com acesso à internet e em qualquer lugar do mundo. Relativamente recentes, grande parte desses cursos abertos são oferecidos por renomadas instituições de ensino e disponibilizados mediante plataformas virtuais que reúnem inúmeras opções em diversificadas áreas do conhecimento.

Na visão de Allen e Seaman (2014), o conceito de MOOC perpassa pela ideia de um programa de estudos disponibilizado através da internet, sem custos e para um grande número de pessoas. Corroborando esse conceito, Gaebel (2013) sustenta o fato que os MOOCs têm as seguintes características, “são cursos *online*, sem necessidade de pré-requisito para ingressar, sem limite de inscritos, são gratuitos, e não contam como currículo formal”.

Admiraal, Pilli e Salli (2018) afirmam que, desde 2012, quando foi anunciado como o ano dos MOOCs pelo New York Times, esse novo fenômeno foi colocado na declaração de

visão na maioria das universidades dos EUA e da Europa. Para os autores, essas novas plataformas *online* de ensino e aprendizagem atraem um grande número de alunos adultos em todo o mundo com várias características distintas.

Para Zalli, Nordin e Hashim (2020), os MOOCs podem ser considerados uma inovação disruptiva porque têm o potencial de transformar a educação, ao oferecer acesso a cursos de alta qualidade para um público global a um custo muito baixo ou, ainda, de forma gratuita. Esse entendimento também é compartilhado por Siddhpura, Indumathi e Siddhpura (2020), para quem os MOOCs, além de permitirem que um grande número de alunos, de diferentes locais, participem de cursos *online*, são baseados em ideias de aprendizagem ativa, *feedback* instantâneo, aprendizagem autodirigida e entre pares, o que supera, em alguma medida, as limitações das salas de aula passivas e da pedagogia centrada no professor.

Mohammadian (2022) também considera os MOOCs uma inovação disruptiva por entender que eles mudaram a forma como a educação é entregue e acessada. Para o pesquisador, a partir dos MOOCs, houve uma democratização do acesso ao conhecimento, o que permitiu que pessoas do mundo todo aprendessem novas habilidades e saberes, independentemente de sua localização geográfica ou *status* socioeconômico.

Yuan e Powell (2013) destacam a massiva atenção que a mídia, empreendedores da educação e profissionais da área da tecnologia têm dado aos MOOCs. A promessa de inovação e acesso à educação fazem desta ferramenta uma opção a mais ao alcance de estudantes que, até então, não tinham acesso a certos cursos ou ferramentas de treinamento. O autor ainda coloca em pauta o fato de possíveis rupturas e modificações estrondosas na educação tradicional.

No entanto, é preciso ressaltar que este acesso depende, em grande medida, de infraestrutura tecnológica que permita a interação com as plataformas digitais. No Brasil, infelizmente, ainda existem grandes áreas onde este acesso não está disponível. O Descomplica, por exemplo, pensou nisso ao entregar os seus conteúdos em DVD<sup>13</sup>, através de bancas de jornal no interior do estado do Ceará. Além disso, em 2013, em parceria com o Instituto Natura e a Secretaria de Educação do Ceará (SEDUC), beneficiou 25.000 professores e 300.000 estudantes do ensino médio da rede estadual de ensino ao disponibilizar todos os conteúdos da sua plataforma. (SEDUC, 2019).

---

<sup>13</sup> É uma mídia física, criada em 1995, com capacidade de armazenar 4,7 GB de conteúdo em vídeo, áudio, texto e imagem.

Quando analisa-se os MOOCs sob a ótica dos cursos *online* no segmento de pré-vestibular, percebe-se que, com exceção da gratuidade, todas as características apontadas pelos autores estão presentes na proposta destas empresas. Na verdade, adota-se um modelo conhecido como “*Freemium*”. Termo criado pela indústria da tecnologia para designar empresas que ofertam parte do seu serviço de forma gratuita e, para ter acesso a todo o conteúdo da plataforma, o cliente precisa pagar um determinado valor.

Fassbinder, Delamaro e Barbosa (2014) afirmam que em relação à classificação de projetos de MOOCs, com foco em um plano instrucional, existe uma nítida convergência no sentido de dividi-los em cMOOCs e xMOOCs. Ambos compartilham muitas características, tais como uso de recursos multimídia, número massivo de estudantes e conteúdo dividido em semanas. As principais diferenças decorrem sobre o papel dos professores e alunos no curso, além da forma como a aprendizagem é alcançada.

Forno e Knoll (2013) reforçam essa ideia ao declararem que os cMOOCs são baseados no conectivismo e desenvolvem-se de modo mais informal na rede, sendo relativamente livres das ‘amarras’ de uma instituição tradicional de ensino. Assim, nos cMOOCs, os estudantes são encorajados a buscar mais conhecimento na web, evoluindo assim os debates nos cursos, além de aumentar a interatividade entre os participantes nas diversas plataformas tecnológicas existentes, como blogs, wikis, *websites*, redes sociais, etc. O cMOOC, portanto, não é todo planejado desde o início, a experiência evolui conforme o curso desenvolve-se (MOTA; INAMORATO, 2012).

Downes (2014) identificou quatro princípios-chave de *design* para os cMOOCs:

- a) autonomia do aluno: permitir aos estudantes a escolha do conteúdo ou habilidades que eles desejam aprender; a aprendizagem é pessoal e, portanto, não há nenhum currículo formal (embora quem organize o MOOC normalmente escolherá um tema principal e convidará os participantes);
- b) diversidade: em termos dos instrumentos utilizados, o leque de participantes e seus níveis de conhecimento e conteúdo são variados;
- c) interatividade: em termos de aprendizagem cooperativa, comunicação entre os participantes, resultando em novos conhecimentos;
- d) abertura: em termos de acesso, conteúdo, atividades e avaliação.

Assim, para os defensores do cMOOC, a aprendizagem não resulta da transmissão de informações de um especialista para iniciantes, como em um xMOOC, mas do compartilhamento e da troca dos conhecimentos entre os participantes (BATES, 2017).

Já o modelo xMOOC é mais recente e corresponde a uma extensão dos modelos pedagógicos utilizados pelas instituições de ensino tradicionais, ao privilegiar as práticas instrucionais de ensino, ou seja, que fazem uso do *design* instrucional (FORNO; KNOLL, 2013). Segundo Mota e Inamorato (2012), o xMOOC, diferentemente do cMOOC, baseia-se em um formato estruturado e tradicional, que segue um fluxo, a partir do conhecimento pré-definido pelo professor, compartilhado de um para muitos. Neste modelo, a figura do professor é central e, em geral, professores doutores de universidades renomadas são os responsáveis. Os conteúdos são definidos pela instituição e não é priorizada a interatividade entre os participantes. O termo foi cunhado por Stephen Downes para os cursos desenvolvidos por Coursera, Udacity e edX.

Portanto, de forma resumida, Gaebel (2013) define que o cMOOC foca na criação e geração de novos conhecimentos, enquanto o xMOOC visa a duplicidade do conhecimento para outros estudantes, cujo ensino é baseado no tradicional e é mais propenso a motivar os debates na inovação da educação superior. Nesta mesma linha, Siemens (2013, p.8) reitera que:

“Nosso modelo de cMOOC enfatiza a criação, criatividade, autonomia e aprendizado social, enquanto o modelo xMOOC enfatiza uma abordagem de aprendizado mais tradicional através de apresentações de vídeos, questionários e testes. Sendo assim, cMOOCs têm seu foco na criação e geração enquanto xMOOCs focam na duplicação de conhecimento”.

Por fim, Bates (2017) declara que o cMOOC tem uma filosofia educacional muito diferente do xMOOC, ao colocar grande ênfase no trabalho em rede, em especial nas fortes contribuições de conteúdo dos próprios participantes.

### **2.3.1 Características-chave dos MOOCs**

Todos os MOOCs têm algumas características comuns, ainda que o termo contemple designações cada vez maiores de *design*.

### 2.3.1.1 Massivo

A plataforma Coursera, entre os anos de 2011 e 2015 teve mais de 12 milhões de inscrições entre os vários cursos oferecidos. Em 2013, a *University of British Columbia* ofereceu vários MOOCs por meio do Coursera, com o número de inscritos variando entre 25.000 e 190.000 por curso (ENGLE, 2014).

Ainda mais importante do que o número de alunos é a escalabilidade dos MOOCs. O custo de adição de cada novo participante é praticamente nulo para as instituições que os oferecem. Assim, essa é, provavelmente, a característica que mais tem atraído a atenção, especialmente dos governos. No entanto, não é uma exclusividade dos MOOCs, já que a transmissão de televisão e rádio guardam essa mesma característica (MOURA; SOUZA, 2017).

### 2.3.1.2 Aberto

Não existe nenhum pré-requisito para quem quer frequentar um MOOC, a não ser ter acesso a um computador ou um dispositivo móvel e a internet. Entretanto, o acesso em banda larga é essencial para xMOOCs que usam transmissão de vídeos. Além disso, um número crescente de MOOCs está cobrando uma taxa para avaliação e emissão de certificados (BATES, 2017).

Alguns MOOCs, como os da Coursera, não são totalmente abertos. A plataforma detém os direitos sobre os materiais, que então não podem ser reutilizados sem permissão, e o material pode ser retirado do site quando o curso termina. Também é o Coursera que decide quais são as instituições que podem disponibilizar MOOCs na sua plataforma, ou seja, não é um acesso aberto para todas elas. Por outro lado, o edX – plataforma aberta criada pelo MIT<sup>14</sup> e a Universidade de *Harvard* em 2013 – permite que qualquer instituição use a plataforma para desenvolver seus MOOCs com suas próprias regras no que tange os direitos sobre os materiais. Os cMOOCs geralmente são completamente abertos, já que os participantes individuais dos cursos criam partes e não todo o material. Assim, nem sempre fica claro se possuem os direitos autorais e quanto tempo os materiais do MOOC permanecerão disponíveis (SIQUEIRA, 2022).

---

<sup>14</sup> *Massachusetts Institute of Technology*

### 2.3.1.3 Online

No começo, os MOOCs eram oferecidos totalmente *online*, mas as instituições, cada vez mais, negociam com os autores para usar os materiais em um formato híbrido. Assim, fornece-se suporte para os materiais do MOOC por meio de professores presenciais. Na *San Jose State University*, os estudantes dos cursos presenciais usam os materiais dos cursos da Udacity – plataforma criada pelo professor de Ciência da Computação Sebastian Thrun, da Universidade de *Stanford* – incluindo aulas, leituras e testes, enquanto os professores usam o tempo em sala de aula em atividades em grupo, projetos e testes para verificar o progresso do aprendizado (COLLINS, 2013).

### 2.3.1.4 Cursos

A característica que mais distingue um MOOC da maioria dos outros recursos educacionais abertos é que eles são organizados como cursos completos. A completude, nesse caso, significa que o curso poderá oferecer todo o conteúdo de uma determinada disciplina ou abordar toda a ementa de uma área do conhecimento. No entanto, afirma Bates (2017), o significado disso não fica muito claro para os participantes. Para o autor, embora muitos MOOCs ofereçam certificados de conclusão para os participantes que completam um curso com aproveitamento, até recentemente, eles não têm sido aceitos como crédito pelas instituições que os oferecem.

Pode-se observar que as características-chave dos MOOCs também existem em outras formas de cursos. No entanto, o que faz dos MOOCs diferentes é a combinação das quatro características principais, em especial o fato de poderem escalar de forma massiva e serem livres e gratuitos para os participantes.

## 2.3.2 Outras variações dos MOOCs

Apesar das principais diferenças entre os MOOCs estarem focadas entre xMOOCs e cMOOCs, Mackness (2013) e Yousef *et al.* (2014) também enfatizam outras diferenças e semelhanças na filosofia/teoria entre as duas principais correntes dos MOOCs e afirmam que as plataformas continuam a evoluir, com todos os tipos de variações.

Para Yousef *et al.* (2014), a terminologia sMOOCs representa pequenos cursos abertos *online*, e bMOOCs representam MOOCs misturados com ensino presencial. No entanto,

Chauhan (2014) apresenta uma gama ainda maior de modelos instrucionais de MOOC, conforme indicado abaixo:

- i. BOOCs (*a big open online course*) – um cruzamento entre xMOOCs e cMOOCs;
- ii. DOOCs (*distributed open collaborative course*): 17 universidades compartilham e adaptam o mesmo MOOC básico;
- iii. MOORs (*massive open online research*): uma mistura de videoaulas e projetos de pesquisa orientados por professores;
- iv. SPOCs (*small, private, online courses*): o exemplo é o da Faculdade de Direito de *Harvard*, onde 500 estudantes pré-selecionados entre mais de 4.000 candidatos têm as mesmas videoaulas que os estudantes do curso presencial;
- v. SMOCs (*synchronous massive open online courses*): aulas ao vivo ministradas a alunos de cursos presenciais que também estão disponíveis de forma síncrona para alunos não matriculados, que pagam uma taxa para terem acesso ao curso.

Hernandez *et al.* (2014) descrevem o que chamam de iMOOC, desenvolvido pela Universidade Aberta de Portugal, que combina as características de cMOOCs e xMOOCs, e outros recursos, como trabalhos colaborativos em grupo e instruções passo a passo, que podem ser encontrados nos seus cursos *online* que valem crédito.

Os MOOCs desenvolvidos pela *University of British Columbia* e outras instituições usam voluntários, assistentes acadêmicos pagos ou mesmo um professor para moderar discussões e comentários *online* dos participantes, tornando tais MOOCs muito parecidos com o *design* dos cursos *online* para crédito – exceto que são abertos para qualquer pessoa (BATES, 2017).

### **2.3.3 MOOCs como inovação disruptiva**

O interesse pelos MOOCs cresce de forma significativa, e isso reflete-se tanto no número de cursos oferecidos, quanto no desenvolvimento de trabalhos da comunidade acadêmica (CLOW, 2013). Muitos pesquisadores sobre educação aberta e *online* têm se esforçado para avaliar os MOOCs com diferentes narrativas e contextos, em resposta ao grande número de pesquisas sobre o potencial de ruptura e inovação técnica imposta por esses cursos (KNOX, 2014).

Chen e Geng (2022) afirmam que os MOOCs podem ser considerados uma inovação disruptiva porque eles desafiam o modelo tradicional de ensino superior, ao oferecer cursos *online* gratuitos e acessíveis a um grande número de pessoas, em todo o mundo. Assim, permitem que os alunos aprendam em seu próprio ritmo, em qualquer lugar e a qualquer hora, sem a necessidade de frequentar uma universidade física.

No entanto, é importante observar que praticamente a totalidade destes estudos refere-se ao impacto dos MOOCs no ensino superior. O presente trabalho pretende estudar o impacto dessas plataformas no mercado de pré-vestibular, um segmento inexistente em muitas economias, mas que, no Brasil, representa um mercado bastante consistente na medida em que atende – nas modalidades presencial e *online* - centenas de milhares de alunos, sem falar no contingente de professores e demais profissionais envolvidos nesta atividade. Além disso, como já foi referido, o estudo dos MOOCs neste mercado representa um gap na literatura acadêmica.

Em um levantamento acerca do discurso da mídia dominante nos EUA, Austrália e Reino Unido, os pesquisadores Bulfin, Pangrazio e Selwyn (2014) concluíram que os MOOCs não são interpretados como substitutos ao modelo atual de ensino, o que difere do discurso realizado nas mídias sociais e em conferências de tecnologia educacional, revistas e outros fóruns acadêmicos.

Clow (2013), em uma tentativa de jogar luz sobre o debate, verificou que o funil de participação é um fenômeno real e significativo nos MOOCs, e este fato inviabiliza a substituição da educação formal por estes cursos, pois os esforços realizados pelas instituições tradicionais de educação para que os alunos concluam os cursos são significativos e apresentam resultados reais. Assim, o autor reforça que o valor de longo prazo das universidades está em pontos que não podem tornar-se mais triviais e serem duplicados por meio dos MOOCs. Neste sentido, é importante reiterar que a maioria dos estudos e reflexões acerca dos MOOCs está relacionada ao ensino superior. Este fenômeno pode ser parcialmente compreendido na medida em que esses cursos começaram a tornar-se populares exatamente através das universidades. Desse modo, deve-se lembrar que a ressalva feita pelos pesquisadores refere-se ao mercado de ensino superior. No segmento estudado, onde atuam as empresas de pré-vestibular, estas preocupações têm um peso menor.

Onete *et al.* (2014) consideram os MOOCs como complementares à educação na universidade convencional e não como substitutos do ensino tradicional. Apesar dessa afirmação, os mesmos autores indicam que os MOOCs rapidamente entrarão em uma fase de sustentabilidade e desenvolverão novos modelos de negócios com o aumento do número de cursos e a oferta de créditos acadêmicos formais que, apesar de pagos, terão custo reduzido em

comparação aos modelos habituais. Assim, concluem que as universidades precisarão repensar suas estratégias, o que poderá resultar em um processo de transformação radical do segmento educacional.

No mercado de pré-vestibular, a diferença de precificação entre cursos presenciais e *online* é desmedida. Em uma pesquisa rápida nos sites de algumas dessas empresas percebe-se que o valor cobrado por um curso – completo – *online* representa, por vezes, apenas 5% do valor de um curso presencial. Obviamente, existem diferenças significativas entre as duas propostas de valor. Mas, muitas das características encontradas nestes MOOCs remetem-nos à literatura sobre inovação disruptiva, conforme já visto em tópicos anteriores.

Muitos autores têm evidenciado o potencial disruptivo dos MOOCs, ao argumentar que eles irão transformar o ensino superior, pois podem tornar a educação globalmente acessível (COOPER; SAHAMI, 2013), na medida em que oferecem ferramentas poderosas para fazer mudanças fundamentais, tanto na organização, quanto na prestação de serviços do ensino superior (YUAN; POWELL, 2013). Apesar da confiança manifestada por vários autores, Zalli, Nordin e Hashim (2020) lembram-nos que os MOOCs ainda apresentam limitações que precisam ser superadas, como as altas taxas de abandono e a falta de interação pessoal, o que impede, segundo os autores, que esses cursos possam ser considerados como uma verdadeira inovação disruptiva. Nessa mesma linha, Siddhpura, Indumathi e Siddhpura (2020) afirmam que os MOOCs ainda enfrentam desafios como garantir a qualidade dos cursos, melhorar a taxa de conclusão dos estudantes, mitigar iniciativas de plágio, entre outros.

A despeito de algumas incertezas que ainda envolvem os MOOCs, Knox (2014) argumenta que a inovação deste formato de educação emergente reside no fato de desenvolver um sentido de participação global na educação e que a característica de massividade constitui não só algo sem precedentes, mas também de valor significativo para a educação.

Mais uma vez, transpondo a análise para o mercado de pré-vestibular, percebe-se que os preços praticados pelos cursos *online* permitem, aos alunos de qualquer classe social, o acesso aos serviços da plataforma, desde que os mesmos tenham condições de ter um dispositivo eletrônico e acesso à internet. Ou seja, os MOOCs, inegavelmente, facilitam a democratização do ensino de qualidade, já que, para alunos pertencentes às classes sociais menos favorecidas, frequentar um curso preparatório presencial é muito mais difícil.

Conforme já foi destacado anteriormente, os cursos *online* adotam o modelo “*freemium*”. Esta prática é facilmente reconhecida ao analisar-se o mercado. E todos os grandes *players* adotam esta estratégia que, basicamente, serve como um chamariz para os cursos pagos.

Ao longo dos anos, o modelo “*freemium*” causou a disrupção de setores inteiros, como das indústrias editorial, de jornal e de música (DIJCK; POELL, 2015).

Segundo Moura e Souza (2017), para que os MOOCs sejam classificados como uma inovação disruptiva, é necessário que estes cursos: (1) abram novos mercados, competindo com as empresas existentes por meio de modelos de negócios de baixo custo, oferecendo serviços mais baratos e simples do que as instituições de ensino tradicionais e (2) melhorem a qualidade dos cursos até modificarem o setor existente. Quando analisa-se o mercado de pré-vestibular (presencial e *online*), é possível perceber sinais consistentes que apontam para uma inovação disruptiva, já que as duas premissas referidas pelos pesquisadores parecem estar presentes no mercado a ser analisado.

#### 2.4 CAPACIDADES DINÂMICAS

Nesta pesquisa, o elemento teórico capacidades dinâmicas é um dos temas mais importantes. No entanto, antes de entrarmos no tópico, é essencial fazermos referência ao construto Visão Baseada em Recursos (VBR). Ambas as teorias fazem parte do bloco denominado eficiência das estratégias competitivas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A relação entre elas consiste na necessidade de recombinação das capacidades e recursos da organização visando alcançar vantagem competitiva.

Para Wernerfelt (1984), a VBR centra-se em aspectos internos da empresa, enquanto que as capacidades dinâmicas relacionam os ambientes interno e externo da organização, propondo uma renovação estratégica em meio a um mercado que sofre rápidas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Assim, a abordagem das capacidades dinâmicas é apresentada como um novo paradigma a partir da extensão da VBR e diferencia-se por explorar não apenas os aspectos internos da organização, como, também, os externos a ela (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Cardoso e Kato (2015) lembram-nos que, embora algumas referências anteriores encontradas na literatura contenham elementos da abordagem das capacidades dinâmicas, como em Schumpeter (1942), Penrose (1959), Nelson e Winter (1982), Prahalad e Hamel (1990), Teece (1976, 1986, 1988); Hayes, Wheelwright e Clark (1988) e Teece e Pisano (1994), é apenas a partir da publicação do artigo de Teece, Pisano e Shuen, em 1997, que o conceito de capacidades dinâmicas é introduzido, de modo a propor respostas às lacunas deixadas pela VBR e novos desenvolvimentos conceituais.

Na mesma linha, Azevedo (2017) afirma que a teoria da VBR baseia-se nas ideias de Penrose (1959) sobre uma firma ser mais do que uma unidade administrativa, uma vez que representa um conjunto de meios produtivos com o objetivo de organizar o uso dos recursos internos com outros recursos adquiridos externamente visando a produção e comercialização de bens e serviços com lucro. Wernerfelt (1984) já afirmava que os recursos da firma servem de estratégia para uma vantagem competitiva sustentável no mercado e que os recursos internos da organização podem ser uma barreira contra os concorrentes. Barney (1991) criou o conceito de Valor – Raro - Difícil de imitar - Não substituível (VRIN) para recursos e capacidades que podem apoiar uma vantagem competitiva durável. No entanto, essa é apenas uma parte do processo. Os recursos VRIN devem ser aproveitados para uma estratégia coerente e um modelo de negócios sólido. A maioria dos modelos de negócios bem sucedidos, entretanto, serão eventualmente imitados em algum grau por outras empresas e bens e capacidades VRIN associados a um modelo podem providenciar alguma proteção contra incursões de competidores (TEECE, 2018).

Esta ressalva é importante porque a VBR explica os fenômenos em um campo estático, sendo insuficiente para explicar como as organizações conseguem reagir a um ambiente de rápida mudança, de competitividade, além de ser conceitualmente vaga e tautológica (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Além disso, segundo os mesmos autores, a equifinalidade<sup>15</sup> das capacidades dinâmicas pode torná-las substituíveis e também parcialmente imitáveis. A violação desta conceitualização dos critérios VRIN pode impedir não apenas a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada, mas também de uma vantagem competitiva temporária (PETERAF; BERGEN, 2003).

No mercado de pré-vestibular, um dos elementos principais para o sucesso do negócio é a qualidade dos professores e, por consequência, sua aceitação por parte dos alunos. Ao confrontar essa variável com os critérios definidos por Barney (1991), podemos depreender que uma excelente equipe de professores contempla os quatro elementos VRIN, ou seja, tem valor para o mercado consumidor, é difícil de formar, não é fácil imitar e, caso não apresente o mesmo nível de excelência, não será substituída com a mesma qualidade. No entanto, atribuir o sucesso da empresa que atua neste setor exclusivamente à equipe de professores é, no mínimo, pueril, na medida em que muitas variáveis impactam no resultado de um negócio.

---

<sup>15</sup> É uma característica dos sistemas abertos, nos quais busca atingir um determinado objetivo por diferentes caminhos. Também pode ser entendida como adaptabilidade e flexibilidade.

Desenvolvida em meados da década de 1990, a teoria das capacidades dinâmicas é uma abordagem relativamente recente no meio acadêmico e pode estar relacionada a outros elementos, como inovação, gestão do conhecimento, desempenho da firma e ambidestria organizacional<sup>16</sup> (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016). Proposta originalmente por Teece, Pisano e Shuen, a definição do conceito encontrada na literatura, contudo, não é universal (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; MOREIRA; MORAES, 2016; TEECE, 2014), e diferencia-se principalmente em dois aspectos: os elementos que a compõem e os mecanismos pelos quais uma empresa as desenvolve (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), o termo capacidades dinâmicas é definido como a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências funcionais, habilidades e recursos organizacionais externos e internos em ambientes de rápida mudança tecnológica, na tentativa de alcançar novas formas de vantagem competitiva. Isso sugere que a criação de valor em ambientes de alta dinâmica tecnológica depende, em grande parte, da capacitação tecnológica, organizacional e dos processos gerenciais, por meio das capacidades para identificar novas oportunidades e organizar-se para conquistá-las.

De uma forma mais específica, os mesmos autores afirmam que a essência das capacidades dinâmicas é explicada por: a) processos gerenciais e organizacionais, que representam a forma como os processos são realizados na organização, ou seja, as rotinas e os padrões de práticas correntes e/ou de aprendizagem; b) posições de ativos da firma, que referem-se à capacidade tecnológica da empresa e à sua propriedade intelectual; e c) trajetórias, ou seja, as estratégias alternativas disponíveis à empresa por causa de sua experiência ao longo do tempo.

Cardoso e Kato (2015) reiteram que os processos gerenciais e organizacionais teriam a função de (1) coordenação e integração: conceito estático; (2) de aprendizagem: conceito dinâmico; e (3) de reconfiguração: conceito transformacional. Já as posições dos ativos da firma dizem respeito à postura estratégica dela, que não é apenas determinada pelo seu processo de aprendizagem e pela coerência entre seus processos interno e externo, mas, também, pelos seus recursos específicos. Estes, por sua vez, são divididos em ativos tecnológicos, complementares, financeiros, de reputação, estruturais, institucionais, de posicionamento de mercado e limites organizacionais. Por fim, as trajetórias dizem respeito à explicação da posição atual da organização, uma vez que a história dela na indústria é o que possibilita o seu desenvolvimento nesse setor, importando toda a sua biografia e experiência.

---

<sup>16</sup> É a capacidade de inovar (*exploration*) e, ainda assim, ser eficiente (*exploitation*).

Teece (2014) afirma que essa definição inicial é marcada por uma perspectiva fortemente multidisciplinar e que vai além dos limites da área de estratégia, incluindo perspectivas de áreas variadas como inovação e aprendizagem organizacional. Meirelles e Camargo (2014) reforçam essa ideia ao declararem que o fenômeno das capacidades dinâmicas nas organizações constitui um ramo de grande interesse para pesquisadores na área da administração, porém, em campos diversos do conhecimento, como gerenciamento estratégico, empreendedorismo, marketing, gestão de recursos humanos, gestão de operações e sistemas de informação. Isso demonstra que as capacidades dinâmicas resultam da combinação e da reconfiguração dos processos de gestão desenvolvidos ao longo do tempo, por meio de uma rotina de aprendizagem, que é consequência da trajetória organizacional de uma empresa e que permite perceber as mudanças ambientais, a fim de adaptar suas atividades de acordo com as necessidades percebidas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; MARITAN; PETERAF, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZOLLO; WINTER, 2002).

As capacidades dinâmicas estão, portanto, relacionadas com as mudanças intencionais nos processos associados à percepção, às tomadas de decisão e a gestão das mudanças (MARITAN; PETERAF, 2007). Seguindo nessa linha, pode-se afirmar que a importância do conceito das capacidades dinâmicas reside no fato de que ele trata da capacidade adaptativa da firma frente ao dinamismo do mercado, ou seja, como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente em mutação (DOSI; NELSON; WINTER, 2000; TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Interessante observar, também, o trabalho de Fallon-Byrne e Harney (2017). Nesse artigo, os autores traçam uma relação entre as capacidades dinâmicas e a área de recursos humanos. Para eles, as organizações inovadoras enfrentam o desafio contínuo de abalar rotinas e comportamentos familiares e repetitivos e substituí-los por ações mais arriscadas e incertas que levam à inovação. Esses comportamentos criativos são muito difíceis de gerenciar e manter nas organizações (EKVALL, 1997). Reconfigurar recursos e mudar rotinas em direção à inovação não é uma tarefa fácil, em parte porque as pessoas tendem a abandonar as ações criativas em favor de rotinas habituais (CAVAGNOU, 2011).

O surgimento da teoria das capacidades dinâmicas pode ser visto como um avanço considerável no contexto e conceituação desses processos de mudança interna, uma vez que baseia-se em conceitos como inovação, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento como mecanismos-chave para a mudança organizacional (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2009). A premissa básica subjacente das capacidades dinâmicas é a capacidade de interagir com a base de recursos para ‘reconfigurar’ e ‘atualizar’ os recursos existentes e ‘criar’ novos

(AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Essas capacidades, portanto, permitem que a organização ‘revisite reflexivamente’ o que faz em ambientes em mudança (FELIN; FOSS, 2009).

Read (2000) afirma que construir capital relacional e promover relacionamentos positivos, tanto com clientes quanto internamente com funcionários e gerentes são estratégias importantes ligadas à inovação organizacional. Conectados ao desenvolvimento de bons relacionamentos estão os sistemas de recompensa e avaliação, que são vistos como benéficos e apoiam os esforços de inovação. O capital relacional foi identificado como um dos processos subjacentes necessários na capacidade dinâmica de inovação e que alinha-se de perto com os requisitos para a criação e troca de conhecimento (BOWMAN; AMBROSINI, 2003; TEECE, 2007). Para Fallon-Byrne e Harney (2017), existe uma forte ligação entre o capital relacional e os resultados de inovação.

Teece (2018) também reforça que as capacidades dinâmicas representam uma aptidão para renovar competências, de modo a estar em conformidade com as mudanças ocorridas no ambiente de negócios. Em um mercado competitivo, para uma empresa ser inovadora, ela precisa identificar, desenvolver e apropriar-se de recursos internos e externos que sejam difíceis para a concorrência imitar. Já Verona e Ravasi (2003) reconhecem que, para ocorrer inovação, as capacidades dinâmicas são imprescindíveis, e as mesmas devem ser divididas na criação e absorção de conhecimento, integração de conhecimento e reconfiguração de conhecimento.

Pavlou e El Sawy (2011) corroboram com a ideia de que o conhecimento é determinante para as capacidades dinâmicas. E, a partir de um *framework*, os autores propuseram uma forma de mensurar as capacidades dinâmicas em quatro elementos: detecção das oportunidades no ambiente, aprendizado com novos conhecimentos para transformar a capacidade operacional existente, integração dos novos conhecimentos no sentido comum e coletivo e, por fim, a coordenação das tarefas, recursos e atividades implementadas nas novas capacidades.

Couto *et al.* (2019) lembram-nos que, apesar de a ênfase inicial direcionar-se para o entendimento das capacidades dinâmicas como uma habilidade organizacional (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), a evolução do tema estimulou que outros autores descrevem-na ora como uma rotina organizacional, como Eisenhardt e Martin (2000), que afirmam que as capacidades dinâmicas são constituídas de rotinas identificáveis, processos organizacionais e estratégicos, como alianças e desenvolvimento de produtos, cuja importância reside na sua capacidade de manusear recursos para a criação de estratégias de valor, ora como uma orientação comportamental da empresa (WANG; AHMED, 2007) ou ainda um conjunto de processos (AMBROSINI; BOWMAN, 2009), que é fortemente dependente do conhecimento e da aprendizagem da organização (EASTERBY-SMITH; PIETRO, 2008).

Zollo e Winter (2000), por sua vez, entendem a capacidade dinâmica como um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização, sistematicamente, gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficiência, ou seja, ela é baseada em mecanismos de aprendizagem que permitem a constante evolução do conhecimento organizacional, com uma dedicação sistemática aos processos de melhorias. Os autores investigam esses mecanismos por meio dos quais as organizações desenvolvem as capacidades dinâmicas com o papel: a) da acumulação de experiências; b) da articulação do conhecimento; e c) dos processos de codificação de conhecimento na evolução das rotinas dinâmicas e operacionais.

Makadok (2001) destaca as diferenças entre recursos e capacidades e discute a dificuldade de transferir a capacidade de uma organização para outra sem que haja a transferência desta mesma organização ou parte dela. Para o autor, as principais diferenças entre recursos e capacidades são tais que a capacidade de uma empresa em gerar recursos, em geral, é uma combinação de processos organizacionais desenvolvidos para alcançar o resultado desejado. Já Winter (2003) relaciona os conceitos de capacidades e rotinas organizacionais. Para o autor, capacidade organizacional é uma rotina de alto nível ou um conjunto de rotinas que conferem à gestão opções de decisão para produzir resultados significativos, e afirma que a rotina é um comportamento que se aprende, altamente padronizado, repetitivo ou quase repetitivo.

Dosi, Nelson e Winter (2000) afirmam que as capacidades dinâmicas podem ser classificadas como de primeira e segunda ordens. As de primeira ordem, também conhecidas como competências de nível zero, são aquelas operacionais, com um arranjo de rotinas que contemplam *inputs* e *outputs*, cujo foco é manter o *status quo*. Já as competências de segunda ordem são as capacidades dinâmicas empregadas pelos níveis gerenciais, para tentar garantir uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Já Ambrosini, Bowman e Collier (2009), sugerem a existência de três níveis de capacidades dinâmicas relacionados à percepção de dinamismo ambiental dos gestores: no primeiro nível, são encontradas as capacidades dinâmicas incrementais, que estão relacionadas com a melhoria contínua da base de recursos da empresa. No segundo nível, estão as capacidades dinâmicas de renovação de recursos, ou seja, aquelas que atualizam, adaptam e aumentam a base de recursos. Já o terceiro nível compreende as capacidades dinâmicas de regeneração.

No seu artigo que analisa as principais publicações sobre capacidades dinâmicas, Cardoso e Kato (2015) trazem também o conceito de capacidade dinâmica de absorção,

desenvolvido por Zahra e George (2015), cuja concepção representa um conjunto de rotinas organizacionais e processos estratégicos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento com a finalidade de criar valor. Os autores distinguem quatro dimensões relacionando-as às fases da capacidade de absorção. A primeira dimensão refere-se à aquisição de conhecimentos e ao mecanismo utilizado por uma empresa para receber a transferência de conhecimento. A segunda dimensão é quando o objetivo da empresa é melhorar a compreensão do conhecimento externo por meio de suas próprias rotinas já existentes em que ocorre a assimilação. Posteriormente, há a dimensão da transformação por meio da internalização e conversão dos novos conhecimentos com os existentes. Por fim, há a exploração, que ocorre quando é necessário que a organização gere resultados a partir do novo conhecimento.

Para Lorenzoni e Lipparini (1999), as capacidades dinâmicas podem ser otimizadas quando ocorrem em situações de parcerias estratégicas. A dependência de alianças estratégicas e relações interfirmas têm crescido consideravelmente nos últimos anos, enquanto as parcerias com atores externos torna-se uma estratégia central para muitas organizações em uma ampla variedade de contextos, principalmente os industriais (CARDOSO; KATO, 2015).

No contexto de alta competitividade em que gestores precisam tomar decisões sob um cenário de incertezas, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) definem capacidades dinâmicas como as capacidades necessárias para reconfigurar-se os recursos e as rotinas de uma empresa de modo presumido e adequado aos olhos dos principais tomadores de decisão. Para esses autores, as soluções e rotinas criadas não são definitivas para as operações. Ao invés disso, são continuamente reconfiguradas ou revisadas, especialmente quando o ambiente de negócios é dinâmico ou imprevisível.

Assim sendo, as capacidades dinâmicas são centrais para obter-se uma vantagem competitiva sustentável (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; WINTER, 2003; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), considerando-se a incapacidade que os competidores têm para copiar ou duplicar, facilmente, um valor estrategicamente criado (GRANT, 1996). Desse modo, as capacidades dinâmicas criam uma barreira à imitação pela contínua reconfiguração (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) dos recursos em relação aos concorrentes, tornando-os difíceis de serem imitados. Assim, pode-se depreender que as capacidades dinâmicas contribuem tanto para o alcance como para a manutenção da competitividade ao longo do tempo (GUERRA; CAMARGO; TONDOLO, 2016).

Meirelles e Camargo (2014) separam o conceito das capacidades dinâmicas em duas vertentes. Para os autores, em termos práticos, o tema ganha relevância, sobretudo em mercados

cada vez mais globalizados e dinâmicos, em que a mudança tecnológica é rápida e sistêmica (TEECE, 2007). Já do ponto de vista teórico, o assunto emerge e ganha força na medida em que a manutenção da vantagem competitiva em ambientes complexos e dinâmicos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) exige mais que apenas o desenvolvimento de recursos estratégicos e competências internas à firma, tal como proposto pelos autores seminais no campo da VBR, como Wernerfelt (1984) e Barney (1986).

No artigo sobre o que são capacidades dinâmicas e como identificá-las, Meirelles e Camargo (2014) desenvolveram um quadro com os principais autores e suas respectivas definições para o tema.

Quadro 1 - Definições de capacidades dinâmicas

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para enfrentar ambientes em rápida mudança.
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização, sistematicamente, gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Dosi <i>et al.</i> (2008)	Heurísticas <sup>17</sup> gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: Meirelles e Camargo (2014).

No que tange a aplicação prática, é importante salientar os mecanismos centrais para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, como a aprendizagem organizacional, as

<sup>17</sup> Conjunto de regras e métodos que conduzem à descoberta, à invenção e à resolução de problemas.

estratégias proativas, o capital intelectual, os níveis hierárquicos de capacidades dinâmicas e o empreendedorismo interno (GUERRA; CAMARGO; TONDOLO, 2016). Esses mecanismos, somados ao dinamismo do ambiente externo, compõem os antecedentes das capacidades dinâmicas (TONDOLO; BITENCOURT, 2015).

Seguindo nessa linha, Tometich *et al.* (2019) afirmam que há um entendimento que vem consolidando-se com o avanço da abordagem das capacidades dinâmicas que é a centralidade dos gestores e do comportamento empreendedor na geração de tais capacidades. Pesquisadores como Teece (2007), Augier e Teece (2009) e Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) compartilham desta visão.

De acordo com Froehlich, Bitencourt e Bonzanini (2017), as capacidades dinâmicas procuram explicar como vantagens competitivas podem ser construídas em ambientes que mudam rapidamente. Elas incluem a capacidade de: a) detectar e moldar oportunidades e ameaças; b) aproveitar as oportunidades; c) preservar a competitividade de uma empresa por meio de melhorias, combinações, proteção e, quando necessário, reconfigurações dos ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa (DAY; SCHOEMAKER, 2016; TEECE; LEIH, 2016; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007). Esta abordagem das capacidades dinâmicas pode explicar porque algumas empresas conseguem identificar e incorporar oportunidades presentes no ambiente externo e trazê-las para as suas rotinas e processos gerenciando e reunindo recursos para obter resultados positivos enquanto outras companhias são incapazes de desenvolver essas capacidades (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009).

Capacidades dinâmicas também podem ser definidas, alternativamente, como um processo (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ERIKSSON, 2014; SHUEN; FEILER; TEECE, 2014), como uma habilidade (AL-AALI; TEECE, 2014; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; HELFAT; PETERAF, 2015; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007; 2012, 2016) e como uma capacidade (WINTER, 2003; ZAHRA; GEORGE, 2002) de integrar, combinar, criar, reconfigurar e alterar recursos e rotinas organizacionais para promover mudanças e obter vantagens competitivas.

As autoras afirmam que, apesar da diversidade de conceitos sobre as capacidades dinâmicas, é possível identificar semelhanças relacionadas à: a) mudanças rápidas no ambiente; b) processos, habilidades, capacidades, recursos, rotinas e ativos; c) capacidade de integrar, combinar, construir, reconfigurar, modificar e alterar recursos; d) dependência de caminho e posição; e e) vantagem competitiva. A combinação dessas expressões, apresentada por Teece, Pisano e Shuen (1997), tornou-se a base para a abordagem de capacidades dinâmicas.

Meirelles e Camargo (2014) desenvolveram no seu trabalho dois quadros que apresentam as capacidades dinâmicas com vieses diferentes e seus respectivos autores. Na primeira delas, são apresentadas como comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais.

Quadro 2 - Visão das capacidades dinâmicas como comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais

Autores	Elementos componentes das CD
Collis (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades operacionais;</li> <li>- Habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência;</li> <li>- Capacidade de aprender a aprender.</li> </ul>
Andreeva e Chaika (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades empreendedoras de liderança;</li> <li>- Capacidade de mudança organizacional (desenvolvimento de habilidades não específicas, lealdade das pessoas às mudanças e aos mecanismos organizacionais facilitadores dos processos de mudança).</li> </ul>
Helfat <i>et al.</i> (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidade para alterar a base de recursos;</li> <li>- Capacidade de atuar de forma recorrente para modificação da base de recursos;</li> <li>- Capacidade de buscar e selecionar as modificações a serem realizadas (deliberação).</li> </ul>
Wang e Ahmed (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade adaptativa (habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado);</li> <li>- Capacidade absorptiva (habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente);</li> <li>- Capacidade de inovação (habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados);</li> <li>- Processos subjacentes (integração de recursos, reconfiguração de recursos, renovação de recursos e recriação de recursos).</li> </ul>
McKelvie e Davidson (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de geração de ideias;</li> <li>- Capacidade de introdução de rupturas no mercado;</li> <li>- Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores;</li> <li>- Capacidade de desenvolvimento de novos processos.</li> </ul>

Fonte: Meirelles e Camargo (2014).

No quadro 3, os autores apresentam as capacidades dinâmicas como rotinas e processos.

Quadro 3 - Visão das capacidades dinâmicas como rotinas e processos

<b>Autores</b>	<b>Elementos componentes</b>
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos ou rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos.
Zollo e Winter (2002)	Processos de acumulação de experiências, articulação de conhecimento, codificação de conhecimento.
Winter (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotinas de alto nível, que definem padrões de atividades;</li> <li>- Comprometimento de longo prazo de recursos especializados;</li> <li>- Exercício de uso das capacidades dinâmicas;</li> <li>- Investimentos em aprendizagem.</li> </ul>
Bygdas (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento prévio significativo;</li> <li>- Unidades de processamento de conhecimento;</li> <li>- Redes de conexão das unidades de processos;</li> <li>- Estruturas de conhecimento;</li> <li>- Processos de ativação.</li> </ul>
Dosi <i>et al.</i> (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturas organizacionais específicas;</li> <li>- Estruturas cognitivas e níveis de aspiração compartilhados;</li> <li>- Posição da empresa na cadeia de valor e relações com fornecedores e clientes;</li> <li>- Trajetória de mudanças ao longo do tempo;</li> <li>- Domínio persistente do equilíbrio entre <i>exploration</i><sup>18</sup> e <i>exploitation</i><sup>19</sup>.</li> </ul>
Teece (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e na implementação da mudança;</li> <li>- Desenvolvimento científico e tecnológico (fontes internas e externas);</li> <li>- Identificação de segmentos de mercado-alvo;</li> <li>- Soluções para clientes e desenho do modelo de negócios;</li> <li>- Definição de fronteiras da organização;</li> <li>- Definição e uso rotineiro de protocolos de tomada de decisões de investimento;</li> <li>- Solução do problema de agência e influência de grupos internos da empresa;</li> <li>- Descentralização de decisões por meio da decomposição de estruturas organizacionais;</li> <li>- Coespecialização de ativos.</li> </ul>

Fonte: Meirelles e Camargo (2014).

Apesar de todas essas definições, ainda há muitas críticas sobre o conceito. Fallon-Byrne e Harney (2017) afirmam que, embora a teoria das capacidades dinâmicas tenha o potencial de destravar nossa compreensão da inovação nas organizações, uma questão fundamental pendente diz respeito precisamente a “como a empresa pode continuar renovando sua base de recursos e criar novas capacidades” (Teece, 2014, p. 103). As principais críticas conceituais da estrutura de capacidades dinâmicas relacionam-se à definição do termo e sua unidade principal de análise. Com relação à definição, há uma confusão considerável sobre a natureza e a essência das capacidades dinâmicas (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; BARRETO, 2010). Essa dificuldade é capturada por Kraatz e Zajac, que afirmam:

<sup>18</sup> É simbolizada pela inovação, pela geração de novos conhecimentos, podendo este ser algo novo ou uma nova forma de trabalhar um conhecimento pré-existente.

<sup>19</sup> Ocorre quando utiliza-se de conhecimento existente e dominado para gerar uma economia de escala ou estabelecimento de um crescimento consistente.

"Embora o conceito de capacidades dinâmicas seja atraente, é bastante vago e evasivo e, até agora, se mostrou amplamente resistente à observação e medição (2009, p. 653).

Uma segunda crítica à estrutura das capacidades dinâmicas diz respeito à sua unidade primária de análise. Na maior parte dos casos, os estudos têm procurado investigar o impacto das capacidades dinâmicas, tendo um foco no nível macro organizacional (FELIN; FOSS, 2005). Frequentemente, falta uma apreciação dos microfundamentos, que fornecem uma explicação para as origens e o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017).

Seguindo esta linha de contestações, pesquisadores como Burisch e Wohlgemuth (2016) escreveram um artigo sobre os pontos cegos da teoria. Para os autores, a literatura sobre capacidades dinâmicas parece sujeita a um *trade-off*<sup>20</sup> entre ser tautológica, causalmente não determinável em investigações empíricas (grupo 1) ou vaga com intenção estratégica limitada (grupos 2 e 3). O quadro 4 abaixo resume os grupos de definições de capacidades dinâmicas.

Ainda que existam contradições na teoria, as capacidades dinâmicas podem permitir que uma empresa atualize suas capacidades comuns e as dos parceiros, e as direcione para empreendimentos de alto retorno. Isso requer o desenvolvimento e a coordenação, ou, a ‘orquestração’ das capacidades da empresa – e das empresas parceiras – para abordar e, até mesmo, moldar mudanças no mercado ou no ambiente de negócios de um modo geral (TEECE, 2018). No entanto, as capacidades necessárias para que a empresa possa ajustar-se as novas demandas do mercado costumam ser difíceis de desenvolver.

---

<sup>20</sup> É o nome dado a uma decisão que consiste na escolha de uma opção em detrimento de outra. Para tratar-se de um *trade-off* o indivíduo deve, necessariamente, deixar de lado alguma opção em sua escolha.

Quadro 4 - Definições de capacidades dinâmicas

Grupo	As definições incluem	Exemplos	Vantagens	Desvantagens
1a	Vantagem sustentável como resultado	Teece, Pisano e Shuen (1997) e Griffith e Harvey (2001) Wang e Ahmed (2007)	Explica vantagem sustentável em ambientes dinâmicos e, portanto, estende a visão baseada em recursos.	Tautologia que capacidades dinâmicas equivalem a vantagem competitiva.
1b	Conquista de qualquer resultado	Eisenhardt e Martin (2000) Zollo e Winter (2002) Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	Pretende estender a visão baseada em recursos parcialmente capturada.	Tautologia que as capacidades dinâmicas equivalem a um resultado específico.
2	Sem resultado	Winter (2003)	Não tautológico.	Perde a intenção de capacidades dinâmicas para explicar a vantagem competitiva sustentável.
3	Objetivo ao invés de um resultado	Helfat <i>et al.</i> (2007)	Resolve o <i>trade-off</i> entre tautologia e intenção de explicar a vantagem competitiva.	Os testes empíricos são controversos. O objetivo deve ser esperado.

Fonte: Burisch e Wohlgemuth (2016).

A força das capacidades dinâmicas de uma empresa determina a velocidade e o grau (e o custo associado) de alinhamento dos recursos da organização – incluindo seu modelo de negócios – com as necessidades e aspirações do mercado consumidor (TEECE, 2018). Para alcançar isso, as empresas devem ser capazes de transformar aspectos da cultura organizacional, de modo que estejam aptas a abordar proativamente as ameaças e oportunidades inerentes a um ambiente em mutação.

Teece, Pisano e Shuen (1997) asseguram que a teoria das capacidades dinâmicas ajuda a organização a avaliar de onde vem e quais são os métodos de produção de riqueza por parte das empresas que operam em ambientes com mudanças tecnológicas aceleradas. Portanto, essas capacidades aparecem como uma nova fonte de vantagem competitiva ao incorporar o aperfeiçoamento de processos tecnológicos, organizacionais e gerenciais dentro da empresa, assim como, ajudam na busca por novas oportunidades para a promoção da eficiência e criação de riqueza em ambientes que passam por transformações importantes.

No entanto, no artigo de Eisenhardt e Martin (2000), ao contrário do proposto inicialmente por Teece, Pisano e Shuen (1997), a vantagem competitiva é proporcionada pela configuração de recursos e não pelas capacidades. A ênfase no caráter específico das

capacidades dinâmicas e no dinamismo do ambiente dá lugar a uma ênfase no caráter homogêneo dos recursos e na sua variação, conforme o dinamismo do ambiente. São fundamentos das capacidades dinâmicas: a capacidade de criar mudanças no mercado e a capacidade de reação às mudanças externas. No âmbito das várias definições de capacidades dinâmicas apresentadas, nota-se que alguns autores advogam pela existência de uma hierarquia de capacidades, sendo a capacidade dinâmica o nível mais elevado (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Quadro 5 - Capacidades Dinâmicas e Hierarquia de Capacidades Dinâmicas

<b>Autores</b>	<b>Níveis de capacidades</b>
Collis (1994)	Nível 1: Capacidades funcionais; Nível 2: Melhoramento dinâmico dos processos de negócio; e Nível 3: Capacidade criativa
Winter (2003)	Nível 0: Capacidades Operacionais; Nível Superior: Capacidades Dinâmicas.
Wang e Ahmed (2007)	Nível 0: Recursos e capacidades; Nível 1: Capacidades comuns; Nível 2: Capacidades-chaves; Nível 3: Capacidades dinâmicas.

Fonte: Meirelles e Camargo (2014).

Wang e Ahmed (2007) reforçam a importância de um nível inicial, constituído pelos recursos e capacidades que dão os fundamentos para a existência da firma. Nesse sentido, os autores propõem quatro níveis hierárquicos: a) nível 0: recursos e capacidades; b) nível 1: capacidades comuns, relativas à produção de produtos e execução de seus serviços, por meio da combinação de recursos e capacidades; c) nível 2: capacidades-chave, que referem-se ao conjunto de recursos e capacidades que resultam em vantagem competitiva no curto prazo, isto é, num dado momento do tempo; e d) nível 3: capacidades dinâmicas.

Na visão desses autores, embora os recursos VRIN – valiosos, raros, inimitáveis e não-substituíveis – possam constituir elementos de vantagem competitiva em mercados dinâmicos, essa vantagem não persiste ao longo do tempo, já que sempre haverá a possibilidade de que as capacidades-chave de uma empresa tornem-se obsoletas. No entanto, se a empresa tem a capacidade de perseguir a renovação, reconfiguração e recriação de seus recursos, suas capacidades comuns e suas capacidades-chave, de forma a dirigir as mudanças ambientais, então, essa capacidade, que é de terceira ordem, pode ser considerada uma capacidade dinâmica.

Por fim, Teece (2018) afirma que as capacidades dinâmicas são multifacetadas e as empresas não serão, necessariamente, fortes em todos os tipos. Uma organização pode destacar-se em detectar novas oportunidades, mas ser relativamente fraca na identificação de novos modelos para explorá-las. Ou, ainda, a empresa pode ser boa no desenvolvimento de novos modelos de negócios, mas, ser incapaz de implementá-lo e refiná-lo com qualidade. No entanto, ‘fortes capacidades dinâmicas’ geralmente significa ser forte – em relação aos concorrentes – em todas as áreas relevantes de detecção, apreensão e reconfiguração.

#### **2.4.1 Microfundamentos das capacidades dinâmicas**

Dez anos após a publicação de seu artigo seminal sobre capacidades dinâmicas, Teece (2007) apresenta os microfundamentos dessas capacidades. Para o autor, essas novas capacidades podem propiciar uma melhor performance da organização e consistem em habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais e regras de decisão. Assim, o autor decompõe as capacidades dinâmicas em três partes distintas: *sense*, *seize* e *reconfiguring*. *Sense* refere-se a detectar e moldar oportunidades e ameaças. *Seize*, por sua vez, faz menção sobre como aproveitar as oportunidades. E, por fim, *reconfiguring*, propõe manter a competitividade por meio do esforço, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

Embora a pesquisa sobre capacidades dinâmicas seja considerada consistente em estudos sobre gestão estratégica e esteja associada a mudança organizacional, inovação e vantagem competitiva (GÜTTEL; KONLECHNER; MÜLLER, 2011), conforme já foi citado, a área ainda está sendo criticada, pois o conceito é principalmente teórico e difícil de implementar (AREND; BROMILEY, 2009). Para Fallon-Byrne e Harney (2017), uma avaliação crítica da teoria das capacidades dinâmicas destaca sua natureza contestada e limitações significativas em sua aplicação. Notavelmente, há pouca compreensão dos mecanismos que determinam a origem e evolução das capacidades dinâmicas.

Corroborando com essa linha, Froehlich, Bitencourt e Bossle (2017) afirmam que a definição dos microfundamentos ainda é muito ampla e requer uma investigação mais aprofundada sobre sua capacidade de explicar as capacidades dinâmicas colocadas em prática. Para os autores, os microfundamentos são necessários porque criam rotinas e processos que dão suporte ao desenvolvimento e aplicação das capacidades dinâmicas. Depois que essas capacidades são colocadas em prática, é possível aumentar a aptidão de uma empresa para a inovação. No entanto, entende-se que essa seja uma relação indireta, na medida em que existem

outros fatores que podem influenciar ou alavancar a inovação, como o aprendizado baseado na prática, transferência de conhecimentos e aprendizado interorganizacional. Já Fallon-Byrne e Harney (2017) esclarecem que a compreensão da inovação, sem dúvida, foi avançada pela teoria das capacidades dinâmicas, pois esta direcionou a atenção para os processos de criação de recursos futuros, concentrando-se em como criar novos recursos e renovar os recursos existentes, de acordo com as mudanças no ambiente (BOWMAN; AMBROSINI, 2003; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Ao explicar os microfundamentos das capacidades dinâmicas, pode ser possível identificar mais claramente os processos e competências organizacionais subjacentes que sustentam a evolução e o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Até o momento, o debate foi um tanto consumido com a identificação e definição de capacidades dinâmicas, negligenciando tais considerações formativas (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2009). De modo geral, as capacidades dinâmicas foram amplamente compreendidas de uma maneira abstrata que dá pouca noção ao papel da agência humana. Como consequência, as implicações práticas da lógica das capacidades dinâmicas permanecem significativamente incompletas (FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017).

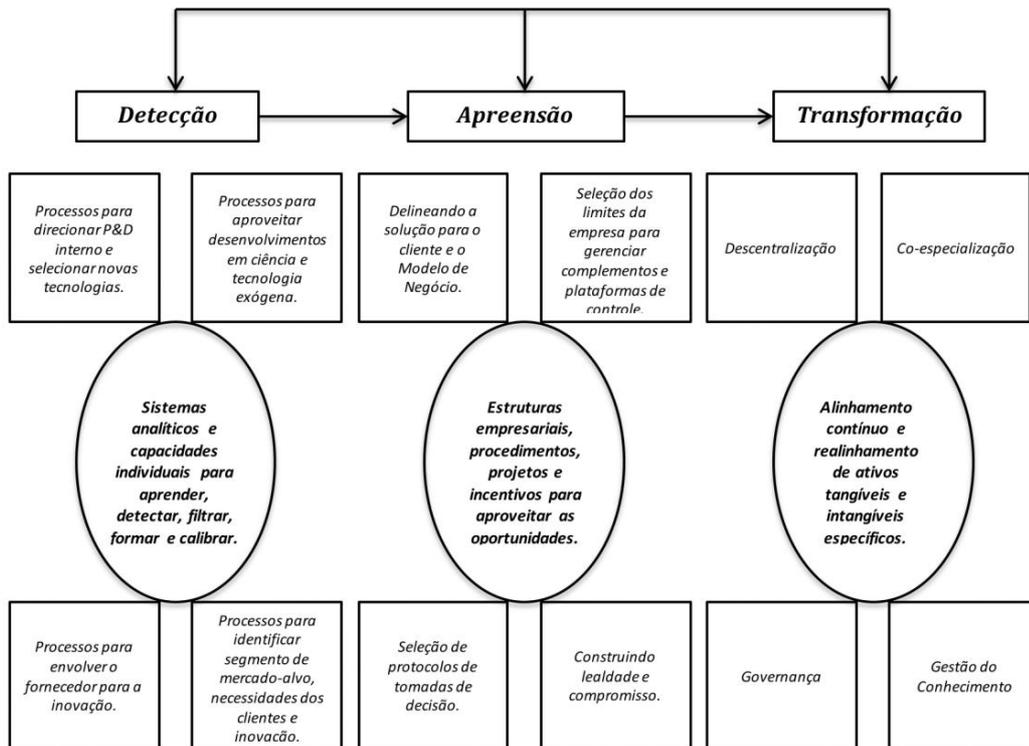
Os principais *insights* relacionados aos microfundamentos das capacidades dinâmicas têm-se concentrado no nível gerencial, reunindo gestores empreendedores (TEECE, 2012) ou grupos distintos, como gerentes de projetos de inovação (LEE; KELLEY, 2008). Esse foco estreito é limitante, pois a teoria das capacidades dinâmicas está inerentemente preocupada com o comportamento e a motivação humanos, como, por exemplo, com rotinas, dependências de trajetória e aprendizagem organizacional (BARRETO, 2010). E, como já foi mencionado, um dos desafios fundamentais na construção das capacidades dinâmicas está relacionado à mudança de comportamento coletivo dos funcionários, juntamente com suas rotinas, padrões de trabalho e atividades diárias associadas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002).

Mudar o comportamento coletivo exige uma ação humana determinada e empenho por parte da administração e dos funcionários. Além disso, requer uma compreensão dos recursos humanos da empresa, incluindo não apenas as habilidades de conhecimento e energias de seus funcionários, mas, também, suas disposições humanas, personalidades e motivações emocionais (FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017). Seguindo nesta mesma linha, Teece (2012) reconhece que as capacidades são construídas não apenas em habilidades individuais, mas, também, na aprendizagem coletiva derivada do modo como os funcionários trabalharam juntos. Apesar da atenção que os microfundamentos têm recebido, ainda existe uma lacuna

considerável na compreensão das ligações e interações entre os níveis macro e micro, incluindo uma subavaliação da importância dos comportamentos inovadores dos funcionários (MONTAG *et al.*, 2012).

Outro aspecto que merece atenção foi trazido por Jantunen, Ellonen e Johansson (2012), que, segundo os quais, para poder fazer comparações entre empresas, é necessário operacionalizar o conceito de capacidades dinâmicas. Ao separar essas capacidades em três áreas – detecção de ameaças e oportunidades, apreensão das oportunidades e a reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis – e chamá-las de microfundaamentos, Teece (2007) permitiu que essas comparações fossem realizadas. O autor enfatiza a importância da distinção entre esses conceitos, porque diferentes processos em uma empresa podem representar elementos importantes para as capacidades dinâmicas. Em outras palavras, rotinas e processos iguais em diferentes empresas podem ou não tornar-se facilitadores de capacidades dinâmicas. E esses processos e rotinas são os elementos que podem sustentar a inovação em um ambiente com muitos *players* para aumentar a vantagem competitiva de uma empresa no longo prazo (DAY; SCHOEMAKER, 2016; PASIAN *et al.*, 2012; TEECE *et al.*, 2016).

Figura 1 - Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas



Fonte: Adaptado de Teece (2007).

#### 2.4.1.1 Detecção

O ato de detectar no contexto estudado significa perceber sinais de oportunidades e/ou ameaças no modelo de negócios e na tecnologia vindas do mercado e que podem oferecer uma vantagem competitiva por meio da orquestração dos ativos tangíveis e intangíveis. Para Teece (2007), esta etapa consiste em quatro elementos: a) ter processos na área de P&D para buscar novas tecnologias; b) criar processos para beneficiar-se de desenvolvimentos científicos e tecnologias exógenas; c) elaborar processos para identificar novos fornecedores e inovação; e d) desenvolver processos para explorar novos mercados e inovação, bem como, descobrir necessidades ocultas dos clientes.

O autor acredita que, para uma organização detectar as oportunidades e ameaças que normalmente estão ocultas no mercado, vai depender da capacidade individual dos seus colaboradores, seja através do conhecimento de cada um, seja através de um processo de aprendizagem organizacional. Portanto, além de buscar internamente essa *expertise*, a empresa pode considerar a busca desse conhecimento fora da organização, com o objetivo de desenvolver as capacidades inovadoras para atender as novas demandas do mercado. Teece (2007) utiliza os termos núcleo (interno) e periferia (externo) para referir-se ao ecossistema de negócios na qual a empresa está inserida e acredita que a interação entre o ambiente e a organização pode gerar inúmeras oportunidades, como novas fontes de financiamento, *benchmarking* das melhores práticas, criação de mecanismos de proteção contra novos entrantes, desenvolvimento de novos produtos, etc.

Nesta mesma linha, Inigo, Albareda e Ritala (2017) afirmam que esse microfundamento refere-se ao reconhecimento das megatendências globais e oportunidades de negócios relevantes para a empresa e que são necessárias para corresponder a um ambiente em mudanças. As necessidades do mercado consumidor, a concorrência e a tecnologia evoluem continuamente. Assim, a empresa deve ser capaz de identificar essas tendências e seus vínculos com o modelo de negócios e a proposta de valor para o cliente (TEECE, 2010).

#### 2.4.1.2 Apreensão

No contexto proposto por Teece (2007), apreender significa aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado através da absorção, compreensão e integração dos conhecimentos, de modo a criar um modelo de negócios que reflita as estratégias de comercialização dos produtos

e serviços, canal de distribuição, parceiros e investimentos, ou seja, a forma como a empresa atua para gerar e capturar valor dos clientes e, com isso, obter lucro (WANG; AHMED, 2007).

O que caracteriza esta etapa dos microfundamentos das capacidades dinâmicas é a necessidade de desenvolver estruturas empresariais, procedimentos, projetos e incentivos para aproveitar as oportunidades. Para que isso ocorra, sugere-se quatro elementos: a) soluções para o cliente; b) seleção das fronteiras organizacionais; c) o terceiro refere-se a protocolos de decisão, ou seja, um conjunto de normas reguladoras que podem ajudar a empresa a proteger-se de decisões equivocadas; e d) o quarto e último elemento consiste na lealdade e compromisso dos colaboradores, portanto, está relacionado à liderança, comunicação eficaz, valores e cultura organizacional (TEECE, 2007).

Segundo o autor, o primeiro componente envolve aspectos relacionados ao modelo de negócios, como entrega de valor para o cliente, tecnologias e características que devem ser introduzidas ao produto ou serviço. Receita e estrutura de custos de um negócio devem ser projetadas e, se necessário, redesenhadas para estarem em linha com as necessidades dos clientes, assim como, a identificação dos segmentos de mercado a serem atingidos e o mecanismo e a forma pela qual o valor deve ser capturado. O segundo componente é a seleção das fronteiras organizacionais e tem como objetivo a formação de capacidade para gerenciar complementos e plataformas, definindo o escopo de abrangência das atividades e as fronteiras da organização (TEECE, 2007). Associado a essa capacidade está o terceiro componente, que são as rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões.

De acordo com Teece (2007), a existência das capacidades dinâmicas está estreitamente relacionado às decisões sobre como alocar os recursos da organização. Os processos de tomada de decisão em organizações hierárquicas envolvem processos burocráticos, os quais incorporam o compromisso e o balanceamento dos lados que envolvem a decisão, tornando o processo decisório lento e reforçando o *status quo*, criando um viés contrário à inovação. Por um lado, empresas que conseguem enxergar boas oportunidades muitas vezes falham em fazer o investimento necessário para aproveitá-las. Por outro lado, um otimismo excessivo também cria problemas, já que pode vir a permitir a existência de projetos com retornos baixos ou negativos. Assim, o autor defende a necessidade de existir um balanço no portfólio de investimentos da organização governado por protocolos de tomada de decisão que selecionem adequadamente os investimentos a serem realizados (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Por fim, o quarto componente da capacidade de aproveitar oportunidades refere-se às rotinas para construir lealdade e comprometimento. A responsabilidade e o envolvimento dos colaboradores pode, segundo Teece (2007), aumentar consideravelmente o desempenho da empresa.

### 2.4.1.3 Reconfiguração

A partir da identificação de oportunidades no mercado, a empresa precisa selecionar as melhores tecnologias, produtos, investimentos e modelo de negócios que permitam que ela cresça. E, para que haja esse crescimento, Teece (2007) afirma que um dos aspectos-chave desse processo é a capacidade de recombinar e reconfigurar os ativos e estruturas organizacionais. Essa reconfiguração, afirma o autor, pode acontecer no modelo de negócios, nas diversas rotinas operacionais e nos ativos da empresa. O autor ainda afirma que as capacidades de detecção e apreensão estão profundamente interligadas e são interativas, uma vez que representam as fases de identificação e operacionalização da inovação do modelo de negócios (TEECE, 2010). No entanto, um terceiro conjunto de funções também é necessário – reconfigurar capacidades – para construir novas competências e implementar a renovação organizacional, que são necessárias para o desenvolvimento de uma inovação do modelo de negócios (MELZER, 2014).

A reconfiguração dos recursos também ajuda a empresa a preparar-se proativamente para o futuro, uma vez que a inovação do modelo é um processo contínuo (TEECE, 2010). Neste sentido, Achtenhagen, Melin e Naldi (2013) destacam a importância de envolver os colaboradores neste processo de inovação, nutrindo uma cultura de comprometimento, comunicação e motivação, ao mesmo tempo em que é necessário exercer uma liderança confiável e visível.

Assim como nas demais etapas dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, o alinhamento contínuo e o realinhamento dos ativos tangíveis e intangíveis pressupõe a presença de quatro elementos: a) descentralização; b) coespecialização; c) governança; e d) gestão do conhecimento. O primeiro componente envolve estruturas desacopladas, *open innovation*, integração e habilidade de coordenação. A coespecialização, por sua vez, refere-se ao gerenciamento estratégico para a combinação de ativos e o aprimoramento dos mesmos. Para Verona e Ravasi (2003), este trabalho de coespecialização pode ocorrer internamente ou através de parceiros externos. A governança contempla um conjunto de processos, regulamentos e decisões que objetivam evitar potenciais adulterações estratégicas. Por fim, o quarto elemento discute as questões de aprendizagem, transferência de conhecimento, *know-how*, integração e proteção da propriedade intelectual.

Para Teece (2007), todo sistema possui subsistemas que, até certo ponto, são independentes e interdependentes. Ao mesmo tempo, é necessário entender que uma organização não conseguirá ter capacidade de responder às demandas de seus clientes e adotar

novas tecnologias se houver um alto grau de centralização das decisões. Por isso, na medida que as organizações crescem, é necessário que ocorra uma descentralização para evitar problemas de falta de flexibilidade e capacidade de resposta. Também é importante observar que a descentralização, embora benéfica, compromete a capacidade da organização para integrar. Trata-se de uma questão de equilíbrio: as unidades organizacionais necessitam de autonomia para tomar decisões rápidas, mas, devem permanecer conectadas para serem coordenadas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Outra habilidade gerencial importante consiste em identificar, desenvolver e utilizar uma combinação especializada e coespecializada de ativos. Teece, ao longo dos seus estudos, tem enfatizado a importância de ativos coespecializados na sustentação da vantagem competitiva, já que não podem ser prontamente adquiridos por concorrentes. Estes constituem uma classe particular de ativos complementares em que o seu valor é função do uso conjunto com outros ativos especializados.

Por fim, lembra-nos Meirelles e Camargo (2014), torna-se chave ter uma forma de governança que contemple processos de integração de *know-how* externo, aprendizagem, compartilhamento e integração de conhecimento. É uma estrutura de incentivos na sustentação das capacidades dinâmicas, principalmente quando os ativos intangíveis são críticos para o sucesso da organização. Igualmente importantes são os processos de monitoramento e gerenciamento de vazamento, roubo e mau uso de conhecimento, segredos industriais e outras propriedades intelectuais.

## 2.5 MODELOS DE NEGÓCIOS

### 2.5.1 Origem e desenvolvimento do conceito

No trabalho apresentado por Wirtz, Göttel e Daiser (2016), os autores fazem um levantamento cronológico do conceito de modelo de negócios ao longo das últimas décadas. Afirmam que o termo está presente nas discussões científicas há mais de cinquenta anos e a primeira referência aparece em Bellman *et al.* (1957). Posteriormente, o termo pode ser encontrado na literatura de forma repetida, sendo, inicialmente, usado de uma maneira muito inespecífica (MCGUIRE, 1965). A partir desse período, o modelo de negócios tem sido retomado regularmente no contexto da tecnologia da informação e, utilizado, principalmente, no sentido de modelagem de negócios (modelos de processos). Apenas Konczal (1975) já referia-se a um possível uso posterior da modelagem de negócios em termos de aplicação de

modelos de negócios como ferramentas de gestão. Nos anos seguintes, no entanto, a modelagem de negócios continuou a ser entendida, principalmente, como uma atividade operativa para modelagem de sistemas e fortemente caracterizada por aspectos funcionais.

O modelo de negócios ganhou maior importância com o avanço do desenvolvimento tecnológico ao longo do tempo e o surgimento de negócios eletrônicos. Neste momento, deixou de ser visto apenas como um plano operativo e, com o passar do tempo, evoluiu para uma apresentação integrada da organização da empresa, de forma a contribuir para o sucesso da gestão no processo de tomada de decisão (WIRTZ; GÖTTEL; DAISER, 2016).

Embora o assunto tenha recebido grande atenção nos últimos tempos, o campo de pesquisa está, na verdade, em um estágio muito inicial e muitas questões básicas permanecem. Ainda não há clareza total na literatura, em particular sobre a finalidade ou o direito de existência da abordagem do modelo de negócios, ou mesmo, o contraste com os conceitos estabelecidos. A dificuldade em responder a essas questões centrais é que a literatura é muito fragmentada, devido ao seu desenvolvimento histórico e as diferentes perspectivas dos autores. No trabalho desenvolvido por Wirtz, Göttel e Daiser (2016), os pesquisadores demonstram publicações selecionadas sobre modelos de negócios em uma linha do tempo e separadas por três abordagens – tecnologia, organização e estratégia – que balizaram os estudos teóricos nesse campo ao longo das últimas décadas, conforme mostra a figura 2.

Entre os anos 2000 e 2002, os artigos sobre modelos de negócios orientados para a tecnologia foram muito dominantes no contexto dos negócios eletrônicos, mas, a partir de 2002, cada vez mais artigos orientados para a estratégia foram publicados (WIRTZ; GÖTTEL; DAISER, 2016). Existem, também, alguns artigos de orientação organizacional, mas, em comparação com as outras duas correntes do discurso científico, eles desempenham um papel secundário. Embora a alocação de artigos de modelo de negócios em relação às três perspectivas básicas tenha sido clara e fácil até o ano 2000, tornou-se cada vez mais difícil fazer o mesmo com as publicações dos últimos anos, afirmam os autores. Considerando-se os conceitos usados e referenciados em cada artigo, é compreensível reconhecer que as fronteiras entre as teorias básicas tornam-se confusas, ou seja, em artigos de passado recente, os autores fazem referência as três perspectivas básicas citadas anteriormente (WIRTZ; GÖTTEL; DAISER, 2016).

Figura 2 - Publicações sobre modelos de negócios separadas por três abordagens

	1975	1997	1999	2000	2001	2002	2003	2005	2007	2009	2011	2013		
<b>Orientado para a tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Konczal</li> <li>•Dottore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Shawn</li> <li>•Timmers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bambury</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Amit/Zott</li> <li>•Eriksson/ Penker</li> <li>•Wirtz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Amit/Zott</li> <li>•Applegate</li> <li>•Gordjin/ Ackermans</li> <li>•Papakiria- kopoulos et al</li> <li>•Petrovic et al</li> <li>•Rappa</li> <li>•Rayport/ Jaworski</li> <li>•Weill/Vitale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bienstock et al</li> <li>•Dubosson- Torbay et al</li> <li>•Eisenmann</li> <li>•Hawkins</li> <li>•McGann/ Lyytien</li> <li>•Osterwalder/ Pigneur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Afuah/ Tucci</li> <li>•Wang/ Chang</li> <li>•Hedman/ Kalling</li> <li>•Wirtz/ Lihotzky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pateli/ Gigalis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rajala/ Westerlund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Haaker et al.</li> <li>•Kallio et al.</li> <li>•Rappa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Eriksson et al.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Andersson/ Johannesson/ Zdravkovic</li> <li>•Björkdahl</li> <li>•Clemons</li> <li>•Tankhwale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gambardella/ McGahan</li> <li>•Sosna/Trevinyo- Rodriguez/Velamuri</li> <li>•Wirtz/Schilke/ Ullrich</li> <li>•Zott/ Amit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Huang</li> </ul>
<b>Orientado para a teoria organizacional</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Treacy/ Wiersema</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Linder/ Cantrell</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>•Keen/ Quereshi</li> <li>•Tikkanem et al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Zott/ Amit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Al-Debei et al</li> <li>•Hurt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Osterwalder/ Pigneur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Baden-Fuller/ Morgan</li> </ul>		
<b>Orientado para a estratégia</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hamel</li> <li>•Wirtz</li> <li>•Mahadevan</li> <li>•Afuah/Tucci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hamel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Betz</li> <li>•Chesbrough/ Rosembloom</li> <li>•Magretta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Winter</li> <li>•Mansfield</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Afuah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lehman/ Ortega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Chesbrough</li> <li>•Debelak</li> <li>•Lai/Weill</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Johnson et al</li> <li>•McPhillips/ Merlo</li> <li>•Richardson</li> <li>•Zott/Amit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kind/ Nissen/ Sorgard</li> <li>•Casadesus- Masanell/ Ricart</li> <li>•Smith/Binns/ Tushman</li> <li>•Zott/Amit</li> <li>•Casadesus-Masanell/ Ricart</li> <li>•Demil/Lecocq</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desyllas/Sako</li> <li>•Keen/Williams</li> </ul>	
	Fase inicial	Fase de formação dos primeiros conceitos gerais					Fase de diferenciação							

Fonte: Wirtz, Göttel e Daiser (2016).

Também há um consenso crescente entre os autores sobre o propósito do conceito de modelo de negócios e o papel dentro dos conceitos de negócios já existentes – desde gerenciamento de processos fortemente operacionais até a estratégia orientada para o futuro. Especialmente com o crescente envolvimento de autores com uma visão orientada para a estratégia, logo surge a questão sobre a diferença entre um modelo de negócios e estratégia. Embora tenha sido descoberto, ao longo do tempo, que os dois conceitos cruzam-se, eles não são os mesmos (AL-DEBEI *et al.*, 2008; AMIT; ZOTT, 2001; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; OSTERWALDER, 2004). Para reforçar esta ideia, Casadesus-Masanell e Ricart (2010) enfatizam:

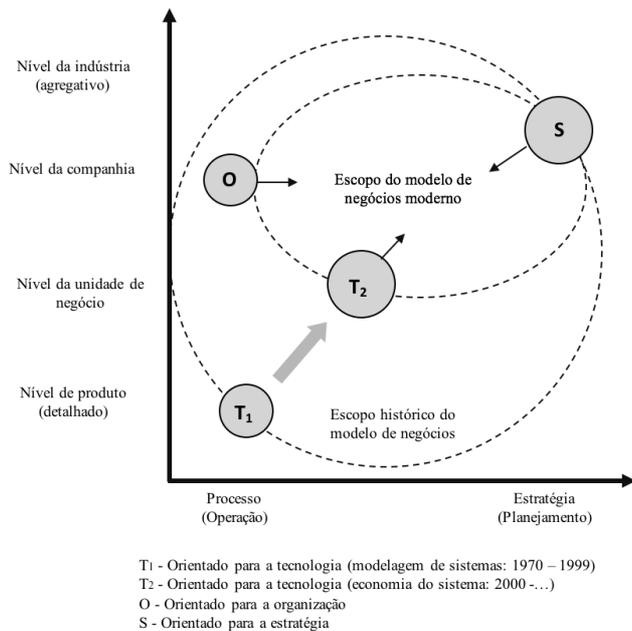
“em nossa formulação, estratégia e modelo de negócios, embora relacionados, são conceitos diferentes. Um modelo de negócios é o resultado direto da estratégia, mas, não é, em si, estratégia”.

A estratégia envolve uma visão, o posicionamento em relação ao ambiente ou aos concorrentes, uma ideia de qual direção a empresa tomará no futuro (PORTER, 1998). As decisões fundamentais são tomadas sobre os objetivos e atividades de médio e longo prazos da organização. Nesse ponto, o modelo de negócios assume conceito e retrata a lógica de criação de valor de uma empresa com uma descrição holística das atividades de forma agregada (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). O modelo de negócios apresenta um meio para a implementação coerente de uma estratégia (DAHAN *et al.*, 2010). Com base em um modelo de negócios, a implementação operacional pode ocorrer no curso de um *design* organizacional ou modelo de processo de negócios. Assim, o modelo de negócios pode ser entendido como um elo entre o planejamento futuro – estratégia – e a implementação operativa – gestão de processos. A figura 3 mostra a mudança ou o desenvolvimento de uma visão convergente do modelo de negócios (WIRTZ; GÖTTEL; DAISER, 2016).

Pesquisadores de vários campos de pesquisa participam do discurso científico sobre o tópico modelos de negócios, como, por exemplo, gestão da informação, estratégia e teoria da organização. No passado, isso levou a uma compreensão heterogênea de termos e conceitos. Além disso, o termo “modelo de negócios” nem sempre é aplicado de forma consistente. Em vez disso, termos alternativos e semelhantes também são usados. Os mais frequentes são “ideia de negócio”, “conceito de negócio”, “modelo de receita”, bem como, “modelo econômico” (MAGRETTA, 2002). Em uma chamada para artigos sobre modelos de negócios na conhecida revista *Long Range Planning* (2010, N° 2/3), o editor declara: “Ainda não existe um corpo claro de literatura nas revistas acadêmicas ou práticas que explique como um modelo de negócios

funciona, quais são suas dimensões e características importantes e como um bom modelo de negócios pode ser criado” (WIRTZ; GÖTTEL; DAISER, 2016).

Figura 3 - Desenvolvimento das três teorias básicas na direção de uma visão convergente do modelo de negócios



Fonte: Wirtz, Göttel e Daiser (2016).

A despeito das discussões realizadas acerca de qual deveria ser o conceito de um modelo de negócios, é importante adicionar uma visão dinâmica à representação proposta. Nesse sentido, Voelpel *et al.* (2004) consideram a natureza dinâmica de um modelo de negócios e fazem uma distinção clara entre o que seria uma mudança e o que seria uma reinvenção do modelo de negócios. A esse respeito, os autores afirmam que novas fontes de vantagem competitiva sustentável muitas vezes só podem ser obtidas a partir da reinvenção do modelo de negócios que baseia-se em inovação disruptiva e não em mudança incremental ou melhoria contínua. Embora decorra dessa citação que os autores defendem uma reinvenção radical ou disruptiva do modelo, eles oferecem uma estrutura correspondente para uma mudança incremental que contempla as dimensões ou níveis críticos para clientes, tecnologia, infraestrutura de negócios e lucratividade.

Nessa mesma linha, Van Putten e Schief (2012) consideram a dinâmica do modelo de negócios em conjunto com a inovação e a mudança do próprio modelo e reconhecem que, para que haja mudança potencial no modelo de negócios, precisa-se que pelo menos um desses

componentes – proposta de valor, cliente-alvo, canal de distribuição, relacionamento, configuração de valor, competência central, rede de parceiros, estrutura de custos e modelo de receita – seja acionado.

De forma resumida, Teece (1986, 2006) afirma que um modelo de negócios descreve a arquitetura de como uma empresa cria e entrega valor aos clientes e os mecanismos empregados para capturar uma parte desse valor. Portanto, representa um conjunto de elementos ligados que contempla os fluxos de custos, receitas e lucros. Corroborando com essa ideia, o autor ainda afirma que a essência de um modelo de negócios é, por definição, a maneira como o empreendimento entrega valor aos clientes, estes pagam por esse valor e esses pagamentos são convertidos em lucro (TEECE, 2010). Em outras palavras, significa identificar as necessidades de clientes insatisfeitos, especificar a tecnologia e organização que os guiarão e, por fim, capturar valor das atividades. Essas são as funções importantes de um modelo de negócios. Sem o equilíbrio correto entre criação, entrega e captura, o modelo não terá vida longa ou, pelo menos, não de forma lucrativa. Assim, em resumo, o modelo de negócios descreve a lógica industrial na qual clientes são ‘servidos’ e ganha-se dinheiro com esse processo.

Para Magretta (2002), um modelo de negócios bem elaborado é essencial para que uma organização seja bem sucedida, e isso vale tanto para empresas novas ou maduras. Para a autora, o modelo de negócios é uma poderosa ferramenta que aprimora a execução das atividades. Dessa forma, o objetivo do modelo de negócios é explorar as oportunidades existentes na operação, de modo que todas as partes envolvidas sejam contempladas (AMIT; ZOTT, 2001).

Wirtz, Göttel e Daiser (2016) afirmam que o modelo de negócios é uma representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma empresa. Descreve como as informações, produtos e/ou serviços comercializáveis são gerados por meio do componente de valor agregado de uma empresa. Além da arquitetura de criação de valor, são levados em consideração componentes estratégicos e, também, componentes de clientes e de mercado, para atingir o objetivo superior de gerar, ou melhor, garantir a vantagem competitiva. Para cumprir este último propósito, um modelo de negócios atual deve ser, sempre, considerado criticamente de uma perspectiva dinâmica, portanto, dentro da consciência de que pode haver necessidade de evolução ou inovação do modelo, devido a mudanças internas ou externas ao longo do tempo.

Embora encontra-se mais de mil publicações sobre modelos de negócios nas plataformas de pesquisa acadêmica, até o momento não existe uma aceitação consensual acerca de sua definição (CALIXTO, 2017). Mesmo assim, alguns autores tornaram-se referência na área, tendo sua perspectiva do conceito utilizada em estudos posteriores. Destaca-se, no Quadro

6, as principais definições, bem como o eixo de atenção desses estudos e a teoria que suporta cada um dos artigos em questão.

Quadro 6 - Principais definições de modelo de negócios e foco dos estudos

	<b>Definição</b>	<b>Eixo de atenção</b>	<b>Teoria de suporte</b>
Amit e Zott (2001)	“Um modelo de negócios descreve o <i>design</i> do conteúdo, da estrutura e da governança de uma transação para criar valor por meio da exploração das oportunidades de negócio” (p.511).	Criação de valor	Economia (Economia de Custos de Transação; Recursos-Processos-Valores)
Zott, Amit e Massa (2011)	“ <i>Business model</i> como um sistema independente de atividades que transcende a empresa focal e expande as suas barreiras. O sistema de atividades permite que a empresa, em sinergia com parceiros, crie valor e também se aproprie de uma parte desse valor” (p. 216).	<i>Business model</i> como sistema de atividades	Não aplicável
Teece (2010)	“[...] descreve o <i>design</i> ou arquitetura da criação de valor, entrega e mecanismos de captura que são por ele empregados. A essência do modelo de negócios é definir a maneira que a empresa entrega valor aos seus clientes, atrai os mesmos para pagar o valor e converte esses pagamentos em lucro” (p. 172).	Proposição de valor; tipos e padrões	Inovação; capacidades dinâmicas
Baden-Fuller e Morgan (2010)	“ <i>Business model</i> tem um caráter multivalente como modelo. Eles podem ser encontrados como exemplos de modelos que podem ser copiados ou apresentados como descrição dos modelos da organização: simplificado, curtas e equivalentes a modelos em escala” (p.167).	<i>Business model</i> como modelo; tipos e padrões	Não aplicável

Fonte: Calixto (2017) apud Baden-Fuller e Mangematin (2015).

Para ter sucesso, o modelo de negócios não deve ser estático, pois os ecossistemas de negócios nos quais as empresas operam evoluem. Portanto, elas devem transformar-se de acordo com as demandas do mercado e as mudanças ambientais (DEMIL; LECOCQ, 2010). Assim, uma abordagem transformacional para examinar os modelos de negócios também é necessária. E isso relaciona-se com a literatura da inovação do modelo de negócios, que tem sido apontada como a nova pedra angular do desenvolvimento corporativo (CHESBROUGH, 2007). As empresas devem repensar todas as suas estruturas de criação, entrega e captura de valor ao quererem corresponder às tendências mundiais de globalização, digitalização e hipercompetição (MITCHELL; BRUCKNER, 2004) ou sustentar novas inovações tecnológicas (BOURREAU; GENSOLLEN; MOREAU, 2012). Nesse sentido, Demil e Lecocq (2010) tratam a abordagem transformacional dos modelos de negócios como um mecanismo para compreender a mudança e a inovação em componentes baseados na empresa e em sua interconexão com *stakeholders* externos.

### 2.5.2 Componentes do modelo de negócios

Para desenvolver uma compreensão clara do conceito de modelo de negócios, além do esclarecimento de sua definição, a extração de componentes relevantes é, portanto, considerada essencial na literatura. No trabalho desenvolvido por Wirtz, Göttel e Daiser (2016), os autores apresentam uma análise da literatura sobre os componentes essenciais de um modelo de negócios a partir das diversas pesquisas já realizadas sobre o tema.

Conforme já foi descrito, a construção histórica do conceito mostra que a estratégia tem uma influência essencial no desenvolvimento de um modelo de negócios, podendo ser entendida como uma espécie de guia, e isso também reflete-se nas várias abordagens e/ou componentes. Hamel (2000), por exemplo, identifica a “estratégia central” como um componente fundamental de um modelo de negócios. Além disso, há referências à estratégia ou à representação como componentes de interface independentes nos trabalhos de Hedman e Kalling (2002), Afuah (2004), Yip (2004) e Tikkanen *et al.* (2005). Todos os autores mostram, a esse respeito, um entendimento semelhante e consideram as implicações da estratégia corporativa por meio de um modelo de estratégia dentro do modelo de negócios, no qual incluem-se a missão ou visão da empresa especificada por essa estratégia, bem como, possíveis caminhos de desenvolvimento estratégico (WIRTZ; GÖTTEL; DAISER, 2016).

Além da estratégia, os recursos materiais e imateriais são frequentemente vistos como componentes importantes na literatura (AFUAH, 2004; DEMIL; LECOCQ, 2010; HEDMAN; KALLING, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). A este respeito, recursos internos e externos da empresa são considerados, da mesma forma que suas competências e capacidades. Assim, no componente recursos, as competências essenciais necessárias para uma empresa e os principais ativos do modelo de negócios são especificados (WIRTZ; GÖTTEL; DAISER, 2016).

Os autores também fazem referência a uma visão orientada para redes, que pode ser identificada na literatura. Assim, redes e parcerias podem ter grande influência na criação de valor de uma empresa e, portanto, devem ser consideradas como parte de um modelo de negócios (AL DEBEI *et al.*, 2008; HAMEL, 2008, VOELPEL *et al.*, 2004). O modelo de rede inclui várias interações, principalmente externas. Nesse contexto, representa uma ferramenta de gestão para verificar e controlar a distribuição de valor a partir de uma criação conjunta (BARNEY, 2004; WU; ZHANG, 2009).

Outro tópico frequentemente mencionado na literatura são os clientes. Metade das abordagens visualizadas na pesquisa de Wirtz, Göttel e Daiser (2016) leva em consideração o

papel do cliente ou, também, o *design* de interface do cliente dentro do modelo proposto. No geral, o componente cliente reflete todas as ofertas relevantes oferecidas ao mercado através de produtos e serviços para segmentos específicos.

O modelo de oferta de mercado é outro componente frequentemente citado na literatura e entendido como a proposta de valor, ou seja, o benefício/valor que um cliente recebe por meio do modelo de negócios (DEMIL; LECOCQ, 2010; JOHNSON, 2010; MAHADEVAN, 2004). Além do aspecto central da promessa de benefício, alguns autores apontam que o foco na própria empresa não é suficiente e os concorrentes também devem ser levados em consideração nesse contexto (AFUAH, 2004; HEDMAN; KALLING, 2002). Assim, o modelo de oferta de mercado também considera os concorrentes e toda a estrutura de mercado, para qual a oferta é apresentada (KALLIO *et al.*, 2006).

Além do modelo de oferta de mercado, o modelo de receita também representa um componente central e frequentemente mencionado (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Hoje, muitas formas de geração de receita são possíveis, assim, as opções variam de receita direta independente e dependente de transação até formas indiretas de receita. Dependendo dos componentes restantes do modelo de negócios, a estrutura e os fluxos de receita devem ser projetados de forma a maximizar as entradas de recursos (WIRTZ; GÖTTEL; DAISER, 2016).

O uso frequente de termos de prestação de serviços também reflete-se nos componentes. Neste contexto, “atividades”, “implementação e configuração de atividades de criação de valor” e “processos” são frequentemente mencionados (AFUAH, 2004; JOHNSON, 2010). O modelo de prestação de serviços retrata de forma adequada a criação de valor do modelo de negócios. Ele define parâmetros centrais e descreve, em resumo, como mercadorias de ordem inferior são convertidas em mercadorias de ordem superior por processos internos da empresa (WIRTZ; GÖTTEL; DAISER, 2016).

Os autores ainda identificaram o aspecto da aquisição nos componentes, apesar de que em uma quantidade menor comparativamente aos demais tópicos anteriores. A este respeito, uma compreensão baseada em *input* de compras é encontrada na literatura (HEDMAN; KALLING, 2002; YIP, 2004). A gestão de compras moderna é especialmente caracterizada pela mudança da globalização, que diminuiu os ciclos de produção, bem como, a mudança dos mercados produtores para compradores. A consideração da aquisição em um modelo de negócios é, portanto, obrigatória, uma vez que negligenciar esse aspecto pode ter consequências de longo prazo para outros componentes.

Finalmente, o modelo financeiro pode ser identificado como parte da análise da literatura como o último componente de um modelo de negócios (AFUAH, 2004; DEMIL; LECOCQ, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Esse modelo assume a função de controle e planejamento financeiro. Isso acontece, primeiro, por meio de um planejamento financeiro detalhado, para garantir um fluxo de capital sem atritos e, em segundo lugar, por meio da análise da estrutura de custos.

A figura 4 resume a análise apresentada anteriormente dos componentes do modelo de negócios e demonstra que as várias abordagens trazidas pela literatura indicam um entendimento bastante heterogêneo (WIRTZ; GÖTTEL; DAISER, 2016). Especialmente no que diz respeito ao grau de abstração, existe, em parte, algumas grandes diferenças. Enquanto alguns autores, como Hamel (2000), Bouwman (2003), Voelpel *et al.* (2004) levam apenas alguns componentes em consideração e, portanto, focam muito do seu entendimento em um mínimo de aspectos, outros, como Wirtz (2000), Hedman e Kalling (2002), Yip (2004), Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) e Osterwalder e Pigneur (2010) demonstram claramente um ponto de vista mais abrangente. Os autores com um ponto de vista mais amplo estão, no entanto, em minoria e representam apenas cerca de 30% das abordagens examinadas (WIRTZ; GÖTTEL; DAISER, 2016).

Schön (2012), por sua vez, propõe uma compacta lista dos componentes que contemplam o modelo de negócios. Seu esquema é similar ao apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011) e reúne três categorias principais:

- Proposta de valor: produto e serviço; necessidades do cliente; geografia.
- Modelo de receitas: lógica de preços; canais; interação com o cliente.
- Modelo de custos: ativos e capacidades; atividades principais; rede parceira.

Para Birkinshaw e Ansari (2015), na estrutura de um modelo de negócios, os seus elementos devem estar internamente alinhados e serem coerentes. Por exemplo, as capacidades (comuns) de uma empresa devem estar aptas para oferecer o valor proposto ao cliente. Além disso, este modelo deve estar alinhado com a estrutura interna e o princípio geral do modelo de gestão da empresa.

Figura 4 - Visão geral dos componentes do modelo de negócios selecionados

Componentes Autor	Estratégia	Recursos	Rede	Clientes	Oferta de mercado (proposta de valor)	Receitas	Prestação de serviços	Compras	Finanças	Espectro dos componentes
<b>Hamel (2000)</b>	Estratégia Central, Recursos Estratégicos		Rede de Valor	Interface do Cliente						
<b>Mahadevan (2000)</b>			Fluxo Logístico		Fluxo de Valor	Fluxo de Receitas				
<b>Wirtz (2000)</b>	Combinação de Fatores de Produção para Implementação de Estratégia	Competências e Ativos Essenciais		Segmentação de Mercado e Cliente	Oferta de Serviço e Proposta de Valor	Sistematização de Formatos de Receita	Combinação e Transformação de Bens e Serviços	Fatores de Produção e Fornecedores	Financiamento e Refinanciamento	
<b>Hedman/Kalling (2002)</b>	Componente de Processo Longitudinal, Gerencial e Organizacional	Recursos		Clientes	Concorrentes, Oferta		Atividades e Organização	Fornecedores de Fatores e Insumos de Produção		
<b>Bouwman (2003)</b>		Arquitetura Técnica		Valor do Serviço para o Cliente					Arranjos Financeiros	
<b>Afuah (2004)</b>	Posições	Recursos			Fatores da Indústria		Atividades		Custos	
<b>Mahadevan (2004)</b>				Clientes Alvo	Proposta de Valor	Modelo de Receita	Entrega de Valor			
<b>Voelpel/Leibold/Tekie (2004)</b>		Capacidades de Liderança	(Re)configuração da Rede de Valor para a Criação de Valor		Proposta de Valor para o Cliente					
<b>Yip (2004)</b>	Escopo, Diferenciação	Organização		Natureza dos Clientes, Canais	Proposta de Valor, Natureza dos Resultados		Como Transformar Insumos (incluindo tecnologia)	Natureza das Entradas		
<b>Lehmann-Ortega/Schoettl (2005)</b>					Proposta de Valor, Arquitetura de Valor	Modelo de Receita				
<b>Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005)</b>		Competência Principal	Rede de Parceiros	Cliente Alvo, Canal de Distribuição, Relacionamento	Proposta de Valor	Modelo de Receita	Configuração de Valor		Estrutura de Custos	
<b>Tikkanen et al. (2005)</b>	Estratégia e Estrutura		Rede				Operações		Contabilidade e Finanças	
<b>Al-Debei/El-Haddadeh/Avison (2008)</b>			Rede de Valor		Proposta de Valor, Arquitetura de Valor				Finança de Valor	
<b>Demil/Lecocq (2010)</b>		Recursos e Competências, Organização			Proposta de Valor	Volume e Estrutura dos Fluxos de Receita			Volume e Estrutura de Custos de Receita	
<b>Johnson (2010)</b>		Principais Recursos			Proposta de Valor para o Cliente	Fórmula de Lucro	Processos Chave			
<b>Osterwalder/Pigneur (2010)</b>		Principais Recursos	Parceiros Chave	Relacionamento com o Cliente, Canais, Segmentos de Clientes	Proposta de Valor	Fluxos de Receita	Atividades Chave		Estrutura de Custos	
<b>Intensidade do uso</b>										

Fonte: Wirtz, Göttel e Daiser (2016).

Em termos práticos, isso significa que transições de modelos de negócios extremos (aqueles que envolvem um novo campo de tecnologia, uma base consumidora muito diferente, reengenharia organizacional, ou alguma combinação dessas e outras mudanças disruptivas) dentro de um negócio existente é improvável que tenha sucesso sem grandes recursos financeiros e um compromisso extraordinário (TEECE, 2018). Mais uma vez, essa afirmação está em conformidade com as descobertas feitas por Christensen (2012) sobre inovação disruptiva e a dificuldade de empresas estabelecidas abraçarem projetos cujos resultados ainda são incertos. Por exemplo, empresas de táxi não estão tentando reproduzir os modelos de negócios do Uber ou LYFT porque esses modelos são baseados principalmente em habilidades de *software* e dados. Empresas de táxi, ao contrário, são pequenas, fazem uso de baixa tecnologia e estão baseadas em contratos de longo prazo com motoristas de tempo parcial ou integral que empregam tecnologia da informação limitada em uma área geográfica delimitada e que enfrentam – até então – uma competição restrita. Até agora, parece que essas empresas continuarão simplesmente servindo o segmento decrescente do mercado que não adotou o uso da tecnologia móvel para transações do dia a dia.

Os ativos-chave são, frequentemente, locais, tais como privilégios regulatórios que permitem ocupar determinados pontos da cidade, como o de um aeroporto ou rodoviária (TEECE, 2018). Neste sentido, Amit e Zott (2012) afirmam que a implantação de um novo modelo de negócios é mais difícil de ser reproduzido do que um produto ou um processo inovador.

Uma tecnologia antiga, geralmente, melhora com a concorrência de uma tecnologia nova e o mundo dos negócios tem inúmeros exemplos que retratam este contexto. No entanto, as mudanças empreendidas pelas empresas estabelecidas raramente são suficientes para conter a desordem no mercado causada por algo novo sem que haja algum tipo de barreira regulatória para proteger aqueles que se sentem ameaçados. As transições do modelo de negócios que ajustam-se confortavelmente aos negócios existentes são muito mais fáceis de implementar. Embora isso raramente seja suficiente para restaurar uma vantagem competitiva que está sob ataque, pequenas transições podem aumentar a captura de valor (TEECE, 2018).

Para Ries (2011), em geral, as *startups* encontram a transformação mais fácil do que as empresas maduras, porque elas têm menos ativos e procedimentos estabelecidos. O modelo *lean startup*<sup>21</sup>, que expandiu-se muito além do Vale do Silício, inclui a capacidade de *pivot*, ou,

---

<sup>21</sup> É uma metodologia de criação e gestão de *startups*. Esse método ensina como criar produtos desejados por clientes, gerando ciclos de aprendizado rápidos, em que as mudanças no direcionamento das estratégias da empresa aconteçam visando um crescimento.

em outras palavras, testar, descartar e substituir rapidamente ideias e modelos de negócios que não funcionam. Christensen (2012) corrobora com essa ideia ao afirmar que, em virtude de conhecer-se muito menos sobre o que os mercados necessitam ou quão grande podem tornar-se, os planos devem atender a finalidades muito diferentes. Assim, eles devem ser, antes, planos para aprender melhor do que para implementar.

Outro aspecto importante para o *design* de um modelo de negócios é determinar quais segmentos de mercado devem ser focados. Para Teece (2018), os bons modelos de negócios são escalonáveis em vários segmentos, mas saber qual parcela do mercado deve ser atendida primeiro é essencial. Embora isso não faça parte do *design* do modelo de negócios, é parte da estratégia de marketing que pode tornar um modelo de negócios bem-sucedido. Osterwalder e Pigneur (2011) contrariam essa ideia ao afirmarem que um modelo de negócios pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, sendo que um deles é a segmentação de clientes, ou seja, os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir.

É de extrema importância identificar como os elementos de um modelo de negócios criam (ou não) diferenciação entre os competidores do mercado. Ao analisarmos os nove elementos recomendados por Osterwalder e Pigneur (2011) – atividades-chave, parcerias principais, recursos principais, estrutura de custo, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, proposta de valor, canais e fontes de receitas – pode-se inferir que, dependendo da forma como são combinados, eles têm a prerrogativa de promover vantagens competitivas entre diferentes organizações.

Rayna e Striukova (2016) reforçam a importância da criação de valor em um modelo de negócios. O mecanismo pelo qual bens e serviços adquirem valor que pode, então, ser capturado e compartilhado, é um dos elementos mais importantes de um modelo de negócios (ZOTT; AMIT, 2002; CHESBROUGH, 2007; ABDELKAFI; MAKHOTIN; POSSELT, 2013). A criação de valor deriva de competências essenciais, recursos-chave, governança, ativos complementares e redes de valor.

As empresas criam valor ao combinar competências essenciais com recursos-chave, preferencialmente, de novas maneiras. A governança, que é a forma como os recursos e competências são gerenciados, também pode afetar muito a criação de valor de uma empresa, na medida em que pode melhorar a sua performance. Já os ativos complementares, como produtos e serviços complementares, alianças e parcerias comerciais, base de clientes e reputação, são elementos críticos para o sucesso de uma empresa e a criação de valor (TEECE, 1986). Por fim, as redes de valor, que consistem em relacionamentos *upstream* (fornecedores) e *downstream* (distribuidores, usuários finais) são, cada vez mais, igualmente críticas. Nos

últimos anos, as empresas voltaram-se para a cocriação e o *crowdsourcing*<sup>22</sup> para ampliar suas redes de valor, assim como, acordos colaborativos e engajamento com clientes também podem aumentar o acesso aos ativos complementares (RAYNA; STRIUKOVA, 2016).

Quando empresas conseguem, sistematicamente, criar valor para os seus clientes, é natural que o mercado comece a olhar com mais atenção para a organização. Embora muitos modelos possam ser copiados pela concorrência, na prática, pode-se levar muitos anos para que isso ocorra. Empresas rivais podem calibrar suas oportunidades de modo diferente e, ainda, podem faltar-lhes adaptabilidade organizacional para trocar de um modelo de negócios para outro. Em outras palavras, esses competidores podem apresentar capacidades dinâmicas mais fracas. Enquanto isso, aqueles que forem pioneiros na criação de um modelo de negócios podem desenvolver e aperfeiçoar habilidades de modo a construir vantagens competitivas em relação à concorrência (TEECE, 2018). E essa falta de adaptabilidade organizacional, em conjunto com a dificuldade de desenvolver e aperfeiçoar novas habilidades requeridas em um mundo digital talvez ajudem a explicar o fato dos principais *players* do mercado de cursos *online* não serem uma extensão dos grandes cursos que atuam na modalidade presencial.

Teece (2018) também assegura que o pioneirismo em um novo modelo de negócios não é, no entanto, sempre um caminho para a vantagem. Ser o primeiro com um modelo de negócios imitável pode ensinar aos clientes sobre a nova proposta de valor, preparando o caminho para a entrada de rivais sem garantir qualquer barreira para a empresa pioneira. Assim, os primeiros necessitam ser aprendizes mais rápidos e ter a capacidade de crescer a uma velocidade maior a fim de capturar a fatia mais significativa de lucros disponíveis.

No que tange ao âmbito acadêmico, Azevedo (2017) apresenta os principais modelos de negócios já identificados: (1) *Business Model Canvas* (BMC); Modelo de Johnson, Christensen e Kagermann; (3) Modelo de Hedman e Kalling; (4) Modelo Recursos, Competências, Organização e Valor Proposto (RCOV); (5) Modelo de Yip; (6) *Customer – Integrated Business Model* (CIBM). Na presente pesquisa, será abordado apenas o modelo desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011).

Os elementos do *framework Business Model Canvas* foram publicados pela primeira vez em 2004, na tese de Osterwalder, sob orientação de Pigneur. No ano seguinte, com a contribuição de Tucci, os dois autores publicaram um artigo com os elementos do modelo. Este

---

<sup>22</sup> É um modelo de terceirização aberto e compartilhado, cujo propósito é reunir diferentes pessoas em torno da realização de uma tarefa ou da solução de um problema.

artigo já possui 2.233 citações e é o modelo mais citado no meio empresarial (AZEVEDO, 2017).

O motivo da escolha do *framework Business Model Canvas*, em detrimento dos demais, está relacionado ao fato dele ser didático, possuir um caráter prático e abrangente e, por fim, conforme destacado por Azevedo (2017), pela relevância acadêmica e aderência com o ambiente corporativo.

O Canvas, representado pela figura 5 possui três pilares conceituais: (1) criação de valor; (2) entrega de valor; e (3) captura de valor. Em cada um desses pilares estão distribuídos os nove elementos do modelo: (1) Atividades-chave; (2) Parcerias principais; (3) Recursos principais; (4) Estrutura de custo; (5) Relacionamento com clientes; (6) Segmentos de clientes; (7) Proposta de valor; (8) Canais; e (9) Fontes de receita (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Figura 5 - Modelo de Negócios Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Nos próximos parágrafos serão apresentados, de forma resumida, os componentes que compõem a estrutura proposta por Osterwalder e Pigneur (2011).

#### 2.5.2.1 Segmento de clientes

Este componente define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Os clientes são o âmago de qualquer modelo de negócios. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo. Para melhor satisfazê-los, uma organização precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades e comportamentos comuns. Um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos,

pequenos ou grandes. A empresa deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar. Uma vez tomada a decisão, um modelo de negócios pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos. Grupos de clientes representam segmentos distintos se: a) suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente; b) são alcançados por canais de distribuição distintos; c) exigem diferentes tipos de relacionamento; d) têm lucratividades substancialmente diversas; e e) estão dispostos a pagar por aspectos diversificados da oferta (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

#### *2.5.2.2 Proposta de Valor*

A proposta de valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. Ela representa o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. A proposta existe para resolver um problema ou satisfazer uma necessidade do consumidor e reproduz um pacote específico que supre as exigências de um segmento de clientes específico. Nesse sentido, a proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes. Algumas propostas podem apresentar uma oferta inovadora, outras, por outro lado, podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas, com características e atributos adicionais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

#### *2.5.2.3 Canais*

Descreve como uma empresa comunica-se com seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes. Eles são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral. Os canais servem a diversas funções, incluindo: a) ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços; b) ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor; c) permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos; d) levar uma proposta de valor aos clientes; e e) fornecer suporte ao cliente após a compra (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

#### *2.5.2.4 Relacionamento com os Clientes*

Este componente descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. Estas relações podem variar desde pessoais até

automatizadas. O relacionamento com clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: a) conquista do cliente; b) retenção do cliente; e c) ampliação das vendas. No começo do processo, por exemplo, o relacionamento com clientes das operadoras de celular era guiado por estratégias agressivas de aquisição, envolvendo até telefones gratuitos. Quando o mercado ficou saturado, as operadoras mudaram o foco para a retenção de clientes e o aumento da lucratividade média. Assim, o relacionamento utilizado pelo modelo de negócios de uma empresa influencia profundamente a experiência geral de cada cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

#### 2.5.2.5 Fontes de Receita

Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de mercado atendido. Se o cliente é o coração de um modelo de negócios, o componente fontes de receita é a rede de artérias. Uma empresa deve perguntar-se: que valor cada segmento de clientes está realmente disposto a pagar? Responder com sucesso a essa pergunta permite que a organização estabeleça uma ou mais fontes de receita para cada segmento. Cada um pode ter mecanismos de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção. Um modelo de negócios pode envolver dois tipos diferentes de fontes de receita: a) transações de renda resultantes de pagamento único; e b) renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma proposta de valor aos clientes ou do suporte pós-compra (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Quadro 7 - Mecanismos de Precificação

<b>Mecanismos de Precificação</b>	
Precificação Fixa Preços predefinidos baseados em variáveis estáticas	Precificação Dinâmica Os preços mudam com base nas condições do mercado
<i>Preço de Lista</i> : preços fixos para produtos, serviços ou outras Propostas de Valores individuais.	<i>Negociação (barganha)</i> : preço negociado entre dois ou mais parceiros e depende do poder e/ou das habilidades de negociação.
<i>Dependente da característica do produto</i> : o preço depende do número ou da qualidade das características da Proposta de Valor.	<i>Gerenciamento de Produção</i> : o preço depende do inventário e do momento da compra (normalmente utilizado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou assentos de linhas aéreas).
<i>Dependente dos Segmentos de Clientes</i> : o preço depende do tipo e de todas as características dos Segmentos de Clientes.	<i>Mercado em tempo real</i> : o preço é estabelecido dinamicamente, com base na oferta e na demanda.
<i>Dependente de volume</i> : o preço fica em função da quantidade comprada.	<i>Leilões</i> : preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

#### 2.5.2.6 Recursos Principais

O componente recursos principais descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar, ou seja, são eles que permitem que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de clientes e obtenha receita. Diferentes recursos principais são necessários, dependendo do modelo de negócios. Por exemplo, um fabricante de *microchip* requer fábricas de capital intensivo, enquanto um projetista de *microchip* concentra-se mais nos recursos humanos. Esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos e podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

#### 2.5.2.7 Atividades-Chave

Este componente descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar. Todo modelo demanda por um número de atividades-chave, que são as ações mais relevantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso. Assim como os recursos principais, elas são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com os clientes e gerar renda. Do mesmo modo que o componente anterior, as atividades-chave diferenciam-se dependendo do tipo de modelo de negócios. Para a Microsoft, as atividades-chave incluem o desenvolvimento de *software*. Para a Dell, as atividades-chave incluem o gerenciamento da cadeia de fornecimento. Para a consultoria Mckinsey, as atividades-chave incluem a resolução de problemas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

#### 2.5.2.8 Parcerias Principais

Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar. As empresas formam parcerias por diversas razões, e essas parcerias, cada vez mais, tornam-se uma peça fundamental em muitos modelos de negócios. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Pode-se distinguir quatro tipos

diferentes de parcerias: a) alianças estratégicas entre não competidores; b) coopetição<sup>23</sup>, ou seja, parcerias estratégicas entre concorrentes; c) *joint ventures*<sup>24</sup> para desenvolver novos negócios; e d) relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

#### 2.5.2.9 Estrutura de Custos

Representa todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Este componente descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um modelo específico. Criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar receita incorrem em custos, que podem ser calculados com relativa facilidade após a definição dos recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. Alguns modelos de negócios, entretanto, são mais direcionados pelos custos do que outros. As companhias aéreas *Low Cost*, por exemplo, têm construído modelos de negócios inteiramente baseados em estruturas de baixo custo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

### 2.5.3 Inércia do modelo de negócios

Vorbach, Wipfler e Schimpf (2017) acreditam que as tecnologias disruptivas têm o potencial de alterar significativamente a maneira como as empresas operam. No entanto, a inércia do modelo de negócios impede que as organizações adotem as novas possibilidades tecnológicas. Para os autores, as inovações tecnológicas impactam cada vez mais a transformação de modelos de negócios e os desenvolvimentos tecnológicos disruptivos influenciam sobremaneira os ambientes das empresas e alteram o modo como os negócios são operados.

Para Achtenhagen, Melin e Naldi (2013), a mudança do modelo de negócios é essencial para o sucesso, não apenas para aproveitar as novas oportunidades de criação de valor, mas, também, porque tal abordagem reduz o risco de inércia à mudança, que geralmente ocorre quando uma empresa obteve sucesso por determinado tempo. Gerenciar e alterar dinamicamente o modelo de negócios de forma incremental ao longo dos anos pode ser visto

---

<sup>23</sup> É uma estratégia de negócios baseada na Teoria dos Jogos, que busca combinar as características tanto da cooperação quanto da competição. Esse não é um conceito novo, mas continua sendo útil para a aplicação no planejamento estratégico das empresas.

<sup>24</sup> É a união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum, por um determinado período de tempo, e que visa, dentre outras motivações, o lucro.

como uma alternativa (ou complemento) para as mudanças mais profundas e necessárias caso a adaptação e renovação do modelo de negócios tenha sido negligenciada.

A reconfiguração do modelo está associada a muitas dificuldades que precisam ser superadas, como (1) identificar necessidades de mudança; (2) superar a inércia; (3) aceitar novas estruturas e escolher abordagens adequadas para a renovação (WIRTZ *et al.*, 2010). Por conta da inércia organizacional e a incerteza dos resultados, é improvável que as empresas mudem seu modelo de negócios, a menos que tenham incentivos relativamente fortes para fazê-lo. Mesmo nos casos em que a necessidade de adaptação parece evidente, a orientação estratégica da empresa provavelmente impedirá o processo de adaptação de um modelo existente, mesmo diante de novas demandas do mercado ou ameaças competitivas (VORBACH; WIPFLER; SCHIMPF, 2017). Por outro lado, os desenvolvimentos tecnológicos são direcionadores para a mudança do modelo de negócios. Baden-Fuller e Haefliger (2013) lembram-nos que novas tecnologias, que também podem vir de outros setores, como TI e digitalização, oferecem novas possibilidades para organizar os diferentes elementos de um modelo de negócios, permitindo, assim, a inovação desse modelo ao explorar com êxito as novas tecnologias. Para Amshoff (2015), os principais desafios no desenvolvimento de novos modelos de negócios são, portanto, gerenciar a complexidade das próximas tecnologias disruptivas e antecipar as lógicas de negócios em mercados emergentes.

Ao longo da história, muitas empresas bem-sucedidas experimentaram novas tecnologias para impedir que novas empresas as substituíssem. Quando as discontinuidades tecnológicas<sup>25</sup> são introduzidas em um setor vigente, enfrentam uma organização industrial efetiva, relacionamentos de mercado estabelecidos, ativos especificamente desenvolvidos e padrões de colaboração estáveis e previsíveis (VORBACH; WIPFLER; SCHIMPF, 2017). Pesquisadores argumentaram que discontinuidades tecnológicas levam a abalos da indústria que podem anular a vantagem competitiva de um operador histórico (SABATIER *et al.*, 2012). No entanto, estas discontinuidades não alteram as lógicas dominantes do setor até começarem a introduzir diferentes modelos de negócios que modificam as especificidades de ativos, criam novos vínculos de dependência e reformulam os padrões de colaboração. Para Vorbach, Wipfler e Schimpf (2017), mesmo que uma tecnologia potencialmente disruptiva esteja envolvida, desde que possa ser integrada à cadeia de valor da indústria existente, ela não altera o equilíbrio de poder entre seus atores ou seus modelos de apropriação estabelecidos. Mas, quando um

---

<sup>25</sup> Pode ser definida como um avanço técnico tão significativo no aumento de escala, na eficiência e no *design*, que pode tornar obsoletas as tecnologias mais antigas com o advento de novas tecnologias.

destes componentes – especificidades de ativos, novos vínculos de dependência e padrões de colaboração – é afetado, as lógicas dominantes da indústria podem ser desafiadas.

Para Sabatier *et al.* (2012), a inovação do modelo de negócios pode levar tempo enquanto vários fatores interativos entram em jogo: a natureza disruptiva das novas tecnologias não muda automaticamente a lógica dominante de um setor – o desafio surge mais tarde, quando os modelos evoluem e pequenas empresas podem aliar-se a outros atores, novos ou já existentes, e que promovem um conjunto diferente de ativos complementares. De acordo com Vorbach, Wipfler e Schimpf (2017), embora os empreendedores precisem pôr em prática um modelo de negócios para desenvolver e trazer uma nova tecnologia ao mercado, a novidade da própria tecnologia pode não exigir automaticamente o desenvolvimento de um modelo de negócios inovador. Nesse caso, os empreendedores em questão agiriam como facilitadores. É provável que outros atores e processos em nível de setor estejam envolvidos na inovação deste modelo. Além disso, as empresas empreendedoras têm a vantagem de serem menos prejudicadas pelas dependências do caminho e pelas restrições cognitivas para adequar as novas tecnologias aos modelos de negócios existentes (BOHNSACK *et al.*, 2014).

Vorbach, Wipfler e Schimpf (2017) lembram-nos que vários pesquisadores enfatizaram que os problemas de mudanças tecnológicas e mudanças tecnológicas radicais estão frequentemente relacionados à inércia do modelo de negócios. Conforme definido por Christensen (2006), o desafio fundamental das tecnologias disruptivas é “um problema do modelo de negócios, não um problema da tecnologia”, o que significa que o principal desafio das mudanças tecnológicas reside na interação entre desenvolvimento tecnológico e inovação do modelo de negócios (MARKIDES, 2006). No entanto, enquanto um novo modelo pode ser crucial para a comercialização e capturar o valor de uma inovação tecnológica (TEECE, 2010), um modelo de negócios existente também pode constituir um obstáculo que dificulta as mudanças tecnológicas (TRIPSAS; GAVETTI, 2000).

Em tais situações, afirmam Vorbach, Wipfler e Schimpf (2017), a mudança de tecnologia torna-se um problema do modelo de negócios. As tecnologias não são disruptivas por si só, mas as empresas podem deixar de criar modelos de negócios viáveis que demandem a incorporação de novas tecnologias. O aprisionamento em um modelo de negócios existente impede as empresas de aproveitarem novas oportunidades tecnológicas e adaptarem-se às mudanças que a tecnologia oferece (TONGUR; ENGWALL, 2014).

Quadro 8 - Causas da inércia no modelo de negócios

Modelos de negócios como padrões cognitivos	Modelos de negócios pouco claros para os que se movem primeiro	Evolução dos modelos de negócios dependentes do caminho	Restritivos baseados em recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos de negócios representam padrões mentais.</li> <li>- As empresas estabelecidas tendem a derivar a lógica dominante do modelo de negócios existente e adequar as novas tecnologias aos padrões tradicionais.</li> <li>- Os operadores preferem ficar próximos dos modelos de negócios existentes, concentrando-se na eficiência e nas economias de escala e escopo e, portanto, cognitivamente constrangidos a encontrar novas maneiras de criar valor.</li> <li>- As restrições cognitivas também impedem as empresas de reconhecer possíveis escolhas estratégicas.</li> <li>- Mesmo que uma empresa reconheça alternativas como possíveis escolhas, poderá rejeitá-las por razões normativas como não sendo adequadas para a organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No caso de novas tecnologias, o modelo de negócios apropriado pode não estar claro, fazendo com que as empresas continuem com seus modelos previamente bem-sucedidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lógicas dominantes do modelo de negócios, ativos complementares (por exemplo, agregação de produtos e serviços) e eventos contingentes (por exemplo, incidentes críticos, mudanças regulatórias) podem causar um desenvolvimento não intencional dependente do caminho do modelo de negócios da empresa.</li> <li>- O processo dependente do caminho leva a uma situação de bloqueio, restringindo a empresa ao modelo de negócios resultante e limitando o leque de opções tecnológicas da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos de autoreforço alinham recursos a condições ambientais específicas.</li> <li>- A base de recursos existente não é mais suficiente para realizar alternativas necessárias devido às novas opções tecnológicas.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Vorbach, Wipfler e Schimpf (2017).

## 2.6 INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS E CAPACIDADES DINÂMICAS

Ao longo de muitos anos, a inovação tecnológica revolucionária foi considerada o principal motor da competitividade. No entanto, cada vez mais, os modelos de negócios inovadores – mecanismos para capturar valor da inovação tecnológica – estão permitindo que empresas menos avançadas tecnologicamente substituam àquelas com grandes recursos. Em particular, o aumento da digitalização em muitos setores tornou obsoleto os antigos modelos de receita e exigiu formas inteiramente novas de capturar valor. Como resultado, mesmo os setores mais tradicionais experimentaram disrupções decorrentes da inovação do modelo de negócios (RAYNA; STRIUKOVA, 2016).

Para os autores, embora parecesse lógico que os setores que dependem fortemente de tecnologias digitais – como telecomunicações, videogame, música e cinema – fossem altamente disruptivos e lutassem para encontrar novos modelos de negócios sustentáveis, foi uma surpresa verificar setores tradicionais, como hotéis ou mobilidade urbana, serem radicalmente remodelados com o advento de novos modelos de negócios. Na maioria dos casos, essas inovações disruptivas no modelo de negócios não vieram de empresas que já operam no mercado, mas, de terceiros, como a Apple (música), Netflix (filmes e séries), Rovio (videogames), Airbnb (hotéis) e Uber (táxis). A prevalência deste tipo de disrupção convenceu a maioria das empresas da necessidade de inovação do modelo de negócios, não apenas para manter-se à frente dos concorrentes existentes, mas, também, para antecipar o surgimento de novos. Apesar desse tipo de inovação ser necessária para manter uma vantagem competitiva, na prática, ela é bastante difícil de ser implementada. Muitas empresas, simplesmente, não sabem por onde começar. A complexidade da inovação do modelo de negócios é exacerbada pela falta de uma linguagem comum – já que há muitas representações do que um modelo de negócios realmente é, cada uma com seus próprios elementos e definições – e pela falta de ferramentas universalmente aplicáveis (RAYNA; STRIUKOVA, 2016).

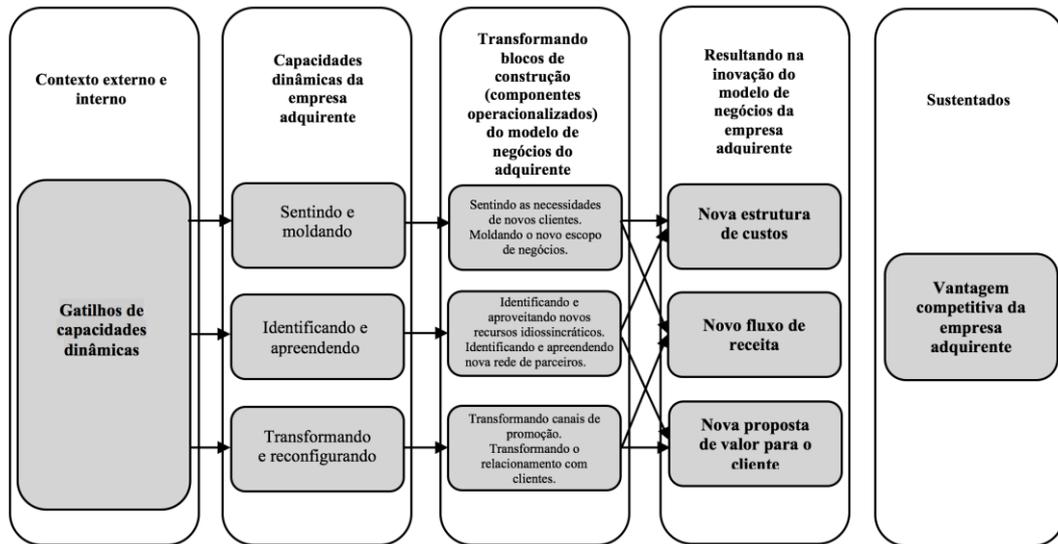
Segundo Cirjevskis (2019), os pesquisadores percebem o nível de inovação do modelo de negócios de formas diferentes. Por exemplo, Johnson, Christensen e Kagermann (2008) acreditam que a inovação do modelo não tem sentido, a menos que seja, de uma certa maneira, novo para a empresa e novo ou revolucionário para a indústria e o mercado. Por outro lado, Amit e Zott (2016) sugerem que a inovação do modelo de negócios também possa ser apenas incremental em suas características, como no caso de uma empresa que consegue desenvolver economia de escala e, com isso, aumentar a eficiência, ou, ainda, quando melhora a qualidade do produto ou serviço oferecido. Assim, o novo modelo de negócios não implica que o atual

esteja ameaçado ou deva ser alterado drasticamente. Os autores defendem que uma empresa pode inovar o modelo redefinindo: a) o conteúdo (adicionando novas atividades); b) a estrutura (ligando as atividades de uma forma diferente); e c) a governança (alterando as partes que executam as atividades).

A reinvenção dos componentes do modelo de negócios significa o processo de transformação das atividades, capacidades e recursos mais importantes da empresa para reduzir custos, aumentar o fluxo de receita, oferecer e entregar uma nova proposta de valor ao cliente e, assim, sustentar uma vantagem competitiva no mercado (CIRJEVSKIS, 2019). No trabalho desenvolvido pelo autor, foi examinado o papel das capacidades dinâmicas na transformação de componentes do modelo de negócios em processos de fusão e aquisição de empresas de tecnologia avançada. E chegou-se a uma dedução de que existem três conjuntos de capacidades dinâmicas que devem ser desenvolvidas para transformar e reinventar um modelo de negócios, obtendo, assim, vantagem competitiva.

O primeiro conjunto de capacidades – detecção e modelagem – está contribuindo para selecionar novas atividades-chave e novos segmentos de clientes, colaborando, assim, para que o comprador, no processo de fusão e aquisição, possa moldar a demanda do mercado emergente e as novas tecnologias necessárias. O segundo conjunto de capacidades – identificação e captura – é o suporte a uma empresa compradora para obter novos recursos e capacidades-chave, assim como, estender as redes de parceiros. Por fim, o terceiro conjunto de capacidades – transformação e reconfiguração – representa contribuir com uma empresa compradora para transformar o modo de retenção de clientes e força de vendas e, assim, entregar valor ao cliente e capturar parte desse valor para os *stakeholders*. Como resultado desses processos de transformação, a empresa adquirente resulta em uma nova estrutura de custos, um novo fluxo de receita e uma nova proposta de valor para o cliente, o que deve apoiar uma nova vantagem competitiva. O modelo conceito da pesquisa é apresentado na figura 6.

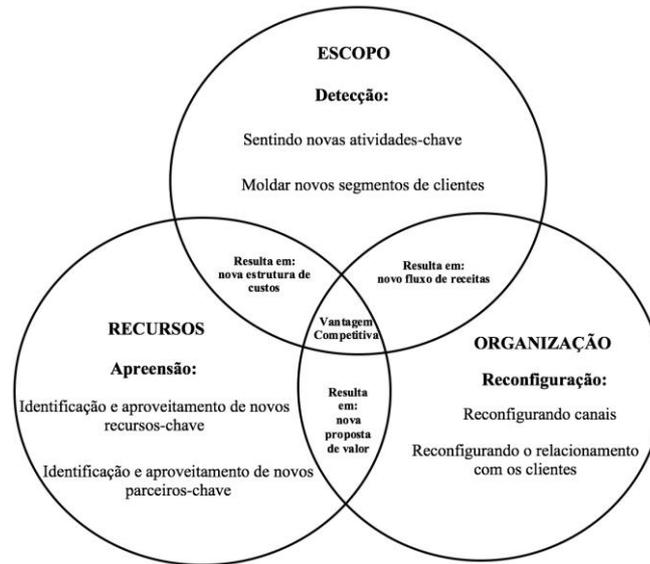
Figura 6 - Modelo conceitual



Fonte: Andrejs Cirjevskis (2019).

A conclusão do trabalho de Cirjevskis (2019) apresenta um modelo que demonstra que a interseção das capacidades de detecção e apreensão pode resultar em uma nova estrutura de custos, mais eficiente. Já a interseção das capacidades de detecção e transformação pode resultar na geração de um novo fluxo de receita. Por fim, a interseção das capacidades de captura e transformação pode resultar em uma nova proposta de valor para o cliente. Desse modo, as capacidades dinâmicas estão transformando e inovando o modelo de negócios do comprador e sustentando sua vantagem competitiva. O modelo também integra o grande triângulo de estratégias corporativas (escopo – recursos – organização) e faz a ponte entre a estrutura de capacidades dinâmicas (sentir as necessidades do cliente – capturar recursos – transformar a organização) com componentes do modelo de negócios em uma estrutura integrativa para uma abordagem sistemática de negócios, conforme a figura 7.

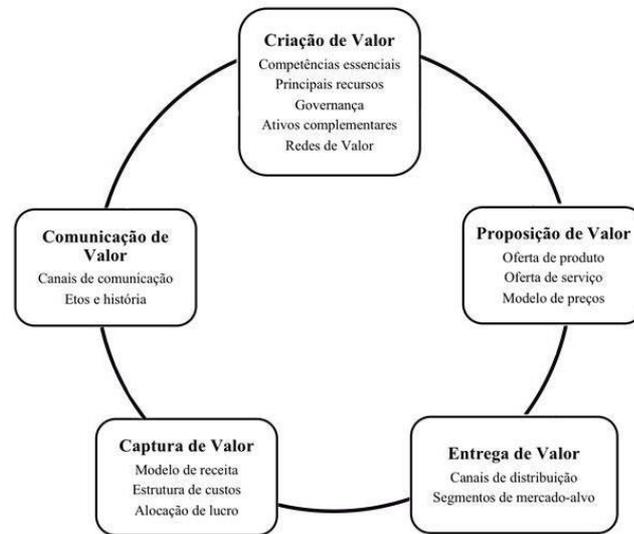
Figura 7 - Integração do *framework* de capacidades dinâmicas e reinvenção dos componentes do modelo de negócios no processo de fusões e aquisições: um modelo conceitual para uma pesquisa futura.



Fonte: Andrejs Cirjevskis (2019).

Já na pesquisa desenvolvida por Rayna e Striukova (2016), os autores apresentam uma estrutura, chamada de ‘Modelo de Negócios 360°’, que permite aos gestores visualizarem a dinâmica da inovação do modelo de negócios a partir de cinco componentes-chave: a) criação de valor; b) proposta de valor; c) captura de valor; d) entrega de valor; e e) comunicação de valor. Esses cinco elementos, juntos, fornecem uma base sólida para uma estrutura de modelos de negócios abrangente (figura 8).

Figura 8 - *Framework* Modelo de Negócios 360°



Fonte: Rayna e Striukova (2016).

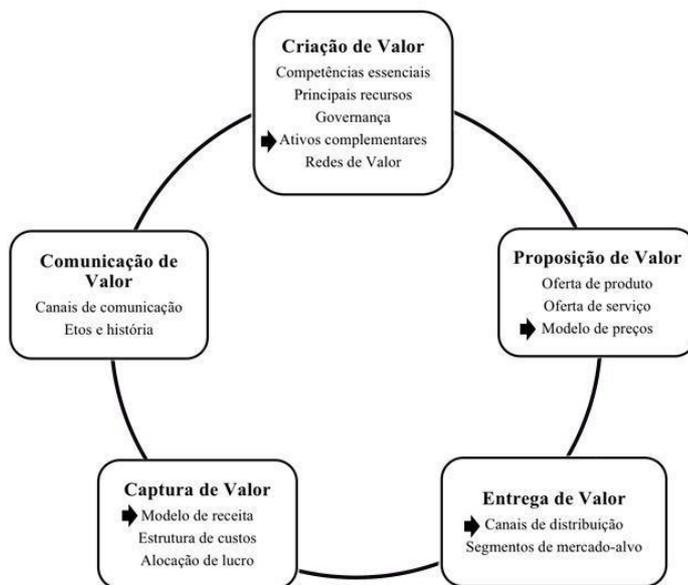
Ao contrário de outras ferramentas disponíveis, esta estrutura apresenta todos os aspectos de valor dos modelos de negócios, bem como, seus subcomponentes, permitindo, assim, uma visão exaustiva das várias alavancas de inovação do modelo. Isso é particularmente importante porque a disrupção, às vezes, surge de alterações em apenas um subcomponente do modelo de negócios. O trabalho demonstrou como as empresas Netflix e Spotify inovaram os seus modelos de negócios a partir dos componentes que compõem a estrutura proposta. As figuras 9 e 10 ilustram os resultados da pesquisa.

Na literatura sobre gestão da inovação, uma abordagem usual para distinguir os tipos de inovação está relacionada à magnitude – ou grau – de novidade relacionada ao mercado (CROSSAN; APAYDIN, 2010). A distinção tradicional reside entre inovações incrementais e radicais (ETTLIE; BRIDGES; O’KEEFE, 1984). Conforme já foi discutido, enquanto as inovações incrementais introduzem mudanças marginais na estrutura do mercado, a inovação radical produz alterações profundas na estrutura do mercado devido à introdução de uma inovação completamente nova (BOURREAU; GENSOLLEN; MOREAU, 2012).

Desse modo, a inovação radical é vista como provocadora de mudanças substanciais e é uma prática fundamentalmente nova para a organização, ao passo que a inovação incremental representa variações de práticas pré-existentes. Por esta razão, a inovação incremental é normalmente associada a firmas estabelecidas, que se saem bem sob o *status quo*, porque

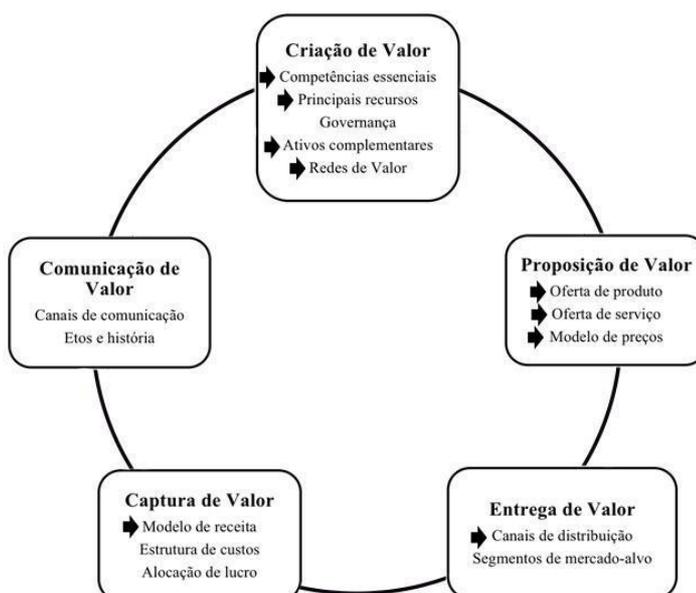
inovações radicais tendem a exigir estruturas organizacionais únicas que giram em torno de tal inovação (ETTLIE; BRIDGES; O'KEEFE, 1984).

Figura 9 - Componentes afetados pela inovação do modelo de negócios do Spotify



Fonte: Rayna e Striukova (2016).

Figura 10 - Componentes afetados pela inovação do modelo de negócios do Netflix



Fonte: Rayna e Striukova (2016).

Assim, a forma e a magnitude da inovação têm sido frequentemente associadas na literatura (CROSSAN; APAYDIN, 2010), ao ligar a inovação do modelo de negócios à introdução de uma inovação radical (BOURREAU; GENSOLLEN; MOREAU, 2012), enquanto as melhorias incrementais estão conectadas, principalmente, a outras formas de inovação – produto, serviço e processo (HENDERSON; CLARK, 1990). Recentemente, a inovação do modelo de negócios está, cada vez mais, sendo retratada por meio da distinção incremental/evolucionária *versus* radical na literatura geral da inovação do modelo de negócios (VELU, 2016; FOSS; SAEBI, 2017).

A despeito do tipo de inovação a ser implementada, para garantir a criação e captura de valor a longo prazo, as empresas devem, continuamente, moldar, adaptar e renovar seus modelos de negócios e mudar seus componentes para propostas de valor inovadoras (MITCHELL; BRUCKNER COLES, 2004). Nesse processo, a inovação do modelo de negócios é considerada um conjunto de microfundamentos essenciais para as capacidades dinâmicas (CORTIMIGLIA; GHEZZI; FRANK, 2016). Os esforços para essa inovação requerem o desenvolvimento de um conjunto de recursos que permite às empresas reinventarem os componentes de seus modelos de negócios para adequarem-se ao ambiente em mudança, bem como, construir e fortalecerem seus blocos de construção internos (ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013).

A inovação do modelo de negócios baseia-se no desafio de transformar arquiteturas de modelos anteriores, mudar a base de recursos da empresa, agregar novas capacidades, transformar a estrutura organizacional e da cadeia de valor e adaptar novos modelos de receita e propostas de valor (DEMIL; LECOCQ, 2010). Assim, o desenvolvimento de novos modelos de negócios requer o objetivo de transformar as capacidades organizacionais e gerenciais como dimensões-chave de uma inovação de modelo de sucesso e compreender as principais dimensões em uma inovação incremental e radical (MEZGER, 2014).

Essas demandas podem ser explicadas de forma útil através da estrutura de capacidades dinâmicas proposta por Teece (2007): a) detectar ameaças e oportunidades; b) aproveitar oportunidades; e c) manter a competitividade da empresa, ao reconfigurar os seus ativos tangíveis e intangíveis. No entanto, ao ir além da identificação de novas oportunidades, do desenho e da implementação de um novo modelo de negócios, Mezger (2014) argumenta que a inovação do modelo é uma capacidade específica de si mesma e envolve uma capacidade de ordem superior para as empresas que pretendem competir em um ambiente de mudanças, e essa

abordagem orientada para o conhecimento facilita a transformação e a aprendizagem organizacional.

Seguindo numa linha um pouco diferente, Inigo, Albareda e Ritala (2017) desenvolveram um trabalho que aborda a inovação do modelo de negócios para a sustentabilidade (BMIS) através de abordagens evolucionárias e radicais, envolvendo as capacidades dinâmicas. No primeiro caso, a inovação envolve mudanças incrementais, estreitos diálogos com os *stakeholders* e participação da comunidade, bem como, aprendizagem contínua e adaptação à dinâmica entre os domínios social, ambiental e econômico da criação de valor. No segundo caso, a abordagem radical busca a transformação sociotécnica<sup>26</sup> no nível do sistema e projetos de modelos de negócios proativos e criadores de caminhos. Os principais resultados desse trabalho estão resumidos na figura 11.

Para projetar um modelo que seja mais do que uma boa lógica de fazer negócios, a empresa precisa avaliar os fatores internos e externos que dizem respeito aos clientes, fornecedores e, também, ao ambiente de negócios mais amplo (TEECE, 2010). Mesmo depois que um modelo adequado seja projetado e implementado, uma empresa precisa, continuamente, repensar, redesenhar e desenvolver esse modelo de negócios para manter-se competitiva ao longo do tempo (AMIT; ZOTT, 2012; CHESBROUGH, 2007; TEECE, 2010; AMIT; MASSA, 2011).

As ferramentas do modelo de negócios foram reconhecidas como valiosas para construir vantagens competitivas e impulsionar o crescimento e o lucro da empresa (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Apenas as inovações de produto ou processo são insuficientes para que uma empresa construa e sustente uma competitividade de longo prazo, portanto, a inovação do modelo torna-se indispensável para o desenvolvimento desse caminho (CHESBROUGH, 2007; AMIT; ZOTT, 2012).

Teece (2010) argumenta que os modelos de negócios, muitas vezes, são mal compreendidos, porque raramente são analisados. Pesquisas recentes têm contribuído muito para a compreensão da inovação do modelo de negócios (FLÓREN; AGOSTINI, 2015), mas, a falta de investigação empírica do fenômeno (CASADESUS-MASANELL; ZHU, 2013) e a falta de pesquisas sistemáticas sobre como as empresas devem abordar essa inovação é reconhecida pela academia (BUCHERER; EISERT; GASSMANN, 2012).

---

<sup>26</sup> Refere-se à inter-relação dos aspectos sociais e técnicos de uma organização. Representa a otimização conjunta, com uma ênfase compartilhada na conquista da excelência no desempenho técnico e qualidade na vida de trabalho das pessoas.

Figura 11 - Sumário dos resultados: *framework* da detecção, apreensão e reconfiguração das capacidades nas categorias BMIS evolucionária e radical.

	<b>Deteção</b> Oportunidades de negócios sustentáveis	<b>Apreensão</b> Oportunidades de negócios sustentáveis	<b>Reconfiguração</b> Recursos e capacidades alinhadas com oportunidades de negócios sustentáveis
<b>BMIS Evolucionário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificando oportunidades e ameaças económicas, sociais e ambientais;</li> <li>- Diálogo ativo com os <i>stakeholders</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar as propostas de valor para incorporar as dimensões da sustentabilidade;</li> <li>- Melhorar os produtos e serviços existentes através da disseminação do conhecimento dos <i>stakeholders</i> e sustentabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de equipas de inovação orientadas para a sustentabilidade descentralizadas em toda a empresa;</li> <li>- Distribuição da gestão do conhecimento e governança do pensamento empresarial sustentável.</li> </ul>
<b>BMIS Radical</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificando oportunidades e ameaças económicas, sociais e ambientais disruptivas;</li> <li>- Pesquisa proativa de tendências além dos grupos de interesse e da indústria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projetar novas propostas de valor, incluindo produtos e serviços que impactam as mudanças sociais e ambientais;</li> <li>- Gerando arquiteturas de modelos de negócios que transformam sistemas sociotécnicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orquestrando equipas de inovação orientadas para a sustentabilidade disruptiva e <i>spin-offs</i>;</li> <li>- Pioneirismo em arquiteturas disruptivas para a sustentabilidade de negócios visando mudanças sistémicas em campos sociotécnicos.</li> </ul>

Fonte: Inigo, Albareda e Ritala (2017).

Um modelo de negócios não é algo estático. Portanto, deve ser gerenciado e inovado ao longo do tempo (CHESBROUGH, 2007; HEDMAN; KALLING, 2003). As empresas devem avaliar, ajustar e desenvolver constantemente seus modelos para manterem-se viáveis e sustentarem o crescimento futuro (AMIT; ZOTT, 2012; TEECE, 2010). O corpo de conhecimento neste campo ainda é bastante imaturo e existem muitas definições diferentes e parcialmente contraditórias que representam uma fonte potencial de confusão (FLÓREN; AGOSTINI, 2015).

No trabalho desenvolvido por Marolt *et al.* (2016), os autores pesquisaram a inovação do modelo de negócios a partir de casos de pequenas e médias empresas na Eslovênia e concluíram que existem diferentes estruturas disponíveis para analisar esse tipo de inovação. Essas estruturas incluem, principalmente: a) as principais razões para a empresa envolver-se na inovação do modelo de negócios (BUCHERER *et al.*, 2012; MAHADEVAN, 2004); b) os principais elementos do modelo de negócios que podem ser alterados (FLORÉN; AGOSTINI, 2015; MAHADEVAN, 2004); e c) os tipos de inovação do modelo de negócios (BUCHERER *et al.*, 2012; FLORÉN; AGOSTINI, 2015). As razões fundamentais para a empresa comprometer-se nesse processo de inovação estão relacionadas a redução de custos, aumento

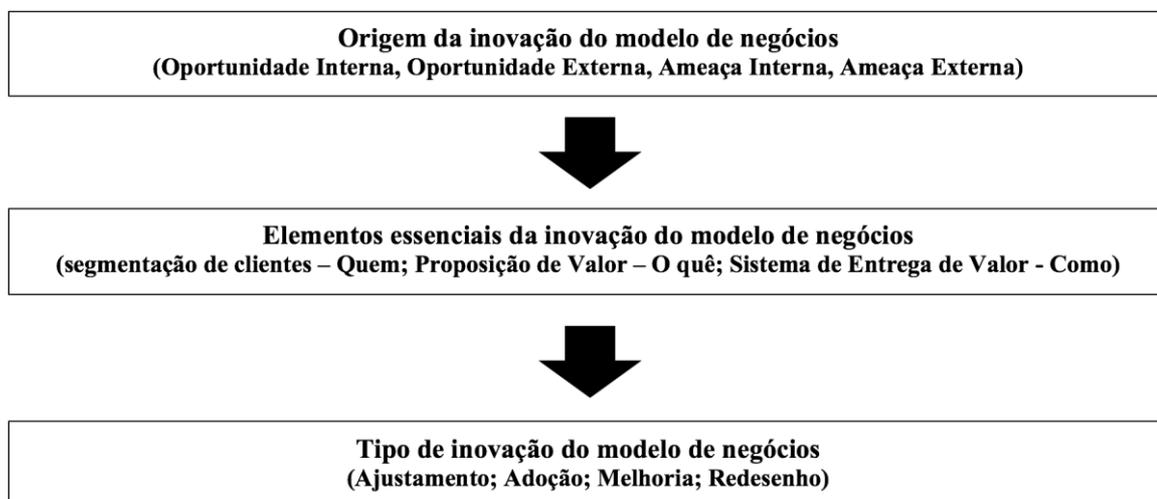
da flexibilidade, desenvolvimento de tecnologia, concorrência e legislação e podem ser impulsionadas por oportunidades e ameaças internas e externas (BUCHENER *et al.*, 2012). Estes motivadores identificados podem influenciar na mudança dos componentes essenciais do modelo de negócios e, por fim, o nível de alteração destes elementos leva aos diferentes tipos de inovação do modelo de negócios (MAROLT *et al.*, 2016).

A estrutura de análise desenvolvida na pesquisa de Marolt *et al.* (2016) consiste em três aspectos principais da inovação do modelo de negócios: origem, elementos centrais e os tipos de inovação, conforme a figura 12. Com relação ao primeiro aspecto, pode-se afirmar que a inovação pode ser acionada de diferentes maneiras. De acordo com Bucherer *et al.* (2012), existem quatro origens diferentes de inovação do modelo de negócios: a) oportunidades internas, como, por exemplo, melhoria de processos internos; b) oportunidades externas, como mudanças em tecnologias-chave; c) ameaças internas, como a terceirização de certas atividades ou investimento em novos recursos; e d) ameaças externas, como novos competidores, mudanças no mercado ou mudanças na legislação.

Neste sentido, a origem da inovação do modelo de negócios pode ser desencadeada por apenas um aspecto ou uma combinação de várias dimensões ao mesmo tempo. Além disso, não é necessário que a origem específica da inovação desencadeie apenas um modelo de negócios para a empresa. Ela pode ter vários modelos e suportar várias lógicas de negócios, dependendo das combinações de mercado, de produto e/ou serviço e segmentação de clientes (PUCIHAR *et al.*, 2015). Por último, mas não menos importante, uma empresa pode perceber o gatilho específico como uma oportunidade ou uma ameaça. Por exemplo, as mudanças em tecnologias-chave podem ser vistas como uma oportunidade que leva à melhoria de processos ou mesmo para a geração de novos produtos ou serviços. Já uma outra empresa, pode perceber essa mesma mudança como uma ameaça, devido à relutância dos funcionários em aprender e adotar as novidades que essa tecnologia oferece (MAROLT *et al.*, 2016).

Com relação aos elementos centrais da inovação do modelo de negócios, Mahadevan (2004) argumenta que existem três elementos centrais, incluindo “quem”, “o quê” e “como”. O elemento “quem” trata da identificação apropriada do cliente e de suas necessidades para decidir a proposta de valor (“o quê”) que precisa ser fornecida ao segmento-alvo. Quando esses dois elementos são definidos, o elemento “como” (sistema de entrega de valor) pode ser configurado. Este elemento inclui os aspectos operacionais do negócio, como, por exemplo, decisões sobre o tipo de tecnologia de produto e processo a ser adotado, configuração de ativos, a extensão e a natureza das interações com outros elementos da cadeia de suprimentos.

Figura 12 - Quadro de análise



Fonte: Adaptado de Bucherer *et al.* (2012) apud Mahadevan (2004)

No que tange os tipos de inovação do modelo de negócios, sabe-se que as mudanças nos elementos do modelo influenciam o grau da inovação. Em geral, muitos autores, como Zott e Amit (2002) categorizam a inovação do modelo de negócios como incremental e radical. No entanto, autores como Schaltegger *et al.* (2012) entendem que a inovação do modelo ocorre através de quatro tipos distintos: a) *Ajustamento* refere-se a alterações de apenas um ou poucos elementos do modelo de negócios; b) *Adoção* do modelo de negócios ocupa-se de alterações feitas para corresponder às propostas de valor dos concorrentes; c) *Melhoria* do modelo de negócios faz referência a mudanças em um grande número de elementos; e d) *Redesenho* do modelo remete a mudanças que levam a uma proposta de valor completamente nova, ao oferecer produtos e/ou serviços a partir de um conjunto de benefícios, até então, inédito para os clientes.

Muito importante, também, entender como os gestores enxergam a relação entre capacidades dinâmicas e inovação do modelo de negócios. Nesse sentido, Teece (2007) afirma que a habilidade da administração em desenvolver e refinar modelos de negócios é uma função central das capacidades dinâmicas. Isso é tão verdadeiro para projetar o modelo original quanto para substituir e recombina elementos do modelo ao longo do tempo (TEECE, 2018). O autor ainda afirma que um passo inicial para a empresa (inovadora) é sentir a existência de clientes com necessidades não satisfeitas que estão dispostos e são capazes de pagar por um produto ou serviço que possa corrigir a sua situação. Um modelo de negócios de sucesso fornece uma

solução ao cliente que pode justificar um preço alto o suficiente para cobrir todos os custos e deixar um lucro satisfatório.

Assim, para obter uma vantagem competitiva diferenciada, a inovação tecnológica geralmente acompanha a inovação do modelo de negócios, o que também pode levar à criação de uma nova indústria (TEECE, 2010). Dessa maneira, o próprio modelo de negócios começa a tornar-se um objeto de inovação. Esse processo envolve alterações em vários componentes do modelo e altera a lógica do negócio como um todo. Os exemplos incluem a economia compartilhada com base em modelos de plataforma ou pacote de serviços (VORBACH; WIPFLER; SCHIMPF, 2017).

Para os autores, cada vez mais, a literatura tem passado de conceitualizar, caracterizar e explicar um modelo de negócios em um dado momento para uma visão mais dinâmica que examina fenômenos como a inovação do modelo e adaptações que podem ser realizadas. Essas adaptações podem implicar em mudanças na proposta de valor da empresa, segmento de mercado, cadeia de valor e captura de valor, ou como eles estão vinculados em uma arquitetura.

A diferença entre um modelo de negócios preexistente e um novo também foi destacada por Velu (2015). Para o autor, quanto mais radical forem as mudanças nos componentes do modelo, mais radical será o modelo de negócios resultante. Esta afirmação está em linha com vários autores da área. Cavalcante *et al.* (2011) adotaram uma conceituação do modelo de negócios baseada em processos e identificaram quatro principais tipologias de alteração do modelo, ou seja, criação, extensão, revisão e término do modelo de negócios. Esses processos foram vinculados ao grau de inovação desenvolvido.

Para McGrath (2010), esse processo de inovação do modelo de negócios geralmente é um processo de aprendizado em que a descoberta por experimentação é mais apropriada do que as abordagens analíticas convencionais. Já Chesbrough (2010), argumenta que a experimentação pode ajudar a superar barreiras à mudança do modelo da empresa. Devido à complexidade da comercialização de empreendimentos emergentes baseados em tecnologia, é concebível que as empresas passem por muitos ciclos de *design* de seu modelo de negócios em todo o processo de inovação. Conforme sugerido por Lubik e Garnsey (2016), os empreendimentos baseados em tecnologia emergente provavelmente passarão por um processo de “tentativa e erro” de aprendizagem para construir seu modelo de negócios. Portanto, essas empresas encontrarão muitos pontos de gatilho que iniciarão ciclos constantes de ajustes.

Por fim, Teece (2018) lembra-nos que leva tempo para que a inovação de um modelo de negócios alcance as possibilidades tecnológicas. Talvez, porque os modelos de negócios sejam mais dependentes do contexto do que da tecnologia. Uma nova onda de inovação dos

modelos provavelmente acompanhará o surgimento da “internet das coisas” (IOT), na qual objetos físicos anteriormente independentes recebam a capacidade de detectar e comunicar detalhes de seu status e ambiente. Essa situação cria oportunidades para medir como os clientes usam o produto, o que pode, por exemplo, permitir um modelo de aluguel baseado em uso ao invés de uma única venda. Além disso, a disponibilidade de grandes quantidades de dados a partir dos sensores distribuídos pela IOT cria um novo tipo de capital intelectual que pode ser comercializado ou usado como base para a inovação interna ou para uma colaboração externa.

## 2.7 MODELOS DE NEGÓCIOS, CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTRATÉGIA

Algumas definições de modelos de negócios incorporam a estratégia. Embora a análise estratégica esteja inevitavelmente ligada ao *design* do modelo de negócios, Teece (2010) a enxerga como um exercício analiticamente separado e mais detalhado. A literatura, também, tenta retratar o modelo de negócios como um conceito independente, separando-o claramente de conceitos estabelecidos como estratégia, teoria da organização ou planejamento de negócios (AL-DEBEI *et al.*, 2008; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Uma estratégia pode ser definida como um conjunto coerente de análises, conceitos, políticas, argumentos e ações que respondem a um desafio de alto risco (RUMELT, 2011). De modo geral, ela mapeia como a empresa irá competir. A análise estratégica leva à seleção de um determinado modelo de negócios, segmentos de mercado e um posicionamento em detrimento de outros. Muitas vezes, isso significa abandonar um antigo modelo de negócios para adotar um novo, com o objetivo de criar e manter uma vantagem competitiva no mercado (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2011).

A estratégia é ‘o plano contingente de uma empresa quanto ao modelo de negócios que ela usará’, e o modelo selecionado define as táticas ou atividades a serem realizadas (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Em qualquer caso, é evidente que o modelo de negócios compreende a estratégia e como a empresa relaciona-se, não apenas com os atores internos, mas, também, com os externos. A razão para isso reside na natureza multidimensional do modelo, que olha para as diferentes funções da empresa e serve como uma ponte entre a estratégia e o ambiente externo do negócio (SPIETH; SCHNECKENBERG; RICART, 2014).

A relação entre os elementos teóricos é apontada por Cirjevskis (2019), que afirma que as capacidades dinâmicas referem-se a um subconjunto de capacidades direcionadas à mudança estratégica, tanto no nível organizacional quanto no individual. A recente discussão científica

no campo da gestão estratégica favorece amplamente a ideia de capacidades dinâmicas para superar a potencial rigidez de uma construção de capacidade organizacional.

Achtenhagen, Melin e Naldi (2013) afirmam que, em uma edição especial de *Long Range Planning* sobre modelos de negócios, ninguém ficou surpreso quando foram feitas afirmações de que os modelos não podem ser estáticos. Demil e Lecocq (2010), por exemplo, investigam a dinâmica criada pelas interações dos diferentes blocos de construção dos modelos de negócios. No entanto, as capacidades ou atividades que conduzem essa dinâmica ao sucesso ao longo do tempo ainda não foram consideradas. Além disso, descobriu-se que a estratégia desempenha um papel crucial para a mudança dos modelos de negócios. Por exemplo, Casadesus-Masanell e Ricart (2010) argumentam que os modelos podem ser concebidos como um conjunto de relações e *loops* de *feedback* entre variáveis e suas consequências, e recomendam que a gestão estratégica deve ter como objetivo desenvolvê-los para criar ciclos virtuosos, levando a uma evolução constante.

Uma capacidade crítica para impulsionar a mudança do modelo de negócios é identificar, experimentar e explorar novas oportunidades de negócios. No entanto, essa experimentação pode ser cara e requer recursos financeiros e outros (ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013). Embora recursos e competências – entre outras coisas necessárias para tal experimentação – tenham sido considerados os principais blocos de construção de modelos de negócios (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; DEMIL; LECOCQ, 2010), as autoras identificaram o uso equilibrado de recursos como uma capacidade crítica para impulsionar a mudança desejada. Além disso, Smith *et al.* (2010) apontam que a gestão de modelos de negócios complexos depende efetivamente da liderança e do comprometimento dos funcionários.

Os elementos centrais das capacidades dinâmicas são processos organizacionais e gerenciais que apoiam a percepção e aproveitamento de oportunidades de negócios, tecnológicas e de mercado, bem como, a reconfiguração de ativos e estruturas organizacionais à medida que a empresa cresce e os mercados mudam (TEECE, 2007). Tem sido argumentado que a implantação de diferentes recursos cria valor para os clientes. Em ambientes altamente incertos, as empresas exigem ativos continuamente enriquecidos e reconfigurados, bem como, novos recursos (SIMON *et al.*, 2008). Essas mudanças intencionais de capacidades são a essência das capacidades dinâmicas. Assim, a perspectiva em relação a este tema sustenta que o sucesso contínuo de uma empresa requer mais do que selecionar uma ideia de negócio e alavancar recursos e competências que são difíceis de imitar (ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013).

Como as capacidades dinâmicas são evolutivas, a perspectiva é adequada para analisar as ações de estratégia necessárias para mudar os modelos ao longo do tempo. No seu artigo, Achtenhagen, Melin e Naldi (2013) concentram-se nas capacidades críticas, que podem ser conceituadas como aquelas capacidades dinâmicas formadas por atividades estratégicas e organizacionais. Essas capacidades críticas podem ser ilustradas com base no exemplo trazido por Teece (2007), acerca da indústria musical. Tradicionalmente, as estrelas da música – e suas gravadoras – decidiam se as receitas principais deveriam ser geradas por shows ou se os shows eram um meio de promover a venda de gravações. Esta escolha implicava diferentes conjuntos de atividades – por exemplo, o artista pode decidir gastar mais tempo realizando shows do que tempo no estúdio de gravação, ou vice-versa – assim como, os recursos para realizá-los.

O surgimento do Napster, como um serviço de compartilhamento de arquivos de música, seguido por clones (mais ou menos legais) da empresa e a disseminação de lojas de multimídia *online*, exigiu que os artistas musicais – e as gravadoras – repensassem seus modelos de negócios. Estes novos serviços de *internet* permitiam aos clientes selecionar e baixar músicas individuais, pelas quais eles não pagavam nada ou apenas o preço de cada música transferida. Assim, as vendas de CDs com altos preços (que incluíam muitas músicas que os clientes normalmente não comprariam separadamente) despencaram. Deste modo, a capacidade de reconfigurar modelos de negócios para fornecer e precificar música de forma lucrativa é, sem dúvida, uma capacidade dinâmica tanto para as gravadoras quanto para os artistas (TEECE, 2007). Esta habilidade, ou capacidade crítica, surge de escolhas estratégicas complexas sobre o modo de gerenciar atividades organizacionais, como, por exemplo, fazer a escolha de segmentos de mercado ou estabelecer modos de crescimento (ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013).

As empresas que apresentaram criação de valor ao longo do tempo tiveram que mudar e desenvolver seu modelo de negócios. Achtenhagen, Melin e Naldi (2013) fizeram descobertas sobre quais ações, capacidades e atividades de estratégia são necessárias para alcançar tal mudança. A figura 13 ilustra uma estrutura de como os recursos essenciais e as atividades subsequentes estão vinculadas ao desenvolvimento de estratégias para a criação de valor, o que impulsiona a mudança do modelo de negócios.

Para as autoras, o *framework* compreende três ações estratégicas relevantes para a criação de valor: a) o foco no crescimento orgânico, complementado com aquisições estratégicas; b) a expansão simultânea em diferentes dimensões; e c) a combinação de eficiência de custos com foco em alta qualidade. Essas ações são abastecidas por três tipos de capacidades críticas: a) orientação para a experimentação e exploração de novas oportunidades de negócio;

b) uma forma equilibrada de usar recursos; e c) alcançar a coerência entre uma liderança ativa e transparente, uma forte cultura organizacional e o comprometimento dos funcionários. Na prática, essas capacidades críticas são formadas por diferentes conjuntos de atividades. Por fim, os diferentes componentes, as estratégias para a criação de valor, as capacidades críticas e suas atividades reforçam-se mutuamente como complementaridades – semelhante a um círculo virtuoso, o que significa que, em combinação, estes componentes alimentam uma criação de valor mais sustentada por meio da mudança do modelo de negócios.

Figura 13 - Uma estrutura integrativa para alcançar a mudança do modelo de negócios para a criação de valor sustentado



Fonte: Achtenhagen, Melin e Naldi (2013).

Ainda buscando entender a relação entre estratégia, capacidades dinâmicas e modelos de negócios, Casadesus-Masanell e Ricart (2011) afirmam que a estratégia tem sido o principal alicerce da competitividade nas últimas três décadas, mas, no futuro, a busca por vantagens sustentáveis pode muito bem começar com o modelo de negócios. É possível que as capacidades únicas (exclusivas, raras) sejam o principal componente da competitividade da empresa porque permitem o *design* de um modelo de negócios que está profundamente interligado com a estratégia. Em muitos casos, é a própria estratégia corporativa que determina o *design* do modelo de negócios. Às vezes, porém, a chegada de uma nova tecnologia de

propósito geral, como a *internet*, abre a oportunidade para modelos radicalmente novos, aos quais a estratégia corporativa deve responder. Modelos de negócios como cauda longa<sup>27</sup> e plataformas multilaterais<sup>28</sup>, que proporcionaram o surgimento de inúmeras organizações, só foram viabilizados com o advento da *internet* (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2011).

Uma vez implementado, um modelo de negócios molda a estratégia, na medida em que restringe algumas ações e facilita outras. Ao determinar os custos e o modo de obter a lucratividade, um modelo de negócios afeta a própria viabilidade de uma estratégia. No caso de um conflito entre a estratégia e o modelo de negócios, cabe a alta gerência determinar qual dos dois deve prevalecer (TEECE, 2018). O autor ainda afirma que, a estrutura das capacidades dinâmicas – um modelo multidisciplinar da empresa com capacidades dinâmicas em seu núcleo – reflete essa interdependência. Estratégia e capacidades dinâmicas combinam-se para criar e refinar um modelo de negócios defensável, que orienta a transformação organizacional. De forma ideal, isso leva a um nível de lucratividade adequado que permite que a empresa sustente e aprimore suas capacidades e recursos.

Deste modo, Azevedo (2017) afirma que aproveitar as oportunidades detectadas no ambiente de mercado é um dos microfundamentos das capacidades dinâmicas e uma das formas de operacionalizar esse processo ocorre através da criação de um modelo de negócios único, que represente as estratégias de comercialização, prioridades de investimento e a forma como a empresa pretende atender as necessidades dos clientes e lucrar com essa atividade. Os modelos de negócios são habilitados por recursos ativos, na medida que uma organização com capacidades dinâmicas poderá implementar, testar e refinar rapidamente modelos novos e revisados.

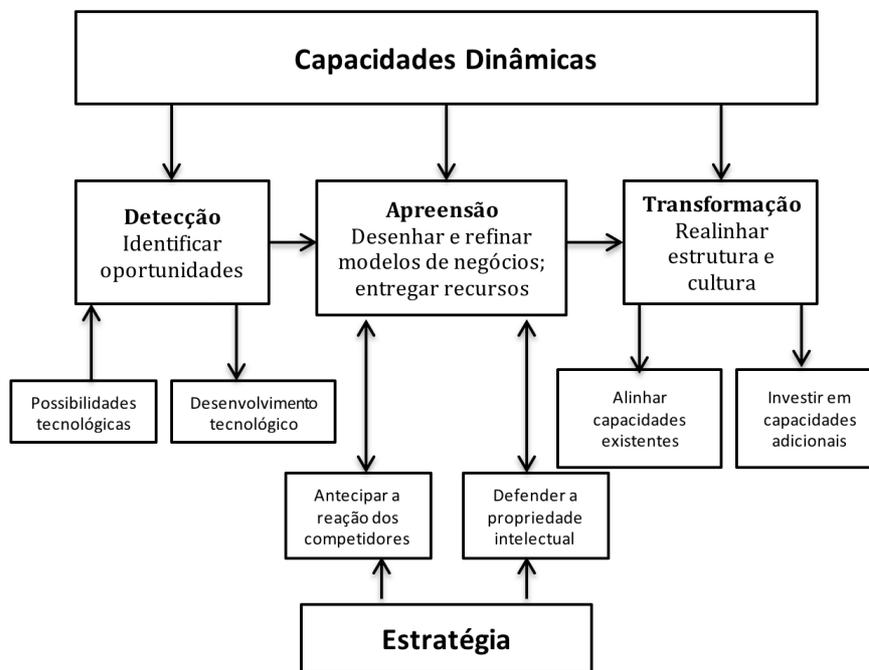
A implementação bem-sucedida baseia-se no *design* de arquitetura do gerenciamento, na orquestração de ativos e nas funções de aprendizado, que são os principais recursos dinâmicos. Ao mesmo tempo, as capacidades dinâmicas dependem, em parte, da flexibilidade organizacional permitida ou negada pelas escolhas de modelos de negócios, como terceirizar a fabricação de um novo produto ou construir uma fábrica para produzi-lo (TEECE, 2018). Na figura 14 abaixo, tem-se um esquema simplificado das relações entre os microfundamentos e movimentos organizacionais que impactam na estratégia do negócio.

---

<sup>27</sup> É um modelo de negócios que trata de vender menos de mais, ou seja, concentra-se em oferecer um grande número de produtos de nicho, cada um deles com vendas relativamente infrequentes.

<sup>28</sup> Unem dois ou mais grupos distintos, porém interdependentes, de clientes. São de valor para um grupo de clientes apenas se os outros grupos também estiverem presentes. A plataforma cria valor facilitando a interação entre diferentes grupos. Uma plataforma multilateral cresce na medida em que atrai mais usuários, um fenômeno conhecido como efeito rede.

Figura 14 - Esquema simplificado das capacidades dinâmicas, modelos de negócios e estratégia



Fonte: Adaptado de Teece (2018).

Apesar da rela\u00e7\u00e3o estabelecida entre os elementos te\u00f3ricos trazida por Teece e outros autores, pesquisadores como Fallon-Byrne e Harney (2017) afirmam que a estrutura das capacidades din\u00eamicas \u00e9 limitada em sua aplica\u00e7\u00e3o porque ainda n\u00e3o desenvolveu a compreens\u00e3o suficiente para vincular o desenvolvimento de capacidades com estrat\u00e9gias organizacionais que afetam o comportamento da inova\u00e7\u00e3o (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; HELFAT; PETERAF, 2009). Especificamente, permanecem quest\u00f5es quanto \u00e0 natureza das estrat\u00e9gias gerenciais que podem encorajar o comportamento inovador dos funcion\u00e1rios do tipo necess\u00e1rio para construir capacidades din\u00eamicas. Esta quest\u00e3o torna-se ainda mais significativa em um contexto onde os funcion\u00e1rios tendem a abandonar as a\u00e7\u00f5es criativas em favor de rotinas habituais (KIECHEL, 2012).

No trabalho realizado por Achtenhagen, Melin e Naldi (2013), conforme j\u00e1 foi citado, as autoras afirmam que existem tr\u00eas a\u00e7\u00f5es estrat\u00e9gicas para a cria\u00e7\u00e3o de valor sustentado. A primeira a\u00e7\u00e3o \u00e9 combinar o crescimento org\u00e2nico com a expans\u00e3o baseada em aquisi\u00e7\u00f5es estrat\u00e9gicas. Aquisi\u00e7\u00f5es focadas e selecionadas permitem que as empresas fortale\u00e7am suas capacidades cr\u00edticas e, portanto, tamb\u00e9m, a capacidade de continuar a expans\u00e3o org\u00e2nica para

maior criação de valor. Já as aquisições estratégicas, devem ser cuidadosamente selecionadas e executadas por terem o potencial de fortalecer a lógica existente de geração de receitas, ao mesmo tempo em que adicionam novos fluxos de receita, bem como, a capacidade de experimentar novas tecnologias ou ideias de produtos para possibilitar uma criação de valor adicional.

Geralmente, as pequenas e médias empresas (PMEs) realizam apenas um número limitado de aquisições. Devido ao impacto de cada aquisição na atividade empresarial, prestam muita atenção ao procurar soluções organizacionais que ajudem a explorar o real potencial de cada negócio. Caso contrário, as aquisições correm o risco de destruir ao invés de criar valor – por exemplo, quando enfraquecem a cultura organizacional, que, em muitas empresas de sucesso, serve como uma ‘cola’ coordenadora importante. Mesmo o crescimento orgânico, em um ritmo elevado, pode colocar pressão sobre a organização. Portanto, as empresas criadoras de valor são muito cuidadosas para não desequilibrar a própria organização em função de uma taxa de crescimento muito alta.

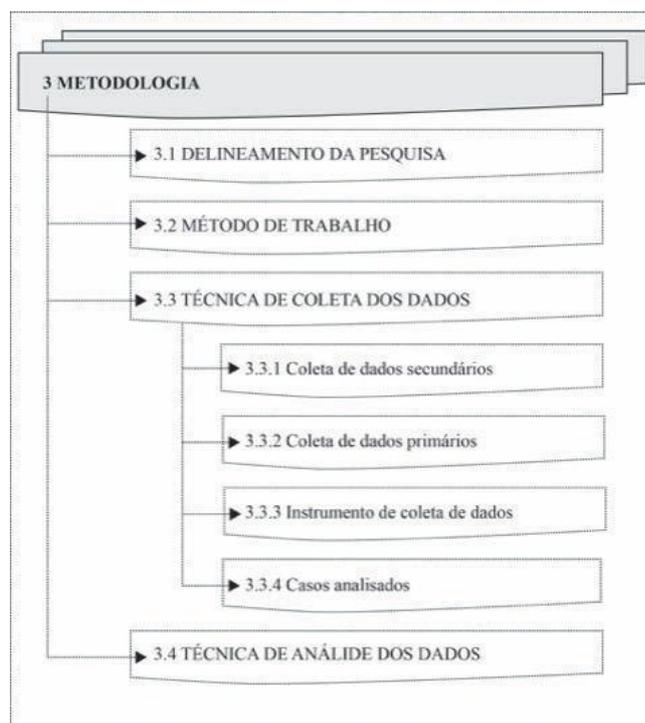
Normalmente, as empresas que exibem criação de valor sustentada expandem-se ao longo de várias dimensões estratégicas simultaneamente, ao invés de apenas em uma direção. Ao contrário de expandir sua oferta de linha de produtos apenas por meio da diversificação, essas empresas repensam de forma mais abrangente seus modelos de negócios ao longo das dimensões de estratégia de novos produtos (incluindo recursos de produtos, atualizações e serviços), novos segmentos de clientes, novos canais de distribuição e/ou um novo valor, a partir da criação de atividades (como mover-se para cima ou para baixo) e novos mercados geográficos, como o nacional ou internacional (IRELAND *et al.*, 2001; ZAHRA *et al.*, 2001).

Ao usar como ponto de partida a teoria desenvolvida por Porter (1980), que preconiza que as empresas devem escolher entre uma estratégia de liderança em custos ou diferenciação, Achtenhagen, Melin e Naldi (2013) afirmam que as organizações que criam valor sustentado combinam as duas abordagens, ou seja, esforçam-se para obter alta qualidade ao mesmo tempo em que alcançam a excelência operacional, por exemplo, ao organizar todos os processos de maneira econômica e eficiente.

### 3 METODOLOGIA

Visando o alcance dos objetivos propostos nesta tese, o presente capítulo encontra-se organizado conforme exposto na figura 15.

Figura 15 - Organização do capítulo Metodologia



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa diz respeito ao planejamento do estudo em um escopo mais amplo e que contempla tópicos que examinam tanto sobre a diagramação quanto a previsão de análise dos dados coletados (GIL, 2012). Dito de uma outra forma, é um plano geral do pesquisador com o objetivo de responder à questão do estudo. Sendo assim, envolve decisões metodológicas importantes (ALMEIDA *et al.*, 2018).

De acordo com o que foi planejado, o estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa qualitativa e descritiva. Para Denzin e Lincoln (2011), a pesquisa qualitativa consiste em um conjunto de práticas materiais interpretativos que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo através de uma série de representações, incluindo notas de campo,

entrevistas, conversas, fotografias, registros e lembretes para a pessoa. Isso significa que os pesquisadores qualitativos estudam ocorrências dentro dos seus contextos naturais, na busca de entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem. Dito de uma outra forma, a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características: a) estuda o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real; b) representa as opiniões e perspectivas das pessoas de um estudo; c) contempla as condições contextuais em que as pessoas vivem; d) contribui com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e e) esforça-se para utilizar múltiplas fontes de evidência ao invés de basear-se em uma única fonte (YIN, 2016).

A pesquisa descritiva, por sua vez, busca especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise. Ou seja, pretende medir ou coletar informação de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se refere. Assim, os estudos descritivos são úteis para mostrar com precisão os ângulos ou dimensões de um fenômeno, acontecimento, comunidade, contexto ou situação (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O delineamento desta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso. De acordo com Yin (2009), o estudo de caso envolve um ambiente ou contexto contemporâneo da vida real. Para Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que busca melhor compreender um fenômeno contemporâneo, normalmente complexo, no seu contexto real. São considerados valiosos, uma vez que permitem descrições detalhadas de fenômenos normalmente baseados em fontes de dados diversas. Também asseguram que a investigação e o entendimento do problema sejam feitos em profundidade. Creswell (2014) reforça essa ideia ao afirmar que uma característica de um bom estudo de caso é que ele apresenta uma compreensão em profundidade do caso e, para chegar-se a isto, o pesquisador coleta muitas formas de dados qualitativos, variando desde entrevistas, observações e documentos até materiais audiovisuais. O autor ainda declara que a utilização de somente uma fonte de dados não é suficiente para desenvolver esta compreensão em profundidade.

Pode-se adotar, como tema de uma análise de caso, pessoas, comunidades sociais, organizações e instituições. O desafio principal, então, será identificar um caso significativo para a questão de pesquisa e esclarecer o que mais compete a esse caso e quais abordagens metodológicas são necessárias à sua reconstrução (FLICK, 2009).

Embora Stake (2005) entenda que a pesquisa de estudo de caso não é uma metodologia, mas uma escolha do que deve ser estudado, outros a apresentam como uma estratégia de

investigação, uma metodologia ou uma estratégia de pesquisa abrangente (DENZIN; LINCOLN, 2005; MERRIAM, 1998; YIN, 2009).

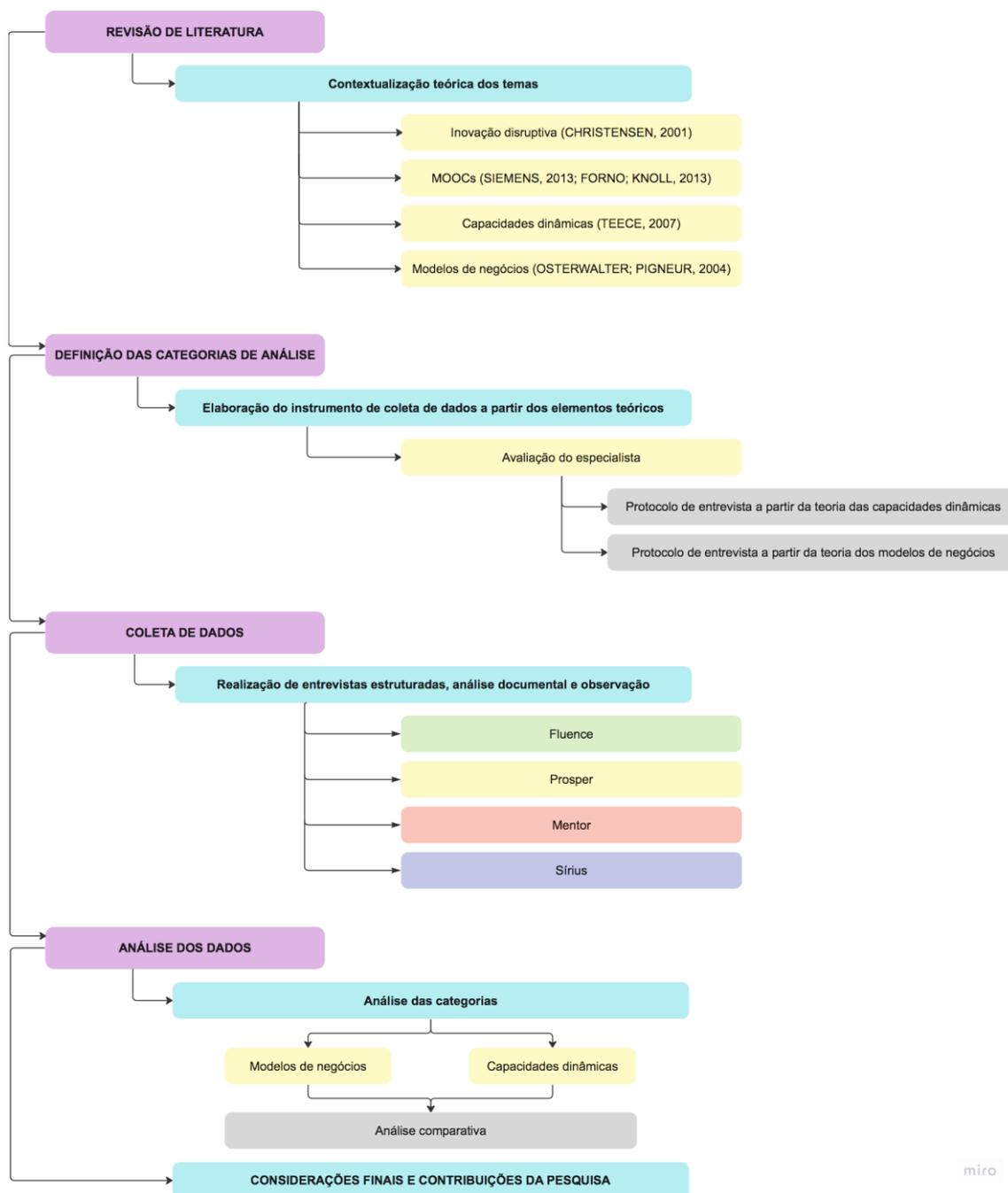
Para Creswell (2014), a pesquisa de estudo de caso é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um caso) ou múltiplos sistemas delimitados (casos) ao longo do tempo, por meio da coleta de dados detalhada, em profundidade, envolvendo múltiplas fontes de informação, como observações, entrevistas, material audiovisual, documentos e relatórios, e narra uma descrição do caso e temas do caso. A unidade de análise no estudo de caso pode ser de múltiplos casos ou um único caso. Para a presente pesquisa, o objeto de estudo foi o mercado de pré-vestibular e contemplou-se quatro empresas, sendo que duas delas atuam na modalidade de ensino presencial e as outras duas na modalidade online.

### 3.2 MÉTODO DE TRABALHO

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo da pesquisa – conhecimentos válidos e verdadeiros – ao traçar o caminho a ser seguido, detectar os erros e auxiliar nas decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2010). Deste modo, para a consecução dos objetivos desta tese, verifica-se na figura 16 o desenho do método utilizado, em conformidade com o estudo de caso.

Destaca-se que as análises de cada uma das variáveis investigadas nesta tese estão discriminadas no capítulo 4. O próximo tópico trata da técnica de coleta de dados.

Figura 16 - Desenho do método da pesquisa



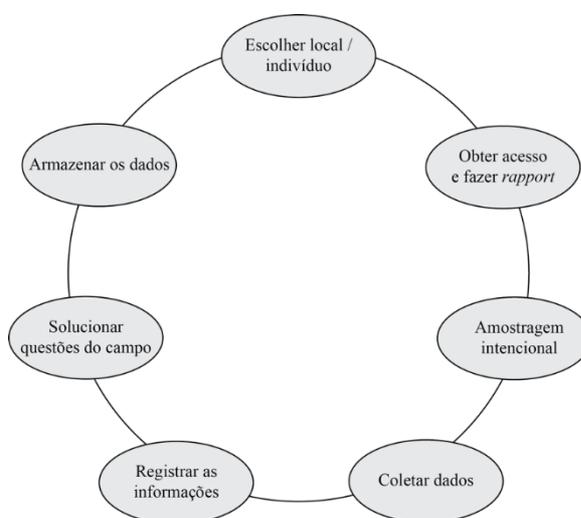
Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta e análise dos dados são fundamentais para garantir a operacionalização dos métodos de pesquisa e do método de trabalho definido pelo pesquisador. Para selecionar a técnica que será utilizada, é necessário algumas reflexões sobre os dados que

se está buscando, como e quando esses dados serão encontrados e quem poderá disponibilizá-los (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Creswell (2014), por sua vez, visualiza a coleta de dados como uma série de atividades inter-relacionadas que objetivam a reunião de boas informações para responder às perguntas da pesquisa. Conforme apresentado na figura 17, um pesquisador qualitativo envolve-se em uma série de atividades no processo de coleta de dados.

Figura 17 - Atividades da coleta de dados



Fonte: Creswell (2014)

A coleta de dados acontece nos ambientes naturais e cotidianos dos participantes ou unidades de análise. Ao serem questionados sobre qual é o instrumento de coleta de dados no processo qualitativo, Sampieri, Collado e Lucio (2013) respondem que é o próprio pesquisador, já que, ao utilizar diversos métodos ou técnicas, faz a coleta dos dados (é ele que observa, entrevista, revisa documentos, conduz sessões, etc.). Assim, o pesquisador, não só analisa como também é o meio de obtenção da informação. Na indagação qualitativa, os instrumentos não são padronizados. Trabalha-se com várias fontes de dados, que podem ser entrevistas, observações diretas, documentos, material audiovisual, etc (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Em relação à coleta de dados, o presente estudo pode ser dividido em duas etapas: a coleta de dados primários e a coleta de dados secundários. Para Gressler (2007), os dados de fonte primária são aqueles coletados ou utilizados pela primeira vez como parte de um estudo,

e dados de fonte secundária são aqueles disponíveis na realidade, resultantes da interpretação e análise de fontes primárias.

### 3.3.1 Coleta de dados secundários

Dados secundários são dados obtidos para uma finalidade diferente daquela do problema em pauta (MALHOTRA, 2001). Para Gressler (2007), a fonte secundária é aquela que não tem uma relação direta com o acontecimento registrado, senão por meio de algum elemento intermediário, como quando os eventos foram observados e reportados por outras pessoas e não diretamente pelo investigador. Complementarmente, Cobra (2009) esclarece que os pesquisadores podem fazer uso dos dados secundários de várias maneiras:

1. Tais dados fornecem informação a respeito de um problema a ser estudado;
2. Podem contribuir como uma inspiração na busca de novas ideias para uma pesquisa primária;
3. É um pré-requisito antes de coletar-se os dados primários (sua análise prévia auxilia na definição do problema de pesquisa e na elaboração de hipóteses para a solução);
4. Mostra-se útil na coleta de dados primários, uma vez que analisa tanto as metodologias como as técnicas adotadas por outros pesquisadores em investigações similares, o que permite um melhor planejamento da pesquisa primária;
5. Ao examiná-los, eles auxiliam no delineamento acerca da população, da amostra que será considerada, assim como, na definição dos parâmetros da pesquisa primária;
6. Servem de base para fins de referência em termos de validação ou com relação a exatidão dos dados primários (consulta em estudos anteriores).

No que tange à presente tese, os dados secundários foram utilizados, inicialmente, como elementos teóricos instigadores a respeito de um problema a ser pesquisado, posteriormente, para a elaboração do roteiro da entrevista e, finalmente, na ocasião da análise da transcrição das respostas, como conteúdo de apoio.

Importante acrescentar que os referidos dados foram obtidos a partir de materiais já divulgados acerca do assunto objeto de estudo, ou seja, livros, revistas e artigos científicos, dissertações, teses, sites, aplicativos, etc.

O pesquisador também fez uso de uma análise documental. Para tanto, foram examinados os sites dos cursos com o objetivo de investigar os produtos e serviços oferecidos, diferenciais competitivos e outras funcionalidades que caracterizam cada uma das empresas que participaram da pesquisa.

Por fim, foi realizada uma análise das postagens dos cursos na rede social Instagram, entre os dias 01 de janeiro e 31 de dezembro do ano de 2021. Neste trabalho, que foi baseado em um protocolo de análise documental (disponível no anexo 2 deste estudo), o pesquisador montou uma planilha onde cada postagem foi organizada por dia/mês, formato, tema e assunto. Por formato, observa-se que as publicações podem ser estáticas, em vídeo ou animação. No tópico temas, constata-se um número maior de opções, com conteúdos relacionados à motivação, humor, dicas, comercial, informação, desafios, curiosidades e pedagógico. No item assunto, o pesquisador faz um resumo de cada um dos posts analisados. Esta tarefa foi desenvolvida entre os meses de outubro de 2021 e março de 2022 e, ao final, verificou-se um total de 1.946 publicações, sendo 177 postagens do curso Fluence, 697 postagens do Prosper, 691 postagens do Mentor e, por fim, 381 postagens da empresa Sirius, com os mais diversos formatos, temas e assuntos, conforme material disponível no anexo 2 da pesquisa.

Na sequência, o próximo subtópico ocupa-se com a discussão de dados primários em torno da entrevista como técnica de coleta de dados.

### **3.3.2 Coleta de dados primários**

Os dados de fonte primária são aqueles coletados ou utilizados pela primeira vez como parte de um estudo (GRESSLER, 2007). Em outras palavras, são dados novos coletados para um propósito específico ou um determinado projeto de pesquisa (KOTLER; KELLER, 2013).

No âmbito das Ciências Sociais, dentre as técnicas utilizadas para a coleta de dados nas pesquisas, a entrevista destaca-se como uma das mais usuais na área (GIL, 2012) e envolve a interação entre, no mínimo, duas pessoas (OLSEN, 2015). Para Gray (2012), uma entrevista é uma conversa entre pessoas, na qual uma cumpre o papel de pesquisador e, por vezes, pode representar um desafio em função da interação humana entre entrevistador e respondente. O primeiro tem que fazer perguntas (em formato estruturado, semiestruturado ou não estruturado), ouvir (e captar dados) as respostas e fazer novas perguntas. Severino (2007) reforça esse conceito ao afirmar que a entrevista representa uma técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitado aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado, e muito utilizado nas pesquisas da área das Ciências Humanas.

Assim sendo, nesta pesquisa, os dados primários foram obtidos através de entrevista estruturada realizada com os gestores das quatro empresas selecionadas para a realização deste

trabalho. No quadro 9, constam maiores informações acerca das entrevistas efetuadas pelo pesquisador.

Quadro 9 - Relação das empresas, data/tempo de duração da entrevista e formato

<b>Empresa</b>	<b>Modalidade de Ensino</b>	<b>Data da entrevista</b>	<b>Tempo de duração da entrevista</b>	<b>Formato da entrevista</b>
Fluence	Presencial	11/03/2020	01h15min	Presencial
Mentor	<i>Online</i>	27/08/2020	01h08min	Google Meet
Prosper	Presencial	17/11/2020	01h18min	Zoom
Sirius	<i>Online</i>	17/09/2021	01h52min*	Zoom

Fonte: Elaborado pelo autor.

\* A entrevista com o gestor da empresa Sirius foi realizada em dois momentos distintos, no mesmo dia. No primeiro, o tempo da entrevista foi de uma hora e 19 minutos. No segundo, 33 minutos.

Antes da realização de cada entrevista, o pesquisador enviou para os gestores um escopo do trabalho com os principais pontos que seriam abordados durante a interação. Optou-se por este expediente para que os respondentes tivessem conhecimento acerca da temática do estudo e, com isso, tentar evitar que alguma pergunta pudesse ficar sem resposta ou respondida de forma incompleta. Após a transcrição das entrevistas e uma análise aprofundada das respostas, o material foi considerado apto para compor a amostra da pesquisa. No decorrer do estudo, surgiram algumas dúvidas e o pesquisador sentiu a necessidade de validar e atualizar algumas informações constantes nas entrevistas. Além disso, por conta do surgimento da pandemia de COVID-19, e todas as restrições impostas por essa nova realidade, o pesquisador não conseguiu realizar todas as entrevistas programadas dentro do intervalo de tempo de seis meses, prazo previamente estabelecido para esta etapa da pesquisa. Dessa forma, entre os meses de maio e agosto de 2022, todos os respondentes foram novamente contatados, com o objetivo de atualizar percepções e entendimentos acerca das variáveis que compuseram o roteiro da entrevista.

Conforme demonstrado no quadro 9, apenas a entrevista com a empresa Fluence ocorreu de forma presencial, no dia 11 de março de 2020. Coincidentemente, nesse mesmo dia, a COVID-19 foi caracterizada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma pandemia. As demais entrevistas ocorreram de forma *online*, através das plataformas Google Meet – empresa Mentor – e Zoom – empresas Prosper e Sirius. Todos os diálogos foram gravados em áudio para que o pesquisador pudesse fazer a transcrição posterior da forma mais fidedigna possível. A soma do tempo de todas as conversas totalizou 5 horas e 33 minutos, sendo a entrevista mais longa de 1h e 52 minutos (Sirius) e a mais curta, 1h e 8 minutos (Mentor). O tempo médio por entrevista foi de 1h e 23 minutos. Ao término das transcrições, obteve-se um

total de 56.898 palavras digitadas e 123 páginas com informações acerca do perfil dos gestores, principais características das empresas participantes e, especialmente, a forma como cada uma delas desenvolveu o seu modelo de negócios e as suas capacidades dinâmicas. Importante ressaltar que todo o trabalho de transcrição ocorreu de forma manual, realizada unicamente pelo pesquisador, sem utilização de qualquer *software* que auxiliasse nessa tarefa.

Destaca-se que, ainda neste capítulo, informações adicionais sobre as empresas e os entrevistados serão apresentadas no subtópico “casos analisados”. Além disso, a realização da entrevista estruturada foi alinhada por um itinerário. Portanto, a seguir, apresenta-se o roteiro de entrevista usado como instrumento de coleta dos dados do presente estudo.

### **3.3.3 Instrumento de coleta de dados**

A busca de informações acerca do objeto investigado faz com que o pesquisador utilize instrumentos de coleta de dados específicos para atender as finalidades do seu estudo (COSTA *et al.*, 2018). Para a pesquisa desenvolvida nesta tese, adotou-se o roteiro de entrevista como instrumento de coleta de dados. King e Horrocks (2010) sugerem três fontes principais nas quais o pesquisador pode recorrer para identificar tópicos a serem incluídos em seu roteiro de entrevista:

- A própria experiência pessoal do entrevistador na área da pesquisa;
- A literatura sobre o assunto; e
- A realização de algum trabalho preliminar para focar seu pensamento na área do estudo.

Na pesquisa em questão, as duas primeiras fontes foram utilizadas para a elaboração do roteiro, ou seja, a experiência do pesquisador com o tema abordado e consultas à literatura acerca dos seguintes elementos teóricos: inovação disruptiva, MOOCS, modelos de negócios e capacidades dinâmicas.

De acordo com Yin (2010), as questões que compõem o roteiro de entrevista devem ser formuladas para o investigador, não para o entrevistado, pois o documento refere-se a um auxílio de memória para garantir que o entrevistador cubra todos os tópicos e obtenha os detalhes necessários sobre o assunto a ser pesquisado. Por fim, Pádua (2017) alerta-nos de que, no momento da construção do roteiro de entrevista, faz-se necessário refletir sobre alguns itens, tais como:

- A organização do tempo para cada campo ou tópico;
- A concepção de questões que permitam respostas descritivas e analíticas, evitando dicotomias (como sim e não); e
- O devido cuidado para o controle dos objetivos que pretendem ser alcançados, a fim de impedir que o entrevistado extrapole o tema principal.

Diante disto, salienta-se que o roteiro de entrevista apresentado no quadro 10 – composto de 23 tópicos – um tópico relacionado ao perfil do respondente, um tópico sobre a descrição da empresa pesquisada, 9 tópicos relacionados ao modelo de negócios e 12 tópicos relacionados às capacidades dinâmicas – foi elaborado com base em tais preceitos.

Quadro 10 - Roteiro de entrevista

N.	Perguntas	
01	Qual é a tua idade, formação acadêmica e cargo na empresa?	
02	Em relação à empresa, qual é o ano de fundação? Qual é o número de funcionários? Qual é o número médio de alunos? Quais os estados em que o curso tem alunos?	
	<b>Perguntas relacionadas ao modelo de negócios</b>	<b>Componentes</b>
03	Qual é o segmento de mercado que a empresa quer atender? Para quem ela cria valor? Quem são os consumidores mais importantes?	Segmento de Clientes
04	Qual é o valor que a empresa entrega ao cliente? Qual problema está ajudando a resolver? Que conjunto de produtos e serviços está oferecendo para cada segmento de clientes?	Proposta de Valor
05	Através de quais canais os clientes querem ser contatados? Como eles são alcançados hoje? Como eles estão integrados à rotina dos clientes?	Canais
06	Que tipo de relacionamento os clientes esperam estabelecer com a empresa? Quais são os relacionamentos já estabelecidos?	Relacionamento com Clientes
07	Pelo que os clientes da empresa pagam atualmente? Como efetuam o pagamento? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?	Fontes de Receita
08	Quais são os recursos principais exigidos para entregar a proposta de valor da empresa? Equipe de professores? Material didático? Proposta pedagógica? Força da marca? Tecnologia? Propriedade intelectual?	Recursos Principais
09	Quais são as atividades-chave necessárias para que a empresa possa entregar a proposta de valor prometida? Programação de aulas? Gerenciamento da equipe de professores/colaboradores? Confecção do material didático? Elaboração da proposta pedagógica? Gestão da área de TI?	Atividades-Chave
10	Quem são os principais parceiros da empresa? Quem são os principais fornecedores? Quais são os recursos principais adquiridos através de parceiros? Quais são as atividades-chave executadas por parceiros?	Parcerias Principais
11	Quais são os custos mais importantes no modelo de negócios da empresa? Quais são os recursos principais mais dispendiosos para o curso? Quais são as atividades-chave que demandam mais recursos financeiros?	Estrutura de Custos
	<b>Perguntas relacionadas às capacidades dinâmicas</b>	<b>Capacidades</b>
12	Quais são os processos utilizados pela empresa para realizar trabalhos de P&D? Existem parceiros externos para essa função?	<i>Sense</i>
13	A empresa possui parceiros e/ou fornecedores que a ajudem no desenvolvimento de inovações?	<i>Sense</i>
14	De que forma a organização apropria-se de desenvolvimentos científicos e tecnologias exógenas? Existem parcerias com universidades?	<i>Sense</i>

15	Quais são os critérios utilizados para a escolha dos segmentos de mercado a serem atendidos? A empresa identifica mudanças nos hábitos dos clientes? Quais são os processos desenvolvidos para gerar inovações que sejam do interesse dos clientes?	<i>Sense</i>
16	Qual é o problema do cliente? Quais são as soluções que a empresa oferece? Como é formado o portfólio das turmas ofertadas? De que forma novas características e tecnologias são introduzidas nos serviços que a empresa oferece?	<i>Seize</i>
17	Quais são as áreas estratégicas da operação que a empresa não terceiriza? Quais são as fronteiras organizacionais do negócio?	<i>Seize</i>
18	De que forma ocorre o processo decisório dentro da organização? Existem protocolos que visam proteger a empresa de decisões equivocadas?	<i>Seize</i>
19	Quais são as práticas desenvolvidas para gerar comprometimento e lealdade entre os colaboradores? Quais são as iniciativas da empresa relacionadas à liderança, comunicação eficaz, valores e cultura organizacional?	<i>Seize</i>
20	Qual é o grau de descentralização das decisões na organização? Os colaboradores são estimulados a envolver-se nas principais decisões que envolvem o seu trabalho?	<i>Reconfiguring</i>
21	Existem parcerias com outras empresas e/ou universidades para o desenvolvimento de coespecialização?	<i>Reconfiguring</i>
22	A empresa faz uso de parcerias relacionadas à governança corporativa? Se sim, quais são elas?	<i>Reconfiguring</i>
23	De que modo ocorre o processo de aprendizagem na organização? E a transferência de conhecimento?	<i>Reconfiguring</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 10 foi organizado a partir da literatura que serviu de fundamento para a presente pesquisa, em conformidade com os objetivos propostos nesta tese. Procurou-se, também, a elaboração de perguntas que impedissem respostas dicotômicas definitivas por parte dos entrevistados. Por fim, o roteiro da entrevista foi analisado e validado por um especialista. Na sequência, apresenta-se a descrição das empresas selecionadas neste estudo.

### 3.3.4 Casos analisados

Neste tópico serão apresentadas as informações relativas às empresas participantes e os gestores entrevistados. No que diz respeito à amostra integrante da pesquisa, ela foi escolhida por conveniência. Para Malhotra (2001), a amostragem por conveniência é uma técnica não-probabilística, que procura definir a seleção das unidades amostrais levando-se em consideração a facilidade e adequação do pesquisador. Assim, a amostra do estudo foi composta por quatro empresas que atuam no segmento de pré-vestibular, sendo que duas delas atuam exclusivamente na modalidade digital e as outras duas atuam – majoritariamente – na modalidade presencial. Apesar da amostra ser por conveniência, ela também obedeceu a alguns critérios. Assim, o pesquisador buscou empresas que tivessem uma excelente reputação, fossem representativas nas suas respectivas áreas de atuação e, por fim, tivessem, pelo menos,

dez anos de operação. Todos esses parâmetros foram respeitados na escolha das empresas que compuseram a amostra.

Por conta da pandemia, as empresas que foram forjadas na modalidade presencial viram-se obrigadas a oferecer, também, opções de turmas na modalidade digital. No entanto, é importante salientar que essa foi uma iniciativa pontual e não há como afirmar que a modalidade permanecerá sendo oferecida após o fim definitivo da pandemia. O quadro 11 apresenta com maior detalhamento informações relativas a cada empresa.

Conforme já externado no texto, as quatro empresas que compuseram a amostra da pesquisa atuam no segmento de pré-vestibular, sendo que as duas que possuem mais tempo de operação – 18 e 30 anos, respectivamente - sempre atuaram na modalidade presencial. As outras duas, por sua vez, foram criadas na era digital e, desde o princípio, tiveram como objetivo atender as necessidades de preparação dos alunos através de uma plataforma *online*, consequentemente, na modalidade EAD. As empresas Fluence e Mentor foram fundadas no estado do RS, enquanto as empresas Prosper e Sirius tiveram a sua origem no Estado de SP.

Quadro 11 - Relação das empresas participantes, área de atuação, modalidade, número de funcionários, número estimado de alunos e ano de fundação

<b>Empresa*</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>Número de estimado de alunos</b>	<b>Ano de fundação</b>
Fluence	RS, SC, PR e Distrito Federal (presencial) e digital (todo o país)	Presencial (majoritariamente)	160	3.000 (presenciais)	2004
Prosper	SP (presencial) e digital (todo o país)	Presencial (majoritariamente)	400	5.300 (presenciais)	1993
Mentor	Todo o país	Digital	110**	Em torno de 30.000	2013
Sirius	Todo o país	Digital	60***	25.000****	2013

Fonte: Elaborado pelo autor.

\* Os nomes dos cursos foram alterados para manter o anonimato das empresas.

\*\* Nesse número, estão computados os professores (30), que possuem uma relação de trabalho via RPA, além de 80 funcionários. Esses colaboradores têm vínculo de CLT com a empresa. Além destes profissionais, o curso possui 120 corretores de redação, cuja relação contratual também ocorre através de RPA.

\*\*\* Todos os funcionários da empresa têm vínculo de CLT com a empresa. No entanto, nesse número, não estão contemplados os corretores de redação, cuja função é realizada pela empresa Redação Nota 1000, *startup* adquirida pelo grupo do qual o curso Sirius faz parte.

\*\*\*\* O Sirius tem um total de três milhões de alunos matriculados. No entanto, em torno de 99% desse número está inscrito no projeto 'Portas Abertas', que oferece o plano básico do curso de forma gratuita. Essa iniciativa foi implementada com o surgimento da pandemia, em março de 2020. Então, atualmente, a empresa possui em torno de 25.000 alunos que assinam algum dos planos oferecidos pelo curso.

Pelo quadro 11, identifica-se o curso Prosper com o maior número de colaboradores (400) e a empresa Sirius, com o menor número (60). Assim, a média de funcionários entre as

unidades amostrais é de 182,5. Pode-se relacionar a quantidade de funcionários com o tempo de atuação das empresas. O Prosper – curso com 30 anos de atuação – apresenta o maior número de colaboradores e as empresas mais jovens são as que apresentam o menor número de funcionários.

Quando relaciona-se o número de alunos atendidos e seu respectivo quadro de colaboradores, também pode-se inferir alguns dados interessantes. Percebe-se, inicialmente, que a relação entre o número de alunos por funcionário é muito mais significativa nas empresas que atuam na modalidade digital. O Mentor tem uma relação de 273 alunos para cada funcionário contratado, enquanto no Sirius essa relação é de 417 alunos. Importante reiterar que neste cálculo estão contemplados apenas os alunos que assinam algum dos planos oferecidos pelo curso. Já nas empresas que atuam na modalidade presencial, essa relação é muito menor. No Fluence, a relação é de 18,75 alunos para cada funcionário, enquanto que, no Prosper, essa relação é de 13,25 alunos. Estas diferenças podem ser explicadas através de muitos fatores, mas, o principal deles está relacionado ao *ticket* médio pago pelos alunos que frequentam um curso presencial e os valores praticados em um curso *online*.

No que tange a modalidade de atuação e o número de alunos, fica evidente, também, que as empresas que atuam na modalidade digital possuem um número de alunos bem superior aos cursos que atuam – majoritariamente – na modalidade presencial. No entanto, essa é uma informação redundante, já que o próprio modelo de negócios de um curso *online* tem como premissa cobrar um valor bem inferior quando comparado aos praticados pelos cursos presenciais. No entanto, essa estratégia tem como objetivo alcançar grandes volumes de alunos, obtendo-se, assim, ganhos de escala com a operação. A mesma relação pode ser observada entre as modalidades de curso e as respectivas áreas de atuação. Enquanto as empresas Mentor e Sirius possuem alunos em todos os estados da federação, Prosper e Fluence têm as suas operações presenciais restritas às regiões onde atuam. Essa constatação é compreensível a partir das diferenças existentes entre um modelo de oferta presencial e um modelo de oferta digital. No entanto, é preciso reiterar que, durante o período da pandemia de COVID-19, os cursos Fluence e Prosper também desenvolveram soluções na modalidade digital, mesmo sem a *expertise e know-how* dos seus pares Mentor e Sirius.

No que diz respeito aos participantes da pesquisa, todos eles ocupam cargos de direção nas empresas. Com exceção dos entrevistados dos cursos Mentor e Fluence, que são sócios das respectivas empresas, os respondentes do Prosper e Sirius, apesar de ocuparem uma posição de muita responsabilidade e autonomia, não possuem participação societária nas organizações. Por conta da representatividade que cada um dos gestores possui nas suas respectivas empresas, o

pesquisador entendeu que a participação individual deles seria suficiente para contemplar todos os tópicos que o estudo pretendia investigar.

A empresa e o respectivo gestor, o cargo ocupado, idade, formação acadêmica e última escolaridade podem ser visualizados no quadro 12. Cabe salientar que, para que os entrevistados pudessem expor as estruturas e as estratégias de negócios de cada organização, houve um acordo entre o pesquisador e as empresas participantes do estudo para que o nome das mesmas fosse alterado e os nomes dos entrevistados preservados. As demais informações constantes no quadro são verdadeiras. Todos os entrevistados são do sexo masculino e a média de idade dos participantes é de 33 anos, o que chama atenção, considerando o porte das empresas e os respectivos cargos dos respondentes. Com exceção do cargo relacionado ao entrevistado da empresa Sirius, que é mais focado na área de produtos, os demais estão em posições que demandam uma atuação mais abrangente, ou seja, contemplam as principais áreas da organização.

Quadro 12 - Relação das empresas, entrevistados, cargo ocupado, idade, formação acadêmica, universidade e última escolaridade

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo ocupado</b>	<b>Idade</b>	<b>Curso de graduação</b>	<b>Universidade</b>	<b>Última escolaridade</b>
Fluence	E1	CEO	33	Economia	INSPER	MBA*
Prosper	E2	Diretor Executivo de Unidades Escolares	37	Engenharia Civil Aeronáutica	ITA	MBA
Mentor	E3	Diretor de Ensino	30	Engenharia Elétrica	UFRGS	Graduação
Sirius	E4	Head de Produtos	32	Sistemas de Informação	USP	MBA**

Fonte: Elaborado pelo autor.

\* O entrevistado realizou um MBA na Harvard Business School, na Universidade Harvard, em Boston, nos Estados Unidos.

\*\* O entrevistado realizou um MBA, na Columbia Business School, na Universidade Columbia, em Nova Iorque, nos Estados Unidos.

Em relação ao curso de graduação realizado pelos gestores, observa-se que dois deles são formados em engenharia, um em economia e o último é formado em sistemas de informação. Apesar da amostra ser pequena e pouco representativa em termos gerais, essa situação parece refletir uma realidade encontrada em muitas empresas, que é a gestão desenvolvida por profissionais com formação em engenharia e cursos focados em tecnologia. Três dos quatro respondentes possuem MBA, enquanto o diretor do Mentor possui apenas a graduação como última escolaridade. No entanto, pela idade dos gestores e natureza das suas

atividades profissionais, é natural que todos eles obtenham novas formações acadêmicas ao longo das suas carreiras.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Como técnica de análise de dados, Gray (2012) aponta que uma das abordagens mais comuns à análise de dados qualitativos acontece por meio da análise de conteúdo, que, essencialmente, trata de fazer inferências sobre os dados (geralmente texto) identificando de forma sistemática e objetiva características especiais (classes ou categorias) entre eles. Estes materiais textuais podem ser procedentes de documentos, entrevistas, reportagens ou respostas abertas de questionários (KLEIN *et al.*, 2015).

Teixeira (2003), por sua vez, assinala que a análise dos dados representa uma etapa importante da pesquisa nas Ciências Sociais Aplicadas e, numa abordagem qualitativa, o pesquisador figura como instrumento humano primário, tanto na coleta, como na análise dos dados sobre o objeto estudado. Nesta perspectiva, Câmara (2013) pondera que o pesquisador, na análise de conteúdo, procura revelar as características, as estruturas ou os modelos que estão por trás dos fragmentos das mensagens, portanto, o seu esforço é duplo: entender o sentido da comunicação no papel de receptor e, especialmente, desviar o seu olhar indo além na busca de outro significado, outra mensagem, passível de se ver através ou ao lado da primeira.

Já Silva e Hernández (2020) afirmam que a análise de conteúdo ocupa uma posição de prestígio como técnica de coleta de dados nas Ciências Sociais em geral, porém, existem diferentes posturas sobre quais seriam suas formas, características e práticas em cada uma das disciplinas. Conforme apresentado por Bardin (2011), a análise de conteúdo pode transformar documentos textuais em dados quantitativos e, ao formular deduções lógicas por meio da análise qualitativa, explorar hipóteses, questões ou pressupostos, pode ser aplicada a vários tipos de pesquisas.

No entendimento de Franco (2005), o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, independente da forma como ela é expressa, seja ela verbal (oral e escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada, sendo que, obrigatoriamente, deve expressar um significado e um sentido e, por sua vez, este sentido não pode ser considerado um ato isolado. E, ainda, aponta que, na análise de conteúdo, a relação que vincula a emissão das mensagens (qualquer que seja) está diretamente ligada às condições contextuais de quem as produziu.

Para a autora, o conceito da técnica de análise de conteúdo pode ser resumido da seguinte forma:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2016, p. 48).

Em outras palavras, é uma técnica que preocupa-se em interpretar imagens ou textos com o intuito de entender o seu sentido e decifrar a mensagem, tanto implícita como explícita do objeto estudado (PAIVA; OLIVEIRA; HILLESHEIM, 2021).

O quadro 13 apresenta as categorias de análise, os objetivos específicos, os principais autores e os elementos de análise a serem avaliados.

Quadro 13 - Definição das categorias de análise

<b>Categorias de análise</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Principais autores</b>	<b>Elementos de análise</b>
Modelos de Negócios	- Compreender quais são as principais diferenças no modelo de negócios dos cursos que atuam na modalidade presencial e aqueles que atuam na modalidade <i>online</i> .	Osterwalder; Pigneur (2004)	- Atividades-chave; - Parcerias principais; - Recursos principais; - Estrutura de custos; - Relacionamento com clientes; - Segmentos de clientes; - Proposta de valor; - Canais; - Fontes de receitas.
Capacidades Dinâmicas	- Entender quais são as diferenças fundamentais nas capacidades dinâmicas desenvolvidas pelos cursos presenciais e os cursos <i>online</i> .	Teece (2007)	SENSE - Ter processos na área de P&D para buscar novas tecnologias; - Criar processos de desenvolvimentos científicos e tecnologias exógenas; - Elaborar processos para identificar novos fornecedores e inovação; - Desenvolver processos para explorar novos mercados e inovação. SEIZE - Soluções para o cliente; - Seleção das fronteiras organizacionais; - Protocolos de decisão, ou seja, um conjunto de normas reguladoras que podem ajudar a empresa a proteger-se de decisões equivocadas; - Lealdade e compromisso dos colaboradores. RECONFIGURING - Descentralização; - Coespecialização; - Governança; - Gestão do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011), independentemente da técnica de análise de dados, em última instância, ela representa uma metodologia de interpretação. Para tal objetivo, das diferentes fases inerentes à análise de conteúdo, nesta pesquisa foi seguida a organização recomendada por Bardin (2016), a saber:

- a) A pré-análise: esta fase consiste na organização do material em si, cujo objetivo é torná-lo operacional e sistematizar as ideias iniciais para conduzir as operações sucessivas em um plano de análise;

- b) A exploração do material: esta fase corresponde à elaboração das operações de codificação, decomposição ou enumeração em conformidade com as regras anteriormente definidas; e
- c) O tratamento dos resultados, inferência e interpretação: esta fase contempla o tratamento dos dados brutos para que se tornem significativos e válidos.

O próximo capítulo contempla a divulgação dos resultados da presente pesquisa.

## 4 RESULTADOS

Este capítulo tem o propósito de apresentar os resultados encontrados com a aplicação da pesquisa de campo, bem como, realizar a conexão entre as descobertas e os objetivos previamente definidos. Está estruturado da seguinte forma: no primeiro tópico, analisa-se a forma como cada uma das quatro empresas investigadas desenvolve os nove componentes do modelo de negócios. No segundo tópico, busca-se compreender de que modo estas mesmas empresas desenvolveram as suas respectivas capacidades dinâmicas *sense*, *seize* e *reconfiguring*. Assim, os tópicos apresentam as principais dessemelhanças identificadas nos modelos de negócios e capacidades dinâmicas dos cursos que atuam de forma presencial *versus* as empresas que atuam na modalidade exclusivamente digital.

### 4.1 ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS

Conforme apresentado no tópico 2.5 (Modelo de Negócios), o modelo de negócios Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) apresenta nove componentes que, combinados, estabelecem a forma como a empresa cria, entrega e captura valor junto aos seus clientes. Da mesma forma como estruturado naquele tópico, a análise dos resultados que se fará a seguir obedecerá a sequência anteriormente estabelecida. As citações utilizadas na análise serão identificadas através dos nomes fictícios das empresas e sua fonte poderá ser identificada consultando-se o quadro 11.

Os componentes do modelo de negócios utilizado na pesquisa foram: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo. A seguir, cada um deles é analisado separadamente.

#### 4.1.1 Segmentos de Clientes

O tópico segmentos de clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir e um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Reconhece-se que nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo sem clientes. Assim, para melhor satisfazê-los, uma organização precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos habituais e outros atributos correntes.

A segmentação de clientes é fundamental para o modelo de negócios, pois permite que a empresa identifique grupos de clientes com necessidades e comportamentos semelhantes e crie uma proposta de valor específica para cada grupo. Isso ajuda a empresa a atender melhor às necessidades dos clientes e a criar um relacionamento mais forte e duradouro com eles. Além disso, a segmentação de clientes ajuda a organização a direcionar seus recursos de marketing e vendas de forma mais eficaz, concentrando-se nos grupos de clientes mais lucrativos e com maior potencial de crescimento. Em resumo, a segmentação mercado é uma etapa crítica na definição do modelo de negócios, pois ajuda a empresa a criar valor para os clientes e a gerar receita de forma mais eficiente (BALLESTAR; GRAU-CARLES; SAINZ, 2018).

A despeito das inúmeras variáveis de segmentação que podem ser utilizadas para mercados consumidores, nesse estudo, a classe social<sup>29</sup>, que é uma segmentação demográfica e a atitude, que é uma segmentação comportamental, foram as mais citadas pelos respondentes, conforme veremos nas entrevistas realizadas.

A empresa Fluence é a única do estudo focada exclusivamente no aluno que tem por objetivo ingressar no curso de medicina. Mesmo que, eventualmente, alguns alunos do curso ingressem em outras profissões, desde a sua fundação – realizada por um médico –, toda a estrutura da empresa foi organizada para oferecer uma preparação diferenciada e que oportunizasse o ingresso no curso mais concorrido do país, que é a medicina. Então, quando perguntado ao gestor qual é o segmento de mercado que a empresa quer atender, o trecho a seguir reforça essa ideia:

Olha, a resposta mais direta seria... é o aluno que quer fazer a faculdade de medicina e vem de uma classe AB... pela questão financeira do curso, mas, isso se desdobra hoje... por exemplo, com o Premed, a gente acaba atingindo um pouco, também, a classe C... aí, entra, também, o interesse não financeiro, mas, acadêmico... de ter os melhores alunos... (E1)

Das quatro empresas pesquisadas, o Fluence é aquela que apresenta o *ticket* médio mais elevado. Oferece, na maioria das unidades de operação, apenas duas modalidades de curso: Integral e Premed. Na primeira opção, há atividades acadêmicas nos turnos da manhã e tarde, o que contribui para que o valor do curso possa ser superior a R\$ 36.000,00 em algumas praças. Na segunda modalidade oferecida, as aulas ocorrem apenas no turno da manhã, de modo que o custo com professores seja menor e, conseqüentemente, os valores do curso, também o sejam.

---

<sup>29</sup> Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as classes sociais estão divididas em cinco categorias básicas: Classe A – renda acima de 20 salários mínimos; Classe B – renda entre 10 e 20 salários mínimos; Classe C – renda entre 4 e 10 salários mínimos; Classe D – renda entre 2 e 4 salários mínimos; e Classe E – renda até 2 salários mínimos.

Esta opção permite que a empresa atraia alunos mais sensíveis ao preço, e possa, também, flexibilizar negociações para atrair alunos com potencial de aprovação. Importante ressaltar que, no mercado de pré-vestibular, o principal apelo comercial é uma mensagem consistente de alunos aprovados, ano a ano. Com o surgimento da pandemia de COVID-19 e as mudanças decorrentes, a partir de 2020, a empresa também passou a oferecer aulas na modalidade *online* e, no ano subsequente, turmas exclusivamente em uma versão digital.

O quadro abaixo – com os produtos e respectivos valores praticados pela empresa em 2022 – demonstra, de forma inequívoca, que para frequentar uma das turmas da empresa Fluence, a família precisa ter uma ótima condição financeira, com exceção daqueles alunos que, por méritos próprios, obtiveram algum tipo de bolsa.

A despeito do gestor reconhecer que o principal segmento da empresa é formado pelas classes A e B, há um movimento para diversificar um pouco o público, conforme indica o trecho abaixo:

(...) a gente tem tentado, cada vez mais, fazer um trabalho com alunos com cotas, de baixa renda... cotas raciais... aí, começa a diversificar um pouco o público. (E1)

(...) mas, isso também muda de cidade pra cidade... em Porto Alegre, por exemplo, a gente pega um intervalo bem amplo de classe social... aí, você vai pra Santa Maria e Passo Fundo... é mais restrito... a gente se concentra mais em uma determinada faixa econômica... Caxias, já abre um pouco mais... então, cada cidade tem a sua dinâmica local. (E1)

Quadro 14 - Relação dos produtos e valores praticados pela empresa Fluence em 2022

<b>Produto</b>	<b>Período contratado</b>	<b>Condições de pagamento</b>	<b>Valor total a ser pago (parcelado)</b>
Integral	Fevereiro até o vestibular da UFRGS	12 x R\$ 2.650,00 = R\$ 31.800,00 À vista: R\$ 29.800,00 (serviço) + 12 x R\$ 360,00 = R\$ 4.320,00 À vista: R\$ 4.000,00 (material)	R\$ 36.120,00
Premed	Fevereiro até o vestibular da UFRGS	12 x R\$ 1.700,00 = R\$ 20.400,00 À vista: R\$ 18.700,00 (serviço) + 12 x R\$ 360,00 = R\$ 4.320,00 À vista: R\$ 4.000,00 (material)	R\$ 24.720,00
Extensivo <i>Online</i>	Fevereiro até o vestibular da UFRGS	12 x R\$ 1.050,00 = R\$ 12.600,00 À vista: R\$ 11.200,00 (serviço) + 12 x R\$ 360,00 = R\$ 4.320,00 À vista: R\$ 4.000,00 (material)	R\$ 16.920,00
Noturno <i>Online</i>	Fevereiro até o vestibular da UFRGS	12 x R\$ 750,00 = R\$ 9.000,00 À vista: R\$ 7.200 (serviço) + 12 x R\$ 220,00 = R\$ 2.640,00 À vista: R\$ 2.500,00 (material)	R\$ 11.640,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A resposta do gestor do Fluence está em linha com os pesquisadores Ballestar, Grau-Carles e Sainz (2018), para quem, uma mesma empresa pode atender diferentes segmentos de clientes. Na verdade, muitas empresas atendem a vários segmentos de clientes, cada um com necessidades e comportamentos diferentes. A chave para atender segmentos distintos é adaptar a proposta de valor da empresa às necessidades e desejos de cada público-alvo. Isso pode envolver a criação de produtos e serviços específicos para cada grupo de consumidores, bem como, a adaptação da estratégia de *marketing* e vendas para alcançar cada segmento de forma eficaz.

Ao fazer a pergunta sobre os segmentos de clientes atendidos pela empresa Prosper – segunda do estudo a atuar na modalidade presencial –, o pesquisador sugeriu ao gestor que a segmentação poderia ocorrer por classe social, por perfil comportamental, ou, mesmo, por produto, já que trata-se de um curso conhecido nacionalmente. O seu relato sobre esse tópico é descrito abaixo:

(...) a gente tem cinco produtos diferentes no pré-vestibular. O primeiro é a turma ITA. (E2)

(...) a turma ITA é um segmento específico... óbvio que tem comportamentos... então, quais são os alunos que buscam o vestibular do ITA? E, por consequência, a turma ITA? Não é classe muito alta... ricos e ultra ricos não costumam procurar o ITA... tem outras opções... é um nível de resiliência diferente, então... (E2)

(...) em geral, é classe média... também, não é classe baixa... classe média, média alta. Talvez a alta mais inferior... são alunos que, em geral, têm interesses... não só por exatas, mas, por olimpíadas científicas... alunos que são movidos a desafio... um perfil mais *nerd*, digamos assim... (E2)

(...) a turma ITA, então... são, em geral, alunos que tiveram uma base acadêmica boa... (E2)

(...) não é ruim... então, é difícil vir de escola pública... muito difícil isso. São alunos que sempre buscaram colégios competitivos, eram bolsistas e buscam... são desafiados por grandes vestibulares... (E2)

(...) então, esse é mais o perfil... então, não é muito... classe muito alta, não é, também, excessivamente baixa... alguns vêm de colégios militares, como vêm de colégios públicos... mas, em geral, são colégios particulares... e muitos deles eram... tinham, até, algum tipo de bolsa nos colégios que eles estudavam... alguns, né... (E2)

(...) por conta do desempenho acadêmico... então... esse é o nicho, né... esse é o primeiro público-alvo. Como o Prosper é uma marca *premium*... a gente consegue ser muito mais competitivo na questão de atração... então, se eu tenho um aluno muito bom, que tem bolsa em todos os lugares, ele opta pelo Prosper. A não ser que ele seja de Fortaleza... que mora lá... tem muitas boas opções, também... é difícil de trazer... mas, fora do Ceará, a gente tem uma capacidade de atração muito alta... até porque a gente tá em São José dos Campos... o aluno já viria pra cá quando ele passasse... tem muita sinergia. (E2)

A relação da empresa com o ITA é muito forte. O fundador, o gestor entrevistado e vários outros profissionais do alto escalão são egressos da instituição. Há muitos anos, o Prosper é o curso que mais aprova no ITA no Brasil e o fato de a sede da empresa ser em São José dos Campos, mesma cidade do Instituto, também reforça essa associação. Desta forma, estudantes de todo o Brasil procuram o curso para prepararem-se para o vestibular mais difícil do país – como ficou conhecido o processo seletivo da instituição. Atualmente, a empresa tem cerca de 500 alunos nas turmas preparatórias para o ITA.

Figura 18 - Postagens que ressaltam a relevância das aprovações do curso no ITA



Fonte: Instagram do curso Prosper.  
 Postagem 1: 23 de dezembro de 2021 Postagem 2: 10 de novembro de 2021

A referência à cidade de Fortaleza é em função dos cursos Farias Brito<sup>30</sup> e o Sistema Ari de Sá<sup>31</sup> (SAS), reconhecidos pela excelência com que preparam seus estudantes para processos seletivos em todo o Brasil. Em relação aos demais produtos, observa-se os seguintes trechos:

Os outros dois produtos que a gente tem... Extensivo Manhã e turma Medicina... a turma Medicina... ela é uma turma que... aí, assim... ainda tem classe média, mas, aí, sobe também um pouquinho para as classes mais altas... (E2)

<sup>30</sup> Sistema Farias Brito (SFB): um dos maiores grupos de educação básica do país, com sede em Fortaleza, e que notabiliza-se por alcançar resultados expressivos nos vestibulares mais concorridos.

<sup>31</sup> SAS: um dos maiores grupos de educação básica do Brasil, com sede em Fortaleza e mais de 1.000 escolas parceiras em todo o país.

Porque a mensalidade de uma particular de medicina é oito, nove, dez mil reais... então, a gente tem um público... sei lá, deve ter uns 3.500 alunos de turma Med, provavelmente... um pouquinho mais, somando as três cidades. E esse público são alunos... metade busca particular... então, para pra pensar... tem 1.800 alunos... quase... que tá buscando mensalidades que são altas, ou seja, classe alta... não é classe baixa. (E2)

Fica bastante evidente que, no público que busca a turma Medicina, há uma parcela significativa de alunos cujas famílias têm um poder aquisitivo mais alto, podendo, assim, oportunizar a formação acadêmica em uma universidade particular, que, não raro, demanda um investimento superior a meio milhão de reais ao longo do curso. Assim, pode-se inferir que há, na empresa, diferentes segmentos atendidos por diferentes produtos. Apesar da forte relação da empresa com o ITA, observa-se que, atualmente, quase 70% dos alunos do curso estão nas turmas que preparam para os processos seletivos de medicina. O gestor segue comentando acerca das características dos alunos dessas turmas:

(...) e também tem o público de classe média que busca as públicas... que quer medicina, mas a família não tem condições. Pra querer medicina, tem que ter tido uma base boa, né? (E2)

Então, em geral, vem de colégio que... tem uma base... não precisa ser igual ao ITA, não... mas, assim... razoavelmente... tem uma ambição, assim... colégios mais conteudistas, menos construtivistas... isso é meio que um padrão em todas as cidades, não só nas cidades que a gente atua. (E2)

A realidade atual para aqueles que pretendem ingressar no curso de medicina é claramente segmentada. Para as famílias que têm condições de desembolsar valores mensais como os citados pelo entrevistado, há inúmeras opções espalhadas pelo país e o acesso é muito mais brando do que o caminho que precisa ser percorrido por aqueles que não tem esta opção. Ingressar em um curso de medicina em uma universidade pública tornou-se, talvez, o maior desafio para os alunos que frequentam um pré-vestibular. No trecho a seguir, o gestor comenta sobre os demais produtos oferecidos pela empresa.

Então, a outra turma que a gente tem é o Extensivo Manhã, que é uma turma parecida com a Medicina, mas, não focada em medicina. Ela é mais generalista... então, tem uma carga-horária um pouco menor... é mais barata e ela é uma preparação para engenharia, direito... qualquer outro curso. (E2)

(...) a gente tem cinco turmas. Eu falei do ITA, eu falei da Med, Extensivo... a gente tem uma turma que é mais recente, que é o Extensivo Noite, que a gente criou... acho que uns três, quatro anos atrás... (E2)

(...) que também é um público um pouco diferente... aí, como a mensalidade é bem mais baixa, a gente consegue atrair classes sociais um pouco menores... a gente dá bolsa pra aluno cotista, mas, em geral, não é um público que trabalha... esse povo que

trabalha e quer fazer faculdade... faz Anhanguera... não é o público exatamente nosso... (E2)

Então, a gente tem alunos que estão no colégio e querem fazer o Extensivo Noite, que é a nossa quarta turma. Tem alunos que cansaram de fazer turma Med e querem fazer uma turma com carga-horária menor e mais tempo de estudo... então, não é exatamente o perfil classe super baixa, entendeu? Até porque, ainda é caro o nosso Extensivo Noite. É mais de mil reais... quer dizer... é outro... ainda é outro público. (E2)

Pela fala do gestor depreende-se que cada produto oferecido pela empresa tem um público distinto, mesmo que haja, em alguns casos, pontos de intersecção entre eles. E, com exceção dos bolsistas, pode-se afirmar que os alunos do curso são, majoritariamente, pertencentes às classes A e B. Ao entender as características e desejos dos clientes, a empresa pode criar produtos e serviços que atendam às suas necessidades específicas, aumentando a probabilidade de sucesso no mercado. Portanto, a segmentação de clientes é uma parte fundamental do processo de desenvolvimento de um modelo de negócios bem-sucedido (LADD, 2018). Por fim, o relato acerca da última turma oferecida pelo curso, desenvolvida durante a pandemia.

(...) e, aí, a quinta turma, que a gente montou agora... montamos agora, no meio do ano, na pandemia... que é uma turma ENEM *online*... é uma turma mais enxuta, totalmente *online*... durante o período da tarde... um teste que a gente tá fazendo pra entrar nesse mercado EAD... só que o nosso posicionamento é muito diferente de STOODI<sup>32</sup>, DESCOMPLICA... porque eles estão com aulas gravadas... é um preço de 30, 50 reais, sei lá... nós estamos com um esquema de qualidade... então, assim... qualidade no sentido... não que não tenha qualidade lá... é uma qualidade diferente... aula ao vivo, com professores *tops*, que estão nas nossas turmas de Medicina ou Extensivo... é outra proposta... atendimento ao vivo, de orientação... atendimento ao vivo pelos coordenadores... quer dizer... quando você vai num STOODI, num DESCOMPLICA, no ME SALVA!<sup>33</sup>, você não tem contato humano. É tudo muito automatizado... e-mail... quer dizer, pra eles conseguirem escalar, tem que fazer isso... senão, fica muito difícil escalar... (E2)

(...) nosso objetivo nem é escalar... ter 10 mil alunos... adoraria ter, mas, não tem público pra isso pagando mil reais por mês numa turma EAD, né?! Na verdade, é mais barato. Nossa turma EAD é 400, 500 reais, mas... a gente tá estudando o que faz pro ano que vem... se a gente lança aí... turma Medicina EAD, do início ao fim, turma ITA EAD... porque é óbvio que é um conflito interno nosso, né... de canibalização, de conflito com escolas parceiras... então, não é uma coisa tão fácil assim de decidir. (E2)

Apesar de a empresa ter oferecido ao mercado uma opção EAD ainda no mesmo ano que iniciou-se a pandemia de COVID-19, com a turma ENEM *online*, percebe-se, pela fala do gestor, um certo ceticismo quanto à qualidade e eficiência dos cursos à distância. No entanto, é

<sup>32</sup> Um dos maiores cursos de pré-vestibular *online* do país, com sede em São Paulo.

<sup>33</sup> Um dos maiores cursos de pré-vestibular *online* do país, com sede em Porto Alegre.

importante fazermos algumas ressalvas: os principais *players* de cursos *online*, inclusive, os citados pelo gestor, não apenas oferecem aulas ao vivo todos os dias, como possuem, na equipe de professores, profissionais altamente reconhecidos pela sua competência, conhecimento e didática diante das câmeras. Muitos deles, inclusive, egressos dos cursos presenciais. No que tange a alegada falta de contato humano, esse ponto tem sido trabalhado pelos cursos *online* com uma utilização cada vez maior de *chats*, vídeo chamadas e outros dispositivos para aproximar o curso dos seus alunos. Essa questão será melhor abordada no componente “relacionamento com os clientes”. Apesar das incertezas e hesitações demonstradas pelo respondente, a empresa Prosper continuou oferecendo para o mercado as turmas no formato *online* nos anos de 2021 e 2022.

Figura 19 - Oferta de turmas ITA e Medicina na modalidade *online*

**Encontre a turma que dá match com o seu sonho**

Turma ITA On-line	Turma Medicina On-line
A escolha que ajuda a levar você para estudar Engenharia num dos mais renomados institutos tecnológicos do país.	A preparação ideal para quem busca ser aprovado em Medicina, 100% focada nos principais vestibulares da área.
<ul style="list-style-type: none"> <li>40 aulas semanais</li> <li>Coleção ITA Digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>46 aulas semanais</li> <li>Coleção MED Digital</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Simulados: <ul style="list-style-type: none"> <li>7 ciclos ITA (1ª e 2ª fase)</li> <li>3 ciclos Enem (dias 1 e 2)</li> <li>3 ciclos Fuvest (1ª fase)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simulados: <ul style="list-style-type: none"> <li>4 ciclos Fuvest (1ª e 2ª fases)</li> <li>3 ciclos Enem (dias 1 e 2)</li> <li>2 ciclos Unicamp (1ª e 2ª fases)</li> <li>2 ciclos Unifesp (dias 1 e 2)</li> <li>1 ciclo Unesp (1ª e 2ª fases)</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Site do curso Prosper em 2022.

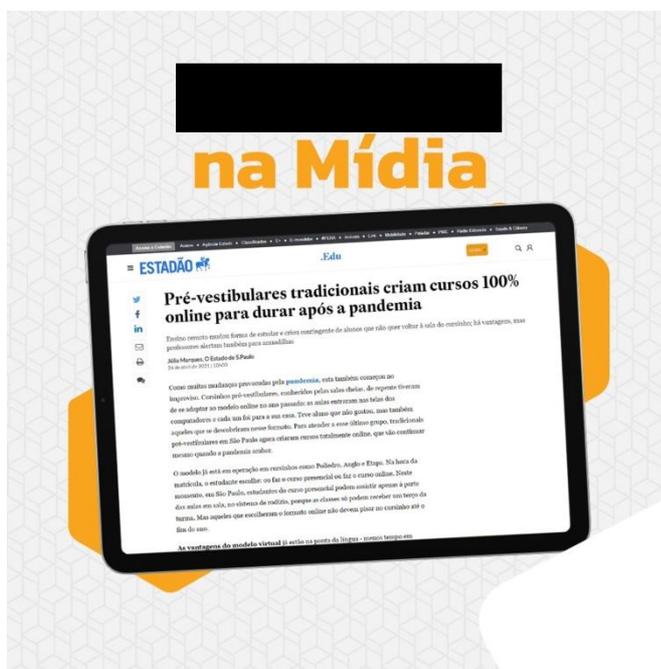
Figura 20 - Oferta de turmas Extensivo ENEM e Semi Medicina na modalidade *online*

Turma Extensivo Enem On-line	Turma Semi Medicina On-line
Curso completo, com a melhor preparação para o Enem e outros vestibulares de São Paulo.	Conteúdo completo em único semestre e a melhor preparação para quem busca ser aprovado em Medicina nos principais vestibulares.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 36 aulas semanais</li> <li>✓ Coleção Hexa Digital</li> <li>✓ Simulados:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 ciclos Fuvest (1ª e 2ª fases)</li> <li>• 4 ciclos Enem (dias 1 e 2)</li> <li>• 1 ciclo Unicamp (1ª e 2ª fases)</li> <li>• 1 Unicamp (1ª fase)</li> <li>• 1 ciclo Unesp (1ª e 2ª fases)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 46 aulas semanais</li> <li>✓ Coleção MED Digital</li> <li>✓ Simulados:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 ciclos Fuvest (1ª fase)</li> <li>• 1 ciclo Fuvest (2ª fase)</li> <li>• 2 ciclos Enem (dias 1 e 2)</li> <li>• 1 ciclo Unicamp (1ª fase)</li> <li>• 1 ciclo Unifesp (dias 1 e 2)</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: *Site* do curso Prosper em 2022.

Em abril de 2021, o gestor participou de uma matéria realizada pelo jornal Estadão, onde relatou os aprendizados e investimentos do curso nas turmas *online*, conforme pode-se verificar na figura abaixo.

Figura 21 - Postagem que ressalta texto jornalístico publicado no Estadão



Fonte: Instagram do curso Prosper.  
Postagem: 28 de abril de 2021

Nas análises anteriores, observamos os segmentos de clientes de duas empresas – Fluence e Prosper – que, antes da pandemia de COVID-19, sempre atuaram na modalidade presencial. Agora, iremos examinar esse mesmo componente sob o viés das empresas que atuam na modalidade *online*. Ao questionar a empresa Mentor, o pesquisador obteve a seguinte resposta:

(...) no passado, um dos grandes erros da empresa... até pra não colocar a culpa desse ‘quase quebramento’ só no mercado, a gente errou bastante, também. A gente tentou diversificar demais o segmento. (E3)

Então, a gente tentava fazer engenharia, ciências da saúde, concursos, ENEM, ensino médio... aí, em 2018, a gente percebeu... cara, erramos feio! Vamos focar no ENEM. Então, hoje, o segmento são os estudantes que vão fazer a prova do ENEM. Esse é o grande segmento. Dentro disso, certamente, a gente atinge um público de renda mais baixa... então, é classe C... C, B, assim... claro que tem de tudo porque é um monte de gente, mas, majoritariamente, vai ser essa galera que não tem grana pra fazer cursinho presencial... (E3)

Percebe-se que, após alguns movimentos errados da empresa, definiu-se por concentrar esforços para atender o mercado de alunos que pretende fazer a prova do ENEM. Observa-se que, diferentemente dos seus pares que atuam na modalidade presencial, a empresa Mentor tem, entre o seu público, majoritariamente, alunos egressos das classes B e C. Pode-se inferir que a predominância dessas classes no curso possa ser justificada pela discrepância nos valores praticados pelos principais cursos presenciais, conforme a própria fala do gestor. No quadro 15 observa-se os produtos oferecidos pela empresa em 2022, com os seus respectivos valores e características.

Quadro 15 - Relação dos produtos oferecidos pela empresa Mentor em junho de 2022

Produto	Período contratado	Condições de pagamento	Características do produto
Essencial ENEM 2022	Acesso por 6 + 2 meses bônus	12 x R\$ 15,90 = R\$ 190,80 10% off no boleto / PIX à vista: R\$ 171,72	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20h semanais de aulas ao vivo.</li> <li>- 4 correções de redação ao mês.</li> <li>- 7h de plantões tira-dúvidas e de exercícios ao vivo.</li> <li>- 2h de prática guiada de redação ao vivo.</li> <li>- Simuladinhos ENEM semanais.</li> <li>- Simulados ENEM, FUVEST e UNICAMP.</li> </ul>
Essencial MEDICINA	Acesso por 6 + 2 meses bônus	12 x R\$ 29,90 = R\$ 358,80 10% off no boleto / PIX à vista: R\$ 322,92	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 31h semanais de aulas ao vivo.</li> <li>- 6 correções de redação ao mês.</li> <li>- 15h de plantões tira-dúvidas e de exercícios ao vivo.</li> <li>- 2h de prática guiada de redação ao vivo.</li> <li>- Simuladinhos ENEM semanais.</li> <li>- Simulados ENEM, FUVEST e UNICAMP.</li> </ul>
Combo Mentor BOX 2022	Acesso por 6 + 2 meses bônus	12 x R\$ 69,90 = R\$ 838,80 10% off no boleto / PIX à vista: R\$ 754,92	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso aos recursos do Essencial ENEM.</li> <li>- Correção de redação <i>premium</i> ilimitada.</li> <li>- 8 apostilas teóricas de todas as matérias, totalizando 2.300 páginas.</li> <li>- 4 apostilas de exercícios – Linguagens, Ciências da Natureza, Ciências Humanas e Matemática.</li> <li>- 1 apostila de redação, com 250 páginas.</li> <li>- Bônus: livro impresso Guia da Aprovação.</li> <li>- Frete grátis na entrega dos livros e apostilas.</li> </ul>
Mentor Foco MED 2022	Acesso por 6 + 2 meses bônus	12 x R\$ 249,90 = R\$ 2.998,80 10% off no boleto / PIX à vista: R\$ 2.698,92	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso aos conteúdos ao vivo do Essencial Medicina.</li> <li>- Correção de redação <i>premium</i> ilimitada.</li> <li>- Mentorias individuais semanais.</li> <li>- Orientação quinzenal em grupo com psicólogos.</li> <li>- MED Box: 13 apostilas ENEM + 4 apostilas MED, com envio em até 15 dias úteis após o resgate.</li> <li>- Bônus: livro impresso Guia da Aprovação.</li> <li>- Simuladinhos ENEM semanais.</li> <li>- Simulados ENEM, FUVEST e UNICAMP.</li> <li>- Frete grátis na entrega dos livros e apostilas.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A despeito dessa situação, o relato a seguir demonstra que a empresa está desenvolvendo algumas iniciativas para também atender um público mais seletivo com produtos complementares.

Hoje, a gente tá num movimento de trabalhar novos segmentos de clientes, com produtos mais *premium*. Então, a gente tem, por exemplo, um *kit* de apostilas didáticas que o cara recebe em casa e isso aí tem um custo de uns mil... mil e poucos reais. (E3)

(...) então, tem essas apostilas e, agora, a gente tá começando, também, com mentorias. (E3)

Neste momento da entrevista, o pesquisador optou por questionar o gestor acerca das características das mentorias oferecidas aos estudantes e obteve a seguinte resposta:

Hoje, a gente tem dois tipos. Tem uma mentoria que é a mentoria de estudos. Então, ela não tem uma disciplina específica. É muito mais sobre rotinas, organização, criação de metas, de plano de estudos pro estudante... acompanhamento do histórico dele e tal... e já tem uma... um tipo de mentoria específica, que é a de redação. (E3)

Dentro da mentoria de estudos... hoje, é muito bom porque a gente tem, tipo, 30 mentorandos... então, a gente consegue fazer um monte de testes. Pega e bota a galera em uma chamada em grupo e, daí, a gente tá testando mentoria em grupo. Aí, a gente vê que tem um cara que tem mais dificuldade em matemática... e, como nós temos bastante gente de engenharia aqui, a gente faz uma mentoria específica de matemática. Mas, hoje, são de todas as disciplinas. (E3)

As características atuais dos produtos do Mentor, quando comparadas com as primeiras versões oferecidas pela empresa, no início da década passada, assim como, a fala do gestor nos trechos acima, reforçam o conceito clássico desenvolvido por Christensen (1997), que afirma que o processo disruptivo é mais demorado do que outras inovações. Portanto, apresenta uma solução tecnológica pior no início, mas, com o tempo, vai sendo aperfeiçoada até tornar-se relevante no mercado.

Abaixo, o gestor traz uma informação interessante e, até, inusitada, acerca da idade e do perfil de muitos dos alunos que frequentam o curso:

(...) uma coisa que eu lembrei ali quando tu falou... a gente... eu vejo muito... eu não sei a proporção, tá? Mas, aparece bastante gente mais velha, também... o perfil clássico é: sou formado em direito e quero medicina. (E3)

E aí, tá... tipo, o cara já estudou pra OAB, já estudou pra concurso... então, já tem a cultura do curso *online*. E, aí, esse cara entra bem mais fácil, assim... não tem essa objeção de que curso *online* não funciona e tal... (E3)

Por fim, instigado pelo pesquisador acerca da necessidade de disciplina por parte do aluno para que o curso *online* seja tão efetivo quanto um curso presencial, obteve-se a seguinte resposta:

(...) o produto *online*... ele... se a pessoa vai lá e cumpre. Ele é melhor que o presencial. Ele se adapta ao teu tempo, a tua rotina... tem muitas ferramentas... mas, ele exige uma certa autonomia... se tu consegue montar um plano de estudos e conseguir ter o

senso crítico de olhar... eu tô indo bem nisso, mal nisso, preciso reforçar essas áreas... todo conteúdo tá lá disponível e tu precisa seguir o teu próprio caminho. Mas, isso é um grande desafio... e é isso que a gente tenta trazer com essas mentorias individuais... (E3)

A afirmação do gestor de que o curso *online* é melhor do que o presencial, desde que o aluno siga as orientações de um plano de estudos personalizado é bastante contundente, e pode-se concordar ou não com ela. Mas, é difícil ficar indiferente às novas ferramentas e diferenciais que as plataformas estão oferecendo aos alunos que se preparam para os processos seletivos ao final do ensino médio. A empresa Sirius foi a última a participar do estudo e, ao ser questionada sobre qual é o segmento da empresa, o gestor respondeu da seguinte forma:

Hoje, a gente tem dois segmentos principais. Tem o segmento B2C<sup>34</sup>, que a gente chega direto no aluno e o segmento B2B<sup>35</sup>, que a gente chega em escolas. Eu vou dar um zoom no segmento B2C... alunos. (E4)

A gente tem um público majoritariamente abaixo de 23 anos... 70% dos nossos alunos têm abaixo de 23 anos... um público, majoritariamente, sem referências de ensino superior na família... 72%, mais ou menos dos nossos alunos serão as primeiras pessoas da família a entrarem no ensino superior, se eles tiverem sucesso... (E4)

Esta questão relacionada à formação superior é um aspecto bastante interessante do público que utiliza a plataforma da empresa. Percebe-se que grande parte dos alunos que fazem uso das aulas e ferramentas disponibilizadas pela empresa Sirius são egressos de famílias que apresentam um poder aquisitivo mais modesto, o que pode ser corroborado pelo relato abaixo:

(...) e, majoritariamente, de classe média, média baixa... aí, tem um percentual muito relevante de alunos com renda média abaixo de R\$ 4.000,00... renda média familiar abaixo de R\$ 4.000,00 por mês... só que, como a gente trabalha numa escala de 3 milhões de alunos por ano, a gente acaba sendo um raio X do Brasil... (E4)

Pode-se inferir que, pelo extenso volume de alunos atendidos pela empresa, que o perfil dos mesmos reflete, em grande medida, o espectro dos estudantes brasileiros. Na esteira dessa reflexão, o gestor ainda faz referência ao impacto na remuneração de um trabalhador que apresenta uma escolaridade mais robusta.

(...) há um aumento de 102% na renda se a pessoa deixa de ter apenas o ensino médio e passa a ter o ensino superior... então, estamos falando da redução de um ciclo geracional de pobreza. (E4)

---

<sup>34</sup> São empresas que vendem produtos ou prestam serviços para o consumidor final, ou seja, pessoas físicas.

<sup>35</sup> São empresas que vendem produtos ou prestam serviços para outras empresas, ou seja, pessoas jurídicas.

E isso contribui absurdamente pra redução da desigualdade no Brasil... então, é dramática toda essa situação... olhando, ainda, pra alunos de escolas públicas... 70%... entre 70% e 80% dos nossos alunos são de escolas públicas... tudo bem, essa é a realidade do Brasil. (E4)

(...) o Brasil é um país pobre... então, não é que o público-alvo da empresa seja mais pobre do que a média do Brasil... é que essa é a realidade do Brasil... então, fica muito nessa linha... e, aí, em termos de momentos dos nossos alunos, têm três grandes categorias: tem o aluno que está estudando numa escola que tem aulas de boa qualidade e usa o Sirius como reforço, como complemento. Tem aquele aluno que está estudando numa escola... geralmente... infelizmente, escolas públicas que não estão tendo aulas de forma regular, não estão tendo aula de forma constante... mas, ele está matriculado no ensino médio e o curso é a forma que ele tá usando pra estudar. Embora ele tenha uma matrícula, ele não estuda pela instituição que ele tá matriculado... é um outro segmento grande... e ele tá se preparando para o vestibular. E tem um terceiro segmento, que já saiu do ensino médio há alguns anos... vida aconteceu... tem muito caso, por exemplo... de mulheres que engravidaram no ensino médio, não foram pro ensino superior porque precisavam ganhar dinheiro... entraram no mercado de trabalho... é assistente administrativo hoje... e quer dar um próximo passo na carreira... pra coordenador financeiro e precisa de ensino superior... tá com a vida um pouquinho mais estabilizada, quer entrar no ensino superior e tá se preparando. Essa galera vem pro Sirius também pra estudar... então, a gente fica gravitando em torno desses grandes perfis. (E4)

Em relação ao relato acima, pode-se concluir que a empresa atende, basicamente, três públicos distintos: alunos de ensino médio que frequentam boas escolas e usam o curso como um reforço; alunos de ensino médio de escolas públicas que, pela realidade da educação brasileira, não conseguem ter um aprendizado adequado e buscam, na empresa, uma oportunidade de uma formação de melhor qualidade. E, por fim, alunos que já terminaram o ensino médio, estão no mercado de trabalho e entendem que precisam fazer um curso de ensino superior para aumentar as chances de sucesso na carreira profissional. Ladd (2018) reforça que uma mesma empresa pode atender diferentes segmentos de clientes. Na verdade, é comum que organizações tenham mais de um segmento, cada um com necessidades e características específicas. O importante é entender as demandas de cada público e adaptar a estratégia de *marketing* e desenvolvimento de produtos para atender a cada um deles de forma eficaz.

Após a análise do variável segmento de clientes, o que mais chama atenção é a diferença de perfil social dos alunos que frequentam os cursos presenciais e aqueles que assinam um curso *online*. Enquanto nos primeiros, os estudantes são, majoritariamente, egressos de famílias das classes sociais A e B, os alunos dos cursos Mentor e Sirius vêm de estratos sociais menos favorecidos da nossa sociedade. Outro ponto que merece destaque é o interesse dos estudantes dos cursos presenciais pela profissão médica. O Fluence foi concebido como um pré-vestibular especializado na preparação para os processos seletivos de medicina e, no Prosper, em torno de 70% dos alunos matriculados pretendem fazer o curso mais concorrido na área da saúde.

### 4.1.2 Proposta de Valor

Para Kotler e Armstrong (2007), este componente descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. Ou, ainda, o *mix* total de benefícios sobre os quais a marca é diferenciada e posicionada. A proposta de valor representa um elemento fundamental do modelo de negócios, pois descreve o valor que a empresa oferece aos seus clientes e como ela diferencia-se dos concorrentes. Uma proposta clara e atraente pode ser a chave para o sucesso de um negócio, pois ajuda a estabelecer uma conexão emocional com os clientes e a construir uma marca forte. Por isso, é importante que as empresas dediquem tempo e recursos para desenvolver e comunicar sua proposta de valor de forma eficaz (MÜLLER; BULIGA; VOIGT, 2018).

Todas as empresas do estudo apresentam, de forma muito clara, as suas propostas de valor. O gestor do Fluence, ao ser questionado sobre qual valor a empresa entrega ao cliente, ou seja, qual problema está ajudando a resolver, respondeu da seguinte forma:

Bom, o problema é aprovar em medicina... preparar o aluno para entrar em medicina. Então, tá muito ligado ao aumento de nota, de número de acertos, de desempenho. Mas, tem também um lado emocional, que é o aluno se sentir bem, se sentir acolhido... de ter o apoio que, às vezes, ele não tem em casa, de estar com alguém que compreenda o processo. (E1)

É interessante observar a importância que a empresa coloca no apoio e suporte emocional oferecido aos alunos. Inclusive, nesta parte da entrevista, o gestor faz uma comparação com os cursos *online*.

(...) fazendo um paralelo com o *online*... tem muito do estar em grupo, né?! Que o *online* não tem... é difícil de acontecer. Então, o aluno tá aqui diariamente, tendo uma vida social, com pessoas indo atrás do mesmo sonho. (E1)

(...) e tem a questão da motivação... do aluno ter que estudar 10 horas por dia, 12 horas por dia... tem o contato com os professores, com colegas... o *online* é um estudo individual, solitário. (E1)

(...) e a gente tem um senso de pertencer... a gente gasta mais de R\$ 100.000,00 por ano com bolos de aniversário nas nossas sedes. É uma das coisas mais compartilhadas nas redes sociais pelos próprios alunos e isso gera muita mídia espontânea e esse senso de pertencimento. (E1)

Na proposta de valor da empresa fica claro que, além da promessa de uma melhora nos indicadores acadêmicos que oportunizem a aprovação no curso de medicina, o curso proporciona um ambiente acolhedor para que os alunos possam enfrentar longas jornadas de

estudo. Pederson, Bogers e Clausen (2022) reforçam que uma proposta de valor diferenciada pode ser alcançada por meio de uma combinação de fatores, como qualidade superior, preço competitivo, uma excepcional experiência do cliente, inovação, personalização, entre outros. E, ao alcançar esse *status*, a empresa pode-se destacar da concorrência, atrair e reter clientes fiéis e aumentar sua participação de mercado.

O representante do Prosper, por sua vez, entende que a proposta de valor da empresa está relacionada com a qualidade acadêmica e a gestão do tempo. Nas palavras do próprio gestor, temos:

Acho que a proposta de valor é ter a melhor qualidade acadêmica possível para os alunos pra que eles consigam, em um ano de cursinho, serem competitivos pra uma aprovação. A gente sabe que alguns alunos precisam de dois ou três anos, mas, o nosso diferencial competitivo é a questão da qualidade, principalmente docente... dos professores. Qualidade docente não é só contratar o professor bom... é capacitar ele... formar ele... pra que ele seja muito eficiente na aula. (E2)

Seguindo nesta linha, o próprio gestor faz a pergunta: “Por que os alunos são atraídos pelo Prosper?” e ele mesmo responde:

Óbvio que as aprovações... é a primeira grande impressão... poxa, passa metade das vagas do EINSTEIN<sup>36</sup> em medicina, 40% da USP... aprovação já é um chamariz inicial... que é um atestado de qualidade, mas, não adianta ser só isso, né? Por que que aprova tanto? Eu acho que o nosso grande diferencial competitivo tem a ver com gestão do tempo. (E2)

(...) a gestão de tempo é como que a gente otimiza a vida do aluno pra que ele consiga aprender o máximo possível. Por exemplo, carga-horária... não adianta ter a maior carga-horária... tem uma carga-horária ideal. Se eu ponho muita aula, tem pouco tempo livre pra estudar e não consegue fazer os exercícios. Se eu coloco pouca aula, ele não consegue entender direito os conceitos e aí fica ‘batendo cabeça’ nas questões. (E2)

Não adianta eu pôr muitos simulados. Se não, ele não vai conseguir corrigir os simulados e ser produtivo no final de semana e vai cansar demais. Mas, também, não adianta pouco. Então, o primeiro elemento da gestão do tempo é justamente isso... você saber distribuir bem a carga-horária, com tempo livre, com simulados. E a gente nem tá olhando custo. Eu não olho... eu olho, primeiro... prioridade número um: qualidade. Depois, eu vejo como consigo enxugar o custo pra ser... pra equilibrar. (...) o professor tem que saber muito bem gerenciar o tempo. Então, as aulas aqui, elas são mais sérias. Não tem piadinha, professor contando história... até porque um vestibulando de medicina nem tem paciência para o professor ocupar o tempo da aula de maneira não eficiente. (E2)

E, inclusive, a eficiência da condução da aula... o exemplo correto, a ordem cronológica... ter uma aula com poucas dúvidas, né? Quando a aula tem poucas dúvidas significa que o aluno entendeu bastante. (E2)

---

<sup>36</sup> Vestibular de medicina do ALBERT EINSTEIN – Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa.

Também há uma preocupação com a gestão do tempo do próprio aluno, em casa, e como a empresa conduz este processo a ponto de ele tornar-se um diferencial competitivo difícil de ser copiado pelos concorrentes.

(...) e a gestão do tempo do próprio aluno. O tempo livre à tarde dele... como ele distribui as matérias... então, a metodologia, em geral, ela envolve isso... e o professor é um elemento-chave. Então, tem a qualidade acadêmica pra saber gerenciar bem o tempo... dentro da sala de aula e na hora que ele for recomendar o aluno pra estudar em casa... quais são os exercícios que ele tem que fazer, como ele vai conduzir o estudo, como a coordenação apoia. (E2)

(...) então, tem um diferencial competitivo aí que é difícil os concorrentes seguirem porque envolve uma cultura. A gente tem uma cultura de melhoramento contínuo que veio ao longo do tempo. Os professores estão, toda hora, melhorando... eles são muito cobrados por desempenho acadêmico... então, a coordenação tá em cima, assiste aula, vê o resultado das avaliações dos alunos. (E2)

Por fim, chama a atenção a ênfase que o gestor atribui à organização e a cultura para a definição da proposta de valor oferecida pela empresa:

(...) a gente é muito organizado... muito engenheiro aqui que faz com que seja organizado. A qualidade acadêmica, né... e a metodologia, que tem essa questão da boa gestão do tempo. E, aí, os resultados são muito bons... e, aí, uma coisa puxa a outra... resultado bom atrai mais aluno... (E2)

(...) mas, não é só isso... é uma cultura estabelecida pelo dono, que é o Nicolau<sup>37</sup>... de atenção aos detalhes e exigência de qualidade que permeia a instituição... então, ele olha todos os 'fale conosco'<sup>38</sup>, ele olha todos os detalhes, ele vê coisa pequena e cobra por melhoria... ele tá no dia a dia, ele dá aula... então, ele acabou criando uma cultura de exigência de qualidade em todos os aspectos que permeiam a empresa... e a gente, de uma forma natural, cobra por detalhes, melhoria e satisfação do aluno. (E2)

Na figura 22 abaixo, extraídas do Instagram do Prosper no ano de 2021, pode-se verificar a expressividade de alguns dos resultados alcançados pelos alunos do curso, tanto em universidades públicas como, também, em universidades privadas.

---

<sup>37</sup> Nicolau Sarkis: fundador e CEO da empresa.

<sup>38</sup> Canal de comunicação da empresa com o mercado.

Figura 22 - Postagens que destacam as aprovações do curso na USP, SISU e universidades privadas



Fonte: Instagram do curso Prosper.

Postagem 1: 28 de julho de 2021; Postagem 2: 18 de novembro de 2021; Postagem 3: 26 de maio de 2021

A seguir, iremos verificar como as empresas que atuam na modalidade digital ajudam os clientes a resolver os seus problemas. Ao ser questionado sobre qual é a proposta de valor que a empresa entrega aos clientes, o gestor do Mentor não apenas respondeu à pergunta, como também fez uma demonstração para facilitar o entendimento do pesquisador.

A nossa principal ferramenta é o Plano de Estudos Personalizado. Então, o estudante entra na plataforma e escolhe quais disciplinas que ele quer fazer com o curso. (E3)

(...) quais os dias e turnos que ele quer estudar... e isso aqui é o grande diferencial. Então, por exemplo, se eu botar três turnos na quinta, eu vou receber mais conteúdos na quinta, né? Então, olha só: eu botei um turno por dia e três turnos na quinta... daí, a data da prova... eu clico em gerar plano... (E3)

(...) então, tu vê aqui... segunda, eu tenho ali quatro módulos para estudar... terça, três módulos... quarta, três... quinta, já tem vários módulos porque eu marquei todos os turnos. (E3)

Ao lermos a transcrição do gestor, é importante lembrarmos a afirmação de Pederson, Bogers e Clausen (2022), de que a proposta de valor descreve como a empresa pode resolver os problemas e atender às necessidades dos clientes de uma maneira única e valiosa, diferenciando-a da concorrência. Assim, ela torna-se essencial na estratégia de negócios e pode ser um fator crítico de sucesso.

Neste momento da entrevista, o gestor explica o conceito de ‘granularidade do conteúdo’, que, para ele, é uma diferença significativa de abordagem entre um curso presencial e um curso *online*.

(...) tem uma diferença grande aqui... do *online* pro presencial... que é a granularidade do conteúdo... então, tu vê, por exemplo, na segunda-feira, em um turno, eu vou

estudar literatura, humanas, matemática e natureza. No presencial, normalmente, tu tem duas ou três aulas, né?! (E3)

Em um curso presencial é bastante comum que haja concentração de disciplinas em um único turno de aula. Isso ocorre para facilitar a montagem dos horários e a logística dos professores, para evitar as famigeradas ‘janelas’. O que a ferramenta disponibilizada pelo Mentor oferece são mais disciplinas em um mesmo intervalo de tempo, o que, na visão do gestor, gera maior atenção e menor dispersão por parte dos alunos. Segue-se:

Por exemplo, esse módulo tem três vídeos e onze exercícios. Normalmente, quando a gente pensa em videoaula, a primeira ideia que vem é a de uma aula de cursinho gravada e tal... então, vai ser uma aula de 40 minutos, com professor, ali e tal... só que, na verdade, são aulas muito curtas... de sete minutos. (E3)

Então, a qualidade do conteúdo que a gente fala é no sentido de ter esses conteúdos mais ‘quebradinhos’, de forma que o estudante não fique numa coisa muito monótona. Então, ele vê o vídeo, faz o exercício, vê o vídeo, faz exercício. Daí, muda a matéria... e, também, tem o benefício de que o plano personalizado se adapta à agenda do estudante. (E3)

Para Müller, Buliga e Voigt (2018), estabelecer a melhor proposta de valor do mercado é um processo complexo que envolve uma série de fatores. Para os autores, a empresa precisa ter alguns cuidados para criar uma proposta que seja relevante: a) conheça o seu público-alvo; b) analise a concorrência; c) foque nos benefícios; d) seja claro e conciso; e) teste e ajuste. A proposta de valor é um elemento fundamental do modelo de negócios e deve ser revisada regularmente para garantir que continue a atender às necessidades dos clientes e diferencie a empresa dos concorrentes.

O Sirius apresenta uma proposta de valor mais ampla. Fica evidente, pelo trecho abaixo, que a preocupação da empresa com o aluno não se restringe à preparação para os processos seletivos e envolve, também, uma orientação acerca da melhor opção de carreira.

Pra te responder, eu vou dar um passo pra trás... a empresa tem um outro segmento de produtos que é a orientação de carreira. Então, a gente tem o cursinho pré-vestibular, que é o carro-chefe... e tem soluções de orientação de carreiras, que é uma discussão cada vez mais relevante pro nosso aluno... sei lá, na minha época de ensino médio era direito, engenharia e medicina... não existiam outros cursos. Hoje em dia, existe uma gama de cursos muito maior e a pessoa, em média, vai mudar de carreira algumas vezes ao longo da vida... (E4)

Então, essa é uma discussão cada vez mais relevante e a gente, enquanto empresa, tá trabalhando muito pra apoiar o aluno nesse próximo passo da jornada profissional... seja por meio de orientação de carreira, seja por meio de preparação para o ENEM e vestibulares, seja por meio de viabilizar ao aluno encontrar uma oferta de ensino superior que funciona pra ele em termos logísticos, em termos de curso, em termos financeiros, em termos de duração, etc. Então, a gente tá olhando muito pra esse

momento... a gente quer pegar na mão deste aluno, apoiá-lo e entender realmente o que ele precisa, sabendo que o problema é bem maior do que simplesmente ter um bom desempenho no ENEM ou no vestibular. (E4)

O gestor segue a sua fala explicando a dificuldade que representa para a empresa oferecer um produto que seja, ao mesmo tempo, percebido como de qualidade pedagógica e acessível para todo o mercado.

(...) o curso surgiu, primeiramente, pra ser uma solução de referência na preparação do ENEM e vestibulares. E, aí, eu vou quebrar esse ponto em algumas partes... o que que a gente entende por referência?... é que tem um bom *trade-off*<sup>39</sup> entre estar no radar de todo mundo... o aluno pensou em ENEM e vestibular, ele tem que lembrar da nossa empresa... senão, a gente não consegue ser democrático, a gente não consegue ser acessível... a gente não vai conseguir chegar... sei lá... em Oriximiná, no interior do Pará... só que, justamente pra ser referência, ser acessível, ser pra todo mundo... a gente tem que ser barato... a gente não vai conseguir entregar uma preparação que é... eu vou colocar um professor particular do lado do aluno pra fazer um *assessment*<sup>40</sup> individual... eu vou ter que ter uma solução que conversa com todo mundo... então, encontrar esse *trade-off* é difícil... (E4)

É interessante observar que, na proposta da empresa, as variáveis preço e acesso têm um peso significativo e a preocupação com o *trade-off* que envolve qualidade acadêmica e acessibilidade é uma constante. No trecho abaixo, essa questão fica mais evidente.

(...) no geral, a gente se diferencia no mercado pela qualidade e, em segundo lugar, pelo preço. A gente não entra no mercado fazendo qualquer negócio... a gente não tem planos de R\$ 9,90... R\$ 4,90... como outras empresas do segmento têm... porque, assim, eu não tenho condições de ter uma empresa sustentável financeiramente. (E4)

(...) então, primeiramente, qualidade acadêmica... depois, preço... e, por último, mas, não menos importante, acessibilidade... e acessibilidade não só financeira... acessibilidade em termos de dispositivos de acesso. (E4)

(...) tem muita gente que acessa o Sirius só pelo celular e não tem crédito no aparelho e isso é um super desafio... a gente lida com computadores ruins... às vezes, a pessoa não consegue ter transmissão adequada de vídeo... a pessoa não tem um espaço tranquilo pra estudar... ela tá estudando no intervalo do trabalho... ela é vendedora numa loja... tá estudando naquele intervalo em que não entrou nenhum cliente. Então, é acessibilidade muito mais pra gente conseguir estar na rotina do aluno... qualquer que seja essa rotina. (E4)

Neste momento, o pesquisador questiona se o entrevistado acredita que seja responsabilidade da empresa preocupar-se com questões que ela não tem nenhuma ingerência, como é o caso de infraestrutura tecnológica em todo o país. E se essa preocupação não faria a empresa perder o foco do seu negócio. O gestor respondeu:

<sup>39</sup> É o nome que se dá a uma decisão que consiste na escolha de uma opção em detrimento de outra.

<sup>40</sup> No contexto do texto, *assessment* significa avaliação.

Eu entendo esse ponto... é uma preocupação grande que a gente tem... por outro lado, quando a gente olha o Brasil... e o Brasil que realmente precisa desse delta na educação... é o Brasil que não tem esse acesso. O aluno que tem acesso, tem acesso ao Sirius e a várias outras ferramentas. (...) mas, não foi pra isso que a empresa surgiu... e, eu pego muito nesse ponto de porquê que o Sirius existe... é uma coisa bonita, que inspira... e, sim, a gente tem um desafio concreto de construir um negócio em cima disso. (E4)

No trecho abaixo, há um exemplo do modo como a empresa enfrenta esse tipo de *trade-off*, ao criar uma parceira com uma operadora de celular para facilitar o acesso ao conteúdo desenvolvido pelo curso:

(...) no ano passado, a gente fez uma parceria com a operadora TIM, que é a operadora que tem o maior *market share*<sup>41</sup> no pré-pago, no Brasil... o nosso concorrente DESCOMPLICA fez uma parceria com a CLARO... só que você tinha que ter crédito no celular pra poder acessar... no nosso, não. Você tendo um número TIM... você pode ter feito a última recarga em novembro de 92... você tem um celular TIM, você tem acesso ao Sirius sem descontar do pacote de dados do seu celular. Isso já resolveu uma boa parte... no momento da pandemia, com gente desempregada... pra acessar... (E4)

A seguir, o gestor comenta que, na interação com os clientes, há uma preferência pela utilização de tecnologias mais simples e funcionais, em detrimento do *design* e do rebuscado, exatamente para privilegiar aqueles alunos que não têm acesso aos aparelhos mais sofisticados e não transitam por ambientes com *internet* rápida.

(...) o nosso aplicativo, em dispositivos móveis... quem olha... se eu olho pro nosso aplicativo, falo: “gente, que aplicativo feio, que aplicativo simples, que aplicativo tosco... parece que parou no tempo.” É justamente pra pegar aquela pessoa que não tem espaço no celular, que não tem boas condições... por exemplo, você consegue baixar o conteúdo pra ver *off-line* depois... e, aí, a gente tem desde videoaulas com altíssima qualidade até qualidade de vídeo muito baixa, porque se a pessoa tá num Wi-Fi limitado na escola, ela consegue, ainda assim, fazer o *download* rapidinho e ver em casa... então, tem *trade offs* que a gente consegue fazer que ajuda muito esse nosso aluno, mas, eu concordo com você... a gente não vai conseguir resolver o problema do acesso... (E4)

(...) então, a gente tenta forçar muito pro lado de ser acessível... se a gente tem que tomar decisões na empresa que vai priorizar um produto mais *premium* ou um produto mais acessível, a gente vai pro lado do produto acessível. (E4)

Para finalizar, um relato do gestor que expõe as mazelas de infraestrutura tecnológica no país e a consequente exclusão digital que esta situação acarreta para uma parcela dos estudantes brasileiros.

---

<sup>41</sup> É um percentual do total de vendas que uma empresa possui do segmento em que atua.

(...) no ano passado, eu recebi uma mensagem, assim... que foi de cortar o coração... de um professor, numa cidade de Pernambuco, se não estou enganado... não vou lembrar o estado... que mostrou como é que os alunos estavam fazendo pra estudar... a cidade não tinha sinal de 3G, mas, eles descobriram que no topo de uma árvore pegava sinal de 3G... então, eles colocaram uma roldana lá... colocaram um balde com uma corda e todos os celulares lá dentro e subiam o balde... deixavam uma meia hora lá em cima e, depois, descia... eu não vou conseguir chegar nesse aluno... e isso dói o coração... (E4)

Importante ter em mente que, para um curso pré-vestibular, toda proposta de valor precisa contemplar uma preparação que habilite o aluno para concorrer com chances de aprovação no curso e universidade desejados. No Fluence, esta proposta envolve capacitar o aluno para que ele possa melhorar seus indicadores de desempenho de modo a ser aprovado no(s) vestibular(es) de medicina. Além disso, existe um acolhimento emocional que oferece suporte nos inúmeros momentos de pressão e estresse envolvidos nesta preparação. Nas palavras do gestor, o curso desenvolve, entre os alunos, um senso de pertencimento, algo que, para ele, os pré-vestibulares que atuam na modalidade *online*, não conseguem oferecer. Para o Prosper, a proposta de valor está relacionada à qualidade acadêmica, especialmente, docente, e organização da gestão do tempo do aluno, o que significa otimizar atividades como carga-horária de estudos, lista de exercícios, simulados, tempo de descanso, etc.

A proposta de valor do Mentor está vinculada ao Plano de Estudos Personalizado, que, conforme explicado pelo gestor da empresa, permite ao aluno estabelecer uma preparação que respeite os seus objetivos acadêmicos e a sua disponibilidade de tempo. Por fim, para o gestor do Sirius, a proposta da empresa não envolve apenas uma preparação acadêmica que seja referência no mercado e acessível ao aluno, mas, também, um serviço de orientação de carreiras combinado com ofertas de ensino superior que faça sentido para o estudante do curso.

#### 4.1.3 Canais

De uma forma geral, este componente descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. Nos cursos presenciais, a entrega do serviço ocorre nos diversos espaços disponibilizados pela organização, como salas de aula, biblioteca, salas de estudo, etc. Já a comunicação, ocorre tanto pessoalmente como através das diversas formas de contato que a tecnologia proporciona.

Os cursos *online*, por sua vez, pela própria natureza da proposta, têm o serviço disponibilizado, majoritariamente, pela plataforma da empresa. No que tange às interações com

os estudantes, as empresas utilizam as principais ferramentas disponíveis para comunicação, conforme será demonstrado nas respostas dos gestores.

Matarazzo *et al.* (2021) lembram-nos que a implementação de uma estratégia *multichannel* pode apresentar alguns desafios para as empresas, tais como: a) integração de sistemas, que pode ser complexa e exigir investimentos significativos em tecnologia e infraestrutura; b) consistência da marca, para garantir que a mesma seja coerente em todos os canais de comunicação e venda, o que pode ser desafiador quando trata-se de canais diferentes, como lojas físicas e *e-commerce*; c) gerenciamento de estoque; d) treinamento de equipe, em outras palavras, é importante treinar os colaboradores para lidarem com os diferentes canais de venda e comunicação e sustentar um atendimento de qualidade em todos os pontos de contato com os clientes; e) análise de dados, que pode ser complexa em uma estratégia *multichannel*, pois envolve a coleta e análise de dados de diferentes canais, o que pode exigir ferramentas e habilidades específicas; e, por fim, f) custo, já que a implementação de uma estratégia *multichannel* pode ser cara, especialmente no que tange investimentos em tecnologia e infraestrutura. Portanto, é importante que as empresas estejam cientes desses desafios e os abordem de uma forma estratégica para assegurar o sucesso dessas iniciativas.

Ao ser questionado sobre quais canais são utilizados para a comunicação com os alunos, o gestor do Fluence respondeu:

Hoje, vivemos uma realidade *multichannel*<sup>42</sup> muito forte e é um desafio consolidar e padronizar um atendimento ágil e de qualidade por tantos meios de contato... então, a gente recebe contato por WHATSAPP, formulário de site, FACEBOOK, INSTAGRAM, telefone e e-mail. (E1)

Para Payne, Peltier e Barger (2021), a adoção de uma estratégia *multichannel* pode trazer benefícios como a criação de valor nos serviços e, especialmente, melhorar a qualidade da experiência do cliente. Como o Fluence possui 14 unidades, sendo 12 próprias, alguns dos canais são centralizados para a rede e outros são locais, o que, para o gestor, representa um desafio para a empresa.

Nós já temos um CRM – MOSQUIT – há um bom tempo, mas, já estamos buscando soluções tecnológicas de atendimento multicanal em empresas como ZENVIA, JIVO, TAKE BLIP e NEOASSIST. Com esta realidade, também é desafiador rastrear

---

<sup>42</sup> Significa utilizar vários canais ao mesmo tempo. Esse conceito é amplamente utilizado em *marketing* e vendas, especialmente em um contexto em que as interações com os consumidores são executadas por meio de vários canais, como redes sociais, loja física, ligações telefônicas, entre outros.

indicadores como custo de aquisição de clientes (CAC) e taxas de conversão de *leads*<sup>43</sup>. (E1)

O Prosper, por sua vez, tem uma equipe de *marketing* que faz a gestão das redes sociais para o público externo e um canal de comunicação interno, através de um aplicativo próprio. No entanto, como a empresa não atua exclusivamente no mercado de pré-vestibular e atende, também, o segmento de escolas e sistema de ensino, a comunicação precisa estar alinhada aos diferentes públicos.

(...) cada rede social tem um público diferente. Então, o LINKEDIN não é o nosso público... são gestores e... é mais sistema de ensino e, talvez, professores, RH... a gente tem TWITTER, a gente tem FACEBOOK... a gente tem contas no INSTAGRAM... então, tem uma conta para sistema de ensino. Aí, o público são os gestores de escolas. (E2)

(...) e uma conta do cursinho... o público são os alunos, já mais velhos, que estão no pré-vestibular. A gente tem o básico... telefone, WHATSAPP, atendimento nos canais... FACEBOOK... tem tudo. Acho que é meio que padrão. Mas, pra comunicar com o público externo, a gente tem esses canais. (E2)

(...) e a gente tem os canais internos, também... que são privados. A gente tem o canal de comunicação pelo nosso aplicativo, com as famílias... a gente envia e-mails, também... de comunicados... o que tá acontecendo no dia a dia... mas, os externos, são gerenciados pela equipe de *marketing*. (E2)

O pesquisador, ao questionar sobre os canais utilizados pelo Mentor, cita algumas opções como YouTube, *site*, *chats*, e-mail, Telegram e telefone, sugerindo que todos os canais utilizados pela empresa são remotos e o gestor respondeu da seguinte forma:

Sim. Todos os que tu citou... é que tem o canal de aquisição e o produto em si, né? O produto é todo dentro do site. Aí, como canais de aquisição, a gente tem o YOUTUBE, o INSTAGRAM, o e-mail *marketing* que tu falou... tem o WHATSAPP, também... que os caras podem entrar em contato. Mas, isso é pré-compra, né? Depois de comprar, tá tudo centralizado lá dentro. (E3)

Os canais são extremamente importantes nos modelos de negócios, pois são responsáveis por conectar a empresa aos seus clientes e permitir a entrega de valor. Com a digitalização, este componente tem-se tornado cada vez mais importante, especialmente com a adoção de uma estratégia *multichannel*, que integra diferentes canais de comunicação e venda para proporcionar uma experiência mais completa e satisfatória ao cliente. Além disso, a utilização de ferramentas digitais, como redes sociais e aplicativos móveis, tem-se mostrado

---

<sup>43</sup> Termo usado para descrever o início do interesse de um possível cliente em um determinado produto ou serviço de uma empresa.

eficaz na criação de valor para os clientes ao longo de toda a jornada de compra. Portanto, os canais são fundamentais para o sucesso de um modelo de negócios e devem ser cuidadosamente planejados e gerenciados (MATARAZZO; PENCO; PROFUMO; QUAGLIA, 2021).

Neste momento, questiona-se acerca da separação da área comercial para que a empresa possa ser mais efetiva na prospecção de alunos e obteve-se a seguinte resposta:

(...) do *chat*, o time é separado. Tem um time de vendas, que pega o *chat* lá das *landing pages*<sup>44</sup> do site... e tem um time de relacionamento, que conversa com os estudantes dentro da plataforma. São dois atendimentos bem diferentes. (E3)

A última empresa a ser questionada sobre o componente do modelo de negócios foi o Sirius. Nos trechos abaixo, o gestor explica através de quais canais os clientes são contatados.

A gente tem muitos canais de distribuição... em ordem de prioridade... canais orgânicos de aquisição de clientes... o que que isso significa? Busca em GOOGLE, boca a boca... a gente tem um NPS<sup>45</sup> altíssimo no curso e a gente valoriza muito NPS alto porque significa que o aluno tá recomendando pra outros alunos. (E4)

(...) um percentual muito relevante dos nossos alunos não vem de canais pagos... a galera busca no GOOGLE, diretamente pelo nome da empresa porque ouviu no boca a boca ou... a gente tem um trabalho muito forte de SEO<sup>46</sup> de produtos... muito conteúdo... assim, você colocou qualquer conteúdo de ensino médio no GOOGLE... tem grande chance de que o Sirius vai estar ranqueado... senão no *top* três do GOOGLE, pelo menos, na primeira página. Isso traz um volume absurdo de tráfego pro curso... (E4)

(...) tem um time inteiro olhando... o quê que o nosso aluno tá pesquisando. E, aí, como é que a gente produz conteúdo relevante pedagogicamente, mas que, ao mesmo tempo, conversa com o quê a galera tá pesquisando? Então, tem um trabalho muito ativo de estar ligado nesse tipo de tendência pra sempre estar produzindo conteúdo relevante. (E4)

(...) também tem os canais pagos... mídia paga... GOOGLE, FACEBOOK, INSTAGRAM, TIK TOK... anúncios em tudo quanto é plataforma. Esse ainda é um percentual relevante. (E4)

Müller (2018), em um artigo sobre a indústria 4.0, sugere que os canais *online* podem ser um diferencial para as empresas, na medida que permitem uma comunicação mais ágil e efetiva com clientes e parceiros, além de possibilitar a criação de novos modelos de negócios e a oferta de produtos e serviços personalizados. Portanto, é importante que as organizações

<sup>44</sup> É uma página que conta com todos os elementos voltados à conversão, do visitante ao *lead* ou da oportunidade ao cliente.

<sup>45</sup> É uma metodologia da satisfação de clientes desenvolvida para avaliar o grau de fidelidade dos clientes de qualquer perfil de empresa.

<sup>46</sup> É o conjunto de estratégias com o objetivo de potencializar e melhorar o posicionamento de um site nas páginas de resultados orgânicos – desconsiderando *links* patrocinados / pagos – nos sites de busca, gerando conversões, sejam elas um *lead*, uma compra, um envio de formulário, agendamento de consulta e outros.

avaliem suas necessidades e recursos para identificar quais canais são mais adequados para as suas operações e objetivos.

Neste momento, o gestor do Sirius explica que, dependendo do produto ofertado, a empresa adota uma estratégia de mídia diferente.

(...) eu não consigo colocar mídia paga num 'PORTAS ABERTAS'<sup>47</sup>, que é uma oferta gratuita, mas, eu consigo colocar mídia paga na turma MED, porque a conta fecha. A gente tem um canal no YOUTUBE que já foi, no passado, um canal relevante de aquisição... mas, ele foi perdendo prioridade ao longo do tempo... ainda é relevante... tem um milhão e poucos inscritos... a gente produz conteúdo ali, mas, a nossa estratégia de divulgação, hoje, de conteúdo, deixou de ser no YOUTUBE e passou a ser dentro da nossa própria plataforma. (E4)

(...) a gente tá testando, agora, também... grupos e canais via WHATSAPP, via TELEGRAM... mas, é muito mais pro aluno que já chegou no curso... é muito mais um canal de engajamento do que um canal de aquisição de alunos. (E4)

Então, de uma forma resumida, as principais estratégias utilizadas pela empresa para comunicar-se com o seu público são:

(...) mídia orgânica, sobretudo GOOGLE e pesquisa em GOOGLE... boca a boca é fortíssimo e aluno fala de um pra outro... professor recomenda uma solução ou outra... família tem dois filhos... se um usa o Sirius, o outro também vai usar com uma probabilidade muito grande no futuro, a menos que a gente tenha pisado na bola na primeira experiência... e, por fim, mídia paga. (E4)

Pode-se depreender que as quatro empresas que compõem o estudo fazem uso de uma abordagem *multichannel* para a comunicação e prospecção de alunos. No Prosper, a equipe de *marketing* é responsável pela gestão das principais redes sociais e há um canal de comunicação interno, através de um aplicativo próprio, onde ocorrem as interações com os alunos do curso. Já no Mentor, há uma divisão entre os canais envolvidos na aquisição de novos alunos e aqueles relacionados aos produtos já contratados. Para os primeiros, existe um time de vendas. Para o segundo, um time de relacionamento. O gestor do Sirius, por sua vez, optou por dar ênfase aos canais de aquisição da empresa, como os orgânicos, especialmente através do Google, por conta do trabalho de SEO realizado pelo curso. A empresa também confia na comunicação boca a boca, resultado de uma experiência positiva dos alunos com a plataforma. Por fim, existe a compra de mídia nas principais redes sociais direcionadas ao público-alvo.

---

<sup>47</sup> Projeto criado pelo Sirius por conta da suspensão das aulas presenciais em 2020, em decorrência da pandemia de COVID-19. Oferece acesso gratuito a todas as 6.000 videoaulas e aos 30.000 exercícios disponibilizadas na plataforma. Além disso, os alunos cadastrados tem acesso a outras ferramentas, como as provas do ENEM, seção de apostilas e *blog* do curso.

#### 4.1.4 Relacionamento com Clientes

Este tópico da pesquisa procurou descrever os tipos de relação que as empresas que compuseram o estudo estabelecem com os seus respectivos segmentos de clientes. Para Osterwalder e Pigneur (2011), o relacionamento com clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: a) conquista do cliente; b) retenção do cliente; e c) ampliação das vendas. Ao ser questionado sobre o tipo de relacionamento que o Fluence mantém com os alunos, o gestor relata a preponderância do papel do coordenador da sede. Esta função, dentro da hierarquia da empresa, corresponde a uma direção de unidade.

(...) tem um relacionamento de muita confiança com o coordenador da sede... os alunos discutem desde “briguei com o meu namorado ou namorada” até, sei lá, “sou gay e a minha família não aceita”... e, também, questões mais sérias, como suicídio... isso tudo da parte emocional, né? (E1)

(...) e, obviamente, muito pedagógico, também... “fui mal...” “tirei uma nota ruim na redação...”, “esperava ir melhor no simulado...”, “não aguento mais, tô há três anos no cursinho e não passo em nada...”. Então, tem de tudo... (E1)

De acordo com Gabbianelli e Pencarelli (2020), a construção de relacionamentos próximos e colaborativos com os clientes é vista como um fator chave para a criação de valor e para o sucesso da empresa. Além disso, a fidelização de clientes é uma estratégia importante para garantir a continuidade dos negócios e a geração de receita.

Como o Fluence é uma empresa focada na preparação para os processos seletivos de medicina, que são os mais concorridos do país, há, naturalmente, uma pressão maior nos alunos que frequentam o curso. Portanto, as frustrações são mais frequentes e os profissionais da empresa, notadamente os coordenadores de sede, também precisam gerir as decepções dos estudantes ao longo de todo o processo de preparação.

Por fim, o gestor traz uma questão que envolve o aspecto financeiro da relação e que pode impactar no relacionamento da empresa com os seus alunos.

(...) eu percebo que tem muito um senso... por um lado, de gratidão... porque eles reconhecem que foi o curso que o ajudou a passar. Mas, por outro lado, do ponto de vista financeiro, há uma ingratidão... que é assim, de querer... muito pedido de bolsa, muito pedido de desconto... coisas como: “eu passei na faculdade e, agora, vou começar e tenho que pagar R\$ 8.000,00 por mês. Então, queria ver se o Fluence pode isentar as parcelas que eu ainda tenho com o curso...” (E1)

(...) é quase conflitante, né? Por um lado, uma gratidão imensa e, por outro, é uma desvalorização do pré-vestibular, do serviço em si... (E1)

Importante observar que, por ser um curso *premium* e operar com preços altos – conforme o Quadro 14 – a empresa tem planos de até 18 parcelas, o que faz com que o período de pagamento possa exceder o tempo do curso, o que gera parcelas remanescentes após o término das provas.

Ao ser questionado sobre o relacionamento que a empresa Prosper mantêm com os clientes, o gestor destaca a diferença entre a relação com os pais e com os alunos.

(...) eu entendo que são dois clientes. Mas, assim, no caso do cursinho, o aluno é muito mais importante do que o pai... ele é o decisor do local onde vai estudar. Então, assim... o pai... a gente tem comunicação e interação... nós temos palestras específicas para os pais. A gente também tem orientadoras educacionais que são psicólogas, caso os pais queiram saber como está o filho... como está o desempenho... elas fazem esse atendimento. Existem alguns pais que são mais ansiosos, e que, proativamente, ligam pra saber sobre os filhos. (E2)

(...) mas, a interação com os pais é bem menor no cursinho do que no colégio... então, é mais proativo nosso... tentar integrar os pais do que o contrário. Por isso, a gente faz palestras com os pais ao longo do ano pra explicar pra eles o que que os filhos estão passando. (E2)

Neste momento da entrevista, o gestor começa a discorrer sobre o que parece – na visão dele – ser o dia a dia de um aluno no pré-vestibular e a importância de alguns elementos para que o relacionamento com o curso funcione de uma forma efetiva.

(...) no caso do cursinho, a gente não tem quadra de esportes, eventos... tem atividades que a gente faz com os alunos, sim... sei lá... feira das profissões... traz ex-alunos pra falar das faculdades, fazemos palestras... mas, 95% do tempo deles é com o professor em sala de aula. Então, boa parte da experiência tem a ver com a organização do curso, pra que ele não tenha que se preocupar com isso. Provas nos horários certos... sabe, avaliações... mas, assim, a sala de aula influencia muito. A equipe docente influencia muito. Por isso que a gente dá muito atenção pra isso... e, é óbvio... plantão de dúvidas, simulados... redação... atendimento de redação... outras atividades complementares são muito importantes... (E2)

Fica evidente que, para o Prosper, um ótimo relacionamento com os alunos está fortemente alicerçado nas questões pedagógicas e na organização que o curso proporciona aos estudantes no dia a dia. Nessa mesma linha, o gestor continua:

(...) ter a melhor equipe docente... melhor, assim... cada um fala que tem a melhor equipe... melhor nos critérios que a gente acha que são melhores para a nossa proposta de valor de um cursinho sério, com mais conteúdo, focado em aprovação em pouco tempo... então, acho que é isso. (E2)

(...) nós entendemos que a questão do relacionamento, da satisfação e da fidelização estão diretamente relacionadas à questão pedagógica e organizacional. E a gente consegue cobrar um preço *premium* em relação aos concorrentes justamente por conta dessas questões. (E2)

(...) e por que é tão difícil nos copiar? Por que organizar um cursinho com três, quatro, cinco mil alunos é muito difícil... você tem que ter processos muito bem definidos... você tem que ter pessoas atentas o tempo inteiro... (E2)

(...) tem que ter uma equipe docente muito boa... quer dizer, é muita coisa que você precisa executar... então, não é fácil executar isso tudo... não é só ter a ideia... ter um professor bom, é ok. Mas, ter 25 professores *top* de linha... fenomenais... onde o aluno não consegue reclamar de ninguém... isso é difícil... (E2)

Mesmo reconhecendo a importância da equipe docente na proposta de valor da empresa e no relacionamento junto aos clientes, o gestor admite que a relação com os professores nem sempre ocorre de uma forma tranquila.

(...) porque reter o professor... fazer a contratação e reter... e capacitar... é difícil... professor não é fácil de gerenciar... e eu falo isso porque eu sou professor, tá? Não é porque eu tô culpando eles... então, assim... isso é uma coisa que demora... demora tempo... (E2)

(...) você precisa construir credibilidade... professor precisa se sentir seguro... o que que faz um professor não querer procurar aula em outro lugar? Ele tem que ter segurança na instituição... ele tem que ter confiança... ele tem que sentir que é defendido em sala de aula na sua autoridade... então, tudo isso torna difícil a entrada de um concorrente disruptivo... a não ser que você esteja fazendo 'cagada'... aí, sim, se vier um bom, toma rápido o seu lugar. (E2)

Para as empresas que atuam na modalidade digital, desenvolver o relacionamento com os clientes é um desafio ainda maior, já que não há contato presencial nessa relação. Portanto, esse vínculo precisa ser desenvolvido através de ações e ferramentas sem uma interação física entre o curso e os alunos. Ao ser questionado sobre este tópico, o gestor da empresa Mentor respondeu:

(...) desde o início do curso, a gente estabeleceu o relacionamento com o estudante como sendo um dos pontos chave... um dos pilares do produto, assim... então, essa coisa de ter o *chat* na plataforma e ter um time lá, pronto pra responder... mas, de uma forma super humana, assim... super próxima. Então, eles são... a nossa diretora de relacionamento é, tipo... a pessoa mais querida do mundo... que tu imagina... ela é muito 'fofa', assim... hehehe... (E3)

(...) e, aí... eles são... cara, e eles amam os estudantes... então, é toda uma cultura dentro desse time que foi gerada ao redor disso... (E3)

(...) e, aí, cara, tem tudo que é história... tem uns que falam todos os dias... daí, já viram meio que amigos dos caras do *chat*, ali e tal... às vezes, por ser *internet*, fica até mais próximo. (E3)

(...) então, não é só uma resolução de problemas... não é apenas um SAC.<sup>48</sup> (E3)

---

<sup>48</sup> Canal utilizado para o consumidor tirar dúvidas, dar sugestões, obter informações, receber reclamações e resolver problemas relacionados a uma empresa e/ou seus produtos.

Percebe-se, pelo depoimento do gestor, a importância deste componente para o modelo de negócios, o que é corroborado pelas pesquisadoras Krawczyk-Sokolowska e Caputa (2023), que afirmam que o relacionamento é importante para o sucesso da empresa porque é através dele que cria-se valor para o cliente e, conseqüentemente, obtém-se vantagem competitiva no mercado. Um ótimo relacionamento produz uma experiência positiva para o consumidor, o que pode levar a recomendações, fidelização, aumento de receita e rentabilidade a longo prazo.

Chama a atenção no relato anterior a preocupação do Mentor com o relacionamento ‘humano’, mesmo que não haja interação física com os alunos e entre eles próprios. Seguindo nessa linha, o gestor comenta sobre o evento ‘Ombro Amigo’, uma iniciativa do curso para estreitar os laços emocionais com os estudantes.

(...) esses eventos de Ombro Amigo... esse ano, a gente não fez... mas, no ano passado, a gente fez alguns... bah!, é muito legal. A gente para todo o time pra ficar o dia inteiro fazendo atendimentos... tem uma psicóloga que fica lá... junto... pra atender os casos mais tensos... e, bah!, tem de tudo, assim... os caras... até carta de suicídio já rolou... (E3)

(...) tipo... ah, descobri que eu sou homossexual e não sei como falar para os meus pais... tipo, coisas assim... (E3)

(...) esse mundo mega conectado, mas, mega distante, né? As pessoas acham no *chat* do cursinho *online* um canal pra extravasar... muito doido isso... (E3)

Por fim, tem-se a empresa Sirius, que também explicou como desenvolve o relacionamento com os seus alunos. Abaixo, o relato do gestor.

(...) aqui, temos dois tipos de relacionamento... tem o relacionamento com o objetivo de gerar engajamento no aluno e, por trás disso, tem o nosso interesse em criar o hábito de estudo no nosso aluno... ele não chega com esse hábito de estudo... uma coisa que, pra gente, é óbvia... (E4)

(...) pro nosso aluno, não é óbvio... e, aí, tem vários canais que a gente usa: desde gatilhos psicológicos dentro da própria plataforma pra fazer esse aluno voltar, régua por e-mail<sup>49</sup>, WHATSAPP... em alguns momentos, SMS<sup>50</sup>... vários canais... mais um trabalho em redes sociais do Sirius com o objetivo de fazer o aluno do curso retornar... (E4)

(...) e a gente tem, também, um relacionamento quase que reativo... que é de *help desk*<sup>51</sup> e suporte. No geral, o nosso aluno... a gente trabalha pra ele funcionar no

<sup>49</sup> É uma estrutura automatizada que responde ao comportamento do usuário e suas características com o envio de e-mails adequados. Portanto, ajuda a aumentar o engajamento, vender mais produtos, nutrir novos usuários e reativar usuários inativos.

<sup>50</sup> Serviço muito utilizado para o envio de mensagens de texto curtos, através de telefones celulares.

<sup>51</sup> É uma ferramenta que organiza e otimiza a comunicação com o cliente, uma vez que centraliza suas solicitações e principais dúvidas em uma única plataforma e, assim, permite que a equipe de atendimento ofereça a melhor experiência possível para seus clientes.

modelo mais *self-service*<sup>52</sup> possível... o nosso aluno não quer ter um manual... ele não quer ter que depender de alguém pra tomar qualquer decisão, pra fazer qualquer ação na plataforma. Então, a gente trabalha muito para a experiência ser o mais *low touch*<sup>53</sup> possível... pra que ele não dependa do curso pra usar a plataforma... (E4)

(...) mas, às vezes, problemas acontecem... os alunos têm uma dúvida... teve um problema com a plataforma... aí, ele vai pro nosso atendimento... aí, tem um time dedicado a responder o nosso aluno por vários canais... o que a gente tá trabalhando agora é pra verificar se a gente consegue sustentar isso de uma forma viável financeiramente, porque é um volume colossal em *chat*... e você gera a expectativa de uma resposta imediata... mas, aparentemente, vai dar certo... pra manter essa boa experiência do aluno... (E4)

O artigo de Rachinger *et al.* (2018) afirma que a digitalização pode ser utilizada para melhorar o relacionamento com os clientes e, conseqüentemente, tornar-se um diferencial para a empresa. Algumas das estratégias mencionadas incluem o uso de personalização para fins publicitários, o uso de tecnologias digitais para intensificar o contato com o cliente, a introdução de novos produtos ou serviços digitais e o uso de tecnologias para adaptar-se constantemente às necessidades do mercado. Além disso, é mencionado que a digitalização pode ser utilizada para demonstrar valores adicionais aos clientes e fornecer *feedback* sobre produtos e serviços entregues.

Observa-se que o Sirius visualiza o relacionamento com os clientes de duas formas: a) para gerar engajamento acadêmico; e b) para oferecer suporte quando ocorrerem problemas na plataforma. Apesar dessa situação, o gestor revela que tem como premissa oferecer uma experiência de navegação intuitiva e autônoma aos seus alunos e, nesse ínterim, o NPS é uma das ferramentas utilizadas para aferir se essa experiência está alinhada com as expectativas da empresa.

(...) a gente olha muito pra NPS do aluno... a gente trabalha numa zona de NPS alta e acompanha isso de perto... então, somos muito críticos nisso... e, NPS é assim... dado que tá alto, se trabalha muito pra não baixar... a gente monitora isso toda semana pra entender aonde tem gargalo... e o time de relacionamento também tem esse trabalho... (E4)

Por fim, o gestor relata como a empresa procura fazer uso da enorme quantidade de dados disponíveis acerca dos alunos com o objetivo de desenvolver estratégias customizadas para cada segmento.

(...) no geral, são réguas absolutamente automatizadas e customizadas... como a gente

<sup>52</sup> No contexto do texto, *self-service* significa que o aluno faz as ações necessárias na plataforma do curso com o mínimo de intervenção da empresa.

<sup>53</sup> No contexto do texto, *low touch* significa poucas interações com as equipes de atendimento do curso.

trabalha com muitos alunos, nós temos acesso a informação muito grande de dados... e a gente tem um time de *analytics* bastante robusto aqui... a gente consegue clusterizar<sup>54</sup> e criar várias segmentações pra entender que as réguas de comunicação pro nosso aluno... ela é automatizada... na maioria... mas, não é aquele automatizado que não conversa com a realidade do aluno... como é tudo automatizado, a gente consegue criar infinitos segmentos e ter estratégias específicas pra cada segmento... então, é como a gente trabalha pra manter esse aluno com a gente. (E4)

Observam-se diferenças entre a forma como as empresas do estudo buscam relacionar-se com os seus clientes. No Fluence, o papel do coordenador de sede é fundamental nesse processo e há um desafio para que haja um descolamento da questão financeira com a imagem remanescente do curso entre os alunos. Para o Prosper, existe uma diferença entre o relacionamento estabelecido com os clientes e aquele que ocorre com os seus pais, menos relevante para a gestão do negócio. Segundo o gestor, o que é determinante para a gestão do relacionamento é a satisfação do aluno com a sala de aula, ou seja, a qualidade da equipe docente e a organização acadêmica. Já no Mentor, desde o início, estabeleceu-se que o relacionamento com os alunos seria uma prioridade, mesmo com as limitações que um curso *online* impõem. Então, o time de relacionamento da empresa, através do *chat*, reveste-se de significativa importância na operação do negócio. Por fim, no Sirius, existem dois tipos de relacionamento com os estudantes. No primeiro, o objetivo é gerar engajamento acadêmico e a empresa faz uso de diversos canais e ferramentas para despertar o hábito de estudo entre os alunos. A segunda forma de relacionamento é mais reativa e tem como fim oferecer suporte sempre que houver problemas e/ou dúvidas com a plataforma do curso e suas diversas ferramentas e funcionalidades.

#### 4.1.5 Fontes de Receita

Este componente representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes que ela atende. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), há diversas maneiras de obter-se uma fonte de receita. As principais são: a) venda de recursos; b) taxa de uso; c) taxa de assinatura; d) empréstimos/aluguéis/*leasing*; e e) licenciamento. No caso do mercado de pré-vestibular, objeto de estudo desta pesquisa, trata-se de uma taxa de assinatura, gerada pela venda do acesso contínuo – por tempo determinado - a um serviço.

As fontes de receita são importantes para o modelo de negócios porque são a principal forma de gerar faturamento e lucro para a empresa. Sem isso, não é possível sustentar uma

---

<sup>54</sup> Técnica de organizar os indivíduos em função de seu comportamento, hábitos, preferências, valores, classe social, informações geográficas, dados demográficos, entre outros.

operação e crescer. Ademais, as fontes de receita também podem ser usadas para avaliar a viabilidade financeira do modelo e para tomar decisões estratégicas sobre como alocar recursos e investimentos. Portanto, é crucial que as empresas identifiquem e desenvolvam fontes de receita eficazes e sustentáveis para garantir o sucesso a longo prazo (SHAHRIVAR *et al.*, 2018).

Ao ser questionada sobre as fontes de receita, a empresa Fluence respondeu:

A principal fonte de receita são os cursos – Integral e Premed – e os materiais didáticos, que são comercializados à parte. O restante é muito pequeno... tem as viagens, tem os *royalties*<sup>55</sup> de Santa Maria e Pelotas... às vezes, tem uma multa ou juro como receita financeira, mas, no todo, é pequeno... (E1)

Apesar da estratégia adotada pela empresa, autores como Motheral e Fairman (2020) afirmam que diversificar as fontes de receita pode envolver a busca por novas oportunidades de negócios. Na figura 23, são apresentadas as duas principais turmas oferecidas ao mercado em 2022, assim como, a informação de que os materiais oferecidos aos alunos são elaborados pelos próprios professores do curso. Importante ressaltar que, no dia da realização da entrevista, a pandemia de COVID-19 ainda não era uma realidade e, portanto, as turmas no formato *online* não faziam parte do horizonte estratégico da empresa, como o fazem neste momento.

---

<sup>55</sup> Quantia paga por alguém a um proprietário pelo direito de uso, exploração e comercialização de um bem ou serviço.

Figura 23 - Postagens que indicam as duas principais opções de turma e o material didático próprio utilizado pelo curso



Fonte: Instagram do curso Fluence.  
 Postagem 1: 4 de novembro de 2021; Postagem 2: 27 de janeiro de 2021

Por conta de a empresa operar – majoritariamente – numa faixa de preços mais *premium*, o pesquisador indagou o gestor acerca de uma maior flexibilização no momento da negociação, do prazo para o pagamento e se há diferenças na estratégia de precificação entre as unidades. Destaca-se que, em 2022, o curso operou com 14 unidades – sendo 12 próprias – distribuídas entre os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Distrito Federal. Abaixo, tem-se a resposta aos questionamentos realizados.

(...) a gente já flexibiliza... mais do que 18 meses, já começa a ficar... pro cara pagar em mais do que dois anos... eu não sinto os clientes dispostos a fazerem isso. (E1)

(...) nas estratégias de precificação, varia de sede pra sede... por exemplo, em Passo Fundo, a tabela é essa e pronto. E tem um desconto pequeno pra rematrícula... tem algumas exceções... mas, não chega a 10%, não chega a 5% dos casos. (E1)

(...) mas, aí, você vem para um mercado bastante concorrido como Porto Alegre... aí, é tipo ‘merda no ventilador’... vai pra tudo que é lado... e, principalmente, na ‘finaleira’... você começa a ver... “tá, eu vou abrir mais uma turma ou não? Quantas vagas ainda têm?” (E1)

É bastante comum, no final da campanha de matrículas, o curso enfrentar um dilema. Ainda faltam dez dias para o início das aulas e o gestor questiona-se: “Começo o ano com cinco turmas de 60 alunos cada e não aceito novas matrículas ou abro uma sexta turma e tento matricular o máximo de alunos, mesmo correndo o risco de ter uma turma pequena e ter que

assumir os custos fixos de carga-horária com professores, energia elétrica, logística, etc.?” Essa é uma situação bastante comum para a empresa e que ocorre todos os anos, na maioria das sedes.

Por fim, o gestor comenta acerca da postura de alguns alunos que fazem pré-vestibular há algum tempo, especialmente na unidade de Porto Alegre e as razões para tal comportamento.

(...) alguns deles mentem... eu já recebi aluno no Premed, que estava no MÉTODO<sup>56</sup> e queria que a gente fizesse o curso por R\$ 8.000,00. E, a gente não fez. No final, ele falou: “tá, eu vou no MÉTODO e vou falar que vocês fizeram por R\$ 8.000,00 e, daí, eles vão me dar o desconto...”. (E1)

(...) já pegamos alunos mentindo que tinham bolsas e que não tinham... então, quem tá há dois, três anos... eu sinto que eles não querem pedir dinheiro para os pais... não é que os pais não possam pagar... é um peso deles... “pô, eu já estou há três anos, há quatro anos e meus amigos até já terminaram a faculdade e eu tô aqui, sendo bancado pelo pai...”. Tem moradia, tem não sei o quê... então, ele joga essa culpa para o pré-vestibular e tem casos que chega a ter discussão, porque o cara acha que é um direito dele ter a bolsa, que é um absurdo a gente não dar bolsa pra ele... (E1)

Ao responder sobre o componente segmento de clientes, o gestor do Prosper já havia revelado que a fonte de receita da empresa advém de cinco diferentes modalidades de cursos: ITA, Medicina, Extensivo Manhã, Extensivo Noite e EAD. Nos relatos abaixo, observa-se quais turmas mais contribuem para o faturamento e a política de descontos através do Concurso de Bolsas, prática adotada pelo Prosper.

(...) eu diria que, sim... 70% deve vir das turmas de medicina, 15% das turmas ITA... e o restante está dividido entre as demais turmas. (E2)

(...) na turma MED, a gente também dá bastante desconto... porque a gente precisa atrair alunos bons... daí, você precisa ser mais agressivo no desconto numa faixa de alunos competitivos, entendeu? (E2)

(...) Aqui, a gente não é um monopólio... quer dizer, o Anglo<sup>57</sup>, por exemplo, é muito bom. Se tem um aluno competitivo pra passar na medicina, da USP (Universidade de São Paulo), e eu não tenho mais o concurso de bolsa, o Anglo vai lá, dá bolsa 100% e ele nem vem aqui bater na porta... quer dizer, por mais que ele queira estudar aqui, ele pensa “ah, não vou conseguir desconto...” (E2)

(...) eles não sabem que, por serem bons, vão receber vários convites e podem escolher a melhor opção... mas, não! Eles são novos, eles são ingênuos... então, eles fazem a prova de bolsa. (E2)

(...) Aqui, todo mundo faz prova de bolsa. Muito difícil ter algum aluno que entra sem algum desconto ou sem ter feito um concurso. Diferente de... sei lá... tipo Belo Horizonte... não tenho certeza, mas, Belo Horizonte é quase um monopólio do

<sup>56</sup> Curso pré-vestibular presencial, focado na preparação para os vestibulares de medicina, e que atua na cidade de Porto Alegre e outras cidades do RS e SC.

<sup>57</sup> Curso pré-vestibular presencial, que atua na cidade de São Paulo.

Bernoulli<sup>58</sup>... eles são uma marca mega *premium* e não tem muito concorrente... então, lá... acho que eles nem precisam fazer concurso de bolsa... não tenho certeza, mas, em SP, a gente tem o Etapa<sup>59</sup>, que é muito bom, tem o Anglo... então, precisamos fazer isso até pra gente ficar com os alunos talentosos. (E2)

Figura 24 - Postagens com a divulgação do Concurso de Bolsas e Bolsa Desempenho



Fonte: Instagram do curso Prosper.

Postagem 1: 13 de janeiro de 2021; Postagem 2: 10 de fevereiro de 2021; Postagem 3: 18 de janeiro de 2021

No momento em que a entrevista com o gestor do Mentor foi realizada, em 27 de agosto de 2020, a empresa oferecia um amplo portfólio de produtos no seu *site*, como Extensivo ENEM, Semiextensivo, Intensivo, Extensivo ENEM Medicina, Aprova Combo, Aprova Combo com apostilas de exercícios, Reforço Escolar, Reforço Universitário para engenharias e saúde, Questões Confirmadas ENEM 2020, Redação ENEM+, etc. A justificativa para tantos cursos pode ser verificada no depoimento a seguir:

(...) tudo tá sempre em constante avaliação e modificação... historicamente, como eu te comentei, a gente começou pensando em fazer uma assinatura... tipo 'NETFLIX da Educação'... depois, a gente viu que não era bem por aí... que era uma coisa mais de ENEM... (E3)

(...) aí, o Extensivo, ao longo do ano, ele vai mudando... aí, o Extensivo vira Semi... que vira Intensivo... que vira Revisão. E tu sempre tem as 'coisas de lado'. Daí, tu tem lá o Extensivo Medicina, que é um *upgrade*... esse ano – 2020 – que começaram esses combos... aí, vem tudo que o cara tem direito... daí, vem Questões Confirmadas, vem o Redação ENEM+ e tal... (E3)

(...) então, vai acrescentando... e, tem um produto que é mais simples, que é o Plano Básico... só que esse curso... ele é assim... vai e volta... às vezes, tá lá, às vezes, não tá lá. O Miguel<sup>60</sup>... ele faz as análises de preços e não sei mais o quê... então, é isso... vamos tirar o Plano Básico, vamos colocar o Plano Básico... aí, é sempre uma discussão infinita, hehehe... mas, tem que ter um produto 'porta de entrada'... aquela coisa... diminui o *ticket* médio, mas, traz o cara pra base... enfim... (E3)

<sup>58</sup> Curso pré-vestibular presencial, que atua na cidade de Belo Horizonte.

<sup>59</sup> Curso pré-vestibular presencial, que atua na cidade de São Paulo.

<sup>60</sup> Miguel Andorffy: cofundador e CEO do curso.

A trajetória da empresa, caracterizada por um histórico de inúmeras ofertas, demonstra, em alguma medida, o objetivo do Mentor de distinguir-se do mercado. Para Shahrivar *et al.* (2018), as fontes de receita podem ser uma maneira importante de diferenciar uma empresa de seus concorrentes. Para os autores, para que isso aconteça, é essencial identificar as necessidades e desejos dos clientes e criar ofertas de valor únicas, que atendam a essas necessidades de uma maneira diferente do que os concorrentes. Algumas formas de diversificar a empresa através das fontes de receita incluem: a) oferecer preços mais baixos do que os concorrentes, por meio de modelos de negócios inovadores, como a venda de produtos ou serviços complementares; b) proporcionar produtos ou serviços exclusivos que não estão disponíveis em outros lugares, como produtos personalizados ou serviços de alta qualidade; c) assegurar uma experiência de compra única, como um processo de aquisição fácil e intuitivo ou um serviço de atendimento ao cliente excelente; d) disponibilizar opções de pagamento flexíveis; e) possibilitar um modelo de assinatura ou de fidelidade que incentive os clientes a retornar e comprar mais; e f) oferecer serviços adicionais, como suporte técnico ou treinamento, que agreguem valor ao produto ou serviço.

A despeito da fala do gestor do Mentor, ocorrida em meados de 2020, pode-se observar, pelo quadro 15, que, em 2022, o portfólio de produtos é bem mais enxuto, contemplando apenas quatro opções de cursos. Por fim, o gestor relata como as opções de turmas são estabelecidas na empresa e a concorrência com os professores ‘celebridades’ que oferecem apenas cursos com uma disciplina.

(...) então, a gente tem assim: os cursos completos, com toda essa gradação... que vai aumentando e vai colocando mais coisas pra dentro. E, aí, tem os cursos específicos... o curso específico de redação, que é o Redação ENEM+, que a gente vê que é uma prova muito importante lá no ENEM e tal... e a galera procura... mas, ele não é muito... não é uma coisa mega procurada, assim... não traz um faturamento muito relevante. (E3)

(...) a gente vê que... o que eu acho, assim... se for pra pessoa comprar um curso de uma matéria, ela vai comprar o curso do professor lá do INSTAGRAM que ela gosta, sabe... o Mentor é o cursinho completo. Mas, se o aluno vai fazer o curso de uma matéria, tu vai acabar perdendo pro professor Noslen<sup>61</sup>, pro Jubilut<sup>62</sup>, Ferreto<sup>63</sup>... então, eu acho que o principal produto do curso, certamente, são os cursos completos... e a gente veio evoluindo nessa ideia de produtos mais *premium*, assim... (E3)

---

<sup>61</sup> Noslen Borges: professor de Língua Portuguesa. Em junho de 2022, possuía um milhão de seguidores no INSTAGRAM.

<sup>62</sup> Paulo Jubilut: professor de Biologia. Em junho de 2022, possuía 487 mil seguidores no INSTAGRAM.

<sup>63</sup> Daniel Ferreto: professor de Matemática. Em junho de 2022, possuía 464 mil seguidores no INSTAGRAM.

Ao ser questionado sobre as fontes de receita, o gestor do Sirius explicou que a empresa possui três linhas de receitas, o que a difere das demais organizações participantes do estudo, em que a receita principal é obtida através da venda dos cursos. Apesar dessa situação, o quadro 16 traz a relação de ofertas da empresa em junho de 2022.

Essa estratégia do Sirius está em linha com o que afirmam Zhang *et al.* (2023), para quem a diversificação das fontes de receita é importante para reduzir a dependência de uma única origem de recursos, o que pode tornar a empresa vulnerável a mudanças no mercado ou na concorrência. A inovação nas fontes de faturamento também pode ser uma forma de diferenciar-se da concorrência e conquistar novos clientes. Portanto, é fundamental que as empresas estejam sempre atentas às mudanças no mercado e busquem novas formas de gerar receita para garantir sua sobrevivência e crescimento.

(...) a gente tem a venda de planos... modelo B2C *self service*, com as turmas FOCO, AVANÇADO e MED. Depois, a gente tem uma linha de receita com escolas, ou seja, B2B... e a gente tem uma linha de receita, também, entregando ofertas relevantes para os nossos alunos de ensino superior... (E4)

Chama a atenção neste momento da entrevista um serviço da empresa que lembra uma curadoria para os alunos no momento da escolha da universidade. No relato abaixo, o gestor explica como ocorre este processo.

(...) a gente sabe qual que é o patamar médio de desempenho do nosso aluno, a gente sabe que curso ele quer, a gente sabe onde ele mora, a gente tem um monte de informações. Se a gente entende que aquele aluno tá olhando pra um curso de ensino superior onde pode haver uma oferta relevante de uma instituição de ensino superior privada para aquele aluno, a gente faz a ponte... a gente entrega essa oferta... e, aí, é um grande desafio entregar da forma menos intrusiva possível... pra não prejudicar a experiência do nosso aluno... mas, se esse aluno vira um estudante da IES, isso também é uma fonte de receita do Sirius... e, aí, o desafio é entregar a oferta certa, pelo canal certo, no momento correto, pro aluno correto... exatamente para não entregar Administração na ANHANGUERA para um aluno que quer Administração na FEA-USP e, pelo patamar médio de desempenho dele, vai passar na FEA... cara, esquece! Esse aluno vai ficar 'puto da vida' com a gente e nunca mais vai recomendar o curso... (E4)

(...) então, nós temos essas três linhas de receita... mas, eu não posso te abrir, proporcionalmente, qual é o *share* de cada uma delas... mas, a gente tem essas três grandes linhas de receita na empresa. (E4)

Quadro 16 - Relação dos produtos oferecidos pela empresa Sirius em junho de 2022

Produto	Período contratado	Condições de pagamento	Características do produto
ENEM e Vestibulares FOCO	6 ou 12 meses	12 x R\$ 15,90 = R\$ 190,80 (Anual) 6 x R\$ 19,90 = R\$ 119,40 (Semestral)	- Uma correção de redação por mês. - Mais de 6.000 videoaulas. - Mais de 30.000 exercícios. - Cronograma de estudos personalizado. - Acompanhe seu progresso em cada matéria.
ENEM e Vestibulares AVANÇADO	6 ou 12 meses	12 x R\$ 23,90 = R\$ 286,80 (Anual) 6 x R\$ 29,90 = R\$ 179,40 (Semestral)	- Uma correção de redação por mês. - Mais de 6.000 videoaulas. - Mais de 30.000 exercícios. - Cronograma de estudos personalizado. - Acompanhe seu progresso em cada matéria. - Simulados com relatório de desempenho. - Resumos ilimitados. - Tire dúvidas com monitores (4 créditos por mês).
ENEM e Vestibulares MED	6 ou 12 meses	12 x R\$ 69,90 = R\$ 838,80 (Anual) 6 x R\$ 89,90 = R\$ 539,40 (Semestral)	- Uma correção de redação por mês. - Mais de 6.000 videoaulas. - Mais de 30.000 exercícios. - Cronograma de estudos personalizado. - Acompanhe seu progresso em cada matéria. - Simulados com relatório de desempenho. - Resumos ilimitados. - Tire dúvidas com monitores (4 créditos por mês). - Conteúdos aprofundados exclusivos de medicina. - Conteúdo exclusivo com as principais dúvidas e aprofundamentos de conteúdo. - Exercícios exclusivos de nível difícil.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no *site* do curso.

Como a empresa Sirius faz parte de um grande grupo educacional que possui, no seu portfólio, várias marcas de IES, o gestor esclarece a relação estabelecida com o grupo para que não haja conflito de interesses entre as partes.

(...) a gente, dentro do grupo, tem uma autonomia muito grande em relação as outras empresas... a gente trabalha em outro escritório, outro CNPJ, outra equipe, outra cultura. O nosso desafio é ter o melhor produto para os alunos. Não é ser o melhor canal de aquisição, por exemplo, para as sete marcas da KROTON. Essa linha de receita não é a maior linha de receita da empresa. (E4)

(...) a gente tem olhado, inclusive, pra IES concorrentes do grupo... e isso é estimulado, justamente porque o nosso compromisso é entregar a oferta mais relevante pro nosso aluno e não ficar 'entubando' uma oferta que, pelo fato de ser do grupo, a gente vai prejudicar o aluno. Isso funciona bem no curto prazo... a gente não sobrevive dois anos fazendo isso... (E4)

(...) por exemplo, eu vou pegar o curso de Administração... tem INSPER, tem ANHANGUERA, tem FEA... são três públicos absolutamente distintos e a gente tem mercado pra todo mundo... então, a gente fez muito esse trabalho de realmente entender o que que é melhor pro nosso aluno... e não, simplesmente, ficar ofertando coisas que não são relevantes, porque isso não para em pé... inclusive, é esse serviço que viabiliza, financeiramente, por exemplo, o PORTAS ABERTAS, que é uma oferta que tem qualidade... é a mesma videoaula, são os mesmos exercícios do MED... e, ainda assim, para em pé financeiramente. (E4)

Nas quatro empresas que compuseram a pesquisa, constata-se que a principal fonte de receitas é decorrente da venda dos cursos preparatórios para as provas de seleção. No Fluence, essa entrada de recursos ocorre – majoritariamente – através da venda dos cursos Integral, Premed, Extensivo *online* e Noturno *online*. Os dois últimos passaram a ser oferecidos a partir de 2021, após o início da pandemia de COVID-19. Também é importante salientar que, por operar em 14 cidades diferentes, em quatro unidades federativas do país, as estratégias de negociação precisam ser adaptadas para cada praça. O Prosper, por sua vez, oferece cinco opções diferentes de turmas ao mercado. No entanto, as turmas Medicina e ITA representam mais de 80% do faturamento do curso.

Quando o pesquisador fez a entrevista com o gestor do Mentor, o curso oferecia uma miríade de opções aos alunos, conforme já foi mencionado. No entanto, no ano de 2022, passou-se a oferecer apenas quatro cursos – Essencial ENEM, Essencial Medicina, Combo Box 2022 e Foco MED 2022 –, conforme apresentado no Quadro 15. Pela transcrição da entrevista, pode-se afirmar que o Mentor oferece a mesma modalidade de curso em diferentes formatos de tempo, como extensivo (um ano), semiextensivo (seis meses), intensivo (dois meses) e revisão (um mês). Deste modo, o tempo de duração, consequentemente, impacta na política de preços. Para finalizar, o Sirius divide a fonte de receita em três áreas: a) B2C, onde oferece os cursos aos alunos; b) B2B, com soluções para escolas; e c) ofertas relevantes de ensino superior para os alunos do curso. Por opção do gestor, a contribuição de cada área para o faturamento da empresa não foi divulgada. Mas, é importante pontuar que a receita advinda das ofertas de IES viabiliza, segundo a própria empresa, o produto Portas Abertas, o que oportuniza um curso gratuito para uma grande quantidade de alunos espalhados pelo país.

#### **4.1.6 Recursos Principais**

O sexto elemento do modelo de negócios abordado no estudo descreve os recursos mais importantes exigidos para que a empresa opere de forma eficiente. Eles permitem a criação e oferta de uma proposta de valor e, como consequência, alcance mercados, estabeleça

relacionamentos com os segmentos escolhidos e obtenha receitas para a organização. Os recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos e podem ser alugados ou adquiridos de parceiros-chave. Pela própria natureza da atividade de um pré-vestibular, imagina-se que os recursos principais estejam vinculados apenas aos aspectos intelectuais ou humanos, mas, a resposta do gestor do Fluce demonstra que existem outros caminhos.

Acredito que o principal ativo do Fluce esteja ligado à área de *marketing*, por causa da marca, do resultado de aprovações e histórico da carteira de clientes. Esses três pontos representam o tripé da nossa reputação, da nossa credibilidade... (E1)

Em análise de postagens realizadas pela empresa no ano de 2021, observa-se que, em 18 anos de operação, o curso já obteve mais de 11.000 aprovações no curso de medicina, sendo que mais de 1.000 dessas aprovações ocorreram em universidades federais e estaduais, onde há uma concorrência muito maior entre os candidatos. Então, pode-se inferir que essas três variáveis se retroalimentam e fornecem um recurso fundamental para a empresa, ao mesmo tempo que é bastante difícil de ser copiado.

Figura 25 - Postagens que enfatizam a robustez do histórico de aprovações em medicina



Fonte: Instagram do curso Fluce.

Postagem 1: 29 de outubro de 2021; Postagem 2: 23 de fevereiro de 2022; Postagem 3: 19 de fevereiro de 2021

Neste momento, o pesquisador pediu para o gestor explicar melhor a razão do histórico da carteira de clientes ser considerado um recurso principal e recebeu a seguinte resposta:

O histórico de clientes se materializa em situações como “meu irmão estudou aqui.” Muitos potenciais clientes também perguntam para aqueles médicos conhecidos. Por exemplo, você está em um almoço de família, no domingo, com 30 pessoas, sendo que um deles é médico e um parente questiona: “O meu filho quer fazer medicina, o que você recomenda?” E o médico responde: “Vai no Fluce!” (E1)

(...) então, isso é uma barreira de entrada, né? Porque aí, você pensa... por um lado, qualquer um vai, aluga uma sala e abre um cursinho... então, essa carteira de clientes nos ajuda a se proteger... porque o irmão estudou aqui e aprovou... e tem muita gente que vai direto no curso e nem pesquisa nos concorrentes... (E1)

(...) e no interior... eu acho que Santa Maria e Passo Fundo são as duas praças onde a marca é mais forte... eu sinto isso... e isso tá refletido no *ticket* médio, tá refletido no tamanho da sede... é mais forte do que em Porto Alegre. Aqui, a gente perde aluno pro MOTTOLA<sup>64</sup>, a gente perde aluno pro MÉTODO... então, aqui, a gente tem três caras brigando de frente... (E1)

Lygnerud e Nilsson (2021) afirmam que os recursos principais de um modelo de negócios podem criar diferenciais competitivos para as empresas de várias maneiras. Por exemplo, uma organização que possui recursos de infraestrutura avançados pode ser capaz de fornecer produtos ou serviços de alta qualidade de forma mais eficiente do que seus concorrentes. Da mesma forma, uma empresa que possui recursos de logística eficientes pode ser capaz de entregar produtos aos clientes mais rapidamente do que seus concorrentes. Além disso, uma companhia que possui recursos de parceria estratégica pode ser capaz de colaborar com outras organizações para criar novos produtos ou serviços que seus concorrentes não conseguem oferecer. Em resumo, os recursos principais de um modelo podem criar diferenciais competitivos para o negócio, permitindo que a empresa forneça valor ao cliente de maneira mais eficiente e eficaz do que seus concorrentes.

Após defender a área de *marketing* como o principal recurso da empresa, o gestor comentou acerca da parte pedagógica desenvolvida no curso.

(...) depois, a parte pedagógica... sem dúvida. Os alunos se encantam com vários componentes do projeto e isso eu vejo, principalmente, nas sedes novas... (E1)

(...) nos últimos três anos, o material mudou muito... tem o EMAP<sup>65</sup>, SPP<sup>66</sup>... todos esses componentes... o GENIOL<sup>67</sup>... eles adoram... apesar de que isso já é mais comum ter... (E1)

---

<sup>64</sup> Curso pré-vestibular presencial, que atua na cidade de Porto Alegre.

<sup>65</sup> Estratégia, Mapeamento e Análise de Provas.

<sup>66</sup> Simulado Periódico Progressivo.

<sup>67</sup> É um guia de consulta rápida com os assuntos mais importantes de cada disciplina.

Figura 26 - Postagens que destacam a disciplina de EMAP e o SPP



Fonte: Instagram do curso Fluence.  
 Postagem 1: 22 de janeiro de 2021; Postagem 2: 4 de março de 2021

O que mais chama a atenção nas respostas do gestor é que, em nenhum momento, ele faz referência à equipe de professores como sendo um dos recursos principais do negócio. Este posicionamento pode estar relacionado a uma estratégia de não fortalecer a imagem do professor em detrimento da própria marca do curso. Importante ressaltar que, durante muitos anos, a figura do professor, por vezes, se sobrepunha à imagem da própria empresa, o que gerava um desgaste na relação entre empregador e empregado.

Por outro lado, o entendimento do Prosper sobre esta questão é diametralmente oposta e pode ser confirmada na declaração do gestor:

(...) como eu te disse anteriormente, a nossa proposta de valor é qualidade acadêmica. Então, pra eu entregar essa proposta, o número um em recurso é equipe docente... assim, eu preciso de uma equipe docente espetacular. (E2)

(...) número dois... na verdade, antes do número um, eu preciso de uma coordenação pedagógica de alto nível, porque sem um coordenador de alto nível eu não consigo atrair professores bons... gerenciar esses professores bons e criar uma cultura onde eles queiram trabalhar... e o coordenador é o gestor dos professores da unidade. (E2)

(...) então, é muito raro... o cargo que eu mais sofro pra achar é o coordenador pedagógico com a nossa cultura... eles são muito bem remunerados, mas, é difícil de achar... com o perfil desejado... com capacidades técnicas de gestão... porque ele tem que ser um excelente gestor analítico e saber ser muito bom com pessoas. (E2)

(...) então, assim... o nosso gargalo principal são as pessoas... porque prédio não é diferencial competitivo... você vai lá e compra o prédio... ou aluga... tecnologia, é meio *commodity*<sup>68</sup> hoje... (E2)

<sup>68</sup> Em economia, é um termo que corresponde a produtos básicos globais não industrializados, ou seja, matérias-primas que não se diferem, independente de quem as produziu ou de sua origem, sendo seu preço uniformemente determinado pela oferta e procura internacional. No contexto da resposta, pode-se interpretar que a tecnologia não é um diferencial para a empresa.

Para Cabanelas *et al.* (2023), a capacidade de recrutar uma equipe interdisciplinar que possa fornecer soluções completas é vista como um atributo fundamental para os negócios, especialmente em um ambiente em constante evolução. Neste momento, o gestor também faz referência a importância da marca para o negócio e a sua relação com a qualidade do trabalho desenvolvido pelos coordenadores e professores.

Qual é o diferencial pra gente? A gente tem que entregar... então, assim, a marca... óbvio que ela faz parte... o Prosper tá associado com qualidade... foi construído há muitos anos. (E2)

(...) ah, vou montar um cursinho do nada em Curitiba... sem marca nenhuma demora muito mais pra construir um *know how* do que quando se tem uma marca forte... no entanto, a força da marca... ela perde muito a validade... dois anos de trabalho ruim e a sua marca já era... (E2)

(...) como é um tipo de negócio intensivo em pessoas, tanto de clientes, que vivem lá o dia inteiro, quanto de professores, funcionários... se você começa a fazer um serviço ruim, espalha muito rápido... é um negócio que tem muita indicação. Tanto que o investimento em *marketing*... é mais manutenção... (E2)

(...) o grande diferencial pra atrair alunos é um boca a boca muito forte. A gente quase nunca gastou muito com *marketing*... nós somos o cursinho que menos investe com *marketing* desde a nossa fundação. Então, o nosso *marketing* é o boca a boca. Faz um trabalho bom, espalha, vem mais alunos. Repete esse trabalho bom, espalha, vem mais alunos, entendeu? (E2)

(...) então, pra finalizar... eu diria que o gargalo são as pessoas... professores e coordenadores. (E2)

A empresa Mentor, talvez por ser um curso *online*, entende que os recursos principais estejam mais ligados à infraestrutura tecnológica e a quantidade de aulas já produzidas e disponíveis para comercialização, conforme os depoimentos abaixo:

A gente tem um acerto na história da empresa... que foi produzir essa biblioteca de conteúdos. Então, tudo aquilo que tá dentro do plano de estudos que eu te mostrei... é conteúdo que já está pronto, gravado e pode ser consumido a qualquer momento. Esse material foi produzido em 2016... 2017... e todo o ano a gente faz uma manutenção... substitui aquilo que foi mal avaliado e tal... então, esse é um grande ativo... essa biblioteca... e é a parte mais difícil de se copiar do Mentor hoje... porque tu precisa de alguns milhões de reais pra produzir essa quantidade de vídeos e infraestrutura. E, fora isso, tem a tecnologia, também, que não é nada simples... (E3)

Todos os dias, o curso tem uma programação com aulas ao vivo no YouTube, disponíveis para quem quiser assistir. Posteriormente, essas aulas passam a fazer parte de uma biblioteca que pode ser acessada apenas pelos alunos assinantes. Nesse sentido, a estratégia do Mentor está em linha com a afirmação de Viciunaitė (2022), para quem os recursos principais

ajudam a empresa a criar valor para os clientes, diferenciar-se da concorrência e alcançar seus objetivos de negócios.

Figura 27 - Postagens que demonstram a quantidade de aulas disponíveis aos alunos e a programação de um dia de aula ao vivo e gratuita



Fonte: Instagram do curso Mentor.

Postagem 1: 13 de setembro de 2021; Postagem 2: 12 de abril de 2021; Postagem 3: 12 de abril de 2021

O gestor segue a sua narrativa acerca da importância da tecnologia no modelo de negócios da empresa:

(...) teve uma época que a gente trouxe um time de tecnologia que tinha até umas quinze pessoas... e, aí, o diretor de tecnologia era um cara super sênior... mandava muito bem... (E3)

(...) lá, bem no início, o curso tinha uma 'plataforminha'... feita por um programador contratado... daí, em 2016, mais ou menos, a gente botou fora todo esse código e fez uma plataforma inteira do zero. Esse processo demorou uns dois, três anos... e muito dinheiro gasto em cima, também... mas, no fim, a gente tem, hoje, essa plataforma própria... tudo é próprio... até a correção de redação... a gente faz tudo em casa... então, isso nos dá bastante autonomia pra inovar e fazer coisas diferentes lá dentro. (E3)

(...) Hoje, a maioria daqueles professores 'celebridades' que a gente falou anteriormente... normalmente, eles vão usar uma plataforma pronta... um *Hotmart*<sup>69</sup> da vida, que tu hospeda os vídeos, hospeda os exercícios... e, tá, é legal... mas, tu não consegue fazer um plano personalizado ali dentro, por exemplo... (E3)

(...) toda a tecnologia do *planner*<sup>70</sup>... tá totalmente vinculada à estrutura do banco de dados do Mentor, que a gente criou especificamente pra isso... então, acho que sim... dois dos ativos principais são a tecnologia/plataforma e o conteúdo pronto... porque são duas coisas que demoraram um tempão pra serem produzidos, teve muito investimento e são muito difíceis de serem copiados. (E3)

<sup>69</sup> Plataforma voltada para a venda, distribuição e consumo de produtos digitais, especialmente os relacionados ao mercado educacional.

<sup>70</sup> Ferramenta de planejamento que ajuda a organizar a rotina e acompanhar todas as tarefas, compromissos e metas.

Figura 28 - Postagens que ressaltam o Planner de Estudos, o Banco de Provas e a Lista de Exercícios disponibilizada aos alunos



Fonte: Instagram do curso Mentor.

Postagem 1: 21 de fevereiro de 2021; Postagem 2: 21 de fevereiro de 2021; Postagem 3: 16 de fevereiro de 2021

Apesar do foco na área tecnológica, o gestor também faz questão de ressaltar a importância das pessoas na organização.

(...) fora isso, a gente tem as pessoas, né... do time interno... que é um time bem qualificado. Tem os professores, que a gente considera como terceiros... mas, é um recurso bem importante, também... eles aparecem muito... então, são importantes no sentido de aquisição, até... porque a gente tem muita aula ao vivo... que rola todos os dias... e, pô, são professores muito bons... muitos deles estão conosco há bastante tempo... (E3)

Neste momento da entrevista, ao fazer um questionamento sobre a experiência dos professores com a modalidade presencial, já que a maioria deles é bastante jovem, houve um momento de descontração com a resposta do gestor:

(...) todos eles... deixa eu ver... é, todos eles dão ou deram aulas no presencial... eu acho que eu sou o único professor 100% digital... (E3)

(...) esses dias, eu tava... a gente tava fazendo umas aulas mais longas de revisão... tipo três horas... e, eu falei no grupo: “Bah, eu tô morto! Três horas falando e não sei o quê e tal...” e os caras assim: “Bah, professor Nutela de *internet*... nunca ficou em pé, lá na frente do tablado”... ahahahaha... (E3)

Por fim, comenta sobre algumas das habilidades necessárias para que o professor possa dar uma boa aula em frente a uma câmera.

(...) tem alguns *skills*<sup>71</sup> que são bem importantes pra trazer, né... a questão de falar

<sup>71</sup> Habilidades.

bem, obviamente... conseguir falar um bom tempo sem ter interação... que é uma coisa difícil... (E3)

(...) mas, também, tem uma questão visual, assim... de tu não poder fazer... não pode ter uma letra muito horrível, por exemplo, né... (E3)

(...) a gente valoriza quem tem esse senso de *design*... de conseguir usar as cores, preparar as folhas, desenhar e tal... (E3)

O Sirius, última empresa a ser entrevistada para a pesquisa e que também atua na modalidade *online*, ao responder acerca dos principais recursos, ressaltou a importância de diversas tecnologias para poder entregar uma proposta de valor diferenciada aos seus clientes. Assim como ocorreu com o Fluence, chama a atenção o fato de a equipe de professores não ser mencionada como um ativo central para a operação do negócio, conforme pode ser observado nos trechos a seguir.

(...) a questão de propriedade intelectual é relevante pra gente, mas, desde que a gente abriu todas as nossas videoaulas e exercícios, a gente, basicamente, ‘comoditizou’ esse conteúdo... ok, é nosso... tem uma propriedade intelectual pesada em cima disso... é difícil e caro pra caramba pra replicar... pra fazer com a qualidade que a gente tem... mas, em termos de recursos principais... o que que eu vejo de *top* três... nosso currículo e sequenciamento didático... (E4)

(...) foi um trabalho muito pesado entender como que o Sirius deveria, metodologicamente falando, se posicionar pra conseguir conversar com o Brasil inteiro... teve um trabalho ‘bizarramente’ pesado pra ser uma coisa que todo mundo vai falar: “nossa, super simples, super óbvio...” (E4)

(...) pra chegar nesse nível de simplicidade, a gente teve que quebrar muita pedra... e padronizar essa metodologia... porque a gente conversa com quem tá se preparando pra medicina na FUVEST<sup>72</sup>... até aquela pessoa que não sabe fazer divisão de fração... e, aí, você conseguir construir essa trilha... foi difícil pra caramba... e isso melhorou muito... a qualidade percebida do aluno... e melhorou muito o desempenho dos nossos estudantes ao longo do tempo... e, na nossa visão, é extremamente difícil replicar o nível de sofisticação que a gente tem pra viabilizar a construção de trilhas individuais pra cada aluno... esse é um ponto *core*<sup>73</sup> pra gente. (E4)

O segundo ponto trazido pelo gestor está relacionado ao desenvolvimento de uma plataforma que, ao mesmo tempo, ofereça, por um lado, acessibilidade e funcionalidade e, por outro, um *design* atraente.

Outro ponto é em relação à tecnologia... mas, não aquela tecnologia de ter o aplicativo mais bonito do mercado... de ter a plataforma mais moderna do mercado... a nossa plataforma, se você olhar em termos de *look and feel*... em termos de *design*, ela não

<sup>72</sup> É uma fundação brasileira, de direito privado, ligada à Universidade de São Paulo (USP), fundada em 1976, em São Paulo, cujo objetivo principal é a realização dos exames vestibulares para admissão à essa instituição.

<sup>73</sup> Pode ser traduzido como ‘centro do negócio’ ou ‘núcleo do negócio’, e aquilo que faz a empresa diferenciar-se da concorrência.

é a melhor do mercado... mas, é tecnologia pra suportar a nossa escala... e, aí, quando eu falo suportar a nossa escala, não é só garantir que tem 3 milhões de alunos... que o negócio não vai cair, não vai estar lento... é garantir que a gente consegue chegar, adequadamente, em 3 milhões de alunos... desde o cara que vai operar o Sirius num MacBook de última geração, com monitor 4K, um fone de altíssima qualidade e uma *internet* extremamente rápida... até aquele aluno que vai operar num celular Samsung de baixo custo... de segunda mão, com *internet* limitada... (E4)

(...) então, essa tecnologia, nos bastidores, não é tão trivial... e é sempre esse *trade off*... até pra quê o Sirius não pareça uma plataforma amadora. Mas, também, não pode prejudicar a nossa acessibilidade... então, é tecnologia orientada à acessibilidade dessa galera... (E4)

(...) pra gente, tem que funcionar... no Sirius, *design* é mais função do que forma... tem que ser bonito, mas, primeiramente, tem que funcionar bem... em funcionando bem, tem que ser bonito, tem que ser legal... e isso é o direcional geral. E é difícil fazer a equipe virar essa chave, porque o pessoal da engenharia... porque lá, todo mundo trabalha com MacBook de última geração, monitor 4K, uma *internet* de sei lá quantos *gigabytes* por segundo, celular iPhone de última geração... daí, eu falo pra eles: “não, não, não... não é isso daí...” eu, por exemplo, tenho um celular *Android*<sup>74</sup>, de baixo custo, que eu tenho na minha mesa durante todo o tempo pra verificar a experiência do nosso aluno numa linha da TIM pré-paga... eu faço isso pra tentar entender... porque o meu dia a dia não é o mesmo da grande maioria dos nossos alunos... (E4)

Verifica-se, pela transcrição acima, o quanto o curso investe em tecnologia e profissionais especializados para oferecer a melhor experiência aos seus estudantes. Esses recursos, portanto, também podem ser uma ótima fonte de vantagem competitiva para a empresa, na medida que são raros e difíceis de imitar ou substituir (SETIAWAN *et al.*, 2021).

Por fim, o terceiro e último recurso principal da empresa está relacionado ao *marketing* digital. Ao final da fala, o gestor também faz uma referência às pessoas, mas, ainda assim, de uma forma mais periférica.

(...) e o último ponto são os recursos de *marketing* orientados à aquisição... então, por exemplo, toda a nossa frente de SEO... todo esse banco de conteúdo que tá publicado, indexado corretamente à *internet*, que ‘rankeia’ bem tudo quanto é pesquisa... basicamente, são recursos que possibilitam a descoberta do aluno... a descoberta do Sirius pelo aluno em pesquisa GOOGLE. (E4)

(...) isso é um grande ativo que a gente tem... mas, novamente... é aberto, público, não tá guardado a sete chaves... e tem um trabalho pesadíssimo de SEO e produção de conteúdo focado em aquisição, já que os outros dois – currículo e sequenciamento didático e tecnologia orientada à acessibilidade – estão mais relacionados a entrega do conteúdo. (E4)

(...) e, no fim disso, no fim do dia, têm as pessoas... um time pedagógico robusto, orientado ao que a gente precisa... um time de tecnologia e um time de *marketing* que têm esse modelo de trabalho pra gente entregar a nossa proposta de valor. (E4)

---

<sup>74</sup> Sistema operacional baseado no núcleo Linux, criado por um consórcio de desenvolvedores conhecido como *Open Handset Alliance*, sendo o GOOGLE o principal colaborador.

No componente recursos principais, percebe-se diferenças entre as empresas pesquisadas no estudo. Para o gestor do Fluence, o principal ativo da empresa está relacionado à área de *marketing*, mais especificamente à marca, o histórico de aprovações e a carteira de clientes. Mas, também, há referência à parte pedagógica do projeto do curso, especialmente após a mudança do controle do capital da empresa, ocorrida em 2017. No Prosper, os dois recursos principais são uma coordenação pedagógica de alto nível e uma excelente equipe docente. Segundo o gestor, apenas dessa forma a empresa conseguirá entregar a sua proposta de valor – qualidade acadêmica – e diferenciar-se dos concorrentes.

Um dos grandes ativos do Mentor é a biblioteca de conteúdos, que serve de base para a venda dos cursos comercializados pela empresa. O segundo ativo mencionado pelo gestor é a tecnologia desenvolvida para que a plataforma do curso possa oferecer todas as funcionalidades disponíveis aos alunos, como o Plano Personalizado. Por fim, a equipe de professores também é mencionada como um dos ativos mais importantes da organização. No Sirius, os recursos principais estão divididos em currículo e sequenciamento didático, ou seja, a capacidade do curso de construir trilhas individuais para atender os diferentes perfis de alunos. O segundo ativo é a tecnologia para desenvolver uma plataforma que ofereça acessibilidade, funcionalidade e *design* para 3 milhões de alunos. E o último recurso considerado essencial está vinculado ao *marketing* digital, mais especificamente, ao trabalho de SEO e a produção de conteúdo focada na aquisição de novos alunos.

#### **4.1.7 Atividades-chave**

Este componente descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) e diferenciar-se dependendo das características de cada organização. Mesmo assim, as atividades-chave podem ser categorizadas em: a) produção; b) resolução de problemas; e c) plataforma/rede. Para Aström, Reim e Parida (2022), elas são imprescindíveis para que a empresa possa entregar seu produto ou serviço ao mercado e garantir sua sustentabilidade financeira. Além disso, a identificação e execução eficiente das atividades-chave podem ajudar a organização a identificar oportunidades de melhoria e inovação em seu modelo de negócios.

As empresas que participaram do estudo desenvolvem suas atividades apoiadas, majoritariamente, na resolução de problemas. O gestor do Fluence respondeu assim, quando questionado sobre o tema:

Atividades-chave é tudo que está ligado a entrega do curso, como elaborar, escrever, diagramar e produzir livros... é a própria operação da sede... (E1)

(...) na parte administrativa, operacional, eu tenho o *front office*, que são os coordenadores e as secretárias... então, é a operação da sede... envolve desde a limpeza, os horários funcionando, entrega de materiais, tudo isso... (E1)

(...) cara, outro número importante... esse ano, a gente vai gastar R\$ 600.000,00 em viagens com professores... viagens, hospedagem, alimentação... e esse número não inclui as licenciadas, apenas as unidades próprias. (E1)

(...) por exemplo, Chapecó não tem professor, entendeu? E é caro pra caramba levar professor pra lá porque o cara tem que ir um dia antes, aí, tem que ter um apartamento, a passagem é cara... por sorte, tem dois professores de Passo Fundo, que é mais perto. (E1)

(...) e é uma logística, assim... ele vai de Porto Alegre pra Chapecó. Depois, tem que ir pra Passo Fundo, mas, não tem horário de ônibus de Chapecó pra Passo Fundo... tá do lado, mas, têm poucas opções... daí, tem que ficar esperando. Eu já fiz isso... você fica até meia-noite e trinta fazendo o quê na cidade? Depois de dar 10 períodos de aula? Então, agora, a gente tá contratando um motorista pra levar o professor de Chapecó pra Passo Fundo. (E1)

(...) e também entram as demandas... demandas do professor *versus* os custos da empresa... então, não é só o custo... mas, quem compra essas passagens? Quem organiza? Quem garante que esse professor vai de tal local para tal local dessa forma? Então, isso é um desafio, porque tem passagem aérea, tem rodoviária, hotel, alimentação... tem de tudo. (E1)

O gestor também ressalta a importância do controle da inadimplência como uma atividade-chave do negócio. Essa percepção justifica-se, também, pelo alto *ticket* médio praticado pelo curso. A análise cuidadosa das atividades-chave ajuda a empresa a identificar oportunidades de melhoria e inovação em seu modelo de negócios, o que pode contribuir para o sucesso no longo prazo (ASTRÖM; REIM; PARIDA, 2022).

Inadimplência para instituições de ensino também é um tema relevante. Então, você tem que ter um bom controle da inadimplência, boas políticas, boas práticas... por exemplo, quando você tira o aluno da sala de aula? Quando você não entrega o material? Se protesta o boleto ou não protesta? Quando se passa para a cobrança terceirizada? (E1)

Observa-se, pelas respostas do CEO, que há uma preocupação maior com questões relacionadas à gestão, como logística de professores, custos e controle da inadimplência, e menos com os temas pedagógicos. No entanto, seria ingênuo imaginarmos que o curso negligencia esta importante área do negócio. Caso contrário, o Fluence não conseguiria apresentar tantos resultados acadêmicos expressivos ao longo dos últimos anos de operação.

Figura 29 - Postagens que enaltecem o número de aprovações em 2021 e a quantidade de vezes que o curso obteve o 1º lugar na UPF



Fonte: Instagram do curso Fluence.  
Postagem 1: 29 de dezembro de 2021; Postagem 2: 13 de novembro de 2021

Por outro lado, ao observarmos a resposta da empresa Prosper sobre o mesmo componente, verifica-se que as atividades principais do curso estão ligadas ao tema pedagógico.

A principal atividade é a organização dos horários. E a organização do curso pra estar preparado para as aulas... porque o 'grosso' do cursinho é aula... tudo é focado para a aula... (E2)

(...) por exemplo, material... material, eu não falei porque, pra gente, é meio *commodity* porque a gente tem material, entendeu? Assim... eu já dei aula com vários materiais diferentes... o material não é diferencial... é o professor... professor bom com material ruim, resolve o problema... ele vai lá, faz uma lista de exercícios, compensa na lousa... ele dá o jeito dele. (E2)

(...) eu já vi muitos cursinhos mudarem de material... COC<sup>75</sup> pra ANGLO, ANGLO pra Prosper, Prosper pra não sei quem... e não muda nada no resultado do ENEM... porque o material não é diferencial... agora, eu já vi curso mudar o coordenador pedagógico e o cara começou a mexer na equipe e o cursinho começou a voar... ou seja, são as pessoas, né? (E2)

A terceira empresa participante do estudo a responder ao questionamento sobre as atividades-chave foi o Mentor e o gestor deu o seguinte depoimento:

Uma das principais atividades do curso está dentro do time de *marketing*... que é

<sup>75</sup> É uma plataforma de educação com escolas parceiras em todo o país, da educação infantil ao pré-vestibular. Apresenta soluções que envolvem recursos didáticos, tecnologia educacional, avaliações e simulados, consultoria e formação e, por fim, gestão escolar.

responsável por estruturar e lançar campanhas. Porque hoje, aquele nosso plano personalizado... tipo, assim... se eu quiser fazer um curso agora... de revisão... ele tá pronto. É só colocar lá: Revisão! (E3)

(...) porque o plano é personalizado... o cara vai lá e eu cobro o plano dele conforme essa personalização. E isso tem impacto comercial se for lançado em janeiro ou duas semanas antes da prova... (E3)

(...) então, a gente deixou essa coisa toda pronta... o grande esforço tá no time de *marketing* conseguir pegar esse curso e transformar em uma campanha... e operar essa campanha, com todas as atividades de e-mail, produção de peça de *design*, anúncios, etc. Isso é bem importante... (E3)

Figura 30 - Postagem que reflete a possibilidade de a empresa oferecer cursos personalizados



Fonte: Instagram do curso Mentor.  
Postagem: 11 de agosto de 2021

Como a empresa atua na modalidade digital, uma das estratégias utilizadas para dar visibilidade à marca e atrair potenciais clientes ocorre através das aulas ao vivo, e o gestor comentou sobre a importância dessa atividade:

(...) tem, também, a questão das aulas ao vivo, que é uma operação recorrente e é bem custosa... então, tem um cara lá no estúdio que faz toda a operação da transmissão... tem que gerenciar os professores pra eles irem lá produzir os materiais, criar os eventos no YOUTUBE e tal... (E3)

Figura 31 - Postagens que destacam a programação de um dia de aula ao vivo e gratuita



Fonte: Instagram do curso Mentor.  
 Postagem 1: 5 de abril de 2021; Postagem 2: 5 de abril de 2021

Por fim, há também referências à correção das redações e aos times de relacionamento e de vendas.

(...) acho que, mais importante do que a produção de conteúdo é a correção de redação... que é muito importante e dá bastante treta... (E3)

(...) mas, enfim, é isso... tem as campanhas, tem as aulas ao vivo, a correção de redação... acho que seriam as mais importantes... fora isso... também falo daquilo que estou mais perto, né? Então... o time de relacionamento tem uma gestão e uma operação que, também, é bem... todo dia, toda hora, a gente tá lá respondendo no *chat*, né? O time de vendas, também... é uma galera que tá no *chat* o dia inteiro. (E3)

(...) e questões de gestão em geral, assim... cada time tem o seu gestor, ali... tecnologia tem o diretor de TI... mais ou menos por aí... (E3)

A última empresa a responder quais são as atividades-chave do negócio foi o Sirius. Conforme os trechos abaixo, observa-se que essas atividades estão divididas em três grandes áreas: tecnologia, conteúdo pedagógico e *marketing* orientado para a aquisição de novos alunos. Laidroo *et al.* (2021) lembram-nos de que se essas atividades forem únicas ou realizadas de maneira mais eficiente, ajudam a empresa a diferenciar-se da concorrência, seja através de preços mais competitivos ou de um melhor serviço ao cliente.

(...) eu não vou colocar em nenhuma ordem específica aqui, ok? Mas, tem o desenvolvimento da plataforma e da tecnologia... esse é um ponto constante de

desenvolvimento, refinamento e entrega de valor. (E4)

Também tem a parte de produção de conteúdo... mas, eu não estou falando apenas de videoaulas... eu tô falando da produção de conteúdo orientado à plataforma. Então, significa calibrar o cronograma individual de estudos considerando que cada aluno tem uma trilha específica... tem um trabalho pedagógico pesadíssimo por trás disso... (E4)

(...) produzir conteúdo para as redes sociais, produzir minisséries pra falar de redação de uma forma palatável... pra diminuir aquela ideia de “Nossa, faz anos que eu não escrevo um texto... não sei mais escrever... não vou assistir essa aula.” Então, tem essa produção de conteúdo pedagógico que vai muito além da videoaula e do exercício... (E4)

Então, tem engenharia, desenvolvimento de plataforma, produção de conteúdo pedagógico... a parte *data e analytics*<sup>76</sup>... a gente ter *tracking*<sup>77</sup> e coletar todos os dados que a gente pode para entregar e customizar a experiência do nosso aluno... essa é uma atividade extremamente relevante... mega de bastidores... que não aparece na superfície, mas, viabiliza toda a nossa estrutura de tomada de decisão. (E4)

(...) e tem a parte de *marketing*... e pensar em ações de aquisição, que é, basicamente, trazer novos alunos para o curso... porque todo ano, a gente trabalha com um grupo novo de alunos. É diferente, por exemplo, de uma *globo.com*... você assina o Globo Play e fica três, quatro, cinco anos como cliente... se a gente fizer um bom trabalho, todo o ano a gente tem que renovar 100% da nossa base de alunos. (E4)

Então, *marketing* pilota essa área... de acompanhar movimentação de mercado... saber o que tá acontecendo... o que o nosso aluno tá falando... o que aconteceu no ENEM desse ano que a gente vai ter que reagir... então, essa pilotagem de todas as ações orientadas a trazer novos alunos é uma frente bastante relevante... (E4)

(...) por fim, tem a parte administrativa, operacional, jurídica... mas, é muito mais estrutura de *back-office*... que eu entendo que é importante, mas, não é isso que faz a empresa se diferenciar no mercado. (E4)

Para o gestor do Fluence, as atividades-chave da empresa são todas aquelas relacionadas à operação da sede. Sendo mais específico, também faz referência a dificuldade e a importância de montar uma logística que permita o deslocamento dos professores entre as unidades do curso. E, por fim, ressaltou a necessidade de um controle sobre a inadimplência dos alunos como mais uma atividade-chave para o negócio. No Prosper, a aula do professor representa o *core* do pré-vestibular, portanto, as atividades-chave são todas aquelas vinculadas à organização do curso para o desenvolvimento das aulas.

Como um curso *online*, as atividades-chave do Mentor variam muito em relação aos seus pares que atuam na modalidade presencial. A primeira delas está relacionada a estruturar e lançar campanhas para novos cursos, já que, por conta da tecnologia desenvolvida na plataforma da empresa, existe a possibilidade de ofertar-se diferentes produtos, em diferentes

---

<sup>76</sup> Dados e análises.

<sup>77</sup> Rastreamento.

momentos do ano letivo. Outra atividade-chave mencionada é a gestão das aulas ao vivo, que é fundamental para o negócio, na medida que oferece visibilidade à marca e busca atrair novos *leads* para o time de vendas. No Sirius, percebe-se que as atividades-chave estão distribuídas em três áreas: tecnológica, pedagógica e comercial. Assim, há o desenvolvimento do site e da tecnologia, a produção de conteúdos orientados à plataforma – considerando-se que o cronograma individual de estudos de cada aluno tem uma trilha específica – e às redes sociais e, por fim, um conjunto de atividades do time de *marketing* direcionado para a aquisição de novos alunos.

As principais atividades-chave de um modelo de negócios podem variar, dependendo do setor e do tipo de organização, conforme observado após a análise das respostas das empresas que participaram do estudo. No entanto, elas geralmente incluem: a) atividades relacionadas à fabricação de produtos ou entrega de serviços; b) trabalhos que envolvam à pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços; c) tarefas relacionadas à promoção do portfólio de produtos ou serviços; d) obrigações concernentes ao suporte e atendimento ao cliente; e) trabalhos envolvidos com o gerenciamento de estoque, transporte e distribuição de produtos ou serviços; f) tarefas relativas à gestão de recursos e infraestrutura, como tecnologia da informação, recursos humanos e finanças; g) parcerias estratégicas, como atividades relacionadas à colaboração com outras empresas para alcançar objetivos comuns; h) funções alusivas à supervisão de funcionários e equipes de trabalho; e, por fim, i) tarefas envolvidas com a identificação e gestão de riscos e incertezas no ambiente de negócios (LAIDROO *et al.*, 2021).

#### **4.1.8 Parcerias Principais**

De uma forma geral, este tópico descreve a rede de fornecedores e os parceiros que ajudam a colocar o modelo de negócios em funcionamento. Para Osterwalder e Pigneur (2011), pode-se distinguir quatro tipos diferentes de parcerias:

1. Alianças estratégicas entre não competidores;
2. Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;
3. *Joint ventures* para desenvolver novos negócios;
4. Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

De acordo com os mesmos autores, as principais motivações para essas parcerias são: a) otimização e economia de escala; b) redução de riscos e incertezas; e c) aquisição de recursos e atividades particulares.

A resposta oferecida pelo gestor do Fluence, em alguma medida, reforça o conceito trazido pelos pesquisadores, conforme observa-se no depoimento abaixo.

(...) a maior despesa terceirizada era o escritório de contabilidade, mas, agora, a gente internalizou... tá internalizado desde janeiro desse ano. (E1)

Depois, temos a gráfica... com a produção de todo o material didático... também tem o EVOLUCIONAL<sup>78</sup>, com os simulados... (E1)

(...) tem as parcerias de Santa Maria e Pelotas... acho que também se enquadra nessa questão, porque a gente terceirizou a operação de duas unidades pra quem tem uma *expertise* local... (E1)

(...) a gente tá tentando fazer parcerias com escolas, mas, isso tá incipiente, difícil... tem um conflito com projetos futuros nossos... que eu acho que não tem que entrar na pesquisa, mas, que você já sabe... e é custoso, também... então, não sei até que ponto... teria que repensar... talvez existam outras formas de fazer parcerias com escolas... diferente de como a gente faz hoje... (E1)

Percebe-se, pelo relato do gestor, que a empresa opta por desenvolver a maioria das principais atividades internamente, ou seja, sem fazer uso de parceiros ou fornecedores estratégicos. O mesmo ocorre com o Prosper, que afirma dar preferência por terceirizar o mínimo possível, conforme os trechos a seguir.

(...) a gente faz uma parceria com a gráfica para imprimir... o editorial é nosso... mas, como curso, eu compro o material da editora, que é do nosso grupo. (E2)

(...) então, fora isso... pro cursinho, em si... fora o aluguel, que eu não sei se se caracteriza como terceirizado... (E2)

(...) o resto, é tudo nosso... portaria é nossa, professores nossos... não tem, assim... terceirização de professor... (E2)

(...) secretaria é nossa... porque a gente tem que ter autonomia pra mexer, explicar a proposta de valor, demitir, contratar... então, é tudo interno. Não temos terceirização... (E2)

A despeito desse posicionamento dos cursos que atuam na modalidade presencial, pesquisadores como Sanfelix e Puig (2023) afirmam que as parcerias principais podem ser importantes para o desenvolvimento do modelo de negócios, visto que elas podem fornecer

---

<sup>78</sup> É uma plataforma que permite, por meio da elaboração de simulados *online* ou presenciais, diagnósticos precisos para cursos e escolas, com o objetivo de melhorar o desempenho dos alunos na prova do ENEM.

recursos, conhecimento, tecnologias e outros benefícios que ajudam a empresa a criar valor para seus clientes.

O Mentor, assim como as empresas anteriores, também tem uma predileção por internalizar as principais atividades do negócio. No entanto, por tratar-se de um curso *online*, algumas áreas de tecnologia são terceirizadas, conforme pode-se verificar nos trechos selecionados:

(...) a gente sempre teve essa coisa muito bairrista de fazer tudo em casa, assim... bem gaúcho, hehehe (E3)

(...) então, assim... de fornecedor de *software* que a gente tem... banco de dados... a WS... que é bem importante... a impressão do material didático, também... que a gente faz numa gráfica... até o transporte a gente tá fazendo em casa agora... a logística... mas, a gente tá tentando desovar isso e achar uma transportadora pra fazer toda a operação... cara, de resto... é tudo feito em casa... (E3)

(...) ah, eu me lembrei de um outro fornecedor importante... que é a INTERCOM... que é o *software* do *chat*... que faz o relacionamento com os clientes... inclusive, é bem caro. (E3)

Para finalizar a análise do componente parcerias principais, têm-se os trechos a seguir trazidos pelo gestor da empresa Sirius.

A gente faz muita coisa interna... eu tenho seis estúdios na minha estrutura... equipe de produção audiovisual 100% interna, equipe de professores 100% interna... porque, na velocidade que a gente precisa testar as coisas, não conseguimos agilidade se a gente não internalizar neste nível... (E4)

(...) então, a gente tá falando de fazer teste A/B<sup>79</sup> de formato de *live*... leva dois formatos para os alunos e verifica o que gera mais engajamento e como o nosso time pedagógico alcança melhor o objetivo... eu não consigo fazer isso se eu tiver terceirizado... (E4)

(...) desenvolvimento de tecnologia é 90% interno... tem coisas não *core* que a gente terceiriza, mas, não seriam parcerias... o que que a gente vê de relevante... vamos anotar os fornecedores aqui... AMAZON... toda a nossa parte de infraestrutura tá na nuvem... e a gente só conseguiu colocar, por exemplo, o PORTAS ABERTAS no ar em menos de 12 horas por causa disso... (E4)

(...) eu joguei essa ideia às nove da manhã, no UBER, indo para o escritório... às seis da tarde, a gente liberou pra todo mundo... em 18 horas, literalmente, a gente sextuplicou o número de alunos ativos no curso e a nossa infra deu conta desse negócio. Então, é uma parceria super estratégica que a gente tem com a AMAZON pra dar conta da escala que a gente trabalha. (E4)

(...) a gente tem um fornecedor de simulados pra ter itens adequados e calibrados, no

---

<sup>79</sup> É um método de comparação entre variáveis para entender quais mudanças geram melhores resultados.

formato ENEM, com correção na TRI<sup>80</sup> e a gente tá terceirizando, também, a nossa correção de redação que, hoje, são corretores do Sirius... humanos. Não são funcionários... eles recebem por correção feita, mas, com um processo de controle de qualidade pesadíssimo... e é a segunda *feature*<sup>81</sup> mais bem avaliada no Sirius... e só estamos terceirizando porque a gente comprou a *startup*... então, vai ficar dentro do grupo... é uma outra empresa que a VASTA<sup>82</sup> comprou... que é a REDAÇÃO NOTA 1000<sup>83</sup>... e isso já é público... e pode ser que a gente terceirize pra eles... então, vai ser um fornecedor relevante... mas, ainda está dentro do grupo e a gente não iria terceirizar alguma coisa tão *core* se não fosse dentro do grupo... (E4)

(...) então, a gente olhou... e foi muito crítico... a gente participou de todo o processo de M&A<sup>84</sup> pra ter certeza que a experiência do aluno não vai piorar... muito pelo contrário, a gente vai melhorar a experiência... e não é uma ação de redução de custos... é uma ação pra melhorar a qualidade do que a gente tá entregando... (E4)

(...) e tem GOOGLE, FACEBOOK para anúncios... então, se a gente quer chegar, realmente, no Brasil inteiro, a gente precisa desses fornecedores-chave... mas, é muito, muito, muito interno no Sirius, embora a gente tenha uma equipe super enxuta. (E4)

Verifica-se, pelo depoimento acima, que o Sirius tem uma visão mais receptiva em relação ao desenvolvimento de parcerias. Esse entendimento está em linha com autores como Dragomir e Dumitru (2022), que entendem que as colaborações entre empresas e organizações externas podem fornecer novas ideias, tecnologias e acesso a recursos que têm potencial para tornar-se um diferencial em relação à concorrência. Parceiros relevantes também permitem que a empresa alcance novos mercados, reduza custos, compartilhe riscos e aumente sua capacidade de inovação (SANFELIX; PUIG, 2023).

Ao compararmos as parcerias principais desenvolvidas pelas empresas que atuam na modalidade presencial com aquelas que atuam na modalidade *online*, observa-se, claramente, as diferenças entre elas. No Fluence, existe um importante fornecedor para a edição e impressão de todo o material didático. Os simulados no formato ENEM também são adquiridos de um parceiro externo – EVOLUCIONAL –, que é um dos principais *players* nacionais na oferta deste tipo de serviço. Por último, a empresa tem uma parceria estabelecida com outro grupo educacional – coopetição – para as operações nas cidades de Santa Maria, Pelotas e Rio Grande. O gestor do Prosper é ainda mais econômico ao afirmar que a empresa tem apenas um parceiro

---

<sup>80</sup> É um algoritmo usado pelo ENEM para corrigir e dar nota às questões da prova. A TRI é um modo de legitimar a prova e os conhecimentos dos alunos que a fazem e também é uma forma de impedir o benefício do chute certo.

<sup>81</sup> Característica.

<sup>82</sup> VASTA EDUCAÇÃO: é uma das principais empresas de educação básica do Brasil. Oferece soluções educacionais e serviços digitais de ponta a ponta, atendendo as necessidades de escolas particulares que atuam no segmento de educação básica.

<sup>83</sup> Em operação desde 2014, a empresa é a maior e melhor plataforma de prática e correção de redações do Brasil. Primeira ferramenta a oferecer correção de redações *online*, a empresa já atendeu mais de 700.000 alunos e cerca de 270 escolas, entre renomadas instituições educacionais do país.

<sup>84</sup> *Mergers and Acquisitions*, ou seja, fusões e aquisições.

principal, que é a gráfica responsável pela impressão do material didático. A edição do mesmo é realizada internamente.

O Mentor, assim como seus pares Fluence e Prosper, adota a estratégia de internalizar as principais atividades-chave do negócio. No entanto, o gestor afirma que, tanto alguns fornecedores de *softwares* como a gráfica responsável pela impressão do material didático, são parceiros importantes da empresa. No Sirius, grande parte do que é considerado *core* também está internalizado. Para o gestor, essa é a única forma de dar vazão a quantidade de testes que o curso realiza para oferecer a melhor experiência aos seus alunos. Mesmo assim, ressaltou a importância da Amazon, como parceira na estrutura tecnológica, de um fornecedor para os simulados no formato ENEM e da empresa Redação Nota 1000, que ficará responsável pela correção das redações dos estudantes.

#### 4.1.9 Estrutura de Custo

Descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um modelo de negócios específico. Para que uma empresa possa criar e oferecer valor, manter um relacionamento com os seus clientes e gerar receitas para o negócio, precisa, invariavelmente, incorrer em vários tipos de custos. Naturalmente, os custos devem ser minimizados em todos os modelos de negócios, mas, estruturas de baixo custo são mais importantes em alguns modelos do que em outros. Assim, pode-se distinguir entre duas grandes classes de estrutura de gastos: direcionadas pelo custo e direcionadas pelo valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Conforme verifica-se nos próximos parágrafos, os cursos que atuam na modalidade presencial operam com uma estrutura mais voltada ao valor enquanto os cursos que trabalham na modalidade *online* concentram-se em criar e manter uma estrutura de custos mais enxuta. Ao ser questionado sobre a estrutura de custos da empresa, o gestor do Fluence respondeu da seguinte forma:

É professor, é aluguel e equipe administrativa... acho que tá meio pau a pau esses dois... (E1)

O pesquisador perguntou se o material didático não estava entre os principais custos da operação e a resposta pode ser verificada nos trechos abaixo:

(...) o material didático corresponde aos aluguéis de Porto Alegre e Caxias... que é o que a gente gasta de impressão de material didático... (E1)

(...) é que a gente produz o próprio material... e, com o volume de alunos, a gente já

tem uma escala que dilui muito... dilui bastante... e a margem de lucro no material é muito alta... o custo do papel, hoje, é baixo. (E1)

(...) então, a gráfica... acho que tá em quinto lugar... eu colocaria folha de professores, aluguéis e administrativo... não sei quem está aonde... aí, a parte administrativa das sedes... coordenador, secretarias e limpeza... e, depois, a gráfica. (E1)

O gestor do Prosper também ressaltou a importância da folha de pagamento na estrutura de custos da empresa, porém, com uma ênfase ainda maior, como pode-se observar nos fragmentos a seguir:

(...) custo... custo é pessoas, cara... (E2)

(...) assim, se eu chutar... deve ser 85% de pessoas... óbvio que professor deve ser a metade, talvez até um pouco mais... mas, tem coordenador, orientador... são psicólogas, plantão de dúvidas, corretores de redação... aí, tem limpeza, portaria... é um negócio super intensivo de pessoas, né? (E2)

(...) coisas que não são pessoas e são caras... aluguel... talvez seja... o material didático... o material didático deve ser o número um depois das pessoas... (E2)

(...) aluguel... aluguel... cara, 100 mil reais resolve... mas, não é nada perto do custo de pessoal... você pega cinco funcionários e já cobre o aluguel... então, não é isso, entendeu? (E2)

Neste momento da entrevista, o respondente faz uma comparação entre o curso que ele trabalha e alguns dos principais *players* que atuam na modalidade *online*, ressaltando a diferença de importância entre receitas e custos em cada um dos modelos de negócios.

(...) no nosso caso... no nosso segmento, é mais um jogo de receita do que de custo... se a gente tivesse cursos... sei lá... STOODI ou DESCOMPLICA... é um jogo de custo muito grande que você tem que controlar... mas, a gente... a gente vai na receita... se eu aumento muito o desconto médio que eu dou, dá um rombo muito maior do que se, por exemplo, aumentar o aluguel em 10%, entendeu? (E2)

(...) ah, quando eu tenho um funcionário a mais ou a menos... pesa menos. Mas, agora... receita, mensalidade média, agressividade da concorrência... esses pontos, a gente tem que cuidar... por isso que a marca forte faz com que a gente consiga cobrar um prêmio em relação à concorrência e continuar atraindo alunos... (E2)

(...) então, tem que cuidar muito dessa questão da organização, da qualidade acadêmica... pra marca continuar sendo forte... porque a gente não cobre desconto da concorrência... o cara veio lá com... ah, 500 reais por mês no ETAPA, 500 reais no ANGLO e o cara pergunta: “Quanto vocês fazem?”... eu falo: “Ah, 500 reais, a gente não faz. Desculpa. Quanto você tirou no concurso de bolsa? Vamos ver se a gente melhora um pouquinho”... a gente só cobre se o aluno for espetacular. (E2)

(...) e eu só consigo atrair esse aluno... que é fundamental pra aprovação, se a gente tiver qualidade acadêmica... e como ele vai saber que aqui tem qualidade acadêmica? Pelo número de aprovados... pelos alunos que estudaram aqui... pelo boca a boca... então, é um ciclo que precisa estar sempre sendo renovado... (E2)

Diferentemente dos dois cursos anteriores, que atuam na modalidade presencial, o Mentor afirma que o seu custo principal não está relacionado à folha de pagamentos, mas, sim, à mídia necessária para fazer a captação de alunos, conforme o relato abaixo:

(...) da estrutura de custos, a mídia é o principal... é o que mais sai, assim... e tem toda a gestão envolvida com isso. Claro que a gente consegue calcular e manter um retorno esperado pra esse custo... mas, o que mais retira recurso da empresa é a mídia... (E3)

O pesquisador fez um comentário acerca da diferença entre fazer investimentos em mídia tradicional, como TV, rádio, jornal e *outdoor* e as mídias digitais, onde é mais fácil medir o retorno dos recursos aplicados e o gestor complementou:

(...) essa é revolução do *marketing* digital... possibilitou isso daí... dá pra *trackear* tudo, né? Dá pra ver de onde que o cara veio... quais vídeos que o cara assistiu antes de comprar... onde que ele clicou... se ele viu no FACEBOOK, se viu no GOOGLE, se viu no INSTAGRAM... enfim, dá pra fazer tudo, né? (E3)

(...) a gente também faz alguns eventos gratuitos... o principal *freemium* do Mentor, hoje, são as aulas ao vivo no YOUTUBE... elas são abertas enquanto estão ao vivo... depois, fecha e fica salvo só para os assinantes... é o modelo que a gente pegou do PROENEM<sup>85</sup>... (E3)

(...) então, tá distribuído assim... mídia, que é o principal... pessoas, né... folha de pagamento... mesmo que não seja um time mega caro... hoje tem um custo bem alto, também, na correção da redação, porque a gente paga os corretores por texto corrigido... e, aí, na pandemia, teve *boom* na caixa de redações... então, aumentou bastante esse custo... (E3)

(...) tem, também, a impressão dos materiais didáticos... não é um custo mega relevante porque tá começando... mas, a gente já vendeu alguns milhares de apostilas... dá pra imaginar que vai ser um custo significativo... e a gente, provavelmente, deve vender bastante no ano que vem... (E3)

Schmidtke *et al.* (2023) lembram-nos que as empresas de serviços podem melhorar a estrutura de custos através da adoção de tecnologias para automatizar processos e, conseqüentemente, reduzir gastos com mão de obra, é capaz de terceirizar serviços não essenciais para reduzir despesas fixas e, por fim, pode diminuir os custos com mídia e publicidade, através de estratégias de *marketing* de conteúdo e mídias sociais.

Por fim, o gestor foi questionado sobre a relevância da tecnologia na estrutura de custos do curso.

(...) tecnologia, também... com *softwares*, armazenamento e servidores... é bem caro, especialmente porque é pago em dólar... (E3)

<sup>85</sup> Um dos maiores cursos de pré-vestibular *online* do país, com sede no Rio de Janeiro.

(...) mas, eu não sei... exatamente, qual é essa distribuição entre os custos... mas, é mais ou menos essa que te passei. (E3)

A última empresa do estudo a responder sobre a estrutura de custos foi o Sirius. O pesquisador, antes de fazer a pergunta, questionou se a relação contratual da empresa com os professores ocorre na modalidade CLT<sup>86</sup> e obteve a seguinte resposta:

São CLT... 100% CLT... contratado pelo Sirius... é funcionário do Sirius, assim como eu sou... a gente já falou sobre isso... dessa proximidade com os professores... e tem professor que tá no Sirius desde a fundação, praticamente... têm professores que a gente contratou mais recentemente... mas, a gente valoriza muito esse relacionamento próximo e de médio e longo prazo com os nossos professores... é *core* demais pra gente ter uma relação de trabalho frágil com eles. (E4)

Nos trechos abaixo, o gestor explica quais são os principais custos da empresa e, assim como foi trazido pelos cursos Fluence e Prosper, a folha de pagamentos é a categoria mais representativa na estrutura de custos.

(...) estrutura de custos, hoje... a imensa maioria... se você olhar pro nosso P&L<sup>87</sup>... é folha... pessoas... a imensa maioria do nosso orçamento é folha... (E4)

(...) mídia também é um componente relevante, mas, como a gente tem estruturas muito robustas de mídia orgânica, como indexação em GOOGLE, recomendação boca a boca... isso é de graça pra gente... então, mídia é um percentual relevante, mas, bem menos relevante do que a média de mercado... embora os nossos resultados não sejam menores na mesma proporção de mídia paga... (E4)

(...) aí, depois, entram os custos com servidores e correção de redação... os dois são caros pra caramba... por fim, despesas jurídicas, administrativas e o resto... (E4)

(...) mas, é basicamente folha, mídia, fornecedor de redação e infraestrutura de tecnologia... e o resto... ranqueado, é nessa linha... (E4)

Ao analisar as respostas dos gestores, verifica-se que todas as empresas têm mapeado os principais gastos com o negócio. Esse trabalho corrobora a afirmação de Teoh *et al.* (2023), para quem a estrutura de custos é fundamental para o sucesso do empreendimento, pois afeta diretamente a rentabilidade e a competitividade da empresa. Uma configuração eficiente das despesas permite preços mais competitivos, uma margem de lucro mais atrativa e o

---

<sup>86</sup> É a lei trabalhista do Brasil. Nela, estão incluídas as normas que regulam as relações de trabalho entre o empregador e os empregados.

<sup>87</sup> É um tipo de relatório das corporações que tem como objetivo mostrar se um negócio está dando lucro ou prejuízo e apresenta dados como receitas, custos e despesas de um período de tempo analisado.

investimento em inovação e crescimento. Portanto, é fundamental uma análise regular dos custos e iniciativas para reduzi-los e otimizá-los.

Como o objeto do estudo foi o mercado de pré-vestibular, que é um segmento intensivo em pessoas, esperava-se que os custos decorrentes da folha de pagamentos aparecessem nas respostas dos gestores. No Fluence, os cinco custos mais representativos, em ordem de grandeza, são a folha de pagamento dos professores, aluguel das unidades, folha de pagamento da área administrativa, custos das sedes e, por fim, os valores desembolsados para a produção do material didático. Já no Prosper, o gestor, de forma categórica, afirma que custos são pessoas e que a folha de pagamento dos colaboradores – professores e demais profissionais – representa algo em torno de 85% da estrutura de custos da empresa. Também fez referência às despesas com material didático e aluguel das unidades, mas, em um grau de importância muito menor. Neste momento da entrevista, chama a atenção uma afirmação do gestor: “no nosso segmento, é mais um jogo de receita do que de custo”. E faz ilações onde diferencia a importância da estrutura de custos para um curso presencial e àqueles que operam na modalidade *online*.

O gestor do Mentor, por sua vez, foi enfático ao afirmar que o principal custo da empresa está diretamente relacionado à gestão das atividades de mídia envolvidas na captação de novos alunos. Depois desse item, surgem folha de pagamento, custos para a correção de redação, produção e impressão do material didático e, por fim, despesas relacionadas à infraestrutura de tecnologia, como *softwares*, servidores e armazenamento de dados. No Sirius, o custo mais representativo também é a folha de pagamento, seguido pelas despesas com mídia, correção de redação e infraestrutura de tecnologia. No entanto, o gestor faz questão de lembrar que o curso produz muita mídia orgânica, o que reduz significativamente a necessidade de investimento em mídia paga.

## 4.2 ANÁLISE DOS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

De acordo com o que foi exposto no tópico 2.4.1 (Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas), este conceito foi desenvolvido por David Teece, no ano de 2007. De acordo com o autor, essas novas capacidades podem proporcionar um desempenho superior à organização e fundamentam-se em habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais e regras de decisão.

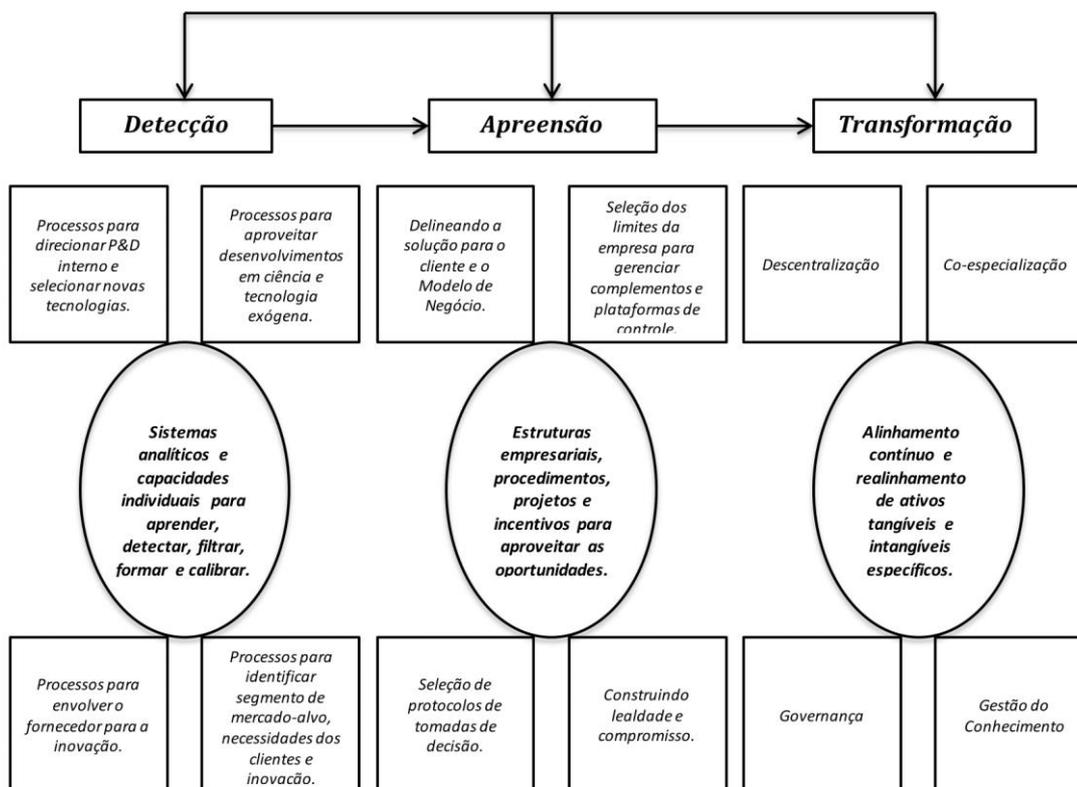
Conforme foi apresentado no referencial teórico, Teece (2007), decompõe as capacidades dinâmicas em três diferentes partes, que são *sense*, *seize* e *reconfiguring*. Inigo, Albareda e Ritala (2017) afirmam que o microfundamento *sense* refere-se ao reconhecimento

e as oportunidades que as principais tendências globais oferecem para empresas que atuam em ambientes dinâmicos e que passam por mudanças, especialmente àquelas relacionadas às necessidades dos clientes, a concorrência e a tecnologia (TEECE, 2010). Esta etapa é constituída por quatro elementos: a) ter processos na área de P&D na busca por novas tecnologias; b) elaborar processos para identificar novos fornecedores que ajudem no desenvolvimento de inovação; c) criar processos para aproveitar desenvolvimentos em ciência e tecnologia exógena; e d) desenvolver processos para explorar novos mercados e inovação, bem como, descobrir necessidades ocultas dos clientes (TEECE, 2007).

Para Wang e Ahmed (2007), o microfundamento *seize* significa aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado através da absorção, compreensão e integração dos conhecimentos, a ponto de criar um modelo de negócios que revele as estratégias utilizadas pela empresa para gerar e capturar valor dos clientes, obtendo, assim, lucro na operação. As partes que compõem esse microfundamento são: a) desenvolver soluções para os clientes; b) estabelecer a seleção das fronteiras organizacionais; c) escolher protocolos de tomadas de decisão; e d) ter processos para construir lealdade e compromisso entre os colaboradores.

O último microfundamento desenvolvido por Teece (2007) é *reconfiguring* e exprime a capacidade de a empresa recombinar e reconfigurar os ativos e estruturas organizacionais para construir novas competências e implementar a renovação do negócio (MELZER, 2014). Esta fase também é separada em quatro partes distintas: a) descentralização; b) coespecialização; c) governança; e d) gestão do conhecimento. Abaixo, apresenta-se novamente a figura com os microfundamentos e os seus respectivos elementos.

Figura 32 - Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas



Fonte: Adaptado de Teece (2007).

#### 4.2.1 Sense

Para descobrir como as empresas participantes do estudo desenvolvem o primeiro elemento do microfundamento *sense*, o pesquisador realizou as seguintes perguntas abertas: quais os processos utilizados para realizar trabalhos de P&D? Existem parceiros externos para esse trabalho, como uma universidade ou consultoria? Quem pensa o futuro da empresa? Ao ser questionado, o gestor do Fluence respondeu da seguinte forma:

Eu acho que a gente tenta fazer muita pesquisa de mercado... não pesquisa de inovação, mas, muita pesquisa... assim, de tamanho de mercado, *market share*, concorrentes, quem é o líder de mercado na cidade, pesquisa demográfica antes de abrir uma nova sede... (E1)

(...) é mais uma estratégia de guerrilha... assim, por exemplo, a gente acha um cara desconhecido, que vem de fora, que ninguém conhece e manda ele rodar todo mundo pra coletar os dados... e, muitas vezes, para as sedes novas, manda duas ou três pessoas diferentes para confrontar... quando a gente entrou em Joinville, foram três rodadas de clientes ocultos nos concorrentes. (E1)

(...) além dos dados demográficos disponíveis, públicos... preços de colégios... uma

série de fatores... mas, P&D, no sentido de patente, inovação... ah, sei lá... vamos fazer testes pra ver se o aluno aprende mais dessa forma ou daquela forma... isso, zero. A gente não faz. Tem a *expertise* que vem da prática, da melhoria contínua do negócio. Mas, pesquisa com teste cego, coisas mais nesse sentido, a gente não faz. (E1)

Observa-se, pelas respostas da empresa, que a área de P&D e inovação não é uma prioridade e as pesquisas realizadas têm, como objetivo, principalmente, mensurar o potencial de mercado para novas unidades de negócio. O gestor do Prosper, por sua vez, respondeu assim, quando questionado sobre essa primeira capacidade dinâmica:

(...) a parte estratégica, de direcionamento... é a gestão que define... são os diretores... eu e o Nicolau... (E2)

(...) se disser: vamos pra cá, vamos expandir, vamos pra outra unidade... não vamos... a gente olha o que tá acontecendo no mercado e dá o direcionamento... oh, ENEM vai ficar mais forte? Será que vai acabar a FUVEST? E a gente vai pensando no médio prazo, né?! Principalmente, eu... porque eu que respondo pro Nicolau... pô, tá indo pra cá... mercado de cursinho tá acabando... não sei se você sabe, mas, mercado de cursinho tá afundando, né?!... no Brasil inteiro... (E2)

(...) então, eu falo assim: “o segredo é colégio... por favor, vamos investir em colégio, *marketing*, no mercado de educação básica... expandir... quer dizer, então... como é que eu consigo ajudar a definir estratégias? Você tem que estar muito ligado no que está acontecendo, né?! Leitura, participar de feiras, conversar com pessoas do mercado... a gente não tem uma consultoria externa pra dar um ‘banho de loja de educação’... não... mas, a gente tem um sistema de ensino, a gente tá sempre conversando com escolas de todo o Brasil... pra ver o que está acontecendo em cada região... (E2)

(...) às vezes, as coisas acontecem primeiro em São Paulo... ah, movimento feminista... isso aconteceu há uns seis anos... entre as alunas... elas começaram a se reunir em coletivo... ninguém falava muito disso... e a gente... “Opa! Elas estão indo pra cima de professor machista... temos que começar a segurar isso... vamos dar uma olhada na nossa comunicação... vamos criar um canal de denúncia porque as questões de assédio estão ficando cada vez mais graves pelo olhar dessa geração...” (E2)

(...) então, como a gente convive com os alunos, a gente tem que ter essa capacidade de enxergar a mudança de perfil deles até pra instruir os professores... “Olha, esse tipo de piada não cabe mais em sala de aula... esse tipo de comportamento, não dá... oh, se você se posicionar assim na sua rede social, vamos ter problemas... desculpa, já não é mais sua agora, você está representando a empresa...” (E2)

Percebe-se, pela resposta dos gestores, que nenhum dos dois cursos que atuam na modalidade presencial fazem uso de parceiros externos para expandir a área de P&D na busca por novas tecnologias ou para idealizar um futuro para a empresa. Todas as decisões estratégicas têm sua origem nas percepções e leituras do mercado realizadas pelos principais gestores da empresa. A resposta do Mentor está em linha com os seus pares, porém, com algumas particularidades.

A gente não tem parceiros externos... não tem, tipo... uma consultoria que faça análise de mercado ou coisas assim... a gente nunca fez, mas, por ser uma empresa investida, a gente tem um *board* de investidores que tem experiência no mercado. Então, em termos de estratégia, a gente usa bastante esses caras pra norteiar as ações. Muito desse planejamento vem do Miguel... do que ele vê da empresa... ele é o CEO, ele é o meu sócio majoritário... então, tem muito poder de decisão aí... (E3)

(...) mas, em termos de clientes... aí, vem mais de mim... eu converso com muitos estudantes... tipo, esse ano, eu já devo ter feito uns 300 *Hangouts*<sup>88</sup> com estudantes... (E3)

(...) eu tô fazendo mentorias individuais... e, aí, tem alguns que eu acompanho semanalmente... de vez em quando, eu tô numa aula e resolvo sortear uma mentoria... e, daí, converso com os alunos... então, eu tô muito em contato... assim, com o cliente... direto. (E3)

(...) e muitos *insights* de produtos saem dessas conversas, assim... de como organizar plano de estudo, de como montar agenda de estudo... até por isso que eu trouxe esse... esse produto de mentoria foi um negócio que eu comecei... fiz um *stories* no INSTAGRAM, assim... “ah, mentorias individuais pro ENEM e tal...” aí, fiz uma batelada de uns 50 *Hangouts* numa semana... pra tentar vender... consegui vender umas cinco mentorias... planos de mentoria... (E3)

(...) e, aí... eu tô acompanhando esses caras, desde, então... depois, incorporei isso no Mentor... então, agora, já tem um timezinho de mentores lá pra conversar com os estudantes... então, em termos de mercado... a gente faz mais quali do que quantitativo... tem bastante *insight* que a gente pega através desse contato um pra um... mas, a gente também faz pesquisa com a base de alunos... e é impressionante... tu cria uma pesquisa e coloca um premiozinho pra ser sorteado... e explode, hehehe... tem milhares de respostas, assim... num dia, hehehe (E3)

No Sirius, a situação é um pouco diferente. A empresa desenvolve muita coisa internamente, mas, também faz uso de parceiros externos quando sente esta necessidade, conforme os trechos abaixo trazidos pelo gestor:

(...) na empresa, temos os dois processos. Boa parte do nosso planejamento é interno... ou seja, a gente faz isso *in house*... por exemplo, a gente acabou de organizar... reorganizar o planejamento pro restante desse ano, mais pro ano que vem... e isso é muito interno... e a gente tem estruturas cujo objetivo é ser a voz do aluno dentro do curso, entendeu? Como é que esse mercado tá se movimentando? O que que o nosso aluno tá pensando? Além de análises de negócios... movimentações de mercado, novos entrantes, movimentações de M&A... a gente olha muito pra isso, também... (E4)

(...) a gente usa recursos externos pra nos apoiar... e, aí, tanto recurso da *holding*<sup>89</sup>... mas, aí, de forma pontual... quando a gente entende que precisa de um apoio externo pra direcionar alguns processos de planejamento. E, em alguns momentos, a gente trabalha, também, com consultorias externas... consultorias estratégicas pra apoiar em um ou outro desafio mais específico do Sirius. (E4)

(...) por exemplo, quando a gente quis reavaliar toda a nossa estrutura de planos,

<sup>88</sup> É uma plataforma de comunicação, desenvolvida pelo GOOGLE, que inclui mensagens instantâneas, *chats* de vídeo, SMS e VOIP.

<sup>89</sup> É uma empresa que possui como atividade principal a participação acionária majoritária em uma ou mais empresas.

empacotamento... como é que a gente maximiza receita... enfim, mexer em tudo isso. Foi uma consultoria externa pesadíssima que fez todo esse trabalho, analisando mercado, sensibilidade à preço, elasticidade de mercado, etc... porque, com uma estrutura enxuta, a gente não tem recurso pra fazer um trabalho com essa profundidade. Mas, a tomada de decisão é 100% interna... a gente usa esse recurso externo mais como um apoio do que como um grande direcionador. (E4)

Após analisar as respostas dos gestores acerca da capacidade *sense*, percebe-se que o único curso que reconhece que faz uso de parceiros externos – *holding* e consultoria – para o desenvolvimento de alguma área da empresa foi o Sirius, conforme demonstrado nos trechos acima. Os demais afirmaram que pesquisas, desenvolvimentos e estratégias que visam o futuro da organização são capitaneadas pelos principais gestores, sem que haja uma participação direta de parceiros externos.

Para mensurar o segundo elemento do microfundamento *sense*, o pesquisador questionou os gestores sobre o uso de parceiros ou fornecedores para o desenvolvimento de inovação no negócio. Abaixo, temos a resposta da empresa Fluence:

Na verdade, não... porque isso é muito estratégico... a gente já tentou contratar... tá certo, eu não gastei muito... uma vez, eu contratei a empresa júnior da ESPM, mas, não funcionou muito bem. (E1)

(...) eu acho que a gente sabe a informação que a gente quer... e acho que a gente consegue isso com qualidade e precisão... (E1)

Verifica-se, claramente, que não existe uma preocupação com o desenvolvimento de inovações através de parceiros externos e que, para a empresa, ela tem condições de alcançar internamente as demandas da área. O gestor do Prosper segue na mesma linha, mesmo reconhecendo que, eventualmente, a participação de parceiros seja necessária.

A gente tenta desenvolver internamente o que não existe no mercado. Às vezes, o que existe, a gente contrata até pra poder aprender... e a gente verifica se tem necessidade ou não de desenvolver... (E2)

(...) então, a gente tem a parceria com o fornecedor de plataforma pra simulados EAD... a gente não tem ainda pronto... interno... então, a gente contratou dois ou três fornecedores diferentes... foram dois... pra gente testar modelos... (E2)

(...) a gente já tem uma plataforma nossa de ZOOM... nós não temos uma plataforma de transmissão... a gente comprou licença profissional do ZOOM pra poder usar nas nossas salas de aula... (E2)

(...) eu lembro que questões de sustentabilidade... a gente tinha... acho que a empresa júnior da FGV tava ajudando a gente com isso... porque tem um bom custo/benefício... foi algo que a gente quis experimentar... não precisa ser a consultoria mais sênior do Brasil em sustentabilidade... então, a gente faz uns testes, assim... de vez em quando... (E2)

A empresa Mentor também não faz uso de empresas específicas para desenvolver inovação. No entanto, como passou a fazer parte do grupo Arco Educação<sup>90</sup>, a partir de março de 2021, a relação com a área acabou sendo impactada, conforme o depoimento abaixo:

(...) não tem nada de empresas necessariamente contratadas nesse sentido... ou que tenham parcerias pensando em inovação de produtos ou inovação de educação... o que tem acontecido agora é que, dentro da ARCO... dentro do ecossistema ARCO existe muita redundância nas unidades... principalmente no que tange produção de conteúdo. Tem, por exemplo, uma unidade lá da ARCO que tá produzindo um simulado ENEM e o Mentor, também... a gente tá começando a aproveitar essas sinergias e utilizando materiais que são produzidos em outras unidades (da ARCO) pra nós (Mentor)... (E3)

(...) e, aí, o que vai acabar acontecendo... já tá... é que a gente vira menos uma 'fábrica' de produzir material didático e mais um agregador dessas coisas que já existem... um organizador dessa informação... (E3)

(...) eu vou conseguir trabalhar um pouco mais de tecnologia em cima disso, assim... então, não tem exatamente empresas de inovação contratadas ou parcerias específicas disso, mas, dentro da ARCO, a gente tá começando a ter um pouco mais dessa flexibilidade... de poder ter mais produção junto com outras coisas e também de ter *benchmarkings*<sup>91</sup> de muita gente que já tem uma experiência legal em coisas que a gente vem fazendo. (E3)

Percebe-se, pelos fragmentos de textos acima, que Fluence, Prosper e Mentor ainda não desenvolveram, de forma efetiva, o segundo elemento que compõe o microfundamento *sense*. Lorenzoni e Lipparini (1999) lembram-nos que as capacidades dinâmicas podem ser otimizadas quando ocorrem em situações de parcerias estratégicas e Cardoso e Kato (2015) afirmam que a dependência de alianças estratégicas e relações interfirmas têm crescido consideravelmente nos últimos anos, na medida que parcerias com atores externos tornam-se uma estratégia central para muitas organizações em uma ampla variedade de contextos.

Por fim, tem-se a empresa Sirius. Pelo depoimento do gestor, observa-se que há uma relação mais estreita com a área de inovação, tanto a desenvolvida internamente como àquela que surge a partir das interações estabelecidas com outras empresas, como pode ser verificado nos trechos selecionados:

(...) a gente gosta muito de olhar pro mercado... e a gente pilota muita coisa... pouca coisa vai pro ar em larga escala, mas, a todo momento, tem um número significativo de pilotos rodando pra tentar novas tecnologias, novos parceiros, novos fornecedores... de coisas óbvias e não óbvias... (E4)

(...) nesse ponto, a gente trabalha tanto com interface nossa... mas, também trabalha pra ser muito bem conectado nesse meio empreendedor... então, a gente trabalha

<sup>90</sup> Grupo educacional fundado em 2006 e que atua em todos os segmentos do ensino básico, da educação infantil ao ensino médio. Atende, atualmente, 1,3 milhão de estudantes, espalhados por 5.400 escolas privadas do país.

<sup>91</sup> É um processo de estudo da concorrência, podendo ser uma análise profunda das melhores práticas usadas por empresas de um mesmo setor e que podem ser replicadas no empreendimento.

muito com a área do time de inovação aberta da *holding* do grupo COGNA<sup>92</sup>... (E4)

(...) por exemplo, a *holding* é financiadora de um andar da *EdTechs*<sup>93</sup> do CUBO ITAÚ<sup>94</sup>... então, a gente tá olhando pra outras oportunidades... a gente conversa muito com o time de inovação aberta... é um time que eu falo muito... tem dias que eu falo mais com eles do que com o meu próprio time... e isso vale tanto pra gente estar aberto a conversar com outras empresas quanto o inverso, também... então, nesse ponto, a gente avança bastante... e algumas viram parcerias mais *core* pro Sirius... como a gente conversou sobre a REDAÇÃO NOTA 1000... (E4)

A fala do gestor do Sirius está em linha com a declaração de Coccia (2017), que declara que os operadores constroem, cada vez mais, alianças de pesquisa para aumentar o acesso ao conhecimento externo de novas empresas e/ou organizações, como universidades e institutos de pesquisa. Eisenhardt e Martin (2000) ainda afirmam que as capacidades dinâmicas são constituídas de rotinas identificáveis, processos organizacionais e estratégicos, como alianças e desenvolvimento de produtos, cuja importância reside na capacidade de manusear recursos para a criação de estratégias de valor, por vezes, como uma orientação comportamental da empresa (WANG; AHMED, 2007) ou, ainda, como um conjunto de processos (AMBROSINI; BOWMAN, 2009), que é fortemente dependente do conhecimento e da aprendizagem da organização (EASTERBY-SMITH; PIETRO, 2008).

Ao compararmos o uso de parceiros externos para o desenvolvimento de inovação entre as empresas participantes do estudo, verifica-se que apenas o Sirius faz uso desse expediente de forma regular. No Fluence, entende-se que o tema inovação é muito estratégico e, portanto, ele precisa ser desenvolvido internamente. Já no Prosper, verifica-se que a empresa faz uso de parceiros externos onde o conhecimento interno não está suficientemente maduro para atender a demanda do curso. O gestor cita os casos de uma plataforma para simulados EAD, plataforma para a transmissão de aulas *online* e iniciativas na área de sustentabilidade. Ambas organizações, em algum momento, estabeleceram parcerias com empresas juniores de universidades tradicionais para a concepção de algum projeto. No Mentor, não existem parceiros externos para o desenvolvimento de inovações. No entanto, desde que a empresa passou a fazer parte do grupo Arco Educação, há muita troca de experiências com as outras unidades do grupo, o que ajuda no fomento da inovação dentro do curso. Por fim, percebe-se

---

<sup>92</sup> É uma companhia brasileira e uma das principais organizações educacionais do mundo. Atende mais de 2,4 milhões de estudantes de todo o Brasil, da educação básica ao ensino superior.

<sup>93</sup> É o nome dado ao desenvolvimento e uso de tecnologia para potencializar a aprendizagem. Ela é incorporada ao ensino por meio de produtos, aplicativos e ferramentas. Entre eles, estão a realidade virtual, inteligência artificial e gamificação incorporados ao ensino ou ações de treinamento.

<sup>94</sup> Criado em 2015, é uma comunidade que conecta as melhores soluções para construir grandes *cases* de inovação para o mercado. Obteve o selo de mais relevante *hub* de fomento ao empreendedorismo tecnológico da América Latina.

que a última empresa que compõe o estudo tem uma relação muito mais estreita com a área de inovação. Essa situação fica evidente pela quantidade de projetos pilotos desenvolvidos concomitantemente às operações do curso, pelo contato próximo com a área do time de inovação aberta da *holding* e, por fim, da relação que existe com *EdTechs* sediadas no Cubo Itaú.

Para medir se as empresas pesquisadas dominam o terceiro elemento do microfundamento *sense*, perguntou-se de que forma a organização apropriou-se de desenvolvimentos científicos e tecnologias exógenas. O relato do gestor do Fluence é descrito abaixo:

O único exemplo relacionado a se apropriar de conhecimentos externos tá ligado ao TRI... a gente estudou alguns modelos... um dos analistas fez até o TCC dele no processo de apuração de resultados... então, entender os parâmetros de TRI... a gente quase fez o simulado ENEM 'dentro de casa'... (E1)

(...) mas, não é simples...fica uma noite inteira rodando os microdados... e isso porque a gente pegou uma amostra pequena... mas, já estamos chegando em um número que dê credibilidade a nossa TRI... você tem o banco de dados de antigas provas do ENEM e você tem, pra cada questão, as respostas das cinco... seis milhões de pessoas que fizeram a prova... e média de acertos... e, a partir disso, os parâmetros da TRI... (E1)

(...) existe um modelo com três parâmetros, que eu não vou conseguir te dizer quais são... mas, imagina assim... sei lá... um parâmetro é a média de acertos, o outro é o desvio padrão... e deve ter um terceiro que talvez esteja ligado aos distratores da resposta... então, esses parâmetros são públicos e você consegue, com os microdados, replicar isso... só que são cinco milhões de pessoas vezes 180 questões, vezes média, desvio padrão... todos esses parâmetros... cinco alternativas por questão... esse número deve estar próximo de um bilhão de observações... mas, foi um limite que a gente chegou de algo mais acadêmico. (E1)

(...) e um pouco na parte de gestão, né? Eu gosto de... de vez em quando, por exemplo... uma época, a gente queria fazer pesquisa de satisfação... eu acho que eu até comentei com você uma vez... não consegui tirar isso do papel ainda... mas, eu fui pesquisar *papers* da *Harvard Business Review* pra ver o que tem de melhor, hoje... de ferramentas pra medir satisfação de clientes... então, nesse sentido... (E1)

Neste momento, o pesquisador relatou com o entrevistado uma conversa que teve com o fundador e antigo proprietário da empresa, em que o mesmo afirmava que, para saber da satisfação dos alunos, conversava de forma aleatória e informal com dois estudantes de cada turma, porque entendia que uma pesquisa formal poderia melindrar os professores do curso.

(...) quando eu pesquisei, eu cheguei na metodologia NPS... então, eu pensei nisso junto com alguma coisa qualitativa... com a quantidade de sedes que temos, é impossível fazer isso de forma informal, né? Tipo, o Jorge<sup>95</sup>... vou conversar com dois ou três alunos... (E1)

---

<sup>95</sup> Jorge Ignácio Szewkies: fundador e ex proprietário do curso Fluence.

(...) no nosso volume, não tem como... eu preciso saber o que tá acontecendo em cada sede... eu gostaria que fosse 360<sup>96</sup>... o professor avaliando o administrativo, o coordenador sendo avaliado... mas, daí, a gente volta para o dia-a-dia... para as prioridades... mas, tá no radar... quem sabe esse ano... (E1)

Para o gestor do Prosper, a decisão de apropriar-se ou não de uma tecnologia depende da importância deste ativo para o negócio. Para questões mais *core*, a empresa busca desenvolver internamente, enquanto que tecnologias consideradas mais periféricas podem ser adquiridas externamente, conforme verifica-se nos trechos selecionados:

(...) por exemplo... teleconferência, videoconferência... ZOOM... não vale a pena a gente desenvolver... vou competir com a ZOOM? Não dá, né?! Então, assim... prefiro pegar um *software* pronto, que, automaticamente, eles vão melhorando... a gente comprou uma licença profissional... (E2)

(...) agora, plataforma de execução de simulados... opa!, eu acho que essa a gente tem que desenvolver internamente pra poder oferecer para as escolas parceiras... então, como a gente não tem... a gente tem uma equipe de TE desenvolvendo... mas, como não tá pronto e precisa pra agora, a gente contrata externamente pra poder oferecer os serviços... (E2)

No Mentor, a área de tecnologia reveste-se de uma importância significativa. Assim, a empresa possui uma equipe de profissionais que atuam no setor, conforme a fala do gestor.

Cara, muito desses desenvolvimentos científicos e tecnológicos acaba vindo do time de tecnologia... que tá lá... tá ligado nessas inovações e nas coisas novas que estão aparecendo... (E3)

(...) não existe um processo recorrente nesse sentido... é muito mais... tipo... o ‘André’, que é o diretor de tecnologia chega e fala: “Pô! Agora tá bombando reconhecimento de voz. Vamos criar um negócio pra poder passar a aula com voz...” sei lá, coisas assim, entende?! (E3)

Percebe-se que as sugestões para inovações no produto partem do próprio time de tecnologia da empresa. No entanto, pode-se depreender que os profissionais que compõem esse time estão sempre atentos aos desenvolvimentos exógenos de tecnologias que possam impactar na proposta de valor do curso.

Ao responder sobre como a empresa apropria-se das tecnologias desenvolvidas externamente, o gestor do Sirius fez questão de separar o que é produzido na iniciativa privada e na academia.

---

<sup>96</sup> Avaliação 360 graus: método de análise dos funcionários que une autoavaliação e avaliações dos que trabalham com ele, incluindo subordinados, líderes e colegas de trabalho.

(...) olhando para empresas... setor privado... depois, já vou pra academia... a gente trabalha muito pra fazer parcerias... às vezes, estratégicas... algumas mais, algumas menos... alguma característica mais 'cliente-fornecedor' precisa ser contratado... outros têm uma parceria mais... parceria mais estratégica... algumas encaminham para M&A... então, algumas parcerias a gente fala: "isso é muito crítico"... e a gente adquire e eu incorporo a tecnologia... ou faz... ou transforma... isso já aconteceu aqui na empresa... (E4)

(...) em relação à academia... a gente é ruim nisso... a gente deveria ser melhor... nós não temos parcerias relevantes com a academia... a gente já conversou com vários potenciais parceiros... já avançamos nisso, mas, pelo dia a dia do negócio... porque a gente precisa entregar... e o passo da academia e o grau de sofisticação que a gente vê na academia... ainda tem um *gap* muito grande... e com uma estrutura enxuta, eu não consigo ter uma equipe de *buffer*<sup>97</sup> pra fazer essa incorporação de uma tecnologia que vem da academia pra nós usarmos... (E4)

(...) hoje, a gente não consegue fazer esse 'de... para'... daí, as conversas são sobre realidades muito diferentes e fica difícil incorporar... embora haja muitas possibilidades... olhar pesquisas como inteligência artificial, por exemplo... (E4)

(...) a gente faz muita coisa, mas, interno... e poderia avançar muito se trouxesse da academia... mas, hoje, a gente não tem estrutura pra fazer essa ligação... são pouquíssimas as *startups* que eu conheço que conseguiriam fazer isso... a REDAÇÃO NOTA 1000, que a gente adquiriu, tem uma parceria grande com a USP São Carlos pra inteligência artificial... então, pode funcionar... (E4)

Ao questionar os gestores das empresas que compuseram o estudo sobre a forma como cada uma delas apropria-se dos desenvolvimentos científicos e tecnologias externas, o pesquisador obteve respostas bem distintas. No Fluence, não há uma equipe específica responsável pela área de tecnologia e os exemplos de incorporação trazidos pelo gestor estão relacionados à tecnologia de TRI, para que a empresa possa desenvolver, internamente, simulados no formato ENEM e, também, uma metodologia para mensurar o nível de satisfação dos alunos. No Prosper, por outro lado, existe uma equipe de Tecnologia Educacional (TE), responsável por desenvolver e monitorar tecnologias consideradas importantes para o negócio. Para setores menos relevantes, a empresa opta por comprar de parceiros externos. Ter um time de tecnologia próprio, responsável por acompanhar as tendências do mercado e trazer para dentro da empresa desenvolvimentos científicos sempre que houver necessidade, também foi a opção escolhida pelo Mentor. Por fim, a fala do gestor do Sirius deixa evidente que a empresa busca, constantemente, apropriar-se das tecnologias desenvolvidas externamente, mesmo que não possua, como dois de seus pares, equipes voltadas exclusivamente para a área de tecnologia. Assim, o curso está, frequentemente, em contato com *startups* que desenvolvem conhecimentos científicos que possam ser incorporados ao portfólio de produtos da empresa. Importante, também, fazer referência a dificuldade manifestada pelo gestor em estabelecer parcerias com

---

<sup>97</sup> No contexto da resposta, *buffer* significa intermediários ou responsáveis pela incorporação de uma tecnologia trazida da academia para a empresa.

universidades, não apenas em função de uma estrutura enxuta de pessoal, mas, ainda, por conta de um *gap* entre a velocidade com que esses desenvolvimentos acontecem na academia e as demandas do mercado.

O último elemento que compõe o microfundamento *sense* das capacidades dinâmicas está relacionado aos processos desenvolvidos pela empresa para identificar segmentos de mercado-alvo, mudanças nos hábitos dos clientes e desenvolvimento de inovações que sejam do interesse desses clientes. Para o Fluence, o segmento de mercado continua sendo aquele formado por alunos que pretendem ingressar no curso de medicina, seja em universidades públicas ou privadas. O pesquisador, ao questionar o gestor da empresa sobre potenciais mudanças nos hábitos dos alunos, especialmente no que tange a oferta de produtos digitais, obteve a seguinte resposta:

(...) é... eu já estudei um pouco o digital do ponto de vista de mercado, do público-alvo... eu não vejo, com o Fluence, nenhum tipo de sobreposição ou concorrência... eu vejo, hoje, que o digital pega as classes D e E... é o cara que não consegue pagar nem o material aqui no curso... (E1)

Neste momento, o pesquisador perguntou se o gestor achava factível que uma parcela dos alunos fizessem algum curso *online* como uma forma de complementação para a preparação.

(...) eu nunca fiz esse levantamento... e, eu acho que é muito pouco... a gente ocupa todo o tempo. Mesmo no Premed, o que eu percebo é assim... o aluno, às vezes, quando não entende tal assunto, vai lá e põe no GOOGLE ‘fórmula de Baskara’... (E1)

(...) hoje, tem muita coisa gratuita, então, não vejo tanto... o que eu sinto falta, o que eu me questiono, é assim... o Fluence não é um sistema de ensino, né? Como o POLIEDRO<sup>98</sup>... apesar de eu achar que, hoje, a gente tem um livro de primeiríssima qualidade, que rivaliza com qualquer sistema e, para o que a gente precisa, atende até melhor... mas, por exemplo, eu não tenho certas coisas... o POLIEDRO tem um simulado ENEM próprio... o POLIEDRO tem um portal do aluno com videoaulas, com ferramentas... e, isso, a gente não tem... então, a minha preocupação com a tecnologia é essa... não é que o cursinho digital vai tirar os meus alunos... (E1)

Pela fala do gestor, percebe-se que a empresa não acredita que os cursos *online* representem uma ameaça. Ao mesmo tempo, reconhece fragilidades na proposta de valor quando compara-se com outro *player* nacional de destaque no segmento de pré-vestibular.

---

<sup>98</sup> Curso pré-vestibular presencial, que atua no estado de São Paulo. Também oferece um Sistema de Ensino para escolas e parceiros em todo o Brasil.

(...) então, a gente precisa melhorar a proposta de valor... nesse ano, os SPP ainda são impressos, porém, a gente coleta os dados... semanalmente, os alunos recebem os resultados e, pra isso, tem coleta de dados, tem que processar. São 180 questões, no formato ENEM... (E1)

(...) é nesse sentido que eu sinto a importância da tecnologia... e isso vale até para se comunicar com o cliente. Tem sede que usa grupo de WHATSAPP, tem sede que usa o CLASSROOM<sup>99</sup>, tem sede que usa o FACEBOOK. Isso também me incomoda, mas, de novo, né... se eu quiser, hoje, mandar uma mensagem para todos os alunos do Fluence, como que eu faço? (E1)

(...) então, assim... isso de não ter um aplicativo próprio, um portal próprio que permita essa comunicação instantânea... seja pra oferecer conteúdos, seja pra mandar recados, pra fazer pesquisa, etc... por um lado, a tecnologia é tão avançada e, por outro, como é difícil implementar essas coisas de forma efetiva... e, com todas as sedes, fica mais desafiador... uma coisa é: “Tá, vamos usar o MOSQUIT<sup>100</sup>!” Outra coisa é: “Tá! Agora, faz funcionar em todas as cidades.” Envolvendo secretaria, coordenador... aluno entrando via WHATSAPP, via visita, via telefone, via FACEBOOK, via INSTAGRAM, e-mail... na faculdade, no MBA, a gente estuda porque tem que ter CRM, os casos de sucesso, etc... mas, ninguém fala a bronca que é botar na prática... (E1)

(...) esse ano, os coordenadores novos têm bônus de meta de matrículas, mas, 30% do bônus tá relacionado ao bom uso do MOSQUIT... a ferramenta tem indicadores e dá pra criar alguns painéis de controles... tipo, atividades em atraso... se eu tivesse um diretor comercial, mas, eu não tenho... sou eu que faço essa função... teria um *dashboard*<sup>101</sup> pra medir quem tá entrando em contato, quem não tá... quanto tempo tá levando pra responder... se tá convertendo em visita ou não tá... essas coisas. (E1)

Ao responder sobre os processos utilizados na empresa para a escolha dos segmentos de mercado e como o Prosper identifica mudanças de hábitos entre os clientes, o gestor respondeu da seguinte forma:

Não tem nenhum processo formal, assim... começou com o Nicolau... com turma ITA... turma ITA precisa de exigência, qualidade acadêmica, professor mais sério... é um vestibular competitivo. Aí, quando fomos criando as turmas de Extensivo, naturalmente, a gente percebeu que havia demanda por medicina, que é um vestibular difícil, competitivo, nível acadêmico alto... daí, eu falei assim: “Ah, faz todo o sentido com a nossa cultura de priorizar conteúdo, de priorizar aprendizado do aluno...” assim, criamos a turma Medicina e ela cresceu, né?! (E2)

(...) existem outras faculdades excelentes... tem MACKENZIE<sup>102</sup>, que eu acho excelente... tem o HEXAG<sup>103</sup>, por exemplo... que é um cursinho que tem turma pra MACKENZIE, mas, não é nosso foco... nosso foco, então, é nos cursos mais difíceis

<sup>99</sup> É uma plataforma criada pelo GOOGLE para gerenciar o ensino e aprendizagem. A ferramenta é um espaço virtual para que professores possam ensinar seus conteúdos e interagir com alunos e pais.

<sup>100</sup> É um CRM focado na gestão de vendas.

<sup>101</sup> É um painel visual que apresenta, de forma centralizada, um conjunto de informações, métricas e indicadores.

<sup>102</sup> Fundada em 1870, é uma instituição educacional privativa e sem fins lucrativos, com unidades em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Palmas. Oferece cursos de graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado e cursos de extensão, nas modalidades presencial e à distância.

<sup>103</sup> O Grupo HEXAG EDUCAÇÃO tem dois cursos – HEXAG MEDICINA e HEXAG ONLINE. Na modalidade presencial, o curso tem unidades nas cidades de São Paulo (duas), Campinas, São José dos Campos, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

de entrar... carreiras mais difíceis ou faculdades muito difíceis... ITA, IME e medicina, né? Nas públicas... engenharia na POLI<sup>104</sup>, na USP? Sim! Engenharia na MACKENZIE? Não... curso de Belas Artes? É uma faculdade excelente, focada em arquitetura, mas, não tá no nível de dificuldade que a gente se propõe a atender... (E2)

(...) até porque a gente trabalha com volume de alunos... nós não podemos pegar um nicho de dez alunos e cobrar R\$ 5.000,00 de mensalidade de cada um... então, não é nosso nicho classes altíssimas... não é preparação pra FGV... a gente até tentou fazer um piloto de preparação pra FGV, mas, não deu certo... não tem a ver com a nossa cultura... a gente não é exclusivista pra, sei lá... pra ter 20 alunos na sala de aula... com altíssima renda... a gente não vai oferecer café na sala... até porque, a gente tem classe média, média alta... são alunos esforçados... que querem estudar... é um público diferente. (E2)

Pela fala do gestor, percebe-se que não está no radar da empresa mudanças no segmento atendido. Alunos esforçados, pertencentes às classes média e média alta e que buscam vagas nos cursos e faculdades mais concorridos representam grande parte do público do curso. Para o gestor do Mentor, que é um curso *online*, as percepções sobre esse tema são diferentes, conforme os trechos abaixo:

(...) em relação ao segmento... ao mercado... uma das coisas que a gente errou, no passado, foi que a gente tava um pouco à frente do tempo... tipo, as pessoas não estavam preparadas pra um cursinho 'nativamente' digital... por isso que o DESCOMPLICA se destacou muito... porque o DESCOMPLICA é esse cursinho presencial, mas *online*... então, a gente percebeu esse erro e começou a investir muito mais nas aulas ao vivo... mostrar os professores... hoje, a gente tem uma oportunidade boa de seguir no modelo de cursinho *online*... (E3)

Para identificar mudanças nos hábitos dos clientes, a empresa faz uso de alguns processos, segundo verifica-se nos fragmentos destacados.

(...) têm processos de pesquisa quantitativa em larga escala... têm os processos de mentoria, que acabam sendo uma pesquisa qualitativa... às vezes, a gente estrutura pesquisas qualitativas, de entrevistas, também... (E3)

(...) além disso, a pandemia conseguiu nos ajudar a mudar os hábitos de consumo e de pensar das pessoas em relação ao conteúdo *online*. (E3)

O Sirius está muito atento às movimentações do mercado e faz uso de consultoria externa para ajudar na mensuração do mercado educacional *online*, especialmente após o início da pandemia, o que fez com que muitas pessoas repensassem a sua relação com a tecnologia, como demonstram os relatos abaixo:

---

<sup>104</sup> É a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, responsável por ministrar os cursos de engenharia na cidade de São Paulo.

(...) tem uma análise mais macro de mercado... e, aí, a gente ‘quebra’ esse mercado em vários subsegmentos e avalia... quais desses subsegmentos estariam dispostos a usar o Sirius ou não estariam dispostos... tem um segmento que são pessoas refratárias ao uso de tecnologias... são pessoas que não são tão familiarizadas... não olhariam pra isso... qual que é o tamanho desse mercado estimado? (E4)

A gente se apoia muito em consultoria externa pra fazer toda essa modelagem... pra saber em quais a gente quer entrar e quais a gente não vai entrar... podemos reconhecer que existe potencial, mas, pra gente, enquanto negócio, não é viável financeiramente... a questão, por exemplo, de não ter recursos tecnológicos adequados... esse é um segmento que a gente decidiu entrar... é difícil, mas, a gente consegue ‘quebrar’ esse problema e dá um passo pra frente... (E4)

(...) tem alguns mercados... olhando pra propostas de valor adjacentes... aí, é modelagem normal de mercado... qual é o tamanho do mercado? Quando que a gente espera recuperar o investimento? Esse tipo de coisa, pra ver se a gente avança ou não avança... (E4)

(...) e a gente percebe movimentações bem significativas no mercado... a pandemia mudou drasticamente o consumo do nosso aluno... esse grupo, que era refratário ao uso de tecnologia... era um percentual relevante, que, hoje, encolheu bastante... eu não tenho nada atualizado... do quanto encolheu, mas, era uma galera que a gente não atingia, que não comprava... que o custo pra atrair era muito alto... e essa galera veio... (E4)

(...) teve uma expansão grande do mercado endereçável com pandemia... a gente teve, também, muitos novos entrantes... internacionais, inclusive... olhando pro Brasil por conta disso... a BYJU’S<sup>105</sup>, que é a maior *EdTech* do mundo, tá entrando no Brasil... já tá com equipe de 300 pessoas aqui... vão avançar bastante... a gente tá vendo um cenário competitivo bastante diferente do cenário competitivo que se tinha há dois, três anos... (E4)

(...) no Sirius, a gente avalia tanto movimentações de *startups* quanto de *venture capital*<sup>106</sup>... basicamente, aonde tem dinheiro de *venture capital* pode haver novos entrantes que ninguém tá vendo hoje e, que, em um ano, vai atropelar um monte de gente que tá aí, consolidado... mas, também, olhamos os grandes grupos, como ARCO, ELEVA<sup>107</sup>... SAS... a gente acompanha todos esses grandes grupos... olhamos para as duas pontas pra entender a movimentação de mercado. (E4)

(...) então, a gente trabalha pra estar muito conectado com isso... e, no fim do dia, o que muda o jogo não é reagir às movimentações do mercado... é entregar valor pro nosso aluno. Mas, essa é uma inteligência competitiva relevante pra gente entender qual é a forma mais efetiva de se posicionar no mercado, porque a pandemia mudou drasticamente... era um mercado ‘assim’... que virou ‘assim’, em menos de um ano... com tudo que isso tem de bom e de ruim... e, agora, a gente precisa garantir que, no pós pandemia, nós vamos conseguir construir uma relação produtiva com essa galera... porque essa relação foi criada na base do desespero... não tinha nada melhor, vamos assim... agora, não... agora, o negócio vai começar a ficar divertido porque vai rolar uma seleção natural pesada... e, é óbvio que a gente tá olhando pra isso. (E4)

<sup>105</sup> BYJU’S *Future School: EdTech* indiana, cujo objetivo é ensinar *skills* do futuro, como linguagem de programação para crianças entre 6 e 14 anos.

<sup>106</sup> É um tipo de investimento realizado em empresas novas que ainda têm um faturamento baixo, mas, que apresentam muito potencial de crescimento.

<sup>107</sup> ELEVA EDUCAÇÃO: é o maior grupo de Educação Básica do Brasil, com mais de 120.000 alunos distribuídos em 180 unidades próprias em todas as regiões do país.

Quando compara-se os critérios utilizados pelas empresas para a escolha dos segmentos de mercado e a forma como identifica-se mudanças nos hábitos dos clientes, percebe-se diferenças significativas nesse elemento das capacidades dinâmicas. Para o gestor do Fluence, o segmento de clientes continua sendo o mesmo desde a fundação da empresa e, especialmente, não rivaliza com o público atendido pelos cursos que atuam na modalidade *online*, reconhecendo, assim, que não existem mudanças significativas nos hábitos dos clientes. No que tange o desenvolvimento de inovações, reconhece-se que é preciso agregar novas ferramentas e funcionalidades para oferecer uma proposta de valor mais robusta. No Prosper, não há processos formais para a definição de segmentos a serem atendidos. Pela fala do gestor, conclui-se que houve um processo de seleção natural para a escolha das turmas oferecidas, a partir da formação acadêmica do fundador e CEO do curso, e que tem como premissas disciplina, qualidade acadêmica e seriedade em sala de aula.

O gestor do Mentor entende que, no início das operações, o curso tinha uma proposta que restringia muito o segmento a ser atendido. Nas primeiras aulas, os alunos tinham acesso apenas ao áudio e a ‘mão’ do professor, que desenvolvia os conteúdos escrevendo em uma cartolina branca. Hoje, a empresa investe muito nas aulas ao vivo e na imagem dos seus professores. Dessa forma, entende, consegue atrair um conjunto de alunos maior. Em relação aos processos utilizados para identificar mudanças nos hábitos dos alunos, a empresa desenvolve, com frequência, pesquisas quantitativas e qualitativas, através de questionários, mentorias e entrevistas. Por fim, o gestor também conclui que a pandemia ajudou a desmistificar o conteúdo *online*, alterando, em alguma medida, o comportamento dos alunos em relação a essa modalidade de ensino. No Sirius, o gestor tem consciência que o mercado é muito amplo e divide-se em vários pequenos segmentos. A empresa faz uso de consultoria externa para modelar a sua proposta de valor aos vários públicos potenciais. Os dois gestores dos cursos *online* concordam acerca do impacto da pandemia entre os estudantes: houve uma redução significativa da barreira existente acerca do uso da tecnologia na educação. Por conta desse novo contexto, acredita-se que haverá uma expansão do mercado *online*, com o surgimento de novos *players*, inclusive, internacionais, e as empresas precisam estar atentas a estas movimentações para que possam se posicionar de uma forma competitiva.

#### **4.2.2 Seize**

No contexto apresentado por Teece (2007), o microfundamento *seize* caracteriza-se pela capacidade de a empresa ter estruturas, procedimentos, projetos e incentivos para aproveitar as

oportunidades que o mercado oferece. E, para mensurar como cada um dos cursos reproduz o primeiro elemento dessa capacidade, o pesquisador fez os seguintes questionamentos: qual é o problema do cliente? Quais as soluções que a empresa oferece ao seu público-alvo? De que forma novas características e tecnologias são introduzidas nos serviços? Ao ser perguntado sobre estes pontos, o CEO do Fluence respondeu do seguinte modo:

(...) o problema do cliente é passar no vestibular de medicina e as principais soluções são os cursos INTEGRAL e PREMED. Mas, a gente tem um semestral em Passo Fundo e, em Caxias, nesse ano, um curso noturno, que veio por conta do EQUILATTERO<sup>108</sup>... e o semestral é integral... nos dois turnos. (E1)

(...) o que acontece em Passo Fundo é que a gente tem redução de turma... a gente chega a perder uma turma inteira no meio do ano, por causa das aprovações... e o professor já está pago... então, o semestral me entra com custo zero... e os concorrentes também têm cursos semestrais... (E1)

O gestor optou por não explicar como novas características e tecnologias são estabelecidas nas turmas que o curso oferece. Apenas fez referência ao fato de novas turmas serem oferecidas, a partir de realidades específicas de determinadas sedes. Importante ressaltar que, tanto o principal problema do cliente, como as soluções que a empresa oferece, já foram esclarecidos em questionamentos anteriores. Pela própria natureza da atividade, o estudante busca o pré-vestibular porque tem o desejo de ingressar no ensino superior e as soluções oferecidas estão refletidas nas diversas opções de turmas que cada empresa disponibiliza ao mercado. A resposta do gestor do Prosper pode ser verificada nos trechos abaixo:

(...) assim, o produto turma Med... é difícil mudar... o que a gente muda são coisas 'dentro' do produto... não adianta querer um outro produto do nada, como o EAD... é difícil... a gente criou por uma necessidade da pandemia... por conta de um segmento novo que surgiu, de clientes que não estavam sendo atendidos. (E2)

(...) são alunos que buscam preparação para medicina, mas, não querem pegar uma hora e meia de trânsito em São Paulo... o cara não quer se mudar... quer continuar morando com a família e se adaptou bem ao EAD. Não é a maioria, mas, é um nicho. (E2)

Com relação a forma como a empresa agrega novas características às turmas, tem-se o seguinte depoimento:

(...) assim, a gente vai ouvindo o cliente... ah, os alunos reclamam... ah, não tem simulado UNIFESP... e a UNIFESP é uma faculdade importante? Opa! Vamos melhorar! Ah, a FUVEST mudou o vestibular... de três dias passou para dois... vamos mudar! Quer dizer, a gente tem a diretriz principal de preparação acadêmica dos vestibulares de excelência e tudo que faz influência... por exemplo, recentemente, a

<sup>108</sup> Curso preparatório de Caxias do Sul, adquirido pelo Fluence no segundo semestre de 2019.

gente começou a incluir aula de ioga, meditação e respiração para os alunos... porque a gente percebeu que tava fazendo falta... era algo que eles buscavam externamente... então, a gente falou: “faz todo o sentido a gente oferecer aqui... não precisa se deslocar, nem nada... e ainda ajuda na parte acadêmica”. Então, vamos oferecer aula de ioga, meditação e respiração dentro do próprio Prosper... a gente faz no contra turno, contrata um professor e isso agrega valor, entendeu?! Então, são coisas que a gente vai vendo no dia a dia, conversando com os alunos, o que você sente falta e tal... (E2)

Interessante observar que a iniciativa de oferecer um espaço para aulas de ioga, meditação e respiração pode ser considerada uma possibilidade de solução para o problema de ansiedade que acomete a grande maioria dos estudantes, especialmente àqueles que buscam vagas nos cursos mais concorridos.

Figura 33 - Postagens sobre os benefícios da prática regular de meditação



Fonte: Instagram do curso Prosper.

Postagem 1: 2 de outubro de 2021; Postagem 2: 2 de outubro de 2021; Postagem 3: 26 de abril de 2021

O gestor continua:

(...) mas, assim, tem coisas que não vale a pena a gente oferecer... por exemplo, o aluno precisa de academia... eu não vou oferecer academia pra ele. Mas, aula de ioga só precisa de um espaço e colchão, entendeu? E, colchão, a gente tem aqui... pega uns colchonetes... tem professor nosso que é formado nisso e dá aula... às vezes, a gente contrata pessoas externas... é barato... dá aula em grupo... e faz uma diferença porque a gente explica que é uma aula de ioga focada em vestibular... que aumenta a concentração. Aí, os alunos comentam que a gente está preocupado com a saúde mental, também. E isso é ótimo, porque, antes, a gente não tinha nada e era estigmatizado, por ser muito conteudista, por só pensar em estudar... e a gente continua com a mesma carga-horária, os mesmos simulados, tudo igual... mas, começamos a dar essa outra visão, de preocupação com a saúde mental e fez muita diferença. (E2)

No Mentor, o gestor repetiu as respostas dos demais cursos acerca do problema do cliente e das soluções apresentadas. No que tange a forma como novas características são introduzidas aos produtos, é possível confirmar a resposta nos fragmentos a seguir.

Cara, a ideia é assim... com a tecnologia, dá pra fazer tudo... sempre digo, assim... tu tem que fazer a coisa dar certo... se tu quiser fazer um estudante responder em áudio uma questão e ela ser corrigida automaticamente... que dá, dá, né? Agora, tem que ver qual é o esforço necessário... qual é o valor que isso gera... (E3)

(...) então, essa coisa de introduzir novas tecnologias... acho que foi muito mais no sentido de introduzir novas *features*<sup>109</sup> de produtos... do que a gente sente que é uma ‘dor do cliente’ e que a gente consegue resolver... por exemplo, essa questão das mentorias... a gente viu... a galera veio estudar, mas, eles não têm disciplina, eles não sabem... só vão, assim... eu costumo falar que é a ‘boiada’, assim... vai seguindo o boi que tá na frente e não para pra se perguntar: “Será que eu tô fazendo certo? O que que eu posso ajustar aqui no meu cronograma?” E, isso, a gente transformou nas mentorias... então, é um *insight*<sup>110</sup> mais de produto que acaba puxando a tecnologia depois... (E3)

(...) hoje, o nosso sistema de mentorias é totalmente fora da plataforma. O cara compra, a gente pega o WhatsApp dele, entra em contato por ali e faz mentoria por *Hangout*. No ano que vem, provavelmente, vai ter um sistema lá na plataforma... tu vai lá, agenda com o teu mentor... o cara é especializado nisso e nisso... então, é meio que o produto puxando a tecnologia... (E3)

Por fim, o gestor do Sirius respondeu aos questionamentos referentes ao primeiro elemento do microfundamento *seize*, das capacidades dinâmicas. O relato sobre esse tópico é descrito abaixo:

(...) a gente faz muitas pesquisas... o tempo inteiro... é uma linha de trabalho *all is on*<sup>111</sup> aqui dentro do Sirius... desde pesquisas quanti com os alunos... *survey*<sup>112</sup>... é muito comum você entrar na área logada do produto... faz um *pop-up*<sup>113</sup> com uma pergunta... algumas, aparentemente aleatórias, mas, que a gente usa esse dado para alguma coisa que estamos fazendo internamente... (E4)

(...) então, a gente vai pra *focus group*<sup>114</sup>... vai pra entrevistas qualitativas, mais estruturadas... agora, 100% remoto... mas, antes da pandemia, com entrevistas pessoais, inclusive, no próprio escritório... pra que a gente possa ter momentos de aproximação entre o nosso aluno e a nossa equipe. (E4)

(...) e, também, análise da concorrência... pesada, assim... a gente assina todos os

<sup>109</sup> Recursos.

<sup>110</sup> No contexto da resposta, *insight* significa compreensão e/ou conhecimento.

<sup>111</sup> No contexto da resposta, *all is on* significa que tudo está relacionado.

<sup>112</sup> É um tipo de investigação quantitativa que pode ser definida como uma forma de coleta de dados e informações, a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos. Normalmente, utiliza-se um questionário estruturado como instrumento para a obtenção dos dados.

<sup>113</sup> É uma janela que abre no navegador da internet quando se acessa uma página na *web*. Normalmente, esta nova janela apresenta informações de destaque do site.

<sup>114</sup> É um método de pesquisa caracterizado pela reunião de 8 a 12 pessoas, em uma sala, com o objetivo de responder perguntas abertas de uma pesquisa qualitativa.

concorrentes... faz cliente oculto... a gente realmente trabalha pra entender o que está acontecendo no mercado... tem *focus group*, por exemplo, com clientes... com alunos do ME SALVA!... com alunos do DESCOMPLICA... vamos entender o que eles têm de melhor... o que os alunos estão valorizando... o que que a gente pode aprender... (E4)

Percebe-se, pelo depoimento do gestor, que a incorporação de novas características e tecnologias nos produtos ocorre, especialmente, através de muitas pesquisas, que são realizadas com os próprios alunos do curso, dos principais concorrentes e seus respectivos clientes.

(...) então, a gente tem um trabalho pesadíssimo nisso... e usa muito isso pra nortear a decisão de produto. Em relação ao ‘problema que a gente resolve’... é muita preparação pra ENEM e vestibulares... pro aluno dar esse próximo passo... a gente acaba, pela natureza do Sirius, tendo que olhar pro problema de uma forma mais abrangente... mostrar, às vezes, o valor do ensino superior, criar hábito de estudo... são problemas secundários, mas que, sem isso, o estudante não vai conseguir dar esse próximo passo... mas, o *core*, é preparar o aluno pra ir bem no ENEM e nos vestibulares... com foco no ENEM... essa foi uma escolha nossa, embora a gente cubra a maioria dos principais vestibulares do país... mas, no curso, o foco é o ENEM... vamos tentar fazer uma coisa muito bem feita e não tentar abraçar o mundo e focar na UNB, UFRJ, FUVEST, ENEM e não fazer nada direito... (E4)

No primeiro elemento que compõe o microfundamento *seize*, observa-se diferenças nas abordagens adotadas por cada uma das empresas que fizeram parte do estudo. No Fluence, o gestor reitera que o problema do cliente é ser aprovado no vestibular de medicina. Essa resposta, em um primeiro momento, parece-nos simples. No entanto, é importante ressaltar que, em 2022, existiam, no Brasil, 353 faculdades de medicina e dezenas de processos seletivos, e o curso, para ser competitivo, precisa conhecer profundamente este mercado e suas particularidades. No que tange às soluções que a empresa oferece, ressalta-se as duas principais turmas oferecidas aos alunos – Integral e Premed –, mas, afirma-se que, em determinadas praças, oferece-se algumas turmas específicas para aproveitar certas particularidades do mercado. Já pela resposta do gestor do Prosper, depreende-se que a empresa acredita que as soluções oferecidas estão alinhadas às expectativas do público-alvo e não há, portanto, um senso de urgência que determine a mudança constante dos cursos oferecidos. No entanto, ressalta que a empresa está sempre atenta às transformações que ocorrem no mercado e é sensível às percepções e sugestões dos alunos.

No Mentor, o gestor reconhece que o uso da tecnologia é quase ilimitado, mas, precisa-se avaliar a relação de custo e benefício de cada iniciativa. Também há referência a necessidade de ‘sentir a dor do cliente’, o que sugere que o curso mantém-se atento aos sinais emitidos pelo público-alvo. Neste sentido, é importante ressaltar que, na resposta aos questionamentos envolvendo o microfundamento *sense*, no início do tópico 4.2.1, o gestor afirma que muitos

*insights* para produtos decorrem das interações com alunos em pesquisas quantitativas e *Hangouts* das mentorias individuais. Já no Sirius, fica evidente, pela resposta do gestor, que existem processos formais para a introdução de novas características nos produtos oferecidos ao mercado e eles estão diretamente relacionados à realização permanente de pesquisas internas e com os principais concorrentes da empresa. Com relação ao ponto específico de qual é o problema do cliente que a empresa ajuda a resolver, percebe-se que, além de preparar os alunos para enfrentar a prova do ENEM, o curso amplifica esse desafio e propõe-se a mostrar opções de ensino superior que tenham aderência com o perfil de cada estudante.

Pela tipologia desenvolvida por Teece (2007), o segundo elemento do microfundamento *seize* mensura quais são as áreas estratégicas da atividade que a empresa não terceiriza, ou seja, quais são as ‘fronteiras organizacionais’ do negócio. Questionado sobre estes pontos, o gestor do Fluence respondeu assim:

Tirando a produção dos livros e o EVOLUCIONAL, a gente não terceiriza nada... até a contabilidade, agora, tá internalizada... a folha de pagamentos ainda é fora... isso, eu não pretendo rodar aqui. A parte de departamento pessoal, por enquanto, eu não pretendo internalizar... (E1)

(...) o simulado, eu não sei se vale a pena o esforço... teria que ser por uma questão estratégica, do tipo, sei lá... agora, eu vou vender apenas o material didático... daí, preciso ter um simulado próprio, integrado ao meu modelo, pensando na possibilidade de um sistema de ensino... ou, sei lá... aqui, no sul, as pessoas querem simulado UFRGS, então, vou vender simulado UFRGS e já vou ter do ENEM, também... já vendo os dois. Mas, hoje, isso não é uma realidade. A não ser que a gente tenha um crescimento muito grande... estar no Brasil inteiro... aí, poderia, por uma questão estratégica, ter o simulado próprio. (E1)

Verifica-se, pelo relato acima, que grande parte das áreas consideradas estratégicas são desenvolvidas internamente. As únicas exceções são a produção do material didático e a concepção dos simulados ENEM. O gestor do Prosper afirma que a posição da empresa é ainda mais radical, conforme a lacônica afirmação abaixo:

(...) A gente faz tudo interno... digamos, que a gente verticaliza a cadeia de valor. (E2)

Na resposta trazida pelo gestor do Mentor, também percebe-se que grande parte das atividades consideradas estratégicas são desenvolvidas internamente, através de times, conforme o trecho a seguir:

(...) é... eu acho que dá pra pensar na organização de times que a gente tem... então, tem o time de ensino, que é o meu. A gente tem o time de *marketing*, que faz todas as campanhas e mídia... time de relacionamento, que atende no *chat*. O time de vendas,

que atende no *chat* pra quem não é cliente... time de tecnologia, que faz a plataforma rodar... e, por fim, o time financeiro, que é mais burocrático... RH e tal... (E3)

(...) então, quase tudo é feito internamente... a gente tem aplicativos que são feitos fora... agora, que eu me lembrei... a gente tem um cara que tá fazendo, que é terceirizado. Mas, a gente tem o controle do código fonte... então, no fim, não é uma coisa feita totalmente fora... é meio que um consultor... (E3)

(...) esse é um aplicativo de questões... gratuito. O aluno tem todas as questões do Mentor lá dentro (da plataforma) e ele pode resolver... e a gente quer fazer um aplicativo específico pro envio da redação, um aplicativo específico pro simulado, um específico para os planos... coisas assim... (E3)

No curso Sirius, tem-se um entendimento um pouco diferente em relação às fronteiras organizacionais. Assim como as suas pares, a empresa estabelece determinadas áreas cujas atividades precisam estar internalizadas. No entanto, entende-se que certas funções podem, sem prejuízo ao negócio, serem realizadas por parceiros externos. Essa percepção pode ser confirmada pelos fragmentos abaixo, quando, ao ser questionado pelo pesquisador acerca da terceirização da estrutura tecnológica, obteve-se a seguinte resposta:

(...) eu entendo que o que a gente não terceiriza é o desenvolvimento do *core* da nossa tecnologia, que é muito mais orientada aos dados do que a parte tecnológica, em si... a coisa *second*<sup>115</sup>... sei lá... por exemplo, o aplicativo do gabarito ENEM... isso é super terceirizável. É relevante pro nosso aluno, mas, não faz parte da inteligência pedagógica. (E4)

(...) tudo que tá relacionado à inteligência pedagógica, a gente não terceiriza porque é *core*... seja por meio da tecnologia, *data* ou do nosso time pedagógico. (E4)

(...) tecnologia, dados e pedagógico... esse tripé, a gente não terceiriza porque é muito essencial pro nosso negócio... mas, a gente também faz muita coisa internamente porque, pra gente, é melhor... a gente entende que é uma empresa melhor se fizer assim... mas, não é... nossa, um grandíssimo problema no Sirius... não existiria, a menos que... internalizasse a produção de conteúdo... a gente continuaria existindo... seria mais lento, pior, mais caro, mas, daria pra fazer... (E4)

(...) mas, tem coisas que a gente não quer ter internamente, como a parte de infraestrutura, por exemplo... não, a gente terceiriza isso pra AMAZON e eles que resolvam isso aí pra gente. (E4)

Quando compara-se as respostas das empresas em relação ao segundo elemento do microfundamento *seize*, pode-se depreender que há uma forte predileção por desenvolver internamente todas as áreas consideradas estratégicas para o negócio. No Fluence, apenas a impressão do material didático e a concepção do simulado ENEM são atividades essenciais realizadas por parceiros externos. A posição do Prosper é ainda mais definitiva sobre essa

---

<sup>115</sup> No contexto da resposta, *second* significa adicional e/ou complementar.

questão e, nas palavras do gestor, a empresa verticaliza toda a cadeia de valor, sinalizando que não terceiriza nenhuma atividade considerada relevante para o negócio. No terceiro curso pesquisado, percebe-se, claramente, que todas as áreas consideradas estratégicas também são desenvolvidas internamente. O gestor ainda menciona os diferentes times que compõem a organização, numa clara referência à distribuição de responsabilidades dentro da empresa. Por fim, no Sirius, afirma-se que a parte relacionada à inteligência pedagógica não pode ser terceirizada porque representa o *core* do negócio e esse conhecimento está refletido na forma como todos os dados gerados a partir das interações entre os alunos e a plataforma servem de matéria-prima para as soluções pedagógicas que são constantemente testadas e desenvolvidas pelo curso.

O terceiro elemento do microfundamento *seize* tem como objetivo medir de que forma ocorre o processo decisório dentro da organização, por exemplo, para a escolha de novos investimentos, e, também, se há protocolos que visam proteger a empresa de decisões errôneas. Nas respostas aos questionamentos sobre o microfundamento *sense*, no tópico anterior, o gestor do Fluence descreve o tipo de pesquisa que fundamenta a escolha de novos investimentos e, também, preserva, em alguma medida, julgamentos equivocados em processos decisórios, conforme verifica-se nos trechos a seguir.

Bom, para a escolha de novos investimentos, a gente faz aquele processo de pesquisa que te falei antes. E, tudo parte de um orçamento. Então, nesse ano, a gente quer investir tanto... o que que a gente consegue fazer com esse orçamento? Cidades? Estados? Até o momento, o que pautou a nossa expansão foi priorizar as sinergias de rede... por exemplo, é mais valioso eu estar em quatro ou cinco cidades em um estado ou estar em cinco capitais diferentes? Eu preciso ter ganho de escala, mas, também, pensar em logística... (E1)

(...) esse ano, a gente sentiu um custo bem alto por conta da complexidade pedagógica no Paraná... esse ano, a gente vai ter simulado próprio UFRGS, UFSC, UFPR, UNIOESTE, UEL e UEM. Vamos fazer seis simulados próprios. E várias dessas universidades têm segunda fase... então, tem simulado com somatório, com discursiva, com boletim de desempenho pra dar pro aluno... então, por conta de um estado, olha o investimento necessário em professores, logística, diagramação, gráfica... então, depois dessa experiência, a gente viu que é mais fácil ir pra um lugar onde todo mundo usa o ENEM. Só que, quando a gente fez a expansão pro Paraná, eu não tinha essa visão... (E1)

(...) o que eu pensei foi: “vamos fazer o que deu certo no Rio Grande do Sul, que é ter várias cidades no mesmo estado”. Mas, por outro lado, tem os benefícios... a gente tá somando aprovações de 500 alunos nessa região do Paraná... aí, você começa a ter relevância numa UFPR, numa UNIOESTE... (E1)

(...) hoje, a gente tem dois anos de experiência em expansão, com seis cidades, dois estados... e sedes que já passaram por matrículas. Então, hoje, se a gente falar assim: “Bom, agora nós queremos ir para o Amapá”... eu tô muito mais preparado pra tomar uma decisão de ir ou não ir do que dois anos atrás. (E1)

O pesquisador também questionou acerca do processo decisório dentro de cada uma das principais áreas do negócio e obteve a seguinte resposta:

Hoje, as principais áreas do negócio são: Financeiro, Pré-Vestibular, Ensino Médio, Editora e *Marketing*. Essas cinco áreas, somadas à minha pessoa, formam o nosso time de liderança. (E1)

(...) os líderes de cada área possuem autonomia de decisão e me consultam quando sentem necessidade. Normalmente, apenas quando há decisões que envolvem um valor significativo de recursos. (E1)

Essas cinco áreas interagem entre si, também. Por exemplo, *Marketing* discute orçamento com o Financeiro. A Editora discute calendário escolar com os diretores de Ensino Médio e Pré-Vestibular. Sendo assim, dificilmente alguém decide algo sozinho. E, através da direção do Pré-Vestibular, consultamos as coordenações de todas as nossas unidades, pois são eles que executam as decisões, portanto, também é comum serem consultados durante o processo decisório. (E1)

Ao ser questionado sobre este ponto da pesquisa, o gestor do Prosper respondeu da seguinte forma:

(...) ah, depende do investimento... valores mais baixos... mil reais... dia a dia... o gestor tem autonomia. Agora, vamos montar uma unidade numa cidade nova... aí, é diferente... aí, o processo decisório começa com a direção, num alinhamento estratégico bem forte... eu conversei com o Nicolau... putz, a gente acha que vale a pena montar em Santos-SP... vamos fazer estudo de mercado, analisar a concorrência... a gente tem uma equipe de pesquisa que avalia todo o mercado... IDH, regiões desatendidas, quantos alunos têm no ensino médio, no ensino fundamental, tudo... tendências e tal e, a gente fala: “Leva isso para o Nicolau, que é o mantenedor... Oh, Nicolau, a gente acredita que 2022 chegou a hora de expandir pra outra unidade em São Paulo, por causa disso, disso e disso...” Se tiver o ok, a gente vai para os próximos passos... eu aciono todas as áreas administrativas... *hunting... headhunter* de prédio... pra gente tocar isso. Não era assim, mas, agora, tá um pouco mais estruturado... tem um colegiado, com diretores e o mantenedor, que é o Nicolau... (E2)

(...) mas, o Prosper, é muito conservador nas decisões... não é um grupo mega expansionista... você vê um grupo como o ELEVA, por exemplo, que tá comprando escolas por todo o Brasil... tá crescendo, fazendo IPO<sup>116</sup>... não é o nosso caso... então, é mais difícil de errar porque são poucas decisões tomadas nesse sentido, entendeu? (E2)

Aqui, a nossa estratégia, como grupo é: manter a qualidade acadêmica das unidades, principalmente nas praças-chaves, pensando em ITA e medicina... porque isso fortalece a marca e ajuda na expansão do sistema de ensino pelo Brasil. Hoje, o crescimento acontece muito mais através do sistema do que pelas unidades próprias. (E2)

Neste momento da entrevista, o pesquisador quis investigar a influência da cultura organizacional no processo decisório e obteve a seguinte resposta.

---

<sup>116</sup> Consiste na abertura de capital de uma empresa privada na bolsa de valores.

Ainda é muito hierárquico... e, grandes decisões, bem centralizadas. É algo difícil de mudar, porque a gente tem um nível de exigência de qualidade muito alto... então, a tolerância para o erro diminui e as pessoas arriscam menos. Fica mais centralizado pra garantir qualidade... é uma coisa difícil de quebrar... (E2)

A cultura organizacional pautada na hierarquia e na qualidade acadêmica pode ser, em alguma medida, explicada pela formação do mantenedor e vários gestores em posição de liderança egressos do ITA e cursos militares de engenharia, como o IME. No entanto, essa rigidez, também pode refletir-se em uma falta de flexibilidade para abraçar inovações importantes para o negócio. No estudo realizado por Cavagnou (2011), afirma-se que reconfigurar recursos e mudar rotinas em direção à inovação não é uma tarefa fácil, em parte porque as pessoas tendem a abandonar as ações criativas em favor de rotinas habituais. Kiechel (2012) corrobora com essa ideia e declara que uma cultura conservadora pode desencorajar o comportamento inovador dos funcionários na construção de capacidades dinâmicas, especialmente em um contexto onde esses mesmos colaboradores são estimulados a repetir os comportamentos usuais dentro da organização. Por fim, Teece (2007) lembra-nos que a tomada de decisão em organizações hierárquicas envolve processos burocráticos, os quais incorporam o compromisso e um equilíbrio de interesses entre os envolvidos, o que torna o processo decisório lento, reforça o *status quo* e cria um viés contrário à inovação.

A despeito das ressalvas trazidas pelos autores às empresas mais hierarquizadas, é importante lembrar que o Prosper é um dos *players* mais reconhecidos e admirados no mercado de pré-vestibular pela consistência e relevância dos resultados acadêmicos conquistados pelos seus alunos ao longo dos últimos anos.

No Mentor, apesar do ambiente ser bastante aberto às sugestões e ideias, as decisões mais importantes estão centralizadas no CEO da empresa, conforme pode-se constatar nos fragmentos de texto abaixo.

(...) quanto ao processo decisório, tem uma centralização bem grande no Miguel... e eu tenho bastante influência sobre ele... então, se alguém tem uma ideia, eles já sabem que é bom passar por mim, hehehe... (E3)

(...) e, entre eu e o Miguel... daí, às vezes, eu vou lá, apresento a ideia, tomo umas pedradas... mas, eu já tô acostumado, hehehe... (E3)

(...) então, tem muito essa coisa... da decisão final ainda tá centralizada no Miguel... mas, eu tenho uma certa autonomia... (E3)

(...) quanto aos outros gerentes... todo mundo é bem aberto às sugestões, assim... super aberto pra novas ideias... a galera contribui bastante, mas, no fim das contas, tem que ser aprovado. (E3)

Por ser uma empresa ‘investida’ e forjada no mundo digital, esperava-se que a cultura organizacional estimulasse um ambiente onde o processo decisório fosse mais descentralizado. No entanto, pela fala do Diretor de Ensino, percebe-se que a decisão final ainda está bastante centralizado na figura do CEO do curso.

A última empresa a responder sobre o processo decisório foi o Sirius e, diferentemente das suas pares, adota protocolos que oferecem mais autonomia para as equipes de trabalho do curso, como demonstram os seguintes trechos:

(...) tem uma estrutura bem padrão para a decisão de novos investimentos... a gente tem o nosso CEO, tem a galera que trabalha diretamente dentro... eu trabalho com muita autonomia dentro do Sirius... a gente tem uma estrutura hierárquica bastante enxuta e bastante flexível, mas, no geral, a gente não trabalha naquele modelo de: “vamos pensar num projeto enorme que vai demandar alguns milhões de investimento...” basicamente, a pergunta é sempre a mesma: qual que é o mínimo de dinheiro que precisa pra gente entender se isso é uma boa ideia ou não é uma boa ideia? (E4)

(...) em sendo uma boa ideia, a gente vai investir mais, mais e mais... a gente fala assim: “Meu, pega 100% do potencial de um projeto e testa em 1% da base... deu certo? Vai pra 2%... deu certo? Vai pra 4%... deu certo? Vai pra 8%... deu errado? Volta atrás... é assim que a gente costuma fazer... (E4)

A turma Med, por exemplo... hoje, é alvo de investimentos pesados do Sirius, mas, a concepção e o *core* do curso foi feito com investimento baixíssimo, com um piloto que a gente conseguiria puxar o plugue em 30 dias, caso desse errado. (E4)

(...) então, esse é o processo decisório... os times têm bastante autonomia pra propor esses testes e viabilizar a ideia. O desafio é: como você testa perdendo pouco? Teve um teste, por exemplo, que eu liderei, que o curso perdeu 80% da receita de uma semana pra outra... aprendemos em uma semana e recuamos. A gente aprende muito com esse tipo de experiência... de elasticidade de mercado... (E4)

(...) o PORTAS ABERTAS, por exemplo, que é um negócio onde a gente decidiu abrir o *core* do nosso conteúdo, de graça... ninguém no mercado tinha feito isso... foi assim: eu tô indo pro UBER e joguei a ideia... o potencial de prejuízo dessa iniciativa era grande... aí, rolou uma ligaçãozinha pra *holding*... “se der muito errado, talvez a gente estoure o nosso orçamento... vamos ou não vamos?” Mas, foi uma aprovação que veio em 10 minutos, numa ligação telefônica... era apenas pra entender o racional... e se a gente estava seguro da decisão... (E4)

(...) então, em uma *startup*, o que mais importa é a velocidade com que a gente aprende... isso é um diferencial competitivo... é mais importante do que ‘ter dinheiro ou não ter dinheiro’... (E4)

Essa fala do gestor está em linha com a declaração de Ries (2011), que afirma que as *startups* conseguem transformar-se com mais facilidade do que empresas maduras porque possuem menos ativos e procedimentos estabelecidos e costumam adotar o modelo *lean startup*,

que envolve a capacidade *pivot*, ou seja, liberdade para testar, descartar e substituir rapidamente ideias que não funcionam. Mezger (2014) também argumenta que uma abordagem orientada para o conhecimento facilita a transformação e a aprendizagem organizacional, o que é reforçado pelo posicionamento de Lubik e Garnsey (2016), de que os empreendimentos baseados em tecnologia emergente provavelmente passarão por um processo de “tentativa e erro” de aprendizagem para construir seu modelo de negócios.

(...) se a gente tiver com muito medo de errar ou uma equipe muito robusta, muito hierárquica pra tomar a decisão, a gente não vai fazer nada e vai morrer... então, a gente prefere, muito mais, ter essa flexibilidade: deu errado? Puxa o plugue e volta atrás. (E4)

(...) esse é um dos motivos pelos quais a gente tá em uma estrutura separada da *holding*... pra poder trabalhar com esse nível de liberdade... a *holding* não funciona nessa lógica... você tem 30.000 funcionários... você não pode se dar ao luxo de fazer isso... (E4)

Este último trecho da entrevista lembra-nos a afirmação de Christensen (2012), de que criar uma organização independente, com margens menores, característica da maioria das tecnologias de *low-end*<sup>117</sup>, é a única forma viável para que empresas estabelecidas possam aproveitar as potencialidades de uma inovação disruptiva.

Ao fazer uma análise comparativa percebe-se que apenas um dos cursos têm uma cultura organizacional que apoia, de forma explícita, um processo decisório mais descentralizado. No Fluence, as principais decisões estão atreladas a um orçamento anual e, antes de qualquer investimento em novas unidades de negócio, existe todo um trabalho de pesquisa onde procura-se minimizar o risco de decisões equivocadas. A despeito desse cuidado, em 2021, a empresa encerrou as atividades na cidade de Maringá, no Paraná, após três anos de operação. No que tange à cúpula da organização, existe um time de liderança, formado pelo CEO e os gestores das cinco áreas mais estratégicas do negócio. Estas áreas possuem certa autonomia, mas, ao mesmo tempo, interagem entre si para deliberar sobre temas convergentes e acionam o CEO quando as decisões envolvem o comprometimento de recursos financeiros mais significativos. O processo decisório também costuma envolver os coordenadores de sede, já que os mesmos são os responsáveis por colocar em prática as decisões estabelecidas pelo time de liderança.

Já no Prosper, existe um colegiado de diretores que faz a análise de investimentos maiores, sendo a palavra final dada pelo mantenedor. Além disso, o gestor afirma que a empresa

---

<sup>117</sup> Caracteriza-se pelo baixo custo de um serviço ou produto e, neste sentido, o foco do público-alvo está nos consumidores de menor atratividade para as empresas já estabelecidas no mercado.

não possui uma vocação expansionista desenfreada, como outros grupos educacionais e, dessa forma, a probabilidade de cometer erros, é menor. Também reforça que o curso possui uma estrutura bastante hierarquizada e que as grandes decisões estão centralizadas nos principais gestores da organização para garantir a manutenção da qualidade acadêmica das unidades.

Apesar de ser uma empresa relativamente jovem, atuar na modalidade digital e já ter captado recursos de investidores externos, o Mentor também apresenta um processo decisório mais conservador, centralizado na figura do seu CEO. Por fim, o gestor do Sirius afirma que a estrutura hierárquica é bastante enxuta e flexível, mas, com muita autonomia no processo decisório. Chama atenção algumas premissas, como a ideia de investir o mínimo de recursos para entender se uma ideia funciona ou não e, especialmente, a capacidade da equipe aprender com essas experiências.

Para identificar a forma como as empresas desenvolvem a lealdade e o comprometimento dos colaboradores, quarto e último elemento que compõe o microfundamento *seize*, o pesquisador questionou os gestores sobre as iniciativas relacionadas à liderança, comunicação eficaz, valores e cultura organizacional. Neste sentido, é importante fazer referência à afirmação de Teece (2007), de que a responsabilidade e o envolvimento dos colaboradores pode aumentar, de forma significativa, o desempenho da empresa. O relato sobre este tópico é descrito abaixo pelo gestor do Fluence:

Aqui, eu acho que a gente faz um trabalho bem legal... desde o Fluence News<sup>118</sup> até a liderança pelo exemplo... eu tento liderar pelo exemplo... mostrar isso... se um coordenador me liga, eu atendo na hora... não deixo esperando. (E1)

(...) eu vou em todas as viagens, circulo entre os alunos, interajo diariamente. Então, liderar pelo exemplo é fundamental. Recentemente, a gente desligou um professor por causa de mensagens inapropriadas às alunas. Eu desliguei no mesmo dia... e isso foi bem aceito por todo mundo... nós não divulgamos nada pra ninguém, mas, todo mundo ficou sabendo... (E1)

(...) e, isso, vai ao encontro da nossa cultura organizacional, dos nossos valores. Hoje, os professores assinam um termo de conduta quando são contratados. É um combinado, né? E o que é combinado, não dói. Nesse documento, a gente fala desde trajas até comportamento em redes sociais... dicas do que é esperado em sala de aula, etc. (E1)

(...) ainda tem muito o que fazer, como as pesquisas que eu comentei, mas, aqui, é uma área que a gente avançou bastante. (E1)

Em junho de 2022, o pesquisador entrou novamente em contato com o gestor para entender melhor este tópico do estudo sob o viés da remuneração, ou seja, até que ponto o

---

<sup>118</sup> Jornal interno, com uma coletânea de notícias, artigos e informações pertinentes sobre a empresa.

sentimento de lealdade está atrelado a uma política de remuneração diferenciada, e obteve a seguinte resposta:

A gente trabalha com a cultura de excelência e o aspecto mais visível disso é o nosso resultado de aprovação. O crescimento da empresa também conquista sentimentos de lealdade e pertencimento, pois surgem oportunidades de promoção e novos aprendizados para o time. As pessoas sentem orgulho de trabalhar em uma empresa que cresce. (E1)

Deixamos claro que o crescimento vem da dedicação e do bom trabalho do time. Se soma a estes aspectos intangíveis, um salário extremamente competitivo, políticas de remuneração variável para alguns setores e plano de carreira para os professores. (E1)

Também acredito que a nossa cultura, os nossos valores e o sentimento de lealdade são reforçados por um modelo de liderança por exemplos. As nossas lideranças estão sempre presentes, ‘vestindo a camisa’ e sendo uma referência. Não há privilégios para as lideranças. Isso é trabalhado de forma muito forte em um modelo *top down*<sup>119</sup>. (E1)

A despeito das questões relacionadas à cultura organizacional, é factível acreditar que uma parcela da lealdade dos colaboradores manifestada pelo gestor está relacionada à política de remuneração. Além do pagamento de um valor de hora-aula bem acima da média do mercado, contratação via CLT – algo incomum no setor de pré-vestibular presencial – e um plano de carreira para os docentes, a empresa tem uma preocupação especial com a infraestrutura das suas unidades de trabalho, o que resulta em espaços confortáveis, funcionais e acolhedores. O próximo curso a responder sobre o tópico foi o Prosper e os fragmentos abaixo resumem o posicionamento da empresa.

A gente tem um plano de remuneração variável, que está sendo revisto com a entrada de uma nova diretora de RH, que tá reestruturando toda a área, mas, a gente teve, por três anos, um plano de remuneração variável... (E2)

(...) Tem, também, eventos com os colaboradores, festa de final de ano, etc... mas, a gente ainda precisa profissionalizar mais a gestão... pra poder ter ciclos de *feedback* mais estruturados, desenvolvimento de lideranças... quer dizer, eu acho que dentro do mercado de educação, somos bem profissionais, mas, comparado a outros setores, indústrias, ainda podemos melhorar bastante... (E2)

(...) então, assim... quando eu visito escolas e comparo com o que a gente tem aqui, eu vejo um profissionalismo em alta. Mas, eu vim da MCKINSEY<sup>120</sup>... eu vi outras indústrias... então, é outro patamar... a gente tá muito atrás, ainda... (E2)

(...) hoje, uma das minhas principais responsabilidades é melhorar essa questão... mas, em contrapartida, a gente tem um alto índice de retenção... muito alto... eu não lembro da última vez que eu perdi um professor pra concorrência, por exemplo... e, colaboradores, também... por quê? Porque a nossa remuneração é boa... alinhada com o mercado... o clima na empresa é muito bom, entendeu? Um clima de respeito, de

<sup>119</sup> De cima para baixo.

<sup>120</sup> McKinsey & Company: é uma firma global de consultoria de gestão estratégica.

educação... não existe uma agressividade comercial por causa do financeiro... são poucas pessoas que gerenciam o negócio... eu gerencio, mas, eu não cobro meus coordenadores por resultado financeiro... eu cobro por aprovação. (E2)

(...) então, eles fazem de tudo pra aprovar... e, porque eles não dão descontos pra todo mundo? Porque eu dou uma bloqueada na alçada... eles não têm alçada de 100%... eu gerencio isso... mas, quando você pensa na questão do clima organizacional... quando uma empresa é bem sucedida, todo mundo quer trabalhar numa empresa que tem sucesso, né? (E2)

Fica evidente, pela fala do gestor, que a cultura da empresa baseia-se na qualidade acadêmica e altos índices de aprovação. E o resultado financeiro é uma consequência desses objetivos organizacionais. Além disso, reforça o entendimento do CEO do curso Fluence, que acredita que a lealdade dos colaboradores é fortemente influenciada pelo sucesso da empresa. Por fim, retoma a questão que envolve o processo decisório entre os colaboradores:

Conforme eu te disse antes, as grandes decisões são definidas no colegiado, com os diretores. Mas, muitas outras questões são feitas em conjunto, como a definição do calendário anual. Daí, vamos reunir todo mundo... tá, burocratiza, demora pra sair, perde agilidade... mas, você vê, um ambiente em que eles são muito respeitados, em que há valores éticos e corretos. A gente é muito rigoroso com isso... então, acaba se tornando um ambiente muito bom de se trabalhar, entendeu? Tem muita cobrança... mais, talvez, do que num cursinho comum, mas, em contrapartida, tem toda uma estrutura técnica e de pessoal pra ajudar... então, isso faz com que seja bem difícil a gente perder colaboradores. (E2)

O gestor do Mentor, por sua vez, respondeu da seguinte forma sobre o quarto elemento do microfundamento *seize*:

A gente tem uma cultura bem legal, que envolve recompensas por metas mensais e trimestrais... mas, não é financeira. Por exemplo, uma vez a gente bateu a meta e todo mundo foi fazer *rafting*<sup>121</sup>... quando bate a super meta da semana... daí, tem uma recompensa semanal, também... mas, é uma coisa menor... por exemplo, picolé no escritório... (E3)

(...) mas, tem de tudo... agora, a gente tá começando um modelo de bonificação só para os gerentes, baseado no resultado do ano... só para o pessoal da liderança... (E3)

(...) pro time, então, a gente tem essas comemorações de metas... a gente tem um ambiente e uma cultura bem jovem, assim... cara, o escritório é muito legal... um casarão, com pátio, churrasqueira... fim de ano, normalmente, a gente faz uma festa. Ano passado, foi muito legal... fizemos até imersão no gelo, que é algo que eu faço... (E3)

(...) agora, a gente tá batendo meta todos os meses, por causa da pandemia e tal... sem querer puxar pro lado positivo dessa situação, mas, nesse sentido, acabou sendo... (E3)

(...) então, como te disse, tem essas recompensas menores... um iFOOD pra galera...

---

<sup>121</sup> É um esporte de aventura, que consiste na prática de descida de rios em botes infláveis, onde os integrantes da embarcação remam sob o comando de um instrutor, responsável pela orientação do grupo durante o percurso.

um vale livro na CULTURA... então, tem essas ações... essas recompensas mais 'legalzices'... (E3)

(...) tem uma coisa que eu faço, também... mas, é só pra quem quer... que é uma 'cumbuca da educação'... então, uma vez por semana, a gente tem um encontro pra discutir algum tema de educação... por exemplo, agora, a Clara, que é a diretora de vendas, ela fez uma pós-graduação em *Design Universal* para o Aprendizado e apresentou o TCC dela para a turma... daí, a gente vai fazendo essas discussões... (E3)

(...) nós também temos uma reunião semanal com todo mundo... momento da galera se reunir e conversar... a gente tem uma cultura que privilegia a interação do pessoal... e a maioria dos colaboradores é bem junior... então, são os famosos *millennials*<sup>122</sup>, né?! E, essa galera, a gente tem que saber lidar... eles gostam de um 'agradinho', gostam do 'se sentir parte'... esse tipo de coisa... (E3)

Percebe-se que uma das práticas desenvolvidas pela empresa para gerar comprometimento e lealdade entre os colaboradores é um programa de incentivos e recompensas. Chama a atenção que, nos cargos menos estratégicos, as recompensas não são financeiras. Mesmo assim, ao oferecê-las, o curso busca fortalecer um espírito de grupo e reconhecimento pelas metas atingidas. No entanto, para as lideranças, existe um programa de remuneração variável. Para Read (2000), construir capital relacional e promover relacionamentos positivos, tanto com clientes quanto funcionários e gestores, são estratégias importantes relacionadas à inovação organizacional. Pode-se, também, correlacionar o desenvolvimento de bons relacionamentos com sistemas de recompensa e avaliação, vistos como benéficos e que apoiam os esforços de inovação (BOWMAN; AMBROSINI, 2003). O gestor também afirma que a empresa possui uma cultura jovem, o que pode ser interpretado como um ambiente onde há muita interação entre as pessoas, liberdade para expor novas ideias e o conhecimento é valorizado e disseminado entre todos. Nos trechos abaixo, temos a resposta do gestor do Sirius sobre o mesmo tema.

No geral, a gente tem um alinhamento e muito *fit*<sup>123</sup> cultural da nossa equipe... mas, no fim do dia, é um trabalho. É importante as pessoas serem bem pagas, serem reconhecidas, terem oportunidades de crescimento... estar em um ambiente que te desafia, que te estimula... a gente trabalha pra ser competitivo nesse mercado... ainda mais, no meio de *startups*, em que a competição por recursos qualificados de pessoas é bem grande... mas, pra nós, é importante que tenha uma identificação com o que o Sirius faz... por que que o Sirius existe... isso acaba movendo muito o nosso time... então, a gente trabalha muito pra entender como isso contribui pra nossa missão, visão e valores, que, pra nós, não é só uma frase bonita que tá ali na parede e que a galera tira uma foto e coloca no INSTAGRAM... a gente orienta muito a tomada de decisão baseada no nosso propósito, mas, ao mesmo tempo, tem que lembrar que é um negócio... a gente tem que ser pragmático... esse negócio tem que dar dinheiro no fim

<sup>122</sup> *Millennials* ou Geração Y: termo usado para designar a geração posterior à geração X. Estima-se que a geração Y represente os nascidos entre o período de 1980 até o começo dos anos 2000. Pode-se afirmar que essa geração desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica.

<sup>123</sup> Ajuste; encaixe; adaptação.

do dia... nós não somos uma instituição de caridade. (E4)

Entende-se, pelo fragmento acima, que o comprometimento e a lealdade estão relacionados, em alguma medida, a questões práticas, como salários competitivos, reconhecimento, desafios profissionais e oportunidades de crescimento. Mas, ao mesmo tempo, estão vinculados, também, aos valores refletidos na missão e visão da organização. Chama a atenção o trecho onde o gestor afirma que, a despeito dos valores e propósitos norteadores do curso, não pode-se esquecer que a operação precisa ser lucrativa. Segue-se:

(...) a gente trabalha muito pra ter esse alinhamento forte... pessoas que se preocupam, genuinamente, com o nosso propósito. Então, a gente trabalha pra ter uma cultura extremamente transparente... o pessoal tem acesso liberado a, praticamente, todas as informações do Sirius... com exceção dos dados mais sensíveis... mas, o que que a gente tá fazendo, *pipe*<sup>124</sup> de teste, o que deu certo, o que deu errado... (E4)

(...) nós tentamos conciliar aquela matriz... responsabilização com segurança emocional... você tem que ter segurança emocional pra errar e tá tudo bem... errou? O que a gente pode fazer pra consertar isso? E segurança emocional pra propor ideias... do estagiário, que acabou de chegar, ao CEO... da mesma forma... mas, você tem que ter, também, responsabilização... você é responsável por aquilo que tá propondo... tem muita segurança emocional e não tem responsabilização, vira a 'festa da uva'... tem muita responsabilização e zero segurança emocional, você não inova... (E4)

Essa faceta da cultura da empresa lembra-nos o trabalho de Fallon-Byrne e Harney (2017), em que os autores traçam uma relação entre as capacidades dinâmicas e a área de RH, ao afirmarem que as organizações inovadoras enfrentam o desafio contínuo de enfraquecer rotinas e comportamentos familiares e repetitivos e substituí-los por ações mais arriscadas e incertas que levam à inovação. O curso também tem uma cultura que valoriza uma comunicação transparente entre todos os setores, independentemente do nível hierárquico do colaborador, conforme fica demonstrado no trecho abaixo:

(...) toda terça-feira, faça chuva, faça sol, a gente tem uma reunião com todos os gestores do Sirius pra falar sobre os resultados... e não é, apenas, uma reunião expositiva... é uma reunião pra quebrar a cabeça... pra ver o que tá dando certo e como a gente potencializa isso... e o que tá dando errado e como a gente conserta... eu, por exemplo, sou da área de produto e tem gente do administrativo dando pitaco. A reunião é super aberta e todo mundo tem o mesmo nível de voz pra abrir o microfone e falar... (E4)

(...) também tem reunião mensal, com toda a empresa... várias áreas têm pautas... e a pauta é muito dinâmica... cada mês, é uma pessoa diferente que leva... e a gente tenta não fazer isso apenas na camada executiva da empresa... procura descer pra outras camadas... nós temos muitos momentos de 'pergunte-me qualquer coisa' pro nível

---

<sup>124</sup> Representa um processo na empresa. É dividido em fases, as quais representam diferentes etapas do fluxo de trabalho.

executivo... as perguntas podem ser anônimas ou não... e a gente responde 100% das perguntas, de uma forma muito franca, muito transparente... então, assim, existem vários momentos pra se criar esse alinhamento e coesão entre a equipe. (E4)

(...) mas, no fim do dia, eu acho que o trabalho pode ser resumido em três pontos: a) garantir que a gente tenha um norte único e que todo mundo esteja alinhado com ele; b) garantir que a gente esteja contratando e retendo as melhores pessoas; e c) nunca ficar sem dinheiro. Eu acho que esse é o nosso tripé... é isso que faz a gente ter coesão... (E4)

A empresa acredita em programas de incentivos bem estruturados, inclusive, com metas individuais e ciclos de *feedback* trimestrais, conforme verifica-se no depoimento a seguir:

Indo pro lado financeiro, burocrático da coisa... sim, tem um programa de remuneração variável associado ao cumprimento de metas... e, aí, essas metas são desde nível *holding*, que a gente tem pouca influência direta... até nível Sirius, que tem um pouco mais de autonomia. Parte desse programa de remuneração variável são metas individuais... e, aí, tá muito relacionado ao desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador... então, plano de desenvolvimento de carreira, plano de desenvolvimento individual... esse tipo de coisa... (E4)

(...) e, quanto mais sênior é a pessoa, maior é a participação do variável em relação ao valor fixo... a ideia é que a pessoa contribua de uma forma mais significativa pro resultado do negócio... então, tem esse eterno desafio de colocar objetivos que sejam desafiadores, mas, também, factíveis... pra galera entender e conseguir atingir... então, existe esse incentivo financeiro. (E4)

(...) pra isso, temos uma avaliação por ano e avaliações trimestrais. A gente faz esse *check* pra que ninguém tenha uma surpresa com o bônus no final do ano... (E4)

Além dos incentivos financeiros, a empresa também busca oferecer outros benefícios aos colaboradores. Destaca-se, neste sentido, o auxílio educação, que permite aos funcionários solicitar bolsas nos cursos de graduação ou pós-graduação nas IES do grupo. Por fim, existem diversas ações para integração dos grupos de trabalho, como *happy hours* e outras iniciativas para conagração da equipe.

(...) também existem outras ações, menos relacionadas à questão financeira. Tem todo um trabalho de desenvolvimento dos colaboradores... então, auxílio-educação, por exemplo... pesado... você pode se desenvolver em qualquer área que a gente banca uma boa parte disso... e essa política vale pra qualquer curso. A gente tem verba pra todo mundo e é uma verba que não varia... o valor não é variável de acordo com o cargo. Então, os profissionais mais juniores, proporcionalmente, são mais beneficiados. (E4)

(...) além de oportunidade dentro do grupo... então, todo funcionário nosso tem o curso de graduação ou pós-graduação em uma das faculdades do grupo, de graça... então, essa bolsa... ela é, praticamente, automática. (E4)

(...) além disso, nós temos, também, ações institucionais de *happy hour*, celebrações, etc... a gente tem um orçamento provisionado pra fazer *happy hours*... era presencial, tinha toda a semana... e o nosso escritório tem um terraço enorme... mas, com a pandemia, virou tudo virtual... mas, sendo sincero, não tá tão legal quanto era...

mesmo assim, a gente envia um *kit* pra galera, manda brinde, de vez em quando... mas, a gente tá animadíssimo com a possibilidade da volta do presencial... acho que mais pelo *happy hour* do que pelo trabalho no escritório, em si... hehehe (E4)

(...) e os times, também... cada time tem o seu próprio orçamento e, daí, o gestor do time define em quais ações investir pra gerar engajamento e comprometimento da equipe... então, cada time tem autonomia... tem gente que fecha uma pizzeria e vai todo mundo... tem gente que fecha um *kart* e vai todo mundo... e não são valores muito altos. (E4)

Todas as empresas que compuseram o estudo, têm, para si, as razões pelas quais conseguiram desenvolver, nas suas respectivas equipes de trabalho, níveis elevados de lealdade e comprometimento, através da liderança, comunicação eficaz, valores e cultura organizacional. No Fluence, em mais de uma oportunidade, o gestor ressaltou a necessidade de liderar pelo exemplo e reforçar os valores da empresa no dia a dia. Esse ponto é tão importante que o curso desenvolveu um manual de boa conduta docente, para deixar explícito qual o comportamento que espera obter dos seus professores nas relações com os alunos, com os colegas, com os pais e comunidade e com a própria empresa. No que tange a política de remuneração, o curso oferece ótimos salários, quando comparado com a média do mercado, plano de remuneração variável para os gestores e plano de carreira para a equipe docente. Por fim, acredita que a lealdade e o comprometimento dos colaboradores também possa ser explicada pelo reconhecimento da empresa junto ao mercado. Para o gestor do Prosper, os motivos da lealdade e comprometimento da equipe também estão relacionados à política de remuneração e um clima organizacional que privilegia a qualidade acadêmica, a ponto de o *turnover*<sup>125</sup> da empresa ser muito baixo. Para as lideranças, o curso oferece um plano de remuneração variável. Apesar desses benefícios, reconhece-se que ainda há bastante espaço para melhorias na área de RH. Finalmente, o gestor acredita que o sucesso do curso fortalece o sentimento de lealdade entre os colaboradores.

Percebe-se, entre os cursos que atuam na modalidade *online*, estratégias similares as dos seus pares da modalidade presencial ao visar a lealdade e comprometimento da equipe, mesmo que cada uma das empresas tenha as suas particularidades. Para o gestor do Mentor, o ambiente e a cultura jovens estão em linha com o perfil dos colaboradores, majoritariamente, provenientes da geração *Millennials*. A comunicação da equipe é bastante fluída entre todas as áreas e reforçada por uma reunião semanal. Quanto à política de bonificação, existe um plano de remuneração variável para os gerentes, baseado no resultado anual da empresa e

---

<sup>125</sup> É o nome dado ao fluxo de entradas e saídas de funcionários de uma empresa.

recompensas – não financeiras – pelo atingimento de metas mensais e trimestrais para os colaboradores mais juniores.

No que concerne à política de remuneração e gestão de carreira, o respondente do Sirius entende que os salários pagos estão alinhados com o mercado, os funcionários são valorizados, têm oportunidades de crescimento e são constantemente desafiados e estimulados pela empresa. Existe um programa de remuneração variável, associado ao cumprimento de metas, inclusive, individuais e Plano de Carreira e Desenvolvimento Pessoal, com avaliações trimestrais e anual. Para estabelecer uma comunicação eficaz, há uma reunião semanal entre os gestores e, mensal, com todos os colaboradores, o que permite muitos espaços para que ocorra uma comunicação sem filtros entre as áreas, inclusive, com a proposição “Pergunte-me qualquer coisa”, onde todo funcionário pode questionar os principais gestores da empresa. Na esteira dessa iniciativa, existe uma cultura que privilegia a transparência das informações, processos e novos projetos. Também chama atenção a valorização da matriz ‘responsabilização com segurança emocional’, que estabelece um ambiente onde os colaboradores são estimulados à inovação, mas sem esquecer da sensatez.

Outro benefício que merece destaque é o auxílio educação. Por fazer parte de um grupo educacional, os funcionários do Sirius têm acesso a cursos de graduação e pós-graduação em seis IES, nas modalidades presencial e EAD, com condições muito especiais. Por fim, a empresa também investe em ações institucionais para estreitar o relacionamento entre as pessoas da(s) equipe(s).

#### **4.2.3 Reconfiguring**

Conforme mencionado em tópicos anteriores, o último microfundamento classificado pela tipologia de Teece (2007) chama-se *reconfiguring* e pode ser identificado como a capacidade de a empresa reconfigurar e recombina os ativos e estruturas organizacionais para desenvolver novas competências e pôr em prática a renovação do negócio. Para medir o grau de amadurecimento dessa capacidade em cada um dos cursos que compõem o estudo, o pesquisador fez questionamentos relacionados aos seguintes tópicos: a) descentralização; b) coespecialização; c) governança corporativa; e d) gestão do conhecimento. Perguntado sobre o grau de descentralização das decisões na organização e se os colaboradores são incentivados a envolver-se nas principais decisões que envolvem o seu trabalho, o gestor do Fluence respondeu:

(...) deixa eu pensar porque eu não sei te responder, pra falar a verdade... eu não sei se tá claro pra mim... eu tento estimular... pra que as pessoas resolvam as coisas por conta própria, sabe? Eu não quero tomar mais decisões... eu já tenho que tomar muitas decisões por dia... (E1)

(...) então, eu quero pessoas cada vez mais autônomas... por exemplo, eu não quero precisar aprovar todo anúncio que a gente faz... ah, vai mudar o servidor de e-mail? Tá, ok! Se o CFO é responsável pela parte de TI, muda e garante o resultado... (E1)

Neste momento, o pesquisador, com o intuito de estimular a resposta do CEO, afirma que a delegação de responsabilidades precisa estar alinhada com o perfil do colaborador, ou seja, se ele for tecnicamente capacitado, existe uma maior tranquilidade no repasse das tarefas, no que segue o gestor:

(...) sim... e eu percebi que o tempo de casa é o que define o nível de confiança de ambos os lados... e a confiança se constrói com o tempo... (E1)

(...) por exemplo, eu já estou no meu quarto Diretor Financeiro, considerando o que eu herdei do Jorge... sem ele, são três... e, toda vez que troca, é um problema... já no *marketing*, nesse ano, está muito mais autônomo e eu acho que tem que ser assim... (E1)

Percebe-se, pelos fragmentos de texto acima, que o gestor gostaria que as áreas tivessem mais autonomia. No entanto, entende que a segurança necessária para uma maior delegação de responsabilidades está relacionada ao tempo em que o colaborador trabalha na empresa. Nas suas próprias palavras: “confiança se constrói com o tempo”.

(...) a parte financeira, eu tento segurar... pra aprovar despesas... porque parece que só dói no bolso do dono, né? E, parece que muita gente não entende... na primeira semana de aula, o que eu recebi de pedido de geração de custos... deu vontade de fazer uma lista e mandar para a empresa inteira... “Olha o que vocês estão me pedindo em três dias!” (E1)

(...) e, aí, você tem desde a professora de redação que queria o livro com capa dura, o outro que queria um hotel melhor, o outro que queria ir de avião não sei pra onde e assim, vai... (E1)

(...) e todo mundo sabe que a gente trabalha com um orçamento... mas, eu ainda não consegui chegar em um funcionamento efetivo... de responsabilizar... a gente tá em uma etapa em que o orçamento é construído em conjunto com as áreas, mas, eles não se responsabilizam... (E1)

(...) e a própria troca do financeiro... três anos... sendo cada ano com um diferente, atrapalhou pra gente conseguir implementar... hoje, o orçamento é mais meu e do conselho do que do resto da empresa... (E1)

(...) mas, hoje, eu tenho um Comitê de Liderança, que sabe o faturamento e o EBITDA da empresa e a gente consegue discutir muitas coisas... e isso é novo. No tempo do Jorge, não havia esse tipo de compartilhamento. (E1)

A empresa focada no mercado preparatório de medicina, desde que foi adquirida por um fundo de investimentos, em 2017, passou por um processo de expansão que envolveu a inauguração de unidades nos estados de Santa Catarina, Paraná e, mais recentemente, Distrito Federal. Teece (2007) lembra-nos que, na medida que as organizações crescem, é necessário que ocorra uma descentralização para evitar problemas envolvendo falta de flexibilidade e capacidade de resposta. Ao mesmo tempo, deve-se observar que a descentralização, embora benéfica em muitos aspectos, pode comprometer a capacidade de integração da empresa. Para Meirelles e Camargo (2014), trata-se de uma questão de equilíbrio, ou seja, as unidades organizacionais necessitam de autonomia para tomar decisões rápidas, mas, devem permanecer conectadas para serem coordenadas.

No Prosper, tem-se a percepção de que o processo decisório é ambíguo e dúbio. Isto porque o gestor afirma que ele é descentralizado, na medida que muitos colaboradores participam das discussões com sugestões e ideias. No entanto, ao afirmar que a palavra final, às vezes, é do Mantenedor ou do Diretor Executivo de Unidades Escolares, passa-se a ideia de que o processo é centralizado nos principais gestores. Pode-se verificar essa situação no depoimento abaixo:

(...) o processo é descentralizado, no sentido que muita gente participa... mas, a palavra final, às vezes, é do mantenedor ou é minha... então, burocratiza mais, demora mais... é muita discussão... mas, ele não é imposto, não é arbitrário... muitas decisões são colegiadas... o que perde agilidade... mas, pelo menos, todo mundo palpitou... “Ok? Então, vamos por esse caminho”. (E2)

(...) por exemplo, o professor tem muita liberdade. Muito mais do que em outros locais... ele não precisa seguir o Caderno de Sala, ele pode pular, fazer folhinhas, etc. Então, pro professor, é maravilhoso... ele conduz o curso do jeito que ele quiser... eu não digo como ele tem que ensinar física... (E2)

(...) mas, eu sou cobrado por qualidade e cobro dele por qualidade! Se o aluno não tá entendendo, se a lousa tá ruim, se a explicação não tá clara, não está focada no vestibular... aí, temos um problema! Então, ele tem liberdade, mas, tem que entregar resultado! Com o coordenador, é parecido. Ele tem liberdade? Tem! Mas, tem que entregar resultado. (E2)

Esse último trecho lembra, em alguma medida, a fala do gestor do Sirius sobre a matriz ‘responsabilização e segurança emocional’. A principal diferença entre as abordagens é que, no Prosper, o colaborador vai ser cobrado pelo resultado final. No curso *online*, por sua vez, há uma tolerância maior em relação aos resultados e uma intransigência com a necessidade de aprendizado a partir da experiência desenvolvida. Ao ser questionado sobre este ponto, o gestor do Mentor respondeu...

(...) os gerentes de cada área têm bastante autonomia na gestão dos times. Por exemplo, eles podem alterar funções, efetuar demissões e propor ações que demandem pouco orçamento. Mas, não existe um valor financeiro específico, sabe? A gente confia no bom senso do gestor. Agora, outras iniciativas que envolvem orçamentos maiores precisam ser aprovadas pela direção, ou seja, o processo é mais centralizado. (E3)

(...) então, é mais ou menos como eu havia te respondido antes, todos os colaboradores têm bastante autonomia pra dar sugestões, propor ideias, etc., mas, são os gestores que aprovam ou não cada uma das ações propostas pelos times e essa aprovação sobe de nível dependendo dos valores financeiros envolvidos na decisão. (E3)

Para finalizar a análise do primeiro elemento do microfundamento *reconfiguring*, coloca-se, abaixo, a resposta do gestor do Sirius.

(...) no geral, comparando com outras empresas onde eu trabalhei e outras empresas do mercado... o processo decisório é bem descentralizado, o que não significa que não haja uma hierarquia. Tem decisões que são tomadas e obedecem a todo um nível hierárquico, mas, na maior parte das decisões, a gente valoriza muito o envolvimento do time... e, mesmo que a decisão do time não seja uma decisão que a liderança tenha escolhido, pelo menos, a gente deu a oportunidade pra ouvir o time, tentar entender, etc... a questão não é a decisão... a questão é muito mais o racional por trás da decisão... o que que eles estão levando em consideração... então, a gente apresenta o nosso racional e diz: “Galera, ouvimos, entendemos, mas, a decisão que a gente toma é essa por X, Y e Z motivos e nós vamos executar assim...” a gente entende que esse modelo gera uma capacidade de execução muito maior por parte do time... (E4)

(...) como eu já comentei contigo, a gente tem, na terça-feira, a nossa reunião semanal, com todos os gestores, pra falarmos de resultados... e é muito menos uma questão expositiva e mais um espaço pra gente tomar as macro decisões da organização e que podem influenciar no nosso resultado... “Vamos avançar nessa parceria? Vamos avançar nessa frente? Tô com um problema aqui... o que que a gente pode fazer? Vamos lançar aquele produto com a característica XPTO? Vamos aumentar o preço? Vamos diminuir o preço?”... então, todo o mundo tem a oportunidade de, minimamente, participar desse processo ou levantar a mão e propor coisas... e, daí, tem ideias que surgem de tudo quanto é lugar... tem gente da engenharia dando pitaco em *marketing*... tem gente de *marketing* dando pitaco em produto... às vezes, é meio desesperador isso e eu digo: “Cara, chega! Calma! Eu sou um só!” Hehehehe (E4)

(...) a gente trabalha, também, pra definir expectativas e responsabilidades, ou seja, até onde vai a autonomia de um coordenador? Até onde vai a autonomia de alguém em determinada posição? O que que é esperado dessa pessoa?... isso porque boa parte do nosso time trabalha no modelo orientado à *squads*<sup>126</sup>, que são equipes multidisciplinares... então, eu vou ter gente de engenharia, gente de *design*, gente de produto, gente de *marketing*... trabalhando pra resolver o mesmo problema... (E4)

Esta fala do gestor corrobora com o entendimento de Teece (2012), que reconhece que as capacidades são construídas não apenas em habilidades individuais, mas, também, na aprendizagem coletiva, que tem a sua origem na forma como os funcionários trabalharam juntos.

---

<sup>126</sup> No contexto da resposta, *squads* significa times.

(...) dentro dessa estrutura, eu tenho, por exemplo, um *tech manager*, tenho um desenvolvedor sênior, tenho um gerente de produtos, tenho um gerente de produtos mais junior, um *trainee* de *marketing*... então, o que que eu espero de um *tech manager*? O que que eu espero de um gerente de produtos? O que que eu espero de tal posição? E é a partir dessa régua que a galera é cobrada... (E4)

(...) mas, a tomada de decisão é bem descentralizada e, normalmente, o nosso trabalho, na liderança da organização, é definir, muito claramente, quais são os problemas que a gente quer resolver e quais são as oportunidades de negócio que a gente quer explorar... mas, a forma de resolver o problema é do time... (E4)

(...) por exemplo, nós analisamos o mercado e concluímos: “A gente precisa aumentar a linha de receita aqui.” E nós sabemos que um percentual relevante dos nossos alunos quer se preparar pra cursos ultra competitivos... então, a gente percebeu que a medicina era importante pra nós... era relevante... e nós tomamos a decisão de ter uma oferta *premium* pra alunos que querem medicina... e como essa oferta foi criada? Foi desenvolvida? Foi muito do time! Foi muito pedagógico, engenharia, *marketing*, *design*... pra poder construir a proposta... e, assim, foi um projeto que deu muito certo desde o dia zero... o resultado dessa interação, eu acredito, foi muito melhor do que se eu estivesse sentado numa sala, junto com o *head* de *marketing*, junto com o CEO, pra quebrar a cabeça e fazer isso... (E4)

(...) então, é mais ou menos assim que funciona... (E4)

Ao compararmos o grau de descentralização das decisões entre os cursos, percebe-se que, no Fluence, o gestor ainda envolve-se com questões menores de determinadas áreas da empresa, mas, tem trabalhado para que seus gestores tenham mais autonomia. Um movimento nessa direção foi a criação do Comitê de Liderança, formado pelo CEO e os cinco gestores das principais áreas da empresa. Segundo o respondente, todos eles têm autonomia para tomar decisões relacionadas aos seus campos de atuação e apenas consultam o CEO quando sentem necessidade, o que ocorre sempre que uma iniciativa demanda um valor significativo de recursos. A resposta do Prosper suscita uma dúvida quanto ao processo decisório. O gestor afirma que ele é descentralizado, na medida que grande parte dos colaboradores participa das discussões e tem liberdade para propor ideias. No entanto, reconhece que, em grande parte das decisões, a palavra final é do Mantenedor ou dos gestores mais seniores. Ao mesmo tempo, afirma que a empresa oferece muita autonomia para professores e coordenadores desempenharem as suas atividades com liberdade, o que pode ser interpretado como um processo descentralizado. Porém, como contrapartida, presume-se que estes colaboradores consigam entregar os resultados esperados pela empresa.

A posição do Mentor lembra, em alguma medida, a situação trazida pelo CEO do Fluence, ou seja, os gestores de cada área têm bastante autonomia na gestão dos times e podem encaminhar, também, ações que demandem um orçamento baixo, apesar de não haver uma definição acerca destes valores. Por outro lado, iniciativas que envolvem recursos mais

vultosos, precisam ser aprovadas pela direção do curso. No Sirius, segundo o gestor, o processo decisório é bem descentralizado, mas, mesmo assim, as decisões respeitam um nível hierárquico. O importante, segundo ele, é que os colaboradores tenham a oportunidade de manifestar-se sobre os assuntos que envolvem o seu trabalho e os gestores possam explicar as razões pelas quais estão seguindo determinado caminho. Outro aspecto que chama a atenção na gestão da empresa é a preocupação com uma definição clara de expectativas e responsabilidades para os gestores no que tange o alinhamento da autonomia de cada um, assim como, um modelo de trabalho orientado à *squads*, com profissionais de várias áreas que atuam de forma conjunta para resolver um mesmo problema. Por fim, o gestor reitera que o processo é descentralizado e que grande parte do trabalho da liderança é estabelecer para as equipes, de forma muito clara, quais são os problemas que precisam ser enfrentados e as oportunidades que precisam ser exploradas. No entanto, os times têm autonomia para definir a forma como o trabalho será realizado. Essa fala está em linha com o que disse o gestor do Prosper em relação à capacidade de governar-se dos professores e coordenadores do curso.

Com o segundo elemento do microfundamento *reconfiguring*, pretende-se mensurar se as empresas pesquisadas fazem uso de parcerias com outras organizações para o desenvolvimento de novos ativos para o negócio, o que pode ser entendido como coespecialização. Ao ser questionado, o CEO do Fluence ponderou:

(...) nós não fazemos esse tipo de parceria, nem com empresas, nem com universidades. Talvez, no futuro, a gente faça. Mas, hoje, todas as ideias para novos produtos ou modificações nascem dentro do próprio curso. (E1)

No Prosper, também não existe nenhuma iniciativa com empresas externas ou universidades que visem o desenvolvimento de novos ativos ou produtos, conforme pode ser observado na resposta abaixo:

(...) não fazemos esse tipo de parceria... a gente tem parceria, por exemplo... tem que terceirizar a produção da atualização de um aplicativo do nosso P+<sup>127</sup>... a gente terceiriza, mas, não é nada pensando em novos produtos... tipo: “vamos montar uma nova empresa, um novo segmento, uma turma INSPER...” não, nada... nesses casos, é tudo interno. (E2)

Na resposta trazida pelo gestor do Mentor, percebe-se que não há, formalmente, parcerias desenvolvidas exclusivamente com o objetivo de inovação e novos produtos. No

---

<sup>127</sup> É um aplicativo que baseia-se nos conceitos de ensino adaptativo para melhorar a aprendizagem. As principais ferramentas são: Videoaulas; Ciclo Avaliativo; Tarefas e Recados; Simulados e Plano de Estudos.

entanto, a partir da parceria estabelecida com o grupo Arco, o curso passou a fazer uso de determinados expedientes relacionados a este tema.

(...) sobre parcerias pra inovação... assim, não tem nada de empresas necessariamente contratadas nesse sentido ou parcerias pensando em inovação de produto e educação... o que tem acontecido, agora, dentro da ARCO... dentro do ecossistema ARCO, existe muita redundância nas unidades, principalmente no que tange produção de conteúdo... então, por exemplo, tem uma unidade lá da ARCO que tá produzindo um simulado ENEM e o Mentor, também... então, a gente tá começando a aproveitar essas sinergias e utilizando materiais que são produzidos em outras unidades pra nós... e, aí, o que vai acabar acontecendo é que a gente vira menos, digamos assim, uma 'fábrica' de produzir material didático e mais um agregador dessas coisas que já existem... um organizador dessa informação e vamos conseguir trabalhar um pouco mais de tecnologia em cima disso... (E3)

(...) então, não tem, exatamente, empresas de inovação contratadas ou parceiras específicas disso, mas, dentro da ARCO, a gente tá começando a ter um pouco mais dessa flexibilidade de poder ter mais produção junto com outras coisas e também de ter *benchmarking*<sup>128</sup> de muita gente que já tem uma experiência legal em coisas que a gente vem fazendo. (E3)

Ao ser perguntado sobre o grau de coespecialização da empresa com o mercado, o gestor do Sirius respondeu:

A gente faz muita parceria com outras *startups* pra desenvolver... agora, nesse momento, tem uns quatro pilotos rodando... dois deles com muito potencial... os outros dois, acho que não vão dar certo... (E4)

(...) mas, a gente tem uma esteira contínua com outras empresas... com universidades, não temos... (E4)

Ao fazer uma análise comparativa entre as empresas sobre o uso de parceiros externos para o desenvolvimento de novos ativos, conhecido como coespecialização, observa-se que Fluence e Prosper não têm nenhuma iniciativa nesse sentido, ou seja, qualquer tentativa realizada pelas empresas que busque a criação de novos produtos, ocorrerá internamente, através da própria equipe de gestores e colaboradores. Por outro lado, os cursos que atuam na modalidade *online*, possuem estruturas que permitem e estimulam uma troca de experiências e *know-how* com outras empresas, o que possibilita o surgimento de ativos futuros. A diferença entre elas é que, no caso do Mentor, o curso passou a fazer parte de um grande grupo educacional, e, a partir dessa realidade, criou-se um espaço para que as diversas valências que compõem o grupo Arco possam ser compartilhadas entre todos. No Sirius, por sua vez, a coespecialização ocorre, majoritariamente, através de parcerias com outras *startups*.

---

<sup>128</sup> É uma análise estratégica das melhores práticas utilizadas por empresas do mesmo setor. Quando é desenvolvido, objetiva aprimorar processos, produtos e serviços.

Para medir se as empresas pesquisadas exercitam o terceiro elemento do microfundamento *reconfiguring*, foi questionado aos gestores se o curso faz uso de práticas relacionadas à governança corporativa e a resposta do Fluence pode ser observada abaixo:

Nós temos o Manual de Boa Conduta Docente, com os valores que acreditamos... temos o conselho administrativo, que fica nos EUA e que vota e aprova as atas de reunião... avaliação do relatório trimestral de resultados... o próprio orçamento é aprovado pelo Conselho... (E1)

(...) então, ele funciona pra dar transparência, prestação de contas aos sócios e responsabilidade corporativa. (E1)

No Prosper, existem alguns procedimentos com o objetivo de melhorar, constantemente, a governança corporativa da empresa, conforme pode-se observar nos fragmentos de texto a seguir:

A gente tem um código de ética e de conduta... a gente tem um canal de denúncia anônima... e esse canal de denúncia é totalmente anônimo... vai um código pra pessoa acompanhar... a gente não fica sabendo quem fez a denúncia... a gente tem, também, óbvio, um jurídico pra cuidar do *compliance*<sup>129</sup>... (E2)

(...) o que mais que a gente tem relacionado à governança corporativa? A gente tem, assim... ‘combinados’, né? Mas, que a gente quer, cada vez mais, formalizar com os professores... tipo: “Oh, você tá entrando aqui e são essas as coisas que você precisa seguir...” porque a gente tem um código de ética genérico, mas, tem um código de conduta de sala de aula, que é mais, assim... a gente fala nas reuniões iniciais: “Oh, professores, vocês precisam proceder assim... isso, não pode... não queremos falas sobre política, não queremos palavrões em sala de aula...” então, existem combinados verbais que nós fazemos com eles e que são repetidos ao longo do ano... mas, não tem nada assinado, do tipo ‘não falarei palavrão em sala de aula’... (E2)

(...) e eu te falo isso porque o relacionamento com o professor é complicado... porque, mesmo ele sendo CLT, ele se sente como um profissional liberal... até porque, ele dá aulas em outros locais... às vezes, ele não é exclusivo nosso... então, assim... é um cuidado que a gente tem no relacionamento com os professores, pra não ficar algo super afastado, parecendo que ele tá trabalhando numa empresa convencional... isso porque, o professor gosta de sentir que ele tá numa escola... mesmo no cursinho, né? (E2)

(...) mas, cada vez mais, a gente tá avançando nessas questões de governança corporativa... a gente ainda não tem planos de contratar uma auditoria externa, mas, nós temos poucos problemas trabalhistas porque a gente faz tudo ‘por dentro’, via CLT... tudo certo, seguindo todas as regras... antigamente, não era assim... nenhum lugar era assim... todo mundo pagava ‘por fora’... ainda hoje, é bem comum no resto do Brasil... mas, se você pensa em grandes grupos educacionais, como o nosso, é impossível pensar em fazer sem ser CLT... então, a gente faz isso com muita atenção... o relacionamento com os professores é a parte mais delicada, mais difícil e que demanda mais cuidado. (E2)

---

<sup>129</sup> É o conjunto de medidas e procedimentos com o objetivo de evitar, detectar e remediar a ocorrência de irregularidades, fraudes e corrupção.

Diferentemente do Prosper, que desenvolve ações para melhorar a governança corporativa do curso, observa-se, pela resposta do gestor do Mentor, que esse processo ainda é bastante incipiente na empresa, como pode ser verificado nos trechos selecionados:

(...) sobre governança, realmente, nós não temos processos estabelecidos... infelizmente, eu diria... gostaria que tivesse. Mas, hoje, ainda é muito orgânico... a gente ainda é uma empresa pequena, média... a gente ainda ‘toca’ tudo internamente, entre os sócios. (E3)

(...) mas, agora, a gente tá começando a ter um time de RH. Então, vamos começar a estabelecer as avaliações de performance semestral e *feedbacks* mais estruturados. Mas, hoje, o diretor de cada área se responsabiliza por tudo... e nós temos uma reunião semanal, de duas horas, entre os sócios diretores e mais um diretor e, nessas reuniões, a gente discute tudo o que for preciso... (E3)

Conforme foi reconhecido e lamentado pelo próprio gestor, fica evidente que ainda não existem iniciativas para uma cultura de governança corporativa dentro da empresa, o que difere dos demais cursos, que, mesmo com iniciativas distintas, possuem procedimentos nessa área. O gestor do Sirius respondeu da seguinte forma, quando questionado sobre o tema:

Sim, nós temos um código de conduta, um conjunto de práticas que nós adotamos, sobretudo, no relacionamento com os alunos... e isso não é apenas um papel assinado... isso é levado muito a sério... e, aí, nesse processo, a gente usa, inclusive, estruturas internas e da *holding*... por exemplo, a gente usa toda a estrutura de *compliance*, canal de denúncias da *holding*, que vai para uma investigação independente e que é tratado com a devida seriedade... denúncias anônimas e não anônimas e nós temos uma política de tolerância zero com isso. (E4)

(...) e tem toda a questão de política anticorrupção, todos os mecanismos de controle interno e auditoria, especialmente quando a gente tá se relacionando com governos... a gente já fez muitos projetos, mas, a gente não vende pra governos... a gente doa pra governos e conversa com muitos governos. Então, normalmente, o time de relacionamento com governos está sempre envolvido nisso pra garantir que estamos seguindo as práticas adequadas... pra não fazer nenhuma besteira por desconhecimento e isso ‘explodir’ na nossa cara depois... (E4)

(...) também têm os processos internos do grupo... então, tem auditoria interna. Por exemplo, quando veio a LGPD, a gente teve auditoria e consultoria externa... eu prefiro uma auditoria externa do que uma denúncia... (E4)

(...) outra questão... pelo fato de sermos listados na Bolsa, tanto na B3<sup>130</sup> quanto na NASDAQ<sup>131</sup>, a gente tem políticas de governança que precisam ser cascateadas pra todas as empresas do grupo, sem exceção... então, a gente segue boa parte do que vem da *holding*... (E4)

---

<sup>130</sup> É a bolsa de valores oficial do Brasil, sediada na cidade de São Paulo. Resultado da fusão entre a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), a Bolsa de Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&F) e a Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos (CETIP). A B3 é a única bolsa de valores em funcionamento no mercado brasileiro.

<sup>131</sup> É a segunda maior bolsa de valores dos Estados Unidos, na qual encontram-se grandes empresas de tecnologia, como eletrônica, informática, biotecnologia e telecomunicações.

(...) então, parte do nosso trabalho, também é garantir que todos esses mecanismos não engessem as nossas iniciativas... com a LGPD, isso ficou muito claro... eu disse: “Pessoal, se a gente for implementar tudo o que vcs estão trazendo, vamos ter problemas... isso funciona no site corporativo da COGNA, que ninguém acessa... no site do Sirius, vamos encontrar uma forma de resolver essas questões.” Então, às vezes, é um desafio achar esse equilíbrio... (E4)

(...) por fim, a gente tem, também, um conselho consultivo, que não é deliberativo, mas, que a gente usa muito pra apoiar o desenvolvimento do Sirius... nós temos outras instâncias de governança, também... pra acompanhar o trabalho de liderança do curso... mas, aí, o objetivo é menos fiscalizar e mais estimular novas ideias, estimular o desenvolvimento, abrir portas, procurar oportunidades dentro do grupo... então, não é aquela governança de conselho, mais tradicional. (E4)

Ao analisarmos as práticas desenvolvidas pelos cursos pesquisados em relação ao terceiro elemento do microfundamento *reconfiguring*, pode-se depreender que apenas a empresa Mentor ainda não possui iniciativas mais concretas relacionadas à governança corporativa. No entanto, isso não significa que o curso não atue dentro de um conjunto de regras, normas, valores e um código de ética. A diferença é que, ao contrário do que ocorre com seus pares, não há uma formalização dessas práticas. No Fluence, existe um conselho administrativo, responsável por aprovar o orçamento da empresa e relatórios de resultados, com o objetivo de transmitir transparência e responsabilidade corporativa. Além disso, o curso desenvolveu um Manual de Boa Conduta Docente, onde deixa explícito os valores que regem a relação com alunos, colegas, comunidade e a própria empresa. Ao lembrar que a organização não tem plano de contratar uma auditoria externa, o gestor do Prosper entende que a empresa ainda precisa avançar em algumas questões relacionadas à governança corporativa. Apesar dessa percepção, o curso tem várias iniciativas para promover práticas que ajudam a debelar irregularidades, fraudes e comportamentos indesejados, como código de ética, código de conduta em sala de aula, canal de denúncia anônima e *compliance*. Conforme comentado no início deste parágrafo, a empresa Mentor não possui ferramentas formais que caracterizam um sistema de governança corporativa. O curso Sirius, por outro lado, faz uso de inúmeros procedimentos para reforçar esse sistema, como um código de conduta, *compliance*, controle e auditoria internos e demais políticas de governança exigidas para que o grupo do qual a empresa faz parte possa estar listado nas bolsas B3 e NASDAQ.

A última variável a ser analisada pelo estudo representa o quarto elemento do microfundamento *reconfiguring* e pode ser mensurado através dos seguintes questionamentos: de que modo ocorre o processo de aprendizagem na empresa e a transferência de conhecimento? A resposta do gestor do Fluence a essas perguntas está descrita abaixo:

A aprendizagem é muito prática... de testar e fazer... e buscar inovar. Com relação à transferência de conhecimento, eu acho que a gente faz um número razoável de treinamentos e reuniões... olhando pro nosso setor, eu acho que a gente faz muito, mas, podemos melhorar. (E1)

A resposta do CEO está em linha com a afirmação de Froehlich, Bitencourt e Bossle (2017), de que não apenas as capacidades dinâmicas aumentam a aptidão da empresa para a inovação, mas, também, outros fatores podem alavancá-la, como o aprendizado baseado na prática, transferência de conhecimentos e aprendizado interorganizacional.

Neste momento da entrevista, o pesquisador quis esclarecer se os treinamentos eram realizados em todas as áreas da empresa ou ocorriam apenas em determinados setores, como comercial, pedagógico ou financeiro e obteve a seguinte resposta:

Tem de tudo, um pouco... tem processo de *onboarding*<sup>132</sup> para novos coordenadores, por exemplo... tem treinamento à distância para secretárias, que o pessoal faz daqui de Porto Alegre, com manuais específicos... (E1)

(...) tem treinamento de professor para o ENEM. A gente fez, recentemente, dois dias de treinamento com *workshops* por área do conhecimento<sup>133</sup>... eu trouxe professores do Paraná pra participar... também temos reuniões entre autores e professores para a melhoria do material didático... a gente faz muitas reuniões e treinamentos com os autores dos materiais para que haja um alinhamento nessa questão e todos os autores são professores nossos. (E1)

Importante ressaltar que, para que haja, efetivamente, um processo de reconfiguração dos ativos e das estruturas organizacionais, é imprescindível o envolvimento dos colaboradores e de uma liderança confiável e presente. Apenas dessa forma, lembram-nos Achtenhagen, Melin e Naldi (2013), a empresa poderá desenvolver uma cultura de comprometimento, comunicação e motivação. O gestor do Prosper respondeu da seguinte forma aos questionamentos que envolvem o quarto elemento do microfundamento *reconfiguring*.

(...) pra capacitação dos professores, a gente fez uma parceria com o Instituto Singularidades<sup>134</sup>, mas, para o Ensino Médio, com metodologias ativas... coisas que não têm muito a ver com cursinho... (E2)

(...) cursinho, a gente não tem nada externo porque não existe no mercado... curso externo de capacitação de professores de cursinho... duvido que eles fariam, também, né? Hehehe (E2)

<sup>132</sup> No contexto da resposta, *onboarding* significa integração.

<sup>133</sup> No ENEM, essas áreas são Ciências Humanas e suas Tecnologias; Ciências da Natureza e suas Tecnologias; Linguagens, Códigos e suas Tecnologias; e Matemática e suas Tecnologias.

<sup>134</sup> Fundado em 2001, é uma instituição de ensino superior, sem fins lucrativos, focada na formação de professores e profissionais de educação.

(...) então, assim... aí, é interno nosso. Agora, os nossos gestores, sim... eles têm capacitação... eu já fiz *coaching* pago pelo Prosper. Tem cursos externos que alguns coordenadores já fizeram... de gestão, de liderança... eu, agora, acabei de finalizar um MBA Executivo. Por mais que ele não tenha sido subsidiado financeiramente pelo curso, o tempo que estou em aula não é descontado das férias, nem nada... então, não deixa de ser um incentivo. (E2)

(...) com o novo RH, a gente tá estruturando várias iniciativas como academia de líderes, questões de gestão, identificação e retenção de talentos... então, estamos profissionalizando essas questões. (E2)

(...) agora, para professor... o que a gente tem... por exemplo, aos sábados, a gente tinha o CAD, que é um curso de aperfeiçoamento docente... então, a gente pegava plantonistas e professores mais iniciantes e colocava os caras em curso de formação, por 10 semanas... então, assim: “Oh, eu vou te ensinar a montar uma lousa... agora, vai lá, sua vez...” eu tenho estruturado um curso interno de formação de novos professores. Pro cursinho, isso é importante... porque, se o professor é realmente bom, ele recebe mais aulas, ganha uma hora-aula maior e a gente vai fazendo esse *feedback*... às vezes, o cara vai pra autoria, vira autor de livro... então, existem outros benefícios de você ser um ótimo docente, também... (E2)

No Mentor, não existem processos formais relacionados ao processo de aprendizagem e transferência de conhecimento, mas, isso não significa que a empresa seja indiferente à questão, conforme pode-se observar nos fragmentos de texto a seguir:

(...) cara, não existe nada formalizado... normalmente, a questão de cursos é uma coisa tratada muito no um pra um... por exemplo, tem um cara que a gente viu que tem uma oportunidade de crescer em análise de dados... então, a gente vai lá e oferece um curso pra ele... mas, não é nada que seja, assim, divulgado, sabe? (E3)

(...) eu gosto muito de ter uma cultura de treinamento... então, dentro do meu time, eu puxo bastante isso... é comum eu falar: “Cara, para aí! Pega essa semana e lê esse material aqui... aprende esse negócio, que vai ser importante depois...” (E3)

(...) eu aplico muitos treinamentos com eles, também... tipo, eu vejo que um cara tá tomando um pau nas planilhas... então, eu pego e digo: “Vamos lá fazer uma aula de planilhas...” e ajudo o cara... mas, isso vai muito de gestor pra gestor dentro da empresa... eu gosto bastante de fazer isso... até porque eu gosto de dar aula, hehehe... (E3)

(...) eu acho que um dos principais papéis de um gestor é treinar as pessoas... dentro do time de tecnologia, eu sei que eles têm, também, processos de aprendizado... discutem tendências, novas ferramentas e tal... (E3)

Percebe-se, claramente, que faltam processos formais de aprendizagem e transferência de conhecimento dentro da empresa e delega-se para as lideranças de cada área a responsabilidade de instigar os colaboradores na busca por novos saberes. Por fim, tem-se a resposta do gestor do Sirius sobre essa última variável investigada na pesquisa.

(...) olha, todo esse processo de estimular a nossa equipe a aprender a se desenvolver... isso, a gente já faz... tem um processo de aprendizagem interna, onde a maioria das

ações que a gente implementa em termos de produto, *marketing*, tem como objetivo principal aprender... por exemplo, o que que a gente quer com esse teste? Ele tem potencial pra fazer o Sirius dar um próximo passo ou não? Às vezes, tem, às vezes, não... (E4)

(...) hoje à tarde, eu tive a confirmação de que um teste que a gente fez tem, aparentemente, potencial pra aumentar a nossa receita em dois dígitos, em termos percentuais... já fazia alguns semestres que isso não acontecia... só que, eu tenho um *backlog*<sup>135</sup> de, sei lá, uns 70 testes que foram inconclusivos ou geraram um impacto negativo... (E4)

(...) mas, o importante pra nós é olhar e falar: “Nossa, na soma de tudo isso, eu tô encontrando oportunidades que vão fazer a gente dar os próximos passos?” (E4)

(...) então, o desenvolvimento é menos orientado ao resultado em si, apenas... a gente entende que o resultado é consequência desse processo de aprendizagem onde precisamos lançar muitos testes... e, aí, teste A/B, teste de sensibilidade... “Vamos fazer grupo focal? Vamos lançar para um grupo pequeno de alunos? Vamos segmentar isso?” Temos essa preocupação pra não fazer rodar pra 3 milhões de alunos e esse negócio dar pau... (E4)

(...) esse é um processo que a gente valoriza bastante no time... e é interessante quando a gente contrata pessoas, sobretudo, quem não vem de *startups*... porque é um processo de ‘desaprendizagem’... pra aprender a trabalhar nesse modelo... cara, um teste que deu errado não é um fracasso... se a gente conseguir aprender, esse teste foi bem sucedido. O que não pode acontecer é teste inconclusivo. E a gente tem processos internos pra registrar toda essa informação e aprender com ela. (E4)

O depoimento do gestor do Sirius reforça a declaração feita por Zollo e Winter (2000), que entendem a capacidade dinâmica como um padrão aprendido e estável de atividade coletiva, por meio da qual, a organização, sistematicamente, gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficiência, isto é, ela é baseada em mecanismos de aprendizagem que permitem uma evolução constante do conhecimento organizacional, com uma dedicação metódica aos processos de melhoria. Esse comportamento identificado na empresa Sirius também vai ao encontro do que descrevem Zahra e George (2015) sobre o conceito de capacidade dinâmica de absorção. Para os autores, esta concepção representa um conjunto de rotinas organizacionais e processos estratégicos pelos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento com a finalidade de criar valor. Por fim, o comportamento da empresa lembra-nos Collins (1994), para quem um dos elementos componentes das capacidades dinâmicas é a aptidão de aprender a aprender.

Ao fazer uma análise comparativa acerca do último elemento que compõe o microfundamento *reconfiguring*, percebe-se que todas as empresas pesquisadas reconhecem a importância da aprendizagem e do conhecimento organizacional para o sucesso do empreendimento. No entanto, a forma como esses processos são desenvolvidos varia em cada

---

<sup>135</sup> No contexto da resposta, *backlog* significa acúmulo.

um dos cursos. No Fluence, a aprendizagem ocorre na prática, com os gestores testando caminhos alternativos até encontrar as melhores soluções. Todavia, chama a atenção o fato de a empresa não dar a mesma relevância para o conhecimento adquirido externamente, através de cursos ou capacitações. No que tange à transferência de conhecimento, o curso promove, constantemente, reuniões e treinamentos entre os colaboradores para alinhamento e convergência de processos e práticas pedagógicas, o que parece coerente em uma empresa que atua em quatro estados diferentes, possui 14 unidades de operação e apresenta um viés de expansão. Por não haver processos de capacitação externa para professores de pré-vestibular, o Prosper desenvolveu o seu próprio programa de formação – CAD –, com 10 semanas de duração. Para os gestores, o curso oferece subsídios, de modo que os mesmos possam aprimorar seus conhecimentos fora da empresa. Apesar desse estímulo financeiro, não há uma cultura que promova a aprendizagem através de pesquisas e testes realizados no âmbito da organização, como pode-se observar em um dos cursos que compuseram o estudo.

Apesar da fala entusiástica do gestor do Mentor a favor do conhecimento e da necessidade constante de treinamento para os colaboradores, não existe, no pré-vestibular, nenhum processo formal que tenha como objetivo desenvolver aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento, ficando a cargo dos próprios gestores de cada área essa responsabilidade. O Sirius, por sua vez, afirma que iniciativas relacionadas às áreas de produto e *marketing* têm como principal objetivo aprender, mesmo reconhecendo que grande parte dos testes que realiza mostram-se inconclusivos ou com impacto negativo. Não obstante, para o gestor, esses resultados têm um valor menor. O que realmente importa é absorver o máximo de conhecimento com cada experiência e teste realizado em busca de novas oportunidades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da educação e de uma formação acadêmica sólida para o desenvolvimento de uma pessoa é algo inquestionável. Dentre as inúmeras desigualdades que caracterizam o Brasil, a diferença no nível de escolaridade entre os jovens é um desafio que nos confronta há muitas décadas. O acesso a ótimos professores, materiais didáticos adequados e ferramentas pedagógicas foram, durante muitos anos, um privilégio das classes sociais mais favorecidas do nosso país. Sendo assim, o surgimento de uma inovação disruptiva que possibilita a criação de empresas que ofereçam uma preparação educacional de qualidade para uma grande parcela da população merece um olhar mais atento.

Por conta de uma conjunção de fatores, como baixa qualidade das escolas brasileiras, alta concorrência para o ingresso em determinados cursos e universidades ou, ainda, ausência de um mercado concorrencial mais disputado, os cursos pré-vestibulares atuaram, durante décadas, atendendo, majoritariamente, os alunos das classes A e B da sociedade brasileira.

Estas empresas têm a missão de preparar estudantes para os mais variados processos seletivos de universidades públicas e privadas. A etapa que envolve o término do ensino médio e o início do ensino superior requer a aprovação do aluno no curso e IES do seu interesse. Quanto mais concorrido é o curso e a universidade desejada, maior é a necessidade de preparação do candidato. Durante muitos anos, esta necessidade de preparação foi um dos principais gargalos para estudantes pertencentes às classes sociais mais baixas interessados em frequentar as carreiras mais disputadas.

O surgimento de cursos pré-vestibulares *online* representa uma nova dinâmica para o mercado educacional, na medida que democratiza o acesso a um ensino de qualidade para alunos de todos os estratos sociais. Ao mesmo tempo, representa um desafio para as empresas que atuam neste segmento dentro de uma lógica e de um modelo de negócios forjado em um processo de ensino-aprendizagem exclusivamente presencial. Por conta de um novo contexto, surgido a partir da inovação representada pelos MOOCs e potencializado pela pandemia de COVID-19, estas empresas tiveram que identificar quais as habilidades, capacidades e processos precisam ser desenvolvidos para que possam continuar tendo relevância em um cenário mais contemporâneo.

Este capítulo tem por finalidade destacar o alcance dos objetivos da pesquisa, apontar as principais contribuições do estudo, indicar as limitações identificadas no decorrer do trabalho, bem como, sugerir caminhos para estudos futuros sobre a temática abordada. Para isso, no primeiro tópico são retomados os objetivos da pesquisa e os meios percorridos para a

sua realização. O segundo tópico apresenta as principais contribuições do trabalho. O terceiro tópico esclarece as limitações do estudo. Por fim, têm-se sugestões de trabalhos futuros.

## 5.1 DISCUSSÃO SOBRE O ALCANCE DA QUESTÃO-PROBLEMA E OS OBJETIVOS DA PESQUISA

A questão-problema que esta pesquisa propôs-se a responder foi: como estão configurados os modelos de negócios e as capacidades dinâmicas em um setor impactado por uma inovação disruptiva? Para alcançar o resultado pretendido, foi realizada uma revisão da literatura acerca dos elementos teóricos e, na sequência, foi elaborado um roteiro de entrevista (ajustado e adequado por especialista) que foi aplicado a quatro grandes empresas que atuam no segmento de pré-vestibular, sendo que duas delas operam na modalidade presencial e as outras duas trabalham na modalidade *online*. Ao final, verifica-se que, apesar de todas as empresas atenderem a uma mesma necessidade do mercado, que é a de oferecer uma preparação aos alunos que pretendem realizar os processos seletivos das universidades, a forma como estão caracterizados os componentes dos modelos de negócios e o desenvolvimento das capacidades dinâmicas de cada empresa é bastante específico, conforme fica demonstrado no capítulo Resultados. Assim sendo, entende-se que a questão-problema da pesquisa foi respondida.

Em relação aos objetivos específicos, o primeiro deles foi fazer um mapeamento do mercado de pré-vestibular, entendendo quais são as características mais importantes do setor. Assim, nos próximos parágrafos, apresenta-se 12 particularidades do segmento objeto desta pesquisa, identificadas a partir das falas dos respondentes e da experiência do pesquisador com o setor de pré-vestibular.

Uma das características mais marcantes do segmento refere-se aos valores praticados pelos cursos. Existe uma grande diferença entre as empresas que operam na modalidade presencial e aquelas que trabalham na modalidade *online*. Por conta dessa particularidade, verifica-se uma diferenciação nos públicos que frequentam os cursos. Com exceção de alunos bolsistas, grande parte dos estudantes que frequentam os cursos presenciais são egressos das classes sociais mais privilegiadas. Por outro lado, aqueles que assinam os planos disponibilizados pelos cursos *online*, de um modo geral, fazem parte das camadas menos favorecidas da sociedade. Pode-se afirmar, de forma categórica, que antes do surgimento dos cursos *online*, o mercado de pré-vestibular era, em boa medida, elitista.

Outro aspecto que caracteriza o segmento de pré-vestibular é a sua informalidade. Bastante pulverizado e constituído – em grande parte – de pequenas empresas, existe um

histórico que deprecia a relação contratual entre empregadores e empregados, sendo muito comum o relato do pagamento de salário ‘por fora’ da carteira. O próprio gestor do Prosper, em uma das suas respostas, faz referência a esta característica do setor. Também não é incomum o recebimento de mensalidades sem a devida contrapartida da nota fiscal. Essas ilicitudes podem trazer – num primeiro momento – economias para a empresa, mas, ao mesmo tempo, provocam prejuízos à sociedade e enfraquecem a relação com os colaboradores do curso. Importante enfatizar que essa situação não caracteriza nenhuma das empresas que participaram do estudo, na medida que todas elas são muito diligentes na relação com os funcionários e a esfera pública.

A despeito da característica anterior, o setor mostra-se bastante maduro em termos de opções de turmas, especialmente em cidades onde há universidades federais ou estaduais. O leque de alternativas é grande e há turmas em formato anual, semestral ou, ainda, revisão, com período de curso de um ou dois meses. Os alunos também podem optar por assistir as aulas nos turnos da manhã, tarde ou noite. Cada uma dessas escolhas impacta no volume de serviços e ferramentas entregues por cada pré-vestibular, o que, invariavelmente, reflete no preço final de cada proposta. E esta realidade, de diferentes alternativas de cursos, assemelha-se tanto nas modalidades presencial quanto nas opções *online*. Deste modo, existe o entendimento de que o mercado é formado por alunos com interesses distintos, no que tange a quantidade de carga-horária, volume de materiais didáticos, simulados, ferramentas e funcionalidades educacionais e, conseqüentemente, valor disponível para o investimento.

Na esteira deste amadurecimento do mercado, as grandes empresas do setor – como as que formaram a amostra deste estudo – oferecem aos alunos uma miríade de ferramentas para que os mesmos possam acompanhar a sua evolução ao longo do período de preparação. Análise de desempenho em simulados, listas de exercícios, redações, plano de estudos personalizado, etc. fazem parte da rotina dos estudantes. Constata-se, dessa forma, que o mercado constituído pelos grandes *players* encontra-se bastante amadurecido.

Mais uma característica que merece destaque é o uso que os cursos *online* fazem da quantidade de dados e informações decorrentes das interações com os estudantes. Por conta dessa relação e do trabalho de engenharia no desenvolvimento da plataforma, os cursos conseguem criar uma experiência muito mais personalizada com a sua base de alunos. Deste modo, surgem ofertas de produtos complementares ao da preparação para as provas seletivas. O Sirius, ao ter acesso a uma grande quantidade de informações dos alunos, como patamar médio de desempenho, curso desejado, local onde vive, classe social, entre outros dados,

oferece o serviço Orientação de Carreira, onde disponibiliza opções de cursos em IES privadas que possam fazer sentido para o estudante e sua família.

Por tratar-se de um serviço e, como tal, apresentar entre as suas características a intangibilidade, percebe-se que uma das práticas mais utilizadas pelos cursos de pré-vestibular para dar visibilidade à qualidade do trabalho ofertado é demonstrar a quantidade e qualidade das suas aprovações. Assim, ao final dos processos seletivos, ocorre uma profusão de anúncios e postagens com as conquistas mais relevantes entre os alunos. Na esteira dessa prática, os cursos – especialmente – presenciais adotam estratégias para conquistar os alunos com maior potencial de aprovação, através de Concursos de Bolsas e a aplicação da Bolsa Desempenho.

Outro ponto de destaque no atual cenário do mercado de pré-vestibular é o interesse dos alunos pelo curso de medicina. Sem querer especular acerca dos motivos desta predileção, é inegável essa tendência e ela ajuda a explicar o fato de a grande maioria dos cursos oferecerem opções de preparação específicas para este público.

Outra característica do setor é o aspecto da socialização. Por uma questão lógica, esse ponto fica mais evidente nos cursos presenciais. Entende-se que a relação diária com colegas, professores e coordenadores é importante para o desenvolvimento gregário dos estudantes. Os cursos *online*, apesar das suas características únicas, também elaboram ações para produzir um senso de pertencimento entre os alunos, mesmo que essa interação ocorra de forma remota. Um exemplo dessa iniciativa é o projeto Ombro Amigo, desenvolvido pelo curso Mentor.

Pelas respostas das empresas, pode-se depreender que o setor de pré-vestibular não faz uso de estruturas específicas para a área de P&D. As inovações, quando ocorrem, têm um caráter mais incremental e partem dos principais gestores, especialmente entre os *players* que atuam na modalidade presencial. Na amostra pesquisada, apenas o curso Sirius faz uso de parceiros externos para o desenvolvimento de inovações. No entanto, por fazer parte de um grande grupo educacional e guardar semelhanças com *startups*, pode ser considerado um ponto fora da curva no mercado de pré-vestibular.

Por conta da pandemia de COVID-19, grande parte dos cursos que atuam na modalidade presencial, passaram a oferecer turmas no formato EAD, já que, durante vários meses, o contato entre alunos e professores estava proibido. Assim, tiveram que buscar alternativas para possibilitar o acesso às aulas – de forma remota –, a gravação das mesmas e, posteriormente, disponibilizá-las em alguma plataforma própria. Deste modo, os cursos presenciais tiveram que viver essa experiência do digital, mesmo sem nenhum *know-how* e planejamento prévio. Difícil fazer previsões definitivas acerca do impacto dessas iniciativas para o setor, mas, a realidade mostra-nos que cursos presenciais, após a pandemia, criaram turmas no formato EAD e estas

permanecem sendo oferecidas por muitos pré-vestibulares após o período mais restritivo imposto pela COVID-19.

Outro ponto que merece ser destacado é o fato de que, hoje, qualquer aluno pode estudar gratuitamente em um pré-vestibular *online*. O projeto Portas Abertas, do curso Sirius, permite o acesso a um banco de dados com 6.000 videoaulas, 30.000 exercícios, as provas do ENEM, uma seção de apostilas e um blog, onde são abordados temas de interesse dos estudantes. O curso Mentor, ao adotar um modelo *Freemium*, também disponibiliza milhares de videoaulas no seu canal no YouTube, além de aulas ao vivo, gratuitas, que ocorrem semanalmente. Este novo contexto, de forma inequívoca, mudou a dinâmica do setor e impôs um novo desafio aos cursos presenciais.

Apesar de não ser foco da pesquisa e não dispormos de dados oficiais, existe uma convicção das empresas que atuam no setor de que o tamanho do mercado de pré-vestibular presencial vem reduzindo de maneira significativa nos últimos anos. É importante lembrar que boa parte do público que frequenta estes cursos são provenientes das classes sociais mais favorecidas. Corroborando para esta percepção, o fato das duas empresas que atuam na modalidade presencial e que participaram da pesquisa terem, no escopo da sua atividade econômica, outras iniciativas na área educacional, de modo a reduzirem a dependência do negócio à atividade de pré-vestibular. O curso Prosper faz parte de um grupo que também atua na educação básica – educação infantil, fundamental I e II e ensino médio – com unidades próprias, possui uma editora para a produção de materiais didáticos e um sistema de ensino, que tem parcerias com escolas e cursos pré-vestibular em todo o país. O Fluence, por sua vez, até o ano de 2020, operava apenas no segmento objeto do estudo. No ano seguinte, passou a oferecer o ensino médio na cidade de Porto Alegre e, em 2023, serão nove sedes com essa opção de ensino, o que demonstra, de forma incontestável, a preocupação da empresa em buscar alternativas para o mercado de pré-vestibular. No entanto, este contexto parece não fazer muito sentido para os cursos *online*, cujo mercado-alvo é formado, em grande medida, por alunos cujas famílias apresentam maiores restrições financeiras e, durante muitos anos, foram preteridos por grande parte dos cursos presenciais que formam este segmento.

Dessa forma, considera-se atingido o primeiro objetivo específico proposto na pesquisa. Na sequência, o próximo objetivo propôs comparar quais são as principais diferenças no modelo de negócios das empresas que atuam na modalidade presencial e aquelas que atuam na modalidade *online*. O que verifica-se é que as diferenças não estão restritas apenas à modalidade de ensino, mas, também, entre as próprias empresas, já que a análise dos modelos envolve nove componentes distintos.

Na variável segmento de clientes, observa-se diferenças relevantes nas classes sociais dos estudantes que frequentam os cursos presenciais e aqueles que estudam através das plataformas. A despeito de outras variáveis de segmentação terem aparecido no estudo, como perfil comportamental e variável psicográfica, destaca-se o fato dos estudantes dos cursos presenciais serem, majoritariamente, pertencentes às classes A e B, enquanto os alunos dos cursos *online* serem, predominantemente, das classes sociais menos favorecidas da sociedade.

As empresas que atuam na modalidade presencial oferecem uma proposta de valor embasada em uma forte qualidade acadêmica, e tudo o que isso representa em termos de capacidade da equipe docente, organização de horários, simulados e demais ferramentas pedagógicas. Em contrapartida, os cursos que atuam na modalidade *online* apresentam outros diferenciais, mas, sem esquecer da preparação acadêmica dos estudantes. Assim, no Mentor, a proposta de valor alicerça-se no Plano de Estudos Personalizados enquanto que, no Sirius, ressalta-se o serviço de orientação de carreiras.

Com relação ao componente canais, observa-se que todas as empresas adotam uma abordagem *multichannel* para a comunicação e prospecção de alunos. No entanto, os cursos Mentor e Sirius, por atuarem na modalidade *online*, desenvolvem várias estratégias de SEO para terem relevância nos mecanismos de busca, como o Google e, conseqüentemente, reduzem os investimentos em mídia.

Quando analisa-se a forma como as empresas investigadas desenvolvem o tópico relacionamento com clientes, verifica-se que cada uma delas adota estratégias diferentes. No Fluence, o papel desempenhado pelo coordenador de sede é fundamental, na medida que as unidades possuem uma estrutura de pessoal bastante enxuta e muitas das demandas que envolvem os alunos precisam ser administradas por esse profissional. No Prosper, entende-se que a qualidade da equipe docente e a organização acadêmica são fundamentais para a gestão do relacionamento com os estudantes. Para o Mentor, criar vínculos duradouros com os clientes sempre foi um objetivo dos fundadores da empresa. Assim, tem-se uma área específica – time de relacionamento – responsável por gerar ações que aproximem o curso dos seus alunos. Por fim, no Sirius, ocorrem dois tipos de relacionamento: no primeiro, o objetivo é gerar engajamento acadêmico. No segundo, mais reativo, serve para oferecer suporte sempre que houver problemas e/ou dúvidas com a plataforma do curso.

No que tange o componente fontes de receita, constata-se que, em todas as empresas pesquisadas, a principal origem do faturamento está relacionada à venda dos cursos. O que chama atenção é a distribuição da receita no Sirius, que também contempla outras duas linhas, uma voltada para o mercado B2B e uma para o serviço de orientação de carreira aos estudantes.

O componente do modelo de negócios que apresenta maior pluralidade nas respostas chama-se recursos principais. Cada uma das empresas investigadas entende que o sucesso do negócio está relacionado a um conjunto diferente de fatores. No Fluence, o ativo fundamental refere-se ao tripé histórico de aprovações, credibilidade da marca e carteira de clientes. Já no Prosper, os dois recursos principais são uma coordenação pedagógica de alto nível e uma excelente equipe docente. Para o Mentor, a biblioteca de conteúdos e a tecnologia utilizada para o desenvolvimento da plataforma representam os principais ativos da empresa. Por fim, no Sirius, o êxito do negócio está alicerçado em três áreas: currículo e sequenciamento didático, tecnologia para desenvolver uma plataforma que ofereça acessibilidade, funcionalidade e *design* e, finalmente, as ações relacionadas ao *marketing* digital.

Outro item do modelo de negócios que revela diferenças de abordagem por parte das empresas são as atividades-chave. Para o gestor do Fluence, são todas aquelas relacionadas à operação da sede, mas, também ressalta a importância da gestão da logística dos professores no deslocamento entre as unidades e o controle da inadimplência dos estudantes. No Prosper, são todas as atividades vinculadas à organização do curso para o desenvolvimento das aulas. No curso *online* Mentor, as atividades-chave dividem-se em duas: estruturar e lançar campanhas para novos cursos e a gestão das aulas ao vivo. Para o Sirius, essas atividades estão distribuídas entre as áreas tecnológica, pedagógica e comercial.

Com relação ao componente parcerias principais, observa-se que no Fluence existem três empresas que podem ser caracterizadas dessa forma. A primeira, é responsável pela edição e impressão do material didático. A segunda, é encarregada de oferecer os simulados no formato ENEM. E, por fim, há um processo de coopetição com outro grupo educacional, para as operações nas cidades de Santa Maria, Pelotas e Rio Grande. O principal parceiro do Prosper é uma gráfica, responsável pela impressão do material didático. No Mentor, os parceiros principais são os fornecedores de *softwares* e uma gráfica, incumbida da impressão do material didático. Por fim, o Sirius destaca a parceria com três empresas: a Amazon, para a estrutura tecnológica, um fornecedor para os simulados no formato ENEM e a Redação Nota 1000, que fará a correção das redações dos estudantes.

O último componente do modelo de negócios investigado foi a estrutura de custos. As empresas que atuam no segmento de pré-vestibular são extensivas em mão de obra. Assim, esperava-se que a folha de pagamento fosse uma rubrica bastante representativa nos custos do negócio. Para o Fluence, as despesas mais expressivas, em ordem de grandeza, são a folha de pagamento dos professores, aluguel das unidades, folha de pagamento da área administrativa, gastos com as sedes e, por fim, os valores desembolsados para a produção do material didático.

No Prosper, a folha de pagamento dos professores e colaboradores representa algo em torno de 85% da estrutura de custos. Já para o Mentor, o principal desembolso da empresa está diretamente relacionado à gestão das atividades de mídia envolvidas na captação de novos alunos. Depois, surgem folha de pagamento, custos para a correção de redação, produção e impressão do material didático e, por último, despesas relacionadas à infraestrutura de tecnologia. No Sirius, o gasto mais significativo também é a folha de pagamento, seguido pelas despesas com mídia, correção de redação e infraestrutura de tecnologia.

Assim, considera-se atingido o segundo objetivo específico do estudo. Finalmente, há o terceiro e último objetivo da pesquisa, que é entender quais são as dessemelhanças fundamentais nas capacidades dinâmicas desenvolvidas pelas empresas que atuam na modalidade presencial e as empresas que atuam na modalidade *online*. Para tanto, foram investigadas as 12 variáveis que compõem os microfundamentos *sense*, *seize* e *reconfiguring*. Nos próximos parágrafos, tem-se um resumo das respostas das empresas, entendendo-se, assim, que todos os objetivos da pesquisa foram alcançados.

O primeiro item questiona os gestores acerca dos processos para a realização de trabalhos de P & D. As empresas Fluence, Prosper e Mentor afirmaram que pesquisas, desenvolvimentos e estratégias que visam o futuro da organização são capitaneadas pelas principais lideranças, sem que haja uma participação direta de parceiros externos. No Sirius, desenvolve-se muitas pesquisas internas, mas, a empresa também faz uso de parceiros externos – consultorias e *holding* – para o desenvolvimento de determinadas áreas do negócio.

A segunda variável investigada é sobre o uso de organizações ou fornecedores para o desenvolvimento de inovação no negócio. No Fluence, entende-se que o tema é muito estratégico e, portanto, precisa ser desenvolvido internamente. Algo similar acontece no Prosper, e a empresa faz uso de parceiros externos apenas quando o conhecimento interno não está suficientemente maduro para atender as demandas do curso. No Mentor, também não existem parceiros externos para o desenvolvimento de inovações. Já no Sirius, percebe-se uma relação mais estreita com a área de inovação. Essa situação pode ser evidenciada pela quantidade de projetos pilotos desenvolvidos pelo curso, pela proximidade com o time de inovação aberta da *holding* e, por fim, pela relação que existe com *EdTechs* sediadas no Cubo Itaú.

As empresas também foram questionadas acerca da forma como apropriam-se de desenvolvimentos científicos e tecnologias exógenas. No curso Fluence, não há uma equipe específica responsável pela área e os exemplos de incorporação de desenvolvimentos científicos estão relacionados à Teoria de Resposta ao Item (TRI) e uma metodologia para mensurar o

nível de satisfação dos alunos. O Prosper, por sua vez, possui um time de Tecnologia Educacional (TE), encarregado por desenvolver e monitorar tecnologias consideradas importantes para o negócio. No Mentor, também existe um time de tecnologia próprio, responsável por acompanhar as tendências do mercado e trazer para dentro do curso aqueles desenvolvimentos científicos considerados estratégicos para a empresa. Já o Sirius, busca, constantemente, apropriar-se de tecnologias desenvolvidas externamente, mesmo que não possua, como dois de seus pares, equipes voltadas exclusivamente para a área. Assim, a empresa está, frequentemente, em contato com *startups* que desenvolvem conhecimentos científicos que possam ser incorporados ao portfólio de produtos do curso.

O último elemento do microfundamento *sense* buscou medir quais são os processos desenvolvidos para identificação de segmentos de mercado-alvo e mudanças nos hábitos dos clientes. Para o Fluence, o segmento de clientes continua sendo o mesmo desde a fundação da empresa e, segundo o gestor, não rivaliza com o público atendido pelos cursos que atuam na modalidade *online*. No Prosper, não há processos formais para a definição de segmentos a serem atendidos. Para o gestor, ocorreu um processo de seleção natural para a escolha das turmas ofertadas, a partir da formação acadêmica do fundador e CEO do curso, e que tem como premissas disciplina, qualidade acadêmica e seriedade em sala de aula. De acordo com o gestor do Mentor, houve mudanças significativas no processo de segmentação de mercado desde a fundação da empresa. No início, tinha-se a ideia de ser um ‘Netflix da Educação’, com cursos que atendessem as mais diversas demandas do setor. Com o passar os anos, verificou-se que a atenção deveria concentrar-se nos estudantes que buscam uma vaga no ensino superior e a empresa direcionou os seus esforços nesse caminho. Por fim, no Sirius, entende-se que o mercado é muito amplo e divide-se em vários pequenos segmentos e a empresa faz uso de consultoria externa para modelar sua proposta de valor aos vários públicos potenciais.

As próximas quatro variáveis investigadas referem-se ao microfundamento *seize*. Na primeira delas, o pesquisador questionou as empresas em relação ao problema do cliente, soluções oferecidas e introdução de novas características. Todos os cursos, sem exceção, reconhecem que o principal problema do cliente é obter uma preparação acadêmica que o habilite a ingressar na universidade e as soluções oferecidas variam de acordo com o portfólio de cada empresa. O que chama a atenção é um entendimento mais amplificado do problema do cliente externado pelo Sirius. Para o gestor, além de capacitar o estudante para enfrentar os desafios dos processos seletivos, é necessário, também, orientá-lo na escolha da IES que tenha mais aderência ao seu perfil e, para tanto, o curso oferece o serviço de orientação de carreira. Por fim, as empresas – presenciais e *online* – afirmam que a introdução de novas características

aos serviços ocorre a partir das diversas formas de interação com os estudantes e posterior análise dos gestores.

Com relação ao componente fronteiras organizacionais do negócio, percebe-se uma predileção das empresas investigadas por internalizar grande parte das atividades consideradas importantes. No Fluence, apenas a impressão do material didático e a concepção do simulado ENEM são atividades essenciais realizadas por parceiros externos. A posição do Prosper é ainda mais radical, e o gestor afirma que a empresa não terceiriza nenhuma atividade considerada relevante para o negócio. O Mentor segue na mesma linha e, de acordo com o gestor, todas as áreas consideradas estratégicas são desenvolvidas internamente. A empresa Sirius, por sua vez, tem um entendimento um pouco diferente e acredita que a única área que não pode ser terceirizada é a parte relacionada à inteligência pedagógica, porque representa o *core* do negócio e esse conhecimento está refletido na forma como todos os dados gerados a partir das interações entre os estudantes e a plataforma servem de matéria-prima para as soluções pedagógicas que são constantemente testadas e desenvolvidas pelo curso.

O terceiro item que compõe o microfundamento *seize* procura medir como as empresas desenvolvem o processo decisório. No Fluence, as principais decisões estão atreladas a um orçamento anual e existe um time de liderança, formado pelo CEO e os gestores das cinco áreas mais estratégicas do negócio. Estes, possuem certa autonomia, mas, ao mesmo tempo, interagem entre si para deliberarem sobre temas convergentes e acionam o CEO quando as decisões envolvem o comprometimento de recursos mais significativos. A empresa Prosper também possui um colegiado de diretores, responsável por fazer uma análise dos investimentos mais robustos, sendo a palavra final dada pelo mantenedor. O curso também possui uma estrutura bastante hierarquizada e as grandes decisões estão centralizadas nos principais gestores, com o objetivo de garantir a manutenção da qualidade acadêmica das unidades. Mesmo tratando-se de uma empresa digital e com uma cultura jovem, o processo decisório no Mentor é bastante conservador e centralizado na figura do CEO. Pra finalizar, tem-se o curso Sirius, que apresenta uma estrutura hierárquica bastante enxuta e flexível, mas, com muita autonomia no processo decisório. Também chama a atenção algumas premissas, como a ideia de investir o mínimo de recursos para entender se uma ideia funciona ou não e, especialmente, a capacidade da equipe aprender com essas experiências.

O último componente do microfundamento *seize* analisou as estratégias utilizadas pelas empresas com o objetivo de gerar lealdade e comprometimento entre os colaboradores. No Fluence, entende-se que existem três pontos fundamentais nesse processo. O primeiro está relacionado a liderar pelo exemplo e reforçar os valores da empresa no dia-a-dia. O segundo

ponto refere-se a política de remuneração. O curso oferece ótimos salários, um plano de remuneração variável para os gestores e plano de carreira para a equipe docente. Por fim, acredita-se que a lealdade e o comprometimento dos funcionários também possa ser explicada pelo reconhecimento que a empresa goza junto ao mercado. Para o Prosper, os motivos da lealdade e comprometimento da equipe estão relacionados à política de remuneração e um clima organizacional que privilegia a qualidade acadêmica. Para as lideranças, o curso oferece um plano de remuneração variável. E, assim como o seu par que atua na modalidade presencial, também acredita-se que o sucesso da organização fortalece o sentimento de lealdade entre os colaboradores.

No Mentor, entende-se que o ambiente e a cultura jovens da empresa estão em linha com o perfil dos colaboradores, majoritariamente, provenientes da geração *millennials*. A comunicação da equipe é bastante fluída entre todas as áreas e reforçada por uma reunião semanal. Quanto à política de bônus, existe um plano de remuneração variável para os gerentes, baseado no resultado anual da empresa e recompensas – não financeiras – pelo cumprimento de metas mensais e trimestrais para os colaboradores mais juniores. Já no Sirius, acredita-se que a lealdade e o comprometimento entre os funcionários é reflexo de muitas questões, como a política salarial, oportunidades de crescimento, programa de remuneração variável e plano de carreira e desenvolvimento pessoal. Para estabelecer uma comunicação eficaz, há uma reunião semanal entre os gestores e, mensal, com todos os colaboradores. Outro benefício que merece destaque é o auxílio educação, que permite acesso a cursos de graduação e pós-graduação em condições muito especiais. Por fim, existem as ações institucionais, para estreitar o relacionamento entre as pessoas da(s) equipe(s).

Entender qual é o grau de descentralização nas decisões é o primeiro elemento do microfundamento *reconfiguring* e confunde-se, em alguma medida, com o terceiro componente – processo decisório dentro da organização – analisado no microfundamento *seize*. De qualquer forma, observa-se que todas as empresas investigadas revelam um clima organizacional que estimula a participação dos colaboradores com ideias e sugestões nas discussões que envolvem o seu trabalho. Mesmo assim, as decisões respeitam um nível hierárquico.

No próximo tópico, verificou-se se as empresas pesquisadas fazem uso de parcerias com outras organizações para o desenvolvimento de novos ativos para o negócio, o que pode ser entendido como coespecialização. Nos cursos Fluence, Prosper e Mentor não existem iniciativas nesse sentido e qualquer tentativa realizada pelas empresas que busque a criação de novos produtos ocorrerá internamente, através da própria equipe de gestores e colaboradores.

À exceção fica por conta do Sirius, que desenvolve a estratégia, especialmente através de parcerias com *startups*.

No que tange as práticas desenvolvidas pelas empresas com o objetivo de atingir um *status* de governança corporativa, observa-se que os cursos Fluence, Prosper e Sirius possuem instrumentos formais para ajudar a reprimir fraudes, irregularidades e comportamentos indesejados. Os principais dispositivos utilizados são: Manual de Boa Conduta Docente e Conselho de Administração (Fluence); Código de Ética, Código de Conduta em Sala de Aula, Canal de Denúncia Anônima e práticas de *Compliance* (Prosper); Código de Conduta, Controle e Auditoria Internos e *Compliance* (Sirius). O Mentor, por sua vez, não apresenta ferramentas formais que caracterizam um sistema de governança corporativa. No entanto, isso não significa que a empresa não atue dentro de um conjunto de regras, normas, valores e um código de ética.

A última variável analisada no presente estudo teve como objetivo entender como ocorre o processo de aprendizagem e transferência de conhecimento nas organizações. Neste ponto, observa-se diferenças relevantes entre elas. No Fluence, a aquisição de novos saberes ocorre na prática, com os gestores testando caminhos alternativos até encontrar-se as melhores soluções. Com relação à transferência de conhecimento, o curso promove, constantemente, reuniões e treinamentos entre os colaboradores para alinhamento e convergência de processos e práticas pedagógicas. Já no Prosper, a empresa desenvolveu o próprio programa de formação de professores – CAD –, com 10 semanas de duração. Para os gestores, o curso oferece subsídios, de modo que os mesmos possam aprimorar seus conhecimentos fora da organização.

Apesar do reconhecimento da importância que o conhecimento tem para a empresa, no Mentor, não existe nenhum processo formal que tenha como objetivo desenvolver aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento, ficando a cargo dos próprios gestores essa responsabilidade. Por outro lado, no Sirius, existe um processo de aprendizagem interna, onde grande parte das ações implementadas em termos de produto e *marketing* tem como objetivo principal aprender. O que realmente importa, segundo o gestor, é absorver o máximo de conhecimento com cada experiência e teste realizado em busca de novas oportunidades.

## 5.2 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A primeira contribuição da pesquisa é demonstrar, de forma cabal, que os cursos *online* permitiram o acesso ao serviço de pré-vestibular para milhares de estudantes oriundos das classes menos favorecidas, em função do modelo de negócios adotar uma política de precificação que envolve valores muito baixos quando comparados aos preços praticados pelos cursos presenciais. Na esteira dessa constatação, pode-se afirmar que, entre 70% e 80% dos alunos que procuram um curso *online* estudam ou estudaram em escolas públicas.

Observa-se, também, que entre os estudantes dos cursos *online*, há um contingente considerável de pessoas mais velhas, que querem mudar de profissão e/ou ingressar no ensino superior e, visualizam nas características únicas dessas ofertas, a melhor opção para uma preparação para os processos seletivos. Dentre essas características, pode-se ressaltar o Plano de Estudos Personalizado, com conteúdos granulados e a possibilidade de assistir as aulas de acordo com a disponibilidade do aluno.

Com a análise dos casos, pode-se verificar que os cursos de pré-vestibular não são apenas locais de estudo. Percebe-se que o espaço social desenvolvido pelas empresas é muito importante para uma parcela significativa dos estudantes e, por conta da proximidade estabelecida com a comunidade acadêmica, por vezes, temas bastante sensíveis vêm à tona, como a dificuldade de assumir-se homossexual ou, ainda, situações mais graves, como tentativas de suicídio ou autoflagelo. Importante ressaltar que, por mais paradoxal que possa parecer, os cursos *online* também conseguem criar esse espaço de socialização, mesmo que de uma forma remota.

Quando se pensa no volume de informações que os cursos *online* passam a ter acesso por conta da quantidade de interações estabelecidas com os estudantes, compreende-se porque essas empresas passam a oferecer serviços complementares ao da preparação para os processos seletivos, como ocorre com produtos como mentorias, orientação de carreiras e, especialmente, a oferta de um curso superior alinhado com o perfil e expectativa do estudante.

Outro ponto que merece destaque envolve os processos seletivos para o curso de medicina, que é o mais concorrido do país. Por entender que um dos principais diferenciais de um curso pré-vestibular é a relevância e o volume de aprovações, observa-se a existência de um acirramento entre os *players* na busca dos estudantes que possuem maior potencial de sucesso. Esse contexto é materializado em programas como Bolsa Desempenho, Concurso de Bolsas e práticas agressivas de negociação.

Ao questionar as empresas acerca dos principais recursos que envolvem a proposta de valor do negócio, esperava-se que, em uníssono, todos os gestores ressaltassem a importância da equipe de professores como um dos ativos essenciais para o curso. Em desacordo com esse raciocínio, verificou-se que, para a maioria dos gestores entrevistados, existem outras valências tanto ou mais importantes do que os profissionais envolvidos com a transmissão dos conteúdos trabalhados junto aos estudantes. Quando analisa-se os cursos *online*, essa percepção fica ainda mais explícita, na medida que ressalta-se a importância da tecnologia empregada na construção da plataforma e, por consequência, todas as funcionalidades e ferramentas disponibilizadas aos alunos.

Ao ponderar-se sobre as principais parcerias estabelecidas pelas empresas que participaram do estudo, chama a atenção o fato de que há uma grande predileção em adotar uma estratégia que privilegia a internalização das atividades mais importantes do negócio, a despeito de haver algumas exceções. A justificativa para esse comportamento está relacionada à autonomia e agilidade necessárias à operação dos cursos.

No que tange a estrutura de custos, percebe-se uma diferença entre as empresas que atuam na modalidade presencial e aquelas que exercem a atividade no formato digital. No primeiro caso, a folha de pagamentos de professores e colaboradores é, amplamente, o principal custo envolvido na operação. Já nos cursos *online*, além das pessoas, os gastos relacionados às estratégias de mídia para captação de alunos também é bastante relevante. Pode-se concluir que essa situação esteja relacionada ao fato dessas empresas buscarem alunos em todo o país, o que gera, conseqüentemente, um volume de investimento significativo nesse processo de conquista de novos clientes.

Sobre o uso de parceiros externos para o desenvolvimento de inovações, pode-se depreender, pelas respostas dos gestores, que essa não é uma prática comum. Assim, a colaboração envolvendo consultorias, universidades e outras empresas é bastante restrita. À exceção fica por conta do curso Sirius, que procura, através de várias iniciativas com outros parceiros, desenvolver inovações para o negócio. Verifica-se que, mesmo em um mercado bastante concorrido, em que a busca por diferenciais competitivos é uma constante, destaca-se a ausência de uma relação mais estreita entre as empresas pesquisadas e a academia, especialmente porque o objeto de estudo é um segmento educacional e seria natural que houvesse uma relação de troca mais expressiva com as universidades brasileiras.

A despeito da tragédia humana representada pela pandemia de COVID-19, é consenso entre as empresas que atuam na modalidade digital que esse acontecimento mudou, de forma significativa, a percepção de uma parcela representativa dos estudantes que, antes, era refratária

à ideia de fazer um curso pré-vestibular *online*. Isto porque as adversidades trazidas pela doença fez com que alunos de todo o país passassem a estudar através de plataformas, organizadas às pressas e sem nenhuma experiência prévia pelas escolas e cursos que atuavam, até então, de um modo exclusivamente presencial. Assim, aqueles cursos criados para atuar no mercado digital e, que, com o passar dos anos, haviam aprimorado a sua proposta de valor, estavam muito mais preparados para oferecer esse serviço com a qualidade desejada pelos estudantes. Outro ponto que merece destaque é que, com o surgimento da pandemia, houve um incremento expressivo na demanda dos cursos *online*. Finalmente, por conta de todas as incertezas em torno da pandemia, os próprios cursos presenciais conseguiram organizar-se para oferecer as suas próprias versões de turmas na modalidade digital.

Em relação ao processo decisório, constata-se, pelas respostas dos gestores, que todas as empresas pesquisadas conseguiram desenvolver um clima organizacional que estimula os colaboradores – de todos os níveis – a participarem das discussões que envolvem a própria atividade, seja com a apresentação de novas ideias ou sugestões, seja na definição de diretrizes que envolvam o trabalho. No entanto, chama a atenção que essa liberdade venha acompanhada de algum nível de responsabilidade, que varia de acordo com o cargo ocupado. Por fim, verifica-se que a centralização do processo aumenta na mesma medida em que as decisões contemplam orçamentos mais expressivos.

Contrariando uma prática bastante comum no segmento de pré-vestibular, observa-se que todos os cursos procuram seguir algum nível de governança corporativa. Assim, todos eles mantêm uma relação formal de trabalho com os professores e colaboradores, seja através do vínculo CLT ou através de RPA. Essa situação pode ser justificada pelo porte e visibilidade alcançados pelas empresas pesquisadas. Importante ressaltar que, no segmento estudado, é muito usual a prática da informalidade, especialmente no que concerne o pagamento dos professores. Outra preocupação manifestada pelos gestores é fazer uso de práticas que reprimam qualquer comportamento considerado inadequado e que possa macular a imagem da organização, como código de conduta, práticas de *compliance*, canal de denúncia anônima, auditorias interna e externa, conselho administrativo, conselho consultivo, etc.

O último ponto que se entende merecedor de destaque faz referência ao processo de aprendizagem e a transferência de conhecimento. Todas as empresas, sem exceção, têm uma forte cultura de aprendizagem organizacional. No entanto, cada uma delas desenvolve esse comportamento à sua maneira. Além das práticas mais comuns, como *workshops*, reuniões, treinamentos, retenção de talentos e subsídios para cursos externos, pode-se destacar uma estratégia complementar adotada pelo curso Sirius na abordagem do tema. Para o gestor, uma

das formas mais efetivas de capacitação dos colaboradores é envolvê-los em testes de naturezas diversas e conseguir aprender o máximo possível com cada uma dessas experiências, independente do resultado do teste ser positivo ou negativo. No mais, ao concluir esta pesquisa, deve-se, também, comentar que a mesma apresenta limitações, assunto que será trazido no tópico subsequente.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Nesta tese, nem todas as extensões e domínios acerca do mercado de pré-vestibular foram contemplados no estudo aqui apresentado. Dessa forma, como principais limitações do trabalho, pode-se citar a quantidade reduzida de empresas que colaboraram para a pesquisa. Os quatro cursos que concordaram em participar da entrevista estruturada representam uma pequena amostra de todo o universo que envolve este segmento do mercado educacional.

Outra limitação que pode ser apresentada está relacionada ao perfil das empresas selecionadas. No que tange às duas empresas que atuam na modalidade presencial, pode-se afirmar que são dois grandes grupos educacionais, o que pode ser constatado pela quantidade de colaboradores e, também, de alunos. Da mesma forma, os cursos que atuam na modalidade *online* apresentam números superlativos. Deste modo, a pesquisa contemplou apenas grandes empresas do setor, o que não caracteriza a realidade do objeto de estudo, formado por organizações dos mais diversos tamanhos e particularidades. Assim sendo, a amostra deste estudo poderia ter envolvido, também, empresas com perfis distintos daqueles escolhidos pelo pesquisador, de modo a oferecer ao leitor uma visão mais próxima da realidade do segmento estudado.

Uma última limitação que deve ser considerada diz respeito aos obstáculos que a pandemia de COVID-19 impôs ao pesquisador na produção do trabalho. Inicialmente, porque houve uma dificuldade bem maior para a realização dos contatos junto às empresas, na concordância da participação das mesmas na pesquisa e, por fim, na coleta dos dados. Ao mesmo tempo, surgiram inúmeros desafios profissionais por conta de todas as restrições e incertezas que caracterizaram o período do surgimento da nova doença, que, por sua vez, geraram dificuldades adicionais a um obstáculo que, per se, já é bastante desafiador.

#### 5.4 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

O conhecimento, as discussões e os resultados obtidos na presente tese podem ser ampliados. Assim, sugere-se novas possibilidades de pesquisa no segmento de pré-vestibular. Portanto, para aqueles interessados no tema, existe a possibilidade de desenvolver-se um trabalho que envolva, não apenas, um número maior de cursos, mas, especialmente, empresas com perfis diferentes.

Outro trabalho que pode ser realizado está relacionado com o fim da pandemia de COVID-19. Sugere-se um estudo que envolva analisar o perfil médio dos estudantes que frequentam os cursos *online* após todas as restrições de contato pessoal impostas pela doença e as novas experiências vividas pelos alunos com o ensino à distância. Assim, existe a possibilidade de mensurar em que medida este flagelo enfrentado pela humanidade acelerou um processo de inovação disruptiva que já estava em curso.

Por fim, pode-se desenvolver um novo estudo focado nos cursos presenciais a partir das experiências que os mesmos tiveram com a modalidade digital. Para manter-se em funcionamento durante o período da pandemia de COVID-19, todos os pré-vestibulares que atuavam na modalidade presencial viram-se obrigados a oferecer uma opção de ensino em que os alunos assistiam as aulas da própria casa. Assim, a pesquisa pode analisar de que forma essas novas valências foram desenvolvidas e internalizadas na operação, além de entender os desafios e oportunidades gerados por essa experiência.

## REFERÊNCIAS

ABDELGAWAD, Sondos G. et al. Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 20, n. 4, p. 394-407, 2013.

ABDELKAFI, Nizar; MAKHOTIN, Sergiy; POSSELT, Thorsten. Business model innovations for electric mobility—what can be learned from existing business model patterns?. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 01, p. 1340003, 2013.

ACHTENHAGEN, Leona; MELIN, Leif; NALDI, Lucia. Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. Long range planning, v. 46, n. 6, p. 427-442, 2013.

ADMIRAAL, W.; HUISMAN, B.; PILLI, O. Assessment in massive open courses. **The Electronic Journal of e-Learning (EJEL)**, 13(4), 207-216, 2015.

ADMIRAAL, W.; PILLI, O.; SALLI, A. MOOCS: Innovation or Stagnation? **Turkish Online Journal of Distance Education**, 19(3), 169-181, 2018.

ADNER, Ron. When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition. **Strategic management journal**, v. 23, n. 8, p. 667-688, 2002.

AFUAH, Allan. **Business models: A strategic management approach**. McGraw-Hill/Irwin, 2004.

AL-AALI, Abdulrahman; TEECE, David J. International entrepreneurship and the theory of the (Long-Lived) international firm: a capabilities perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 95-116, 2014.

AL-DEBEI, Mutaz M.; AVISON, David. Developing a unified framework of the business model concept. **European journal of information systems**, v. 19, n. 3, p. 359-376, 2010.

ALLEN, E. I.; SEAMAN, J. Grade Change: Tracking Online Education in the United States. **Babson Survey Research Group** Jan. 2014.

AMBROSINI, Véronique; BOWMAN, Cliff. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. **International journal of management reviews**, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009.

AMBROSINI, Véronique; BOWMAN, Cliff; COLLIER, Nardine. Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. **British journal of management**, v. 20, p. S9-S24, 2009.

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal** 22 (6 – 7), 493 – 520, 2001.

AMIT, R.; ZOTT, C. Creating value through business model innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 3, p. 41 – 49, 2012.

AMSHOFF, Benjamin et al. Business model patterns for disruptive technologies. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 03, p. 1540002, 2015.

ANDERSEN, R.; PONTI, M. Participatory pedagogy in an open educational course: challenges and opportunities. **Distance Education**, 35(2), 234-249, 2014.

ANDERSON, Philip; TUSHMAN, Michael L. Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. **Organizational Innovation**. Routledge, 2018. p. 373-402.

ANDREEVA, Tatiana E.; CHAYKA, Victoria A. **Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?**. 2006.

AREND, Richard J.; BROMILEY, Philip. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?. **Strategic organization**, v. 7, n. 1, p. 75-90, 2009.

ARMSTRONG, M. Competition in two-sided markets. **Rand Journal of Economics**, v. 37, n. 3, p. 668 – 691, 2006.

ASSINK, M. Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. **European Journal of Innovation Management**, Amsterdam, v. 9, n. 2, p. 215-233, abr./jun. 2006.

ÅSTRÖM, Josef; REIM, Wiebke; PARIDA, Vinit. Value creation and value capture for AI business model innovation: a three-phase process framework. **Review of Managerial Science**, v. 16, n. 7, p. 2111-2133, 2022.

AUGIER, Mie; TEECE, David J. Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. **Organization studies**, v. 29, n. 8-9, p. 1187-1208, 2008.

AUGIER, Mie; TEECE, David J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization science**, v. 20, n. 2, p. 410-421, 2009.

AZEVEDO, E. M. L. **Uma análise das capacidades dinâmicas na inovação do modelo de negócio em startups de base tecnológica**. Orientadora: Márcia Ramos May. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2017.

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

BADEN-FULLER, C.; MANGEMATIM, V. Business Models and Modelling Business Models, **Advances in Strategic Management**, Oct, 2015.

BAGGALEY, J. Online learning: a new testament. **Distance Education**, 35(1), 133 – 140, 2014.

BALLESTAR, María Teresa; GRAU-CARLES, Pilar; SAINZ, Jorge. Customer segmentation in e-commerce: Applications to the cashback business model. **Journal of Business Research**, v. 88, p. 407-414, 2018.

BARBOSA JÚNIOR, A. R.; GONÇALVES, C. A. Fatores determinantes da inovação disruptiva. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 1, p. 1 – 13, jan./abr. 2018.

BARCELOS, E. J. B. V.; CONTADOR, JOSÉ CELSO. **Capacidades dinâmicas, da sua origem até hoje: inconsistências, convergências, tendências e evolução de uma teoria em construção**. Anais do XVIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI): Cadeias Globais e Competitividade em Mercados Emergentes, 2015.

BARNEY, Darin. **The network society**. Polity, 2004.

BARNEY, Jay B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99 – 120, 1991.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European industrial training**, 1990.

BATES, T. **Teaching in digital age: Guidelines for designing teaching and learning for a digital age**, 2015.

BATES, T. **Educar na era digital** (livro eletrônico): design, ensino e aprendizagem. 1. Ed., São Paulo: Artesanato Educacional, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BELLMAN, Richard. A Markovian decision process. **Journal of mathematics and mechanics**, p. 679-684, 1957.

BIANCHI, E.M.P.; IKEDA, A. A. Usos e Aplicações da *Grounded Theory* em Administração. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.6, n. 2, p. 231-248. PROPAD / UFPE, 2008.

BIRKINSHAW, J.; ANSARI, S. Understanding management models: going beyond “what” and “why” to “how” works gets done in organizations. In: Foss, N.J. *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. **Oxford University Press**, Oxford, p. 85 – 103, 2015.

BORGES, Alex Fernando, LIMA, Juvêncio Braga de, ANDRADE, Daniela Meirelles. Práticas de Inovação em Empresa Familiar: Estudo de Caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 37 – 54, jul./set., 2014.

BOURREAU, Marc; GENSOLLEN, Michel; MOREAU, François. The impact of a radical innovation on business models: Incremental adjustments or big bang?. **Industry and Innovation**, v. 19, n. 5, p. 415-435, 2012.

BOWMAN, Cliff; AMBROSINI, Veronique. How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. **British journal of management**, v. 14, n. 4, p. 289-303, 2003.

BUCHERER, Eva; EISERT, Uli; GASSMANN, Oliver. Towards systematic business model innovation: lessons from product innovation management. **Creativity and innovation management**, v. 21, n. 2, p. 183-198, 2012.

BURISCH, Robert; WOHLGEMUTH, Veit. Blind spots of dynamic capabilities: A systems theoretic perspective. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 1, n. 2, p. 109-116, 2016.

BULFIN, S.; PANGRAZIO, L.; SELWYN, N. Making “MOOCs”: The construction of a new digital higher education within news media discourse. **The International Review of Research in Open and Distance Learning**, 15 (5), 2014.

BYGDÅS, Arne Lindseth. Patterns of connectivity: the enactment of organisational routines in greenfield projects. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 1, p. 38-52, 2017.

CABANELAS, Pablo et al. A dynamic capability evaluation of emerging business models for new mobility. **Research in transportation business & management**, v. 47, p. 100964, 2023.

CALIXTO, C.V. **A gestão do modelo de negócios em empresas multinacionais de países emergentes**. Orientadora: Maria Tereza Leme Fleury. Tese (doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getulio Vargas, São Paulo (SP), 2017.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, São João del-Rei, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul./dez. 2013.

CÂNDIDO, A. C. Inovação Disruptiva: reflexões sobre as suas características e implicações no mercado. **IET Working Papers Series**, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Monte de Caparica, Portugal, Jul. 2011.

CARDOSO, André Luís Janzkovski; KATO, Heitor Takashi. Análise das publicações sobre capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: Discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 201-237, 2015.

CARTER, D. **Goodbye, linear factory model of schooling: Why learning is irregular**. edsurge fifty states project, 2016. <<https://www.edsurge.com/news/2016-07-06-goodbye-linear-factory-model-of-schooling-why-learning-is-irregular>>. Acesso em 05 abr 2019.

CASADESUS-MASANELL, Ramon; RICART, Joan Enric. From strategy to business models and onto tactics. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J.E. How to design a winning business model. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1 / 2, p. 100 – 107, 2011.

CASADESUS-MASANELL, Ramon; ZHU, Feng. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. **Strategic management journal**, v. 34, n. 4, p. 464-482, 2013.

- CHANDLER, A.D. **Scale and Scope: the Dynamic of Industrial Capitalism**. Belknap Press, Cambridge, MA, 1990.
- CHARITOU, Constantinos D.; MARKIDES, Constantinos C. Responses to disruptive strategic innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n.
- CHAUHAN, A. Massive Open Online Courses (MOOCS): Emerging trends in assessment and accreditation. **Digital Education Review**, n. 25, 2014.
- CHEN, Xiaoyan; GENG, Wei. Enroll now, pay later: Optimal pricing and nudge efforts for massive-online-open-courses providers. **Electronic Markets**, p. 1-16, 2021.
- CHESBROUGH, Henry. Business model innovation: it's not just about technology anymore. **Strategy & leadership**, 2007.
- CHESBROUGH, Henry. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.
- CHRISTENSEN, C. The Innovator's Dilemma: when new technologies cause great firms to fail. **New York: Harvard Business Review Press**, 1997.
- CHRISTENSEN, C.; Raynor, M. **The Innovator's Solution: creating and sustaining successful growth**. New York: Harvard Business Review Press, 2003.
- CHRISTENSEN, Clayton M. et al. Disruptive innovation for social change. **Harvard business review**, v. 84, n. 12, p. 94, 2006.
- CHRISTENSEN, C. **O Dilema da Inovação**. Quando as novas tecnologias levam as empresas ao fracasso. 1. Ed., São Paulo: M. Books, 2012.
- CHRISTENSEN, C. M. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press. 179 p. **Technology Assessment**, 1997.
- ČIRJEVSKIS, Andrejs. The role of dynamic capabilities as drivers of business model innovation in mergers and acquisitions of technology-advanced firms. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 5, n. 1, p. 12, 2019.
- CLOW, D. MOOCs and the funnel of participation. **Proceedings International Conference on Learning Analytics and Knowledge**, Leuven, Belgium, 3, 185 – 189, 2013.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COCCIA, Mario. Sources of technological innovation: Radical and incremental innovation problem-driven to support competitive advantage of firms. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 29, n. 9, p. 1048-1061, 2017.
- COLLINS, E. SJSU. **Plus Augmented Online Learning Environment Pilot Project Report San Jose CA: San Jose State University**, 2013.
- COOPER, S.; SAHAMI, M. Reflections on Stanford's MOOCs. **Communications of the ACM**, 56(2), 28-30, 2013.

CORBUCCI, P. R.; KUBOTA, L.C.; MEIRA, A.P.B. Reconfiguração estrutural ou concentração do mercado da educação superior privada no Brasil? **Radar: tecnologia, produção e comércio exterior**, v. 46, p. 39-45, ago. 2016.

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

CRESWELL, J.W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. – Porto Alegre: Penso, 2014.

CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of management studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

COSTA, W. F.; TITO, A. L. de A.; BRUMATTI, P. N. M.; ALEXANDRE, M. L. de O. Uso de instrumentos de coleta de dados em pesquisa qualitativa: um estudo em produções científicas de turismo. **Revista Turismo Visão e Ação, Balneário Camboriú**, v. 20, n. 1, p. 1- 28, jan./abr. 2018.

DAHAN, Nicolas M. et al. Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 326-342, 2010.

DANNEELS. Disruptive technology reconsidered: a critique and research agenda. **Journal of Product Innovation Management**, 21 (4), 246 – 258, 2004.

DAVIES, Andrew; DODGSON, Mark; GANN, David. Dynamic capabilities in complex projects: The case of London Heathrow Terminal 5. **Project management journal**, v. 47, n. 2, p. 26-46, 2016.

DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul JH. Adapting to fast-changing markets and technologies. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 59-77, 2016.

DE PAIVA, Adriana Borges; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; HILLESHEIM, Mara Cristina Piolla. Análise de conteúdo: uma técnica de pesquisa qualitativa. **Revista Prisma**, v. 2, n. 1, p. 16-33, 2021.

DEMIL, Benoît; LECOCQ, Xavier. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.

DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research policy**, v. 11, n. 3, p. 147-162, 1982.

DOSI, Giovanni. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of economic literature**, p. 1120-1171, 1988.

DOSI, G.; NELSON, R.R.; WINTER, S.G. Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. **Oxford: Oxford Press**, p. 1 – 22, 2000.

DOSI, Giovanni et al. (Ed.). The nature and dynamics of organizational capabilities. **Oxford university press**, 2000.

DOWNES, S. The MOOC of One. **Stephen's Web**, 2014.

DIJCK, J. van; POELL, T. Higher Education in a Networked World: European Responses to U.S. MOOCs. **International Journal of Communication**, 9, 19, 2015.

DRAGOMIR, Voicu D.; DUMITRU, Mădălina. Practical solutions for circular business models in the fashion industry. **Cleaner Logistics and Supply Chain**, v. 4, p. 100040, 2022.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A.; PETERAF, Margaret A. Dynamic capabilities: Current debates and future directions. **British Journal of Management**, v. 20, p. S1-S8, 2009.

EDUCAUSE. **What Campus Leaders to Know About MOOCs**. 2012.

EKVALL, Göran. Organizational conditions and levels of creativity. **Creativity and innovation management**, v. 6, n. 4, p. 195-205, 1997.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105 – 1121, 2000.

ENGLE, W. UBC MOOC Pilot: Design and Delivery Vancouver BC: **University of British Columbia**, 2014.

ETTLIE, John E.; BRIDGES, William P.; O'KEEFE, Robert D. Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. **Management science**, v. 30, n. 6, p. 682-695, 1984.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília, DF: Liber Livro Editora, 2005.

FALLON-BYRNE, Lucy; HARNEY, Brian. Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: a review and research agenda. **The Irish Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 21-31, 2017.

FASSBINDER, A.; DELAMARO, M. E.; BARBOSA, E. F. **Construção e Uso de MOOCs: Uma Revisão Sistemática**. In: III Congresso Brasileiro de Informática na Educação (CBIE), 2014.

FELIN, Teppo; FOSS, Nicolai J. Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. **Scandinavian journal of management**, v. 25, n. 2, p. 157-167, 2009.

FELIN, Teppo; FOSS, Nicolai J. Strategic organization: A field in search of micro-foundations. **Strategic organization**, v. 3, n. 4, p. 441-455, 2005.

FISCHER, G. Beyond hype and underestimation: identifying research challenges for the future of MOOCs. **Distance Education**, 35(2), 149 – 158, 2014.

FLOREN, Henrik; AGOSTINI, ALESSANDRO. **The Business Model Innovation Map: A Framework for Analyzing Business Model Innovation**. In: 24th IAMOT Conference, Cape Town, South Africa, 8-11 June. 2015.

FORNO, J. P.; KNOLL, G. F. Os MOOCS no mundo: um levantamento de cursos *online* abertos massivos. **Nuances: estudos sobre Educação**, UNESP, Presidente Prudente-SP, v. 24, n.3, p. 178-194, set/dez 2013.

FROEHLICH, Cristiane; BITENCOURT, Claudia Cristina; BOSSLE, Marilia Bonzanini. The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. **Revista de Administração** (São Paulo), v. 52, p. 479-491, 2017.

GABBIANELLI, Linda; PENCARELLI, Tonino. Exploring some marketing practices in management consulting firms: evidence from small service firms in Italy. **The TQM Journal**, n. ahead-of-print, 2021.

GAEBEL, M. MOOCs: Massive Open Online Courses. **EUA Occasional Papers**. Jan. 2013.

GALUNIC, D. Charles; EISENHARDT, Kathleen M. The evolution of intracorporate domains: Divisional charter losses in high-technology, multidivisional corporations. **Organization Science**, v. 7, n. 3, p. 255-282, 1996.

GARCIA-CASTRO, Roberto; AGUILERA, Ruth V. Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. **Strategic management journal**, v. 36, n. 1, p. 137-147, 2015.

GEORGE, Gerard et al. The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 12, n. 2, p. 205-226, 2001

GERBER, J. **MOOCs: Innovation, Disruption and Instructional Leadership in Higher Education**. (3628172 Ed. D.), University of California, Los Angeles, Ann Arbor. Pro Quest Dissertations & Theses Global database, 2014.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GILBERT, Clark; BOWER, Joseph L. Disruptive change. When trying harder is part of the problem. **Harvard business review**, v. 80, n. 5, p. 94-101, 134, 2002.

GLANCE, D.G.; FORSEY, M.; RILEY, M. The pedagogical foundations of massive open online courses. **First Monday**, 18(5), 2013.

GOVINDARAJAN, V.; KOPALLE, P. K. The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex post in making ex ante predictions. **Product Innovation Management**, 23(1), 12 – 18, 2006.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

- GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3 ed. – São Paulo: Loyola, 2007.
- GREWAL, D.; LEVY, M. **Marketing**, 2. ed. – Porto Alegre: AMGH, 2012.
- GRIFFITH, David A.; HARVEY, Michael G. A resource perspective of global dynamic capabilities. **Journal of international business studies**, v. 32, n. 3, p. 597-606, 2001.
- GUAN, Jianch; MA, Ning. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, v. 23, n. 9, p. 737-747, 2003.
- GUERRA, Rodrigo Marques; TONDOLO, Vilmar Antonio Goncalves; CAMARGO, Maria Emília. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016.
- HAMEL, Gary. Leading the revolution:: an interview with Gary Hamel. **Strategy & Leadership**, 2001.
- HAMEL, Gary. The future of management. **Human resource management international digest**, 2008.
- HATTINGER, Monika et al. E-learning Readiness and Absorptive Capacity in the Manufacturing Industry. **International Journal of Advanced Corporate Learning**, v. 7, n. 3, 2014.
- HAYES, Robert H. et al. Dynamic manufacturing: Creating the learning organization. **Simon and Schuster**, 1988.
- HEDMAN, Jonas; KALLING, Thomas. The Business model: A means to comprehend the Management and Business Context of Information and Communication Technology. **ECIS 2002 Proceedings**, p. 63, 2002.
- HEDMAN, Jonas; KALLING, Thomas. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European journal of information systems**, v. 12, n. 1, p. 49-59, 2003.
- HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.
- HELFAT, Constance E. et al. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. **John Wiley & Sons**, 2009.
- HELFAT, Constance E. Stylized facts, empirical research and theory development in management. **Strategic Organization**, v. 5, n. 2, p. 185-192, 2007.
- HENDERSON, Rebecca M.; CLARK, Kim B. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative science quarterly**, p. 9-30, 1990.
- HERNANDEZ, R.; CHAN, M.M.; MOTA, J.; TEIXEIRA, A.M. **Promoting engagement in MOOCs through social collaboration Oxford UK: Proceedings of the 8<sup>th</sup> EDEN Research**

Workshop, 2014.

HEW, K. F.; CHEUNG, W. S. Students' and instructors' use of massive open online courses (MOOCs): Motivations and challenges. **Educational Research Review**, 12, 45 – 58, 2014.

HILL, P. Four barriers that MOOCs must overcome to build a sustainable model. **e-Literate**, 2012.

HITT, Michael A. et al. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic management journal**, v. 22, n. 6-7, p. 479-491, 2001.

HOLLANDS, F. M.; TIRTHALI, D. Resource requirements and costs of developing and delivering MOOCs. **The International Review of Research in Open and Distance Learning**, 15(5), 2014.

HORN, M. B. Move over MOOCs, it's online, competency time. **Clayton Christensen Institute for Disruptive Innovation**, Jul. 2014.

IBM. Leading through connections – Insights from the Global Chief Executive Officer Study. 2012. Retrieved from <http://public.dhe.ibm.com/com-mon/ssi/ecm/en/gbe03485usen>  
Acessado em 05 abr 2019.

INIGO, Edurne A.; ALBAREDA, Laura; RITALA, Paavo. Business model innovation for sustainability: Exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. **Industry and Innovation**, v. 24, n. 5, p. 515-542, 2017.

JANTUNEN, A.; ELLONEN, H.; JOHANSSON, A. Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? **European Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 141 – 155, 2012.

JOHNSON, Johanna; MARSHALL, Paul. **Climate change and the great barrier reef**. 2007.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, H. C.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, p. 57 - 68, 2008.

JORDAN, K. Massive open online course completion rates revisited: Assessment, length and attrition. **The International Review of Research in Open and Distributed Learning**, 16(3). 2015.

KALLING, Thomas. **The Business model: A means to comprehend the Management and Business Context of Information and Communication Technology**. ECIS 2002 Proceedings, p. 63, 2002.

KENAGY, John W.; CHRISTENSEN, Clayton M. Disruptive innovation: a new diagnosis for health care's "financial flu". **Healthcare financial management**, v. 56, n. 5, p. 62-67, 2002.

KIECHEL, Walter. The management century. **Harvard business review**, v. 90, n. 11, p. 62-75, 2012.

KIM, W. C.; MAUBORGNE. **A transição para o oceano azul**. Rio de janeiro: Sextante, 2017.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Blue ocean shift: Beyond competing-proven steps to inspire confidence and seize new growth**. Hachette Books, 2017.

KING, N.; HORROCKS, C. **Interviews in qualitative research**. London: SAGE Publications Ltd, 2010.

KIZILCEC, R. F.; SCHNEIDER, E. Motivation as a Lens to Understand Online Learners: Towards Data-Driven Design with the OLEI Scale. **ACM Transactions on Computer-Human Interaction**, 22(2), 2015.

KLEIN, A. Z.; SILVA, L. V. da; MACHADO, L.; AZEVEDO, D. **Metodologia de pesquisa em Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

KNOX, J. From MOOCs to learning analytics: Scratching the surface of the ‘visual’. **e-Learn**, 2014

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

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**, 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KRAATZ, Matthew S.; ZAJAC, Edward J. How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. **Organization science**, v. 12, n. 5, p. 632-657, 2009

KRAWCZYK-SOKOŁOWSKA, Izabela; CAPUTA, Wiesława. Awareness of network security and customer value–The company and customer perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 190, p. 122430, 2023.

LADD, Ted. Does the business model canvas drive venture success?. **Journal of research in marketing and entrepreneurship**, 2018.

LAIIDROO, Laivi et al. Business models of FinTechs–Difference in similarity?. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 46, p. 101034, 2021.

LEE-KELLEY, Liz; SANKEY, Tim. Global virtual teams for value creation and project success: A case study. **International journal of project management**, v. 26, n. 1, p. 51-62, 2008.

LEONARD-BARTON, D. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, **Strategic Management Journal** (13), 111 – 125, 1992.

LEVITT, Theodore. Growth and profits through planned marketing innovation. **Journal of Marketing**, v. 24, n. 4, p. 1-8, 1960.

LIMBERGER, S.J. **Uma teoria substantiva para o alinhamento da unidade da informação com a organização**. Orientador: Paulo Maurício Selig. Tese (doutorado) –

Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis (SC), 2010.

LORENZONI, Gianni; LIPPARINI, Andrea. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic management journal**, v. 20, n. 4, p. 317-338, 1999.

LUBIK, Sarah; GARNSEY, Elizabeth. Early business model evolution in science-based ventures: the case of advanced materials. **Long Range Planning**, v. 49, n. 3, p. 393-408, 2016.

LUCAS, H. C. Can the current model of higher education survive MOOCs and online learning? **EDUCAUSE Review**, 48(5), 2013.

LYGNERUD, Kristina; NILSSON, Anna. Business model components to consider for ridesharing schemes in rural areas—results from four Swedish pilot projects. **Research in Transportation Business & Management**, v. 40, p. 100553, 2021.

MACHER, Jeffrey T.; RICHMAN, Barak D. Organisational responses to discontinuous innovation: a case study approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 8, n. 01, p. 87-114, 2004.

MACKNESS, J. **cMOOCs and xMOOCs – Key differences**, Jenny Mackness, 2013.

MAGRETTA, J. Why business models matter? **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, 86 – 92, 2002.

MAKADOK, Richard. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic management journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANSER PAYNE, Elizabeth H.; PELTIER, James; BARGER, Victor A. Enhancing the value co-creation process: artificial intelligence and mobile banking service platforms. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 15, n. 1, p. 68-85, 2021.

MATARAZZO, Michela et al. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. **Journal of Business Research**, v. 123, p. 642-656, 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARITAN, C. A.; PETERAF, M. Dynamic capabilities and organizational processes. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**, p. 30-45, 2007.

MARINGE, F.; SING, N. Teaching large classes in an increasingly internationalizing higher education environment: pedagogical, quality and equity issues. **Higher Education**, 67(6), 761 – 782. 2014.

MARKIDES, Constantinos. Disruptive innovation: In need of better theory. **Journal of product innovation management**, v. 23, n. 1, p. 19-25, 2006.

MAROLT, Marjeta et al. Business model innovation: Insights from a multiple case study of Slovenian SMEs. **Organizacija**, 2016.

MCGRATH, Nicholas A.; BRICHACEK, Matthew; NJARDARSON, Jon T. A graphical journey of innovative organic architectures that have improved our lives. **Journal of chemical education**, v. 87, n. 12, p. 1348-1349, 2010.

MCGUIRE, James B. Interacting fermions in one dimension. I. Repulsive potential. **Journal of Mathematical Physics**, v. 6, n. 3, p. 432-439, 1965.

MCKELVIE, A.; DAVIDSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: An Investigation of New Firms. **British Journal of Management**, v. 20, p. 1-41, 2009.

MEIRELLES, Dimária Silva; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.

MEZGER, Florian. Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. **R&D Management**, v. 44, n. 5, p. 429-449, 2014.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic management journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MITCHELL, Donald W.; COLES, Carol Bruckner. Business model innovation breakthrough moves. *Journal of business strategy*, 2004.

MOHAMMADIAN, Hamid Doost. MOOCs policies on national and international level regarding best practices in German educational SMEs through the 5 th wave theory and 9PSG model. In: 2022 **IEEE Learning with MOOCS (LWMOOCS)**. IEEE, 2022. p. 192-206.

MOORE, Ben; KATZ, Neal; LAKE, George. **On the destruction and over-merging of dark halos in dissipationless N-body simulations**. Arxiv preprint astro-ph/9503088, 1995.

MORAES, ALEX; REZ, RAFAEL. CONTEÚDO. **Revista Educação**. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORSE, J.; RICHARDS, L. **Readme First – For a User’s Guide to Qualitative Methods**. Thousand Oaks, CA: Sage. 2002.

MOREIRA, Flávia Moraes; BAX, Marcelo Peixoto. O papel da arquitetura da informação na produção de sentidos pela abordagem sense-making. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 11, n. 2, 2016.

MOTHERAL, Brenda R.; FAIRMAN, Kathleen A. Changes in PBM Business Practices in 2019: True Innovation or More of the Same?. **Journal of Managed Care & Specialty Pharmacy**, v. 26, n. 10, p. 1325-1333, 2020.

MOURA, V. F.; SOUZA, C. A. Características Disruptivas dos *Massive Open Online Courses* (MOOCs): Uma Análise Exploratória no Ensino Superior Brasileiro. **Teoria e Prática em Administração**, 102-127. 2017.

MOTA, R.; INAMORATO, A. MOOC, uma revolução em curso. **Jornal da Ciência**, Nov.

2012.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MÜLLER, Julian Marius. Business model innovation in small-and medium-sized enterprises: Strategies for industry 4.0 providers and users. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 30, n. 8, p. 1127-1142, 2019.

MÜLLER, Julian Marius; BULIGA, Oana; VOIGT, Kai-Ingo. Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 132, p. 2-17, 2018.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. The Schumpeterian tradeoff revisited. **The American Economic Review**, v. 72, n. 1, p. 114-132, 1982.

OLSEN, W. **Coleta de dados: debates e métodos fundamentais em pesquisa social**. Porto Alegre: Penso, 2015.

ONETE, B.; PLESEA, D.; TEODORESCU, I.; CÍRSTEA, A. Evolutions and opportunities of business education. **Amfiteatru Economic**, 16(37), 746 – 759. 2014.

OSTERWALDER, Alexander. The business model ontology a proposition in a design science approach. 2004. **Tese de Doutorado**. Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. **Communications of the Association for Information Systems**, 16(1), p. 1 – 25, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionaries, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 18 ed. Campinas: Papirus, 2017.

PAVLOU, P.A.; EL SAWY, O.A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 239 – 273, 2011.

PEDERSEN, Signe; BOGERS, Marcel LAM; CLAUSEN, Christian. Navigating collaborative open innovation projects: Staging negotiations of actors' concerns. **Creativity and Innovation Management**, v. 31, n. 2, p. 306-321, 2022.

PENG, Junjie et al. **Comparison of several cloud computing platforms**. In: 2009 Second international symposium on information science and engineering. IEEE, 2009. p. 23-27.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959.

PETERAF, Margaret A.; BERGEN, Mark E. Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 1027-1041, 2003.

PERES, Eldrinei Gomes; DE LIMA YAMAGUCHI, Klenicy Kazumy. A farinha de mandioca e as relações Ciência-Tecnologia-Sociedade-Ambiente (CTSA) como valorização do conhecimento tradicional no ensino de ciências. **Revista Insignare Scientia-RIS**, v. 3, n. 5, p. 439-455, 2020.

PERNIAS, P. P.; LUJAN-MORA, S. **Architecture of a MOOC Based on Course Builder**. in: 12th International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (ithet, 2013), Antalya (turkey), p. 1 – 8, 2013.

PETERAF, Margaret; DI STEFANO, Giada; VERONA, Gianmario. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic management journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, G. R. **A resource dependence perspective. In: Intercorporate relations. The structural analysis of business**. Cambridge: Cambridge University Press, 1978.

PORTER, Sanford D. Host-specific attraction of Pseudacteon flies (Diptera: Phoridae) to fire ant colonies in Brazil. **Florida Entomologist**, p. 423-429, 1998.

PORTER, Michael E. Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. **Financial analysts journal**, v. 36, n. 4, p. 30-41, 1980.

RACHINGER, Michael et al. Digitalization and its influence on business model innovation. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 30, n. 8, p. 1143-1160, 2018.

RAYNA, Thierry; STRIUKOVA, Ludmila. From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 102, p. 214-224, 2016.

READ, Peter. **Belonging: Australians, place and Aboriginal ownership**. Cambridge University Press, 2000.

REICH, J. Rebooting MOOC research. **Science**, 347(6217), 34 – 35, 2015.

RENGEL, A. I.; FACH GÓMEZ, K. **The transformative potential of technology in higher education: The shortcomings of MOOC's, the benefits of face-to-face learning and the hybrid model as a possible optimal solution (A 2013 spanish case study)**. 2014.

REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS – **Google lança plataforma de educação Youtube EDU** <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2013/11/google-lanca-canal-de-educacao-youtube-edu.html/>> Acesso em 05 abr 2019.

REVISTA EXAME – **Com o Descomplica, uma sala de aula para 100.000 alunos** <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/uma-sala-de-aula-para-100-000-alunos/>> Acesso em 05 abr 2019.

RIES, E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. **Crown Business**, New York, 2011.

RIGBY, Darrell K.; CORBETT, Alistair. **It takes systems, not serendipity: A blueprint for building a disruptive-innovation engine**. *Ivey Business Journal*, v. 67, n. 2, p. 189-208, 2002.

ROLFE, V. A systematic review of the socio-ethical aspects of massive online open courses. **European Journal of Open, Distance and E-Learning**, 18(1), 53 – 72, 2015.

RUMELT, R.P. *Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. **Crown Business**, New York, 2011.

SABATIER, Valerie; CRAIG-KENNARD, Adrienne; MANGEMATIN, Vincent. When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: Insights from the drugs industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 79, n. 5, p. 949-962, 2012.

SAMPIERE, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**, 5 ed. – Porto Alegre: Penso, 2013.

SANDSTRÖM, Christian; MAGNUSSON, Mats; JÖRNMARK, Jan. Exploring factors influencing incumbents' response to disruptive innovation. **Creativity and Innovation Management**, v. 18, n. 1, p. 8-15, 2009.

SANDEEN, C. Assessment's place in the new MOOC world. **Research & Practice In Assessment**, 8, 5 – 12, 2013.

SANFELIX, Guillermo Navarro; PUIG, Francisco. Knowledge-Intensive Business Services and Business Models: a Qualitative Comparative Analysis of Small Private Healthcare Providers. **Electronic Journal of Business Research Methods**, v. 20, n. 3, p. pp153-166, 2022.

SANTOS, P.K.; SCHWANKE, C.; MACHADO, K.G.W. Tecnologias digitais na educação: possibilidades para o desenvolvimento da educação para a cidadania global. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 129 – 145, Jan. – Jun., 2017.

SAURAMO, H. **The proliferation of a new-market disruptive innovation: case personal 3D printers**. Alto University Library: 2014.

SCHALTEGGER, Stefan; LÜDEKE-FREUND, Florian; HANSEN, Erik G. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. **International journal of innovation and sustainable development**, v. 6, n. 2, p. 95-119, 2012.

SCHILKE, Oliver. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic management journal**, v. 35, n. 2, p. 179-203, 2014.

SCHMIDT, G. T. Low-end and high-end encroachment strategies for new products. **International Journal of Innovation Management**, 8(2), 167 – 191, 2004.

SCHÖN, O. Business model modularity – a way to gain strategic flexibility? **Controlling & Management**, 56 (2), 73 – 78, 2012.

SCHUMPETER, A. **The theory of competitive price**. 1942.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro, e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. São Paulo: Editora da Unesp, 2017.

SEDUC – Secretaria da Educação do Ceará. **Seduc disponibiliza plataforma virtual para estudantes da rede estadual** <<https://www.ceara.gov.br/2016/04/27/seduc-disponibiliza-plataforma-virtual-para-estudantes-da-rede-estadual/>> Acesso em 31 de mar. de 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHUEN, Amy; FEILER, Paul F.; TEECE, David J. Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. **Energy Strategy Reviews**, v. 3, p. 5-13, 2014.

SIDDHPURA, Arti; INDUMATHI, V.; SIDDHPURA, Milind. Current state of research in application of disruptive technologies in engineering education. **Procedia Computer Science**, v. 172, p. 494-501, 2020.

SETIAWAN, Johan et al. Business model canvas (BMC) approach for tourism management strategy of the top selfie kragilan, Mt. Merbabu National Park. **Geo Journal of Tourism and Geosites**, v. 35, n. 2, p. 297-303, 2021.

SIEMENS, G. Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. **Elearnspace: everything e-learning**. December 12, 2004.

SIEMENS, G. Massive Open Online Courses: Innovation in Education? **Commonwealth of Learning**, Athabasca University, p. 5 – 16, 2013.

SILVA, Danielle Costa da; HERNÁNDEZ, Lorena Granja. Aplicação metodológica da análise de conteúdo em pesquisas de análise de política externa. **Revista Brasileira de Ciência Política**, 2020.

SIMON, Shirley. Using Toulmin's argument pattern in the evaluation of argumentation in school science. **International Journal of Research & Method in Education**, v. 31, n. 3, p. 277-289, 2008.

SIQUEIRA, Alexandra Bujokas de. Educação Aberta, Letramento Midiático e MOOCs: Questões para a prática docente, a partir da ecologia das mídias. **Pro-Posições**, v. 33, 2022.

SHAHRIVAR, Shahrokh et al. A business model for commercial open source software: A systematic literature review. **Information and Software Technology**, v. 103, p. 202-214, 2018.

SPIETH, Patrick; SCHNECKENBERG, Dirk; RICART, Joan E. Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. **R&d Management**, v. 44, n. 3, p. 237-247, 2014.

SOOD, A.; TELLIS, G. J. Demystifying disruption: A new model for understanding and

- predicting disruptive technologies. **Marketing Science**, 30(2), 339 – 354, 2011.
- STEFFENS, K. Competences, learning theories and MOOCs: Recent developments in lifelong learning. **European Journal of Education**, 50(1), 41 – 59, 2015.
- STOODI.COM.BR <<http://www.stoodi.com.br/quem-somos/>> Acesso em 15 de set. de 2018.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**. 2.ed. Newbury Park: Sage. 1998.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- STRAUSS, J.; FROST, R. **E-Marketing**, 6. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- TEECE, David J. Vertical Integration and vertical divestiture in the US oil industry: economic analysis and policy implications. 1976.
- TEECE, David J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.
- TEECE, David J. Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licensing decisions. **Interfaces**, v. 18, n. 3, p. 46-61, 1988.
- TEECE, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. Dynamic capability and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509 – 533, 1997.
- TEECE, David J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of management perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.
- TEECE, David J. Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. **Oxford University Press on Demand**, 2009.
- TEECE, D.J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**. 43 (2), 172 – 194, 2010.
- TEECE, David J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of management studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.
- TEECE, David J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202-216, 2016.
- TEECE, David; LEIH, Sohvi. Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. **California management review**, v. 58, n. 4, p. 5-12, 2016.
- TEECE, D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature of microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319 – 1350, 2007.
- TEECE, D.J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**. 51, 40 – 49, 2018.

TEECE, David; PISANO, Gary. **The dynamic capabilities of firms. In: Handbook on knowledge management.** Springer, Berlin, Heidelberg, 2003. p. 195-213.

TEECE, David; PETERAF, Margaret; LEIH, Sohvi. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California management review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.

TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, v. 1, n. 2, p. 177-201, jul./dez. 2003.

TELLIS, G. J. Disruptive technology or visionary leadership? **Journal of Product Innovation Management**, 23(1), 34 – 38, 2006.

TEPLECHUK, E. **Emergent models of Massive Open Online Courses: an exploration of sustainable practices for MOOC institutions in the context of the launch of MOOCs at the University of Edinburgh (U604420 M.B.A.)**, The University of Edinburgh (United Kingdom), Ann Arbor. ProQuest Dissertations & Theses Global database. 2013.

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. *Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change.* 4.ed. John Wiley & Sons, Ltd: Chichester, 2005.

TIGRE, P. B. *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

THOMOND, Peter; LETTICE, Fiona. **Disruptive innovation explored. In: Cranfield University**, Cranfield, England. Presented at: 9th IPSE International Conference on Concurrent Engineering: Research and Applications (CE2002). 2002. p. 17-28.

THOMOND, Pete; HERZBERG, Torsten; LETTICE, Fiona. **Disruptive innovation: Removing the innovators dilemma.** In: British Academy of Management Annual Conference: 'Knowledge into Practice. 2003.

TIKKANEN, Henrikki et al. **Managerial cognition, action and the business model of the firm.** *Management decision*, 2005.

TOMETICH, Patricia et al. A decisão de inovar e o movimento das capacidades dinâmicas. **Gestão & Produção**, v. 26, 2019.

TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves et al. Capacidades dinâmicas e capital social organizacional: um estudo exploratório em ambiente de incubadora e parque tecnológico. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 4, p. 666-684, 2015.

TONGUR, Stefan; ENGWALL, Mats. The business model dilemma of technology shifts. **Technovation**, v. 34, n. 9, p. 525-535, 2014.

TOVEN-LINDSEY, B.; RHOADS, R. A.; LOZANO, J. B. Virtually unlimited classrooms: pedagogical practices in massive open online courses. **The Internet and Higher Education**, 24, 1 – 12, 2015.

TRIPSAS, Mary; GAVETTI, Giovanni. Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. **The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities**, p. 393-412, 2017.

TUSHMAN, Michael; NADLER, David. Organizing for innovation. **California management review**, v. 28, n. 3, p. 74-92, 1986.

UTTERBACK, James M. Radical innovation and corporate regeneration. **Research Technology Management**, v. 37, n. 4, p. 10, 1994.

VAN PUTTEN, Bart-Jan; SCHIEF, Markus. **The relation between dynamic business models and business cases. In: Supporting Reuse in Business Case Development**. Springer Gabler, Wiesbaden, 2013. p. 118-133.

VELU, Chander. Evolutionary or revolutionary business model innovation through cooptation? The role of dominance in network markets. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 124-135, 2016.

VELU, Chander. Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms. **Technovation**, v. 35, p. 1-11, 2015.

VERA, Dusya et al. 'Thinking before acting' or 'acting before thinking': antecedents of individual action propensity in work situations. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 4, p. 603-633, 2014.

VERONA, G.; RAVASI, D. **Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation**. *Industrial and Corporate Change*, v. 12, n. 3, p. 577 – 606, 2003.

VERYZER JR, Robert W. Discontinuous innovation and the new product development process. **Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association**, v. 15, n. 4, p. 304-321, 1998.

VICIUNAITE, Viktorija. Communicating sustainable business models to consumers: A translation theory perspective. **Organization & Environment**, v. 35, n. 2, p. 233-251, 2022.

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

VOGEL, Rick; GÜTTEL, Wolfgang H. The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 4, p. 426-446, 2013.

VON HIPPEL, Eric. Lead user analyses for the development of new industrial products. **Management science**, v. 34, n. 5, p. 569-582, 1988.

VORBACH, Stefan; WIPFLER, Harald; SCHIMPF, Sven. Business model innovation vs. business model inertia: The role of disruptive technologies. **BHM Berg-und Hüttenmännische Monatshefte**, v. 162, n. 9, p. 382-385, 2017.

WANG, C.; AHMED, P.K. Dynamic capabilities: a review and research. **International Journal of Management Reviews**. Oxford, v. 9, n. 1, p. 31 – 51, 2007.

WEBER, R. P. Basic content analysis. Newbury Park, CA: Sage university paper, 1990.

WEILL, P.; WOERNER, S.L. **Qual o seu Modelo Digital de Negócio?** M. Books do Brasil Editora Ltda, São Paulo, 2019.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171 – 180, 1984.

WIRTZ, B. W.; GÖTTEL, V.; DAISER, P. Business models: Origin, development and future research perspectives. **Long Range Planning**, 49(1), p. 36-54, 2016.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003  
WIRTZ, B. W.; GÖTTEL, V.; DAISER, P. Business models: Origin, development and future research perspectives. **Long Range Planning**, 49(1), p. 36-54, 2016.

YAM, Kit L.; PAPADAKIS, Spyridon E. A simple digital imaging method for measuring and analyzing color of food surfaces. **Journal of food engineering**, v. 61, n. 1, p. 137-142, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

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

YOUSEF, A. et al. **MOOCs: A review of the State-of-the-Art Proceedings of 6<sup>th</sup> International Conference on Computer Supported Education – CSEDU**, Barcelona, Spain, 2014.

YUAN, L.; POWELL, S. **MOOCs and Open Education: Implications for Higher Education**. 2013.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. **Information systems research**, v. 13, n. 2, p. 147-150, 2002.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity and the entrepreneurial process. **Wiley Encyclopedia of Management**, p. 1-3, 2015.

ZALLI, Mohd Muslim Md; NORDIN, Hasniza; HASHIM, Rosna Awang. Online self-regulated learning strategies in MOOCs: A measurement model. **International Journal of Emerging Technologies in Learning (Online)**, v. 15, n. 8, p. 255, 2020.

ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. Innovation capability: From technology development to transaction capability. **Journal of technology management & innovation**, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.

ZIMMERMANN, Hans-Dieter; PUCIHAR, Andreja. Open innovation, open data and new business models. **Open Data and New Business Models (September 1, 2015)**, 2015.

ZHANG, Yanli et al. The social media industry: where is it heading?. **Journal of Business Strategy**, 2023.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZOTT, Christoph et al. The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. **IESE Research Papers**, v. 3, n. 4, p. 1-43, 2010.

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

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. **Measuring the performance implications of business model design: evidence from emerging growth public firms**. Fontainebleau: INSEAD, 2002.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. Business model innovation: How to create value in a digital world. **NIM Marketing Intelligence Review**, v. 9, n. 1, p. 18, 2017.

## ANEXO 1 – PROTOCOLO DE ANÁLISE DOCUMENTAL

PROTOCOLO DE ANÁLISE DOCUMENTAL			
Dias do mês	Formato	Tema	Assunto
<b>JANEIRO</b>			
<b>FEVEREIRO</b>			
<b>MARÇO</b>			
<b>ABRIL</b>			
<b>MAIO</b>			
<b>JUNHO</b>			
<b>JULHO</b>			
<b>AGOSTO</b>			
<b>SETEMBRO</b>			
<b>OUTUBRO</b>			
<b>NOVEMBRO</b>			
<b>DEZEMBRO</b>			

## ANEXO 2 ORGANIZAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS DO INSTAGRAM DAS EMPRESAS

FLUENCE			
Meses de 2021	Formato	Tema	Assunto
<b>JANEIRO</b>			
11 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de alunos aprovados na PUC PR, ressaltando que o Fluence obteve três primeiros lugares, nas unidades de Curitiba e Londrina
13 de janeiro	Estático	Dicas	Entenda a redação do ENEM em cinco passos
14 de janeiro	Estático	Pedagógico	Assuntos que mais caem na prova do ENEM de Ciências Humanas e suas Tecnologias
15 de janeiro	Estático	Pedagógico	Assuntos que mais caem na prova do ENEM de Linguagens, Códigos e suas Tecnologias
16 de janeiro	Estático	Comercial	Fluence é referência sobre o ENEM na imprensa. Post indica os veículos que fizeram matérias sobre os conteúdos com mais incidência na prova
17 de janeiro	Estático	Motivação	Incentivo antes do ENEM
18 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de alunos e a mensagem de que o Fluence possui a maior aprovação pelo SISU no sul do Brasil
19 de janeiro	Estático	Pedagógico	Assuntos que mais caem na prova do ENEM de Ciências da Natureza e suas Tecnologias
20 de janeiro	Estático	Pedagógico	Assuntos que mais caem na prova do ENEM de Matemática
21 de janeiro	Estático	Pedagógico	Explica, de uma forma resumida, o modelo TRI (Teoria de Resposta ao Item) e o cálculo da nota do candidato
22 de janeiro	Estático	Comercial	Divulgar a disciplina exclusiva EMAP (Estratégia, Mapeamento e Análise de Provas)
23 de janeiro	Vídeo / animação	Motivação	Vídeo de apoio e boa sorte de todos os professores aos alunos antes do ENEM
25 de janeiro	Estático	Comercial	Divulgar o curso 'Projeto Integral UFRGS' e as suas principais características
26 de janeiro	Estático	Comercial	Divulgar o curso 'A revisão UFPR + UEL + UEM'
27 de janeiro	Estático	Comercial	Divulgação sobre o material didático: elaborado pelos professores-autores, atualizados anualmente e planejado para se adequar aos vestibulares de cada região
28 de janeiro	Estático	Comercial	Divulgação do Simulado aberto UFRGS, ressaltando as suas principais características
29 de janeiro	Estático	Comercial	Divulgação de que o Fluence possui mais de 100 professores especialistas em preparação para medicina, atuando no RS, SC e PR
30 de janeiro	Estático	Comercial	Divulgar as principais diferenças entre as duas propostas do curso: Integral e Premed
<b>FEVEREIRO</b>			
1 de fevereiro	Estático	Comercial	Divulgação do início da revisão da UFPR, UEL e UEM
2 de fevereiro	Estático	Comercial	Divulgação do Colégio Fluence Porto Alegre e anúncio da prova de bolsas
3 de fevereiro	Estático	Comercial	Divulgar que em 2021, os alunos poderão estudar 100% do tempo no Fluence, seja nas salas de aula, seja nos espaços de estudo
4 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Com a foto de três alunos, divulgar a liderança de aprovações na PUC, ressaltando que houveram 104 aprovações em 12 meses
9 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Divulgar a liderança do Fluence em aprovação em medicina no sul do Brasil
9 de fevereiro	Estático	Comercial	Divulgar as novas capas dos materiais do curso Premed, assim como, as principais características do curso
11 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Com a foto de três alunos, divulgar a liderança de aprovações na UPF, ressaltando que o Fluence já obteve 12 primeiros lugares
15 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Divulgar que no primeiro ano de atuação no estado do Paraná, o Fluence obteve 109 aprovações em universidades Federais, Estaduais e privadas
16 de fevereiro	Estático	Comercial	Divulgar que em 2021, os alunos poderão estudar 100% do tempo no Fluence, seja nas salas de aula, seja nos espaços de estudo
19 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de alunos aprovados, ressaltando que, em 18 anos, o Fluence já aprovou mais de 1000 alunos em universidades Federais e Estaduais
19 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de alunos aprovados, ressaltando que, em 18 anos, o Fluence já aprovou mais de 1000 alunos em universidades Federais e Estaduais
19 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de alunos aprovados, ressaltando que, em 2019 e 2020, o Fluence obteve 150 aprovações em universidades Federais e Estaduais
19 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de alunos aprovados, ressaltando que, em 18 anos, o Fluence já aprovou mais de 1000 alunos em universidades Federais e Estaduais
19 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de alunos aprovados em universidades Federais e Estaduais em 2019 e 2020
19 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de alunos aprovados em universidades Federais e Estaduais em 2019 e 2020

19 de fevereiro	Estático	Comercial	Fotos de alunos com a mensagem 'Preparação mais forte para passar em medicina é Fluence'
19 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Reforçar o histórico de aprovações, ressaltando que o curso já aprovou mais de 1000 alunos em universidades Federais e Estaduais
19 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de alunos aprovados e a mensagem de que o Fluence tem a maior aprovação pelo SISU no sul do Brasil
23 de fevereiro	Estático	Comercial	Características do curso preparatório para o vestibular da UFRGS
23 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Divulgar o número total de alunos aprovados na UFCSPA e UFRGS
25 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Ressaltar o histórico de aprovações ao longo de 18 anos (10.000 aprovados) e que o curso possui 11 sedes nos estados do RS, SC e PR
<b>MARÇO</b>			
2 de março	Estático	Comercial	Divulgar o Programa de Excelência em Medicina, parceria com universidades norte-americanas para um estágio clínico no exterior
3 de março	Estático	Comercial	Divulgar a disciplina exclusiva 'Mat+', que envolve raciocínio lógico e matemática básica
4 de março	Estático	Comercial	Ressaltar a importância do SPP (Simulado Periódico Progressivo) para a preparação dos alunos
24 de março	Animação	Comercial	Divulgar o curso PREMEDI (preparação em um único turno) e as suas principais características
25 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	tbt da ex-aluna Vitória Adamek, que foi aprovada na UFPR
26 de março	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UFPR (Universidade Federal do Paraná), apresentando informações sobre o processo seletivo
31 de março	Estático	Comercial	Divulgar que o Fluence oferece Acompanhamento Individual para os alunos através dos coordenadores pedagógicos
<b>ABRIL</b>			
1 de abril	Estático	Dicas	Dica da aluna Mariana Bittencour sobre a melhor forma de estudar para os vestibulares: ouvindo, falando ou escrevendo?
5 de abril	Estático	Dicas	O post explica, de forma resumida, como uma radiografia é realizada
6 de abril	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UFRGS (Universidade Federal do RS), apresentando informações sobre o processo seletivo
8 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto de duas alunas que gabaritaram a prova de matemática no ENEM, obtendo a proficiência máxima de 975
13 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto de todos os 44 alunos que obtiveram a nota 980 na redação do ENEM
15 de abril	Estático	Dicas	Divulgação de que algumas das principais obras que caem nos vestibulares possuem versões em quadrinhos, como 'Vidas Secas'
15 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	tbt da ex-aluna Mariana Delai, que foi aprovada na FAG (Fundação Assis Gurgacz)
16 de abril	Animação	Comercial (Aprovação)	Fotos com alunos aprovados no SISU, ressaltando que o Fluence obteve 45 aprovações em medicina na primeira chamada
17 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos com alunos que obtiveram as melhores notas no SISU e as suas respectivas aprovações destacadas
20 de abril	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UFCSPA (Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre), apresentando informações sobre o processo seletivo
23 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com o aluno Mathias Menezes, que alcançou 845 pontos e foi aprovado na USP Pinheiros, uma das mais concorridas do país
24 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Divulgar aprovação do aluno Pedro Pazinato, aprovado na UFMG, com 818 de média no ENEM
25 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Divulgação, através de fotos de alunos, que o Fluence possui a maior aprovação em medicina no SISU da região Sul, com 46 aprovações em primeira chamada
28 de abril	Estático	Informação	Divulgar o 'Dia da Educação' através de uma mensagem que enaltece a importância da educação para o projeto do Fluence
29 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	tbt de um ex-aluno (Gean Scherer), que foi aprovado na UFSM e fez um stories com viés comercial
<b>MAIO</b>			
7 de maio	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UFSM (Universidade Federal de Santa Maria), apresentando informações sobre o processo seletivo
11 de maio	Estático	Motivação	Divulgação de 'Lembretes diários para o medibulando'
19 de maio	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UEM (Universidade Estadual de Maringá), apresentando informações sobre o processo seletivo
21 de maio	Estático	Motivação	Divulgação da foto, com mensagem motivacional do aluno Gabriel Alves, aprovado na UFCSPA
25 de maio	Animação	Comercial	Divulgação com os diferenciais do Fluence (Mat+, Acompanhamento individual, SPP, Boletim de Desempenho e EMAP)

26 de maio	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UEL (Universidade Estadual de Londrina), apresentando informações sobre o processo seletivo
28 de maio	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com as duas alunas que ficaram com o primeiro e segundo lugares no vestibular da Univates
31 de maio	Estático	Comercial (Aprovação)	Ressaltar o histórico de aprovações na PUC RS e PUC PR
<b>JUNHO</b>			
1 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)	Divulgar perfil e dicas do aluno Mathias Menezes, aprovado na USP, com média de 845 pontos
2 de junho	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da PUC PR, apresentando informações sobre o processo seletivo
9 de junho	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UCS (Universidade de Caxias do Sul), apresentando informações sobre o processo seletivo
10 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)	tbt com a foto da aluna Gabriela Cordeiro, que ficou com o 1º lugar na UCS, em 2020/1
16 de junho	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UNISC (Universidade de Santa Cruz do Sul), apresentando informações sobre o processo seletivo
17 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de alunos aprovados na UCS, ressaltando que o Fluence obteve 16 aprovados na primeira chamada, o que representa 30% do listão
18 de junho	Estático	Comercial	Divulgação de matrículas abertas para as turmas de Semi-extensivo (meio ano)
22 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)	Ressaltar o histórico de aprovações na UFSC, ressaltando as aprovações de 2020/2021
24 de junho	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UPF (Universidade de Passo Fundo), apresentando informações sobre o processo seletivo
25 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de alunos aprovados na UFN, ressaltando que, do primeiro ao quinto lugar, os alunos foram do Fluence
25 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto de quatro alunos aprovados em primeiro e segundo lugares na UPF, ressaltando que o Fluence foi 12x 1º lugar na UPF
28 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de alunos aprovados na UPF, ressaltando que, pela décima terceira vez, o Fluence obteve os primeiros lugares na classificação
30 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de alunos aprovados na PUC PR, ressaltando que o Fluence obteve cinco das dez primeiras colocações no listão 2021/2
30 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de três alunos aprovados em primeiro lugar na ACAFE, ressaltando que o Fluence obteve 44 aprovações na primeira chamada
<b>JULHO</b>			
6 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgação das fotos e nomes dos cinco alunos aprovados na UEL, em 2021
8 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	tbt com as fotos dos oito alunos do Fluence que obtiveram o primeiro lugar na classificação geral no vestibular da UCS
9 de julho	Estático	Comercial	Post para reforçar que as matrículas estão abertas para as turmas de Semi-extensivo, ressaltando as principais características da turma
13 de julho	Estático	Comercial	Divulgação da abertura de mais três unidades do Ensino Médio do Fluence: Caxias do Sul (RS), Passo Fundo (RS) e Concórdia (SC)
15 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Post com fotos de alunos aprovados e a afirmação de que o Fluence já possui mais de 500 aprovações na UFRGS e UFCSPA ao longo da sua história
16 de julho	Estático	Motivação / Comercial	Fotos de alunos aprovados em universidades federais na semana que antecede a prova da UFPR
19 de julho	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da FAG (Fundação Assis Gurgacz), apresentando informações sobre o processo seletivo
21 de julho	Estático	Motivação	Divulgar Histórias que inspiram - o aluno Franco Concolatto doou 60% de seu fígado para a sua mãe, no hospital Santa Casa, em Porto Alegre
23 de julho	Estático	Comercial	Divulgar o Programa de Excelência Fluence (parceria com universidades norte-americanas para um estágio clínico no exterior) e a experiência do ex-aluno Pedro Engster
28 de julho	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UNIOESTE (Universidade Estadual do Oeste do Paraná), apresentando informações sobre o processo seletivo
29 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	tbt de um ex-aluno (Victor Santos), que foi aprovado na UNIOESTE e fez um stories com viés comercial
30 de julho	Animação	Comercial (Aprovação)	Fotos de alunos e a afirmação de que o Fluence aprovou 241 alunos nas universidades Federais e Estaduais nos anos de 2020 e 2021
30 de julho	Vídeo	Motivação / Comercial	Live com o ex-aluno Pedro Engster, que faz estágio clínico na Mayo Clinic, Arizona
<b>AGOSTO</b>			
3 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com o aluno Gabriel Alves, aprovado em primeiro lugar na UFMS e UFCSPA, e aprovado, também, na UFSC (#bixomed)
3 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com a aluna Isabelle Oliveira, aprovada na UEL (Universidade Estadual de Londrina) - (#bixomed)
3 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto do aluno Michel Azevedo, aprovado na UFCSPA (2º lugar), UFSC e UFRGS (#bixomed)

4 de agosto	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UNIVILLE (Universidade da região de Joinville), apresentando informações sobre o processo seletivo
9 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto da aluna Laura Sita, aprovada na UFCSPA (6º lugar) e que gabaritou a prova de matemática do ENEM 2020 (#bixomed)
9 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto do aluno João Nakanishi, aprovado na UFPR (1º lugar*) e UFRGS - * Programa de Ações Afirmativas (#bixomed)
9 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto da aluna Carolina Casagrande, aprovada na UFSC (5º lugar) - (#bixomed)
11 de agosto	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UFPEL (Universidade Federal de Pelotas), apresentando informações sobre o processo seletivo
12 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com a aluna Fernanda Moura, do Fluence Joinville, que gabaritou a prova de redação da UFPR
13 de agosto	Estático	Informação	Contagem regressiva: faltam 100 dias para o ENEM 2021
16 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto do aluno Pedro Correia, aprovado na UFMG e UFSC (#bixomed)
16 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto da aluna Mayane Silva, aprovada na UFSM (1º lugar*) - * Programa de Ações Afirmativas (#bixomed)
16 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto do aluno Mathias Menezes, aprovado na USP e UFSC (#bixomed)
18 de agosto	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da PUC RS (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul), apresentando informações sobre o processo seletivo
23 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto da aluna Emanuella Coelli, aprovada na UFSC e UFCSPA (#bixomed)
23 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto da aluna Nicole Mattei, aprovada na UFRGS (2º lugar*) - * Programa de Ações Afirmativas (#bixomed)
23 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto do aluno Iuri Terra, aprovado na UEL (Universidade Estadual de Londrina) e UEPG (Universidade Estadual de Ponta Grossa) - (#bixomed)
25 de agosto	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UEPG (Universidade Estadual de Ponta Grossa), apresentando informações sobre o processo seletivo
30 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto da aluna Julia Oro, aprovada na UFSC e UFRGS (#bixomed)
30 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto da aluna Giovanna Mean, aprovada na UFPR e UNIOESTE (2º lugar)
<b>SETEMBRO</b>			
2 de setembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos dos 22 alunos aprovados na UFPR no processo seletivo 2020/2021 (SISU + Vestibular), ressaltando o recorde de aprovações na universidade
9 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Divulgar o curso de medicina da USP (Universidade de São Paulo), apresentando informações sobre o processo seletivo e a foto de três alunos aprovados na universidade
10 de setembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto do aluno Fabrício Costa, aprovado na UFCSPA e UFRGS (#bixomed)
10 de setembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto da ex-aluna Victória Maffacioli, aprovada na UFRJ (#bixomed)
11 de setembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com a aluna Raquel Cavalcante, do Fluence Curitiba, que gabaritou a prova de redação da UFPR
14 de setembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto do aluno Gabriel Rittman, aprovado na UFPEL (#bixomed)
15 de setembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto da aluna Laura Assis, aprovada na UFFS (Universidade Federal da Fronteira Sul) - (#bixomed)
16 de setembro	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UFN (Universidade Franciscana), apresentando informações sobre o processo seletivo
17 de setembro	Estático	Informação	Post para divulgar que o Fluence participou do primeiro episódio do Hipocast, e falar como está sendo a preparação dos alunos e como será o vestibular pós pandemia
21 de setembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto do aluno Arthur Menegolla, aprovado na UFPR e UFSM (#bixomed)
22 de setembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto da ex-aluna Isabella Lazarotto, aprovada na UFPR, UFSC, USP e UFRGS (#bixomed)
24 de setembro	Estático	Informação	Divulgar o curso de medicina da UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), apresentando informações sobre o processo seletivo
28 de setembro	Estático	Comercial	Divulgar o novo curso Pré-prova ENEM + Revisão UFPR, UEM e UEL, que ocorrerá entre 16/11 e 04/03, apresentando as principais características da turma
<b>OUTUBRO</b>			
6 de outubro	Estático	Comercial	Divulgação do Simulado ENEM, que foi aplicado de forma presencial em todas as sedes do Fluence
7 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Divulgar o curso de medicina da UNICAMP (Universidade de Campinas), apresentando informações sobre o processo seletivo e a foto de uma aluna aprovada na universidade
8 de outubro	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos com as alunas e irmãs Camila Rambo (aprovada na UFPR, UNICAMP, USP, UFSC, UNIOESTE, UPF e UNIFESP) e Carolina Rambo (aprovada na UNIOESTE, UPF, UP e UNEMAT)
13 de outubro	Estático	Comercial	Post para divulgar que o Fluence está com Matrículas Abertas, ressaltando que o curso é 'O primeiro e mais completo projeto de preparação para Medicina do país'
15 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Fluence e o Curso Veiga, da cidade de Pelotas, juntaram forças e passarão a operar um único PV e uma escola de Ensino Médio em Pelotas

15 de outubro	Vídeo	Motivação	Post em alusão ao Dia do Professor. Foi realizado um vídeo com imagens de aulas e as papéis desempenhados pelos professores através de cartazes feitos pelos alunos
17 de outubro	Estático	Motivação	Post para desejar boa prova aos alunos no vestibular de Campo Real (Centro Universitário Campo Real)
18 de outubro	Estático	Informação	Post em alusão ao Dia do Médico e sugerindo que todos os alunos (Flemers) que estejam aptos, doem sangue e compartilhem nas suas redes sociais
18 de outubro	Estático	Informação / Motivação	Post para divulgar o Fluence Lives, com o tema 'Medicina, Voluntariado e Cidadania
19 de outubro	Estático	Informação / Motivação	Post de reforço em alusão ao Dia do Médico e da campanha de doação de sangue
20 de outubro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto da aluna Laís Campos, aprovada na UFRGS, UNILA (Universidade Federal da Integração Latino-Americana) e UFSC (#bixomed)
23 de outubro	Estático	Motivação	Post para desejar boa prova aos alunos no vestibular da FAG
24 de outubro	Estático	Motivação	Post para desejar boa prova aos alunos no vestibular da UP (Universidade Positivo), com a foto de três alunos que obtiveram aprovações destacadas na universidade
27 de outubro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto do aluno Deivid Casarolli, aprovado na UNIOESTE e UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso) - (#bixomed)
29 de outubro	Estático	Comercial	Post para reforçar que as matrículas estão abertas para as turmas de 2022, ressaltando as principais características das turmas do Fluence
29 de outubro	Estático	Comercial	Ressaltar o histórico de sucesso do Fluence, com mais de 11.000 aprovações em medicina, dando ênfase às principais características do curso.
<b>NOVEMBRO</b>			
4 de novembro	Estático	Comercial	Post para divulgar que o Fluence está com Matrículas Abertas, com a seguinte chamada: 'Fluence no seu tempo: integral ou matutino?'
5 de novembro	Estático	Informação	Post de reforço em alusão à campanha de doação de sangue dos alunos do Fluence
12 de novembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post com as fotos dos 11 alunos aprovados na primeira chamada da URI 2022/1, ressaltando que os três primeiros lugares são de alunos Fluence
13 de novembro	Estático	Comercial / Motivação	Post para desejar boa prova aos alunos no vestibular da UPF e afirmar que o Fluence já obteve 13 vezes o 1º lugar na universidade
16 de novembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto do aluno Leandro Faoro, aprovado na UFRGS, UFSM, UFSC e UNEMAT (#bixomed)
17 de novembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post com as fotos dos 23 alunos aprovados na primeira chamada da UPF 2022/1, ressaltando que 40% do listão é de alunos Fluence
19 de novembro	Estático	Dicas	Post que explica, de forma resumida, como é calculada a nota do ENEM e as premissas da TRI (Teoria de Resposta ao Item)
20 de novembro	Estático	Informação / Motivação	Post em alusão ao Dia da Consciência Negra e para divulgar o vídeo com a gravação da Live Brasil e Consciência Negra, com o Prof. Dr. Delton Felipe
24 de novembro	Estático	Comercial	Post para divulgar que o Fluence está com Matrículas Abertas, com a seguinte chamada: 'Realize seu sonho de estudar medicina. Seja Fluence em 2022.'
25 de novembro	Estático	Informação / Motivação	Post em alusão ao Dia Nacional do Doador de Sangue, com fotos dos alunos do curso que participaram da campanha promovida pelo Fluence para doação de sangue
25 de novembro	Vídeo	Dicas	Vídeo com dicas de físicas para o ENEM, na RBS TV, com o professor Dideron
25 de novembro	Estático	Comercial	Post para divulgar o curso Prepara UFRGS, suas principais características e que ocorrerá entre 6 de dezembro e 11 de fevereiro de 2022
26 de novembro	Vídeo	Dicas	Vídeo com dicas de matemática para o ENEM, na RBS TV, com o professor Ricardo
26 de novembro	Vídeo	Dicas	Vídeo com dicas de química para o ENEM, na RBS TV, com o professor Leonardo
30 de novembro	Estático	Comercial	Post para divulgar o curso Intensivo UFPR, UFSC, UEM e UEL e suas principais características
<b>DEZEMBRO</b>			
2 de dezembro	Estático	Comercial	Post para divulgar o curso Prepara UFRGS, suas principais características e que ocorrerá entre 6 de dezembro e 11 de fevereiro de 2022
3 de dezembro	Estático	Comercial / Motivação	Post para desejar boa prova aos alunos no vestibular da UFN, com as fotos dos alunos que obtiveram as cinco primeiras colocações no vestibular da UFN em 2021
3 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com a aluna Kelen Lise Biazzi, que obteve o Primeiro Lugar Geral no vestibular da ACAFE em 2022/1
6 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post com as fotos dos alunos aprovados na primeira chamada da ACAFE 2022/1, ressaltando que houveram 45 aprovações
6 de dezembro	Estático	Comercial	Post para divulgar o curso Prepara UFRGS e as suas principais características
7 de dezembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Fluence vai começar a operar na cidade de Rio Grande e já está com as matrículas abertas
8 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post com fotos dos alunos aprovados na UCS, ressaltando que quase 50% das vagas são dos estudantes do curso.
10 de dezembro	Vídeo	Comercial	Post para divulgar a parceria (compra) entre o Fluence e o curso Escrita Única, de Brasília.
14 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post com fotos dos alunos aprovados na PUC-RS

16 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Fotos de seis alunos que obtiveram sete primeiros lugares em diversas universidades em 2021.
17 de dezembro	Estático	Comercial	Post para divulgar a turma Fluence on-line em 2022, com os principais diferenciais da proposta.
18 de dezembro	Estático	Comercial / Motivação	Post com uma mensagem motivacional, que reforça a proposta pedagógica do curso.
20 de dezembro	Estático	Comercial	Divulgação sobre o material didático: elaborado pelos professores-autores, atualizados anualmente e planejado para se adequar aos vestibulares de cada região
21 de dezembro	Estático	Comercial	Post para reforçar a ideia de que o curso possui a melhor equipe de professores do Sul do Brasil, com mais de 100 profissionais especialistas em preparação para medicina.
22 de dezembro	Estático	Comercial	Post ressalta as iniciativas do curso com projetos digitais, como uma extensão das salas de aula.
28 de dezembro	Estático	Informação / Dicas	Post com seis fatos que marcaram o ano de 2021.
29 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Fluence obteve 1.264 aprovações em medicina em 2021.



MENTOR			
Meses de 2021	Formato	Tema	Assunto
JANEIRO			
1 de janeiro	Estático	Motivação	Em alusão ao ano novo, o post apresenta um caça palavras e afirma que, as três primeiras palavras encontradas, definirão o ano de cada aluno
1 de janeiro	Estático	Motivação / Humor	Em alusão ao ano novo, o post traz um texto de caráter motivacional e de esperança com o ano que está começando
2 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Post com os assuntos que mais caem no ENEM em sociologia. Também convida os alunos a baixarem o Ebook e ter acesso a aulas gratuitas
3 de janeiro	Estático	Dicas	Quadro resumo com falsos cognatos em espanhol e seus significados
3 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Mentor oferece, de forma gratuita, o Ebook Preparação Emocional ENEM 2020, com dez dicas para o aluno manter a calma e a concentração nas semanas que antecedem as provas
4 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Post contempla dica sobre estatística (média, moda e mediana) e para divulgar a aula de matemática, que vai trabalhar os assuntos de probabilidade, análise combinatória e estatística
4 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Programação de aulas ao vivo gratuitas na primeira semana do ano. O post também reforça o convite para os alunos se inscreverem na Operação ENEM e assistirem as aulas
4 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	O post traz, em percentuais, os assuntos que mais caem no ENEM na disciplina de filosofia. Também reforça que, clicando na bio, o aluno pode baixar, de graça, um Ebook completo
5 de janeiro	Estático	Desafio / Comercial	O post traz um desafio envolvendo organelas e suas funções e reforça o convite para a aula de Natureza que vai ocorrer, no mesmo dia, às 14h
5 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	10 dicas relacionadas à preparação emocional, ressaltando que para ter acesso a todas as dicas, basta clicar no link da bio e baixar o Ebook 'Preparação Emocional ENEM 2020'
6 de janeiro	Estático	Dicas	O post traz as maiores dúvidas dos alunos em redação
6 de janeiro	Estático	Dicas	Dicas sobre as expressões que precisam estar entre vírgulas no texto da redação
7 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre a Constituição Cidadã de 1988 e suas principais características. O post também reforça que na aula de hoje, às 14h, serão abordados outros assuntos importantes da história brasileira
7 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	O post apresenta dicas acerca das estratégias que podem ser utilizadas nos dias das provas, ressaltando que os alunos podem baixar, de graça, o Ebook completo, com todas as estratégias
8 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	O post traz documentários, livros e poemas, organizados pelo prof. Xuxu, que vão ajudar os alunos em Geografia e Linguagens no ENEM. Post também convida para a aula ao vivo, que ocorre às 14h
9 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Mentor oferece, de forma gratuita, um Ebook sobre Estratégias de Prova ENEM 2020
10 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que amanhã começa a terceira e última fase da Operação ENEM, assim como, as principais características do evento, que vai ocorrer entre os dias 11 e 25 de janeiro
10 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre o que fazer faltando uma semana para o ENEM 2020. O post também apresenta a programação da 3ª fase da Operação ENEM e convida os alunos a se inscreverem gratuitamente
11 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre os fatos que marcaram o processo de Independência do Brasil. Post também convida os alunos a se inscreverem na Operação ENEM e ter acesso a toda a programação
11 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	03 dicas para mandar bem na redação do ENEM a partir da aula de redação, trabalhada pelo prof. Henrique, no pré-prova. O post também lembra que os alunos podem rever a aula no YouTube do Mentor
11 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas ao vivo de graça da Operação ENEM, reforçando o convite para aqueles alunos que ainda não se inscreveram
12 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Quadro resumo sobre as conjunções (tipos, relações de sentido, principais conjunções e exemplos). O post ainda convida os alunos a participarem dos aulões e do pré-prova da Operação ENEM
12 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre mitos vs fatos no repertório da redação, ressaltando que a aula completa está disponível no canal do curso, no YouTube
13 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a live 'Corretor Sincero', às 19h, hoje e amanhã, com o prof. Henrique, de redação, dentro da programação Operação ENEM
13 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Quadro resumo sobre Democracia e Direitos, ressaltando o início dos direitos civis, políticos e sociais. Também faz referência ao pré-prova de filosofia e sociologia, que ocorre às 14h
13 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre como planejar a redação do ENEM 2020. Também convida os alunos a se inscreverem na Operação ENEM e ter acesso a toda a programação do evento
14 de janeiro	Estático	Desafio / Comercial	O post apresenta um desafio de sociologia, que será, posteriormente, explicado pelo prof. Evandro. Também faz referência à aula ao vivo, que está acontecendo no canal do curso, no YouTube
14 de janeiro	Estático	Dicas	O post traz, em percentuais, os assuntos que mais caem no ENEM na disciplina de literatura.
15 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que amanhã, às 9h, começa o Pré-prova de Humanas e Redação. Também convida os alunos a se inscreverem na Operação ENEM e ter acesso a toda a programação do evento
15 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Programação com as aulas do Pré-Prova, nos turnos da manhã e tarde. O post reforça o convite para os alunos se inscreverem na Operação ENEM e assistirem as aulas
15 de janeiro	Estático	Dicas	O post traz, a partir do nº de vezes em que o assunto foi abordado, o que mais cai no ENEM na disciplina de geografia.
16 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Post com as apostas para a redação do ENEM 2020, ressaltando que os professores estão ao vivo, no pré-prova, dando as últimas dicas para o ENEM 2020
16 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	O post traz, em percentuais, os assuntos que mais caem no ENEM nas disciplinas de história, geografia, literatura, sociologia, filosofia e língua estrangeira e reforça o convite para o pré-prova
16 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Gabarito ENEM, de Redação e Humanas, vai ocorrer amanhã, às 18h30, ao vivo, no canal do curso no YouTube
16 de janeiro	Estático	Informação	Em alusão ao primeiro dia de prova, post lembra os alunos sobre o que eles precisam levar para a prova do ENEM e o que pode e o que não pode levar
17 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Divulgação do tema da redação ENEM 2020: O estigma associado às doenças mentais na sociedade brasileira, ressaltando que, a partir das 18h30, os professores estarão ao vivo, comentando as provas
17 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Gabarito ENEM está no ar e reforço do convite para os alunos acessarem a live com os professores de Linguagens, Ciências Humanas e Redação
18 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a aula 'Fato ou fake?', dentro da programação da Operação ENEM, onde o prof. Arthur vai explicar cenas de filmes, a partir das leis da física
18 de janeiro	Estático	Estático / Comercial	A partir da fórmula da Potência Elétrica, o post reforça o convite para a aula de física e lembra os alunos de se inscreverem na Operação ENEM para ter acesso a toda programação do evento
18 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre geometria e funções, com fórmulas e gráficos, ressaltando a aula que será dada pelo prof. Corleta. O post ainda convida os alunos a se inscreverem na Operação ENEM
18 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas ao vivo de graça da Operação ENEM, reforçando o convite para aqueles alunos que ainda não se inscreveram

19 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre reações químicas (combustão, neutralização e oxirredução), assunto que será tratado na aula de hoje. Post também reforça o convite para os alunos se inscreverem na Operação ENEM
19 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o Duelo de Questões, entre os professores Brunão (biologia) e Flávia (química), que ocorre hoje, às 19h
20 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas com os assuntos mais importantes de física. O post ainda convida os alunos a se inscreverem na Operação ENEM
20 de janeiro	Estático	Comercial	O post divulga uma promoção que vai sortear um iPhone 12 mini, um notebook Vaio e um Moto G8 Play para os alunos que se inscreverem na Operação ENEM
20 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a aula 'Fato ou fake?', que ocorre às 19h, dentro da programação da Operação ENEM, onde o prof. Arthur vai explicar cenas de nove filmes, a partir das leis da física
21 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Dica sobre o ciclo do nitrogênio e para divulgar o pré-prova de biologia
21 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas com algumas das principais fórmulas de física, química e matemática. O post ainda afirma que o aluno pode acessar o link da bio e baixar, de graça, o Ebook 'Fórmulas para o ENEM'
22 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre razão, proporção e regra de três simples, reforçando o convite para os alunos se inscreverem na Operação ENEM
22 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Programação com as aulas do Pré-Prova do ENEM 2020. O post reforça o convite para os alunos se inscreverem na Operação ENEM e assistirem as aulas
22 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Programação com as aulas de Matemática + Naturezas do Pré-Prova do ENEM 2020. O post reforça o convite para os alunos se inscreverem na Operação ENEM e assistirem as aulas
23 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	O post traz, em percentuais, os assuntos que mais caem no ENEM nas disciplinas de matemática, biologia, química e física, e reforça o convite para o pré-prova
23 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Pré-Prova ENEM está no ar, ressaltando toda a programação do dia. Também reforça o convite para os alunos que ainda não se inscreveram na Operação ENEM
23 de janeiro	Estático	Informação	Em alusão ao segundo dia de prova, post lembra os alunos sobre o que eles precisam levar para a prova do ENEM e o que pode e o que não pode levar
24 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Gabarito ENEM está no ar e reforço do convite para os alunos acessarem a live com os professores de Matemática e Ciências da Natureza
24 de janeiro	Estático	Motivação	Post com a mensagem: Boa Prova! Partiu Aprovar! e texto de apoio aos alunos que farão a prova do ENEM 2020
25 de janeiro	Estático	Motivação	Post com a mensagem: Você conseguiu! e referência a todos os momentos - difíceis e desafiadores - envolvidos na preparação para o ENEM. Por fim, o Mentor dá os parabéns aos alunos que foram até o fim
25 de janeiro	Estático	Comercial	Post para divulgar o Gabarito extraoficial ENEM 2020 com os professores do Mentor e convite para os alunos acessarem a ferramenta que simula a nota do ENEM a partir dos acertos nas provas
26 de janeiro	Estático	Informação	Post traz um resumo com as principais informações do ENEM Digital, que ocorre nos dias 31/01 e 07/02
26 de janeiro	Estático	Comercial	Post apresenta as características e os respectivos valores dos planos Extensivo ENEM e Extensivo ENEM MED. Também faz referência aos demais planos oferecidos pelo Mentor
27 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post divulga que o gabarito oficial do ENEM 2020 está disponível. Também convida os alunos a simularem a nota na ferramenta disponível pelo Mentor
27 de janeiro	Estático	Motivação	Post com indicações sobre Metas pós ENEM 2020
28 de janeiro	Estático	Dicas	Post com as apostas de tema para a redação do ENEM Digital
28 de janeiro	Estático	Dicas / Comercial	Post com 8 dicas diferentes e importantes para o ENEM Digital, ressaltando que no sábado, dia 30/01, às 9h, haverá o pré-prova para o ENEM Digital, no canal do curso, no YouTube
29 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Programação com as aulas do Pré-Prova do ENEM digital. O post reforça o convite para os alunos se inscreverem na Operação ENEM e assistirem as aulas
30 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Pré-prova do ENEM Digital, de Redação e Humanas, vai ocorrer hoje, às 9h, ao vivo, no canal do curso no YouTube. Para acessar, basta se inscrever na Operação ENEM
30 de janeiro	Estático	Informação	Em alusão ao primeiro dia de prova do ENEM Digital, post lembra os alunos sobre o que eles precisam levar para a prova e o que pode e o que não pode levar
31 de janeiro	Estático	Informação	Post para informar o tema da redação do ENEM Digital 2020: "O desafio de reduzir as desigualdades entre as regiões do Brasil"
<b>FEVEREIRO</b>			
1 de fevereiro	Estático	Comercial	A partir de uma foto das apostilas do curso, o post resalta as características e funcionalidades do material impresso, que estarão disponíveis para quem se inscrever no APROVA COMBO
1 de fevereiro	Estático	Motivação	A partir das fotos de cada um dos professores do Mentor, o post pergunta com qual prof. você deu match nos estudos? e pede para os alunos marcarem nos comentários
2 de fevereiro	Vídeo animação	Comercial	O post apresenta um vídeo, com um viés bastante comercial, com as principais características e diferenciais do Mentor
2 de fevereiro	Estático	Dicas / Comercial	Post para divulgar os benefícios da correção de redação no Mentor Também faz referência aos planos de estudos do curso
3 de fevereiro	Estático	Motivação / Comercial	Post apresenta um mural com o depoimento de sete alunos aprovados que estudaram no curso. Também convida aos novos alunos aprovados a enviarem seus depoimentos para o chat do Mentor
3 de fevereiro	Estático	Comercial	Post para divulgar que o Mentor oferece o Cronograma Extensivo 2021, com todos os conteúdos que precisam ser estudados. O material é gratuito e pode ser acessado pelo link da bio
4 de fevereiro	Estático	Motivação	O post pergunta aos alunos qual(is) é(são) a(s) área(s) de preferência nos estudos? Exatas? Humanas? Os dois? Nenhum? E pede pra responder nos comentários
4 de fevereiro	Estático	Dicas / Comercial	Post com os 5 segredos dos estudantes aprovados. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor
5 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Pré-prova da UNICAMP vai ocorrer hoje, às 14h, ao vivo, no canal do curso no Youtube. Para acessar, basta se inscrever na Operação ENEM

5 de fevereiro	Estático	Comercial	A partir de uma foto das apostilas do curso, o post ressalta as características e funcionalidades do material impresso, que estarão disponíveis para quem se inscrever no APROVA COMBO
6 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a programação do Pré-prova do ENEM Digital, de química, matemática, biologia e física, vai ocorrer hoje, às 9h, ao vivo, no canal do curso no YouTube
6 de fevereiro	Estático	Dicas	08 dicas importantes de matemática, física e química antes do 2º dia de provas do ENEM Digital
7 de fevereiro	Estático	Comercial	O post apresenta as principais características dos simulados disponíveis para os alunos e as vantagens de fazê-los. Também faz referência aos planos de estudos do curso
8 de fevereiro	Estático	Informação	Post apresenta uma relação com os dez cursos que mais empregam no Brasil, segundo o Instituto Semesp (Pesquisa de Empregabilidade do Brasil)
8 de fevereiro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre como estudar para o ENEM 2021 em 4 passos, ressaltando que, para baixar o guia completo, de graça, basta acessar o link da bio
9 de fevereiro	Estático	Humor	A partir de fotos dos professores, o post brinca com o antagonismo de percepções: o outro mundo (externo) e o mundo real (interno)
9 de fevereiro	Estático	Dicas / Comercial	Post para divulgar a Matriz de Eisenhower, que possui quatro quadrantes, a partir do binômio de atividades 'importância' e 'urgência'. Para baixar o Ebook com mais dicas, basta clicar no link da bio
10 de fevereiro	Estático	Dicas	Dica de como fazer resumos para estudar (Ideias principais; Anote; Sintetize). O post também pede para os alunos contarem nos comentários o estilo e tipo de resumo que gostam de usar
10 de fevereiro	Estático	Comercial	Post para divulgar o Plano de Estudos Personalizado do Mentor através de imagens extraídas da plataforma, consegue-se visualizar de que forma o PEP pode ajudar na organização da rotina de estudos
11 de fevereiro	Estático	Motivação	8 dicas para acertar na escolha do curso no SISU
11 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Mentor tem uma ferramenta que permite aos alunos simularem a nota do ENEM 2020 a partir do número de acertos por prova
12 de fevereiro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre como começar a estudar para a redação. O post também apresenta algumas das características e funcionalidades da disciplina de redação no Mentor
13 de fevereiro	Estático	Motivação	A partir das fotos dos professores Corleta, Henrique, Flávia e Brunão e algumas das suas respectivas características, o post pergunta: Que tipo de amigo você é? E pede para os alunos comentarem
13 de fevereiro	Estático	Comercial	O post reforça que as aulas em vídeo do Mentor são objetivas, contam com professores super preparados, são organizadas por áreas do conhecimento e ainda possuem exercícios de fixação
14 de fevereiro	Estático	Comercial	A partir da foto com os professores Corleta e Xuxu segurando algumas apostilas do Mentor, o post ressalta as características do material impresso e convida os alunos a se inscreverem em um dos planos
15 de fevereiro	Estático	Dicas / Comercial	06 deslizes que todo estudante comete na redação e precisam ser evitados. O post também faz referência aos planos de estudos do Mentor
15 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post apresenta uma relação com os 07 cursos de humanas mais bem pagos. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor
16 de fevereiro	Estático	Humor / Comercial	Em alusão ao Carnaval, post faz uma brincadeira com o dia do aniversário dos alunos. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor, lembrando que as aulas começam no dia 01 de março
16 de fevereiro	Estático	Comercial	Post para divulgar a importância da lista de exercícios na proposta pedagógica do curso. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor
17 de fevereiro	Estático	Dicas / Comercial	Post para explicar no que consiste a técnica Pomodoro, desenvolvida para ajudar os alunos na organização e rotina dos estudos. Também faz referência ao início das aulas, em março
17 de fevereiro	Estático	Informação	Post com as notas mínimas do SISU 2021, na UFPE, nos cursos de Administração, Direito, Enfermagem e Medicina
18 de fevereiro	Estático	Humor	O post faz uma provocação aos alunos: Se você pudesse escolher apenas uma única pílula, qual seria?
18 de fevereiro	Estático	Dicas / Comercial	Post apresenta um Esquema de Estudo elaborado pelo Mentor. Também convida os alunos a baixarem, de graça, o Ebook 'Como estudar para o ENEM em 4 passos'
19 de fevereiro	Estático	Dicas	O post faz alusão a como criar um mapa mental bonito, organizado e eficiente, ressaltando que para saber mais sobre essa técnica, basta acessar o link da bio e baixar todos os mapas mentais, de graça
20 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post apresenta o cronograma pós ENEM 2020, nos meses de fevereiro (reaplicação ENEM), março (Resultado ENEM) e abril (SISU 2021). Também faz referência as aulas que começam em 01/3
21 de fevereiro	Estático	Motivação	O post é para divulgar o Planner de Estudos ENEM 2021, ressaltando que ele está disponível, de graça, para quem acessar o link da bio
21 de fevereiro	Estático	Comercial	O post é para divulgar que o Mentor tem um grande banco de provas, com PDF's do ENEM 2009 a 2019, questões inéditas Mentor, dos principais vestibulares, tudo com gabaritos e resoluções
22 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Divulgação que o volta às aulas do Mentor começa no dia 01 de março e que durante as duas primeiras semanas, todas as aulas serão gratuitas. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor
22 de fevereiro	Estático	Dicas	Post com um quadro resumo comparando expressões erradas e a sua contraparte correta
23 de fevereiro	Estático	Comercial	Cronograma com o início das aulas, ressaltando que nas duas primeiras semanas de março, todas as aulas estarão abertas, ou seja, serão gratuitas. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor
23 de fevereiro	Estático	Comercial	Post para divulgar o Plano de Estudos Personalizado do Mentor. Também faz referência aos planos disponíveis para os alunos.
24 de fevereiro	Estático	Comercial	A partir de uma conversa fictícia entre três professores do Mentor, o post reforça o convite para a volta às aulas e para que os alunos escolham um dos planos de estudos do curso
24 de fevereiro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre como estudar para o ENEM 2021 em 4 passos, ressaltando que, para baixar o guia completo, de graça, basta acessar o link da bio
25 de fevereiro	Estático	Motivação / Comercial	Dicas sobre o que fazer enquanto as aulas não começam e referência aos planos de estudos do Mentor
25 de fevereiro	Estático	Dicas	Quadro resumo com palavras que suscitam dúvidas nos alunos e dicas para não se confundir
26 de fevereiro	Estático	Dicas / Comercial	3 dicas sobre estratégias de estudos para o ENEM, ressaltando que, a partir do dia 08 de março, começam as aulas no Mentor, inclusive com aulas sobre estratégias de estudos
27 de fevereiro	Estático	Motivação	Dicas sobre como parar de procrastinar: disciplina, hábitos, motivação e descanso. Também lembra que a partir do dia 08 de março, os alunos terão acesso a aulas ao vivo, todos os dias e de graça
28 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post para informar que o início das aulas foi postergado para o dia 08 de março. Também apresenta o cronograma das aulas, ressaltando que as mesmas estarão 'abertas' nas duas primeiras semanas

MARÇO			
1 de março	Estático	Dicas / Comercial	Dicas com as 5 competências da redação do ENEM. O post também convida os alunos a participarem das aulas, de graça, acessando o canal do curso no YouTube
1 de março	Estático	Informação	Post para informar que, em função do agravamento da pandemia, o início das aulas foi postergado para uma nova data: 08 de março. Também apresenta o cronograma volta às aulas
1 de março	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre Conjuntos Numéricos (naturais, inteiros, racionais e irracionais), ressaltando que, para participar das aulas, basta clicar no link da bio
2 de março	Estático	Informação	Post com informações acerca do cronograma SISU 2021, como o início das inscrições (06/4), término das inscrições (09/4) e resultados (13/4)
2 de março	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre os átomos, ressaltando que na próxima semana haverá uma aula exclusiva sobre esse assunto, com a prof. Flávia. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor
3 de março	Estático	Informação	Post com as notas mínimas do SISU 2021, na Universidade de Pernambuco (UPE), nos cursos de Medicina, Enfermagem, Engenharia Civil e Direito.
3 de março	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre a regra dos sinais, em adição e subtração, e em multiplicação e divisão. Também convida os alunos a acessarem o canal do curso no YouTube e assistirem as aulas, que começam no dia 08/3
4 de março	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre Grandezas Físicas Vetoriais e Escalares
4 de março	Estático	Informação	As 05 áreas da Engenharia mais bem pagas, a partir da Catho, site especializado em empregos: 1) Produção; 2) Ambiental e de Petróleo; 3) Civil; 4) Elétrica e de Automação; e 5) Mecânica e Metalúrgica
5 de março	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre os assuntos que mais caem no ENEM em Geografia Física, Geografia Humana, a interface entre elas e as cinco habilidades mais cobradas na prova
6 de março	Estático	Informação	O post faz referência à profissão de Dentista (Odontologia) e apresenta algumas curiosidades, como média salarial, duração do curso e as áreas mais populares.
7 de março	Estático	Informação / Comercial	Post para informar que amanhã tem volta às aulas no Mentor, com o cronograma da semana. Também faz referência aos planos de estudos do curso
7 de março	Estático	Dicas / Comercial	Checklist sobre como estudar todo o dia. Também faz referência as aulas que começam no dia 8 de março e que a plataforma estará totalmente aberta nas duas primeiras semanas
8 de março	Estático	Informação / Motivação	Post em alusão ao Dia Internacional da Mulher, indicando 10 coisas que foram inventadas por mulheres
8 de março	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça, ressaltando que nas duas primeiras semanas todas as aulas estarão liberadas, no canal do curso, no YouTube
9 de março	Estático	Dicas / Comercial	Quadro resumo com uma introdução à Biologia e referência a primeira aula da matéria para o ENEM 2021, que pode ser assistida ao vivo, de graça, no canal do Mentor no YouTube
9 de março	Estático	Informação	Post com as notas mínimas do SISU 2021, na Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFBO), nos cursos de Medicina, Direito, Administração e Medicina Veterinária
10 de março	Estático	Dicas / Comercial	Resumo com os principais conteúdos de sociologia cobrados no ENEM e convite para os alunos assistirem a aula que vai tratar sobre esses temas, no canal do curso, no YouTube
10 de março	Estático	Dicas / Comercial	Checklist de Matemática ENEM 2021, com os assuntos que costumam aparecer na prova. O post também ressalta que os alunos podem baixar, de graça, o Ebook "Checklist ENEM 2021"
11 de março	Estático	Motivação	A partir da mensagem: Eu nunca (versão estudante)..., o post apresenta uma relação com sete afirmações bastante comuns para os alunos e pede para eles responderem "sim" ou "não"
11 de março	Estático	Motivação / Comercial	Post para divulgar que o Mentor tem um Ebook chamado "Como tirar 800 pontos em Matemática", e que ele está disponível, de graça, para quem acessar o link da bio
12 de março	Estático	Dicas / Comercial	O post demonstra como a geografia se modificou, da geografia tradicional, passando pela geografia nova ou quantitativa até chegar a geografia crítica. Por fim, convida para a aula ao vivo, às 14h
13 de março	Estático	Motivação	Em alusão ao BBB, o post pede para os alunos e professores elegerem as suas três matérias favoritas no ENEM (3º lugar, 2º lugar e campeã)
14 de março	Estático	Informação / Comercial	O post faz referência à profissão de Médico e apresenta algumas curiosidades, como média salarial, duração do curso e as áreas mais populares. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor
15 de março	Estático	Dicas / Comercial	O post traz 06 macetes de matemática para resolver questões de forma mais rápida. Para ter acesso a aula completa e de graça, basta acessar o canal do curso, no YouTube
15 de março	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça, no canal do curso, no YouTube, ressaltando que esta é a última semana em que todas as aulas estarão liberadas.
16 de março	Estático	Dicas / Comercial	Resumo do que seria a origem da vida, a partir das seguintes hipóteses: heterotrófica, autotrófica e panspermia. Também convida para a aula do prof. Brunão, que ocorre às 16h
16 de março	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre a Tabela Periódica e suas propriedades, ressaltando que hoje, às 14h, a prof. Flávia vai dar uma aula especial sobre esse assunto
17 de março	Estático	Informação	Post com as notas mínimas do SISU 2021, na UFPB, para qualquer curso, ressaltando que a universidade oferece 6.000 vagas
17 de março	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre os filósofos pré-socráticos: quem são, peculiaridades do pensamento filosófico, forma de investigação, etc. O post também convida para a aula que vai tratar sobre o tema, no YouTube
18 de março	Estático	Dicas / Comercial	Quadro resumo sobre os períodos da pré-história, ressaltando que hoje à tarde, às 16h, haverá uma aula sobre esse tema, com o prof. Vicente, no canal do curso, no YouTube
18 de março	Estático	Informação	O post faz referência à profissão de Enfermagem e apresenta algumas curiosidades, como média salarial, duração do curso e as áreas mais populares.
19 de março	Estático	Dicas	Dicas sobre cartografia, curvas de nível e outras formas de representação da superfície
20 de março	Estático	Dicas	Dica para esclarecer a diferença dos conceitos entre estória e história
21 de março	Estático	Comercial	Post para divulgar que o curso oferece, gratuitamente, a planilha de estudos ENEM 2021. Para ter acesso, basta clicar no link da bio
22 de março	Estático	Dicas	Dicas sobre notação científica e conversão de unidades. As principais grandezas que os alunos precisam saber converter para o ENEM são: comprimentos, áreas, volumes e tempo
22 de março	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre estruturação dos parágrafos na redação do ENEM, ressaltando os riscos de se elaborar textos em monobloco. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor

22 de março	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça, às 14h, no canal do curso, no YouTube
23 de março	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre propriedades físico-químicas. O post também faz referência aos planos de estudos do Mentor
23 de março	Estático	Informação	Post com as notas mínimas do SISU 2021, na Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), nos cursos de Fisioterapia, Nutrição, Psicologia e Enfermagem
24 de março	Estático	Desafio / Comercial	O post apresenta um desafio de sociologia, que será, posteriormente, explicado pelo prof. Evandro. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor
24 de março	Estático	Dicas / Comercial	Checklist de Biologia ENEM 2021, com os assuntos que costumam aparecer na prova. O post também ressalta que os alunos podem baixar, de graça, o Ebook "Checklist ENEM 2021"
25 de março	Estático	Dicas / Comercial	Macetes sobre as fórmulas da velocidade: "Deus vê tudo" e "Diabo também vê". O post também faz referência aos planos de estudos do Mentor
25 de março	Estático	Informação	O post faz referência à profissão de Fisioterapia e apresenta algumas curiosidades, como média salarial, duração do curso e as áreas mais populares.
26 de março	Estático	Dicas / Comercial	O post traz informações sobre as divisões regionais, como as regiões político-administrativas, regiões geoeconômicas e os 4 Brasis. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor
26 de março	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre os tipos de sujeitos (sujeito simples, composto, desinencial, indeterminado e inexistente). Também faz referência aos planos de estudos do Mentor
27 de março	Estático	Dicas	Post com 10 dicas para o uso das vírgulas
28 de março	Estático	Informação	O post traz a mensagem Tudo sobre o SISU 2021, como 'O que é o SISU?', 'Quem pode se inscrever no SISU 2021?', 'Como funciona a nota de corte?' e 'O que é a lista de espera do SISU?'
29 de março	Estático	Informação	Em função da divulgação das notas do ENEM, o Mentor preparou uma programação especial de aulas que mescla algumas disciplinas com temas importantes para os interessados no SISU 2021
29 de março	Estático	Informação / Motivação	Post para divulgar que saiu a nota do ENEM 2020, junto com um texto motivacional para todos os alunos por terem finalizado essa etapa
30 de março	Estático	Dicas	Dicas sobre como desenvolver a introdução da redação
30 de março	Vídeo animação	Informação / Comercial	Vídeo onde o prof. Corleta explica como funciona o Simulador SISU do Mentor. Essa funcionalidade é gratuita. Basta clicar no link da bio
30 de março	Estático	Motivação / Comercial	Post para divulgar mensagens de 10 alunos que receberam notas acima de 900 pontos na redação. Também convida os alunos que quiserem aparecer no post a enviarem um depoimento por DM
30 de março	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre Ligações Químicas (Iônica, Metálica e Covalente). O post também faz referência aos planos de estudos do Mentor
30 de março	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Mentor oferece o Simulador SISU e, com ele, o aluno pode mensurar as chances de ser aprovado no curso e universidade desejados, a partir das notas tiradas no ENEM
31 de março	Estático	Dicas	Dicas de matemática, sobre produtos notáveis
31 de março	Estático	Informação	O post traz estratégias para que o aluno possa utilizar de forma efetiva o Sistema de Seleção Unificada (SISU)
ABRIL			
1 de abril	Estático	Motivação / Comercial	Post para divulgar mensagens de alunos que receberam notas acima de 900 pontos na redação, sendo que um deles tirou a nota máxima, ou seja, 1000. Também faz referência aos planos do Mentor
1 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Resumo com as principais características dos trabalhos de Sócrates e Platão, ressaltando que o conteúdo completo está disponível para os alunos que assinarem um dos planos do curso
1 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post com as notas mínimas do SISU 2021, na FURG, nos cursos de Medicina, Psicologia, Direito e Engenharia da Computação. Também convida os alunos a utilizarem o Simulador SISU 2021 do Mentor
2 de abril	Estático	Desafio / Comercial	O post apresenta um desafio de biologia, que será, posteriormente, explicado pelo prof. Brunão. Também faz referência as novas turmas que começam em abril
3 de abril	Estático	Informação	O post faz referência à profissão de Biomedicina e apresenta algumas curiosidades, como média salarial, duração do curso e as áreas mais populares.
4 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para informar que no dia 6 de abril as inscrições para o SISU estarão abertas e que os alunos precisam estar familiarizados com algumas questões. Também faz referência ao Simulador SISU do Mentor
5 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre equação do segundo grau (O que é? Como resolver? Observações). O post também faz referência as novas turmas que começam em abril
5 de abril	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça, além da Feira das Profissões, com profissionais de várias áreas.
5 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para informar acerca das datas do SISU 2021, como inscrições, resultado da chamada oral, lista de espera e matrículas. Também faz referência ao Simulador SISU do Mentor
6 de abril	Estático	Informação / Comercial	Divulgação de que as inscrições para o SISU 2021 estão abertas, com principais informações. Também reforça o convite para os alunos utilizarem o Simulador SISU 2021 do Mentor
6 de abril	Estático	Informação	Post para divulgar que, em parceria com o canal @quecurso, o aluno pode fazer a escolha mais assertiva entre as opções do SISU
6 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre Forças Intermoleculares, além de alguns questionamentos sobre o tema, que serão respondidos na aula de hoje. Também faz referência as novas turmas que começam em abril
7 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post com os 10 cursos mais procurados no SISU. Também faz referência ao Simulador SISU do Mentor, que ajuda os alunos a identificarem as chances de aprovação
7 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre Aristóteles, principais características, a ética de Aristóteles e a política de Aristóteles. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor
8 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Quadro resumo com as principais características da Alta Idade Média (séculos V ao X), Feudalismo e Baixa Idade Média (séculos X ao XV). Também faz referência as novas turmas que começam em abril
8 de abril	Estático	Informação	O post faz referência à profissão de Arquiteto e apresenta algumas curiosidades, como média salarial, duração do curso, áreas mais populares e habilidades demandadas

9 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post com as notas mínimas do SISU 2021, na UFBA, nos cursos de Medicina, Pedagogia, Direito e Odontologia. Também convida os alunos a utilizarem o Simulador SISU 2021 do Mentor
10 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para informar que as inscrições do SISU foram prorrogadas até o dia 14/4. Também faz referência as novas turmas que começam em abril
10 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre os movimentos de rotação e translação na Terra. O post também faz referência às inscrições para as turmas que começam em abril
11 de abril	Estático	Motivação	Em alusão ao BBB, o curso criou o Big ENEM Brasil e pede para os alunos colocarem nos comentários as matérias 'Anjo', 'Líder' e 'Monstro'
12 de abril	Estático	Motivação / Comercial	Post com dicas para aqueles alunos que farão novamente o ENEM. Também faz referência às inscrições para as turmas que começam em abril
12 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre a semelhança entre triângulos e como descobrir relações entre lados e ângulos. O post também faz referência as novas turmas que começam em abril
12 de abril	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça. O post também faz referência as novas turmas que começam em abril
13 de abril	Estático	Motivação / Comercial	O post apresenta o ciclo da procrastinação e lembra como ele pode prejudicar a preparação dos alunos. Também convida para uma live que vai tratar sobre como recomeçar os estudos
13 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas de biologia com as funções das principais organelas. O post também faz referência às turmas que começam em abril e oferece o CUPOM SISU21, para que o aluno obtenha uma vantagem no preço
13 de abril	Estático	Dicas	Dicas sobre como fazer o desenvolvimento de uma redação
14 de abril	Estático	Dicas	Checklist com os assuntos mais importantes de história para o ENEM 2021
14 de abril	Estático	Comercial	A partir das fotos dos professores Evandro, Xuxu e Vicente, o post pergunta: O que esses jovens que aprontam altas confusões tem a ver com "socialização"? A resposta será dada na aula de hoje, às 17h
15 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre as fórmulas de MRUV e MQL. O post também faz referência às inscrições para as turmas que começam em abril
15 de abril	Estático	Dicas	A partir de seis frases, o post indica as construções corretas e as construções erradas em cada uma delas
16 de abril	Estático	Dicas / Comercial	A partir de um resumo acerca dos limites de placas tectônicas, o post reforça o convite para a aula do prof. Xuxu, que começa às 14h e faz referência as turmas que começam em abril
16 de abril	Estático	Motivação / Comercial	Em alusão ao SISU 2021/1, o post faz um carrossel com as fotos e depoimentos de nove alunos aprovados. Também parabeniza todos os aprovados e convida os interessados para as turmas de 2021
16 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para informar que saiu o resultado do SISU 2021, convidando os aprovados a enviarem depoimentos para o curso. Por fim, oferece um cupom de desconto para quem vai fazer o ENEM novamente
18 de abril	Estático	Comercial	Post para divulgar que os professores do Mentor prepararam três Ebooks gratuitos para os alunos e que eles estão disponíveis no link da bio
19 de abril	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça. O post também faz referência as novas turmas que começam em abril
19 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre acréscimos e descontos percentuais, assunto que foi trabalhado na aula de matemática. O post também faz referência às inscrições para as turmas que começam em abril
20 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre os principais métodos de separação de misturas e convite para a aula de química, às 14h, no canal do curso no YouTube. Também faz referência as novas turmas que começam em abril
20 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre a diferença entre anabolismo e catabolismo. O post também faz referência às inscrições para as turmas que começam em abril
21 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Post apresenta um método de resolução de exercícios, desenvolvido pelo prof. Cortela. Também faz referência as novas turmas que começam em abril
21 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre como fazer a conclusão de uma redação
22 de abril	Estático	Informação	O post faz referência à profissão de Engenharia da Computação e apresenta algumas curiosidades, como média salarial, duração do curso e as áreas mais populares
22 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre os Povos Pré-Colombianos (Astecas, Maias e Incas), ressaltando a aula sobre esse assunto, que será dada às 16h, com o prof. Vicente. Também faz referência as novas turmas de abril
23 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Macetes sobre o uso das palavras 'estar' e 'está'. Também faz referência às inscrições para as turmas que começam em abril
23 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre as quatro Revoluções Industriais, ressaltando que esse será o tema da aula de hoje, às 14h, com o prof. Xuxu, no YouTube. Também faz referência as novas turmas que começam em abril
24 de abril	Estático	Motivação / Comercial	Post com a mensagem: 04 passos práticos para parar de pensar e começar a fazer. Também faz referência às inscrições para as turmas que começam em abril
25 de abril	Estático	Dicas	O post apresenta um esquema para que os alunos possam identificar quando se comete plágio na redação
26 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre escala e como calculá-la, seja por fórmula ( $E = d/D$ , sendo d, a distância no papel e D, a distância real) ou por regra de três. Também faz referência as novas turmas que começam em abril
26 de abril	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça, ressaltando que, os alunos que se inscreverem na turma de ABRIL, recebem um Ebook gratuito
27 de abril	Estático	Desafio / Comercial	O post apresenta um desafio de biologia sobre funções do núcleo celular, que será, posteriormente, explicado pelo prof. Brunão. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor
27 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre Funções Inorgânicas (ácidos, bases, sais e óxidos) e suas características. O post ainda resalta que os alunos que se inscreverem nas turmas de abril, receberão um Ebook gratuito
28 de abril	Estático	Motivação	Post em alusão ao Dia Mundial da Educação com texto motivacional acerca da importância da educação para todos os professores e colaboradores do Mentor
28 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre como interpretar a proposta de redação, ressaltando que os alunos podem assistir a aula completa, no canal do curso, no YouTube
29 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dica sobre MCU (Movimento Circular Uniforme) e referência as novas turmas que começam no mês de maio
29 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Quadro resumo sobre a Colonização da América Espanhola e os processos de Independência da América Latina no século XIX. O post também faz referência aos planos de estudos do Mentor
30 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre climatologia e convite para a aula sobre esse assunto que será dada hoje, às 14h, no canal do curso no YouTube

MAIO			
1 de maio	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o 1º Simuladão ENEM e as suas principais características, como as datas de realização, número de questões, correção TRI, período de inscrições e, por fim, que é gratuito
2 de maio	Estático	Dicas / Comercial	Quadro resumo de como montar um cronograma de estudos, ressaltando que qualquer aluno do Mentor pode ter acesso a um cronograma personalizado. Também faz referência as novas turmas de maio
3 de maio	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre como interpretar questões de matemática no ENEM. O post também faz referência as novas turmas que começam em maio
3 de maio	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o Simuladão ENEM 2021 e algumas das suas principais características. Inscrições abertas a partir do dia 05/5
3 de maio	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça, reforçando que, ao se inscrever em um dos planos de estudos do Mentor, o aluno recebe a cartilha de redação, que é um conteúdo exclusivo
4 de maio	Estático	Dicas / Comercial	Quadro resumo sobre regras de Nox. O post ainda faz referência as novas turmas que começam em maio
4 de maio	Estático	Dicas	Dicas sobre o Modelo de Planejamento da Redação do ENEM
5 de maio	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre Aristóteles e sua contribuição para a filosofia. O post também faz referência as novas turmas, que começam em maio
5 de maio	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que as inscrições para o 1º Simuladão ENEM 2021 estão abertas e demonstrar um 'passo a passo' de como serão as próximas semanas que envolvem as provas
6 de maio	Estático	Dicas / Comercial	Dica sobre a Terceira Lei de Newton, ou seja, lei da ação e reação, que trata da interação de forças entre dois corpos diferentes. Também faz referência as novas turmas que começam em maio
6 de maio	Vídeo animação	Informação / Comercial	Post com vídeo onde o prof. Corleta divulga e apresenta as principais características do 1º Simuladão ENEM 2021
7 de maio	Vídeo animação	Comercial	Vídeo mostra a aluna / embaixadora Claiane Teza abrindo uma caixa e apresentando as 13 apostilas do curso, com conteúdos focados no ENEM
8 de maio	Estático	Dicas	Post para explicar a diferença entre haja e aja, e convite para inscrição na turma de maio
9 de maio	Estático	Informação	Post para explicar o que é o Manual do Jogador do Simuladão ENEM e todas as suas características: estrutura do simulado, razões para fazer, a programação especial, o calendário das aulas, etc
10 de maio	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça, reforçando o convite para a inscrição gratuita do 1º Simuladão ENEM
10 de maio	Estático	Dicas	Post com fórmulas e gráficos acerca de função de 2º grau e mensagem para estimular os alunos a se inscreverem no 1º Simuladão (gratuito) para ganhar um e-book
10 de maio	Estático	Informação / Comercial	Programação de atividades que antecedem o Simuladão ENEM, como período de inscrição, período para a realização das provas, estudo guiado, calendário das aulas ao vivo e Ebook
11 de maio	Estático	Informação / Comercial	Programação de atividades que antecedem o Simuladão ENEM, como o estudo guiado, aulas e plantões de dúvidas (apenas para assinantes)
11 de maio	Vídeo animação	Informação / Comercial	Post com a influencer Laura Tuttman, convidando os alunos a se inscreverem no Simuladão ENEM do Mentor e ressaltando as principais características da prova
11 de maio	Estático	Dicas / Comercial	Resumo de química orgânica e convite para inscrição na turma de maio
12 de maio	Estático	Dicas / Comercial	Checklist de Geografia, com os oito assuntos que costumam cair na prova do ENEM, e um convite para os alunos baixarem o Ebook "Checklist ENEM 2021", de graça, clicando no link da bio
12 de maio	Estático	Dicas / Comercial	A partir da pergunta 'Existe preconceito no Brasil?', o post explica o conceito e faz referência a aula do prof. Evandro, que tratou do tema. Por fim, faz alusão às turmas de maio e ao Simuladão
12 de maio	Vídeo animação	Dicas	Post para ressaltar que, na matemática, o conteúdo mais importante para qualquer prova do ENEM são os conhecimentos básicos, como operações com fração, MMC e multiplicação com vírgula
13 de maio	Estático	Informação / Comercial	Post para afirmar que o presidente do INEP sinaliza que o ENEM 2021 deverá ser aplicado em janeiro de 2020. O post também convida os alunos a se inscreverem no Simuladão do Mentor
13 de maio	Vídeo animação	Informação / Comercial	Post com a influencer Laura Tuttman, convidando os alunos a se inscreverem no Simuladão ENEM do Mentor e ressaltando as principais características da prova
13 de maio	Estático	Informação	Post para ressaltar a importância de se fazer a redação no 1º Simuladão, afirmando que, para alunos que não possuem um plano de estudos, o custo para correção será de R\$ 15,90
14 de maio	Estático	Informação / Comercial	Post para lembrar aos alunos que faltam três dias para começar o Simuladão, que ele é de graça e o Mentor oferece uma série de atividades para o aluno mandar bem nas provas
14 de maio	Estático	Dicas	Post para explicar como é feita a análise das Pirâmides Etárias, um dos assuntos mais cobrados no ENEM
15 de maio	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o Ebook Manual do Jogador, afirmando que os alunos que se inscreverem no Simuladão vão receber o 'Manual do Jogador', com técnicas valiosas para o simulado e o ENEM
16 de maio	Vídeo animação	Informação / Comercial	Post com a influencer Laura Tuttman, ressaltando que, ao se inscrever no 1º Simuladão ENEM, o aluno passa a ter acesso a aulas de graça no Mentor
16 de maio	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o 1º Simuladão ENEM 2021 começa no dia seguinte, calendário da 1ª e 2ª semanas de aulas ao vivo e e-book

16 de maio	Vídeo	Comercial	Vídeo com alunos que fizeram o Simuladão em 2020 e obtiveram notas acima de 900 pontos na redação do ENEM 2020
17 de maio	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o 1º Simuladão ENEM 2021 e as aulas ao vivo de graça, com três abordagens: 9h - Estudo Guiado; 14h - Resumão; 19h - Plantão de Dúvidas
17 de maio	Estático	Dicas	Post com Estudo Guiado de Geografia, ressaltando o tema Impactos no Solo e os diversos tipos de erosão
17 de maio	Estático	Dicas	Quadro resumo de história, com os conteúdos Antigo Regime e Iluminismo
17 de maio	Estático	Dicas	Resumão do 1º Simuladão dos conteúdos de Humanas, Linguagens e Redação
18 de maio	Vídeo animação /	Informação / Comercial	Vídeo com o prof. Corleta explicando, em um formato tutorial, como fazer o Simuladão ENEM do Mentor e todas as suas funcionalidades
18 de maio	Estático	Dicas	Post para explicar resumidamente: 1) a diferença entre racionalismo e empirismo, no estudo guiado de filosofia; e 2) sociologia urbana, no estudo guiado guiado de sociologia
19 de maio	Estático	Dicas	Post para explicar a diferença entre coerência e coesão, fazendo referência a uma aula que ocorreu no dia, onde professores falaram sobre as formas de ler textos de diferentes gêneros textuais
20 de maio	Estático	Dicas	Post com Estudo Guiado de História, ressaltando que na aula do dia o professor falou sobre a temática de História, Memória e Patrimônio
20 de maio	Estático	Dicas	Post com um resumo de filosofia e sociologia, ressaltando que no aulão do respectivo dia, foram trabalhados os principais temas das duas disciplinas
21 de maio	Estático	Dicas	Dica de geografia sobre multinacionais, ressaltando o aulão do prof. Xuxu, que abordou os temas de globalização, sistemas logísticos e recursos físicos do planeta Terra
21 de maio	Estático	Desafio / Dicas	A partir do Estudo Guiado de Redação, o post pergunta quantos parágrafos uma redação precisa ter e faz referência que a resposta e explicação serão dadas pela prof. Maria, nos stories do curso
22 de maio	Estático	Informação	Post para explicar as principais características do 1º Simuladão do Mentor que ocorreu no mesmo final de semana da postagem
22 de maio	Estático	Dica	Post para sugerir aos alunos que façam a prova do Simuladão no domingo, exatamente para simular a prova do ENEM, ou seja, mesmo tempo, mesmo dia, mesma avaliação
22 de maio	Estático	Dicas	Dica sobre o Primeiro Reinado, ressaltando que à tarde haverá aula com o prof. Vicente sobre os principais acontecimentos e características do reinado de D. Pedro I
23 de maio	Vídeo animação /	Informação / Comercial	Post com a influencer Laura Tuttman, lembrando que o Mentor oferece - gratuitamente - a oportunidade do aluno fazer um simulado nos mesmos moldes do ENEM
23 de maio	Estático	Comercial	Post faz as perguntas: Quem já fez o Simuladão? Como vocês foram? Por fim, convida os alunos que não fizeram a se inscrever na plataforma
23 de maio	Estático	Informação / Comercial	Post para lembrar os alunos que no dia da postagem (domingo), ocorreria o primeiro dia do Simuladão, com a prova de redação
24 de maio	Estático	Dicas	Quadro com Resumão de Exatas do 1º Simuladão, ressaltando que todos os conteúdos podem ser assistidos ao vivo no canal do curso no YouTube
24 de maio	Vídeo animação /	Dicas	Prof. Caio, de matemática, mostrando um macete para multiplicar um número por 15
24 de maio	Estático	Dicas	Post com resumo de fórmulas e figuras sobre geometria plana e geometria espacial, ressaltando o aulão de matemática que tratou sobre esses conteúdos
25 de maio	Estático	Dicas / Informação	Post para divulgar a técnica pomodoro, que visa aumentar a produtividade nos estudos
25 de maio	Estático	Dicas	Resumão de Biologia, ressaltando os principais assuntos que foram trabalhados na aula dos professores Brunão e Gabriel
25 de maio	Vídeo animação /	Dicas	Post com quatro dicas de atualidades do prof. Xuxu (geografia) que podem aparecer na prova do ENEM
25 de maio	Estático	Desafio	A partir de uma figura, o post pergunta: Se todos os triângulos têm a mesma base, qual deles possui a maior área? O prof. Corleta fará a explicação, que estará disponível nos stories
26 de maio	Estático	Dicas	Resumão de Química, com os principais tópicos de cada conteúdo: a) Ligações químicas; b) Inorgânica; c) Orgânica; e d) Físico-química
26 de maio	Estático	Dicas	Figura explicativa sobre como desacomular a matéria: foque no cronograma; avalie o que está atrasado; encaixe a matéria na sua rotina; coloque em prática; e estipule uma meta diária para finalizar
26 de maio	Estático	Dicas	Dica de física sobre cinética, ressaltando que o prof. Arthur está dando aula sobre esse conteúdo, no Estudo Guiado
26 de maio	Vídeo animação /	Comercial	Post com a ex-aluna do curso e atual acadêmica de medicina, Claiane Teza, ressaltando as vantagens das apostilas do Mentor
26 de maio	Vídeo animação /	Humor / Comercial	Post com a prof. Flavia, de química, afirmando que tem novidade chegando no Mentor
27 de maio	Estático	Dicas	A partir da participante do BBB, Viih Tube, a prof. Flavia explica a diferença entre pessoas hidrofóbicas e hidrofílicas
27 de maio	Estático	Dicas	Post com fórmulas de física e os macetes mais usados, ressaltando o aulão dado pelos professores Arthur e Nicholas, sobre Cinemática e Dinâmica
28 de maio	Estático	Dicas	Resumão de matemática, com tópicos básicos, mas, bem importantes para a prova do ENEM

28 de maio	Estático	Desafio	O post pede para o aluno analisar o gráfico e responder em qual órgão do sistema digestório cada enzima está atuando. O prof. Brunão explica a resposta nos stories
29 de maio	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que amanhã é o 2º dia de provas do Simulado ENEM e que os alunos receberão o Boletim de Desempenho, com a nota TRI
29 de maio	Estático	Informação	Post para lembrar aos alunos que, no dia seguinte, era o prazo limite para o envio da grade de respostas do 1º Simulado ENEM 2021 do Mentor
30 de maio	Estático	Informação	Post para ressaltar que a fase 4 do 1º Simulado está destravada. Com isso, o aluno passa a ter acesso a uma série de informações relacionadas ao seu desempenho
31 de maio	Estático	Informação / Comercial	Post com a chamada Game Over, fazendo referência ao último dia do Simulado e um agradecimento aos alunos que participaram
31 de maio	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça, reforçando que, ao se inscrever no curso, o aluno terá acesso a um plano de estudos personalizado, que se adapta à rotina e ao perfil do aluno
31 de maio	Estático	Dicas	Post com um passo a passo de um planejamento de redação e os elementos obrigatórios para qualquer planejamento: argumentos, repertórios e proposta de intervenção
31 de maio	Estático	Informação	Post para divulgar que o Ministro da Educação confirmou as datas do ENEM 2021: 21 e 28 de novembro
JUNHO			
1 de junho	Vídeo animação /	Dicas	Prof. Flavia, de química, mostrando quais são os assuntos mais importantes da disciplina: termoquímica, equilíbrio químico, cinética e eletroquímica
1 de junho	Estático	Dicas	Resumo com os principais tópicos do Iluminismo: o que foi; quem ajudou; características e pensadores
2 de junho	Vídeo animação /	Dicas	Prof. Caio, de matemática, mostrando macetes para fazer cálculo com percentuais
2 de junho	Vídeo animação /	Dicas	Post com os principais mitos da redação trazidos pela professora Maria
2 de junho	Estático	Dicas	Post com as fórmulas de PG, PA e a diferença entre as progressões
3 de junho	Estático	Desafio	O post questiona os alunos sobre as formas de dominação de Weber e afirma que, posteriormente, o prof. Evandro fará uma explicação que estará disponível nos stories
3 de junho	Estático	Dicas	Post com o resumo entre Filosofia Medieval e Filosofia Moderna, ressaltando quem foram Boécio e Nicolau Maquiavel
4 de junho	Estático	Dicas / Comercial	Post sobre produção agropecuária extensiva e intensiva, assunto trabalhado na aula do prof. Xuxu, e referência aos planos de estudos do Mentor
4 de junho	Estático	Informação / Desafio	Post com um desafio de biologia e para anunciar que, na aula do dia, será trabalhado o assunto ciclo celular.
5 de junho	Vídeo animação /	Humor	Prof. Flavia, de química, mostrando como é fácil procrastinar o estudo em favor de outras atividades, como olhar redes sociais, assistir à séries, comer, etc
6 de junho	Vídeo animação /	Humor	Prof. Caio, de matemática, mostrando que, em uma questão específica de matemática do ENEM, foi possível usar PI igual a 3.
6 de junho	Estático	Motivação	Figura com o iceberg do estudante, ressaltando, através da metáfora do bloco de gelo, todos os sentimentos envolvidos durante a caminhada de preparação do aluno do PV
7 de junho	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça, ressaltando que, mesmo não sendo aluno do Mentor, essas aulas acontecem todos os dias no Youtube
7 de junho	Estático	Dicas	Quadros resumo com as conjunções que podem ser usadas na redação: comparação, adição, conclusão e afirmação
7 de junho	Vídeo animação /	Dicas	Dicas de química com a prof. Flávia, a partir de tutoriais de <i>make</i> , mostrando como as maquiagens podem aparecer no ENEM 2021
8 de junho	Estático	Dicas / Comercial	Resumão sobre a Revolução Francesa e referência aos planos de estudo do Mentor
8 de junho	Estático	Dicas	Dica de química sobre funções orgânicas, elaborada pela profª Flávia
9 de junho	Estático	Dicas / Comercial	Post com as 04 principais propriedades da potenciação e referência aos planos de estudos do Mentor
9 de junho	Vídeo animação /	Dicas	Macete de matemática sobre análise combinatória
10 de junho	Estático	Dicas / Comercial	Post com explicação sobre o prefixo <i>metá</i> , que significa, dentre outras coisas, reflexão; a relação do caráter metalinguístico das línguas e referência aos planos de estudo do Mentor
10 de junho	Vídeo animação /	Humor / Comercial	Duas alunas 'com filtros' simulando uma conversa sobre as chances de aprovação e a importância da redação nessa conquista,

11 de junho	Estático	Dicas	Resumos sobre a importância da água para as pessoas e para o planeta. Conteúdos que foram trabalhados na aula ao vivo do prof. Xuxu
11 de junho	Animação	Comercial	Post para reforçar que o Mentor tem planos de estudo que oferecem apostilas físicas aos alunos
12 de junho	Estático	Dicas / Comercial	Tabela com palavras que costumam gerar confusão entre os alunos e referência aos planos de estudos do Mentor
13 de junho	Estático	Humor / Comercial	Post com fotos de professores com filtro e vinculados a certos perfis de alunos. Para cada um desses perfis, o Mentor apresenta soluções através dos seus planos de estudo
14 de junho	Vídeo animação /	Comercial	Post sobre como os alunos protegem a preparação para a prova de redação, ressaltando que o curso tem um plano focado na disciplina, com correção comentada e ilimitada
14 de junho	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça, ressaltando que, mesmo não sendo aluno do Mentor, essas aulas acontecem todos os dias no YouTube
14 de junho	Estático	Informação	Post com as principais informações acerca do edital do ENEM 2021
15 de junho	Estático	Dicas / Comercial	Post com um resumo sobre o conteúdo isomeria, de química orgânica, e referência aos planos de estudos do Mentor
15 de junho	Vídeo animação /	Dicas	Post com o professor de história Vicente Schneider sobre os assuntos que devem ser priorizados na prova do ENEM
16 de junho	Estático	Dicas	Post com quadro resumo de filosofia, com as principais características do Empirismo (método desenvolvido por Francis Bacon) e Racionalismo (método desenvolvido por René Descartes)
16 de junho	Vídeo animação /	Dicas	Macete de matemática sobre como resolver questões de divisão com maior rapidez
16 de junho	Estático	Dicas	Post com as fórmulas de matemática financeira: Juros simples e juros compostos
17 de junho	Estático	Dicas / Comercial	Post com uma tabela de Participípios de Verbos Abundantes e referência aos planos de estudos do Mentor
17 de junho	Estático	Dicas	Post para explicar a 3ª Lei de Kepler, com as três leis fundamentais que explicam o movimento de todos os planetas e satélites: Lei das Órbitas, Lei das Áreas e Lei dos Períodos
18 de junho	Estático	Dicas	Post para explicar as diferenças entre emigrantes e imigrantes, ressaltando que os alunos do curso terão uma aula especial com o prof. Xuxu sobre as atuais migrações em escala internacional
19 de junho	Vídeo animação /	Comercial	Vídeo com a aluna Claiane Teza falando sobre as vantagens do material impresso do Mentor, ressaltando as principais características da coleção, como o QR code, com resoluções de exercícios
20 de junho	Estático	Informação	Post sobre 9 coisas que o aluno não sabe sobre a medicina
21 de junho	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça, ressaltando que, mesmo não sendo aluno do Mentor, essas aulas acontecem todos os dias no You Tube
21 de junho	Vídeo animação /	Dicas	Post com os erros mais comuns da competência I na redação
21 de junho	Vídeo animação /	Humor / Comercial	Dois pessoas 'com filtros' simulando uma conversa sobre as chances de aprovação em medicina, porém, sem estar estudando ainda. Por fim, aparecem os planos disponíveis do Mentor
22 de junho	Estático	Dicas / Comercial	Post com um esquema para resolver questões de estequiometria e referência aos planos de estudos do Mentor
23 de junho	Estático	Dicas / Comercial	Quadro com macetes de matemática para multiplicação e divisão e referência aos planos de estudos do Mentor
23 de junho	Estático	Desafio	O post pede para o aluno escrever o que pensa quando lê a palavra 'DEMOCRACIA', ressaltando que no mesmo dia haveria uma aula para explicar melhor o assunto
24 de junho	Estático	Dicas / Comercial	Post com um esquema sobre os diferentes tipos de energia mecânica: cinética e potencial, e referência aos planos de estudo do Mentor
25 de junho	Estático	Dicas	Post para explicar se a inversão térmica é um fenômeno climático natural ou antrópico
27 de junho	Estático	Dicas	Dica de português para ressaltar a diferença que os artigos 'a' e 'o' promovem no sentido das palavras
28 de junho	Estático	Dicas	Post para mostrar as 4 maiores fake news da redação
28 de junho	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça, ressaltando que, mesmo não sendo aluno do Mentor, essas aulas acontecem todos os dias no You Tube
29 de junho	Vídeo animação /	Dicas	Post com os principais tópicos do Período Regencial, ocorrido entre 1831 e 1840
29 de junho	Estático	Dicas / Comercial	Post com um esquema para ajudar os alunos a resolver questões sobre estequiometria e referência aos planos de estudo do Mentor
30 de junho	Estático	Informação	Post para divulgar que as inscrições para o ENEM 2021 estão abertas, com as respectivas informações

30 de junho	Vídeo animação /	Humor	Simulação corporal feita pelo prof. Caio, de matemática, sobre como é a resolução de uma questão com macete e outra sem macete
30 de junho	Estático	Dicas / Comercial	Post com dica sobre análise combinatória e referência aos planos de estudos do Mentor
JULHO			
1 de julho	Vídeo animação /	Humor / Dicas	Prof. Arthur, de física, fazendo dancinha e mostrando quais os assuntos que mais caem na prova do ENEM: ondulatória, eletrodinâmica, calorimetria, mecânica e energia e potência
3 de julho	Estático	Desafio	O post faz um desafio de matemática e pede para os alunos responderem nos comentários. Posteriormente, o prof. Caio vai explicar a questão nos stories
5 de julho	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas do curso 100 dias para o ENEM e convite para os interessados se inscreverem no Intensivo 100 dias do Mentor
5 de julho	Estático	Dicas / Comercial	O uso da artista Pablo Vittar e o bullying que sofreu na escola podem ser temas de redação. E faz referência aos planos de estudos disponíveis aos alunos para treinar mais redações
6 de julho	Estático	Dicas / Comercial	Resumo sobre o Segundo Reinado, com as principais características do período e referência aos planos de estudos do Mentor
6 de julho	Vídeo animação /	Humor / Dicas	A prof. Maria, de redação, de forma jocosa, afirma que para fazer uma boa redação é sempre bom ter um plano de texto e que o Mentor possui uma ferramenta específica para isso
6 de julho	Estático	Dicas / Comercial	Resumo sobre termoquímica e o tópico que estuda a energia - ENTALPIA - envolvida nas reações químicas e referência aos planos de estudos do Mentor
7 de julho	Estático	Dicas / Comercial	Após a análise das últimas quatro edições da prova de matemática, o post indica os conteúdos que mais caíram nas provas, e também faz referência aos planos de estudos do Mentor
8 de julho	Vídeo animação /	Dicas	O prof. Arthur, de física, faz uma demonstração de 'mágica' a partir do conteúdo de hidrostática, que vai ser pauta da aula do dia de hoje
8 de julho	Estático	Comercial	O post promove o Cronograma de Estudos 100 dias para o ENEM, ressaltando que esse cronograma está disponível no link da bio e é de graça
9 de julho	Vídeo animação /	Dicas	Macete de matemática, do prof. Caio, sobre como resolver questões de multiplicação por 11
9 de julho	Estático	Dicas / Comercial	Resumo sobre a pandemia e a demografia do Brasil, com a apresentação de conceitos importantes e tendências, além de referência aos planos de estudos do Mentor
12 de julho	Vídeo animação /	Dicas	Dicas da aluna/embaixadora Claiane Teza sobre o que levar na prova do ENEM
12 de julho	Estático	Dicas	Dica sobre concordância verbal
12 de julho	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas ao vivo de graça e convite para os interessados se inscreverem no link da bio
12 de julho	Estático	Dicas	A partir da performance do ator Tiago Abravanel, no quadro 'Super Dança dos Famosos', a prof. Maria relaciona algumas propostas possíveis de redação, como Homofobia e Linguagens dos Sinais
13 de julho	Estático	Dicas	Dica sobre a Revolução Industrial e convite para assistir a aula completa no link da bio
13 de julho	Vídeo animação /	Humor / Dicas	A prof. Flávia, de química, demonstra, através de uma 'receita', quais os assuntos que podem ser cobrados em uma questão do ENEM de termoquímica
14 de julho	Vídeo animação /	Dicas	A prof. Maria, de redação, demonstra como não ser 'cringe' na redação do ENEM
14 de julho	Estático	Dicas	Dicas sobre o triângulo retângulo, como as relações trigonométricas, arcos notáveis e pitágoras
15 de julho	Vídeo animação /	Dicas	Dica sobre quais assuntos priorizar em sociologia: movimentos sociais; política e cidadania; trabalho e consumo
15 de julho	Estático	Dicas / Comercial	Dica sobre o que estudar sobre eletrostática para a prova do ENEM e referência aos planos de estudos do Mentor
16 de julho	Estático	Dicas	Dica sobre ecologia, os conceitos mais importantes e o quê é estudado no tema. Para baixar o resumo completo, basta acessar o link da bio
16 de julho	Estático	Dicas	Dica sobre as cinco massas de ar no Brasil, citando cada uma delas e as suas principais características
17 de julho	Estático	Dicas	Dica de português sobre regência verbal

17 de julho	Vídeo animação /	Humor	A prof. Flávia faz uma simulação de como os alunos se comportam quando começam a gostar de estudar química
18 de julho	Estático	Informação	Post em alusão ao Dia Internacional de Nelson Mandela, com um resumo da sua vida, principais lutas e conquistas
19 de julho	Vídeo animação /	Dicas	Dica do prof. Caio, de matemática, sobre as duas propriedades mais importantes da potenciação
19 de julho	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas ao vivo de graça e convite para os interessados se inscreverem no link da bio
19 de julho	Vídeo animação /	Dicas	A prof. Maria traz cinco dicas que podem ajudar o aluno a tirar nota 1.000 na redação do ENEM. Para quem quiser saber mais dicas e ler alguns textos nota 1.000, basta acessar o link da bio
20 de julho	Vídeo animação /	Informação	O prof. Caio repercute a quantidade de candidatos para o BBB 22: 100.000 para 10 vagas. O post ainda faz referência de que a concorrência é 65 vezes maior do que o curso de medicina, da USP
20 de julho	Estático	Dicas	Post com um resumo de eletroquímica, ressaltando que o aluno que quer ter acesso a mais conteúdos de química, basta clicar no link da bio
21 de julho	Estático	Dicas	Post com um resumo sobre triângulos e forma como são classificados: segundo seus lados e seus ângulos internos
21 de julho	Estático	Dicas / Comercial	Post com um resumo sobre quem foi John Locke e as suas contribuições para a filosofia, além de referência sobre materiais adicionais disponíveis no link da bio
22 de julho	Vídeo animação /	Humor / Dicas	Prof. Arthur, de física, através da dublagem de uma música, afirma que os alunos precisam conhecer as fórmulas de física pra resolver a prova do ENEM
22 de julho	Estático	Desafio	O post faz um desafio de matemática e pede para os alunos responderem nos comentários. Posteriormente, o prof. Caio vai explicar a questão nos stories
23 de julho	Vídeo animação /	Humor / Dicas	Prof. Xuxu, de geografia, através de uma dança, resalta os cinco assuntos que os alunos devem priorizar na preparação
24 de julho	Estático	Comercial	Divulgação da parceria entre o Santander e o Mentor, onde clientes do banco recebem 06 meses de acesso ao plano básico do curso pagando apenas R\$ 1,00
25 de julho	Vídeo animação /	Humor / Dicas	A aluna/embaixadora Claiane Teza, através de uma dança, resalta o quanto a correção de redação no Mentor está alinhada com a banca do ENEM
26 de julho	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas ao vivo de graça e convite para os interessados se inscreverem no link da bio
26 de julho	Estático	Dicas / Comercial	Dica sobre quando não usar crase (substantivos masculinos, pronomes, verbos no infinitivo e substantivos que se repetem) e referência aos planos de estudos do Mentor
27 de julho	Estático	Dicas	Post sobre Escravidão, suas principais características, como ocorria na antiguidade, idade moderna e período colonial, e as formas de resistência à escravidão no Brasil
27 de julho	Estático	Dicas / Comercial	Dica sobre Equilíbrio Química e os fatores que deslocam o equilíbrio: temperatura, pressão e concentração, e referência aos planos de estudos do Mentor
28 de julho	Vídeo animação /	Dicas	O prof. Caio, de matemática, demonstra como transformar uma fração em decimal de forma rápida
28 de julho	Estático	Dicas	Dica sobre os quadriláteros, uma das figuras que mais aparecem no ENEM, além de referência sobre materiais adicionais disponíveis no link da bio
29 de julho	Estático	Informação	Post para divulgar o 2º Simuladão ENEM, com toda a programação que envolve o simulado e a possibilidade de ganhar R\$ 500,00, para os 21 participantes que mais trouxeram novos participantes
29 de julho	Vídeo animação /	Humor / Dicas	Post para trazer, de forma bastante resumida e caricata, as diferenças entre as visões de Émile Durkheim, Karl Marx e Max Weber
30 de julho	Vídeo animação /	Humor / Informação	Vídeo com professores do curso e as suas preferências esportivas. O post informa e convida os alunos a participarem do 2º Simuladão ENEM e, também, dos grupos de Telegram dos professores
30 de julho	Estático	Dicas / Comercial	Post com os assuntos que mais caem em física no ENEM, elaborado pelo prof. Arthur e referência aos planos de estudos do Mentor
31 de julho	Estático	Informação	Post lista todos os esportes das olimpíadas e pede para os alunos comentarem os que eles mais gostam de assistir. Também faz referência ao 2º Simuladão ENEM, que está com as inscrições abertas
AGOSTO			
1 de agosto	Estático	Informação / Comercial	Post para lembrar os alunos que faltam 8 dias para o 2º Simuladão ENEM, que ocorrerá entre 09/8 e 22/08
2 de agosto	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça, reforçando o convite para assisti-las antes que o Simuladão comece, bastando, para isso, acessar o link da bio

2 de agosto	Vídeo animação /	Dicas	Dica de gramática, com a professora Maria, sobre o uso ou não de crase em algumas palavras
2 de agosto	Estático	Informação / Comercial	Post questiona qual é a sua delegação? E mostra a foto dos professores divididos por área e afirma que o Mentor tem 4 grupos no Telegram para formar uma rede de interação para os alunos
3 de agosto	Vídeo animação /	Humor / Informação	Vídeo com o prof. Corleta, e as respostas às principais perguntas que os alunos fazem sobre o Simuladão ENEM
3 de agosto	Estático	Dicas	Dica de história sobre a Primeira República, com as principais características do período entre 1889 e 1930. O post reforça que, para assistir a aula completa, basta clicar no link da bio
3 de agosto	Vídeo animação /	Humor / Dicas	Vídeo com a prof. Flávia, e as respostas às perguntas que os alunos mais fazem sobre Equilíbrio Químico
4 de agosto	Estático	Humor / Informação	Post com a pergunta Em uma escala Olimpíadas, como está a sua preparação pro ENEM? e alusão aos vários tipos de alunos que o curso tem, ressaltando que o Simuladão começa no dia 9 de agosto
4 de agosto	Estático	Informação / Comercial	Post para lembrar os alunos que o 2º Simuladão ENEM começa em 5 dias, que as inscrições são gratuitas e que as provas ocorrem entre 09/08 e 22/08
4 de agosto	Estático	Dicas / Comercial	Dica sobre Proporcionalidade, com grandezas diretamente proporcionais e grandezas inversamente proporcionais, além de referência aos planos de estudos do Mentor
5 de agosto	Estático	Dicas	Dica de Eletrodinâmica, com resumo de associações de resistores
7 de agosto	Vídeo animação /	Dicas	Dica sobre Pêndulo de Newton e os principais conceitos da física relacionados ao tema
8 de agosto	Vídeo animação /	Informação / Comercial	A aluna / embaixadora Claiane Teza convida os alunos a fazerem o 2º Simuladão ENEM, ressaltando as principais características que envolvem a prova
8 de agosto	Estático	Informação / Comercial	Post para lembrar os alunos que amanhã começa o 2º Simuladão ENEM e que as inscrições ainda estão abertas, com uma programação completa de aulas e dicas
9 de agosto	Estático	Informação / Comercial	Programação de atividades que ocorrem durante o 2º Simuladão ENEM, como estudo guiado, calendário das aulas ao vivo, resumos e plantões de dúvidas
9 de agosto	Vídeo animação /	Dicas / Comercial	A partir do saldo da atleta Rebeca Andrade, o prof. Caio, de matemática, explica a trajetória da parábola, que é uma função de 2º grau, e lembrete de que o Simuladão acabou de começar
9 de agosto	Estático	Dicas	Resumo de história acerca da aula do dia: Democracia Ateniense, Idade Média, Primeira Guerra Mundial, Período Entreguerras, Segunda Guerra Mundial, Primeira República e Era Vargas
10 de agosto	Estático	Dicas / Comercial	Dica de matemática a partir do desempenho do atleta Bruno Fratus, medalhista de bronze, nos 50m livres, e convite para os alunos participarem do 2º Simuladão ENEM
10 de agosto	Estático	Dicas	Post com as cinco competências exigidas na redação do ENEM
11 de agosto	Estático	Dicas	A partir das experiências e conquistas de Rebeca Andrade e Simone Biles, o post traz dicas de temas que podem aparecer na prova de redação, com racismo, feminismo, saúde mental e esporte
11 de agosto	Estático	Dicas	Post com resumo de filosofia e sociologia a partir da aula que foi trabalhada no dia
11 de agosto	Estático	Comercial	Post com a mensagem: Já encontrou o plano ideal para se preparar a 100 dias do ENEM? e a apresentação de alguns planos e suas principais características
12 de agosto	Estático	Dicas / Comercial	Post com dicas sobre o que não esquecer da prova de linguagens e convite para os alunos participarem do 2º Simuladão ENEM
12 de agosto	Estático / Vídeo	Motivação	Post com 7 motivos para não desistir dos seus sonhos e objetivos a partir dos depoimentos e histórias de sete medalhistas olímpicos
13 de agosto	Vídeo animação /	Dicas / Comercial	Prof. Maria mostra cinco expressões que podem ser utilizadas na redação do ENEM por tratarem-se de elementos coesivos ou operadores argumentativos
13 de agosto	Estático	Dicas / Comercial	Post com resumo de geografia a partir da aula que foi trabalhada no dia pelos professores Xuxu e Daré, e convite para os alunos participarem do 2º Simuladão ENEM
14 de agosto	Estático	Informação / Comercial	Post com 10 fatos sobre as olimpíadas de Tóquio e convite para os alunos participarem do 2º Simuladão ENEM
14 de agosto	Vídeo animação /	Informação / Comercial	A aluna / embaixadora Claiane Teza convida os alunos a fazerem o 2º Simuladão ENEM, ressaltando as principais características que envolvem a prova
15 de agosto	Estático	Dicas	Post onde o curso recomenda que os alunos façam a prova do simulado no domingo, exatamente como no dia da prova do ENEM, de modo a simular o mesmo dia, tempo de prova e avaliação
16 de agosto	Estático	Informação / Comercial	Programação de atividades da segunda e última semana do 2º Simuladão ENEM, com o estudo guiado, calendário das aulas ao vivo, resumos e plantões de dúvidas
16 de agosto	Estático	Dicas / Comercial	Post com os assuntos de matemática que mais caem no ENEM, três dicas para responder as questões de matemática e convite para os alunos participarem do 2º Simuladão ENEM
16 de agosto	Estático	Dicas / Comercial	Através de três questões reais, post demonstra como as Olimpíadas podem aparecer na prova de matemática do ENEM. Além da dica, há o convite para os alunos participarem do 2º Simuladão ENEM
17 de agosto	Estático	Dicas / Comercial	Resumo de física com os seguintes assuntos: análise dimensional, mecânica, gravitação e eletrodinâmica e convite para os alunos participarem do 2º Simuladão ENEM

17 de agosto	Estático	Dicas	A partir da medalha de ouro de Isaquias Queiroz, na canoagem, o post explica alguns conceitos de física, como velocidade média e Terceira Lei de Newton
18 de agosto	Vídeo animação /	Dicas	O prof. Xuxu, de geografia, explica o avanço do Talibã no Afeganistão e as principais características do grupo político fundamentalista islâmico
18 de agosto	Estático	Dicas / Comercial	Fazendo referência a aula dada pelos professores Brunão e Gabriela, o post traz um resumo de biologia: biotecnologia, ecologia, dinâmica de populações, saúde humana e biomoléculas
19 de agosto	Estático	Motivação	A partir dos comentários dos alunos, post traz lições que as olimpíadas nos trouxeram. Além da mensagem motivacional, há o convite para que os alunos se inscrevam no Simuladão
19 de agosto	Estático	Dicas / Comercial	Resumo de química com os seguintes assuntos: orgânica, estequiometria, inorgânica e termoquímica, e convite para os alunos participarem do 2º Simuladão ENEM
20 de agosto	Vídeo animação /	Dicas	A partir das alturas de alguns jogadores da seleção masculina de vôlei de quadra, o prof. Caio explica o conceito estatístico de moda
20 de agosto	Estático	Dicas	Resumo de matemática de geometria espacial e trigonometria, ressaltando os prismas, as pirâmides e os sólidos de revolução, assim como, os ângulos de senos, cossenos e tangentes
21 de agosto	Estático	Desafio	O post faz um desafio de matemática e pede para os alunos responderem nos comentários. Posteriormente, o prof. Caio vai explicar a questão nos stories
22 de agosto	Estático	Informação	Post para lembrar os alunos que o Simuladão está terminando, no entanto, é reforçado o convite para a inscrição porque ainda dá tempo de fazer a prova
22 de agosto	Vídeo animação /	Dicas	O prof. Caio lembra que o assunto mediana cai todo o ano na prova do ENEM. Para explicar o conceito, ele traz um exemplo de uma partida de vôlei entre o Brasil e os EUA, nas Olimpíadas
23 de agosto	Vídeo animação /	Dicas	A prof. Maria faz 6 apostas de tema para a redação do ENEM 2021
23 de agosto	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas ao vivo de graça e convite para os interessados acessarem as aulas no canal do Mentor no youtube
23 de agosto	Estático	Dicas	A partir da popularidade da BBB Juliete, o post traz duas possíveis propostas de redação envolvendo a participante: xenofobia e preconceito linguístico
24 de agosto	Estático	Dicas / Comercial	A partir da pergunta Como se organizar nessa reta final?, o post traz dicas do que fazer até a data da prova, além de referência aos planos de estudos do Mentor
24 de agosto	Estático	Dicas / Comercial	O post traz indicações de 7 livros que podem ajudar o aluno no ENEM e faz referência aos planos de estudos do Mentor, que estão em promoção
25 de agosto	Vídeo animação /	Humor / Dicas	A aluna / embaixadora Claiane Teza simulando uma conversa caricata, ressalta que, para uma boa preparação, é imprescindível fazer exercícios
25 de agosto	Vídeo animação /	Humor / Comercial	De forma caricata, professora demonstra que, apenas com resumos, não há como ter uma boa performance no ENEM. É preciso, também, treinar muito, com exercícios, provas antigas e redação
25 de agosto	Estático	Dicas	Resumo de geometria plana e as características das figuras que mais aparecem no ENEM: triângulo, quadriláteros e círculos
26 de agosto	Estático	Dicas	Post com dicas de química sobre Sistemas Materiais: substâncias "puras" simples e compostas e misturas homogêneas e heterogêneas
26 de agosto	Vídeo animação /	Dicas	Dica do prof. Caio, de matemática, sobre uma forma diferente de multiplicação
26 de agosto	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre calorimetria e convite para os alunos assistirem a aula completa no canal do curso no youtube
27 de agosto	Estático	Dicas / Comercial	Resumo de atualidades: Pandemia, Tecnologia e Globalização e referência a aula que ocorreria com o prof. Xuxu, no mesmo dia, às 13h, no You Tube
28 de agosto	Estático	Desafio	O post faz um desafio de português e pede para os alunos responderem nos comentários. Posteriormente, a prof. Maria vai explicar a questão nos stories
29 de agosto	Estático	Dicas	Dica de português e redação que traz um quadro mostrando possibilidades de se trocar o "muito" por outras palavras. Ex: 'muito curto' por breve; 'muito bom' por excepcional, etc
30 de agosto	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas ao vivo de graça e convite para os interessados acessarem as aulas no canal do Mentor no youtube
30 de agosto	Vídeo animação /	Humor / Comercial	Através do 'trend do passarinho', a aluna / embaixadora Claiane Teza mostra as os benefícios do produto Mentoria do Mentor
30 de agosto	Vídeo animação /	Humor / Dicas	Prof. Maria, através do refrão de uma música, afirma que usar séries, filmes, livros, podcast, etc. não vão diminuir a nota na redação. No entanto, o uso precisa ser: legitimado; pertinente e produtivo
31 de agosto	Estático	Dicas / Comercial	Dica sobre a 1ª Guerra Mundial, seus antecedentes, alianças, estopim, fases e desfecho. Ainda convida os alunos a acessarem a plataforma, onde encontrarão mais aulas e exercícios sobre o tema
31 de agosto	Vídeo animação /	Humor / Dicas	Através do 'trend do passarinho', a prof. Flávia indica as fórmulas importantes para questões sobre soluções: concentração, molaridade, diluição e mistura de soluções

SETEMBRO			
1 de setembro	Estático	Dicas	Post com dicas de matemática sobre MDC, números primos e fatoração
1 de setembro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas de sociologia sobre tipos de divisão social (estamento, classe e casta), e referência aos planos de estudos do Mentor
2 de setembro	Estático	Dicas	Resumo com os dois tópicos mais importantes e que mais caem no ENEM na parte de inorgânica: neutralização e oxirredução
2 de setembro	Estático	Dicas / Comercial	Post traz dicas da @eureka sobre os tipos de procrastinadores, ressaltando que, todas as quintas-feiras, às 13h, ocorrem aulas com os psicólogos da empresa
3 de setembro	Vídeo animação	/ Dicas	O prof. Xuxu indica quais são os erros mais comuns dos estudantes em geografia
4 de setembro	Estático	Dicas	Post sobre as funções urbanas das cidades (comerciais, industriais, universitárias, militares, turísticas, etc.), origem (espontâneas ou planejadas) e hierarquia urbana
5 de setembro	Vídeo animação	/ Humor	O prof. Caio, de matemática, simulando um diálogo entre vestibulandos: "Tu surtou hoje?"
5 de setembro	Estático	Desafio	O post faz um desafio de matemática (geometria) e pede para os alunos responderem nos comentários. Posteriormente, o prof. Caio vai explicar a questão nos stories
6 de setembro	Vídeo animação	/ Dicas	A prof. Maria explica, através de uma 'receita', o que o aluno precisa fazer pra tirar nota 1.000 na redação do ENEM
6 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Calendário da semana com as aulas ao vivo de graça, ressaltando que na terça-feira é feriado. O post ainda lembra que, para assistir todas as aulas de graça, basta acessar o youtube do curso
7 de setembro	Estático	Desafio	O post pergunta em quais locais ocorreram conflitos devido a independência do Brasil. O prof. Vicente vai fazer a resolução nos stories
7 de setembro	Vídeo animação	/ Dicas	Em alusão ao Dia da Independência, o prof. Vicente explica o contexto histórico que envolveu o processo de independência do Brasil
8 de setembro	Vídeo animação	/ Humor /Dicas	Através do 'trend do passarinho', o prof. Caio indica o que priorizar em matemática na reta final: razão e proporção, geometria plana, porcentagem e gráficos e tabelas
8 de setembro	Estático	Dicas / Comercial	Post com 5 erros de redação que o aluno não pode cometer na hora da prova, e referência aos planos de estudos do Mentor
9 de setembro	Estático	Dicas / Comercial	Dica com 5 passos para interpretar qualquer questão de matemática. O post também faz referência aos planos de estudos do Mentor
10 de setembro	Vídeo animação	/ Humor /Dicas	Prof. Flávia, fazendo uma dança, indica os erros mais comuns em estequiometria
10 de setembro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre o sistema digestório (boca, faringe, esôfago e estômago), intestino delgado e intestino grosso, além da referência aos planos de estudos do Mentor
11 de setembro	Vídeo animação	/ Dicas	A aluna / embaixadora Claiane Teza explica o método OVMF desenvolvido por ela para a realização de simulados e provas
11 de setembro	Vídeo animação	/ Humor / comercial	A partir da música 'Suave como um vulcão', o prof. Caio, de forma caricata, expõe três assuntos que sempre caem no ENEM. O post ainda convida os alunos a assistirem o aulão do Simuladão ENEM
12 de setembro	Estático	Informação	Quadro com os 10 cursos mais concorridos da FUVEST em 2021. O post ainda informa que as inscrições para a prova vão até o dia 01 de outubro
13 de setembro	Estático	Dicas / Comercial	Dica sobre a 2ª Guerra Mundial, seus antecedentes, alianças, pós guerra e guerra fria. Ainda convida os alunos a conferirem o post completo e assinar o plano ideal para cada um
13 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas ao vivo de graça. O post reforça que, mesmo aqueles que não são assinantes, podem assistir as aulas gratuitas, que acontecem todos os dias, às 13h, no youtube
14 de setembro	Estático	Dicas	Dica com 4 séries que podem ser usadas na redação em função das temáticas abordadas: Elite, O Conto da Aia, Black Mirror e Wandavision
15 de setembro	Vídeo animação	/ Humor / Dicas	O prof. Caio, de forma caricata, demonstra que o aluno não pode treinar com a calculadora, até porque, no ENEM, o uso da calculadora é proibido
15 de setembro	Estático	Dicas / Comercial	Post questiona o que ainda é um absurdo em 2021 relacionado a divisão sexual do trabalho, explica o que é patriarcado e faz referência aos planos de estudos do Mentor
16 de setembro	Estático	Dicas	Dicas sobre estatística, um dos conteúdos que mais aparecem no ENEM: média, moda e mediana
16 de setembro	Vídeo animação	/ Humor / Dicas	A prof. Maria, de forma caricata, apresenta explicações para algumas das afirmações feitas por alunos acerca das notas de redação no ENEM

17 de setembro	Vídeo animação /	Humor / Dicas	Prof. Flávia, fazendo uma dança, indica as principais fontes de energia, renováveis e não renováveis, limpas e poluidoras
17 de setembro	Vídeo animação /	Dicas	Por conta da atividade sísmica do vulcão Cumbre Vieja, na Ilha de Las Palmas, houve comentários acerca de tsunamis no Brasil. O prof. Xuxu explicou o contexto acerca dessa possibilidade
18 de setembro	Estático	Motivação / Comercial	O post pede para os alunos marcarem aquele amigo que vai tirar nota 1.000 na redação do ENEM, além da referência aos planos de estudos do Mentor
19 de setembro	Estático	Dicas	Dicas sobre os platelmintos, com as características mais comuns e as doenças causadas por esses animais invertebrados
20 de setembro	Vídeo animação /	Humor / Informação	De forma caricata, professora mostra o caminho percorrido por um aluno que quer se formar em medicina e fazer residência. Também reforça o convite para conhecer o @mentormed
20 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas ao vivo de graça e convite para os interessados acessarem as aulas no canal do Mentor no youtube. Post também faz referência aos planos de estudos do curso
20 de setembro	Estático	Motivação	Através do anagrama SUCESS, o curso apresenta seis motivos pelos quais os alunos conseguem se lembrar dos conteúdos trabalhados pelos professores
21 de setembro	Estático	Dicas	Dica de português com redundâncias que devem ser evitadas na redação
21 de setembro	Vídeo animação /	Humor	Prof. Arthur, de forma caricata, interpreta o comportamento de um aluno que resolveu a lista de exercícios que o professor enviou e acertou todas as questões
22 de setembro	Estático	Dicas	Dica de matemática, do prof. Caio, sobre Lei de Formação de uma Função (funções de 1º grau, 2º grau e exponencial). Também convida os alunos a assistirem a aula completa no youtube do curso
22 de setembro	Vídeo animação /	Humor	Prof. Caio, de matemática, interpreta uma conversa entre aluno e professor sobre uma questão em que o primeiro esquece de converter a unidade e, portanto, erra o gabarito
23 de setembro	Estático	Dicas	Post para reforçar o convite para a aula da prof. Flávia, sobre química orgânica, funções e os principais compostos que podem aparecer no ENEM
23 de setembro	Estático	Dicas / Comercial	Dica sobre Física Óptica, com as principais características e a relação do conteúdo com problemas de visão. O post também faz referência aos planos de estudos do Mentor
24 de setembro	Vídeo animação /	Dicas	A prof. Maria indica cinco séries disponíveis na Netflix e os temas trazidos por elas que podem ser usados em uma redação
24 de setembro	Estático	Dicas / Comercial	Resumo de botânica, com os termos mais importantes do conteúdo e seus conceitos, além de um cladograma do reino vegetal. O post ainda faz referência que, para mais resumos, link da bio
25 de setembro	Estático	Dicas / Comercial	Post de atualidades, trazendo as principais características do governo Trump e o primeiro ano do governo Biden. Para assistir a aula do prof. Xuxu, basta acessar o youtube do curso
26 de setembro	Vídeo animação /	Motivação	A aluna / embaixadora Claiane Teza indica todas as atividades envolvidas na preparação para os vestibulares quando alguém pergunta: "Ué, mas você só estuda?"
27 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para lembrar os alunos que as inscrições para o 3º Simulado ENEM estão abertas e que as provas estarão disponíveis entre os dias 04/10 e 17/10
27 de setembro	Vídeo animação /	Informação	Post para divulgar o @mentormed e mostrar as sete especialidades médicas com os maiores salários
27 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas ao vivo de graça e convite para os interessados acessarem as aulas no canal do Mentor no youtube.
28 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post sobre 4 informações importantes sobre o simulado que muitos alunos não sabem e reforço para a inscrição do último Simulado ENEM
28 de setembro	Estático	Dicas	Dicas sobre os 3 polígonos inscritos que mais caem no ENEM: triângulo equilátero, quadrado e o hexágono
29 de setembro	Estático	Dicas / Comercial	Quadro resumo com os conteúdos de história que caem no ENEM e os assuntos mais importantes. O post ainda faz referência que, para mais resumos, link da bio
29 de setembro	Vídeo animação /	Humor / comercial	Prof. Maria interpreta, de maneira caricata, os sentimentos que os alunos têm ao fazerem a redação. O post também faz referência a possibilidade de se enviar a redação para correção no Mentor
30 de setembro	Vídeo animação /	Humor	Prof. Caio interpreta uma conversa entre 'ele' e o seu 'subconsciente', onde fica explícito que, sem praticar muito, fica impossível tirar 800+ na prova de matemática no ENEM
30 de setembro	Estático	Dicas	Dicas de acentuação para não errar na competência I de redação (oxítonas, proparoxítonas e paroxítonas)
<b>OUTUBRO</b>			
1 de outubro	Estático	Dicas	Post indica como estudar atualidades para o ENEM e se manter atualizado: leitura de jornais, noticiários, pelas redes sociais e podcasts

2 de outubro	Vídeo animação /	Humor / Comercial	Prof. Arthur demonstra, de forma caricata, a decepção do aluno ao saber da nota oficial de uma prova. O post também faz referência ao início do Simulado, e que a inscrição dele é gratuita
3 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Post para lembrar os alunos que o Simulado ENEM está começando, e que se o aluno ainda não se inscreveu, ainda dá tempo
4 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Programação de atividades que ocorrem durante o último Simulado ENEM, como estudo guiado, calendário das aulas ao vivo, resumos e plantões de dúvidas
4 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Resumo com as aulas que serão trabalhadas na 1ª semana em preparação para o Simulado ENEM. Post também reforça o convite para os alunos inscreverem-se no Simulado
5 de outubro	Vídeo animação /	Humor	Prof. Maria, de forma caricata, interpreta um corretor de redação tentando entender que palavra o aluno escreveu no texto, e pede para os alunos comentarem como é a letra deles na redação
5 de outubro	Estático	Dicas / Comercial	Quadro resumo com os mitos e verdades acerca da redação do ENEM. Por fim, convida os alunos a se inscreverem no último Simulado antes do ENEM
5 de outubro	Estático	Dicas	Post traz os temas que devem ser priorizados em sociologia para a prova do ENEM: movimentos sociais, cidadania e trabalho e consumo
6 de outubro	Estático	Dicas / Comercial	Quadro resumo de história sobre o Iluminismo, principais características e pensadores. Por fim, convida os alunos a se inscreverem no último Simulado antes do ENEM
6 de outubro	Vídeo animação /	Dicas	Professor Vicente responde se cai Idade Média no ENEM, indicando os principais tópicos que devem ser estudados e revisados
7 de outubro	Vídeo animação /	Humor / Motivação	Prof. Arthur demonstra, de forma caricata, que para aprovar no ENEM, o aluno precisa abrir mão de algumas atividades sociais e estar totalmente focado na sua preparação
7 de outubro	Estático	Dicas	Post traz as obras literárias que mais caem no ENEM: Memórias Póstumas de Brás Cubas, Dom Casmurro, Quincas Borba e Grande Sertão: Veredas
8 de outubro	Estático	Dicas	O post traz 10 assuntos sobre questões ambientais que mais aparecem no ENEM
9 de outubro	Estático	Dicas / Comercial	Post traz dicas da @eureka sobre como ser feliz através da criação de rotinas no dia a dia. A Eureka tem um serviço de terapia disponível para alunos que assinarem um plano com esse benefício
9 de outubro	Estático	Curiosidade	Post questiona: em uma escala de 1 a 10, sendo 1 fraco e 10 intenso, como está o seu estudo para o ENEM? e pede para os alunos responderem nos comentários
10 de outubro	Estático	Dicas	Post onde o curso recomenda que os alunos façam a prova do simulado no domingo, exatamente como no dia da prova do ENEM, de modo a simular o mesmo dia, tempo de prova e avaliação
11 de outubro	Estático	Dicas / Comercial	A partir da aula dada, post traz as fórmulas de física sobre eletrodinâmica, calorimetria e ondulatória. Por fim, convida os alunos a se inscreverem no último Simulado antes do ENEM
11 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Programação de atividades que ocorrem durante o último Simulado ENEM, como estudo guiado, calendário das aulas ao vivo, resumos e plantões de dúvidas
12 de outubro	Vídeo animação /	Dicas	Prof. Flávia mostra quais são os cinco assuntos que os alunos precisam priorizar em química nessa reta final de preparação
12 de outubro	Estático	Desafio	O post faz um desafio de matemática e pede para os alunos responderem nos comentários. Posteriormente, o prof. Caio vai explicar a questão nos stories
13 de outubro	Estático	Motivação / Comercial	O post pergunta: Em qual curso você vai aprovar? E pede para os alunos responderem nos comentários. Por fim, faz referência aos planos de estudos do Mentor
13 de outubro	Estático	Dicas / Comercial	Resumo de biologia com os 5 erros mais comuns sobre evolução. Por fim, convida os alunos a se inscreverem no último Simulado antes do ENEM
14 de outubro	Estático	Dicas / Comercial	Post sobre o que priorizar em química nessa reta final e referência aos planos do Mentor: química ambiental, química orgânica, estequiometria e soluções, química inorgânica e sistemas materiais
15 de outubro	Vídeo animação /	Motivação	Post em alusão ao Dia do Professor, com uma mensagem e vídeos dos professores. Por fim, pede-se para os alunos escreverem ao professor(a) favorito(a) a importância dele(a) nessa caminhada
15 de outubro	Estático	Dicas / Comercial	Resumo sobre os principais tópicos de Estatística cobrados no ENEM, como gráficos, variáveis dos dados e médias. Também convida os alunos a assistirem a aula sobre o assunto no canal do youtube
16 de outubro	Estático	Motivação / Comercial	Post para explicar no que consiste o método ATP do Mentor: Acreditar, Treinar e Performar. Também faz referência aos planos de estudos do curso para intensificar a preparação
17 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Post para lembrar os alunos que o Simulado ENEM está terminando, e que se o aluno ainda não realizou a prova, ainda dá tempo
18 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas ao vivo de graça e convite para os interessados acessarem as aulas no canal do Mentor no youtube
18 de outubro	Estático	Dicas / Comercial	Post com 4 verdades sobre a redação do ENEM e referência ao fato de que, se o aluno quiser ter a redação corrigida pelo Mentor, basta acessar o link da bio
18 de outubro	Vídeo animação /	Dicas	Macete de matemática, do prof. Caio, sobre como resolver questões de multiplicação por 11
19 de outubro	Estático	Dicas	Quadro 'vocabulário da prova' com sete palavras e seus respectivos significados que sempre aparecem nas questões do ENEM
19 de outubro	Estático	Motivação	O post faz a seguinte pergunta: Qual você escolhe? Nota 1.000 na redação ou Gabaritar matemática? Pede para os alunos responderem nos comentários e marcar um amigo para responder, também
20 de outubro	Estático	Dicas	Macete para decorar as doenças relacionadas aos vírus (HeHe Vai EnSaCaR Pó De CaFé na Rua)

20 de outubro	Vídeo animação /	Humor	A partir de uma paródia do quadro 'DING DONG, quem é?', o prof. Arthur, de física, representa um aluno na hora de escutar o 1.000 na redação
21 de outubro	Estático	Dicas / Comercial	Checklist com os conteúdos de geografia que caem no ENEM. O post ainda faz referência que, para conferir um resumo completo sobre todos os assuntos, basta clicar no link da bio
21 de outubro	Vídeo animação /	Humor	Prof. Maria interpretando uma aluna que finalizou a redação e, após algum tempo, percebeu que havia escrito uma palavra errada
22 de outubro	Estático	Desafio	O post faz um desafio de sociologia e pede para os alunos responderem nos comentários. Posteriormente, o professor vai explicar a questão nos stories do curso
23 de outubro	Vídeo animação /	Humor / Comercial	Professor interpreta aluno que começa a prova motivado e feliz, mas, com o passar do tempo, vai desanimando. Post ressalta que o Mentor conhece as estratégias para que isso não aconteça
24 de outubro	Estático	Curiosidade	Post questiona: Se você pudesse escolher um professor para ir no ENEM, qual seria? E pede para os alunos responderem nos comentários
25 de outubro	Estático	Dicas	Dica sobre como fazer corte em equações
25 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas ao vivo de graça. Post também faz referência aos planos de estudos do curso
26 de outubro	Vídeo animação /	Humor	Prof. Flávia, de química, interpreta, de forma caricata, uma aluna que, ao fazer as questões de estequiometria, esquece de converter as unidades
26 de outubro	Estático	Dicas / Comercial	Um quadro com os conteúdos de biologia que mais caem no ENEM. O post ainda traz um outro quadro, com os assuntos mais importantes da disciplina
27 de outubro	Vídeo animação /	Dicas	Dica da prof. Maria sobre como tirar um notão na prova do ENEM
27 de outubro	Estático	Dicas / Comercial	Dica de história com os tópicos que precisam ser revisados sobre Brasil Colônia e referência aos planos de estudos do Mentor
28 de outubro	Estático	Informação	Post sobre os dez cursos mais concorridos na UNICAMP e as datas da primeira e segunda fases das provas
28 de outubro	Vídeo animação /	Dicas	O prof. Xuxu, de geografia, informa que a COP 26 começa no dia 31/10 e explica os objetivos e características dessas conferências
29 de outubro	Estático	Desafio	O post faz um desafio de história e pede para os alunos responderem nos comentários. O curso vai curtir os comentários das respostas corretas
30 de outubro	Estático	Dicas	O post faz alusão aos 15 anos da Lei Maria da Penha e traz informações sobre a lei e dados atuais sobre violência doméstica, medidas protetivas e feminicídios no Brasil
31 de outubro	Estático	Desafio	O post faz um desafio de matemática em alusão ao Halloween e pede para os alunos responderem nos comentários. O prof. Caio vai curtir as respostas certas
31 de outubro	Estático	Estático	Em alusão ao Halloween, o post apresenta 5 séries e filmes de terror que podem ser utilizados na redação e pede para os alunos comentarem aqueles que mais gostam de assistir
NOVEMBRO			
1 de novembro	Vídeo animação /	Humor	O prof. Caio interpreta, de forma caricata, a reação de um aluno quando, finalmente, consegue entender um assunto que antes não entendia. Post pede para os alunos comentarem situações análogas
1 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que a Operação ENEM 2021 está com as inscrições abertas a partir de 03 de novembro, assim como, as principais características do evento
2 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	O post traz sinônimos para seis palavras que podem ser usadas na redação (sociedade, jovem, lei, violência, necessário e analisar) e faz referência às inscrições da Operação ENEM 2021
2 de novembro	Vídeo animação /	Humor / Dicas	A Prof. Maria interpreta, de forma caricata, a reação de uma aluna que achou que tinha feito algo errado, mas, depois, lembra que está tudo certo
3 de novembro	Vídeo animação /	Humor / Dicas	A prof. Gabriela, indica, de forma caricata, quais os assuntos que os alunos precisam saber sobre citologia para a prova do ENEM
3 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que a Operação ENEM 2021 está com as inscrições abertas, assim como, as principais características do evento
3 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Checklist para uma redação nota 1000 para cada uma das cinco competências. O post ainda faz referência que, para ter uma explicação detalhada, basta acessar o vídeo no youtube
4 de novembro	Vídeo animação /	Humor	O prof. Arthur, de forma caricata, interpreta um aluno que, em função da proximidade do ENEM, começa a surtar
4 de novembro	Estático	Informação	Foto com o João Pedrosa (figura pública) endossando a Operação ENEM e as principais características do evento do Mentor. Por fim, convida todos os alunos a se inscreverem, de forma gratuita

5 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Tabela resumo com os prefixos mais importantes, seus símbolos, potências e números. O post ainda convida os alunos a se inscreverem na Operação ENEM 2021
6 de novembro	Estático	Desafio	O post faz um desafio de matemática e pede para os alunos responderem nos comentários. No dia seguinte, a resposta será divulgada nos stories do curso
7 de novembro	Estático	Motivação	O post sugere 6 hábitos importantes para cultivar antes do ENEM e reforça o convite para que os alunos se inscrevam na Operação ENEM
8 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Quadro resumo com os conteúdos de física que caem no ENEM e os assuntos mais importantes. O post ainda faz referência que, para ter o resumo completo, basta acessar o youtube do curso
8 de novembro	Vídeo animação /	Informação / Comercial	O vídeo apresenta o João Luiz Pedrosa (figura pública) fazendo um convite para os alunos se inscreverem na Operação ENEM, ressaltando as principais características do evento
9 de novembro	Vídeo animação /	Comercial	O prof. João Pedrosa convida os alunos a participarem da Operação ENEM, e ressalta que, ao se inscrever, o aluno pode participar da platéia virtual e falar ao vivo com o professor no pré-prova
9 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Três dicas sobre como não fugir do tema da redação. O post ainda convida os alunos a se inscreverem na Operação ENEM 2021
10 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	5 dicas de gramática que estão disponíveis no Ebook da Operação ENEM. O post ainda ressalta o convite para a inscrição no evento, que é de graça
10 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Dica com as três principais fórmulas de logaritmo (produto, quociente e potência). O post ainda convida os alunos a se inscreverem na Operação ENEM 2021
11 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	A partir de uma série de perguntas, o post esclarece todas as dúvidas que podem surgir em relação ao evento Operação ENEM. Por fim, convida todos os alunos a se inscreverem, de forma gratuita
11 de novembro	Vídeo animação /	Dicas / Comercial	A prof. Flavia indica quais os assuntos que mais caem na prova de química e reforça o convite para a inscrição na Operação ENEM 2021
12 de novembro	Estático	Desafio / Comercial	O post pede para os alunos arriscarem um palpite para o tema da redação do ENEM. Por fim, ressalta que, ao se inscrever na Operação ENEM, tem acesso a um Ebook com "5 apostas de redação"
13 de novembro	Vídeo animação /	Dicas / Comercial	O prof. Xuxu demonstra para que servem os sistemas de coordenadas geográficas. O post ainda convida os alunos a se inscreverem na Operação ENEM 2021
14 de novembro	Vídeo animação /	Dicas / Comercial	Post com o prof. Caio, de matemática, para lembrar que faltam poucos dias para começar a Operação ENEM, ressaltando quais os conteúdos que serão trabalhados na próxima semana
14 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas ao vivo de graça da Operação ENEM, reforçando o convite para aqueles alunos que ainda não se inscreveram
15 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Post com a seguinte mensagem: o que fazer faltando 6 dias para o ENEM? Além dessas dicas, apresenta as características da Operação ENEM e reforça o convite para a inscrição
15 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Post com dicas dos assuntos que mais caem em geografia na prova do ENEM, reforçando o convite para que os alunos se inscrevam na Operação ENEM
15 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Quadro resumo sobre as conjunções (tipos, relações de sentido, principais conjunções e exemplos). O post ainda convida os alunos a participarem dos aulões e do pré-prova da Operação ENEM
16 de novembro	Vídeo animação /	Motivação / Comercial	Vídeo com 9 embaixadores da Operação ENEM, explicando como serão as atividades desse período pré-prova e estimulando os alunos a se inscreverem e participarem
16 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Resumo com História do Brasil em tópicos, dividindo os períodos Brasil Império e Republicano e as suas principais características. O post também convida os alunos para assistirem as aulas ao vivo
16 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Apostas de redação para o ENEM 2021. O post ainda afirma que, se o aluno se inscrever na Operação ENEM, ele recebe o Ebook "5 Apostas de Redação para o ENEM 2021"
17 de novembro	Vídeo animação /	Dicas / Comercial	Prof. Vicente apresenta um resumo sobre o Segundo Reinado em apenas 30 segundos. O post ainda convida os alunos a se inscreverem na Operação ENEM para ter acesso a muito mais conteúdos

17 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas com o top 3 assuntos mais quentes de sociologia e filosofia. O post reitera que o dia de hoje (17/11) é totalmente dedicado às duas disciplinas e convida os alunos para assistir as aulas ao vivo
17 de novembro	Vídeo animação /	Dicas / Comercial	A prof. Maria demonstra 6 coisas que o aluno não deve fazer na redação. O post também reforça o convite para os alunos participarem da Operação ENEM
18 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	10 dicas para a sua redação do ENEM. O post ainda afirma que, se o aluno se inscrever na Operação ENEM, ele recebe o Ebook "5 Apostas de Redação para o ENEM 2021"
18 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	O post apresenta o desafio de um tema de redação: A inclusão de pessoas com limitações físicas no Brasil e apresenta - em partes - a redação da aluna Yasmin Lisboa, que tirou a nota 1.000
18 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre o que é mais cobrado no ENEM em literatura. O post também convida os alunos para assistirem as aulas ao vivo com o prof. Tiago no canal do curso no youtube
19 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	8 dicas de atualidades trazidas pelo prof. Xuxu. O post ainda convida os alunos a se inscreverem na Operação ENEM 2021 para ter acesso as aulas ao vivo
19 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Programação com as aulas do Pré-Prova, nos turnos da manhã e tarde. O post reforça o convite para os alunos se inscreverem na Operação ENEM e assistirem as aulas
19 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Lista de elementos coesivos que podem ser colocados dentro dos parágrafos ou entre eles. O post também convida os alunos para assistirem as aulas ao vivo e receberem mais dicas de redação
20 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas essenciais para a última hora em redação. O post reforça o convite para os alunos acessarem as aulas no canal do curso no youtube
20 de novembro	Vídeo animação /	Informação / Motivação	Uma aluna do curso faz um checklist com orientações sobre o que levar para a prova do ENEM e os cuidados básicos que se deve ter
20 de novembro	Vídeo animação /	Comercial	Vídeo com alguns bastidores do primeiro Pré-Prova do curso antes do ENEM e convite reforçado para os alunos assistirem
20 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	O post traz, em percentuais, os assuntos que mais caem no ENEM nas disciplinas de história, geografia, literatura, sociologia, filosofia e língua estrangeira e reforça o convite para o pré-prova
20 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	O post apresenta um resumo da aula Estratégia para o ENEM, apresentada pelo prof. Corleta e que dá dicas de como fazer as provas nos dois dias. Também reforça o convite para o pré-prova
21 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Através de um mapa do Brasil, o post indica os horários de fechamento dos portões em todos os estados brasileiros. Também reforça o convite para o Gabarito ENEM, que ocorre após a prova
21 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Divulgação do tema da redação ENEM 2021: Invisibilidade e registro civil: garantia de acesso à cidadania no Brasil, ressaltando que, a partir das 16h, os professores estarão ao vivo, comentando as provas
21 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Gabarito ENEM está no ar e reforço do convite para os alunos acessarem a live com os professores de Linguagens, Ciências Humanas e Redação
21 de novembro	Estático	Motivação	Através de fotos dos professores caracterizados com algum personagem, o post traz a mensagem de confiança, ou seja, de que a equipe do Mentor acredita em uma boa performance de cada aluno
22 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal com as aulas ao vivo de graça da Operação ENEM, reforçando o convite para aqueles alunos que ainda não se inscreveram
22 de novembro	Vídeo animação /	Humor /Comercial	A aluna / embaixadora Claiane Teza, de forma caricata, interpreta alguns tipos de alunos na hora da prova. O post ainda convida os alunos para assistirem a programação de aulas da Operação ENEM
22 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas de física dos conteúdos eletrodinâmica e ondulatória, ressaltando o que mais aparece no ENEM e um exemplo de questão. O post reforça o convite para a programação de aulas da Operação ENEM

23 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Resumo de biologia e convite para os alunos assistirem as aulas ao vivo no canal do youtube do curso
23 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre como interpretar questões de matemática e convite para os alunos assistirem as aulas ao vivo no canal do youtube do curso
23 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre geometria, escala e porcentagem. O post ainda convida os alunos para assistirem a programação de aulas da Operação ENEM
24 de novembro	Vídeo animação /	Dicas / Comercial	O prof. Caio trouxe os assuntos que mais caíram em matemática na última prova do ENEM. O post ainda convida os alunos para assistirem a programação de aulas da Operação ENEM
24 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas sobre estatística (média, moda, mediana, variância e desvio padrão). O post ainda convida os alunos para assistirem a programação de aulas da Operação ENEM
24 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas de química com os assuntos que mais caem no ENEM. O post reforça o convite para os alunos acessarem as aulas no canal do curso no youtube
25 de novembro	Estático	Desafios / Comercial	O post apresenta três desafios e faz referência aos Exercícios Essenciais: 360 questões selecionadas pelos professores do curso. Também reforça o convite para a inscrição na Operação ENEM
25 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	O post separa alguns itens de química que precisam ser revisados antes da prova e reforça o convite para os alunos acessarem as aulas no canal do curso no youtube
25 de novembro	Estático	Humor /Comercial	Através de fotos caricatas dos professores, o post pergunta aos alunos: como você está? e apresenta várias opções. Também reforça o convite para a programação de aulas ao vivo
26 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	Dicas com algumas das principais fórmulas de física, química e matemática. O post ainda afirma que, se o aluno se inscrever na Operação ENEM, ele recebe o Ebook "Fórmulas para o ENEM"
26 de novembro	Vídeo animação /	Dicas	A prof. Flavia, de química, faz a demonstração de um experimento e o post descreve como os alunos podem repetir essa experiência em casa
26 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Programação com as aulas do Pré-Prova, nos turnos da manhã e tarde. O post reforça o convite para os alunos se inscreverem na Operação ENEM e assistirem as aulas
27 de novembro	Vídeo animação /	Comercial	Vídeo com alguns bastidores do segundo Pré-Prova do curso antes do ENEM e convite reforçado para os alunos assistirem
27 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	O post traz, em percentuais, os assuntos que mais caem no ENEM nas disciplinas de matemática, biologia, química e física e reforça o convite para o pré-prova
28 de novembro	Vídeo animação /	Informação / Motivação	Através de dois alunos, o vídeo faz um checklist do que o aluno precisa levar para o ENEM. O post também traz algumas informações importantes sobre a prova
28 de novembro	Estático	Motivação	Através de fotos dos professores caracterizados com algum personagem, o post traz a mensagem de confiança, ou seja, de que a equipe do Mentor acredita em uma boa performance de cada aluno
28 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Gabarito ENEM está no ar e reforço do convite para os alunos acessarem a live com os professores de Matemática e Ciências da Natureza
28 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Através de um mapa do Brasil, o post indica os horários de fechamento dos portões em todos os estados brasileiros. Também reforça o convite para o Gabarito ENEM, que ocorre após a prova
29 de novembro	Vídeo animação /	Humor	A Prof. Maria interpreta, de forma caricata, a resposta de uma aluna ao ser perguntada sobre o que falou na redação ENEM 2021
29 de novembro	Estático	Motivação	Post com a mensagem: Você conseguiu! e referência a todos os momentos - difíceis e desafiadores - envolvidos na preparação para o ENEM. Por fim, o Mentor dá os parabéns aos alunos que foram até o fim

30 de novembro	Vídeo animação /	Humor	O Prof. Caio interpreta, de forma caricata, um aluno passando as respostas para a grade, de forma confiante, até perceber que há 7 letras A em sequência
30 de novembro	Estático	Informação / Comercial	O post apresenta a possibilidade do aluno ter acesso a um gabarito extra-oficial, resolução das respostas e ainda simular a nota alcançada, comparando o desempenho com outros estudantes
DEZEMBRO			
1 de dezembro	Vídeo animação /	Motivação	A prof. Flavia sugere, de uma forma 'querida', que os alunos que fizeram o ENEM 2021 agora descansem, durmam, divirtam-se e saiam com os amigos
1 de dezembro	Estático	Informação	Post traz um resumo com os assuntos mais abordados na prova do ENEM 2021, divididos por disciplina. Por fim, pergunta aos alunos o que acharam da prova. Fácil? Difícil? Cansativa?
2 de dezembro	Estático	Motivação / Comercial	O post apresenta algumas possibilidades de metas para os alunos em 2022 e faz referência aos planos de estudos do Mentor
3 de dezembro	Estático	Motivação / Comercial	O post pergunta qual matéria você cancelaria da prova do ENEM? Por fim, pede para os alunos comentarem e faz referência aos planos de estudos do Mentor para quem está pensando no ENEM 2022
4 de dezembro	Estático	Motivação	A partir das fotos de cada um dos professores do Mentor, o post pergunta com qual prof. você deu match nos estudos? e pede para os alunos marcarem nos comentários
5 de dezembro	Estático	Comercial	O post afirma que o Mentor é o único cursinho online com apostilas impressas focadas no conteúdo do ENEM. Por fim, convida os alunos a aproveitarem a Black Friday e se inscreverem em um dos planos
6 de dezembro	Vídeo animação /	Humor	A prof. Gabriela interpreta, de forma caricata, uma aluna que não consegue ter folga, mesmo após o término do ENEM
6 de dezembro	Estático	Humor	O post faz a seguinte provocação: Se 2021 fosse um filme, qual você escolheria? e pede para os alunos escreverem nos comentários
7 de dezembro	Estático	Motivação	A partir da mensagem: O ENEM já passou! O que fazer agora?, o post traz três opções aos alunos, dependendo do momento de cada um: 1. É a linha de chegada? 2. Aprenda algo novo e 3. Descanse
7 de dezembro	Vídeo animação /	Comercial	Vídeo mostra a aluna / embaixadora Claiane Teza abrindo uma caixa e apresentando as 13 apostilas do curso, com conteúdos focados no ENEM
8 de dezembro	Vídeo animação /	Humor / Informação	O prof. Arthur interpreta, de forma caricata, um aluno ao lembrar que, mesmo após o ENEM, precisa continuar estudando para os vestibulares. Post também reforça o convite para o pré-prova da FUVEST
8 de dezembro	Estático	Comercial	O post divulga a Black Friday do curso, a partir de quatro planos de estudos distintos, apresentando as características e os valores de cada um deles
9 de dezembro	Estático	Dicas / Comercial	10 dicas para passar no vestibular de medicina. O post também faz referência aos planos de estudos do Mentor
10 de dezembro	Estático	Motivação	Post pede para os alunos definirem como foi o ano em três palavras. O curso começa com: acreditar, treinar e performar
11 de dezembro	Estático	Dicas	Em alusão ao primeiro dia de provas da FUVEST, o post traz um resumo dos assuntos que mais caem em L. Portuguesa, Biologia, Física, História, Redação, Química, Matemática e Geografia
12 de dezembro	Estático	Humor	A partir de quatro opções bastante atraentes, post pede para os alunos escolherem qual seria a alternativa escolhida
13 de dezembro	Estático	Comercial	Post para divulgar uma promoção que vai sortear o Kit Mentor Box ENEM 2022, com as instruções para que os alunos possam participar, ressaltando que o resultado será divulgado no dia 14/12, nos stories
13 de dezembro	Estático	Informação / Comercial	Post com as notas de corte do SISU 2021/2, no curso de Direito, nas seguintes universidades: UFT, UFBA, UFLA, UFRJ e UFPB. Também faz referência aos planos de estudos que estão com descontos
14 de dezembro	Vídeo animação /	Humor / Comercial	De forma caricata, a embaixadora Amanda Study demonstra a diferença entre um aluno que estuda sem cursinho para outro que está fazendo o Me Salva! Também faz referência aos planos do Mentor
14 de dezembro	Estático	Informação / Comercial	Post divulga o calendário dos vestibulares da UNESP, UNICAMP, FUVEST e USC. Também ressalta que, para assistir as aulas ao vivo, basta acessar o canal do curso, no YouTube
15 de dezembro	Estático	Dicas	O post apresenta as dicas de filmes / séries de cinco professores do Mentor e pede para os alunos contarem nos comentários o filme que mais curtiu e que recomenda

16	de	Estático	Dicas / Comercial	O post apresenta, com a assessoria da @eureka, 4 dicas para descansar de verdade no tempo livre. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor
17	de	Estático	Informação	Post com as notas de corte do SISU 2021/2, no curso de Odontologia, nas seguintes universidades: UFBA, UFSM, UFAL, UFAM e UFRJ
18	de	Estático	Curiosidade / Informação	O post apresenta o perfil de seis perfis de estudantes a partir dos seus signos (Aquário, Peixes, Áries, Touro, Gêmeos e Câncer)
19	de	Estático	Curiosidade / Comercial	A partir da pergunta: Se você pudesse escolher uma apostila, qual você ia querer?, o post lembra que, no Mentor Box, o aluno recebe oito apostilas teóricas, quatro apostilas de exercícios e uma de redação
20	de	Vídeo animação	/ Comercial	Vídeo com a aluna Gabriela Magalhães ressaltando as características e a satisfação com as apostilas impressas do Mentor. Também faz referência aos planos de estudos do curso que contém o box de livros
21	de	Estático	Comercial	Post para divulgar o Simulador SISU do Mentor e as suas funcionalidades, ressaltando que, para ter acesso à ferramenta, basta entrar em mentor.com/simulador-sisu
22	de	Vídeo animação	/ Comercial	A partir do <i>unboxing</i> feito por duas alunas do curso, elas falaram sobre as principais características do kit de apostilas impressas do Mentor
23	de	Estático	Motivação / Comercial	Post para divulgar mensagens elogiosas de 10 alunos que receberam notas acima de 900 pontos na redação. Também faz referência aos planos de ensino e os tipos de correções de redação do Mentor
24	de	Estático	Motivação	A partir da pergunta: O que você ama no Natal?, o post convida os alunos a contarem nos comentários o que eles mais amam nessa época do ano, desejando uma ótima noite de Natal para todos
25	de	Estático	Motivação	O post brinca com a ideia de que é mágico e pede para os alunos escreverem nos comentários o que eles querem de presente nesse Natal e faz uma sugestão: aprovação para os mentors
26	de	Estático	Motivação	A partir de um caça palavras, o post afirma que as três primeiras encontradas vão definir o ano de 2022 e pede para os alunos contarem nos comentários quais foram as suas três primeiras
26	de	Estático	Curiosidade / Informação	O post apresenta o perfil de seis perfis de estudantes a partir dos seus signos (Leão, Virgem, Libra, Escorpião, Sagitário e Capricórnio)
27	de	Estático	Motivação / Comercial	A partir da pergunta: Quer ingressar em qual curso em 2022?, o post convida os alunos a escolherem um dos planos do 'melhor cursinho online'
28	de	Vídeo animação	/ Dicas / Motivação	A embaixadora Claiane Teza apresenta algumas dicas sobre o que fazer nas férias e o post pede para os alunos contarem nos comentários o que eles estão fazendo nas férias
29	de	Estático	Informação / Comercial	Post com as notas de corte do SISU 2021/2, no curso de Psicologia, nas seguintes universidades: UESPI, UEPB, UFTM, UFRJ e UFMA. Também faz referência aos planos de estudos que estão com descontos
30	de	Vídeo animação	/ Motivação	Vídeo com uma dublagem afirmando que o aluno do Mentor será aprovado em 2022
31	de	Estático	Curiosidade / Comercial	O post apresenta uma retrospectiva - com números - do que foi realizado pelos alunos do curso em 2021. Também faz referência aos planos de estudos do Mentor para quem vai fazer o ENEM 2022

## PROSPER

Meses	de	Formato	Tema	Assunto
2021				

JANEIRO			
2 de janeiro	Vídeo animação /	Dicas	O professor Arthur (história) apresenta algumas dicas importantes para a prova de história da FUVEST
4 de janeiro	Estático	Informação Comercial /	Post para divulgar o 'Esquenta' FUVEST + UNICAMP, ressaltando que hoje tem o Aulão da UNICAMP, às 17h
4 de janeiro	Estático	Informação Comercial /	Post para divulgar o Aulão UNICAMP, que ocorre hoje, às 17h, no canal do curso, no YouTube
4 de janeiro	Estático	Comercial	A partir da foto de um aluno aprovado, o post ressalta que o Prosper oferece a melhor preparação para o vestibular, além de ter turmas específicas para quem quer passar em medicina ou no ITA
4 de janeiro	Vídeo animação /	Dicas	O professor Chico (inglês) apresenta algumas dicas importantes para a prova de inglês da FUVEST
5 de janeiro	Vídeo	Motivação / Dicas	Vídeo com a Luísa Bitencourt, ex-aluna da turma MED Campinas, aprovada na medicina da UNICAMP e que compartilhou algumas dicas para os dias que antecedem as provas
5 de janeiro	Vídeo	Informação Comercial /	Matéria do @bomdiabrasil, ressaltando que, em função da pandemia, os tradicionais aulões foram substituídos por aulões on-line e que o Prosper obteve 1.400 inscrições para o Aulão da UNICAMP
5 de janeiro	Vídeo animação /	Dicas	A professora Sol (literatura) apresenta algumas dicas importantes para a prova de literatura da FUVEST
6 de janeiro	Vídeo animação /	Dicas	O professor Walter (matemática) apresenta algumas dicas importantes para a prova de matemática da FUVEST
6 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 78 alunos foram aprovados em medicina, na PUC-CAMP, na 1ª e 2ª chamadas
6 de janeiro	Vídeo animação /	Dicas	O professor Shiroma (português) apresenta algumas dicas importantes para a prova de português da FUVEST
6 de janeiro	Estático	Informação Comercial /	Post para divulgar que a resolução das provas da 1ª fase da UNICAMP 2021 (Cursos de Exatas e Humanas) estão disponíveis no site do Prosper Resolve
6 de janeiro	Estático	Informação Comercial /	Post para divulgar que a resolução das provas da 1ª fase da UNICAMP 2021 (Cursos de Biológicas) estão disponíveis no site do Prosper Resolve
6 de janeiro	Vídeo	Motivação	Vídeo com os professores do curso desejando uma boa prova para os alunos que farão os processos seletivos na FUVEST, UNICAMP e ENEM
6 de janeiro	Estático	Comercial	Post para divulgar o Intensivo <i>online</i> Redação ENEM para as turmas de Campinas, entre os dias 11 e 15 de janeiro, via ZOOM
6 de janeiro	Estático	Informação Comercial /	Post para divulgar que as aulas das turmas ITA - modalidade presencial e on-line -, nas unidades SP e SJC, começam no dia 01 de fevereiro
6 de janeiro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão o vestibular da UNICAMP, ressaltando que hoje, às 21h30, no YouTube, tem os comentários dos professores acerca das provas
6 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 92 alunos foram aprovados em medicina, na FMABC, na 1ª, 2ª e 3ª chamadas
7 de janeiro	Vídeo animação /	Dicas	O professor Guilherme (química) apresenta algumas dicas importantes para a prova de química da FUVEST
7 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 69 alunos foram aprovados em medicina, na FMJ, na 1ª chamada, ressaltando que esse resultado representa 57% das vagas disponibilizadas
8 de janeiro	Estático	Comercial	Post para divulgar a Turma ITA <i>online</i> . Para maiores informações, link da bio
8 de janeiro	Vídeo	Dicas	Vídeo com o prof. Guedes, coordenador do Prosper SJC, que faz um fala onde tira dúvidas dos alunos acerca do vestibular da FUVEST

8 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 18 aprovações em administração na FGV SP, na 1ª chamada, ressaltando que dois alunos ficaram no Top 5 do curso
8 de janeiro	Vídeo	Motivação	Em alusão a uma semana cheia de provas, o post traz o aluno Douglas dos Santos, da turma MED SP, para recitar um poema de autoria própria
8 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 73 alunos foram aprovados em medicina, na São Camilo, na 1ª e 2ª chamadas
9 de janeiro	Vídeo	Motivação / Dicas	Vídeo com as orientadoras educacionais da unidade de SJC passando dicas de algumas práticas que contribuem para o emocional e desempenho nas provas
10 de janeiro	Estático	Informação Comercial	Post para divulgar que a resolução das provas da 1ª fase da FUVEST 2021 estão disponíveis no site do Prosper Resolve
10 de janeiro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão o vestibular da FUVEST
11 de janeiro	Estático	Comercial	A partir da foto de uma aluna aprovada, o post ressalta que o Prosper oferece a melhor preparação para o vestibular, além de ter turmas específicas para quem quer passar em medicina ou no ITA
12 de janeiro	Estático	Comercial	Post para divulgar a Turma Medicina <i>online</i> . Para maiores informações, link da bio
12 de janeiro	Estático	Informação Comercial	Post com a chamada 'Esquenta ENEM', ressaltando que nessa semana haverá vídeos com ex-alunos que ingressaram em importantes faculdades pelo SISU, passando impressões e dicas para as provas
12 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com o aluno Gabriel Garcia Schmitt, aprovado em 1º lugar no vestibular de medicina da FMJ (Faculdade de Medicina de Jundiaí)
12 de janeiro	Estático	Motivação Informação	Post para divulgar que nessa semana haverá o "Rumo ao ENEM", série de dicas e explicações dos professores antes das provas
12 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 54 aprovações na FGV, na 1ª chamada, ressaltando resultados de destaque nos cursos de administração e economia
12 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 90 alunos foram aprovados em medicina, na FMJ, na 1ª e 2ª chamadas
13 de janeiro	Estático	Informação	Post para divulgar o Concurso de Bolsas para as turmas Extensivo e Medicina, nas unidades de Campinas e SJC e que pode oferecer até 100% de desconto
13 de janeiro	Estático	Informação	Post para divulgar o Concurso de Bolsas para as turmas On-line, nas unidades de SJC e SP, e que pode oferecer até 100% de desconto
13 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 107 alunos foram aprovados em medicina, na Santa Casa, na 1ª chamada, ressaltando que esse resultado representa 59% das 180 vagas disponibilizadas
13 de janeiro	Estático	Dicas	Post com os assuntos mais cobrados no ENEM nas disciplinas de matemática, química, física, biologia, língua portuguesa e história
13 de janeiro	Vídeo animação	/ Dicas	A professora Cris (geografia) apresenta algumas dicas importantes para a prova de geografia do ENEM
13 de janeiro	Vídeo animação	/ Dicas	O professor Rafinha (história) apresenta algumas dicas importantes para a prova de história do ENEM
14 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 81 alunos foram aprovados em medicina, na PUC-CAMP, na 1ª, 2ª e 3ª chamadas
14 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com a aluna Ana Isabel Seccacci Resch, da turma Extensivo Campinas, aprovada em 1º lugar em direito, na PUC Campinas
14 de janeiro	Vídeo animação	/ Dicas	O professor Shiroma (português) apresenta algumas dicas importantes para a prova de gramática do ENEM
14 de janeiro	Vídeo animação	/ Dicas	O professor Chico (inglês) apresenta algumas dicas importantes para a prova de língua estrangeira do ENEM

15 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que os treinamentos para MME (Múltiplas Minientrevistas) da medicina do Einstein já tem programação definida, basta entrar em contato com a orientação
15 de janeiro	Vídeo	Comercial	Vídeo com a aluna Aline Gabriele, que fez a Turma <i>online</i> e compartilhou no post quais foram as principais vantagens de se matricular nessa turma
15 de janeiro	Vídeo	Motivação / Dicas	Vídeo com o João Victor, ex-aluno da turma MED, aprovado na medicina da UFMG e que compartilhou algumas dicas acerca das características do ENEM e a importância do Prosper na sua preparação
15 de janeiro	Vídeo	Dicas	Vídeo com o LO, coordenador do Colégio Prosper SP, respondendo dúvidas sobre o ENEM 2020 que surgiram na enquete que foi realizada no Instagram do curso
15 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 79 alunos foram aprovados em medicina, na PUC-SP, além de 217 aprovações em todos os cursos, na 1ª e 2ª chamadas
15 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Prosper tem uma nova plataforma para realizar o processo de matrícula, mais prático e seguro. Link na bio
16 de janeiro	Vídeo	Dicas / Comercial	Vídeo com o ex-aluno Nilson Faria, aprovado em medicina na USP. Ele dá dicas de como encarar o ENEM, ressaltando a importância da confiança na hora da prova
16 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o curso, em função da transparência, tem o site 'Prosper Aprovações', onde disponibiliza os principais resultados e dados de cada aprovação
16 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 111 alunos foram aprovados em medicina, na FMJ, na 1ª, 2ª e 3ª chamadas
17 de janeiro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão o ENEM, ressaltando que hoje, às 21h30, no YouTube, tem os comentários dos professores acerca da prova
17 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que hoje, o Prosper, em parceria com o Brasil Escola, vai comentar o primeiro dia de provas do ENEM 2020, às 21h30, no canal do curso, no YouTube
17 de janeiro	Vídeo	Comercial	Vídeo com o aluno Cauan Geib, que fez a Turma MED <i>online</i> e compartilhou no post quais foram as principais vantagens de se matricular nessa turma
18 de janeiro	Vídeo	Comercial	Vídeo com a aluna Beatriz Machado, que fez a Turma <i>online</i> e compartilhou no post quais foram as principais vantagens de se matricular nessa turma
18 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post com a chamada 'Elas brilharam no ITA' e as fotos de seis alunas, ressaltando que elas foram aprovadas na 1ª chamada do ITA
18 de janeiro	Estático	Informação	Post para convidar os alunos a se inscreverem no Concurso de Bolsas, para as turmas Extensivo e Medicina, unidade SP, com a possibilidade de um desconto de até 100%
19 de janeiro	Vídeo animação /	Dicas	O professor Elias (biologia) apresenta algumas dicas importantes para a prova de biologia do ENEM
19 de janeiro	Vídeo animação /	Dicas	O professor Caio Gadel (biologia) apresenta algumas dicas importantes para a prova de biologia do ENEM
19 de janeiro	Estático	Informação	Post para divulgar o Bolsa Desempenho, para todas as turmas, em todas as unidades, e que pode oferecer até 100% de desconto bolsas. Link na bio
19 de janeiro	Estático	Informação	Post para divulgar o Concurso de Bolsas, para todas as turmas, nas unidades de SP e SJC, e que pode oferecer até 100% de desconto. Link na bio
20 de janeiro	Vídeo	Comercial	Vídeo com o aluno Lucas Sanderson, que fez a Turma <i>online</i> e compartilhou no post quais foram as principais vantagens de se matricular nessa turma
20 de janeiro	Vídeo animação /	Dicas	O professor Venê (física) apresenta algumas dicas importantes para a prova de física do ENEM
21 de janeiro	Estático	Comercial	A partir da foto de um aluno aprovado, o post ressalta que o Prosper oferece a melhor preparação para o vestibular, além de ter turmas específicas para quem quer passar em medicina ou no ITA
21 de janeiro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão a 2ª fase da FUVEST
21 de janeiro	Vídeo animação /	Dicas	O professor Guilherme (química) apresenta algumas dicas importantes para a prova de química do ENEM
22 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 133 alunos foram aprovados em medicina, na Santa Casa, na 1ª e 2ª chamadas

22 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 253 alunos foram convocados para a 2ª fase do vestibular de medicina da Faculdade Israelita Albert Einstein, as MME's, ressaltando que esse resultado representa 45% das vagas
22 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com a aluna Rebeca Fanara Guedes da Silva, que obteve o 1º lugar no curso de relações internacionais da FAAP
22 de janeiro	Vídeo	Comercial	Vídeo com a aluna Laís Amaral, que fez a Turma <i>online</i> e compartilhou no post quais foram as principais vantagens de se matricular nessa turma
23 de janeiro	Vídeo animação /	Dicas	O professor Walter (matemática) apresenta algumas dicas importantes para a prova de matemática do ENEM
24 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que hoje, o Prosper, em parceria com o Brasil Escola, vai comentar o segundo dia de provas do ENEM 2020, às 21h30, no canal do curso, no YouTube
24 de janeiro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão o ENEM, ressaltando que hoje, às 21h30, no YouTube, tem os comentários dos professores acerca da prova
25 de janeiro	Estático	Comercial	Post para divulgar a Turma ITA <i>online</i> . Para maiores informações, link da bio
25 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, no dia 05/2, às 19h, no YouTube, haverá um aulão com dicas de redação para o vestibular da UNICAMP, ressaltando que ele será aberto para todos os alunos do Brasil
26 de janeiro	Estático	Comercial	Post para divulgar as turmas Extensivo Noite, voltadas para alunos que estudam (EM) ou trabalham pela manhã, ressaltando que, com o concurso de bolsas, o aluno pode ter até 100% de desconto
26 de janeiro	Estático	Informação	Post para divulgar o processo seletivo de Monitoria das Turmas de 2021, com bolsa 100% e material didático incluso, ressaltando as regras específicas para as unidades de Campinas e São Paulo
26 de janeiro	Vídeo animação /	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Prosper tem um novo filtro de Instagram disponível para os alunos aprovados chamado 'Efeito Minhas Carreiras'
27 de janeiro	Estático	Informação	Post para divulgar o Concurso de Bolsas para a Turma ITA, unidades SJC e SP e que pode oferecer até 100% de desconto. Link na bio
27 de janeiro	Vídeo	Comercial	Vídeo com o Markan, coordenador do ITA, para compartilhar que, em 2021, o Prosper vai oferecer a Turma ITA na modalidade <i>online</i>
27 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 83 alunos foram aprovados em medicina, na PUC-SP, além de 227 aprovações em todos os cursos, na 1ª, 2ª e 3ª chamadas
28 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o aluno Gabriel de Almeida Barbieri, da turma MED SP, obteve o 1º lugar no vestibular da FAMEMA
28 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 82 aprovações no ITA (resultado final), ressaltando que essa é a maior aprovação do Brasil e da história do Prosper no ITA
28 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 41% das vagas de medicina da FAMEMA são de alunos do Prosper
28 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 33 alunos foram aprovados em medicina na 1ª chamada da FAMEMA, ressaltando que o Prosper está no Top 10 com cinco alunos
28 de janeiro	Vídeo	Comercial	Vídeo com o Robson Jr, professor de física das turmas ITA, que traz como novidade a Turma ITA <i>online</i> e resalta as principais características dessa turma
28 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que, em 25 anos, o Prosper já aprovou 917 alunos, o que, inegavelmente, lhe garante o título de maior aprovador do ITA no Brasil
29 de janeiro	Estático	Comercial	Post para divulgar as turmas ITA 2021, ressaltando que nesse ano o aluno terá a opção de fazer o curso no modalidade <i>online</i>
29 de janeiro	Vídeo	Comercial	Vídeo com o Rodrigo Fulgêncio, Diretor de Unidades Escolares, compartilhando a novidade da Turma ITA <i>online</i> e ressaltando as principais características dessa turma
29 de janeiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 145 alunos foram aprovados em medicina, na Santa Casa, na 1ª, 2ª e 3ª chamadas
29 de janeiro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão o vestibular da UNESP, ressaltando que o Prosper está sempre junto aos seus alunos, desde o início da preparação até o dia da prova
30 de janeiro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão o vestibular da UNESP

30 de janeiro	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar que as aulas das turmas ITA começam no dia 01 de fevereiro
FEVEREIRO				
1 de fevereiro	Estático	Comercial		Post para divulgar que o Prosper recebeu da FGV (Fundação Getúlio Vargas) o selo "Campeões de Aprovação", em função do desempenho dos alunos do curso no vestibular de direito da instituição
1 de fevereiro	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar que, no dia 05/2, às 19h, no canal do curso, no YouTube, haverá um aulão com dicas de redação para o vestibular da UNICAMP
1 de fevereiro	Vídeo	Comercial		Vídeo com a aluna Beatriz Machado, que fez a Turma <i>online</i> e compartilhou no post como foi a sua experiência com a turma e as principais vantagens dela
2 de fevereiro	Estático	Informação		Post para convidar os alunos a se inscreverem no Concurso de Bolsas, para as turmas Extensivo e Medicina, unidade SJC, com a possibilidade de um desconto de até 100%
2 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)		Post para divulgar que o Prosper obteve 31 aprovações no INSPER, na 1ª chamada
3 de fevereiro	Vídeo	Comercial		Vídeo com o aluno Lucas Sanderson, que fez a Turma <i>online</i> e compartilhou no post quais foram as principais vantagens de se matricular nessa turma
3 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)		Post para divulgar que 44 alunos foram aprovados em medicina na 1ª chamada do EINSTEIN
3 de fevereiro	Estático	Comercial		Post para divulgar a Turma de Revisão para as 2ªs fases dos vestibulares. Para maiores informações, link na bio
4 de fevereiro	Vídeo	Comercial		Vídeo com a aluna Laís Amaral, que fez a Turma <i>online</i> e compartilhou no post quais foram as principais vantagens de se matricular nessa turma
4 de fevereiro	Estático	Comercial		Post para divulgar as turmas Extensivo Noite, voltadas para alunos que estudam (EM) ou trabalham pela manhã, ressaltando que, com o concurso de bolsas, o aluno pode ter até 100% de desconto
4 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)		Foto com a aluna Maria Correa Andrade, da turma MED SP, que obteve o 1º lugar no curso de medicina da Faculdade Israelita Albert Einstein, ressaltando que o curso alcançou 44 vagas na 1ª chamada
4 de fevereiro	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar que amanhã, às 19h, no canal do curso, no YouTube, haverá um aulão com dicas de redação para o vestibular da UNICAMP
4 de fevereiro	Vídeo animação	Informação Comercial	/	Post para divulgar que o Prosper tem um novo filtro de Instagram disponível para os alunos aprovados chamado 'Efeito Minhas Instituições'
5 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)		Post para divulgar a aprovação de 70 alunos na FGV, na 1ª e 2ª chamadas: Administração (18 aprovados); Economia (20 aprovados); Direito (16 aprovados); RI (10 aprovados); Adm. Pública (6 aprovados)
5 de fevereiro	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar que hoje, às 19h, no canal do curso, no YouTube, haverá um aulão com dicas de redação para o vestibular da UNICAMP
6 de fevereiro	Estático	Comercial		A partir da foto de um aluno aprovado, o post ressalta que o Prosper oferece a melhor preparação para o vestibular, além de ter turmas específicas para quem quer passar em medicina ou no ITA
7 de fevereiro	Estático	Comercial		Post para divulgar a Turma Medicina <i>online</i> . Para maiores informações, link da bio
8 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)		Post para divulgar a aprovação de 34 alunos no INSPER, na 1ª, 2ª e 3ª chamadas
8 de fevereiro	Estático	Motivação		Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão a 2ª fase do vestibular da UNICAMP
8 de fevereiro	Estático	Motivação		Post para divulgar que o presidente do grupo, Nicolau Sarkis, participou da recepção dos novos alunos da turma ITA 2021, no alojamento do curso, em SJC
8 de fevereiro	Estático	Informação Comercial	/	Post com a chamada 'Esquenta UNIFESP', ressaltando que nessa semana haverá vídeos com ex-alunos aprovados na universidade
9 de fevereiro	Vídeo animação	Dicas / Comercial	/	Vídeo com o ex-aluno Vinícius Brito, aprovado em 1º lugar no curso de medicina da UNIFESP 2020. Ele conta como foi a experiência de preparação e a reação após receber a notícia da aprovação
9 de fevereiro	Vídeo animação	Dicas / Comercial	/	Vídeo com a ex-aluna Livia Shimura, aprovada em medicina na UNIFESP. Ele conta como foi a experiência de preparação e a reação após receber a notícia da aprovação

9 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 75 aprovações em medicina na Faculdade Israelita Albert Einstein, na 1ª e 2ª chamadas
9 de fevereiro	Vídeo	Comercial	Vídeo com a aluna Aline Gabriele, que fez a Turma <i>online</i> e compartilhou no post quais foram as principais vantagens de se matricular nessa turma
10 de fevereiro	Vídeo / animação	Dicas / Comercial	Vídeo com o ex-aluno Arthur Moutinho, aprovado em medicina na UNIFESP. Ele conta como foi a experiência de preparação e a reação após receber a notícia da aprovação
10 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, no dia 19/2, às 19h, no canal do curso, no YouTube, haverá um aulão com dicas de redação para o vestibular da FUVEST
10 de fevereiro	Estático	Informação	Post para divulgar o Bolsa Desempenho, para todas as turmas, em todas as unidades, e que pode oferecer até 100% de desconto bolsas. Link na bio
11 de fevereiro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão o vestibular da UNIFESP
11 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 21 aprovações em administração na FGV SP, na 1ª, 2ª e 3ª chamadas
11 de fevereiro	Vídeo	Comercial	Vídeo com o aluno Cauan Geib, que fez a Turma MED <i>online</i> e compartilhou no post quais foram as principais vantagens de se matricular nessa turma
11 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 92 alunos foram aprovados em medicina, no Einstein, na 1ª, 2ª e 3ª chamadas
12 de fevereiro	Estático	Comercial	A partir da foto de uma aluna aprovada, o post ressalta que o Prosper oferece a melhor preparação para o vestibular, além de ter turmas específicas para quem quer passar em medicina ou no ITA
12 de fevereiro	Estático	Informação	Post para divulgar as informações referentes ao cronograma SISU 2020/1, como inscrições, chamada regular e matrículas
13 de fevereiro	Estático	Informação	Post para divulgar que as secretarias das unidades de Campinas, SJC e SP estarão abertas nos dias 15, 16 e 17 de fevereiro
15 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, no dia 19/2, às 19h, no canal do curso, no YouTube, haverá um aulão com dicas de redação para o vestibular da FUVEST
15 de fevereiro	Estático	Informação	Post para divulgar o Concurso de Bolsas, para todas as turmas, e que pode oferecer até 100% de desconto. Link na bio
16 de fevereiro	Estático	Comercial	A partir da foto de uma aluna aprovada, o post ressalta que o Prosper oferece a melhor preparação para o vestibular, além de ter turmas específicas para quem quer passar em medicina ou no ITA
17 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 37 aprovações em medicina na FAMERP, na 1ª chamada, ressaltando que esse número representa 46% das vagas oferecidas
17 de fevereiro	Estático	Comercial	Post para divulgar as turmas Extensivo Noite, voltadas para alunos que estudam (EM) ou trabalham pela manhã, ressaltando que, com o concurso de bolsas, o aluno pode ter até 100% de desconto
17 de fevereiro	Vídeo / animação	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Prosper tem um novo filtro de Instagram disponível para os alunos aprovados chamado 'Efeito Minhas Instituições'
18 de fevereiro	Estático	Comercial	A partir da foto de um aluno aprovado, o post ressalta que, para quem quer estudar de casa, o Prosper oferece turmas na modalidade <i>online</i>
18 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, amanhã, às 19h, no canal do curso, no YouTube, haverá um aulão com dicas de redação para o vestibular da FUVEST

18 de fevereiro	Estático	Motivação	Post para divulgar que as aulas começam no dia 01 de março, com uma mensagem de motivação para todos os alunos que iniciam a sua trajetória de preparação no Prosper
19 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que hoje, às 19h, no canal do curso, no YouTube, haverá um aulão com dicas de redação para o vestibular da FUVEST
22 de fevereiro	Estático	Informação / Dicas	Em parceria com o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP, o post demonstra como lavar as mãos corretamente em 8 passos
23 de fevereiro	Estático	Informação	Post para divulgar o Bolsa Desempenho, para todas as turmas e que pode oferecer até 100% de desconto. Link na bio
23 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a live 'A Educação 4.0', com a presença do presidente do Prosper, que ocorre hoje, às 20h, uma iniciativa da AEITA (Assoc. dos Engenheiros do ITA), para preservar a memória do ITA
23 de fevereiro	Estático	Comercial	A partir da foto de uma aluna da turma Extensivo ENEM <i>online</i> aprovada no vestibular, o post ressalta que, para quem quer estudar de casa, o Prosper oferece turmas na modalidade <i>online</i>
24 de fevereiro	Estático	Informação	Post para divulgar o Concurso de Bolsas, para todas as turmas e que pode oferecer até 100% de desconto
24 de fevereiro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 40 aprovações em medicina na FAMERP, na 1ª e 2ª chamadas
25 de fevereiro	Estático	Informação	Post para convidar os alunos a se inscreverem no Concurso de Bolsas para a turma ITA, nas unidades de SJC e SP, com a possibilidade de um desconto de até 100%
26 de fevereiro	Estático	Informação / Dicas	Em parceria com o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP, o post demonstra como utilizar de forma correta a máscara
MARÇO			
1 de março	Estático	Informação / Motivação	Em alusão ao início das aulas, post dá um 'Bem-vindos' aos alunos que começam uma nova jornada
2 de março	Estático	Informação / Motivação	A partir dos três temas de redação aplicados no ENEM em 2020, o post pede para os alunos escreverem qual foi o preferido nos comentários
2 de março	Estático	Informação	Post para divulgar o projeto 'Bolsa Desempenho', que oferece desconto na mensalidade a partir do desempenho do aluno em vestibulares e Olimpíadas do Conhecimento. Inscrições no link da bio
2 de março	Estático	Informação / Dicas	Post para divulgar que, em parceria com o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP, o Prosper retorna às aulas cumprindo um rígido protocolo de biossegurança
3 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Mesmo sem os resultados das principais instituições públicas, post ressalta que os alunos do curso já obtiveram mais de 2.000 aprovações nas universidades particulares mais renomadas
3 de março	Estático	Comercial	Post para divulgar que no dia 4 de março, às 19h, o coordenador da unidade de São Paulo, Vinícius Haidar, vai fazer uma live explicando as características das turmas que começam em abril
4 de março	Estático	Motivação / Comercial	Depoimento de Cristiane Narchi, mãe de um aluno da turma MED SP, para a série 'Experiências compartilhadas', onde manifesta o seu agradecimento ao curso pela aprovação do filho
4 de março	Vídeo	Comercial	Reprise da Live com o coordenador Vinicius Haidar, da unidade de São Paulo, que explicou as características das turmas que começam em abril
4 de março	Estático	Comercial	Post para divulgar as novas turmas de abril, que seguirão o mesmo conteúdo programático e equipe das turmas de março. Também convida para a live com o coordenador de SP para tirar as dúvidas
4 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 41 alunos foram aprovados em medicina, na FAMERP, na 1ª, 2ª e 3ª chamadas
5 de março	Estático	Informação / Motivação	Post para divulgar o Concurso de Bolsas, com prova presencial ou <i>online</i> , disponível para todas as turmas, com possibilidade de desconto de até 100%

8 de março	Vídeo animação /	Comercial	Post em alusão aos 28 anos da fundação do Prosper, a evolução dos logotipos ao longo do tempo e a apresentação de uma nova marca
8 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 171 alunos foram aprovados na 1ª chamada da Universidade de Campinas (UNICAMP)
8 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 23 alunos foram aprovados em medicina na 1ª chamada da UNICAMP
9 de março	Vídeo animação /	Comercial	Em alusão aos 28 anos do Prosper, vídeo conta - em dois minutos - um pouco da história da empresa no segmento educacional e promove o lançamento de uma nova logomarca
9 de março	Estático	Comercial	Post para divulgar as turmas de Abril, ressaltando que o Prosper preparou uma excelente opção caso o aluno não seja aprovado no curso desejado
9 de março	Estático	Comercial	Post para divulgar as turmas do Extensivo Noite, com condições especiais para alunos de escolas públicas e possibilidade de desconto de até 100%
10 de março	Estático	Comercial	Post para divulgar que no dia 11 de março, às 18h30, o coordenador da unidade de São José dos Campos (SJC), vai fazer uma live explicando as características das turmas que começam em abril
10 de março	Estático	Informação / Motivação	Post para divulgar o Concurso de Bolsas, com prova presencial ou <i>online</i> e o Bolsa Desempenho, disponível para todas as turmas, nas três unidades do curso (SJC, Campinas e São Paulo)
11 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com o aluno Gabriel Schmitt, da unidade SP, conquistou o 1º lugar no curso de medicina na UNICAMP e na Faculdade de Medicina de Jundiaí (FMJ)
12 de março	Estático	Informação / Comercial	Em alusão ao projeto 'Prosper na Mídia', o post faz referência a uma matéria do site Brasil Escola sobre: Esperar o resultado do vestibular e ENEM ou se inscrever no pré-vestibular?
12 de março	Vídeo	Comercial	Reprise da live com o coordenador Guedes, da unidade de São José dos Campos (SJC), que explicou as características das turmas que começam em abril
15 de março	Estático	Informação / Comercial	'Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria do @portalr7, sobre as estratégias que o aluno Gabriel Schmitt adotou para ser aprovado em 1º lugar nos vestibulares de medicina da UNICAMP e FMJ
17 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 59 alunos foram aprovados em medicina na 1ª chamada da USP, sendo 32 na USP Pinheiros, 16 na USP Ribeirão Preto e 11 na USP Bauru
17 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 386 alunos foram aprovados na 1ª chamada da USP
17 de março	Estático	Informação	Post para convidar os alunos a se inscreverem no Concurso de Bolsas e Bolsa Desempenho, com prova presencial ou <i>online</i> e disponível para todas as turmas
18 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para afirmar que o Prosper possui a maior aprovação do Brasil em medicina na USP, com 79 aprovados na 1ª chamada (39 em Pinheiros, 23 em Ribeirão Preto e 17 em Bauru)
18 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 185 alunos foram aprovados na UNICAMP, na 1ª e 2ª chamadas
18 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 81 alunos do Sistema de Ensino Prosper foram aprovados em medicina na USP, na 1ª chamada, sendo que 60 desses alunos são das unidades próprias
19 de março	Estático	Dicas	Dica de filme: Agonia e Êxtase (1965), sobre os conflitos entre Michelangelo e o Papa Júlio II e o Renascimento Cultural (Capela Sistina)
19 de março	Vídeo animação /	Comercial	Simulação de uma conversa de WhatsApp em que dois alunos sugerem a matrícula nas turmas de abril, já que as listas do SISU saem apenas no final de março e, se forem aprovados, não terão prejuízos
20 de março	Estático	Comercial	Post para divulgar que, no Prosper, os estudantes têm a melhor preparação para o vestibular, além de turmas específicas, como ITA e Medicina. Também faz referência ao concurso de bolsas
22 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com o aluno Wallyd Noman Atallah, da turma MED SP, que foi aprovado em medicina na UNICAMP e conquistou o 1º lugar na Med Pinheiros, da USP
23 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com o aluno Enzo Pastore, da turma MED, aprovado em cinco vestibulares de medicina (USP, EINSTEIN, FAMERP, FMABC e Santa Casa). Também faz referência as turmas que começam em abril

23 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com o aluno Caio Nascimento, da unidade SJC, que conquistou o 1º lugar no curso de medicina na USP Pinheiros, na ampla concorrência
24 de março	Vídeo	Dicas / Comercial	Vídeo com o aluno William Souza, aprovado em medicina e que obteve nota máxima na prova de redação da UNICAMP. Ele dá dicas sobre como foi a sua experiência com a redação no curso e na prova
25 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 30 alunos foram aprovados em medicina, na UNICAMP, na 1ª, 2ª e 3ª chamadas
25 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 71 alunos foram aprovados em medicina, na USP, entre a 1ª e 5ª chamadas, sendo 42 aprovados em Pinheiros, 17 aprovados em Ribeirão Preto e 12 aprovados em Bauru
25 de março	Estático	Informação	Post para divulgar o Concurso de Bolsas, com prova presencial ou <i>online</i> e o Bolsa Desempenho, disponível para todas as turmas, nas três unidades do curso (SJC, Campinas e São Paulo)
25 de março	Estático	Comercial	Post para divulgar as turmas específicas do Prosper, como ITA e Medicina. Também faz referência ao concurso de bolsas e as novas turmas, que começam em abril
26 de março	Estático	Informação / Comercial	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria do Guia do Estudante, onde a coordenadora de redação do curso elenca alguns elementos fundamentais que caracterizam o gênero carta argumentativa
26 de março	Estático	Relacionamento	Post para divulgar uma gincana promovida pela FGV, mas, onde constam muitos ex-alunos do Prosper
26 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 50 alunos foram aprovados na Faculdade de Medicina e Enfermagem de Marília (FAMEMA), na 1ª e 2ª chamadas
26 de março	Estático	Comercial	Post para divulgar as turmas de Abril, ressaltando que o Prosper é a melhor opção para quem quer passar nos cursos mais concorridos, como ITA, medicina, direito ou engenharias
26 de março	Estático	Dicas	Dica de filme: 1492: A Conquista do Paraíso (1992), que envolve a viagem de Cristóvão Colombo para a América e a expansão marítima e comercial dos séculos XV e XVI
27 de março	Estático	Comercial	Post para divulgar que, no Prosper, os estudantes têm a melhor preparação para o vestibular, além de turmas específicas, como ITA e Medicina. Também faz referência ao concurso de bolsas
29 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 407 alunos foram aprovados na USP, na 1ª e 2ª chamadas
29 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 89 alunos foram aprovados na Escola Politécnica da USP, na 1ª chamada
29 de março	Estático	Informação	Post para divulgar que hoje, a partir das 18h, o INEP irá disponibilizar os resultados do ENEM
29 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post com a mensagem: Elas brilharam na USP, em alusão ao fato de que das 60 aprovações em medicina na USP, 29 foram conquistadas por mulheres, ou seja, 49%
29 de março	Estático	Informação / Comercial	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria da Vale News, sobre a aluna Sarah Santos de Melo que, aos 28 anos, trocou a carreira e foi aprovada em medicina, na 1ª chamada da USP
29 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 61 alunos foram aprovados na USP, na 1ª e 2ª chamadas e esse número sobe para 83 aprovados, quando considerados os alunos do Sistema de Ensino Prosper
29 de março	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com a aluna Rafaela Battiferro, da turma MED, aprovada em cinco vestibulares de medicina (USP, UNICAMP, FAMERP, FMJ e FAMEMA). Também faz referência as turmas que começam em abril
30 de março	Vídeo animação /	Dicas / Comercial	Vídeo com a aluna Julia Leme, aluna da turma MED e que obteve nota máxima na prova de redação da Santa Casa e vestibulares da VUNESP. Ela dá dicas sobre como foi a sua experiência com a redação
30 de março	Estático	Comercial / Motivação	Foto com a aluna Ingrid Ascef, da turma Extensivo Noite, de Campinas, uma das 28 pessoas que tiraram nota 1.000 na redação do ENEM, dentre os mais de 6 milhões que se inscreveram no processo
31 de março	Estático	Informação	Informação sobre o Feriado de Páscoa, que ocorrerá entre os dias 1/4 e 4/4, em todas as unidades
31 de março	Vídeo animação /	Comercial	Simulação de uma conversa de WhatsApp em que dois alunos sugerem a matrícula nas turmas de abril, já que as listas do SISU saem apenas no final de março e, se forem aprovados, não terão prejuízos

31 de março	Vídeo	Comercial Motivação	/ Projeto Cheguei Lá, com a aluna Ana Isabel Resch, aluna de Campinas e aprovada em direito na PUC CAMP e USP, que fez um depoimento sobre a sua trajetória e a importância do Prosper nesse processo
ABRIL			
1 de abril	Estático	Informação	Post para convidar os alunos a se inscreverem no Concurso de Bolsas e Bolsa Desempenho, com prova presencial ou <i>online</i> e disponível para todas as turmas
2 de abril	Estático	Dicas	Dica de filme: A missão (1986), que envolve conflitos entre os jesuítas e a coroa espanhola e a conquista da América
5 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com a aluna Beatriz Piaulino Araújo, da turma MED, que foi aprovada em sete vestibulares de medicina. Também faz referência as novas turmas, que começam em abril
5 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 56 alunos foram aprovados no curso de medicina da FAMEMA, na 1ª, 2ª e 3ª chamadas
5 de abril	Estático	Informação Comercial	/ Matéria do @portalG1, com o aluno Wallyd Atallah, da turma MED SP, que obteve o 1º lugar (EP) em medicina, na USP e ser o primeiro integrante da família a ingressar em uma universidade pública
5 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 414 alunos foram aprovados na USP, na 1ª, 2ª e 3ª chamadas
6 de abril	Estático	Comercial	A partir da mensagem: Quer passar na USP? e a foto de uma aluna aprovada em economia, o post destaca os diferenciais do curso e faz referência as novas turmas de abril
6 de abril	Vídeo	Motivação Comercial	/ Projeto Cheguei Lá, com a aluna Rafaela Battiferro, da turma MED SP, aprovada em cinco cursos de medicina e que compartilhou a sua experiência e a importância do Prosper na sua jornada
6 de abril	Vídeo	Motivação Comercial	/ Projeto Cheguei Lá, com o aluno Caio Nascimento, da turma Extensivo SJC, aprovado em 1º lugar em medicina, na USP Pinheiros, que compartilhou como foi a sua rotina de estudos até a aprovação
6 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 30 alunos foram aprovados em medicina, na UNIFESP, na 1ª chamada
6 de abril	Estático	Informação	Post para convidar os alunos a se inscreverem no Concurso de Bolsas e Bolsa Desempenho, com a possibilidade de um desconto de até 100%
6 de abril	Estático	Informação Comercial	/ Matéria no @portal7, com a aluna Ingrid Ascef, da turma Extensivo Noite Campinas, que tirou nota 1.000 na redação e compartilhou algumas dicas de como se preparou para alcançar esse feito
7 de abril	Estático	Comercial	Divulgação do link de uma matéria no @portal7, em que o coordenador Ricci, da unidade Campinas, compartilhou dicas sobre como os alunos devem usar as suas notas no SISU
7 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com o aluno Ângelo Carvalho Blanes, da turma <i>online</i> , que foi aprovado na USP, UNICAMP UFBA e UFSC, ressaltando que, com as turmas <i>online</i> , pode-se estudar de qualquer lugar do Brasil
7 de abril	Vídeo animação	/ Informação Comercial	/ Post para divulgar que o Prosper está com um novo site, para oferecer uma experiência mais intuitiva, trazendo as informações de forma mais clara e objetiva para os alunos
7 de abril	Vídeo	Motivação Comercial	/ Projeto Cheguei Lá, com o aluno Bruno Rampinelli, da turma MED SP, aprovado em medicina na USP, UNICAMP e FAMERP, que compartilhou a sua experiência de preparação no Prosper
8 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com a aluna Sofia Wakabayashi, que foi aprovada na USP, UNICAMP, Santa Casa e Einstein. Também faz referência as novas turmas de abril
8 de abril	Vídeo	Motivação Comercial	/ Projeto Cheguei Lá, com a aluna Júlia Martinelli Zeni, que atingiu a nota máxima na redação da FAMERP e compartilhou a sua experiência de preparação para a redação com o Prosper
8 de abril	Estático	Informação	Post para divulgar a Live 3 em 1 - dicas do SISU, notas do ENEM e lógica da TRI - com o Vinícius Haidar (Coordenador turmas SP) e Fernando da Espiritu Santo (Gerente de Inteligência Educacional)
8 de abril	Vídeo	Motivação Comercial	/ Projeto Cheguei Lá, com a aluna Bárbara Francesconi, da turma Extensivo SP, aprovada em economia, na USP, que compartilhou a sua relação de confiança com o Prosper e todos os diferenciais do curso

9 de abril	Vídeo	Motivação / Comercial	Projeto Cheguei Lá, com a aluna Beatriz Araújo, da turma MED SP, aprovada em sete faculdades de medicina, que compartilhou a sua relação de confiança com o Prosper e todos os diferenciais do curso
9 de abril	Estático	Dicas	Dica de filme: Boa Noite e Boa Sorte (2005), que retrata os ataques às liberdades individuais em um período da história dos EUA conhecido como macartismo
9 de abril	Vídeo	Dicas / Informação	Live 3 em 1, com dois professores do Poliedro sobre dicas do SISU, notas do ENEM e lógica da TRI
9 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com o aluno Bruno Rampinelli, da turma MED, que foi aprovado na FAMERP, USP e UNICAMP. Também faz referência as novas turmas de abril
9 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 49 alunos foram aprovados em medicina, na UNIFESP, na 1ª e 2ª chamadas
10 de abril	Estático	Comercial	Post afirma que o Prosper pode ajudar quem quer passar nos cursos mais concorridos, que possui Concurso de Bolsas, Bolsa Desempenho e condições especiais para alunos de escolas públicas
12 de abril	Vídeo	Dicas / Informação	Dicas sobre o SISU do prof. Ricci, coordenador do Prosper Campinas, como custos de mudança para uma nova cidade, características do curso escolhido, acompanhamento do processo e lista de espera
12 de abril	Estático	Comercial	Post para divulgar as turmas do Extensivo Noite, com condições especiais para alunos de escolas públicas e possibilidade de desconto de até 100%
12 de abril	Estático	Informação	Post para divulgar que as inscrições para o SISU foram prorrogadas até 14/4
12 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post ressalta que os alunos do Prosper das unidades próprias (SJC, Campinas e SP) já obtiveram mais de 2.700 aprovações, tendo um número expressivo de participação nas carreiras mais concorridas
13 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que houve mais de 1.800 aprovações em medicina de alunos que fazem parte do Sistema de Ensino Prosper
14 de abril	Vídeo	Motivação / Comercial	Projeto Cheguei Lá, com o aluno Gabriel Schmitt, da turma MED SP, aprovado em medicina na USP, UNICAMP e FMJ, que passou dicas sobre como se preparou para as provas e viveu esse momento
14 de abril	Estático	Informação	Divulgação do Concurso de Bolsas e da Bolsa Desempenho para todas as turmas, em todas as unidades do curso, com prova presencial e <i>online</i> , e que pode oferecer até 100% de desconto
15 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o canal do Prosper no YouTube está de cara nova, chama-se Prosper Educação e vai trazer muitas novidades. Inscrição no link da bio
15 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 58 alunos foram aprovados em medicina, na UNIFESP, na 1ª, 2ª e 3ª chamadas
16 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 120 alunos foram aprovados na UFMG, na 1ª chamada, sendo 40 deles em medicina
16 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 42 alunos foram aprovados na USP Pinheiros (FUVEST) e 130 alunos foram aprovados em medicina na 1ª chamada do SISU
16 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 976 alunos foram aprovados na 1ª chamada do SISU
16 de abril	Estático	Dicas	Dica de filme: Pra frente, Brasil (1982), sobre o Regime Civil-Militar (1964-85) e a prisão de um cidadão confundido com um ativista político
19 de abril	Estático	Informação	Post para divulgar que a lista completa de aprovados do Prosper está disponível, para todos os interessados, no site do curso
19 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o projeto Ciclo de Debates, com quatro professores tratando de temas da atualidade. Os encontros serão ao vivo, transmitidos no canal do curso, no YouTube
20 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com a aluna Gabriela Kogima, da turma MED, que foi aprovada em sete vestibulares de medicina. Também faz referência as novas turmas, que começam em abril
21 de abril	Vídeo	Motivação / Comercial	Projeto Cheguei Lá, com o aluno Wallyd Atallah, da turma MED SP, aprovado em medicina na UNIFESP, USP Pinheiros, UNICAMP e UFSCAR, e que passou dicas sobre como se preparou para as provas
21 de abril	Estático	Informação	Post para divulgar que o Simulado Virando Bixo 2021, parceiro do Prosper para a elaboração das provas, está com as inscrições abertas para a sua 21ª edição

22 de abril	Vídeo	Motivação / Comercial	Projeto Cheguei Lá, com a aluna Gabriela Kogima, da turma MED SP, aprovada em sete faculdades de medicina, incluindo USP e UNICAMP, que ressaltou as principais características e diferenciais do curso
22 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o projeto Ciclo de Debates, com os professores de química, história e filosofia, geografia e biologia e o tema: A Pandemia do século XXI, Covid-19, suas implicações e desafios
23 de abril	Estático	Dicas	Dica de filme: Gandhi (1982), que envolve recesso de descolonização afro-asiática e luta pela independência da Índia
26 de abril	Vídeo animação /	Comercial	Post para divulgar as turmas do Extensivo Noite, para quem não pode estudar durante o dia, com condições especiais para alunos de escolas públicas, também disponível na versão <i>online</i>
26 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que a unidade de SP oferece horários para que os alunos desenvolvam práticas de meditação e relaxamento
27 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper é líder em medicina na UNIFESP, com 65 aprovados na 1ª, 2ª, 3ª e 4ª chamadas e que, aproximadamente, 1/3 das aprovações são do curso
27 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 517 alunos, das unidades de SJC, SP e Campinas, foram aprovados na FUVEST, entre a 1ª e 5ª chamadas, sendo 70 deles em medicina
27 de abril	Estático	Informação / Motivação	Post para divulgar que no canal do curso (Prosper Educação), no YouTube, há uma <i>playlist</i> com vários depoimentos, com dicas, de alunos aprovados
27 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 517 alunos foram aprovados na FUVEST (USP), entre a 1ª e 5ª chamadas
27 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 318 alunos do Sistema de Ensino Prosper foram aprovados na UNIFESP + SISU e que 167 desses alunos são das unidades próprias (SP, Campinas e SJC)
27 de abril	Estático	Informação	Post para divulgar a data da 2ª fase do vestibular da UNESP e que os locais das provas também estão disponíveis
27 de abril	Vídeo	Informação / Comercial	Vídeo com a prof. Cris Carmo, de geografia, para divulgar que no dia 29/4, às 19h, haverá o Ciclo de Debates, com o tema: A pandemia do século XXI, COVID-19, suas implicações e desafios
28 de abril	Estático	Motivação / Comercial	Depoimento de Marcelo A. da Silva, pai de um aluno aprovado em medicina na USP, para a série Experiências compartilhadas, onde manifesta o seu agradecimento ao curso pela aprovação do filho
28 de abril	Estático	Comercial	Divulgação do link de uma matéria do Estadão, onde o diretor de unidades, Rodrigo Fulgêncio, comenta sobre os aprendizados e investimentos do curso nas turmas <i>online</i>
28 de abril	Estático	Informação	Post em alusão ao Dia da Educação, ressaltando a importância da mesma para a construção de valores essenciais na vida em sociedade e o convívio saudável com outros indivíduos
28 de abril	Vídeo	Informação / Comercial	Vídeo com o prof. Caio, de química, convidando os alunos a participarem do Ciclo de Debates, com o tema: A pandemia do século XXI, COVID-19, suas implicações e desafios
29 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que amanhã, às 19h, no canal do curso, no YouTube, terá o Ciclo de Debates, com quatro professores, com o tema: A pandemia do século XXI, COVID-19, suas implicações e desafios
29 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que hoje, às 19h, no canal do curso, no YouTube, terá o Ciclo de Debates, com quatro professores, com o tema: A pandemia do século XXI, COVID-19, suas implicações e desafios
29 de abril	Vídeo	Dicas / Comercial	Projeto Eles Gabaritaram, com o aluno Caio Nascimento, que alcançou a nota máxima na redação da FUVEST e explicou como foi o seu processo de amadurecimento e preparação na redação
30 de abril	Estático	Dicas	Dica de filme: Mandela (2013), sobre a trajetória do líder sul-africano e a luta pelo fim do Apartheid
30 de abril	Estático	Informação / Motivação	Post para divulgar que amanhã, 1 de maio, às 15h, haverá a Live dos Aprovados, com ex-alunos aprovados em medicina na USP Pinheiros, Bauru e Ribeirão Preto
30 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 71 alunos foram aprovados em medicina, na USP, entre a 1ª e 5ª chamadas, sendo 42 aprovados em Pinheiros, 17 aprovados em Ribeirão Preto e 12 aprovados em Bauru

30 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 42 alunos foram aprovados em medicina, na UFMG, na 1ª e 2ª chamadas
30 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 68 alunos foram aprovados na Escola Paulista de Medicina (UNIFESP)
30 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 546 alunos foram aprovados na FUVEST (USP), entre a 1ª e 5ª chamadas, mais 1ª e 2ª chamadas do SISU
MAIO			
1 de maio	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com a aluna Nicole Liviero, da turma MED SP, que foi aprovada em quatro faculdades particulares de medicina, ressaltando que o Prosper é o curso que mais aprova em medicina no Brasil
3 de maio	Vídeo	Informação Comercial	Divulgação de uma matéria da @bandvaletv, ressaltando que o ITA alcançou, pela 12ª vez seguida, a nota máxima no ENADE, com o depoimento de um aluno do curso que está se preparando para a prova
3 de maio	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 202 alunos foram aprovados na UNIFESP, entre a 1ª e 6ª chamadas, sendo 72 aprovações em medicina
4 de maio	Vídeo animação	Comercial	Post para divulgar as turmas do Extensivo Noite, com condições especiais para alunos de escolas públicas, também disponível na versão on-line
7 de maio	Estático	Dicas	Dica de filme: Cruzada (2005), que retrata o final da Segunda Cruzada, o fanatismo religioso e a intolerância na Idade Média
8 de maio	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão a 2ª fase da prova da UNESP
9 de maio	Estático	Motivação	Post em alusão ao Dia das Mães, com uma mensagem de reconhecimento à importância delas para a formação dos filhos
10 de maio	Estático	Motivação Comercial	Depoimento de Eliane Washiya, mãe da Juliana, aprovada em medicina na UNIFESP, UFF, Santa Casa, FMABC e FAMERP, para a série Experiências compartilhadas
10 de maio	Estático	Motivação	Em alusão ao BBB e a prova dos cactos, o post pede para os alunos elegerem o seu G3 de universidades, entre USP, UNESP, UNICAMP, UNIFESP, UFMG, UFRJ, FGV e PUC
10 de maio	Estático	Motivação Comercial	Post com a mensagem: Missão Cumprida!, em alusão ao final dos vestibulares e divulgação dos resultados. O Prosper também agradece a confiança de todos os alunos
11 de maio	Estático	Informação Comercial	Post para divulgar o projeto 'Prosper na Mídia', em que três alunos aprovados em 1º lugar no SISU nos seus respectivos cursos, compartilham dicas de estudos
11 de maio	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 1/4 dos aprovados em medicina na USP são do Prosper
11 de maio	Vídeo animação	Comercial	Post para divulgar as turmas do Extensivo Noite, com condições especiais para alunos de escolas públicas, também disponível na versão on-line
12 de maio	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 1 em cada 5 aprovados em medicina na UNICAMP são do Prosper
12 de maio	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com o aluno Felipe Bertocco, da turma Extensivo Noite, aprovado em Engenharia Elétrica na UNICAMP, ressaltando que para ser aprovado nos principais vestibulares, o aluno precisa fazer Prosper
13 de maio	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que, 3 em cada 10 aprovados em medicina na UNIFESP, são do Prosper
13 de maio	Estático	Comercial	Post para divulgar a turma Semi, com conteúdo completo em um único semestre. Também faz referência ao concurso de bolsas, que oferece até 100% de desconto
14 de maio	Estático	Dicas	Dica de filme: Five Came Back (2017), que é um documentário sobre a documentação da Segunda Guerra Mundial, realizada por cinco grandes diretores americanos

14 de maio	Vídeo	Motivação Comercial	/	Projeto Cheguei Lá, com o aluno Felipe Bertocco, da turma Extensivo Noite, aprovado em engenharia elétrica, na UNICAMP, que ressaltou o apoio do Prosper, as ferramentas e os diferenciais do curso
15 de maio	Estático	Informação		Post para divulgar o processo seletivo de Monitoria das Turmas de Semi, com bolsa 100% e material didático incluso, nas unidades de Campinas e SP
17 de maio	Estático	Informação Comercial	/	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria do Portal @valenews sobre o funcionamento e os diferenciais da turma Semi. Para ler a matéria, basta clicar no link da bio
18 de maio	Estático	Motivação		Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria do @portalG1, sobre a ex-aluna Ana Beatriz Ferreira, negra, albina, com deficiência visual e egressa de escola pública, aprovada em psicologia, na USP
18 de maio	Estático	Comercial		Post para divulgar a turma Semi, com conteúdo completo em um único semestre. Também faz referência ao concurso de bolsas, que oferece até 100% de desconto
20 de maio	Vídeo	Dicas / Comercial		Vídeo com a aluna Ana Luiza Rochetti, da turma Revisão, aprovada em medicina na UNICAMP, que contou sobre a sua experiência e ressaltou a importância do Prosper na redação e em outros fatores
21 de maio	Vídeo animação	Comercial	/	Post para divulgar as turmas do Extensivo Noite, com condições especiais para alunos de escolas públicas, também disponível na versão on-line
21 de maio	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar o projeto Cinema em casa, com o filme Divertidamente, dia 22/5, às 14h30, com a participação de uma médica, uma psicóloga e a orientadora educacional da unidade Campinas
21 de maio	Estático	Dicas		Dica de filme: Histórias Cruzadas (2011), que retrata a questão racial na década de 60 no sul dos EUA
24 de maio	Estático	Motivação		Em alusão ao Dia do Vestibulando, o post, através de uma imagem que remete à conquista, pede que se marque @ alguém que está buscando a aprovação
24 de maio	Vídeo animação	Motivação	/	Em alusão ao Dia do Vestibulando, o vídeo mostra fotos de vários alunos aprovados intercaladas com mensagens de incentivo e confiança
24 de maio	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar que no dia 27 de junho haverá o Simulado Nacional FUVEST, com resoluções comentadas, análise de desempenho e comparativo com alunos de todo o país. Inscrições no link da bio
25 de maio	Estático	Motivação		Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria do @razoesparaacreditar, sobre a ex-aluna Ana Beatriz Ferreira, negra, albina, com deficiência visual e egressa de EP, aprovada em psicologia, na USP
26 de maio	Estático	Comercial (Aprovação)		Divulgação do número de aprovações em medicina nas universidades privadas, com dados atualizados até 4/5/2021
27 de maio	Estático	Comercial (Aprovação)		Post para divulgar que 412 alunos do Sistema de Ensino Prosper foram aprovados na 1ª chamada da UNESP. Se consideradas apenas as unidades próprias, são 113 alunos aprovados na 1ª chamada
27 de maio	Estático	Informação Comercial	/	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria do Guia do Estudante sobre o Simulado Nacional FUVEST. Inscrições abertas, no link da bio
27 de maio	Estático	Comercial (Aprovação)		Post para divulgar que 113 alunos foram aprovados na UNESP, na 1ª chamada, sendo 16 aprovações em medicina
28 de maio	Vídeo animação	Comercial	/	Post para divulgar que, com as turmas on-line, o curso tem alunos em todos os estados do Brasil e DF, com exceção do Piauí. Por fim, faz um convite para algum piauiense estudar no Prosper
28 de maio	Estático	Dicas		Dica de filme: Tempo de Glória (1989), que retrata um destacamento de soldados negros que lutou na Guerra Civil dos EUA
28 de maio	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar que no dia 31 de maio, às 20h, haverá a Live dos Aprovados do ITA. Também faz referência ao fato de que 49% dos aprovados no ITA, em 2020, foram alunos do Prosper
29 de maio	Estático	Comercial		Post para divulgar a turma Semi, com conteúdo completo em um único semestre. Também faz referência ao concurso de bolsas, que oferece até 100% de desconto
30 de maio	Estático	Informação Comercial	/	Post para relembrar (#tbt) o Ciclo de Debates, realizado no mês passado, afirmar que a transmissão está disponível no YouTube do curso e que em breve haverá novidades acerca da próxima edição

31 de maio	Animação	Informação Comercial	/	Post para divulgar que o Prosper está com um novo site, para oferecer uma experiência mais intuitiva, trazendo as informações de forma mais clara e objetiva para os alunos
31 de maio	Estático	Informação		Post para divulgar que está aberto o processo de seleção de monitoria das turmas Semi, da unidade de Campinas
JUNHO				
1 de junho	Estático	Informação		Divulgada as datas das provas do ENEM 2021 pelo Ministro da Educação: 21 e 28 de novembro, com as versões impressa e digital no mesmo dia. As inscrições abrem no dia 30/6
1 de junho	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar que no dia 27 de junho haverá o Simulado Nacional FUVEST, com resoluções comentadas, análise de desempenho e comparativo com alunos de todo o país. Inscrições no link da bio
1 de junho	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar que o Instagram lançou a aba "Guias", um espaço dedicado para reunir diversos conteúdos do mesmo tema e o Prosper já criou vários guias para os alunos interagirem
2 de junho	Vídeo	Comercial Motivação	/	Projeto Cheguei Lá, com o aluno Bruno Frazon, da turma MED SJC, aprovado em medicina na UNIFESP, FAMERP e EINSTEIN, e que passou dicas sobre como se preparou para as provas
2 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)		Foto com o aluno Matheus Guido Tavares, aprovado em 1º lugar em medicina, na UNESP
2 de junho	Estático	Informação		Divulgação do Concurso de Bolsas e da Bolsa Desempenho para as turmas de Semi Extensivo, com prova presencial ou on-line, em todas as unidades do curso e que pode oferecer até 100% de desconto
4 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)		Post para divulgar que 18 alunos foram aprovados na Universidade Estadual Paulista (UNESP), em medicina, na 1ª e 2ª chamadas
4 de junho	Estático	Dicas		Dica de filme: Apocalypse Now (1979), sobre a Guerra do Vietnã e o impacto psicológico nos soldados
4 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)		Post para divulgar que 140 alunos foram aprovados na UNESP, na 1ª e 2ª chamadas
5 de junho	Estático	Comercial		Divulgação das turmas Semi (um semestre) e do concurso de bolsas, que pode oferecer até 100% de desconto
8 de junho	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar que, no dia 09/6, às 19h, haverá a Live Simulado FUVEST, com três ex-alunos do curso, sobre a importância de se realizar simulados no ano do vestibular
8 de junho	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar que, no dia 09/6, às 19h, haverá a Live Simulado FUVEST, com a equipe de coordenação e aprovados na USP, sobre a importância de se realizar simulados no ano do vestibular
8 de junho	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar que no dia 27 de junho, das 14h30 às 19h30, haverá o Simulado Nacional FUVEST, gratuito, on-line, com resoluções comentadas e análise de desempenho
9 de junho	Estático	Informação Comercial	/	Divulgar que hoje, às 19h, haverá a Live Simulado FUVEST, com os coordenadores do curso e ex-alunos aprovados na USP para tirar dúvidas sobre o simulado, que é gratuito e aberto para todo o Brasil
9 de junho	Vídeo	Dicas		Reprise da Live sobre o Simulado Nacional FUVEST, com os coordenadores de Campinas e SP e dois ex-alunos aprovados na USP
9 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)		Post para divulgar que 151 alunos foram aprovados na UNESP, na 1ª, 2ª e 3ª chamadas, sendo 19 aprovações em medicina
10 de junho	Estático	Informação Motivação	/	Post para divulgar que a Live da turma ITA foi um sucesso, com o depoimento de ex-alunos sobre dicas e experiências vividas. Por fim, afirma que em 2020, 49% dos aprovados no ITA, cursaram Prosper
10 de junho	Estático	Comercial		Post para divulgar a turma Semi Medicina On-line, com conteúdo completo em um único semestre, sem sair de casa. Também faz referência ao concurso de bolsas, que oferece até 100% de desconto
10 de junho	Estático	Informação		Post para divulgar informações acerca das datas de inscrições e provas da FUVEST e da UNICAMP
11 de junho	Vídeo	Comercial		Post sobre a divulgação de uma matéria do SP2, da TV Globo, sobre o calendário dos vestibulares da USP e UNICAMP, onde o coordenador do Prosper SP comenta sobre a preparação dos candidatos

11 de junho	Estático	Dicas	Dica de filme: Nascido em 4 de julho (1990), que retrata o movimento pacifista e os preconceitos existentes na sociedade estadunidense em relação aos portadores de necessidades especiais
14 de junho	Estático	Informação Comercial	Post para divulgar o Simulado Nacional ITA on-line e gratuito, que oferece: a) Análise de Desempenho; b) Bolsas de Estudo; e c) Resoluções Comentadas
15 de junho	Estático	Comercial	Post para divulgar a turma Semi, com conteúdo completo em um único semestre e os melhores professores. Também faz referência ao concurso de bolsas, que oferece até 100% de desconto
15 de junho	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão a prova da Academia da Força Aérea (AFA), que ocorre no próximo domingo (20/6)
16 de junho	Estático	Informação Comercial	Post para divulgar que a unidade de Campinas oferece horários (turmas presenciais e on-line) para práticas de atenção plena
16 de junho	Estático	Informação Motivação	Post para divulgar que já são mais de 4.000 inscritos no Simulado Nacional FUVEST e que restam poucas vagas. Inscrições no link da bio
17 de junho	Vídeo animação	Comercial (Aprovação)	Post para afirmar que, além das centenas de aprovações nos principais vestibulares, os alunos do Prosper conquistaram os 1ºs lugares em medicina na USP, UNICAMP e UNESP
18 de junho	Estático	Informação	Divulgação do Concurso de Bolsas e da Bolsa Desempenho para as turmas de Semi Extensivo, em todas as unidades do curso e que pode oferecer até 100% de desconto
18 de junho	Estático	Dicas	Dica de filme: O que é isso, Companheiro? (1997), que retrata o sequestro do embaixador estadunidense Charles Burke Elbrick e o regime civil-militar brasileiro
18 de junho	Vídeo	Dicas	Vídeo com o Markan, coordenador da turma ITA, que passou algumas orientações importantes para os alunos que irão fazer a prova da AFA
19 de junho	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão a prova da AFA
21 de junho	Estático	Motivação	Post para divulgar o projeto 'Dialeto', em alusão ao fato de o Prosper ter alunos de todas as regiões do país, cada qual com a sua cultura, costumes e sotaques
21 de junho	Estático	Dicas	5 dicas para um bom desempenho no vestibular de meio de ano. Para ter acesso a matéria publicada no Super Vestibular da @uoloficial, basta acessar o link na bio
22 de junho	Estático	Informação	Post para divulgar que está aberto o processo de seleção de monitoria das turmas Semi, para as unidades de Campinas e SP
22 de junho	Estático	Dicas / Motivação	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria no @portalG1, lembrando que faltam 5 meses para o ENEM 2021 e dá dicas sobre como montar um plano de estudos e reforçar a preparação para a prova
22 de junho	Estático	Informação Comercial	Post para divulgar o Simulado Nacional ITA on-line e gratuito, que oferece: a) Análise de Desempenho; b) Bolsas de Estudo; e c) Resoluções Comentadas
23 de junho	Estático	Informação	Post para divulgar que no dia 25/6, às 19h, via Zoom, haverá reunião de pais e responsáveis das turmas MED e Extensivo Manhã, da unidade de SJC
24 de junho	Vídeo animação	Comercial Motivação	Projeto Cheguei Lá, com o depoimento da aluna Ana Flavia Cabalhero, aprovada em Engenharia, na UNICAMP, que ressaltou a importância do apoio e qualidade pedagógica do Prosper
25 de junho	Vídeo animação	Motivação	Projeto Dialeto apresenta o aluno Enic de Lima, aluno da turma ITA, em SJC, que conta quais são os principais atrativos de Brasília, sua cidade natal
25 de junho	Estático	Dicas	Dica de filme: A outra história americana (1999), que retrata a questão racial nos Estados Unidos e o movimento neonazista
25 de junho	Estático	Informação Comercial	Post para divulgar que no dia 27 de junho, das 14h30 às 19h30, haverá o Simulado Nacional FUVEST
25 de junho	Estático	Informação Comercial	Post para divulgar o Simulado Digital, que ocorrerá entre 26/6 e 30/6, para os alunos da 3ª série do EM e do pré-vestibular, assim como, as orientações de como fazer a prova
28 de junho	Estático	Informação Motivação	Post para explicar o que é o CASD, um cursinho popular, localizado em SJC, apoiado pelo Prosper e que impacta centenas de estudantes, todos os anos, oferecendo acesso a um ensino de qualidade
28 de junho	Estático	Informação Comercial	Post para divulgar que, no dia 30/6, às 19h, haverá a Live Simulado Nacional ITA, com a equipe de coordenação e ex-alunos, para esclarecer dúvidas e ressaltar a importância dos simulados na preparação
30 de junho	Estático	Informação	Post para divulgar que as inscrições para o ENEM foram abertas hoje e irão até o dia 14 de julho
30 de junho	Estático	Informação	Post para divulgar que faltam 5 dias para as férias e que o Prosper preparou uma série de publicações especiais para os alunos utilizarem esse tempo da melhor forma possível

30 de junho	Estático	Informação Comercial	/	Divulgar que hoje, às 19h, haverá a Live Simulado ITA, com os coordenadores do curso e ex-alunos aprovados no ITA para tirar dúvidas sobre o simulado, que é gratuito e aberto para todo o Brasil
30 de junho	Vídeo	Dicas		Reprise da Live sobre o Simulado Nacional ITA, com o coordenador da turma ITA e ex-alunos
30 de junho	Vídeo	Comercial		Vídeo com o prof. Ricci, coordenador do Prosper Campinas, convidando os alunos a participarem do concurso de bolsas das turmas de semi-extensivo, disponível no link da bio
<b>JULHO</b>				
1 de julho	Vídeo animação	Motivação	/	Projeto Dialetos apresenta a aluna Sophia Barbosa, aluna da turma Extensivo, em SJC, que conta quais são os principais atrativos de Salvador (BA), cidade onde ela viveu grande parte da sua vida
2 de julho	Estático	Informação		Informação acerca do calendário do vestibular do IME, com o período de inscrições e as datas das provas
4 de julho	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar que hoje é o último dia de inscrições para o Simulado Nacional ITA on-line e gratuito, que vai disponibilizar análise de desempenho, bolsas de estudo e resoluções comentadas
5 de julho	Estático	Informação		Post para divulgar o término do primeiro semestre e o início das férias, com alusão aos jogos olímpicos
6 de julho	Estático	Dicas		Em alusão às 'férias olímpicas', o Prosper oferece dicas - acadêmicas - do que fazer nesse período sem aulas
7 de julho	Estático	Informação		Post com a lista de obras obrigatórias da FUVEST e UNICAMP e a recomendação de leitura para o período de férias dos alunos
7 de julho	Estático	Informação		Informação acerca do calendário do vestibular da UNESP, com o período de inscrições, datas das provas e do resultado final
8 de julho	Estático	Dicas		Em alusão às Olimpíadas, o post traz dicas de assuntos que podem ser cobrados nas provas de biologia, física e história
8 de julho	Estático	Informação		Post para divulgar que, em função do feriado da Revolução Constitucionalista de 1932, as unidades estarão fechadas e o atendimento on-line suspenso nos dias 9, 10 e 11 de julho
8 de julho	Vídeo animação	Motivação	/	Projeto Dialetos apresenta a aluna Ana Paula Vier, aluna da turma MED, SJC, que conta quais são os principais atrativos e características de Brochier, no interior do RS, sua cidade natal
13 de julho	Estático	Dicas		Em alusão às 'férias olímpicas', o Prosper oferece dicas - de lazer - do que fazer nesse período sem aulas, como praticar seu esporte favorito e/ou assistir uma série nova
14 de julho	Vídeo	Comercial		Mensagem do coordenador Guedes, da unidade de São José dos Campos (SJC), que explicou as principais características das turmas de Semi, que começam no dia 26 de julho
15 de julho	Estático	Dicas		Post que sugere aos alunos um 'relaxar com qualidade' durante as férias. O que pode significar a leitura de livros não obrigatórios ou uma aventura culinária
15 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)		Post para divulgar que 219 alunos foram aprovados nas provas objetivas da Academia da Força Aérea (AFA)
16 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)		Post para divulgar que, pelos resultados provisórios da AFA, o Prosper tem os dois primeiros lugares (Ana Luiza Leal Costa - unidade SJC e Guilherme Uchida - unidade SP)
16 de julho	Estático	Motivação		Post para lembrar que, nessa semana de férias, os alunos podem dormir o tempo que quiserem
16 de julho	Estático	Informação		Post para divulgar o projeto UPA (UNICAMP de portas abertas), que ocorrerá entre os dias 20 e 23 de julho, com painéis e lives interativas para os alunos interessados em ingressar na universidade
16 de julho	Vídeo animação	Motivação	/	Projeto Dialetos apresenta o aluno Yan Ferrari, aluno da turma ITA, em SJC, que conta quais são os principais atrativos de Vitória, no Espírito Santo, sua cidade natal
16 de julho	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar a 2ª fase do Simulado Nacional ITA on-line e gratuito, que ocorrerá nos dias 17 e 18 de julho
18 de julho	Estático	Dicas		Dicas de matemática (círculos e circunferências) e química (substâncias químicas / doping) com assuntos relacionados aos Jogos Olímpicos
19 de julho	Estático	Dicas		Dicas sobre como montar um plano de estudos em três passos
19 de julho	Estático	Comercial		Post para divulgar a turma Semi, com conteúdo completo em um único semestre e os melhores professores. Também faz referência ao concurso de bolsas, que oferece até 100% de desconto
20 de julho	Estático	Comercial		Post para divulgar a turma Semi Medicina On-line, com conteúdo completo em um único semestre e os melhores professores. Também faz referência ao concurso de bolsas, que oferece até 100% de desconto
21 de julho	Estático	Dicas / Comercial		Post para divulgar que no aplicativo P+ o aluno pode criar planos de estudos personalizados

22 de julho	Vídeo animação /	Motivação	Projeto Dialetos apresenta o aluno Daniel Souza Santos, aluno da turma Extensivo, em SJC, que conta quais são os principais atrativos de Jequié, na Bahia, sua cidade natal
22 de julho	Estático	Dicas	Post traz uma série de dicas da Orientação Educacional acerca da organização do ambiente de estudos no retorno das férias
24 de julho	Estático	Informação	Post para divulgar o 'Volta às Aulas', no dia 26 de julho, nas unidades de SJC, Campinas e SP
26 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper teve mais de 4.000 aprovações, em 119 universidades e 191 carreiras diferentes, além de 95 alunos que obtiveram o 1º lugar
27 de julho	Estático	Informação	Post em alusão ao aniversário de 254 anos da cidade de São José dos Campos, local onde, há 28 anos, começou a história do Prosper
27 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 82 alunos foram aprovados no ITA (sendo 8 no top 20) e 145 foram aprovados no IME (sendo 6 no top 10 de cada categoria)
28 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 579 aprovações na USP, em 86 carreiras diferentes. Dessas aprovações, 47 vieram de alunos das turmas Semi
28 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 73 aprovações em medicina, na USP, sendo 43 em Pinheiros, 18 em Ribeirão Preto e 12 em Bauru
29 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 34 aprovações em medicina, na UNICAMP, o que representa 1 em cada 5 aprovados
29 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 22 aprovações em medicina, na UNESP, o que representa 1 em cada 5 aprovados
30 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 76 aprovações em medicina, na UNIFESP, o que representa 1 em cada 3 aprovados
30 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 42 aprovações em medicina, na UFMG
30 de julho	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o 1º Cine Debate, que ocorrerá no dia 31 de julho, às 14h30, via Zoom. O evento vai discutir o filme "Parasita", ganhador do Oscar de Melhor Filme
<b>AGOSTO</b>			
2 de agosto	Estático	Informação	Informação acerca do calendário do vestibular do ITA, com o período de inscrições, datas das provas e mudanças que ocorreram no vestibular
2 de agosto	Estático	Informação	Informação acerca do calendário do vestibular da UNICAMP, com o período de inscrições e as datas das provas
2 de agosto	Estático	Dicas	5 dicas para estudar as leituras indicadas dos vestibulares
5 de agosto	Vídeo animação /	Motivação	Projeto Dialetos apresenta o aluno Guilherme de Santana Pinto, aluno da turma ITA, em SJC, que conta quais são os principais atrativos de São Vicente (SP), sua cidade natal
5 de agosto	Estático	Motivação / Comercial	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria no @uoloficial, sobre a ex-aluna Ingrid Ascef, uma das 28 pessoas a obterem a nota 1.000 na redação, entre os mais de 2,7 milhões de participantes
6 de agosto	Estático	Dicas / Motivação	Seis dicas elaboradas pela coordenadora de Orientação Educacional da unidade de SP, Maria Pereira, sobre como lidar com os desafios na preparação para o vestibular
10 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 39 aprovações em medicina na 1ª chamada do SISU 2021.2
10 de agosto	Estático	Dicas	O prof. Ricci, coordenador do Poliedro Campinas, preparou oito dicas e estratégias para obter uma boa pontuação no vestibular da UNICAMP
10 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 218 aprovações na 1ª chamada do SISU 2021.2
11 de agosto	Estático	Motivação	Post em alusão ao Dia do Estudante, com uma mensagem que enaltece o papel do conhecimento na construção de um futuro melhor

12 de agosto	Vídeo animação	Motivação	Projeto Dialetos apresenta o aluno Igor Nascimento de Araújo, aluno da turma ITA, em SJC, que conta quais são os principais atrativos de Carajas, no estado do Pará, sua cidade natal
13 de agosto	Estático	Dicas	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria no Portal R7, onde o coordenador do Prosper dá dicas sobre as questões inusitadas do ENEM e que podem pegar os alunos de surpresa
14 de agosto	Vídeo	Motivação Comercial	Vídeo com o artista Flávio Wetten, responsável pelas novas artes das camisetas das turmas Extensivo e Medicina
15 de agosto	Vídeo animação	Motivação Comercial	Vídeo com o artista Flávio Wetten, responsável pelas novas artes das camisetas das turmas Extensivo e Medicina, em processo criativo das novas ilustrações
16 de agosto	Estático	Motivação Comercial	Fotos com as novas camisetas das turmas Extensivo e Medicina, desenvolvidas pelo artista Flávio Wetten
16 de agosto	Estático	Informação	Informação acerca do calendário do vestibular da FUVEST, com o período de inscrições e as datas das provas
17 de agosto	Vídeo	Dicas / Comercial	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria do @LinkVanguarda, em que o coordenador do Prosper SJC, Márcio Guedes, dá dicas acerca do vestibular da FUVEST
17 de agosto	Estático	Informação Motivação	Post para lembrar da importância da vacinação e para os alunos ficarem atentos para o calendário da sua faixa etária
18 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com o aluno Sergio Hotz Marassi, da turma Medicina On-line, 1º lugar em medicina, na UERJ
19 de agosto	Vídeo animação	Motivação	Projeto Dialetos apresenta o aluno Alexandre David, aluno da turma ITA, em SJC, que conta quais são os principais atrativos de Maceió, no estado de Alagoas, sua cidade natal
20 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que na 1ª chamada do SISU de inverno o Prosper obteve 29 primeiros lugares
20 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto com a aluna Ana Luiza Leal Costa, da turma ITA SJC, que obteve o 2º lugar na carreira de Intendência, na Academia da Força Aérea (AFA)
20 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 164 aprovações na 1ª chamada da AFA
21 de agosto	Estático	Comercial	Fotos dos três alunos do Prosper que obtiveram a nota máxima da redação da AFA. O post ressalta que apenas 17 alunos, dentre todos aqueles que realizaram a prova, tiveram essa conquista
23 de agosto	Estático	Informação Comercial	Post para informar que o Prosper Educação está patrocinando, pela primeira vez, o Museu de Arte de São Paulo (MASP)
24 de agosto	Estático	Informação	Post para divulgar a Feira das Profissões da USP, que ocorrerá nos dias 2 e 3 de outubro, no formato on-line, das 10h às 16h, gratuito e sem necessidade de inscrição
24 de agosto	Estático	Informação Motivação	Post para divulgar a Live dos Aprovados #Campinas, que ocorrerá amanhã, às 19h. Será um bate papo com ex-alunos aprovados na UNICAMP, UNESP e UNIFESP
25 de agosto	Estático	Informação Comercial	Post para divulgar que a unidade de SP oferece horários para que os alunos desenvolvam práticas de meditação e relaxamento. A unidade de Campinas oferece horários para práticas de atenção plena
26 de agosto	Vídeo animação	Motivação Comercial	Vídeo mostra o processo criativo de ilustração para as novas camisetas da turma Med, realizado pelo artista Flávio Wetten
28 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper tem 6 alunos no top 10 da 1ª chamada da Academia da Força Aérea (AFA)
30 de agosto	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que dos 100 primeiros lugares na carreira de aviação (AFA), 45 são do Prosper
30 de agosto	Vídeo animação	Comercial Motivação	Post para divulgar o projeto 'Quem são nossos ex-alunos?'. A ideia é mostrar um pouco da história profissional de alguns dos milhares de ex-alunos do Prosper

31 de agosto	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar que a unidade de SJC oferece horários para que os alunos desenvolvam práticas de meditação e relaxamento
SETEMBRO				
1 de setembro	Vídeo animação	Informação Comercial	/	Post para divulgar o projeto 'Nossos ex-alunos', com histórias emocionantes e saudosas, que começa no dia 2 de setembro, às 19h, no canal do curso no YouTube
2 de setembro	Vídeo	Informação Comercial	/	Post para divulgar que o episódio completo do quadro 'Nossos ex-alunos', com o Daniel Gomes de Carvalho, está disponível no link da bio
3 de setembro	Vídeo	Dicas / Comercial		Vídeo com o aluno Tales Gontijo, da turma ITA, um dos 17 estudantes que obtiveram a nota 10 na redação da AFA, explicando como foi o processo de preparação e as estratégias adotadas para a prova
3 de setembro	Estático	Dicas		A partir do quadro Mundo 360°, post explica o que é o Talibã, como foi o seu surgimento e o momento atual do Afeganistão com a volta do grupo fundamentalista ao poder
7 de setembro	Estático	Informação		Post em alusão ao Dia da Independência do Brasil
7 de setembro	Estático	Informação		Post para divulgar que o Prosper Educação tem um programa de trainee e convida ex-alunos ou interessados a participarem do processo seletivo. Informações e inscrições no link da bio
8 de setembro	Estático	Informação		Informação acerca do calendário do vestibular da UNESP, com o período de inscrições, datas das provas e resultados
8 de setembro	Estático	Dicas		Dicas de orientação de como se comportar durante a 'semaninha' sem aulas: 50% do tempo para estudos e 50% de total descanso
9 de setembro	Estático	Motivação		Post para lembrar os alunos que, o seu 'eu do futuro' estará comemorando com a cara pintada a aprovação no curso dos sonhos e pensando: 'quem diria, né?'
10 de setembro	Estático	Informação		Informação acerca do calendário do vestibular da UNIFESP, com o período de inscrições e datas das provas
10 de setembro	Vídeo animação	Motivação	/	Projeto Dialetos apresenta a aluna Letícia Yoshicawa Viana, aluna da turma MED, Campinas, que conta quais são os principais atrativos e características de Jacutinga, em Minas Gerais, sua cidade natal
11 de setembro	Estático	Relacionamento		A partir de um fato curioso - o filme foi eleito um dos 5 melhores filmes estrangeiros do ano pela National Board of Review - o post pergunta para os alunos qual será o filme do mês no Cine Debate
13 de setembro	Estático	Relacionamento		A partir da foto de um produto utilizado para corrigir erros na escrita esferográfica, o post pergunta aos alunos como esse produto é chamado nas suas respectivas cidades
13 de setembro	Estático	Informação Comercial	/	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria do @portalG1, da Globo, sobre a abertura de inscrições para o Programa de <i>Trainee e Summer Job 2022</i>
13 de setembro	Estático	Informação Comercial	/	Calendário semanal de revisão para os vestibulandos do Instituto Militar de Engenharia (IME), exclusivo para os alunos matriculados no Prosper
14 de setembro	Estático	Informação Comercial	/	Divulgação do projeto 'Nossos ex-alunos', com a Renata Prôa, Cientista Molecular, formada na USP, que no dia 16/9, no canal do curso, no YouTube, vai compartilhar um pouco da sua jornada acadêmica
14 de setembro	Estático	Informação Comercial	/	Post para divulgar o 'Papo de Vestibular', dia 24/9, às 18h, via Zoom, com a profª Belmira Oliveira Bueno (Diretora Executiva) e o prof. Fábio Rodrigues (Supervisor Acadêmico), coordenadores da FUVEST
15 de setembro	Estático	Relacionamento		A partir de um fato curioso - o roteiro demorou 19 anos para ficar pronto - o post pergunta para os alunos qual será o filme do mês no Cine Debate
16 de setembro	Vídeo	Informação Comercial	/	Post para divulgar que o episódio completo do quadro 'Nossos ex-alunos', com a Renata Proa, está disponível no link da bio
17 de setembro	Estático	Informação		Post para divulgar que o Prosper Educação tem um programa de trainee e convida ex-alunos ou interessados a participarem do processo seletivo. Informações e inscrições no link da bio

17 de setembro	Vídeo	Dicas / Comercial	Vídeo com o aluno Felipe de Lima Albertino, da turma ITA, um dos 17 estudantes que obtiveram a nota 10 na redação da AFA, explicando como foi o processo de preparação e algumas dicas para a prova
18 de setembro	Estático	Relacionamento	A partir de um fato curioso - o filme já venceu diversos prêmios e foi o representante oficial do Brasil no Oscar, em 2016 - o post pergunta para os alunos qual será o filme do mês no Cine Debate
20 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que no dia 30/9, às 19h, no canal do curso, no YouTube, terá o Ciclo de Debates, com o tema: Afeganistão: contexto histórico e situação atual
20 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Calendário semanal de revisão para os vestibulandos do Instituto Militar de Engenharia (IME), exclusivo para os alunos matriculados no Prosper
21 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, no dia 01/9, às 18h30, via Zoom, haverá o 'Papo de Vestibular', com o Prof. Dr. Paulo del Bianco, coordenador do vestibular da UNESP
21 de setembro	Vídeo	Dicas / Comercial	Post sobre a divulgação de uma matéria da @bandnewstv, com dicas nessa reta final de preparação para as provas, com o diretor-adjunto das unidades escolares do Poliedro, Luis Gustavo Megiolaro
21 de setembro	Estático	Dicas	Post para informar que não há nenhuma vantagem em se estender o Plano de Estudos. Ou seja, ele precisa ser seguido, conforme foi organizado com a Orientação Educacional
22 de setembro	Estático	Comercial	Post para divulgar que as inscrições das turmas de Revisão On-line do ITA estão abertas, ressaltando que, participando do concurso de bolsas, o aluno pode receber bolsas de até 100%
24 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que no próximo Ciclo de Debates, o prof. Marcel Milani (geografia) trará a sua visão da crise no Afeganistão e as possibilidades de análise geopolítica
25 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o Cine Debate, que ocorrerá hoje, às 14h30, via Zoom. O evento vai discutir o filme "Que horas ela volta?"
27 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que no próximo Ciclo de Debates, o prof. Rafael Verdasca (história) trará a questão da URSS, CIA, Talibã e a história do Afeganistão no século XX
27 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, hoje, às 18h, via Zoom, haverá um 'Papo Reto', com a Dra. Roberta Mastromauro, com o tema Saúde Mental. O evento é aberto para todas as turmas presenciais e on-line
28 de setembro	Estático	Comercial	Post para divulgar que as inscrições das turmas de Revisão On-line estão abertas para o Extensivo, ITA e Medicina
28 de setembro	Estático	Motivação	Post para lembrar aos alunos de orgulharem-se do que eles construíram até agora. Cada um tem a sua trajetória e o Poliedro estará junto para os próximos passos
30 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, hoje, haverá o Ciclo de Debates, com o tema: Afeganistão - contexto histórico e situação atual, com os professores Rafael Verdasca (geografia) e Marcel Milani (geografia)
30 de setembro	Estático	Informação	Informação acerca do calendário do vestibular da FUVEST, com o período de inscrições e datas das provas
OUTUBRO			
1 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Divulgação do projeto 'Nossos ex-alunos', com a Gabi Priante, Relações Públicas, formada na UEL, que hoje, no YouTube, vai compartilhar como o Prosper fez parte da sua jornada de autoconhecimento
1 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, hoje, às 18h30, haverá o 'Papo de Vestibular', com o Prof. Dr. Paulo del Bianco, coordenador do vestibular da UNESP

1 de outubro	Vídeo	Informação / Comercial	Post para divulgar que o episódio completo do quadro 'Nossos ex-alunos', com a Gabi Priante, está disponível no link da bio
2 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o blog do Prosper está atualizado com novos textos e editoriais para os alunos. Nele, serão discutidos vestibulares, profissões do futuro, dicas de estudo e muito mais
2 de outubro	Estático	Dicas / Comercial	Post para divulgar os benefícios da prática de meditação e atenção plena, ressaltando que a Orientação Educacional disponibiliza horários para os alunos nas três unidades do curso
5 de outubro	Estático	Informação	Informação acerca do calendário do vestibular da UNESP, com o período de inscrições, datas das provas e resultados
5 de outubro	Vídeo	Dicas	Dicas com orientações importantes do prof. Robson Júnior (física), coordenador das turmas ITA on-line, para a 1ª fase da prova do IME
6 de outubro	Estático	Relacionamento	Com a mensagem: Ex-aluno, por onde você anda?, o post pede para ex-alunos preencherem um formulário contando como está sendo a construção da trajetória de cada um após estudarem no Prosper
7 de outubro	Vídeo	Dicas / Comercial	Vídeo com o ex-aluno Luiz Guilherme Braga, da turma ITA, aprovado no IME e cursando o primeiro ano, que passou algumas dicas importantes pra se seguir na semana pré-prova
7 de outubro	Estático	Comercial	Post para divulgar as turmas de Revisão On-Line (Medicina e Extensivo), que começam no dia 01 de novembro. Também faz referência ao concurso de bolsas, que oferece até 100% de desconto
8 de outubro	Estático	Informação / Dicas	Post para divulgar que o novo blog do curso está disponível: Poli USP - como garantir a sua vaga no vestibular
8 de outubro	Vídeo	Dicas / Comercial	Vídeo com o ex-aluno Alexandre Paiva, da turma ITA, aprovado no IME e cursando o primeiro ano, que passou dicas sobre como se comportar na véspera da prova
8 de outubro	Vídeo animação /	Relacionamento	A partir do mote 'qual é o estilo do seu professor?', a ideia do post foi pedir para os alunos marcarem nos comentários aquele(a) professor(a) com aulas estilo Hollywood, cheia de equipamentos especiais
9 de outubro	Vídeo	Dicas / Comercial	Vídeo com o ex-aluno João Vitor de Moura Gil, da turma ITA, aprovado no IME e cursando o primeiro ano, que passou dicas e estratégias sobre como se comportar no dia da prova
9 de outubro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão a 1ª fase do IME
9 de outubro	Estático	Informação	Post para divulgar que hoje é o último dia para fazer a inscrição no programa de <i>trainee</i> do Prosper Educação. Informações e inscrições no link da bio
9 de outubro	Vídeo animação /	Relacionamento	A partir do mote 'qual é o estilo do seu professor?', a ideia do post foi pedir para os alunos marcarem nos comentários aquele(a) professor(a) que é um(a) aventureiro(a)
10 de outubro	Vídeo animação /	Relacionamento	O post pede para os alunos marcarem nos comentários aquele professor(a) que, a partir de um conselho, marcaram a trajetória do aluno no Prosper
11 de outubro	Estático	Humor / Motivação	O post apresenta alguns 'sonhos' comuns que todo vestibulando tem: a) deixar a matéria em dia; b) cochilo no almoço, c) listas de exercícios feitas e d) simulados corrigidos
11 de outubro	Estático	Informação / Dicas	Post para divulgar que a resolução das questões da 1ª fase do IME estão disponíveis no site Prosper Resolve, com link na bio
11 de outubro	Estático	Dicas / Comercial	Post para divulgar o que deve estar contemplado em um Plano de Estudos, ressaltando que, no Prosper, o aluno pode elaborar um PE personalizado com a equipe de Orientação Educacional
13 de outubro	Vídeo animação /	Relacionamento	A partir do mote 'qual é o estilo do seu professor?', a ideia do post foi pedir para os alunos marcarem nos comentários aquele(a) professor(a) que é um(a) leitor(a) voraz
13 de outubro	Estático	Comercial	A partir da foto de um aluno aprovado no ITA, o post afirma que o Prosper está com as matrículas abertas para 2022, ressaltando os principais diferenciais do curso
13 de outubro	Estático	Comercial	Post para divulgar que, em janeiro de 2022, a unidade de Campinas irá para um novo endereço, visando melhorar a experiência dos estudantes
14 de outubro	Vídeo animação /	Relacionamento	A partir do mote 'qual é o estilo do seu professor?', a ideia do post foi pedir para os alunos marcarem nos comentários aquele(a) professor(a) que é <i>challenger</i>
14 de outubro	Estático	Relacionamento / Humor	A partir do diminutivo do nome do aluno e o mês de aniversário, descobre-se o 'nome de estudante' de cada. Ex: Joãozinho focado e Sarinha dedicada
14 de outubro	Estático	Relacionamento	Com a mensagem: Compartilhe suas memórias!, o post pede para ex-alunos preencherem um formulário contando como está sendo a construção da trajetória de cada um após estudarem no Prosper
14 de outubro	Vídeo animação /	Relacionamento	A partir do mote 'qual é o estilo da sua professora?', a ideia do post foi pedir para os alunos marcarem nos comentários aquele(a) professor(a) que é um(a) verdadeiro(a) <i>pet lover</i>
14 de outubro	Vídeo animação /	Relacionamento	A partir do mote 'qual é o estilo do seu professor?', a ideia do post foi pedir para os alunos marcarem nos comentários aquele(a) professor(a) que é <i>fitness</i>

15 de outubro	Vídeo animação /	Relacionamento	Em alusão ao Dia do Professor, o Prosper fez uma animação resgatando os diversos perfis que compõem a sua equipe, mas, lembrando que todos têm, entre si, o dom de compartilhar conhecimento
18 de outubro	Estático	Comercial	A partir da foto de uma aluna aprovada na UNICAMP, o post afirma que o Prosper está com as matrículas abertas para 2022, ressaltando os principais diferenciais do curso
18 de outubro	Estático	Relacionamento	A partir de um fato curioso - o roteirista fez um curso de física relativística para compreender melhor o assunto do filme - o post pergunta para os alunos qual será o filme do mês no Cine Debate
19 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Post para convidar os alunos a participarem do Aulão Prosper Rumo à UNICAMP. O evento ocorrerá no dia 4/11, às 18h, no canal do curso, no YouTube. Inscrições no link da bio
19 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Divulgação do projeto 'Nossos ex-alunos', com a Bianca Gomes, Jornalista, formada na ESPM, que, no dia 22/10, vai compartilhar a sua trajetória profissional, com passagem em grandes jornais do país
20 de outubro	Estático	Relacionamento	A partir de um fato curioso - o filme foi indicado ao Oscar em cinco categorias e levou a estatueta de Melhores Efeitos Visuais - o post pergunta para os alunos qual será o filme do mês no Cine Debate
21 de outubro	Estático	Relacionamento	A partir de um fato curioso - o filme contou com a consultoria de físicos e cientistas conhecidos - o post pergunta para os alunos qual será o filme do mês no Cine Debate
22 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o Cine Debate, que ocorrerá no dia 23 de outubro, às 14h30, via Zoom. O evento vai discutir o filme "Interestelar"
23 de outubro	Vídeo animação /	Informação / Comercial	Post para divulgar que a versão completa do projeto 'Nossos ex-alunos', com a Bianca Gomes Carvalho, Jornalista, formada na ESPM, está disponível no canal do curso no YouTube
25 de outubro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão a prova do IME
25 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria do Guia do Estudante, onde são passadas dicas de organização dos estudos para os temas mais cobrados nas provas de Ciências Humanas
26 de outubro	Vídeo	Dicas	Dicas com orientações importantes da prof. Sol (português) para a prova do ITA
26 de outubro	Estático	Informação / Dicas	Post para divulgar que a resolução das questões da 2ª fase do IME estão disponíveis no site Prosper Resolve, com link na bio
26 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Post para informar que, nos próximos dias, os professores do Prosper trarão dicas para as provas do ITA, ressaltando que, para baixar a revista e conhecer a metodologia exclusiva do curso, link na bio
26 de outubro	Vídeo	Dicas	Dicas de matemática, com o professor João Marcos, ressaltando os principais assuntos cobrados na prova do ITA
27 de outubro	Vídeo	Dicas	Dicas de química, com o professor Guilherme Bastos, ressaltando os principais assuntos cobrados na prova do ITA
27 de outubro	Estático	Informação / Dicas	Post para divulgar o novo blog do curso: UNICAMP 2022 - confira os temas que mais caem nas duas fases do vestibular
27 de outubro	Vídeo animação /	Informação / Comercial	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria do @jornal.vanguarda, com o coordenador Márcio Guedes, da unidade SJC, sobre a ansiedade e o que fazer a um mês do início das provas
28 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o Aulão de Redação VUNESP, que ocorrerá no dia 29/10, às 16h, com as professoras Fernanda e Viviani
28 de outubro	Vídeo	Dicas	Dicas importantes do prof. Chico (inglês) para a prova do ITA
28 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Post para informar que o Prosper Educação está patrocinando o TEDxITA, com o tema: Sob o mesmo céu, e trará palestrantes das áreas de inovação, tecnologia, educação, dentre outros
28 de outubro	Estático	Relacionamento	Com a mensagem: Ex-aluno, por onde você anda?, o post pede para ex-alunos preencherem um formulário contando como está sendo a construção da trajetória de cada um após estudarem no Prosper
29 de outubro	Vídeo	Dicas / Comercial	Vídeo com o ex-aluno Felipe Mello dos Reis, da turma ITA, aprovado em 2020 e que passou algumas dicas importantes pra se seguir na semana pré-prova
29 de outubro	Estático	Relacionamento	O post pergunta aos alunos se eles preferem estudar com ou sem música e pede para eles responderem com um emoji nos comentários
29 de outubro	Vídeo	Dicas	A orientadora Carol demonstra como adotar uma técnica de respiração que pode deixar os alunos mais relaxados
30 de outubro	Vídeo	Dicas / Comercial	Vídeo com a ex-aluna Verônica Rodighero, que cursa engenharia no ITA, que passou dicas sobre como se comportar na reta final antes da prova

30 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o Aulão UNICAMP, que ocorrerá no dia 04/11, às 18h, com live no YouTube. Inscrições no link da bio
30 de outubro	Estático	Comercial	A partir da foto de um aluno aprovado no ITA, o post afirma que o Prosper está com as matrículas abertas para 2022, ressaltando os principais diferenciais do curso
30 de outubro	Vídeo	Dicas	A nutricionista Ana Claudia dos Santos Silva compartilha dicas sobre quais os alimentos que podem ajudar na hora das provas
31 de outubro	Vídeo	Motivação	Vídeo com os ex-alunos Iride Uriel e Leonardo Friedrich, da turma ITA, com uma mensagem de apoio e motivação para os candidatos que farão a prova do ITA
31 de outubro	Vídeo	Motivação	Post com o coordenador do ITA SJC, Francisco Markan, para desejar uma excelente prova para os alunos que farão a prova do ITA
NOVEMBRO			
1 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor Miranda (matemática), da unidade de Campinas, apresenta algumas dicas importantes para a prova de matemática da UNICAMP
1 de novembro	Vídeo / animação	Motivação	Vídeo motivacional com professores e colaboradores do Prosper desejando uma excelente prova para todos os alunos que farão o vestibular do ITA
1 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para lembrar que, nos próximos dias, os professores do Prosper trarão dicas para as provas da UNICAMP
2 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor LG (química) apresenta algumas dicas importantes para a prova de química da 1ª fase da UNICAMP
2 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor Ricci (física) e coordenador da unidade de Campinas, apresenta algumas dicas importantes para a prova de física da UNICAMP
2 de novembro	Vídeo	Relacionamento	O diretor de unidades e professor de física (turma ITA), Rodrigo Fulgêncio, mostra os bastidores da empresa durante a correção da prova do ITA
3 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o Aulão UNICAMP, que ocorrerá amanhã, às 18h, com live no YouTube. Inscrições no link da bio
3 de novembro	Estático	Informação	Post para informar que o processo seletivo de monitoria para as turmas (ITA, ITA on-line, MED e Extensivo Manhã e Noite) de SJC estão abertas. Os alunos selecionados farão o curso com bolsa de 100%
3 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor LG (biologia) e diretor-adjunto, apresenta algumas dicas importantes para a prova de biologia da UNICAMP
3 de novembro	Estático	Informação / Dicas	Post para divulgar que o novo blog do curso está disponível: Dicas para se preparar para as provas de Biologia e Química do ENEM. Link disponível na bio
3 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria do Guia do Estudante, onde sugere-se que as postagens do MEC e do INEP são potenciais dicas de temas para a redação
3 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que as resoluções da 1ª fase das provas do ITA estão disponíveis no site do Prosper Resolve, com o link na bio
4 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o TEDxITA, que ocorre no dia 20/11, às 13h30, evento patrocinado pelo Prosper Educação. Inscrições no link da bio
4 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor Gerson (história) apresenta algumas dicas importantes para a prova de história da 1ª fase da UNICAMP
4 de novembro	Vídeo	Dicas	A professora Thais (geografia), da unidade de Campinas, apresenta algumas dicas importantes para a prova de geografia da UNICAMP

5 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor Gui Reis (gramática) apresenta algumas dicas importantes para a prova de gramática da UNICAMP
5 de novembro	Estático	Informação	Post para informar que o processo seletivo de monitoria para as turmas de SP estão abertas. Os alunos selecionados farão o curso com bolsa de 100%
5 de novembro	Vídeo	Motivação	Vídeo com o ex-aluno Mateus, da turma Medicina, em Campinas, aprovado na UNICAMP, com uma mensagem de apoio e motivação para os candidatos que farão a 1ª fase do vestibular da UNICAMP
5 de novembro	Vídeo	Informação / Dicas	Vídeo com uma matéria do SP1, da @tvglobos, onde o Prosper foi destaque, a respeito do começo da maratona dos principais vestibulares,
5 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor Chrystian (literatura) apresenta algumas dicas importantes para a prova de literatura da UNICAMP
6 de novembro	Vídeo / animação	Motivação	Vídeo com vários professores e colaboradores desejando uma ótima prova para todos os alunos que farão a 1ª fase da UNICAMP
6 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor Chico (inglês) apresenta algumas dicas importantes para a prova de língua estrangeira da UNICAMP
7 de novembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar os números das aprovações na UNICAMP em 2021 (296 aprovados, em 44 carreiras distintas), ressaltando que o Prosper está com as matrículas abertas
7 de novembro	Vídeo	Comercial	Vídeo com o Fernando Santo, Gerente de Inteligência Educacional do Prosper, com os bastidores do 'Prosper Resolve' sobre a prova da 1ª fase da UNICAMP
7 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o 'Prosper Resolve', live com os comentários gerais da 1ª fase da UNICAMP, às 21h, no canal do curso, no YouTube
8 de novembro	Estático	Dicas	Dicas com os assuntos mais recorrentes no ENEM em Linguagens, Códigos e suas Tecnologias
8 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a live de lançamento do E-book Redação do ENEM, dia 10/11, às 19h, com os professores da disciplina, ressaltando que o aluno pode baixar o material no link da bio
9 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a live de lançamento do E-book Redação do ENEM, que ocorre amanhã, às 19h, com os professores da disciplina
9 de novembro	Estático	Informação / Dicas	Post para divulgar o novo blog do curso: ENEM 2021 - principais tópicos para estudar em Ciências Humanas e Linguagens. Para acessar o texto, ink na bio
10 de novembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que, em 2021, dos 168 convocados no ITA, 82 são Prosper, o que representa 49% dos aprovados, ressaltando que as matrículas para a turma ITA estão abertas
10 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria do Guia do Estudante, onde sugere-se que um dos temas possíveis da redação pode ser: qual o impacto do ensino da educação financeira
10 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a relação de palestrantes no TEDxITA, evento patrocinado pelo Prosper Educação
10 de novembro	Vídeo	Dicas	Reprise da Live e-book ENEM, para divulgar o 'Guia para Preparação de Redação', com os professores da disciplina
11 de novembro	Estático	Dicas	Dicas com os assuntos mais recorrentes no ENEM em Ciências Humanas (História, Geografia, Filosofia e Sociologia)
12 de novembro	Estático	Humor	A partir da foto de uma criança com 'cara de ansiedade', o post sinaliza o que deve acontecer com os alunos esperando as notas serem divulgadas

13 de novembro	Estático	Comercial	A partir da foto de uma aluna aprovada na UNICAMP, o post afirma que o Prosper está com as matrículas abertas para 2022, ressaltando os principais diferenciais do curso
13 de novembro	Estático	Comercial	Post para divulgar a Revista ITA, editada pelo Prosper e que demonstra a metodologia adotada pelo curso, ressaltando que, em 2021, 82 aprovações dos 168 convocados pelo ITA, fizeram Prosper
14 de novembro	Estático	Informação	A partir da foto de uma ex-aluna aprovada no ITA, o post divulga o Concurso de Bolsas, com prova presencial ou on-line, em todas as unidades do curso e que pode oferecer até 100% de desconto
16 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria veiculada no SP2, da @tvglobos, em que o coordenador de SP, Luiz Otávio, compartilha dicas para quem está na maratona de provas. Link na bio
16 de novembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 201 aprovações em medicina na Santa Casa de São Paulo
16 de novembro	Estático	Relacionamento	Post para divulgar que o Prosper Educação iniciou uma parceria com os Hemocentros da SJC, SP e Campinas, para incentivar a comunidade escolar e colaboradores à doação voluntária de sangue
16 de novembro	Vídeo	Dicas	A professora Cris Carmo (geografia) apresenta algumas dicas importantes para a prova de geografia do ENEM
17 de novembro	Estático	Dicas	Dicas sobre cinco (5) assuntos sobre educação que podem ser tema de redação no ENEM
17 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor Rafael Verdasca (história) apresenta algumas dicas importantes para a prova de história do ENEM
18 de novembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper teve 267 alunos convocados na 1ª fase do ITA, que, conseqüentemente, farão a 2ª fase da prova
18 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor Shiroma (gramática) apresenta algumas dicas importantes para a prova de linguagens do ENEM
18 de novembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper teve 1.153 aprovados pelo SISU no 1º semestre 2021, sendo 156 carreiras, 83 universidades e 80 1ºs lugares
19 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que amanhã, dia 20/11, às 13h30, começa o TEDxITA, evento patrocinado pelo Prosper Educação, ressaltando que ainda há ingressos à venda
19 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor Chico (inglês) apresenta algumas dicas importantes para a prova de inglês do ENEM
19 de novembro	Vídeo	Informação / Comercial	Prosper na Mídia' faz referência a uma matéria da @globonews, que esteve na unidade do curso em SP, recebendo as últimas recomendações para o ENEM, com o coordenador Pedro Lorencini
19 de novembro	Estático	Informação	Post para informar que o processo seletivo de monitoria para as turmas de SJC estão abertas. Os alunos selecionados farão o curso com bolsa de 100%
20 de novembro	Estático	Informação	A partir da foto de um aluno aprovado na USP, o post divulga o Concurso de Bolsas, com prova presencial ou on-line, em todas as unidades do curso e que pode oferecer até 100% de desconto
20 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que hoje, dia 20/11, às 13h30, começa o TEDxITA, evento patrocinado pelo Prosper Educação, ressaltando que ainda há ingressos à venda
20 de novembro	Estático	Comercial	Post para divulgar a Revista ITA, editada pelo Prosper e que demonstra a metodologia adotada pelo curso, ressaltando que, em 2021, 82 aprovações dos 168 convocados pelo ITA, fizeram Prosper
21 de novembro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão o 1º dia das provas do ENEM, ressaltando que, no site, haverá a correção comentada e, no YouTube, os comentários gerais das provas

21 de novembro	Estático	Comercial	A partir da foto de uma aluna aprovada na USP, o post afirma que o Prosper está com as matrículas abertas para 2022, ressaltando os principais diferenciais do curso
21 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o 'Prosper Resolve', live com os comentários gerais do 1º dia de provas do ENEM, às 21h30, no canal do curso, no YouTube
21 de novembro	Vídeo	Comercial	Vídeo comandado pelo coordenador Guedes, com os bastidores do 'Prosper Resolve' acerca das provas aplicadas no 1º dia do ENEM
22 de novembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que a turma ITA on-line teve 49 alunos convocados na 1ª fase do ITA, que, conseqüentemente, farão a 2ª fase da prova
22 de novembro	Estático	Dicas	Dicas com os assuntos mais recorrentes no ENEM em Matemática e suas Tecnologias
23 de novembro	Estático	Relacionamento	Post para divulgar que o Prosper Educação iniciou uma parceria com os Hemocentros da SJC, SP e Campinas, para incentivar a comunidade escolar e colaboradores à doação voluntária de sangue
23 de novembro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão a 2ª fase das provas do ITA
24 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor Igor Ken (física) apresenta algumas dicas importantes para a prova de física do ENEM
24 de novembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 26 aprovações na 1ª chamada em medicina na FASM (Santa Marcelina Faculdade)
24 de novembro	Vídeo	Comercial	Vídeo comandado pelo coordenador Markan, com os bastidores do 'Prosper Resolve' acerca das provas da 1ª fase do ITA, que vai ocorrer às 18h, no canal do curso, no YouTube
25 de novembro	Estático	Comercial	Post com um carrossel de fotos com os melhores momentos do TEDxITA
25 de novembro	Estático	Dicas	Dicas com os assuntos mais recorrentes no ENEM em Ciências da Natureza e suas Tecnologias (Física, Química e Biologia)
25 de novembro	Vídeo	Comercial	Vídeo com o professor Igor Ken (física) e o coordenador Markan (ITA), com os bastidores do 'Prosper Resolve' sobre a prova de física e redação do ITA, que ocorrerá às 18h, no canal do curso, no YouTube
25 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor Walter (matemática) apresenta algumas dicas importantes para a prova de matemática do ENEM
26 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor Caio Gadel (biologia) apresenta algumas dicas importantes para a prova de biologia do ENEM
26 de novembro	Vídeo	Dicas	O professor Caio Edu (química) apresenta algumas dicas importantes para a prova de química do ENEM
26 de novembro	Vídeo animação	Motivação	Vídeo com vários professores e colaboradores desejando uma ótima prova para todos os alunos que farão o 2º dia de provas do ENEM
26 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que as resoluções da 2ª fase das provas do ITA de matemática, química, física e redação estão disponíveis no site do Poliedro, com link na bio
27 de novembro	Estático	Comercial	Post para divulgar a Revista ITA, editada pelo Prosper e que demonstra a metodologia adotada pelo curso, ressaltando que, em 2021, 82 aprovações dos 168 convocados pelo ITA, fizeram Prosper
27 de novembro	Estático	Comercial	A partir da foto de um aluno aprovado no ITA, o post afirma que o Prosper está com as matrículas abertas para 2022, ressaltando os principais diferenciais do curso

27	de	Estático	Comercial (Aprovação)	O post informa quais foram as universidades que o Prosper mais aprovou em medicina no SISU 2021: 42 aprovados na UFMG, 11 aprovados na USP e 7 aprovados na UFRJ
27	de	Estático	Comercial (Aprovação)	O post informa quais foram as universidades que o Prosper mais aprovou no SISU 2021: 139 aprovados na UNIFESP, 133 aprovados na UFMG e 132 aprovados na USP
27	de	Estático	Informação / Dicas	Post para divulgar o novo blog do curso: Como se preparar para os vestibulares mais concorridos. Para acessar o texto, ink na bio
28	de	Estático	Informação	A partir da foto de um aluno aprovado na USP, o post divulga o Concurso de Bolsas, com prova presencial ou on-line, em todas as unidades do curso e que pode oferecer até 100% de desconto
28	de	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o 'Prosper Resolve', live com os comentários gerais do 2º dia de provas do ENEM, às 21h30, no canal do curso, no YouTube
28	de	Vídeo	Comercial	Vídeo comandado pelo professor LG (biologia), com os bastidores do 'Prosper Resolve' acerca das provas aplicadas no 2º dia do ENEM
29	de	Estático	Relacionamento	A partir da fotos de vários colaboradores do curso fazendo doação de sangue, o post afirma que a campanha 'Salve até 3 vidas' foi um sucesso, ressaltando que, quem quiser participar, ainda há tempo
30	de	Estático	Informação / Comercial	Divulgação do projeto 'Nossos ex-alunos', com o André Bezerra, Piloto da Esquadilha da Fumaça, da turma ITA 2009, que, no dia 03/12, vai compartilhar um pouco sobre a sua trajetória profissional
30	de	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper teve 741 alunos convocados para a 2ª fase da UNICAMP
DEZEMBRO				
1	de	Vídeo animação	Informação / Comercial	A partir da foto do aluno que conquistou o 1º lugar na medicina da USP, o post convida os alunos a participarem do Aulão FUVEST, que ocorrerá no dia 09/12, às 18h, no canal do curso, no YouTube
1	de	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 43 alunos foram aprovados em medicina, na FASM (Santa Marcelina Faculdade), na 1ª e 2ª chamadas
2	de	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que a Turma ITA on-line obteve 49 convocações para a 2ª fase do vestibular, com alunos de todas as regiões do país
2	de	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 105 alunos foram aprovados em medicina, na Santa Casa, na 1ª chamada, ressaltando que, das 180 vagas disponíveis, o Prosper conquistou 58% delas
3	de	Estático	Informação	A partir da foto de um aluno aprovado na USP, o post divulga o Concurso de Bolsas, com prova presencial ou on-line, em todas as unidades do curso e que pode oferecer até 100% de desconto
3	de	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper Sistema de Ensino obteve 451 aprovações (151 aprovações das unidades próprias) na 1ª chamada da PUC-Camp (Campinas)
3	de	Vídeo animação	Informação / Comercial	Divulgação do projeto 'Nossos ex-alunos', com o André Bezerra, Piloto da Esquadilha da Fumaça, da turma ITA 2009, que, hoje, vai compartilhar um pouco sobre a sua trajetória profissional
4	de	Estático	Informação / Dicas	Post para divulgar o novo blog do curso: Obras obrigatórias nos vestibulares - 5 dicas para estudar os livros indicados
4	de	Estático	Informação	A partir da foto de um aluno aprovado na UNICAMP, o post divulga a Bolsa Desempenho, a partir da performance em vestibulares e olimpíadas científicas e que pode oferecer até 100% de desconto

4 de dezembro	Estático	Comercial	Post para divulgar a Revista ITA, editada pelo Prosper e que demonstra a metodologia adotada pelo curso, ressaltando que, em 2021, 82 aprovações dos 168 convocados pelo ITA, fizeram Prosper
5 de dezembro	Vídeo / animação	Motivação / Comercial	Calouro Prosper' com a aluna Ana Isabel Resch, aprovada em direito, na USP, em que ela compartilha a sua experiência no cursinho e dá dicas para quem vai fazer o vestibular da FUVEST
5 de dezembro	Estático	Comercial	A partir da foto de um aluno aprovado no ITA, o post afirma que o Prosper está com as matrículas abertas para 2022, ressaltando os principais diferenciais do curso
6 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Foto do aluno Matheus de Almeida Fernandes Camargo Aranha, aprovado em 1º lugar em medicina na Santa Casa
6 de dezembro	Estático	Informação / Comercial	Divulgação do projeto 'Nossos ex-alunos', ressaltando que já há 5 episódios disponíveis no canal do curso, no YouTube. Link na bio
6 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 533 alunos (Prosper Sistema de Ensino) e 413 alunos (unidades Próprias) convocados em medicina para a 2ª fase da UNESP
6 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve 2.889 alunos (Prosper Sistema de Ensino) e 1.090 alunos (unidades Próprias) convocados para a 2ª fase da UNESP
7 de dezembro	Estático	Comercial	Post para divulgar a Turma de Revisão 2ª fase, na modalidade on-line
7 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	A partir da foto de uma aluna aprovada na USP, o post relembra que, em 2021, o Prosper obteve 579 aprovações na USP
7 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 44 alunos foram aprovados em medicina, na São Camilo, na 1ª chamada, ressaltando que esse resultado representa 49% das vagas
8 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	A partir da foto de uma aluna aprovada na USP, o post relembra que, em 2021, o Prosper obteve 73 aprovações em medicina, na USP, sendo 43 em Pinheiros, 18 em Ribeirão Preto e 12 em Bauru
8 de dezembro	Estático	Informação / Comercial	A partir da foto do aluno que conquistou o 1º lugar na medicina da USP, o post convida os alunos a participarem do Aulão FUVEST, que ocorrerá amanhã, às 18h, no canal do curso, no YouTube
8 de dezembro	Estático	Informação	Post para informar que o processo seletivo de monitoria para as turmas de Campinas estão abertas. Os alunos selecionados farão o curso com bolsa de 100%
8 de dezembro	Estático	Dicas	Dicas com os assuntos mais recorrentes na FUVEST em biologia
8 de dezembro	Estático	Informação / Dicas	Post para divulgar que o novo blog do curso está disponível: Fuvest - confira as características da prova e os temas mais frequentes
9 de dezembro	Estático	Dicas	Dicas com os assuntos mais recorrentes na FUVEST em ciências exatas
9 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 114 alunos foram aprovados na 1ª chamada do IME, ressaltando que, 1 em cada 3 aprovados é Prosper
9 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper obteve o 1º e 2º lugares no IME, ressaltando que, dos 100 primeiros lugares gerais do concurso, 40 são do curso
9 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que, entre os 10 primeiros lugares da Ativa!, 4 são alunos do Prosper
9 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que, entre os 10 primeiros lugares na Reseva IME, 7 são alunos do Prosper

9 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	A partir da foto de um aluno aprovado na USP, o post relembra que, em 2021, o Prosper obteve 201 aprovações nas engenharias da USP
10 de dezembro	Estático	Dicas	Dicas com os assuntos mais recorrentes na FUVEST em ciências humanas
10 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	A partir da foto de uma aluna aprovada na USP, o post relembra que, em 2021, o Prosper obteve 29 aprovações em direito na USP
10 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 58 alunos foram aprovados em medicina, na FMJ (Faculdade de Medicina de Jundiaí), ressaltando que esse resultado representa 48% das vagas
10 de dezembro	Vídeo	Dicas	Vídeo com a Orientadora Educacional, Elaine Asana, com as principais dicas para quem for fazer as provas da FUVEST
10 de dezembro	Estático	Comercial	Post para divulgar a Turma de Revisão 2ª fase, na modalidade on-line, ressaltando as principais características do curso
11 de dezembro	Estático	Informação	A partir da foto de uma aluna aprovada no ITA, o post divulga o Concurso de Bolsas, com prova presencial ou on-line, em todas as unidades do curso e que pode oferecer até 100% de desconto
11 de dezembro	Vídeo animação	Motivação	Vídeo com vários professores e colaboradores desejando uma ótima prova para todos os alunos que farão a prova da FUVEST
12 de dezembro	Estático	Informação	A partir da foto de um aluno aprovado na UNICAMP, o post divulga a Bolsa Desempenho, a partir da performance em vestibulares e olimpíadas científicas e que pode oferecer até 100% de desconto
12 de dezembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o 'Prosper Resolve', live com os comentários gerais do 1º dia de provas da FUVEST, às 21h30, no canal do curso, no YouTube
12 de dezembro	Vídeo	Comercial	Vídeo comandado pelo coordenador Pedro, com os bastidores do 'Prosper Resolve' acerca das provas aplicadas no 1º dia da FUVEST
13 de dezembro	Estático	Informação	A partir da foto de um aluno aprovado na USP, o post divulga o Concurso de Bolsas, com prova presencial ou on-line, em todas as unidades do curso e que pode oferecer até 100% de desconto
13 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que a Turma ITA on-line obteve 19 aprovações na 1ª chamada (preliminar) no IME
13 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 125 alunos foram aprovados em medicina, na Santa Casa, na 1ª e 2ª chamadas
14 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	A partir da foto de uma aluna aprovada na FANEMA, o post relembra que, em 2021, o Prosper obteve 74 aprovações em medicina na FANEMA
15 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	O post relembra que, em 2021, o Prosper obteve 63 aprovações em medicina na FAMERP
16 de dezembro	Estático	Informação	Post para divulgar as datas que as unidades próprias não estarão em funcionamento por conta dos feriados do final do ano
16 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	O post relembra que, em 2021, o Prosper obteve 124 aprovações em medicina no EINSTEIN
16 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper Sistema de Ensino obteve 77 aprovações (71 aprovações das unidades próprias) na 1ª chamada de medicina da PUC Campinas
17 de dezembro	Estático	Informação / Comercial	Divulgação do projeto 'Nossos ex-alunos', com o médico Mozar Suzigan, que ocorrerá hoje, às 18h, no canal do curso, no YouTube

17 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper Sistema de Ensino obteve 439 aprovados (233 aprovados das unidades próprias) na 1ª chamada da PUC-SP
18 de dezembro	Estático	Informação	A partir da foto de uma aluna aprovada na USP, o post divulga o Concurso de Bolsas, com prova presencial ou on-line, em todas as unidades do curso e que pode oferecer até 100% de desconto
18 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper Sistema de Ensino obteve 74 aprovados (65 aprovados das unidades próprias) na 1ª chamada de medicina na PUC-SP
18 de dezembro	Estático	Comercial	Post para divulgar a Turma de Revisão 2ª fase, na modalidade on-line, ressaltando as principais características do curso
19 de dezembro	Estático	Informação	A partir da foto de um aluno aprovado na UNICAMP, o post divulga a Bolsa Desempenho, a partir da performance em vestibulares e olimpíadas científicas e que pode oferecer até 100% de desconto
20 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar o número de aprovados Prosper nas 'Top Carreiras' da PUC SP (medicina: 65; direito: 56; psicologia: 27; relações internacionais: 20 e ciências econômicas: 15)
20 de dezembro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos que farão a 1ª fase das provas do EINSTEIN
20 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper Sistema de Ensino obteve 2.742 convocados (1.293 convocados das unidades próprias) para a 2ª fase da FUVEST
20 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que, com a 3ª chamada, 135 alunos foram aprovados em medicina, na Santa Casa
21 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que as Turmas On-line obtiveram 215 convocados para a 2ª fase da FUVEST
22 de dezembro	Estático	Informação	A partir da foto de uma aluna aprovada na USP, o post divulga o último Concurso de Bolsas 2021, com prova presencial ou on-line, em todas as unidades e que pode oferecer até 100% de desconto
22 de dezembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a Live Resultados ITA 2022, com o coordenador do curso, no canal do curso, no YouTube. Link na bio
22 de dezembro	Estático	Dicas / Comercial	Post para divulgar o E-book Guia Prático para a 2ª Fase do Einstein - entenda como se preparar para as MME (Múltiplas Minientrevistas)
23 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post com as fotos dos alunos que obtiveram o 1º, 2º e 3º lugares, respectivamente, nas vagas ordinárias do vestibular do ITA
23 de dezembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a Live Resultados ITA 2022, às 14h, no canal do curso, no YouTube. Link na bio
23 de dezembro	Estático	Informação / Dicas	Post para divulgar que o novo blog do curso está disponível: 7 dicas para montar um cronograma de estudos para o vestibular
23 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post com a foto do aluno João Matheus Del Vecchio França Barbosa, que obteve o 2º lugar geral no vestibular do ITA
23 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper está no Top 10 das vagas ordinárias e Top 10 das vagas privadas no vestibular do ITA
23 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 114 alunos foram aprovados na 1ª chamada do IME, ressaltando que, 1 em cada 3 aprovados é Prosper
23 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper alcançou a marca de 1.049 aprovados no ITA desde a primeira turma, há 28 anos

23 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que o Prosper conquistou 65 vagas no vestibular do ITA, ressaltando que esse resultado representa 43% dos convocados em 2022
23 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que 77 alunos foram aprovados em medicina na 1ª chamada da FMABC, ressaltando que 57% dos convocados são do Prosper
23 de dezembro	Estático	Comercial (Aprovação)	Post para divulgar que no Top 10 do ITA, cinco alunos são do Prosper
24 de dezembro	Estático	Relacionamento	A partir da foto de dois alunos aprovados, o post deseja Boas Festas a todos os alunos e um ano novo repleto de aprendizados e muitas conquistas
27 de dezembro	Estático	Informação	A partir da foto de um aluno aprovado na UNICAMP, o post divulga o último Concurso de Bolsas 2021, com prova presencial ou on-line, em todas as unidades e que pode oferecer até 100% de desconto
27 de dezembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o Intensivão, um curso de cinco dias, exclusivo para os alunos matriculados, com foco nas 2ªs fases dos vestibulares
28 de dezembro	Estático	Dicas	O post demonstra como uma visita aos museus pode ajudar os estudantes nos vestibulares
28 de dezembro	Estático	Informação / Dicas	Post para divulgar que o novo blog do curso está disponível: Como se preparar para a segunda fase do vestibular do Albert Einstein - as dicas mais importantes
28 de dezembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o Prosper já está com a lista completa de aprovados no ITA disponível no site, ressaltando que, até o momento, são 65 aprovações na 1ª chamada
29 de dezembro	Vídeo	Dicas / Comercial	Depoimento com o ex-aluno Matheus Aranha, da turma MED SP, aprovado em 1º lugar do vestibular de medicina na Santa Casa, que passou dicas sobre como se preparar para as provas
30 de dezembro	Estático	Informação	A partir da foto de uma aluna aprovada na FAMEMA, o post divulga a Bolsa Desempenho, a partir da performance em vestibulares e olimpíadas científicas e que pode oferecer até 100% de desconto

SIRIUS			
Meses de 2021	Formato	Tema	Assunto
JANEIRO			
1 de janeiro	Estático	Motivação / Relacionamento	Post para divulgar um Feliz 2021, com texto motivacional, ressaltando que o Sirius deseja democratizar ainda mais a educação neste novo ano e ver os alunos aprovados na universidade dos sonhos
5 de janeiro	Estático	Dicas	A partir da chamada 'Como se preparar nessa reta final?', o post apresenta algumas das principais características do ENEM
7 de janeiro	Estático	Dicas	O post traz duas dicas sobre como se preparar fisicamente para o ENEM: a) alongamentos; b) exercícios de respiração
8 de janeiro	Estático	Comercial	Post para divulgar o Turbo ENEM Sirius, um material completo e gratuito com muitos exercícios e um E-book com os principais assuntos. Para se cadastrar e ter acesso, link na bio
15 de janeiro	Estático	Dicas	O post apresenta uma série de dicas sobre o que fazer na véspera do ENEM e que pode deixar os alunos mais relaxados
16 de janeiro	Estático	Dicas	O post apresenta um <i>checklist</i> com as coisas que o aluno não deve esquecer de levar para a prova do ENEM
17 de janeiro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos (Sirianos) que farão o ENEM

17 de janeiro	Estático	Informação / Relacionamento	Post para divulgar que o 'Gabarito ENEM Sirius' está disponível. Com ele, o aluno pode ter uma ideia de como foi o seu desempenho nas provas
18 de janeiro	Estático	Informação / Relacionamento	Post para divulgar que o aluno pode enviar a sua redação do ENEM 2020 para a plataforma do curso e, com isso, ter uma prévia da nota que pode alcançar
21 de janeiro	Vídeo animação	Dicas / Comercial	Vídeo com o ex-aluno Gabriel Figueiredo, aprovado em arquitetura na UFSC, passando dicas sobre como se comportar na hora da prova
22 de janeiro	Estático	Dicas	O post apresenta algumas fórmulas importantes de matemática que o aluno deve saber para a prova do ENEM: função de segundo grau, logaritmos, área de figuras planas e circunferência
23 de janeiro	Estático	Informação / Relacionamento	Post para divulgar que o 'Gabarito ENEM Sirius' está disponível. Com ele, o aluno pode ter uma ideia de como foi o seu desempenho nas provas
24 de janeiro	Estático	Motivação	Post para desejar uma excelente prova para os alunos (Sirianos) que farão o 2º dia de provas do ENEM
25 de janeiro	Estático	Relacionamento	Post pede para os alunos responderem nos comentários: 'como você se sente agora que o ENEM passou?'
26 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a live 'Como controlar a ansiedade pós-ENEM?', com o psiquiatra e educador Celso Lopes, que ocorrerá hoje, às 17h, no Instagram do curso
29 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que faltam três dias para o 'Esquenta ENEM Sirius', ressaltando que o curso já disponibiliza para os alunos uma apostila de exercícios e um tutorial de como montar um mapa mental
30 de janeiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que faltam dois dias para o 'Esquenta ENEM Sirius', ressaltando que serão seis aulas ao vivo, gratuitas e que vão ajudar a iniciar a preparação para o ENEM
31 de janeiro	Estático	Comercial	Em alusão ao Concurso Esquenta ENEM, post divulga os ganhadores da campanha 'Por que você quer estudar com o Sirius em 2021?'
FEVEREIRO			
1 de fevereiro	Estático	Comercial	Em alusão ao Concurso Esquenta ENEM, post divulga os ganhadores da campanha 'Qual foi a situação mais engraçada que você passou no vestibular?'
2 de fevereiro	Estático	Comercial	Em alusão ao Concurso Esquenta ENEM, post divulga os ganhadores da campanha 'O que te inspirou a escolher o curso que você quer fazer na faculdade?'
3 de fevereiro	Estático	Comercial	Em alusão ao Concurso Esquenta ENEM, post divulga os ganhadores da campanha 'O que você diria para motivar alguém a estudar?'
4 de fevereiro	Estático	Comercial	Em alusão ao Concurso Esquenta ENEM, post divulga os ganhadores da campanha 'De acordo com o curso que você quer fazer, como você se vê daqui a 10 anos?'
5 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que hoje é o último dia do Esquenta ENEM Sirius, com o prof. Rafa (biologia), ao vivo, às 15h, ressaltando que todas as aulas dessa semana estão disponíveis no YouTube do curso
8 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o 'Sirius de Portas Abertas', ressaltando o que qualquer aluno pode acessar gratuitamente na plataforma
10 de fevereiro	Estático	Dicas	O post apresente seis dicas importantes de como escrever uma redação
12 de fevereiro	Estático	Dicas / Informação	Post em alusão ao Dia Internacional de Darwin, cientista inglês que formulou a Teoria da Evolução, ressaltando algumas das suas principais ideias
12 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que hoje, às 13h, haverá o lançamento do Cronograma Sirius, no canal do curso, no YouTube
12 de fevereiro	Vídeo animação	Informação	Em alusão à data de aniversário de Charles Darwin, o professor de biologia faz um discurso laudatório para o 'pai da evolução' em função da importância das suas descobertas
12 de fevereiro	Estático	Comercial	Em alusão ao Cronograma Sirius, post divulga os ganhadores da campanha 'Qual a sua maior dificuldade de organização nos estudos?'
13 de fevereiro	Estático	Informação	Datas importantes acerca do SISU 2020, como início das inscrições, término das inscrições e os resultados
15 de fevereiro	Estático	Comercial	Post demonstra seis benefícios oportunizados por um cronograma de estudos

16 de fevereiro	Estático	Dicas / Informação	Em alusão ao Carnaval, o post apresenta uma série de informações acerca dessa comemoração, que começou na Idade Média
17 de fevereiro	Estático	Dicas	O prof. Dimas (história) oferece uma indicação de série: The Crown
21 de fevereiro	Estático	Informação	Post para divulgar que o Sirius, em parceria com o PNE, está fazendo uma promoção que oferece uma bolsa integral de estudos para alunos da rede pública ou bolsista integral da rede privada
23 de fevereiro	Estático	Dicas	Post com dicas sobre o tópico 'queda livre', ressaltando o conceito e as principais fórmulas utilizadas
23 de fevereiro	Estático	Informação / Motivação	Post para divulgar as datas do ENEM PPL e Reaplicação, ressaltando uma mensagem de boa prova para todos os alunos que farão essas edições
23 de fevereiro	Estático	Dicas / Comercial	Post explica como funciona o Simulador SISU 2021
24 de fevereiro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a live 'Vacina: tudo sobre sua história e implicações éticas', com os professores Dimas (história) e Ethel (filosofia), que ocorrerá hoje, às 17h, no canal do curso no YouTube
26 de fevereiro	Estático	Dicas	Prof. Kleber (química) sugere que, a cada período de estudos de 30 minutos ou mais, os alunos realizem de 2 a 3 exercícios sobre aquele conceito. Nos stories, acesse um banco de exercícios gratuito
27 de fevereiro	Vídeo animação	Dicas / Comercial	O post apresenta um tutorial sobre como configurar o cronograma de estudos personalizado do Sirius, ressaltando que o aluno pode fazer um teste gratuito por duas semanas
<b>MARÇO</b>			
2 de março	Estático	Dicas	Post com um resumo sobre a Antiguidade Oriental: a) O que é Antiguidade Oriental?; b) Egito; c) Mesopotâmia; e d) Outras civilizações da Antiguidade Oriental
4 de março	Estático	Dicas	A prof. Ethel (filosofia) oferece uma indicação de livro: Subliminar - como o inconsciente influencia nossas vidas
7 de março	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que o 'Esquenta ENEM' começa amanhã, com cinco dias de aulas ao vivo para iniciar os estudos para o ENEM 2021
8 de março	Estático	Informação / Motivação	Em alusão ao Dia Internacional da Mulher, o post traz uma série de informações sobre a origem e o significado desta data
8 de março	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, em alusão ao 'Esquenta ENEM - Turma de Março', o prof. Doug (física) estará no YouTube, ao vivo, às 15h, para a aula: Cinemática MUV
9 de março	Estático	Informação / Motivação	Em alusão à Semana das Mulheres, post apresenta três mulheres inspiradoras: a) Amina J. Mohammed; b) Anita Garibaldi; e c) Frances Arnold
9 de março	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, em alusão ao 'Esquenta ENEM - Turma de Março', a prof. Priscila (gramática) estará no YouTube, ao vivo, às 17h, para a aula: Estudando os Substantivos
10 de março	Estático	Informação / Motivação	Em alusão à Semana das Mulheres, post apresenta três mulheres inspiradoras: a) Enedina Marques; b) Marie Curie; e c) Maria da Penha
10 de março	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, em alusão ao 'Esquenta ENEM', hoje haverá duas aulas gratuitas: Equação de primeiro grau, com o prof. Paulo, às 15h; e Império Romano, com o prof. Dimas, às 17h
11 de março	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, em alusão ao 'Esquenta ENEM - Turma de Março', o prof. Kleber (química) estará no YouTube, ao vivo, às 17h, para a aula: Átomo ou Elemento Químico?
11 de março	Estático	Informação / Motivação	Em alusão à Semana das Mulheres, post apresenta três mulheres inspiradoras: a) Bertha Lutz; b) Malala Yousafzai; e c) Rosalyn Yalow
12 de março	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, em alusão ao 'Esquenta ENEM - Turma de Março', o prof. Rafa (biologia) estará no YouTube, ao vivo, às 15h, para a aula: Dividindo a Célula
12 de março	Estático	Informação / Motivação	Em alusão à Semana das Mulheres, post apresenta três mulheres inspiradoras: a) Marta; b) Rosa Parks; e c) Arlette Contreras
15 de março	Estático	Humor / Relacionamento	A partir de duas variáveis (mês do aniversário e último dígito do celular), o post pergunta 'quem é você na escola? O resultado vai ser uma combinação das duas variáveis
16 de março	Estático	Informação	Em alusão ao Dia Nacional de Conscientização sobre as Mudanças Climáticas, o post apresenta definições sobre tempo, clima, mudanças climáticas e suas consequências
17 de março	Estático	Dicas	Dica de documentário da prof. Priscila (gramática): Língua - vidas em português
18 de março	Estático	Informação	Post para divulgar informações sobre o curso de medicina, como melhores universidades do país, notas de corte mais altas do SISU e algumas áreas em que se pode trabalhar
19 de março	Estático	Informação / Comercial	Post explica de que forma funciona a correção da redação no Sirius e de que modo funciona o envio da mesma por parte do aluno
21 de março	Estático	Dicas	Em alusão ao Dia Internacional da Poesia, post apresenta uma relação das poesias cobradas nos vestibulares

22 de março	Vídeo animação /	Dicas	Em alusão ao Dia Mundial da Água, os professores de química e biologia trazem uma mensagem laudatória a essa substância imprescindível para a nossa subsistência
23 de março	Estático	Dicas	Post aponta algumas dicas importantes sobre como estudar em casa: a) Escolha um local confortável; b) Estabeleça horários fixos; c) Monte um cronograma de estudos; e d) Afaste-se das distrações
24 de março	Estático	Dicas	Dicas sobre os conceitos fundamentais de Cinemática: a) O que é cinemática?; b) Cinemática Escalar; c) Cinemática Vetorial
25 de março	Estático	Dicas	Em alusão ao Dia da Constituição, post apresenta os seguintes tópicos: a) O que é uma constituição?; b) O que é a Constituição Federal de 1988?; c) As características
26 de março	Estático	Informação / Motivação	Post para divulgar a live de atualidades: 'Marte - conheça um pouco sobre o planeta e suas curiosidades', que ocorrerá hoje, às 17h, no YouTube, com os professores Doug (física) e Klebão (química)
27 de março	Estático	Informação	Post com as datas importantes acerca do ENEM 2020, como o SISU, ProUni, FIES, etc
29 de março	Estático	Informação / Relacionamento	Post para divulgar que o INEP lançou o resultado das provas do ENEM 2020 e pede para os alunos colocarem nos comentários em qual prova se saíram melhor
30 de março	Vídeo animação /	Motivação	Vídeo, com viés motivacional, da professora Priscila (gramática) para os alunos do Sirius que finalizaram o ENEM
30 de março	Estático	Informação	Post para divulgar o 'Simulador SISU Sirius', que, a partir das notas no ENEM e curso de interesse, permite calcular as chances de aprovação do aluno
31 de março	Estático	Dicas	O prof. Rafael (biologia) sugere que os alunos sempre busquem saber os conceitos por trás dos assuntos que são abordados em noticiários, internet e redes sociais
ABRIL			
1 de abril	Estático	Comercial	Post para divulgar as ferramentas disponíveis aos alunos do Sirius, ressaltando que, para conhecer mais sobre a plataforma, basta acessar o link da bio
2 de abril	Estático	Informação	Post para divulgar o 'Simulador SISU Sirius', que, a partir das notas no ENEM e curso de interesse, permite calcular as chances de aprovação do aluno
4 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que amanhã começa o 'Esquenta ENEM Sirius' - Turma de Abril, ressaltando que serão seis aulas ao vivo e gratuitas para ajudar no início dos estudos para o ENEM 2021
5 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a live 'Tira dúvidas do SISU!', que ocorre hoje, às 17h, no canal do curso no YouTube
5 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, em alusão ao 'Esquenta ENEM - Turma de Abril', o prof. Doug (física) estará no YouTube, ao vivo, às 15h, para a aula: Tudo sobre Vetores
6 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, em alusão ao 'Esquenta ENEM - Turma de Abril', a prof. Priscila (gramática) estará no YouTube, ao vivo, às 17h, para uma aula sobre interpretação de texto
6 de abril	Estático	Dicas	Post para afirmar que o SISU começa hoje, o que é o Sistema de Seleção Unificada, quem pode participar e como é calculada a nota de corte
7 de abril	Estático	Informação	Datas importantes acerca do SISU 2020, como período de inscrições, resultado da chamada regular, prazo para participar da lista de espera, matrícula e convocação dos candidatos da lista de espera
7 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, em alusão ao 'Esquenta ENEM - Turma de Abril', o prof. Paulo (matemática) estará no YouTube, ao vivo, às 15h, para a aula: Razão
7 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, em alusão ao 'Esquenta ENEM - Turma de Abril', o prof. Dimas (história) estará no YouTube, ao vivo, às 17h, para a aula: Reforma Protestante
8 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, em alusão ao 'Esquenta ENEM - Turma de Abril', o prof. Kleber (química) estará no YouTube, ao vivo, às 15h, para a aula: Radioatividade
9 de abril	Estático	Informação	Post para divulgar que o MEC prorrogou o prazo de inscrições para o SISU até o dia 14/4 e o prazo de divulgação dos resultados foi alterado para o dia 16/4
9 de abril	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que, em alusão ao 'Esquenta ENEM - Turma de Abril', o prof. Rafa (biologia) estará no YouTube, ao vivo, às 15h, para a aula: Transporte da Membrana Plasmática
9 de abril	Estático	Informação	Post para divulgar que hoje é o último dia para se inscrever no SISU e, conseqüentemente, estudar em uma universidade pública
9 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Depoimento de três ex-alunos ressaltando a importância que a plataforma teve nas suas aprovações: enfermagem (USP); medicina (UFMS); e ciência da computação (USP)
10 de abril	Estático	Comercial	Post para divulgar a ferramenta Acompanhamento de Progresso Sirius, como ela ajuda no planejamento, como funciona e os benefícios proporcionados aos alunos
11 de abril	Estático	Comercial (Aprovação)	Post com fotos e depoimentos de três alunos enaltecendo a importância do Sirius nas suas respectivas aprovações: odontologia, medicina e medicina veterinária
12 de abril	Estático	Informação	Post traz uma série de informações sobre os cursos de engenharia, como as opções existentes, melhores universidades do país e notas de corte do SISU 2020
13 de abril	Estático	Dicas	Post com um resumo acerca das teorias sobre a origem do universo: a) Universo Pulsante; b) Universo Estacionário; c) Universo em Expansão; e d) <i>Big Bang</i>
14 de abril	Estático	Relacionamento	O post pede para os alunos colocarem nos comentários qual a matéria que eles 'dão <i>match</i> '
15 de abril	Estático	Informação	Post para explicar o que é o Ramadã
15 de abril	Estático	Informação	Post para afirmar que amanhã sai o resultado do SISU
16 de abril	Estático	Motivação	Em alusão à divulgação do resultado do SISU, o post parabeniza todos os aprovados, mas, especialmente, traz uma mensagem de apoio e motivação aos que ainda não alcançaram a sonhada vaga

18 de abril	Estático	Relacionamento	O post traz a seguinte provocação para os alunos responderem nos comentários: 'Conte para o Siriuzinho (mascote) que você é vestibulando sem dizer que você é vestibulando'
19 de abril	Estático	Dicas	Em alusão ao Dia dos Povos Indígenas, o post indica três livros para que os alunos possam conhecer e se aprofundar sobre a cultura indígena no Brasil
20 de abril	Estático	Dicas	Dicas sobre o Ciclo de Krebs. Para aprofundar esse assunto e ter acesso a mais conteúdos, entre no link da bio
21 de abril	Estático	Informação / Motivação	Post para divulgar que o Sirius preparou um guia completo sobre o curso de medicina no seu blog, com o link nos comentários e nos stories
22 de abril	Estático	Informação	Post para divulgar que o Sirius preparou um guia completo sobre o curso de biomedicina, com o link nos comentários e nos stories
23 de abril	Estático	Humor / Relacionamento	De forma caricata, o post recria os momentos da escrita e pede para os alunos colocarem nos comentários quais são as fases pelas quais eles passam durante o desenvolvimento da redação
23 de abril	Estático	Informação / Motivação	Post para divulgar a live 'A Carreira de Medicina', que ocorrerá no dia 26/4, às 17h, no canal do curso no YouTube
25 de abril	Estático	Comercial	Em alusão ao Concurso SiriusMed, post divulga os ganhadores da campanha cujo resultado será divulgado ao final da live 'A Carreira de Medicina', que acontece amanhã, às 17h, no YouTube
26 de abril	Estático	Comercial	Post para divulgar as funcionalidades exclusivas do SiriusMed, que é o novo plano do Sirius para os candidatos e candidatas aos cursos de medicina
27 de abril	Estático	Comercial	Post para divulgar a campanha 'Quer ganhar um plano do Sirius Med?', ressaltando as regras e a premiação aos ganhadores
28 de abril	Estático	Motivação	Post da frente de um ônibus com a chamada 'Rumo à Aprovação'
28 de abril	Estático	Dicas	Post apresenta 7 dicas para passar em medicina de primeira. Por fim, pede para os alunos colocarem nos comentários alguma dica adicional
29 de abril	Estático	Dicas / Comercial	Depoimento de dois alunos aprovados em medicina (UFMS e UNIGRANRIO) sobre como se preparar para as provas
MAIO			
3 de maio	Estático	Informação	Informações com as datas para quem vai pedir a isenção da taxa de inscrição para o ENEM 2021
3 de maio	Estático	Dicas	A partir da dica de um acadêmico de medicina da UFPR, o post pede para os alunos contarem o que eles fazem pra trazer uma leveza na rotina de estudos
4 de maio	Estático	Motivação	Em alusão ao 'Dia de Star Wars', post traz o mascote do Sirius com a mensagem 'Que a força esteja com você!'
4 de maio	Estático	Dicas	O post faz a sugestão de três livros para alunos que precisam se organizar: a) A Arte da Procrastinação; b) Vida Organizada; e c) A Arte de Fazer Acontecer
5 de maio	Vídeo animação /	Humor / Motivação	De forma caricata, um aluno reconhece que, a despeito das dificuldades de entender a matéria, ele quer entrar na faculdade e, por isso, vai continuar estudando
5 de maio	Estático	Informação	Post em alusão ao Dia Mundial da Língua Portuguesa
5 de maio	Vídeo animação /	Motivação / Relacionamento	A partir do hit musical 'Esquema preferido' e de forma caricata, post faz referência à necessidade de se estudar no final de semana para seguir com o cronograma planejado
6 de maio	Estático	Informação	Post em alusão ao Dia Nacional da Matemática, ressaltando que o dia escolhido é uma homenagem ao matemático brasileiro Júlio César de Mello e Souza, conhecido pelo pseudônimo Malba Tahan
7 de maio	Estático	Dicas / Relacionamento	Post apresenta a sugestão de quatro séries indicadas para quem quer se distrair: a) Eu nunca...; b) Grace and Frankie; c) Insecure; e d) Unbreakable Kimmy Schmidt
7 de maio	Estático	Informação	Post em alusão ao Dia do Oftalmologista
8 de maio	Estático	Relacionamento	Post em alusão aos 8 anos do Sirius, cujo mote é transformar vidas através da educação
9 de maio	Estático	Comercial	Em alusão ao aniversário do Sirius, plataforma lança promoção com o sorteio de 10 bolsas integrais
10 de maio	Vídeo	Comercial	Apresentação 'musical' da Leticia Flores, nova professora de redação do Sirius
11 de maio	Estático	Humor / Relacionamento	A partir de fotos de um cachorro chihuahua, post brinca com as reações dos alunos a partir das várias interações com a plataforma
12 de maio	Estático	Informação	Post em alusão ao Dia da Enfermagem, ressaltando que, no Brasil, homenageia-se, também, a enfermeira Anna Nery, que atuou voluntariamente na Guerra do Paraguai
13 de maio	Estático	Informação	Post em alusão ao Dia da Abolição da Escravatura. Em 2021, faz 133 anos que a Lei Áurea foi assinada pela Princesa Isabel
14 de maio	Vídeo animação /	Relacionamento	De forma caricata, o post pergunta aos alunos qual é a disciplina preferida do(a) amigo(a) de cursinho
15 de maio	Estático	Dicas	Post para explicar o Paradoxo de Schrödinger, que foi um experimento teórico realizado pelo físico austríaco Erwin Schrödinger, em 1935
16 de maio	Estático	Dicas	Post sugere aos alunos assistirem ao filme 'A Hora da Estrela', adaptado do livro da escritora Clarice Lispector, ressaltando que o filme está disponível gratuitamente no SPCine Play
17 de maio	Estático	Informação	Post em alusão ao Dia Internacional contra a Homofobia, Transfobia e Bifobia

18 de maio	Estático	Dicas	Post traz um resumo sobre a sociologia e as características das instituições sociais
18 de maio	Estático	Informação	Post para informar acerca do pedido de isenção de taxa no ENEM 2021: prazo, quem tem direito e informações importantes
19 de maio	Estático	Informação	Em alusão ao Dia do Físico, o post apresenta seis personalidades do mundo da física e suas contribuições: Galileu Galilei, Isaac Newton, Albert Einstein, Marie Curie, César Lattes e Stephen Hawking
20 de maio	Estático	Informação / Dicas	O post apresenta uma série de informações acerca do curso de pedagogia, como o que é, o que pode fazer uma pessoa formada em pedagogia e alguns temas abordados no curso
21 de maio	Estático	Desafio / Relacionamento	A partir de uma questão de gramática, o post pede para os alunos responderem nos comentários, ressaltando que, no link da bio, o aluno acessa o módulo de advérbios da plataforma
22 de maio	Estático	Desafio	Tema de redação do Sirius: 'Efeitos do imposto sobre livros na sociedade brasileira'. O post também sugere que os alunos acessem os textos motivadores e enviem a redação para a correção do Sirius
23 de maio	Estático	Dicas	Post sugere aos alunos assistirem ao documentário 'One Child Nation', sobre a política pública do governo chinês entre o final dos anos 1970 e início dos anos 2010 para frear o crescimento populacional
24 de maio	Estático	Informação	Post para informar o que é o 'espelho da redação do ENEM' e que ele estará disponível para os candidatos no dia 28/5, na página do participante
24 de maio	Estático	Informação / Motivação	Em alusão ao Dia do Vestibulando, post apresenta um texto motivacional para todos os alunos seguem estudando em busca dos seus sonhos
25 de maio	Estático	Desafio / Relacionamento	A partir de uma questão de biologia, o post pede para os alunos responderem nos comentários, ressaltando que, no link da bio, o aluno acessa a resolução da pergunta
26 de maio	Estático	Informação / Dicas	O post apresenta uma série de informações acerca do curso de psicologia, como tempo de duração, áreas de atuação, salário médio, matérias do curso e universidades com as notas máximas no ENADE
26 de maio	Vídeo animação /	Dicas / Comercial	De forma caricata, o professor de biologia comenta sobre a importância da fisiologia humana e vegetal, ressaltando que os alunos podem conhecer mais sobre esse tema assistindo as aulas do Sirius
27 de maio	Estático	Informação	O post traz informações para aqueles alunos que pretendem solicitar a isenção da taxa de inscrição do vestibular da UNICAMP
27 de maio	Estático	Dicas	A professora Letícia, de redação, compartilhou algumas dicas sobre os benefícios que a prática de meditação pode ter no desempenho das provas
28 de maio	Estático	Dicas	Post sobre insegurança alimentar e como a pandemia impactou negativamente nessa questão
28 de maio	Estático	Comercial (Aprovação)	Depoimento do ex-aluno Henrique Lemes Alves, aprovado em Engenharia de Petróleo, na USP, sobre a importância da plataforma na sua preparação
29 de maio	Estático	Dicas	A partir do tema de redação: "A importância da representatividade negra para se combater o racismo no esporte", o post pede para os alunos fazerem a redação e enviarem para o Sirius corrigir
30 de maio	Estático	Desafio / Relacionamento	A partir de uma questão de matemática, o post desafia os alunos a resolverem o desafio e responderem nos comentários. A resolução está disponível no link da bio
30 de maio	Vídeo animação /	Comercial	Vídeo com a aluna Maísa Carla Coelho, aprovada em 1º lugar em fisioterapia na UNIFAL, ressaltando que obteve 980 pontos na prova de redação
31 de maio	Estático	Desafio / Relacionamento	A partir de uma questão de física, o post pede para os alunos responderem nos comentários, ressaltando que, no link da bio, o aluno acessa a resolução da pergunta
31 de maio	Estático	Informação	Post para informar as datas do ENEM 2021. As provas impressas e digitais ocorrerão nos dias 21 e 28 de novembro e as inscrições estarão abertas entre os dias 30/6 e 14/7
31 de maio	Vídeo animação /	Dicas	A professora de gramática dá dicas sobre pleonasmos que as pessoas costumam usar e que devem ser evitados
<b>JUNHO</b>			
1 de junho	Estático	Informação / Dicas	O post apresenta uma série de informações acerca do curso de biomedicina, como tempo de duração, áreas de atuação e matérias do curso na graduação
2 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)	Depoimento do ex-aluno Lucas de Assis, aprovado em 3º lugar em história, na USP, sobre a importância da plataforma para preencher as lacunas deixadas ao longo da trajetória acadêmica
3 de junho	Estático	Dicas	Post apresenta três dicas de português para expressões que costumam confundir os alunos: a) se não / senão; b) ao invés de / em vez de; c) a fim / afim
4 de junho	Vídeo animação /	Dicas	Professor Paulo (matemática) dá dicas sobre a regra de três
4 de junho	Estático	Informação / Curiosidade	Post para explicar o que é a variante indiana do Coronavírus, porque os vírus sofrem mutações e os cuidados que precisamos adotar para nos protegermos
4 de junho	Vídeo animação /	Comercial	Vídeo com a aluna Bruna Neipp, aprovada em 1º lugar em matemática na UFRPE, ressaltando a importância que a plataforma teve na sua preparação, especialmente na disciplina de redação

5 de junho	Estático	Informação / Dicas	Em alusão ao Dia do Meio Ambiente e da Ecologia, post apresenta uma série de informações sobre o tema que podem ser utilizados na redação. No link da bio, há um módulo de ecologia gratuito
6 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)	Depoimento do ex-aluno Eric Fernando, aprovado em medicina, na UFMA, sobre a importância da plataforma na sua preparação
7 de junho	Estático	Desafio / Relacionamento	A partir de uma questão de química, o post pede para os alunos responderem nos comentários, ressaltando que, no link da bio, o aluno acessa a resolução da pergunta
8 de junho	Vídeo animação /	Dicas	Prof. Ethel (filosofia) dá dicas sobre as questões de filosofia na prova do ENEM
8 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)	Depoimento da ex-aluna Kamila Nascimento da Silva, aprovada em enfermagem, na UFT, sobre a importância da plataforma na sua preparação, especialmente nas disciplinas de matemática e redação
9 de junho	Estático	Informação / Curiosidade	Post para informar acerca da profissão de oceanógrafo, suas áreas de atuação e as características do curso de graduação
10 de junho	Estático	Desafio / Relacionamento	A partir de uma questão de literatura, o post pede para os alunos responderem nos comentários, ressaltando que, no link da bio, o aluno acessa a resolução da pergunta
11 de junho	Estático	Informação / Relacionamento	A partir da lista das obras obrigatórias do vestibular da UNICAMP, o post pede para os alunos comentarem qual das obras eles gostariam de conhecer
11 de junho	Estático	Comercial (Aprovação)	Depoimento do ex-aluno Paulo Victor Silva, aprovado em administração, na UFMG, sobre a importância da plataforma na sua preparação por conta da organização e aprofundamento dos conteúdos
12 de junho	Estático	Humor / Relacionamento	Em alusão ao Dia dos Namorados, post faz uma brincadeira em que sugere que os alunos estão 'em um relacionamento sério com... os estudos'
12 de junho	Estático	Humor / Relacionamento	A partir de cinco autores conhecidos - representados em uma imagem com negativo - o post brinca com o nome real das suas obras e o que seria o 'seu negativo'.
13 de junho	Estático	Dicas	Post para divulgar cinco dicas para ir bem na redação
13 de junho	Estático	Desafio / Relacionamento	A partir de uma questão de matemática, o post pede para os alunos responderem nos comentários, ressaltando que, no link da bio, o aluno acessa a resolução da pergunta
14 de junho	Estático	Informação	Post traz informações acerca dos critérios adotados para a isenção ou redução do valor da taxa de inscrição da FUVEST
15 de junho	Estático	Informação / Dicas	O post apresenta informações sobre os papéis desempenhados por um administrador de empresas
17 de junho	Vídeo animação /	Humor / Dicas	A partir do áudio de um meme, o post caracteriza a reação de Napoleão ao saber que D. João VI não respeitou o bloqueio continental
17 de junho	Estático	Dicas	O post demonstra como converter unidades de medida para área e para volume, ressaltando que, no link da bio, o aluno pode assistir ao módulo de Grandezas e Unidades de medida
18 de junho	Estático	Informação / Curiosidade	O post é em alusão ao Dia do Químico e pede para os alunos marcarem aquele colega que vai fazer química
18 de junho	Vídeo animação /	Informação	Em alusão ao Dia do Químico, o post apresenta uma série de químicos célebres
19 de junho	Estático	Informação / Dicas	Em alusão ao Dia do Cinema Brasileiro, o post indica cinco filmes para ver e rever de produção nacional
20 de junho	Estático	Humor / Dicas	De forma caricata, post mostra a diferença entre 'estudar sem organização do tempo' e 'aplicar dicas rápidas de gestão do tempo e ser aprovado'. Link na bio para acessar todo o texto
21 de junho	Estático	Informação / Dicas	Em alusão ao Dia do Refugiado, post apresenta uma série de informações sobre o tema, como o conceito e dados que podem ser utilizados na redação
22 de junho	Estático	Informação / Dicas	O post apresenta informações sobre as principais atividades de um cientista contábil, como trabalhar com escrituração, demonstrações financeiras, análise contábil e auditoria
23 de junho	Estático	Humor / Informação	A partir de imagens do humorista Esse Menino, post lembra que faltam apenas 7 dias para finalizar as inscrições para o ENEM, ressaltando que o Sirius tem aulas gratuitas e muitas outras ferramentas
23 de junho	Vídeo animação /	Humor / Relacionamento	De forma caricata, o post simula a reação de um aluno pensando que gabaritou as questões do simulado
24 de junho	Estático	Desafio	Tema de redação do Sirius: 'Implicações da maternidade compulsória no Brasil'. O post também sugere que os alunos acessem os textos motivadores e enviem a redação para a correção do Sirius
25 de junho	Vídeo	Humor	A partir de um meme da internet, post simula, através de um cachorro, a reação de um professor após repetir pela terceira vez a matéria e um aluno continua sem entender
26 de junho	Estático	Humor	A partir de um meme da internet, post recria a reação dos corretores do ENEM vendo as redações das pessoas de exatas
27 de junho	Estático	Desafio / Relacionamento	A partir de uma questão de matemática, o post pede para os alunos responderem nos comentários, ressaltando que, no link da bio, o aluno acessa a resolução da pergunta
28 de junho	Estático	Humor	A partir de um meme da internet, post recria a reação de um aluno que começa estudar uma matéria nova e acha fácil, mas, ao fazer os exercícios, erra tudo
29 de junho	Vídeo	Humor	A partir de um meme da internet, post recria a reação de um aluno ao afirmar 'Professor, eu juro que sei a resposta'

29 de junho	Vídeo animação /	Dicas	O professor Tiago (redação) traz dicas sobre o que fazer para melhorar a performance do aluno na redação - parte 1
29 de junho	Vídeo animação /	Dicas	O professor Tiago (redação) traz dicas sobre o que fazer para melhorar a performance do aluno na redação - parte 2
29 de junho	Vídeo animação /	Humor / Relacionamento	De forma caricata, o post pergunta aos alunos se eles pertencem à geração Millenium ou Z
30 de junho	Vídeo animação /	Humor / Comercial	De forma caricata, um aluno 'representa' que os ótimos resultados nos simulados são reflexo da preparação que ele tem no Sirius. Para mais informações, link na bio
30 de junho	Estático	Informação	Post para informar que hoje começam as inscrições para o ENEM 2021
30 de junho	Vídeo animação /	Informação / Comercial	Vídeo com a prof. Letícia (redação) para apresentar o projeto Siriusflix. Serão cinco lives relacionando redação com comida. Começa no dia 02/7, às 15h
<b>JULHO</b>			
1 de julho	Estático	Humor / Comercial	De forma caricata e em alusão aos dias de frio, o post convida os alunos a assistirem a primeira aula do projeto 'A cozinha é o coração da redação', que acontece amanhã, às 15h
1 de julho	Vídeo	Comercial	Apresentação 'literária' do Nori, novo professor de literatura do Sirius
2 de julho	Estático	Infomação / Comercial	Post para informar mais um episódio 'Siriusflix' da oficina aberta de redação - Pré-aquecendo o forno (Crônica) -, que vai ocorrer hoje, às 15h. Link na bio
3 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Depoimento da ex-aluna Paula Fontenele, aprovada em engenharia de telecomunicações, na CEFET RJ, destacando a importância do projeto Portas Abertas para os alunos de escolas públicas
4 de julho	Vídeo	Humor	A partir de um meme de internet e a mensagem "eu, depois de 20 minutos estudando nos finais de semana", post sugere kit do fds: a) descanse; b) beba água; c) não aglomere; e d) se cuide
5 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Depoimento do ex-aluno João Lucas, aprovado em medicina, na UFRN, sobre a importância do Sirius na sua preparação, enfatizando o banco de exercícios e os vídeos com a resolução das questões
6 de julho	Estático	Dicas / Comercial	Post traz dicas de como montar um cronograma para o ENEM em 4 passos
6 de julho	Vídeo animação /	Comercial	Apresentação do professor Rogerio, de geografia, que, antes de começar a dar aulas no Sirius, deu a volta ao mundo conhecendo os mais diversos lugares
7 de julho	Vídeo	Informação / Comercial	Post para divulgar que na próxima sexta-feira, às 15h, a prof. Letícia (redação) vai trabalhar 'receita poética' dentro do projeto 'A cozinha é o coração da redação'
8 de julho	Vídeo	Humor / Relacionamento	A partir de um meme da internet, post brinca com a ideia dos alunos indo assistir ao 2º episódio da série 'A cozinha é o coração da redação'
8 de julho	Estático	Informação / Dicas	Em alusão ao Dia Nacional da Ciência e do Pesquisador Científico, o post apresenta uma relação de cinco livros e autores importantes para o tema
9 de julho	Estático	Infomação / Comercial	Post para informar mais um episódio 'Siriusflix' da oficina aberta de redação - Selecionando ingredientes (Receita Poética) -, que vai ocorrer hoje, às 15h. Link na bio
9 de julho	Vídeo animação /	Dicas	A professora Letícia responde dúvida de uma aluna na última aula da Oficina Aberta de Redação
10 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Depoimento da ex-aluna Sarah França, aprovada em pedagogia, na UFRRJ, afirmando que estudou exclusivamente pelo Sirius e, portanto, que a plataforma é 100% responsável pela sua aprovação
11 de julho	Estático	Humor / Informação	A partir de um meme extraído da série Friends, o post lembra aos alunos que faltam 4 meses para o ENEM
12 de julho	Estático	Desafio / Relacionamento	A partir de uma questão de matemática, o post pede para os alunos responderem nos comentários, ressaltando que, no link da bio, o aluno acessa a resolução da pergunta
12 de julho	Vídeo animação /	Humor	A partir de uma brincadeira do prof. Rafael, a prof. Letícia (redação) faz uma enquete com os alunos acerca de um desenho feito no quadro
13 de julho	Estático	Informação	Post para informar que amanhã é o último dia para os alunos inscreverem-se no ENEM 2021
15 de julho	Estático	Dicas	O post traz dicas de quando usar corretamente vírgulas: a) Enumeração; b) Separar vocativos; c) Separar apostos; d) Antes de conjunções coordenativas; e e) Indicar omissão de alguma palavra
16 de julho	Estático	Infomação / Comercial	Post para informar mais um episódio 'Siriusflix' da oficina aberta de redação - Apurando os Sentidos (Conto) -, que vai ocorrer no dia 16 de julho, às 15h. Link na bio
16 de julho	Vídeo animação /	Dicas	O professor Kleber (química) responde dúvida de um aluno sobre a tabela periódica

17 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Depoimento da ex-aluna Maria Eduarda, aprovada em enfermagem, na UFFS, ressaltando a importância do cronograma para organizar todo o estudo e a qualidade das aulas e dos professores
18 de julho	Estático	Informação	Em alusão ao Dia Internacional de Nelson Mandela, o post apresenta uma das frases mais representativas do líder sul-africano e um resumo da sua trajetória
19 de julho	Estático	Humor / Motivação	A partir de um meme de internet, post traz uma mensagem de motivação para iniciar a semana
19 de julho	Vídeo animação /	Relacionamento	A professora Letícia (redação) recita o poema autoral 'Receita de viver agora', durante um dos episódios do Siriusflix
20 de julho	Vídeo	Dicas	O prof. Rogerio apresenta uma pocket aula sobre atualidades: Cuba no ENEM e vestibulares
21 de julho	Estático	Dicas	O post apresenta um resumo sobre a Crise de 1929: o que foi, suas etapas, consequências e impactos no Brasil
22 de julho	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a série 'A cozinha é o coração da redação', projeto do 'Siriusflix', que tem um episódio novo a cada semana e aborda estruturas gramaticais, gêneros textuais, etc
22 de julho	Estático	Dicas	Post com dicas para melhorar o desempenho na prova de redação do ENEM, ressaltando que nessa semana haverá a 4ª aula da série A cozinha é o coração da redação, do projeto Siriusflix
23 de julho	Estático	Informação	Em alusão ao início das Olimpíadas de Tokyo, o post apresenta um histórico do Brasil nos jogos olímpicos, como o número de medalhas, modalidades com mais medalhas e principal medalhista
23 de julho	Estático	Informação / Comercial	Post para informar mais um episódio 'Siriusflix' da oficina aberta de redação - Resgatando raízes (Roteiro de Podcast) -, que vai ocorrer hoje, às 15h. Link na bio
24 de julho	Estático	Humor / Relacionamento	A partir de um meme de internet, post pede para os alunos marcarem aquele(a) amigo(a) que vai passar o fim de semana na mesma energia
26 de julho	Estático	Informação / Comercial	Post para reforçar a importância da preparação para a redação, ressaltando que o Sirius tem um estrutura completa de correção de redação, uma centena de aulas e vários exercícios para os alunos
27 de julho	Vídeo animação /	Dicas	Post em que o professor Rogerio (geografia) apresenta dicas de filmes que abordam a temática da Guerra Fria
27 de julho	Estático	Desafio / Relacionamento	Post traz três questões envolvendo as Olimpíadas, ressaltando que as respostas corretas serão fixadas nos comentários
28 de julho	Vídeo animação /	Dicas / Comercial	A professora Letícia (redação) lê o Soneto de Fidelidade, de Vinícius de Moraes, durante a aula. Para assistir a aula completa, acesse o link da bio
29 de julho	Estático	Dicas	O post apresenta as fórmulas (física) de Cinética, Ondulatória e Calorimetria
30 de julho	Estático	Informação / Comercial	Post para informar mais um episódio 'Siriusflix' da oficina aberta de redação - Pondo a mão na massa (Dissertação Argumentativa) -, que vai ocorrer no dia 30 de julho, às 15h. Link na bio
31 de julho	Estático	Comercial (Aprovação)	Depoimento do ex-aluno Leonardo, aprovado em engenharia mecânica, na UNESP, destacando a importância das aulas e dos exercícios elaborados pelos professores para a sua aprovação
AGOSTO			
1 de agosto	Estático	Desafio / Relacionamento	A partir de uma questão de matemática, o post pede para os alunos responderem nos comentários, ressaltando que, no link da bio, o aluno acessa a resolução da pergunta
2 de agosto	Estático	Informação	Post traz informações acerca do vestibular da UNICAMP, como período de inscrições, pagamento da taxa e as datas das provas
2 de agosto	Estático	Humor / Relacionamento	De forma caricata, o post faz a seguinte afirmação: se as Olimpíadas tivessem a modalidade 'atrasar o cronograma de estudos', minhas medalhas... foto de Michael Phelps com todas as suas medalhas
3 de agosto	Estático	Dicas	O post apresenta as fórmulas (física) de Lei de Ohm, Movimento Uniforme e Aceleração
4 de agosto	Estático	Comercial	Post para divulgar o Cronograma Semanal Personalizado e ter uma rotina de estudos ideal. Link na bio para uma amostra gratuita de 15 dias
4 de agosto	Estático	Desafio / Relacionamento	A partir de uma questão de química, o post pede para os alunos responderem nos comentários, ressaltando que, no link da bio, o aluno acessa a resolução da pergunta
4 de agosto	Estático	Informação	Post com informações acerca do SISU 2021 - segunda edição (inscrições, notas de corte, resultado, matrículas, lista de espera, resultado da lista de espera e convocação da lista de espera)
5 de agosto	Estático	Informação	Em alusão ao Dia Nacional da Saúde, o post ressalta que 6 dos 10 cursos mais concorridos no ENEM são da área da saúde e traz uma série de dicas para quem quer tirar um notão no ENEM 2021
5 de agosto	Estático	Dicas	Post apresenta dicas para diferenciar os usos corretos de 'mal' e 'mau'
6 de agosto	Estático	Relacionamento	Post traz a seguinte mensagem: 'Eu gosto do Sirius porque...' e pede para os alunos colocarem nos comentários porque eles amam ser 'siriusanos'
7 de agosto	Estático	Dicas / Relacionamento	A partir da dúvida de uma aluna: 'Qual a melhor forma de estudar para o ENEM 2021?', o post apresenta algumas dicas específicas
8 de agosto	Estático	Informação / Relacionamento	Em alusão ao Dia dos Pais, post pede para os alunos escreverem nos comentários quais frases que os pais mais dizem quando o assunto é estudar
9 de agosto	Estático	Humor	A partir de um meme do Bob Esponja, o post afirma que 'dormir cedo no domingo é uma meta de todos os domingos'

10 de agosto	Estático	Comercial	De forma caricata, o post traz a seguinte mensagem: 'Dicas para NÃO passar em medicina' e afirma que, se o aluno quiser passar no curso, basta seguir todas as dicas 'ao contrário' e fazer o SiriusMed
11 de agosto	Estático	Motivação / Relacionamento	Em alusão ao Dia do Estudante, o Sirius parabeniza os mais de 7 milhões de alunos que já passaram pelo curso e se diz orgulhoso em fazer parte dos sonhos de cada um desses estudantes
12 de agosto	Estático	Dicas	Post com os assuntos de física que os alunos precisam saber, ressaltando que o Sirius está de portas abertas (link na bio), ou seja, milhares de aulas e exercícios com resolução gratuitos
13 de agosto	Estático	Dicas	Post apresenta cinco assuntos que podem cair no ENEM e os alunos não podem deixar de saber
14 de agosto	Estático	Dicas	Para melhorar o repertório sociocultural dos alunos, o post sugere três filmes - Gagarine, Carandiru e Depois daquela festa -, disponíveis gratuitamente nas plataformas de streaming Spcine e Sesc Digital
15 de agosto	Estático	Informação	Post para divulgar que amanhã abrem as inscrições para o vestibular da FUVEST 2022
16 de agosto	Estático	Dicas	Em alusão ao Dia do Filósofo, post apresenta alguns dos principais filósofos e como a Filosofia Ocidental está dividida: a) Pré-socráticos; b) Sócrates; c) Platão; e d) Aristóteles
17 de agosto	Estático	Dicas	Post para explicar a saída dos EUA do Afeganistão e o que significa toda essa movimentação
17 de agosto	Estático	Dicas	Post apresenta as cinco profissões do futuro: a) Desenvolvedor de softwares; b) Especialistas em Experiência do Usuário (UX); c) Analista de Big Data; d) Analista de Marketing Digital; e e) Walker Talker
18 de agosto	Estático	Comercial	Usando o mote 'faltam 3 meses e 3 dias' para o ENEM, o post ressalta que, com o Sirius, a plataforma ajuda a construir um cronograma com o que é realmente importante para o ENEM 2021
19 de agosto	Estático	Dicas	Post para explicar para que serve a crase
21 de agosto	Estático	Dicas	Post para indicar uma série importante para o aprendizado de história: A Segunda Guerra em Cores
26 de agosto	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a Oficina Gratuita de Geografia: Volta ao mundo, com o prof. Rogerio e a sua programação. Em cada semana, um continente diferente
27 de agosto	Estático	Dicas	Post apresenta uma dica de documentário para os alunos assistirem no final de semana: Explicando, que está disponível no Netflix
29 de agosto	Estático	Dicas	Post com os cinco principais temas de geografia que mais caem no ENEM: Globalização; Questões Ambientais; Fases do Capitalismo; Vias de transporte e Transamazônica e Urbanização
30 de agosto	Vídeo / animação	Informação / Comercial	Post para divulgar a Oficina Gratuita de Geografia: Volta ao mundo na geografia regional dos vestibulares, com o prof. Rogerio. As aulas ocorrerão todas as segundas, às 19h, com início no dia de hoje
30 de agosto	Estático	Dicas	O post apresenta dicas para o uso correto dos porquês, seus tipos e para que serve cada um deles: a) Porque; b) Porquê; c) Por que; e d) Por quê
<b>SETEMBRO</b>			
1 de setembro	Estático	Informação	Post traz informações acerca do vestibular de medicina da Santa Casa, como período de inscrições, valores, data da prova, local da prova e resultado
2 de setembro	Estático	Informação	Post traz informações acerca do vestibular da UNESP, como período de inscrições, pedido de isenção e redução da taxa e as datas das provas
3 de setembro	Estático	Dicas	A partir da série 'La Casa de Papel', o post apresenta um conjunto de premissas valorizadas na série espanhola e que podem ser adaptadas à realidade dos alunos
4 de setembro	Estático	Dicas	Partindo da premissa que para escrever bem é necessário 'ler bem', o post traz a indicação de três livros: a) Sociedade do Cansaço; b) Pequeno Manual Antirracista; e c) Necropolítica
5 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o segundo episódio (América do Norte) da Oficina Gratuita de Geografia: Volta ao mundo, com o prof. Rogerio e a sua programação. Em cada semana, um continente diferente
6 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o episódio de hoje do projeto Volta ao Mundo (América do Norte), que começa às 19h. Para assistir gratuitamente, basta clicar no link da bio
7 de setembro	Estático	Informação / Desafio	Em alusão ao Dia da Independência do Brasil, post pede para os alunos acessarem o link da bio e responderem aos exercícios referentes a essa data tão importante para o país
8 de setembro	Estático	Dicas	O post apresenta três tópicos relacionados ao Afeganistão e que podem ser cobrados no ENEM: a) Crise Migratória; b) Guerra no Afeganistão; e c) Valores do Fundamentalismo Islâmico
9 de setembro	Estático	Informação	Post traz quatro fatos importantes para que os alunos defendam a existência do SUS
10 de setembro	Estático	Dicas	O post apresenta um resumo sobre os movimentos sociais: o que são, as características e os tipos. Por fim, pede para os alunos responderem quais movimentos sociais eles conhecem
12 de setembro	Estático	Dicas	Post apresenta - de forma resumida - como se constrói um mapa mental, ressaltando que, no link da bio, o aluno acessa uma matéria completa sobre como desenvolver essa técnica nos estudos
13 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o episódio de hoje do projeto Volta ao Mundo (Europa), que começa às 19h. Para assistir gratuitamente, basta clicar no link da bio

14 de setembro	Estático	Desafio	Post apresenta um desafio de filosofia (ENEM 2015) e pede para os alunos responderem nos comentários, ressaltando que, no Sirius, há 30.000 exercícios gratuitos para testar os conhecimentos
16 de setembro	Estático	Dicas	Post para explicar o gênero textual poesia, diferença entre poesia e poema e os tipos de poesia, ressaltando que os alunos têm acesso a milhares de aulas gratuitas de gramática, português e literatura
18 de setembro	Estático	Dicas	Post traz uma série de informações sobre a economia da China e como ela pode impactar no crescimento do Brasil
20 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o quarto episódio da série 'Volta ao Mundo: na geografia Regional dos Vestibulares', que ocorre hoje, às 19h, com o tema África, África do Sul, Nigéria e mais! Link na bio
20 de setembro	Vídeo animação /	Humor / Motivação	A partir de um meme de internet e a mensagem "Mais uma semana começando, bora estudar?", post motiva os alunos para uma semana produtiva de estudos
22 de setembro	Estático	Dicas	De forma caricata, o post demonstra como zerar na redação do ENEM, ressaltando que o Sirius possui um time de corretores de redação especializados na avaliação da prova
24 de setembro	Estático	Informação	Post para divulgar que os alunos que estiveram isentos da taxa de inscrição do ENEM em 2020, terão até o dia 26/9 para se inscreverem sem custos na edição 2021
26 de setembro	Vídeo animação /	Comercial	Post para divulgar a temporada Turbo ENEM. Nela, o Sirius vai revisar cada um dos principais tópicos, com <i>pocket</i> aulas, lives e aulões. A inscrição é gratuita no link da bio
27 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o último episódio (Ásia) da Oficina Gratuita de Geografia: Volta ao mundo, com o prof. Rogerio e a sua programação. Em cada semana, um continente diferente
28 de setembro	Estático	Dicas	Post apresenta explicações para a alta do preço do combustível, ressaltando que esse tema pode cair na prova de química do ENEM através do assunto reação de combustão
30 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a live Sentindo o mundo pelos 5 sentidos, com os professores Doug (física) e Rafa (biologia). Nessa aula, será explicado como o nosso corpo reage aos diferentes estímulos do dia a dia
30 de setembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o Intensivão, com cronograma de revisão com foco total nos assuntos mais cobrados na prova
OUTUBRO			
1 de outubro	Estático	Comercial	Partindo da premissa que toda aprovação precisa de um bom planejamento de estudos, o post afirma que no Intensivão 2021 do Sirius, o aluno tem acesso a um cronograma de estudos personalizado
4 de outubro	Estático	Humor	A partir de um meme de internet e a mensagem "Acertei a questão que estava com dúvida / Preenchi o gabarito errado", post brinca com essa situação tão comum entre os alunos
6 de outubro	Estático	Comercial	Post para divulgar o Intensivão ENEM, ressaltando que, em cinco semanas, o aluno pode revisar os assuntos mais cobrados nas provas
7 de outubro	Vídeo animação /	Humor / Comercial	A partir de um meme retirado da série coreana Round 6, post ressalta que o Sirius oferece a melhor correção de redação, adota os mesmos critérios do ENEM e detalha a nota por competência
8 de outubro	Estático	Comercial	Post para divulgar o Intensivão ENEM, ressaltando que, em cinco semanas, o aluno pode revisar os assuntos mais cobrados nas provas. O post convida os alunos a conhecerem o cronograma de estudos
11 de outubro	Estático	Motivação / Relacionamento	Post para divulgar que o Sirius está trazendo uma novidade (Turbo ENEM) nessa reta final de preparação e pede para os alunos colocarem nos comentários o que eles acham que é
15 de outubro	Vídeo animação /	Humor / Relacionamento	Em alusão ao Dia do Professor, o post apresenta, de forma caricata, um vídeo com os erros de gravação dos professores
15 de outubro	Estático	Motivação / Relacionamento	Em alusão ao Dia do Professor, o Sirius coloca a foto de todos os seus professores e os parabeniza por não medirem esforços para ajudar os alunos na busca da tão sonhada vaga na universidade

16 de outubro	Vídeo animação /	Humor / Comercial	A partir de um meme de internet que faz referência ao fato de faltarem 40 dias para o ENEM, o post afirma que o Sirius vai trazer uma surpresa (Turbo ENEM) que vai ajudar muito os alunos
18 de outubro	Estático	Motivação / Relacionamento	Faltando 40 dias para o ENEM, o Sirius perguntou aos alunos: "O que vocês diriam para motivar alguém a estudar?" e fez um carrossel com as melhores respostas
20 de outubro	Estático	Relacionamento	Post para despertar a curiosidade dos alunos sobre o que o Sirius está preparando antes das provas do ENEM
22 de outubro	Estático	Comercial	Post para divulgar que amanhã o Sirius vai anunciar uma programação completa para revisar tudo o que é mais importante para o ENEM 2021
25 de outubro	Estático	Comercial	Post para divulgar que hoje começam as aulas do Turbo ENEM. Elas serão gratuitas. Basta fazer a inscrição no link da bio
25 de outubro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o cronograma semanal - horários e disciplinas - de aulas do Turbo ENEM
26 de outubro	Estático	Comercial	Post para divulgar o início da Temporada Turbo ENEM: Aulas ao vivo grátis; Revisão para o ENEM; Aulão ENEM 2021; e Correção do gabarito. Basta fazer a inscrição no link da bio
27 de outubro	Vídeo animação /	Comercial (Aprovação)	Vídeo com o aluno Gabriel Crisostomo, aprovado em Ciências da Computação, na UFF. No post, ele enaltece a importância do Sirius para a sua aprovação
28 de outubro	Estático	Dicas / Desafio	Post explica como fazer uma regra de três simples para valores diretamente proporcionais e inversamente proporcionais. Por fim, há um desafio para os alunos com o tema proposto
29 de outubro	Estático	Dicas	O post apresenta uma série de dicas para os alunos aprenderem física de um jeito fácil
29 de outubro	Estático	Humor / Comercial	A partir de uma foto caricata da internet e a mensagem: 'Quando a redação tem uma ótima introdução', o post convida os alunos a se inscreverem na temporada Turbo ENEM do Sirius
29 de outubro	Vídeo animação /	Dicas	O professor Rogerio responde dúvida de uma aluna sobre densidade populacional
NOVEMBRO			
1 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o cronograma das aulas abertas do Turbo ENEM, com os horários e disciplinas. Para ter acesso, link na bio. O post ainda pede aos alunos que convidem os amigos para participarem
1 de novembro	Estático	Dicas	Post apresenta dicas (parte 1) sobre como melhorar o desempenho na prova de redação: faça análises críticas da realidade, pautada em fatos, diferente de algo fantasioso
2 de novembro	Vídeo animação /	Humor / Comercial	A partir de um meme da internet, o post ressalta que estudar para o ENEM 'sem participar da temporada Turbo ENEM' é tão difícil quanto o vídeo apresentado, que é repleto de obstáculos
2 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	O post apresenta algumas dicas de gramática, ressaltando que no mês de novembro haverá a temporada Turbo ENEM, com revisão de todas as disciplinas. Inscrição no link da bio
3 de novembro	Vídeo animação /	Comercial (Aprovação)	Vídeo com a aluna Sâmela, aprovada em enfermagem, na UNICAMP. No post, ela conta como o Sirius oportunizou inúmeras experiências positivas e preencheu lacunas que ela trazia do ensino médio
3 de novembro	Estático	Dicas	Usando como referência a série Round 6, o post apresenta três estratégias para quem quer passar no vestibular. Também reforça o convite para os alunos participarem da Temporada Turbo ENEM
4 de novembro	Vídeo animação /	Dicas	O professor Rogerio responde dúvida de um aluno sobre geologia
4 de novembro	Estático	Dicas	O post apresenta cinco assuntos de física que o aluno precisa dominar para ir bem na prova do ENEM: Ondas, Eletrodinâmica, Termodinâmica, Ótica e Magnetismo
5 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	O post apresenta os autores / obras mais cobradas na prova de literatura no ENEM, ressaltando o convite para os alunos participarem do Turbo ENEM
8 de novembro	Estático	Dicas	Post apresenta dicas (parte 2) sobre como melhorar o desempenho na prova de redação: ao escrever sua redação, comprove suas análises com fatos, exemplos concretos, dados, experiências, etc

8 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o cronograma das aulas abertas do Turbo ENEM, com os horários e disciplinas. Para fazer a inscrição, link na bio
9 de novembro	Estático	Dicas / Comercial	De forma caricata, o post apresenta os assuntos que mais caem na prova de biologia do ENEM, ressaltando o convite para os alunos se inscreverem na Temporada Turbo ENEM
10 de novembro	Estático	Dicas	A partir da pergunta: 'Você sabe quantos continentes são representados no mapa-múndi?', o post explica o que é um mapa-múndi, o que pode ser observado nele e os elementos que o compõem
11 de novembro	Estático	Dicas	Post apresenta dicas para diferenciar os usos corretos de 'sede' e 'cede'
12 de novembro	Estático	Humor	O post apresenta situações inusitadas vividas ou presenciadas pelos alunos do Sirius durante as provas do ENEM
12 de novembro	Estático	Informação	Post apresenta um passo a passo sobre como o aluno pode conferir o seu local de prova no ENEM 2021
12 de novembro	Vídeo animação /	Dicas	A professora Letícia responde dúvida de uma aluna sobre a prova de redação
13 de novembro	Vídeo animação /	Humor	A partir de um meme retirado da série 'A Grande Família', post pede para os alunos marcarem aquele amigo que não está acompanhando o Turbo ENEM
15 de novembro	Estático	Dicas	Post apresenta dicas (parte 3) sobre como melhorar o desempenho na prova de redação: não faça afirmações muito vagas, ressaltando que hoje, às 17h, a prof. Letícia fará uma super revisão
15 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o cronograma das aulas abertas (Turbo ENEM) que antecede o 1º dia de provas, com os horários e disciplinas. Para ter acesso, link na bio
16 de novembro	Vídeo animação /	Dicas	De forma caricata e em alusão ao Dia da Proclamação da República, o prof. Dimas explica a origem da primeira bandeira da República dos Estados Unidos do Brasil (primeiro nome do Brasil republicano)
16 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o 1º Aulão Turbo ENEM, que ocorrerá no dia 19/11, às 9h30, com os professores de linguagens, ciências humanas e redação
16 de novembro	Estático	Comercial	Post para divulgar a campanha 'Indique amigos para o Turbo ENEM e ganhe prêmios', ressaltando os prêmios Notebook, voucher de até R\$ 1.000,00 em livros para a faculdade e bolsa de 100% no Sirius
17 de novembro	Vídeo animação /	Dicas	A professora Letícia responde dúvida de uma aluna sobre a prova de redação
17 de novembro	Estático	Dicas	O post traz algumas dicas sobre como 'chutar' uma questão de forma mais assertiva, ressaltando o convite para os alunos se inscreverem no Turbo ENEM
17 de novembro	Estático	Desafio / Relacionamento	Post para divulgar um desafio de matemática - envolvendo produtos do BK - e ressaltar a parceria entre o Sirius e o Burguer King Brasil. Por fim, convida os alunos para participarem do Turbo ENEM
18 de novembro	Estático	Motivação	Post traz um texto que, lido de trás pra frente, tem um outro sentido, mais motivador. Apesar disso, o Sirius reconhece que, às vezes, a ansiedade e a insegurança fazem os alunos duvidarem dos seus sonhos
18 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o 1º Aulão Turbo ENEM, que ocorrerá amanhã, às 9h30, com os professores de linguagens, ciências humanas e redação
18 de novembro	Estático	Comercial	Post para divulgar a campanha 'Indique amigos para o Turbo ENEM e ganhe prêmios', ressaltando os prêmios Kindle, Notebook e voucher de até R\$ 1.000,00 em livros para a faculdade
19 de novembro	Animação	Informação / Comercial	Post para lembrar que hoje, às 9h30, começa o 1º Aulão Turbo ENEM, com os professores da prova de Linguagens, Ciências Humanas e Redação. Para ter acesso, clique no link da bio

20 de novembro	Estático	Dicas	Post apresenta um <i>check list</i> de todas as coisas que os alunos precisam e/ou podem levar para a prova
20 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post em alusão ao Dia da Consciência Negra, ressaltando que, nos stories, os alunos têm acesso a matéria completa no blog do Sirius
21 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar que hoje, os professores do Sirius farão o Gabarito ENEM 2021, uma correção extraoficial da prova. Link da bio para ter acesso ao evento
22 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o cronograma das aulas abertas (Turbo ENEM) que antecede o 2º dia de provas, com os horários e disciplinas. Para ter acesso, link na bio
22 de novembro	Estático	Comercial	Em alusão à parceria do Sirius com o Burguer King, post faz uma relação entre os lanches oferecidos pela empresa e os diferentes perfis de alunos da plataforma
22 de novembro	Vídeo animação /	Humor / Motivação	Através de um meme de internet, post demonstra, de forma caricata, a diferença no rosto de um aluno ao assistir as videoaulas e ao fazer uma prova
23 de novembro	Estático	Dicas	O post apresente algumas dicas do que costuma ser cobrado em biologia na prova do ENEM
23 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o 2º Aulão Turbo ENEM, que ocorrerá no dia 26/11, às 11h, com os professores de matemática e ciências da natureza
24 de novembro	Vídeo animação /	Dicas	A partir da melodia da canção Bella Ciao (La Casa de Papel), o professor Kleber (química) criou uma letra para a fixação de conteúdos da disciplina
24 de novembro	Estático	Comercial	Post para divulgar o app Gabarito ENEM do Sirius, que possibilita a análise do desempenho do aluno a partir da correção da prova pelos professores do curso
25 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para lembrar que amanhã, às 11h, começa o 2º Aulão Turbo ENEM, com os professores da prova de matemática e ciências da natureza. Para ter acesso, clique no link da bio
25 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar uma campanha que vai sortear um notebook. Ela envolve o cadastro do aluno no site do Sirius e o envio do link de inscrição para o Turbo ENEM para o maior número de amigos
26 de novembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar o 2º Aulão Turbo ENEM, que ocorrerá hoje, às 11h, com os professores de matemática e ciências da natureza
26 de novembro	Estático	Comercial	Post para divulgar o Black Sirius, que vai oferecer até 70% de desconto, ressaltando o 'compromisso Sirius de aprovação', que devolve o valor pago em caso de aprovação em alguma universidade
28 de novembro	Estático	Comercial	O post mostra um passo a passo de como utilizar o app 'Gabarito ENEM Sirius' e descobrir como foi o desempenho nas provas do ENEM 2021
28 de novembro	Estático	Motivação	Post com uma mensagem de motivação e boa prova para os alunos, ressaltando que, após o término, os professores irão corrigir e comentar as questões do segundo dia de provas
29 de novembro	Estático	Comercial	Post estimula os alunos a utilizarem o app 'Gabarito ENEM Sirius' e descobrirem como foram nas provas enquanto o INEP não divulga o gabarito oficial do ENEM 2021
30 de novembro	Estático	Motivação	O post pede para os alunos comentarem como estão se sentindo após o ENEM, ressaltando que, amanhã, tem a live 'Lidando com os resultados: como manter a positividade e continuar melhorando'
DEZEMBRO			

1 de dezembro	Animação	Informação	Post para divulgar que o INEP divulgou o gabarito oficial do ENEM 2021
1 de dezembro	Animação	Comercial	De forma caricata, o post reforça os preços promocionais do Black Sirius, com planos a partir de R\$ 13,90, ressaltando o 'Compromisso Sirius de Aprovação'
1 de dezembro	Estático	Informação / Comercial	Post para divulgar a live Lidando com os resultados: como manter a positividade e continuar melhorando, que ocorrerá hoje, às 14h. Link da inscrição na bio
3 de dezembro	Vídeo / animação	Comercial	De forma caricata e usando o personagem Agostinho Carrara (A Grande Família), post reforça a importância de estar bem preparado para ir bem no vestibular e reitera os preços promocionais do Sirius
4 de dezembro	Estático	Comercial	Através de um desenho, post sugere que estudar com o Sirius representa 'escolher o lado bom do ENEM', especialmente nesse momento, com preços de Black Friday
5 de dezembro	Estático	Relacionamento	Post lembra que, durante todo o ano, o Sirius trouxe muitos conteúdos sobre ENEM e vestibulares. Mas, hoje, vai trazer uma lista de séries para os alunos que passaram o ano estudando
6 de dezembro	Estático	Dicas	Post para divulgar o teste vocacional gratuito Orientu e passar algumas dicas para que o aluno acerte na escolha do curso superior e profissão
7 de dezembro	Estático	Dicas	Post para apresentar as diferenças entre os cursos bacharelado, licenciatura e tecnólogo. Por fim, oferece um teste vocacional gratuito através da plataforma Orientu
8 de dezembro	Estático	Informação	Post apresenta o top 5 de cursos mais procurados e onde estudar - engenharia civil, administração, direito, medicina e pedagogia -, reforçando o convite para os alunos fazerem o teste vocacional Orientu
10 de dezembro	Estático	Informação	O post apresenta as possíveis áreas de atuação para os cursos de enfermagem, química, jornalismo, economia, ciências biológicas e arquitetura e urbanismo
11 de dezembro	Estático	Informação	O post apresenta as cinco profissões que melhor remuneram no Brasil: medicina, eng. química, eng. elétrica, eng. mecânica e eng. civil. Também convida os alunos a conhecerem o Orientu
13 de dezembro	Estático	Informação	A partir de uma série de afirmações genéricas acerca das profissões, post sugere que os alunos façam o teste vocacional da Orientu. Link na bio
13 de dezembro	Estático	Relacionamento	O SiriusRetrô 2021 afirma que as disciplinas mais estudadas pelos alunos do Sirius em 2021: matemática, biologia, química e história
15 de dezembro	Estático	Comercial	O post convida os alunos a baixarem o app Simulador Sisu Sirius 2022. Com ele, os alunos podem descobrir em quais cursos e faculdades têm mais chances de aprovação
15 de dezembro	Estático	Desafio / Comercial	Post apresenta um desafio de física (ITA 2008) e pede para os alunos responderem nos comentários, ressaltando que, no Sirius, há 30.000 exercícios e 6.000 videoaulas gratuitas para se estudar
16 de dezembro	Estático	Comercial	O post convida os alunos a baixarem o app Simulador Sisu Sirius 2022, verificar as chances de aprovação no Sisu e, assim, diminuir a ansiedade.
17 de dezembro	Estático	Relacionamento	O SiriusRetrô 2021 afirma que os alunos do curso assistiram mais de 7,5 bilhões de segundos de videoaulas. Daria para assistir Round 6 mais de 251 mil vezes e La Casa de Papel mais de 50 mil vezes
18 de dezembro	Estático	Dicas	Post traz a indicação de três filmes 'diferentões' para se assistir de graça: a) Irina Palm; b) A Vida dos Outros; e c) Você Nunca Esteve Realmente Aqui. Também pede indicações de filmes aos alunos
19 de dezembro	Animação	Humor	A partir de um meme com o Homem-Aranha, post celebra o final do ano letivo e a possibilidade dos alunos poderem ver filmes e séries no domingo sem se preocuparem com a segunda-feira
20 de dezembro	Animação	Relacionamento	Post brinca com o fato de que o desejo de Natal dos alunos do Sirius é a aprovação e pede para eles colocarem nos comentários qual é o curso desejado

21 de dezembro	Estático	Comercial	O post demonstra como funciona o Simulador Sisu Sirius 2022 e apresenta as suas principais características. Para baixa o app, link na bio
22 de dezembro	Estático	Humor / Relacionamento	A partir do cruzamento de duas informações - último número do telefone e mês do aniversário - post pergunta, de forma caricata, que tipo de estudante você é (edição de Natal)
23 de dezembro	Estático	Comercial	O post convida os alunos a baixarem o app Simulador Sisu Sirius 2022. Com ele, os alunos podem descobrir em quais cursos e faculdades têm mais chances de aprovação
24 de dezembro	Estático	Dicas	Post apresenta dicas com uma série de filmes e séries para assistir enquanto se espera a Ceia de Natal
25 de dezembro	Vídeo animação	Humor	A partir de um meme de Papai Noel, post brinca com o fato dos alunos estarem estressados no Natal após terem estudado o ano todo
26 de dezembro	Vídeo animação	Humor	A partir de um meme caricato, post sugere que, agora, chega de estudar e os alunos precisam fazer coisas engraçadas
27 de dezembro	Estático	Dicas	Post apresenta uma série de dicas para os alunos vencerem o cansaço de final de ano: a) tirar um tempinho para descansar; b) encontre seus amigos; c) esvazie a cabeça; e d) cuide da alimentação
28 de dezembro	Estático	Comercial	O post convida os alunos a baixarem o app Simulador Sisu Sirius 2022. Com ele, os alunos podem descobrir em quais cursos e faculdades têm mais chances de aprovação. Link na bio
29 de dezembro	Estático	Dicas	O post apresenta dicas de como criar metas para os estudos em 2022 sem incorrer nos erros comuns cometidos pelos alunos
31 de dezembro	Vídeo animação	Humor / Motivação	A partir de uma série de memes da internet, post pergunta aos alunos quais são suas metas para 2022