

**CRIAÇÃO DE VALOR NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: O CASO DA LINK SCHOOL OF BUSINESS**

Pablo Martinez Manglano - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Gustavo De Paula Silva - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Davi Koji Nakayama - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Willian Lian Bin Sen Chen - CCSA

Gustavo Franco De Oliveira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Sergio Silva Dantas - Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Resumo**

Este trabalho teve como propósito apresentar um estudo de caso destinado a compreender como uma faculdade recém-estabelecida de Administração pode agregar valor ao público-alvo, diferenciando-se dos concorrentes. Para este estudo, foram coletadas informações por meio de entrevistas realizadas com alunos, coordenadores e professores da Link School of Business, visando obter insights significativos sobre a criação de valor no contexto específico. Os alunos foram questionados sobre suas expectativas, experiências e avaliações acerca dos benefícios e das características da faculdade, enquanto os professores e coordenadores forneceram informações sobre a história, características distintivas e pontos fortes da instituição. Adicionalmente, realizou-se uma observação minuciosa do campus para verificar se ele está alinhado com a proposta da faculdade. A análise deste estudo expôs os principais elementos que contribuem para a agregação de valor pela faculdade. Destaca-se que a instituição atende às expectativas dos alunos por ser a única no Brasil a oferecer um curso de empreendedorismo, por possuir um corpo docente altamente competente e por apresentar um plano de formação atrativo.

**Palavras-chave:** criação de valor; empreendedorismo; educação

**Abstract**

This work aimed to present a case study aimed at understanding how a newly established Faculty of Administration can add value to the target audience, differentiating itself from competitors. For this study, information was collected through interviews carried out with students, coordinators and professors at the Link School of Business, aiming to obtain significant insights into the creation of value in the specific context. Students were asked about their expectations, experiences and evaluations regarding the benefits and characteristics of the college, while teachers and coordinators provided information about the history, distinctive characteristics and strengths of the institution. Additionally, a thorough observation of the campus was carried out to check whether it is aligned with the college's proposal. The analysis of this study exposed the main elements that contribute to the addition of value by the college. It is noteworthy that the institution meets students' expectations by being the only one in Brazil to offer an entrepreneurship course, by having a highly competent teaching staff and by presenting an attractive training plan.

**Keywords:** value creation; entrepreneurship; education

# CRIAÇÃO DE VALOR NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: o caso da *Link School of Business*

## 1. INTRODUÇÃO

A definição de educação, em si, tem se transformado através do tempo. Para Dewey (1952), educação não é a preparação para a vida mas sim a própria vida. Já Freire (1968) pontua que educação não se trata somente de transferência de conhecimento mas sim sua própria produção ou construção. Piaget (1972) sustenta o papel construtivista, defendendo que a educação lidera o processo onde o indivíduo passa de um estado de menor conhecimento para um estado de maior conhecimento, para finalmente Vygostky (1934) elaborar sobre o processo social ao qual o aprendizado está subordinado, enfatizando a importância da interação com o outro.

Segundo o Banco Mundial da ONU, o Brasil investe cerca de 6% do PIB em educação. Entretanto, o problema não está no montante investido, mas nos problemas do sistema educacional defasado e suas consequências, como a evasão escolar (Educamaisbrasil, 2022).

Segundo o Censo da Educação Superior de 2021 realizado pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), atualmente no Brasil são ofertados cerca de 43.085 cursos de graduação em 2.574 instituições de ensino superior, em que estão matriculados 8.986.554 alunos. Além disso, o relatório também indica que existem cerca de 1.979 faculdades, 350 centros universitários, 204 universidades e 41 IFs (Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia) e Cefets (Centros Federais de Educação Tecnológica), sendo 2.261 privadas e 313 públicas. Em relação às IES (Instituições de Ensino Superior) públicas, são registradas 42,8% estaduais (134 IES), 38,0% federais (119) e 12,9% municipais (60). (INEP, 2021)

Apesar das inúmeras instituições, segundo o relatório "Education at a Glance" gerado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2022, o Brasil é um dos países com a menor taxa de adultos entre 25 e 64 anos que têm ensino superior completo (15% em média). A pesquisa feita pela organização avaliou 35 nações membros ou parceiros da organização e foi constatado que apenas 29% dos jovens de 25 a 34 anos sequer concluíram o ensino médio, enquanto a média dos países que fazem parte da OCDE é em torno de 14%. (OCDE, 2022)

Quando se concentra os olhares no curso de graduação em Administração, observa-se que os alunos que se interessam pelo curso são aqueles que buscam gerenciar o funcionamento de uma empresa ou organização, seja ela do âmbito público ou privado. Os primeiros cursos de administração no Brasil surgiram em 1952, pois na década de 1940 percebeu-se a necessidade de profissionais especializados na área. (CFA, 2024).

Ainda sobre o curso, as universidades voltadas para a administração vêm em um crescente nos últimos anos, sendo o curso, de acordo com o site "Observatório do Terceiro Setor", o terceiro curso com mais alunos inscritos de todo o Brasil desde 2017, totalizando mais de 626.800 alunos no ano de 2020. (Observatório do Terceiro Setor, 2020). Nos últimos 15 anos, o número de formados, de acordo com o site G1, cresceu de 35.149 para 99.216. O que significa um crescimento de mais de 182%, evidenciando ainda mais a valorização da profissão atualmente. (G1, 2017).

Segundo o Ranking Universitário Folha (RUF, 2019), no ano de 2019, entre as 10 melhores faculdades de administração no país, apenas a Universidade de Brasília (UNB) possui um método não tradicional de ensino. Em 2015 a UNB conquistou o primeiro lugar do prêmio Guia do Estudante/Santander Universidades com a nova metodologia de ensino

que busca incentivar a colaboração entre os estudantes. A metodologia, inspirada no filme "Trezentos", foi utilizada em disciplinas como Cálculo 1 em turmas de mais de 100 alunos e conseguiu reduzir o índice de reprovações na matéria de 50% para 5%, além de minimizar fatores que causam mal desempenho em avaliações, como ansiedade e nervosismo. (UNB, 2015).

Desta forma, observa-se que a metodologia de ensino e a maneira como os alunos se relacionam com cada instituição é fundamental para o desenvolvimento profissional.

Dado o que foi exposto acima, o objetivo geral deste estudo foi identificar como uma faculdade novata de Administração pode criar valor para o seu público-alvo, se diferenciando das concorrentes.

Como objetivos específicos, buscou-se (1) identificar os diferenciais que a faculdade selecionada oferece aos alunos; (2) verificar como os alunos e potenciais alunos percebem o valor criado; e (3) analisar o nível de satisfação dos alunos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Processo de criação de valor**

#### **2.1.1 Criação de valor**

De acordo com Meirelles (2018, p.792), o processo de criação de valor é composto por três etapas: a primeira é a criação de valor em si, a segunda é a configuração de valor e, por fim, apropriação de valor.

A criação de valor é a estratégia usada para aumentar o valor percebido de um determinado produto, serviço, marca ou empresa. A criação de valor traz um diferencial competitivo, instigando os clientes a escolherem um determinado produto em detrimento de outra. (Casa da Consultoria, 2023). Compete à empresa agregar valor a um determinado produto ou serviço conforme o público-alvo direcionado e que pretende atingir.

O valor percebido se dá por comparação, de pessoa para pessoa, de maneira pessoal e única e por diferentes dimensões sobre o produto. Segundo Sanches-Fernandes e Iniesta-Bonillo (2007, p.427):

O conceito de valor percebido pelo cliente é essencialmente relativo por ser de natureza comparativa, pessoal e situacional. Também, é multidimensional por representar uma balança dos benefícios e custos da relação que terão influência sobre a lealdade para, então, resultar na decisão de continuar ou não a relação.

A percepção de valor do cliente sobre um determinado produto adquirido é caracterizada como valor percebido. Brown (1989) diz que o valor percebido não é unicamente a aquisição de um determinado produto, mas todo o processo de compra, do conhecimento a avaliação.

A percepção positiva de um produto, serviço ou marca, se dá por meio do benefício oferecido em relação a quantidade investida. Segundo Zeithaml (1996, p.31) é “a avaliação da utilidade de um produto, serviço ou marca, baseado no balanço entre benefícios obtido e os recursos empregados.”

Segundo Babin et al. (2005), o valor é dividido em três dimensões: Valor Utilitário, Valor Hedônico e Escapismo. O valor utilitário, segundo Ryu, Han e Jang (2010), consiste em um processo de compra no qual sua finalidade e objetivo são racionais e baseados na lógica, buscando atingir a eficiência. De acordo com Scarpi (2006), o valor hedônico está relacionado com o prazer experimentado durante o processo de compra. E,

por fim, o escapismo é uma forma que algumas pessoas encontram para fugir da realidade por meio do consumo. Segundo Rojek (1993), essa prática não traz indícios de danos à saúde, pelo contrário, pode funcionar como uma forma de alívio para a mente. Conforme mencionado pelo autor Rojek (1993), a rotina diária e os momentos de estresse no trabalho podem levar as pessoas a ver o escapismo como uma forma de dissociar-se da realidade, trazendo sentimentos de liberdade e prazer.

### **2.1.2 Configuração de valor**

O modelo de negócios é, segundo Osterwalder e Pingneur (2004), a proposta de valor fornecida após uma ou várias atividades realizadas com base em recursos e capacidades da empresa. Para outros, segundo Demil e Lecop (2010) é a forma de a empresa organizar e coordenar os recursos que tem na mão e combinar com os parceiros de modo a sustentar a proposição de valor.

Segundo Teece et al. (1994), as oportunidades tecnológicas e os ativos complementares que aparecem ao longo do caminho da empresa, levam a empresa a desenvolver inovações. Quanto mais oportunidades e ativos, mais amplo o caminho evolutivo, trazendo mais diversificação para a empresa.

De acordo com Richardson (2002), a flexibilidade é alcançada por meio do desenvolvimento de produtos intermediários no processo de divisão de trabalho, o que permite à empresa monitorar e controlar o mercado com maior facilidade, bem como obter eficiência de forma dinâmica.

### **2.1.3 Apropriação de valor**

Com base no que Bowman e Ambrosini (2000) afirmaram, o valor gerado durante o processo de produção só pode ser percebido quando ocorre a troca, isto é, quando o produto é vendido. Quando o cliente utiliza o produto e tem uma experiência positiva, percebe o valor ligado a ele e é esse valor que o produtor consegue capturar.

Por outro lado, na literatura sobre modelos de negócios, a apropriação de valor está relacionada aos lucros. De acordo com Hamel (2000), há quatro fatores importantes para a geração de lucro em um modelo de negócio: eficiência (o benefício que o produto traz para o cliente precisa ser maior que o custo de produção), diferenciação (o produto precisa ser especial em relação à concorrência), adequação (os componentes do modelo de negócio precisam se adaptar aos objetivos) e aceleradores (condições no mercado e capacidade de se desenvolver para gerar lucro o mais rápido possível).

Por fim, durante o processo de criação e configuração de valor, é necessário tomar uma série de decisões estratégicas. O efeito dessas decisões se transforma em valor apropriado, que se concentra em aprender, ou seja, é o processo que a empresa utiliza para fazer tentativas, permitir erros, captar *feedback* e avaliar o que está em processo. (Meirelles, 2019)

Por meio da análise do artigo de Frederico e Negano (2013) – que tiveram como foco de estudo a criação de valor e satisfação de uma marca de moda jovem - observou-se que 95% dos entrevistados consideram que o preço praticado pela empresa é caro demais e injusto: a marca alvo do estudo tem como estratégia de posicionamento transmitir exclusividade e prestígio social, no entanto, a pesquisa indica que ela não está sendo bem sucedida, dado o alto percentual de consumidores que afirmam que o preço é injusto.

## 2.2 Experiência do usuário

A fidelização de um cliente é um dos pilares mais desejados por todas as organizações, uma vez que permite à empresa estabilidade e crescimento em mercados altamente competitivos. Entretanto, a fidelização não é fruto do acaso e requer esforço. “Clientes fiéis não são fruto de acasos felizes. São fruto de planejamento detalhado, trabalho impecável de equipe e execução a toda prova” (Connellan, 1998, p. 142).

Em um mundo totalmente globalizado, com uma concorrência desenfreada, as empresas buscam diferenciais, maneiras de prender a atenção do público. Neste cenário, a experiência do cliente se tornou um pilar fundamental para a fidelização. Um ótimo exemplo é o papel da Disney World. “Se você olhar para o rosto das pessoas, verá que a Disney ainda sabe como encantar as pessoas, retirá-las de suas vidas estressantes ou ocupadas demais e conduzi-las por experiências repletas de encantamento e empolgação” (Disney Institute, 2011).

A experiência do cliente está muito voltada para a satisfação do cliente. Kotler (2006, p. 142) define a satisfação como “a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”. O grau de satisfação dos clientes pode variar muito, uma vez que os seres humanos são complexos. “Quando se lida com pessoas, devemos lembrar que não estamos lidando com criaturas dotadas de lógica. Estamos lidando com criaturas dotadas de emoção, criaturas movidas a preconceitos e motivadas pelo orgulho e pela vaidade” (Carnegie, 2007, p. 195). Para conseguir gerar um grau de satisfação elevado em um ambiente diversificado, moldado por emoções, orgulhos e vaidades, torna-se essencial, entregar valor em todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar a oferta. (Kotler, 2006, p. 141).

Para agregar valor em todas as experiências do cliente é necessário conhecê-lo, entender as suas dores, seja no ambiente físico ou virtual. Muniz et al. (2022, p. 10) afirmam que “as empresas passam a atuar na resolução dos problemas dos consumidores, dispendendo esforços e tempo no desenvolvimento de produtos e serviços mais eficientes”, enfatizando a importância do conhecimento do cliente para influenciar compras atuais e futuras, objetivando a fidelização. Este processo de conhecimento é ainda mais importante para as novas gerações, que exigem que suas preferências individuais sejam levadas em consideração na formulação dos produtos (Muniz et al., 2022, p. 10).

Para entender o comportamento do consumidor é de suma importância destacar quatro fatores influenciadores. Estes são os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos (Muniz et al., 2022, p. 10). Os fatores culturais influenciam o comportamento do consumidor, como valores, crenças e ideais advindos de familiares, escola e sociedade. Os fatores pessoais são opiniões, interesses, idade, sexo, cultura, classe social, educação e grupos no qual a pessoa está inserida além dos seus valores e crenças. Os fatores sociais, estão relacionados a influência do grupo, do círculo social que rege o comportamento e do estilo de vida. (Muniz et al., 2022, p. 10).

Os fatores psicológicos, por se tratarem do comportamento da mente humana e dos seus comportamentos, são os mais difíceis de se compreender. As decisões, muitas vezes, são baseadas no inconsciente. Uma pesquisa realizada pela Associação Americana para o Avanço da Ciência (The Psychencode Consortium, 2018) diz que as tomadas de decisão são divididas em três fases: primeiro o cérebro decide o que vai fazer, em seguida a decisão surge na consciência e transmite uma sensação de que se está tomando uma decisão de forma racional, e por fim, ocorre a ação. Para influenciar este processo é preciso conseguir a atenção das pessoas por meio da emoção sendo que cada emoção será

diferente para cada pessoa que varia conforme os quatro fatores influenciadores. (MUNIZ et al., 2022, p. 10).

Para que este processo tenha a máxima eficiência, a organização deve propor uma mudança de cultura organizacional focada no produto para uma concentrada em proporcionar experiências positivas para os clientes, integrando os principais departamentos que influenciam sua jornada, como vendas, operações, marketing, atendimento, RH, financeiro e TI. (Madruga, 2021).

Essas mudanças de cultura pressupõem duas principais estratégias: a primeira é que a empresa deve garantir que as jornadas do cliente sejam ágeis, produtivas e fluidas. A segunda estratégia é que a área de qualidade tem o dever de auditar os processos das outras áreas que tiverem contato com o cliente, garantindo a qualidade das jornadas. (Madruga, 2021.p.6)

Entendendo a personalidade de cada indivíduo, suas dores e garantindo que a empresa tenha uma devida mudança organizacional, dando ênfase na jornada do cliente, é possível fornecer uma experiência superior para o consumidor, gerando maior competitividade, pois segundo Herrera (2022, p.95) um usuário está disposto a pagar cinco vezes mais caro por uma experiência diferenciada.

### **2.3 O mercado de ensino superior no Brasil**

O ensino superior no Brasil vem crescendo de forma significativa nos últimos anos, o que é evidenciado pelo relatório "Censo da Educação Superior 2021" (INEP, 2021). De acordo com o relatório, 87,6% das instituições de ensino superior no Brasil são privadas, enquanto apenas 12,4% são públicas. Desse total, há 313 IES públicas e 2.261 IES privadas no país. Das IES públicas, a maioria é composta por universidades, representando 55,4% das IES, enquanto as demais se dividem entre IES estaduais, federais e municipais. Já entre as IES privadas, a grande maioria são faculdades, totalizando 81,0%. (INEP, 2021).

O Censo da Educação Superior destaca a diversidade do sistema de ensino superior no Brasil. Das IES federais, quase três quintos são universidades, enquanto 34,5% são Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets). Esses números demonstram a importância de se considerar as particularidades de cada tipo de instituição para compreender o sistema de ensino superior no país. (INEP, 2021).

O número de cursos de graduação ofertados é bastante expressivo, somando um total de 43.085 cursos de graduação e 17 cursos sequenciais em todo o país. No entanto, a distribuição desses cursos nas IES é bastante desigual: enquanto 3,1% das IES oferecem 100 ou mais cursos, 27,4% ofertam até 2 cursos de graduação. Em média, cada IES oferece 16,7 cursos de graduação, e a grande maioria dos cursos nas universidades é na modalidade presencial, representando 83,4% do total. O grau acadêmico mais comum entre os cursos de graduação é o bacharelado, presente em 59,8% dos cursos. (INEP, 2021).

Em 2021, foram oferecidas mais de 22,6 milhões de vagas em cursos de graduação no Brasil, sendo a maioria (74,5%) vagas novas e o restante (25,2%) vagas remanescentes. Dentre as vagas novas, a rede privada de ensino superior foi responsável por 96,4% das vagas ofertadas, enquanto a rede pública ofereceu apenas 3,6%. Em relação as vagas remanescentes, 97,0% foram oferecidas por instituições privadas. Apesar de 78,2% das novas vagas oferecidas em cursos de graduação da rede federal terem sido ocupadas, apenas 26,0% das vagas remanescentes dessa mesma categoria foram preenchidas. (INEP, 2021).

O curso de administração está na 3ª posição na lista de cursos presenciais mais procurados em instituições privadas em 2022, contendo 247.953 matrículas, o que representa 6,6% das matrículas totais na rede privada e presencial do ensino superior. Além disso, o curso possui 82.186 ingressos, o que representa 6,4% dos ingressos totais de cursos presenciais em instituições privadas. Em contrapartida, o curso de administração na modalidade EAD da rede privada está em 2º lugar entre os cursos mais procurados na modalidade, possuindo 300.581 matrículas (10,2% do total de matrículas na rede privada EAD) e 179.773 ingressos (9,2% do total). (SEMESP, 2022).

Em relação a rede pública de ensino em 2022, o curso de administração na modalidade presencial ficou também na 3ª posição com um total de 71.054 matrículas, o que representa 4,0% do total de matrículas de todos os cursos nessa modalidade de ensino, enquanto teve 18.480 ingressos (4,0% do total). Já a modalidade EAD do curso de administração em instituições públicas está em 4º lugar na lista de cursos mais procurados na modalidade, contendo 9.531 matrículas, o que corresponde 6,1% do total e 1.121 ingressos (2,3% do total de ingressos na rede pública EAD) (SEMESP, 2022).

Esses dados ajudam a identificar tendências para o ensino. O exemplo mais claro que existente hoje é o sistema de educação híbrido, que teve uma maior atenção durante a pandemia da COVID 19. Esse sistema combina o aprendizado presencial com o ensino à distância e está se tornando cada vez mais popular no ensino superior. (SEMESP, 2022). A aprendizagem *online* é só uma das tendências usadas hoje no mercado. A realidade virtual e a inteligência artificial também são algumas das tecnologias que estão impactando o ensino superior, permitindo que as instituições ofereçam uma experiência de aprendizado mais personalizada para seus alunos. Além disso, as práticas sustentáveis e o envolvimento com a comunidade estão se tornando cada vez mais importantes para as IES, que buscam reduzir seu impacto ambiental e educar os alunos sobre a questão. (SEMESP, 2022). A educação internacional também está se tornando mais comum, com mais oportunidades para os alunos estudarem em universidades estrangeiras, participarem de programas de intercâmbio cultural ou obterem diplomas duplos (SEMESP, 2022)

Essas tendências refletem a necessidade de fornecer uma educação que atenda às demandas e desafios do mundo atual e a Link School of Business, assim como outras universidades modernas de negócios, tem seu método de ensino alinhado com as tendências apresentadas.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com Auerbach e Silverstein (2003), a pesquisa qualitativa é particularmente adequada para lidar com ambientes diversificados, como é o caso dos fenômenos sociais, onde não existe uma única verdade a ser descoberta. Dessa forma, a escolha de metodologias qualitativas se justifica quando o objetivo é coletar informações e detalhes sobre aspectos relacionados a condições estruturais, normas, processos, padrões e sistemas envolvidos nos fenômenos sociais que dificilmente seriam acessados pelas técnicas de pesquisa tradicionais (Charmaz, 2006).

Auerbach e Silverstein (2003) afirmam que, como a subjetividade e os valores fazem parte das interações humanas, não devem ser eliminados ou controlados. Dessa maneira, é de suma importância, ao estudar um fenômeno, possuir um conhecimento prévio sobre o fenômeno, considerando as suas crenças e valores internos.

Por fim, argumenta-se também que o uso de abordagens qualitativas é justificado quando as teorias existentes não conseguem explicar completamente ou parcialmente as peculiaridades de um problema, fornecendo assim procedimentos para que o pesquisador

possa examinar um fenômeno conhecido sob uma perspectiva diferente (Creswell, 2007) ou até mesmo construir uma teoria sobre um fenômeno específico (Glaser; Strauss, 1967).

Para atingir o objetivo principal de explicar como as faculdades novatas de Administração conseguem criar valor para o seu público-alvo, se diferenciando das concorrentes, entende-se que há necessidade de uma compreensão mais profunda sobre o fenômeno e, assim, a metodologia qualitativa apresenta-se como a mais eficiente para o estudo em questão.

Quanto ao método, optou-se pelo estudo de caso, seguindo a abordagem proposta por Yin (2010). Para a elaboração desse estudo, foram utilizadas várias fontes de dados, sendo elas as entrevistas com estudantes, com coordenadores e professores, bem como observação do *campus* do caso escolhido.

O caso estudado foi o da Faculdade Link School of Business e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com o público-alvo, composto por estudantes da faculdade escolhida. O objetivo foi compreender as razões que levam os estudantes a optarem por uma faculdade com a proposta de valor da Link. A instituição foi escolhida por ser recém-criada (foi fundada em 2021), pela conveniência de acesso e por apresentar uma proposta de valor diferenciada das escolas tradicionais de administração, focada essencialmente, no desenvolvimento da competência empreendedora dos alunos. Além disso, o fato de a instituição ter autorizado o uso do seu nome nas publicações foi um facilitador, pois seria difícil o uso de um nome fictício, sem dar pistas de qual a instituição relatada.

Antes da participação, os sujeitos selecionados foram informados sobre o caráter anônimo da pesquisa, garantindo que os dados seriam utilizados exclusivamente para fins de estudo e pesquisa.

Para guiar o estudo de caso, foi desenvolvido um protocolo de estudo de caso que continha os dados que deveriam ser buscados em cada fonte (observação do *campus*, entrevista com alunos, docentes e gestores).

Para realizar a pesquisa, segundo Yin (2010), é necessário, em primeiro lugar, elaborar uma estratégia geral para análise dos dados. Essa estratégia deve ser baseada em conteúdo teórico, explicações rivais ou construção descritiva. Sem essa estratégia, é possível ter dificuldades no desenvolvimento sistemático, em relação ao que deve ser analisado. (Yin,2010)

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise foi dividida em quatro seções, a saber: história da faculdade, entrevista com CEO, coordenadores e professores, observação do campus da faculdade e análise das entrevistas com os alunos da Link.

### **4.1 História da faculdade**

A Link School of Business foi criada durante a pandemia da Covid-19 e possui uma estrutura e programa 100% adaptados para a nova realidade mundial, com destaque para a tecnologia Google For Education. Aprovada pelo MEC com nota máxima em todos os quesitos, a nova faculdade propõe aos alunos um papel ativo durante sua trajetória de 4 anos de graduação. (Link, 2023). A faculdade fornece formação de bacharéis em Administração, com ênfase em empreendedorismo. A organização olha para a educação como ferramenta essencial para o desenvolvimento do país e nos empreendedores como agentes de mudança, inovação e geração de valor (Link, 2023).



Para proporcionar toda essa imersão no mundo de negócios, a Link School of Business conta com um *campus* totalmente novo e descontraído, localizado no bairro do Itaim, na capital paulista que proporciona um ambiente para as pessoas se conhecerem e crescerem por meio da educação, compartilhamento de ideias e criatividade (Link, 2023).

Entre os seus diferenciais, estão o programa internacional, que oferece aulas de universidades renomadas como Stafford, London Business School e Harvard, bem como imersões presenciais em universidades de renome mundial; o programa MI5, uma aceleradora da faculdade que dará suporte aos alunos para desenvolverem e aprimorarem suas próprias empresas; e o Link Campus, um ecossistema empreendedor fomentando a interações entre as empresas ali alocadas. Além disso, a metodologia educacional da faculdade é adaptada aos modelos de ensino à distância, presencial ou híbrido. (Link, 2023).

#### **4.2 Entrevista com o CEO**

A entrevista com o CEO, Álvaro Schocair, foi realizada em 19 de setembro de 2023, com o propósito de compreender a origem da faculdade, seus objetivos, diferenciais desejados, desafios enfrentados e expectativas futuras. A conversa começou com a indagação sobre como surgiu a ideia de iniciar a faculdade e percorreu a trajetória de Álvaro Schocair, fundador da Link.

Álvaro, que cursou Administração na FGV, em São Paulo, definiu-se como um empreendedor nato: seu primeiro empreendimento foi um portal voltado para o mercado de produtos químicos. Aos 21 anos, vendeu essa sua primeira empresa e partiu para o próximo desafio: a criação de uma gestora de recursos financeiros. Cinco anos mais tarde, a empresa fez seu IPO. Em 2005, contou com o investimento de fundos de universidades americanas, o que os levou a conhecer 125 universidades. Nesse período, Álvaro percebeu que as universidades no exterior ofereciam uma educação muito mais prática do que teórica.

Em 2018, Álvaro passou pela Babson College e lá teve o *insight* de criar uma universidade voltada para formar empreendedores. Com isso em mente, reuniu todos os proprietários de empresas com os quais tinha contato e começou a perguntar o que a universidade deveria oferecer e o que deveria evitar. Assim, definiram alguns elementos essenciais:

*Não podemos ter um vestibular convencional, não podemos ter campi apenas no Brasil, precisamos ter uma base acadêmica e uma dedicada ao desenvolvimento humano, onde o foco seja o desenvolvimento integral do indivíduo e não apenas a transmissão de ferramentas. A turma chamava de “soft skills”, nós a chamamos de 'people skills'. Deve haver uma aceleradora de negócios dentro da faculdade, mas não se trata de uma simples liga de empreendedorismo. As empresas devem estar integradas ao conhecimento e aos casos práticos. E os professores devem ser profissionais de mercado, preferencialmente empreendedores que vivenciam na pele aquilo que ensinam.*

Dessa maneira surgiu os principais pilares da faculdade:

*A Link foi concebida com alguns elementos: possui campi em Palo Alto e Berlim. O processo de seleção é tudo, menos um simples exame. A ênfase em habilidades interpessoais é notável e está presente em todos os oito semestres. As aulas abordam desde autoconhecimento até liderança, técnicas de negociação, etiqueta e oratória.*

Ao questionar Álvaro sobre como ele avalia o projeto, ele ressalta:

*Os resultados falam mais alto que o processo. Atualmente, contamos com 72 startups originadas na Link. Houve empresas que captaram três milhões de reais e estão sendo avaliadas em trinta milhões. Se fizermos uma lista dos alunos de sucesso, facilmente encontraremos 14, 15 milionários. Pessoas que criaram patrimônios de milhões de reais, validados por eventos de capital, em apenas três anos de existência. No entanto, esperávamos uma matéria-prima de maior qualidade. Gostaríamos de poder dispensar alguns alunos. Temos muitos estudantes que desejam estar aqui, mas há alguns que estão aqui apenas pelas vantagens oferecidas, como as viagens. A parte negativa é uma porcentagem, ainda que pequena, de alunos desprovidos de determinação.*

Buscando entender como a comunicação entre alunos e professores será mantida com a expansão da faculdade, Álvaro explicou que *"os alunos que permanecem após as aulas são todos empreendedores, todos estão em pé de igualdade, o que facilita a comunicação."*

Por fim, Álvaro compartilhou três visões para o futuro. Em primeiro lugar, *"vislumbro a integração da tecnologia"*. A segunda aspiração é o capital de risco. *"Conseguimos levantar um fundo de investimento de 5 milhões de reais para os alunos, que deverá estar disponível a partir de novembro."* Em terceiro lugar, a internacionalização. *"Desejamos ter 10 campi ao redor do mundo, para trazer novidades e conhecimento por meio dos alunos."*

A faculdade tem como foco atrair pessoas interessadas em empreender. *"Diego Barreto, CFO do iFood, ofereceu 40 vagas de estágio, mas só conseguimos preencher 3. Nosso público tem mentalidade empreendedora. No entanto, há uma diversidade de perfis, desde aqueles que ainda estão buscando sua vocação até herdeiros, passando por empreendedores ativos e os que ainda não empreendem."*

#### **4.3 Análise das Entrevistas com Professores e Coordenadores da Faculdade**

Foi realizada uma entrevista com duas pessoas da equipe de coordenação da faculdade Link, Mariana e Patrícia, para entender melhor suas perspectivas e visões sobre a instituição e sua proposta educacional inovadora.

Mariana possui uma trajetória profissional diversificada e uma visão abrangente da proposta de ensino da Faculdade Link. Durante a entrevista, ela enfatizou a importância de preparar os alunos para enfrentarem os desafios do empreendedorismo. Mariana ressaltou a necessidade de fornecer recursos, conhecimentos e conexões essenciais para os estudantes. Ela valoriza a criatividade, inovação e ação prática como elementos fundamentais para o sucesso dos alunos. Mariana também mencionou os programas de mentoria e aceleração, além da importância das *People Skills* (habilidades interpessoais) no desenvolvimento dos estudantes. Ela acredita que a instituição tem potencial para aprimorar seu processo de ensino, buscando equilíbrio entre um ambiente próximo e o crescimento necessário para se consolidar no mercado.

Patrícia, por sua vez, possui uma sólida experiência em coordenação acadêmica e pedagógica. Durante a entrevista, enfatizou a dupla missão da Link:

*Em primeiro lugar, formar bons profissionais, com foco especial na área de administração, preparando-os para se tornarem empreendedores de sucesso. Em segundo lugar, a instituição busca impactar positivamente o mundo por meio da educação, promovendo a inovação, o empreendedorismo e os valores que consideramos fundamentais.*

Patrícia também destacou características que diferenciam a Link de outras faculdades, como o acesso direto aos professores, a presença de professores tanto com

perfil profissional como acadêmico em sala de aula, programas internacionais e ênfase em valores como respeito, responsabilidade, coragem e simplicidade. Ela avaliou positivamente sua experiência na Link, mas mencionou que acredita que a comunicação da instituição poderia ser aprimorada para esclarecer ao público-alvo que a mensalidade reflete a qualidade dos cursos e programas exclusivos oferecidos pela faculdade.

Embora Mariana e Patrícia tenham experiências e perspectivas diferentes, ambas compartilham o compromisso com a visão da Faculdade Link de formar empreendedores e profissionais qualificados. Elas têm o desejo de que a instituição continue se desenvolvendo e consolidando sua reputação como referência internacional nos próximos 10 anos. Ambas acreditam que a Link deve equilibrar a abordagem inovadora com a qualidade acadêmica, oferecendo educação valiosa para todos os alunos que buscam crescer pessoal e profissionalmente por meio de uma proposta de ensino diferenciada.

Também foi realizada entrevista com o professor Bruno da Link School of Business, que possui formação acadêmica diversificada e trajetória profissional abrangente. Graduado em Administração pelo Insper, ele aprimorou seus conhecimentos na área financeira, na New York University onde obteve MBA em Finanças com foco em derivativos. Apesar de ter trabalhado inicialmente no banco First Financial Bank, o professor expandiu sua experiência ao ingressar na Procter & Gamble e posteriormente na GE, onde atuou por 10 anos. Durante esse período, teve um *insight* e decidiu se aprofundar no estudo da comunicação, o que o levou a conhecer Carol Garrafa, *Partner Head de People Skills* da Link, que o entrevistou e apresentou conceitos sobre neurociência e *storytelling*.

Bruno destaca que a proposta da Faculdade Link é formar profissionais generalistas que possam resolver qualquer tipo de problema. A instituição atrai alunos com perfis diversos - *“alguns já possuem empresas estabelecidas, outros têm planos de herdar negócios familiares e há aqueles que ainda estão explorando suas ideias e interesses. Essa diversidade contribui para um ambiente de aprendizado variado e enriquecedor”*.

Uma característica marcante das aulas na Link é a presença de dois mentores, que acompanham os estudantes durante as atividades em sala de aula. O professor Bruno destaca que as aulas não se limitam à exposição teórica, mas também envolvem atividades práticas, buscando sempre tornar a experiência de aprendizado envolvente e com assinatura própria. Bruno termina sua entrevista dizendo: *“Vejo a Link tendo muito mais alunos e mudando o mundo”*. Esta colocação reflete sua visão otimista para o futuro da faculdade.

#### **4.4 Observação do Campus**

A Faculdade Link, atualmente possui dois *campi*: um localizado na Avenida Brigadeiro Luiz Antônio e outro ao lado do shopping JK Iguatemi. A entrada da Link é imponente e atrativa, assemelhando-se a um edifício comercial. Os atendentes recebem os convidados com sorrisos e muita atenção. Logo ao entrar, depara-se com um mural contendo os objetivos de cada aluno que ingressou na Link, bem como as metas a serem alcançadas. Ao lado, há um piano disponível para uso dos alunos. No fundo do primeiro andar há um espaço de lazer com árvores, mesas, redes e uma cafeteria, que se chama *Honest Break*, fundada por alunos da faculdade.

Ainda no térreo, encontra-se uma sala espaçosa com capacidade para 100 pessoas. Esta é a sala onde são realizados treinamentos e aulas sobre habilidades comportamentais, mais conhecido como *People skills*. Ao redor dessa arquibancada, há várias salas individuais para estudo e aulas. O segundo andar possui ainda mais algumas salas. O

terceiro andar possui outro grande espaço central onde ocorrem palestras e aulas que podem ser assistidas tanto do terceiro quanto do quarto andar, que é vazado para essa sala central. Por fim, o quinto andar é a incubadora. O que mais chama atenção no *campus* é o modo como todo o prédio foi concebido para inspirar e criar um ambiente acolhedor e que incentiva a socialização entre os alunos.

#### 4.5 Análise das entrevistas com os alunos da faculdade

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com alunos da faculdade para responder as perguntas mapeadas no roteiro estruturado. Os entrevistados foram submetidos a perguntas relacionadas a percepção de valor e satisfação. As entrevistas ocorreram entre os dias 15 e 27 de setembro de 2023. O único critério estabelecido para a participação da entrevista era ser aluno da faculdade. Ao todo foram realizadas 9 entrevistas e, para preservação do anonimato, os entrevistados serão identificadas no texto como E1 a E9.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Semestre	Cidade de origem
E1	19	3º	Pinhais - PR
E2	26	4º	Paraná - PR
E3	19	4º	Goiania - GO
E4	18	2º	São Paulo - SP
E5	20	2º	Curitiba - PR
E6	23	6º	Macaé - RJ
E7	19	4º	Campinas - SP
E8	22	1º	Dourados - MS
E9	22	5º	Vila Velha - ES

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Apesar de não ter havido nenhum critério probabilístico na escolha dos entrevistados, chama atenção a diversidade de origens dos alunos, havendo representantes de diferentes regiões do Brasil. A partir da entrevista, foi possível observar padrões de resposta do público-alvo. Chama a atenção que a maior parte dos entrevistados alegam que não buscavam realizar uma faculdade ou estavam em sua segunda graduação. O E1 dá ênfase que *“Não estava fazendo faculdade, e não pretendia fazer”*. Enquanto o E2 diz que *“já era formado em engenharia”*. Quase todos os entrevistados alegam que conheceram a faculdade por meio do *Instagram*. O E3 deixa bem claro que conheceu a faculdade *“Por meio do Instagram com um post de um amigo.”* Ainda o E9 alega que *“Conheci a Faculdade Link por meio das redes sociais”*.

A faculdade Link se diferencia por meio do ensino empreendedor. Os entrevistados E1, E5 e E9 dizem que escolheram a faculdade *“Porque é única faculdade no Brasil que te ensina a empreender. A Link vai humanizar o ensino com um objetivo”* (E1). Além disso, *“Escolhi a Faculdade Link porque enxerguei nela a oportunidade perfeita para seguir meu sonho de se tornar um empreendedor de sucesso. Desde que comecei a acompanhar a instituição online, percebi que eles tinham uma abordagem única, focada em empreendedorismo e negócios”* (E9).

Em termos de avaliação da experiência, existem pessoas muito satisfeitas e outras com algumas ressalvas. Os entrevistados E1 e E9 afirmam que *“tem atendido muito as*

*expectativas. Estou fazendo uma aposta muito grande. Não sei nenhum outro lugar que vai ajudar a atingir os sonhos profissionais. As matérias são pensadas para criar a empresa, lidar com pessoas, lidar com a burocracia. Os professores empreendem e, portanto, falam do que gostam e estão lá porque gostam. Muita gente de nível querendo ajudar outros empreendedores.” (E1). E ainda “Sim, a Faculdade Link tem atendido minhas expectativas de forma excepcional. Ela oferece exatamente o tipo de ambiente de aprendizado que eu buscava. A abordagem prática, a ênfase na experimentação e a conexão direta com empresários bem-sucedidos têm sido incrivelmente enriquecedoras.” (E9)*

Entretanto, os entrevistados E5 e E6 acreditam que *“no primeiro semestre teve uma matéria que não foi muito positiva, o que desmotivou um pouco. As aulas são muito liberais e teóricas, poucas atividades, voltada para matérias financeiras” (E5). Exigir a disciplina dos alunos. O processo seletivo caiu bastante, muitos alunos não estão no nível. Mas fora isso, tem atingido todas as expectativas” (E6).*

Para se entender os reais diferenciais da faculdade, os entrevistados E1, E4 e E9 dizem que a *“As faculdades de hoje estão focadas em formar um excelente funcionário. Mas a Link procura criar um cara dono de uma empresa.” (E1)* Enquanto o E4 diz que *“Acredito que o pilar de people skills é um grande diferencial. Além de ter um ambiente mais propício para empreender. Campus fora do Brasil. Além dos programas internacionais. networking e ambiente. Conexão com os professores” (E4).* Já o E9 diz que *“A Link se destaca por sua abordagem prática, foco em empreendedorismo e oportunidades de networking únicas” (E9).*

Vale destacar que a Link ainda tem duas grandes dificuldades a serem sanadas. A primeira é a seleção de alunos e a segunda é sobre alguns conteúdos serem muito fracos. Os entrevistados E1 e E7 deixam muito claro ao falar que *“Nas turmas abaixo tem pessoas imaturas, que não estão engajadas e não agregam” (E1).* E ainda que *“Promessas feitas na divulgação da marca que não funcionam na prática”.* Ainda diz que *“muitas atividades práticas que são prometidas na verdade não acontecem, e as aulas, em sua maioria, são teóricas, assim como nas demais universidades” (E7).*

## **5. DISCUSSÃO**

As instituições de ensino privadas estão ganhando crescente destaque no ambiente educacional devido à oferta de um ensino de qualidade, embora associado a mensalidades mais elevadas. Ao considerar a Faculdade Link, uma instituição nova no mercado com uma mensalidade de 11 mil reais, espera-se que ela seja capaz de proporcionar valor proporcional ao investimento. Para Zeithaml (1996), a percepção positiva de um determinado produto, serviço ou marca, se dá por meio do benefício oferecido em relação com a quantidade investida

Um aspecto de destaque na experiência da faculdade é o seu apelo à socialização e interação dos alunos. Por meio da sua arquitetura e da promoção de valores que incentivam o engajamento, a Link estabelece um ambiente multidirecional, reforçado pelas suas práticas pedagógicas de teor prático e exploratório. A promoção da mentalidade empreendedora é também evidenciada pelas palavras dos colaboradores, sobretudo do CEO e das coordenadoras pedagógicas. Fica evidente que há uma intenção de promover uma visão de mundo que é fundamental para compreender como os indivíduos interpretam suas experiências e moldam suas realidades. Essa visão parece eleger o empreendedorismo como meio da transformação do mundo.

A experiência do cliente considera considerar fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, conforme Muniz et al. (2022), e a faculdade parece estar alinhada a esta

estratégia, visto que elabora desde a jornada de aquisição dos alunos (através da comunicação digital), a sua convivência (espaços que incentivam a inovação) e ensino (por meio das práticas e do incentivo ao empreendedorismo).

Cabe ainda ressaltar a visão centrada no propósito que a instituição carrega que, conforme visto, está presente no discurso do fundador bem como das coordenadoras pedagógicas, o que está em linha com a visão de Madruga (2021), que evidencia a importância da mudança cultural de foco do produto para foco no cliente, aqui no caso o aluno, e sua experiência superior.

A análise das respostas coletadas durante a aplicação do questionário revelou pontos que justificam a singularidade da Faculdade Link no segmento de empreendedorismo. Os entrevistados destacaram a percepção de valor na instituição, ressaltando sua posição como a única faculdade de empreendedorismo do Brasil. Eles enfatizam a metodologia de ensino prática e eficaz, além de um corpo docente de alto nível, contribuindo para a criação de um ambiente propício e oportunidades de networking. O empreendedorismo, enquanto prática, emergiu nas últimas décadas como disciplina e campo de estudo e a experiência da Link parece contribuir de forma decisiva na compreensão do fenômeno – seja epistemologicamente, seja empiricamente – dado que poucas instituições de ensino posicionam a disciplina como guia dos seus projetos pedagógicos.

A experiência positiva dos alunos ao longo de sua jornada na faculdade desempenha um papel crucial na diferenciação em relação aos concorrentes. Esses princípios refletem precisamente o que Kotler (2006) destaca ao enfatizar a importância de uma experiência positiva como fator distintivo. Alcançar essa diferenciação requer uma jornada de qualidade, muitas vezes implicando na resolução de problemas e atendimento às necessidades dos estudantes, como Muniz et al (2022) ressaltam.

Por meio das entrevistas com os alunos, percebe-se satisfação, pois muitos acreditam que esta é a única faculdade brasileira capaz de concretizar seus sonhos. Essa percepção é fundamentada nas aulas oferecidas pelo corpo docente, nas instalações e oportunidades, incluindo a aceleradora. No entanto, uma pequena porção de estudantes expressa um certo desapontamento em relação à instituição. Essa insatisfação está relacionada, sobretudo, a baixa carga teórica de algumas disciplinas e com a atitude indolente de alunos que parecem não se encaixar a proposta da faculdade. Fica evidente que o fator comportamental é importante – seja para a faculdade seja para a própria percepção de valor dos estudantes. De acordo com Dweck (2006), a mentalidade de crescimento tem papel crucial na superação de desafios do dia a dia e, portanto, é desejada no perfil do empreendedor.

É possível ainda resgatar a visão de Meirelles (2019) de forma prática, que elabora sobre o processo de criação, configuração e apropriação de valor: a faculdade Link fornece educação empreendedora para seus alunos, fazendo uso de uma complexa configuração de valor (ambiente, promessa de marca, propósito etc.) que combina recursos únicos (sobretudo pedagógicos) para maximizar o valor gerado. A fase final, a apropriação, vai além do transacional: a faculdade parece auxiliar no processo de formação do próprio empreendedorismo, construindo uma comunidade de inovação por meio dos seus fomentos de *networking* entre os alunos.

Por meio das entrevistas percebe-se que a faculdade conquistou uma presença marcante entre jovens empreendedores ou aspirantes a empreender. Dessa forma, uma parcela significativa do público reconhece o valor da instituição, especialmente porque compartilham o sonho de se tornarem empreendedores genuínos. Grande parte do público é considerado de classe A ou B, ressalvo uma parcela pequena que recebe financiamento.

É relevante ressaltar que a faculdade expandiu sua visibilidade por meio das redes sociais, destacando-se em perfis de empreendedores e eventos correlatos, o que facilitou alcançar o público em questão.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho pretendeu entender como uma faculdade novata de Administração pode criar valor para o seu público-alvo, se diferenciando das concorrentes. De maneira específica foi estudado o caso da Link School of Business. Para atingir tal compreensão, foram definidos três objetivos específicos.

O primeiro foi identificar os diferenciais que a faculdade oferece aos alunos. Com as entrevistas com o corpo docente, foi possível identificar que a instituição se destaca ao apresentar uma proposta inovadora, até então inédita no cenário brasileiro. Sua abordagem visa formar empreendedores de maneira integral (*soft skills e hard skills*), contando com um corpo docente de excelência que experiencia o mercado, instalações tanto nacionais quanto internacionais de alto padrão e promovendo o empreendedorismo por meio de uma aceleradora interna, além de *networking*.

O segundo foi verificar como os alunos percebem o valor criado. Por meio da análise das respostas coletadas com os alunos foram revelados pontos que justificam a singularidade da Faculdade Link. Os entrevistados destacaram a percepção de valor na instituição, ressaltando sua posição como a única faculdade de empreendedorismo no Brasil. Eles enfatizam a metodologia de ensino prática e eficaz em todos os âmbitos, tanto de *hard skills* como de *soft skills*, além de um corpo docente de alto nível, contribuindo para a criação de um ambiente propício e oportunidades de *networking*.

O terceiro ponto de análise consistiu em avaliar o nível de satisfação dos alunos. Neste aspecto, observou-se que uma parcela expressiva do público reconhece o valor da instituição, especialmente porque compartilha o sonho de se tornar empreendedor. Esses estudantes percebem que o sonho almejado está sendo concretizado. Contudo, uma pequena porção de alunos manifesta certo desapontamento em relação à faculdade, pois sentem que as expectativas prometidas não foram totalmente atendidas, principalmente em algumas disciplinas que não fornecem uma base teórica robusta e no ambiente, por vezes, marcado por atitudes indolentes de alguns indivíduos.

O estudo enfrentou algumas limitações devido à complexidade na obtenção de uma amostra representativa que estivesse alinhada com o contexto do trabalho. Limitou-se a uma pequena amostra de estudantes para as entrevistas, que foram recrutados por indicação, uns dos outros, o que pode ter gerado vieses nas respostas. Além disso, outra dificuldade foi a falta de resultados históricos, já que a faculdade é recente no mercado, e não há, por exemplo, alunos já formados para que se avaliasse as suas impressões.

Para o ambiente acadêmico, o tema abordado possui relevância significativa, representando uma oportunidade notável de negócio em um mercado com alta demanda por uma educação empreendedora, especialmente valorizada pela atual geração. Nesse contexto, este estudo serve como fonte de pesquisa para o desenvolvimento de novos trabalhos, direcionados aos temas de criação de valor, educação, *marketing* e empreendedorismo. É viável realizar uma pesquisa mais abrangente envolvendo os alunos graduados, suas experiências adquiridas e possíveis inovações da faculdade. Além disso, pode-se explorar a maneira pela qual uma instituição de ensino tradicional pode agregar valor inspirando-se nas práticas inovadoras da Faculdade Link.

## REFERÊNCIAS

- BABIN, B. J. et al. **Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth**: restaurant patronage in Korea. *Journal of Service Marketing*, v. 19, n. 3, pp. 133-139, 2005.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. **Criação de valor versus captura de valor**: Rumo a uma definição coerente de valor em estratégia. *British Journal of Management*, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>. Acesso em: 23 abr 2023.
- BROWN, S. P.; BELTRAMINI, R. F. **Consumer complaining and Word of mouth activities**: Field of evidence. *Advances in Consumer Research*, v. 16, p. 9-16, 1989.
- CARNEGIE, Dale. **Alta performance em vendas**: como fazer amigos e influenciar clientes para aumentar suas vendas. 3 ed. Rio de Janeiro: BestSeller. ISBN 978-85-7684-072-5, 2007.
- CASA DA CONSULTORIA. **Criação de valor empresarial**. Disponível em: <https://casadaconsultoria.com.br/criacao-de-valor-empresarial/>. Acesso em: 18 abr. 2023.
- CFA. Conselho Federal de Administração. História da Profissão, 2024. Disponível em <https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/#:~:text=School%2C%20em%201881,-.Em%201952%2C%20ano%20em%20que%20se%20iniciava%20o%20ensino%20de,d%20desenvolvimento%20do%20esp%C3%ADrito%20modernizante>. Acesso em 04 março 2024.
- CONNELLAN, Thomas K. **Nos bastidores da Disney**: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo. Tom Connellan; tradução Marcello Borges. São Paulo: Futura, 1998.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007
- DEMIL, B.; LECOCQ, X. **Evolução do modelo de negócios: em busca da consistência dinâmica**. *Longo alcance Planejamento*, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>. Acesso em: 15 mar 2023.
- DEWEY, John. *Democracia e educação*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1952.
- DWECK, C. *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House, 2006.
- FREDERICO, Elias; NAGANO, Bruna Mayumi. Determinantes do valor e da satisfação com o consumo de uma marca de moda jovem. **Revista Brasileira de Marketing - REMark**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 97-121, jan./mar. 2013
- DISNEY INSTITUTE. O jeito Disney de encantar os clientes. Do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. São Paulo. Saraiva, 2011.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.
- G1. **Dez carreiras têm quase metade de todos os formados no Brasil desde 2001**. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/guia-de-carreiras/noticia/dez-carreiras-tem-quase-metade-de-todos-os-formados-no-brasil-desde-2001-g1-tera-serie-de-reportagens.ghtml>. Acesso em: 12 mar 2023.
- HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
- HERRERA, Ariana Paola. **A comunicação como fator chave na experiência do consumidor para a fixação de preços**. *Madrid: Revista Internacional de Investigação em Comunicação*. Edição 2. p. 25-40, 2020.
- INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Notas Estatísticas** - Censo da Educação Superior 2021. Brasília: INEP, 2021. Disponível em:



<[https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/notas\\_estatisticas\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2021.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_da_educacao_superior_2021.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2023.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do Relacionamento e Customer Experience - A Revolução na Experiência do Cliente**. Disponível em: Minha Biblioteca, (2nd edição). Grupo GEN, 2021.

MUNIZ, Antonio. GONZAGA DE SOUZA, Anderson. MARTINS GRELLT, Bruna. LABRIOLA, Luiz Eduardo. **Jornada da Experiência do Cliente: Unindo Práticas e Metodologias da Cultura**. São Paulo: Brasport, 2022.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Uma ontologia para modelos de e-business**. In: CURRIE, W. (Ed.). *Criação de valor a partir de modelos de e-business*. Oxford, Reino Unido: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. p. 65-97.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Education at a Glance 2022**. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/3197152b-en.pdf?expires=1679956388&id=id&accname=guest&checksum=284A82F6FE527C2B85ECA8557418717C>. Acesso em: 22 mar. 2023.

PIAGET, Jean. *Para onde vai a educação?* Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1972

RICHARDSON, G. B. **A organização da indústria revisitada** [DRUID Working Paper, no 02-15]. DRUID, Copenhagen Business School, Departamento de Economia Industrial e Estratégia/Aalborg University, Departamento de Estudos Empresariais, Dinamarca, 2002.

ROJEK, C. **Ways of Escape: Modern Transformations in Leisure and Travel**. London: Macmillan Press, 1993.

RYU, K.; HAN, H.; JANG, S. Relationships among hedonic and utilitarian values, satisfaction and behavioral intentions in the fast-casual restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 22, n. 3, 2010.

SCARPI, D. **Consumer Behavior in Fashion**. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006.

SINDICATO DAS MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR (SEMESP). **Tendências da Educação Superior 2023**. São Paulo, 2023. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2023/01/tendencias-educacao-23.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2023.

VYGOTSKY, Lev. *A formação social da mente*. São Paulo : Martins Fontes, 1934

TEECE, D. et al. **Compreendendo a coerência corporativa: teoria e evidências**. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 23, n. 1, p. 1-30, 1994. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(94\)90094-9](https://doi.org/10.1016/0167-2681(94)90094-9). Acesso em: 10 abr 2023.

THE PSYCHENCODE CONSORTIUM. **Revealing the brain's molecular architecture**. *Science*, vol. 362, n. 6420, Dec. 14th, 2018.

UNB. **Metodologia de ensino recebe prêmio nacional**. Disponível em: <https://noticias.unb.br/publicacoes/67-ensino/186-metodologia-de-ensino-recebe-premio-nacional>. Acesso em: 23 abr 2023.

UOL. Ranking Universitário Folha (RUF) 2019: **Administração de Empresas**. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas/>. Acesso em: 3 abr. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 4ª edição. São Paulo: Bookman, 2013.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURANAM, A. **The behavioral consequences of service quality**. *Journal of Marketing*, v. 60, p. 31-46, 1996.