

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

WILKER SILVA LIMA

**COCRIAÇÃO DE VALOR EM CURSOS CORPORATIVOS: CASO DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR MUNICIPAL.**

Porto Alegre–RS

2024

WILKER SILVA LIMA

**COCRIAÇÃO DE VALOR EM CURSOS CORPORATIVOS: CASO DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR MUNICIPAL.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca

Porto Alegre–RS

2024

Universidade de Rio Verde
Biblioteca Luiza Carlinda de Oliveira
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – (CIP)

L711c Lima, Wilker Silva

Cocriação de valor em cursos corporativos: caso de uma instituição de ensino superior municipal. / Wilker Silva Lima. – 2024.
73 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2024.

Contém índice de figuras.

1. Educação corporativa. 2. Experiência de aprendizagem. 3. Adaptação. I. Verschoore Filho, Jorge Renato. II. Título.

CDD: 378.1

Bibliotecário: Juatan Tiago da Silva – CRB 1/3158

WILKER SILVA LIMA

**COCRIAÇÃO DE VALOR EM CURSOS CORPORATIVOS: CASO DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR MUNICIPAL.**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca – UNISINOS

Prof. Dr. Guilherme Trez – UNISINOS

Prof. Dr. Claudemir Bertuolo Funielis – UniRV

AGRADECIMENTOS

A Deus, a que sempre tem cuidado em todos os momentos da minha vida, me dando fortaleza no Espírito para superar todos os desafios.

A minha amada esposa Katuscia Pereira de Resende Lima, por todos os abraços calorosos, e todo apoio incondicional e por sempre acreditar em mim, mesmo nem eu acreditando, a amorinha que traz alegria a casa.

Aos que me formaram como ser humano, minha família, Sr. Jeová Souza Lima e Margarete de Oliveira Silva Lima, Aracelly, Maria Clara, Nilza, Valentina, Catarina, Sebastiana, Edivalde, Angélica, Rogerio e Thanyewer.

Ao Reitor Prof. Alberto Barella Netto, por propiciar essa oportunidade única aos servidores, e abrir as portas do conhecimento por meio da UNISINOS.

Agradecimento especial ao meu orientador, que esteve comigo no decorrer deste projeto, e por todas as orientações.

Aos amigos, em particular Leninne e Bertuolo, pelo apoio com materiais de pesquisa, paciência e *insights*.

A minha panelinha que são os melhores que Deus escolheu para me acompanhar nessa jornada, Katryne, Renata e Welther.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comparativo das características do Serviço em diferentes lógicas de Marketing.....	14
Figura 2 – Os 30 elementos de valor	19
Figura 3 – Mapa da Jornada do Cliente	27
Figura 4 - Etapas do curso.....	44
Figura 6 - Mapa da Jornada do Cliente	57
Figura 7 – Pontos destacados sobre o curso.....	61

RESUMO

Este estudo explora a dinâmica da cocriação de valor na educação corporativa, focalizando em como Instituições de Ensino Superior (IES) podem alinhar seus cursos corporativos às necessidades muitas vezes complexas das organizações. Partindo da premissa de que a competitividade e a demanda por qualificação profissional impulsionam as IES a remodelar suas ofertas educacionais, este trabalho investiga a cocriação de valor como um processo colaborativo entre as partes interessadas, incluindo estudantes, professores, e parceiros corporativos. O objetivo foi analisar como a cocriação de valor em um curso de educação corporativa de uma Instituição de Ensino Superior Municipal pública influencia a experiência de aprendizagem dos participantes e atende às expectativas do mercado. Para alcançar esse objetivo, foi adotada uma metodologia qualitativa, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com alunos, coordenadores e professores envolvidos no curso. Os resultados indicam que a cocriação de valor no contexto educacional é influenciada pela interação entre os participantes do curso, a adaptação do conteúdo às necessidades práticas dos alunos, e a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido em situações reais de trabalho. A análise revelou que práticas colaborativas e adaptativas são cruciais para a criação de uma experiência educacional, que não apenas transmite conhecimento, mas também constrói competências relevantes para o mercado.

Palavras-chave: Educação Corporativa, , Experiência de Aprendizagem, Adaptação.

Abstract

This study explores the dynamics of value co-creation in corporate education, focusing on how Higher Education Institutions (HEIs) can align their corporate courses with the often complex needs of organizations. Based on the premise that competitiveness and the demand for professional qualification drive HEIs to reshape their educational offerings, this work investigates value co-creation as a collaborative process among stakeholders, including students, teachers, and corporate partners. The objective was to analyze how value co-creation in a corporate education course at a public Municipal Higher Education Institution influences the learning experience of participants and meets market expectations. To achieve this objective, a qualitative methodology was adopted, using semi-structured interviews with students, coordinators, and teachers involved in the course. The results indicate that value co-creation in the educational context is influenced by the interaction among course participants, the adaptation of content to students' practical needs, and the ability to apply the acquired knowledge in real work situations. The analysis revealed that collaborative and adaptive practices are crucial for creating an educational experience that not only conveys knowledge but also builds competencies relevant to the market.

Keywords: *Corporate Education, Learning Experience, Adaptation.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	8
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 Objetivo geral	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO (LDS).....	12
2.2 – CRIAÇÃO DE VALOR	17
2.2.1 Cocriação de valor	20
2.2.2 Cocriação de valor na educação.....	23
2.3. EXPERIÊNCIA DO CLIENTE.....	25
2.3.1 Jornada de experiência do cliente.....	25
2.4 CURSOS CORPORATIVOS	29
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2 UNIDADE DE PESQUISA E ENTREVISTADOS	33
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	35
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
4.1 CRIAÇÃO DE VALOR	39
4.2 VALOR DA EXPERIÊNCIA	45
4.3 JORNADA DO CLIENTE.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

As empresas, devido à volatilidade dos ambientes em que atuam, encontram-se constantemente impelidas a explorar novas abordagens estratégicas. O advento das tecnologias, a rápida globalização e as constantes transformações econômicas alteraram o modo como as empresas operam e competem no mercado (Davenport, 2013). Em meio a esse turbilhão de evoluções, a competitividade tornou-se mais latente, forçando as organizações a buscarem soluções inovadoras e adaptativas para se manterem inseridas no mercado (Porter, 2008; Meirelles & Camargo, 2014).

Neste contexto, o conhecimento emerge como um dos ativos mais importantes para as organizações. Não apenas o conhecimento intrínseco, mas a capacidade de adquirir, aplicar e disseminar conhecimento são cruciais para a sustentabilidade e o crescimento das empresas (Nonaka, 1997). Dessa forma, observa-se uma orientação crescente das organizações em direção à educação corporativa, posicionando-a como um instrumento estratégico essencial. O interesse das organizações baseia-se no aprimoramento de suas competências por meio do aprendizado individual de seus colaboradores (Da Silva et al., 2017).

Paralelamente à crescente demanda por cursos corporativos, as Instituições de Ensino Superior (IES), em um ambiente igualmente competitivo, enfrentam o desafio de remodelar suas ofertas educacionais para atender às necessidades específicas e muitas vezes complexas das organizações (Mintzberg, 2004).

A cocriação de valor surge como um conceito central nesse cenário, colocando as IES em diálogo contínuo com os *stakeholders*. De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), a cocriação de valor refere-se a um processo colaborativo e interativo no qual as partes interessadas participam ativamente da criação e desenvolvimento de produtos, serviços ou experiências. Contrariamente a um modelo de produção tradicional, onde se cria valor e depois se entrega, a cocriação de valor envolve os consumidores desde o início, integrando-os no processo de criação e inovação.

Lemon e Verhoef (2016) ressaltam que a gestão de clientes e a criação de experiências são fundamentais na busca pela cocriação de valor. Esta perspectiva reflete a tendência em diversos setores de estabelecimento de laços emocionais com os clientes e de valorização das interações em sistemas de serviços (Vargo & Lusch, 2004, 2006).

Na educação, sendo também um serviço, compreende-se que a cocriação pretende, além de transmitir conhecimento, construir soluções educacionais em conjunto, alinhadas às demandas corporativas, para fornecer valor tangível e intangível (Vargo & Lusch, 2004). Não se trata apenas de uma abordagem teórica, mas também empírica, em que se enfatiza o crescimento mútuo, alinhando os objetivos institucionais às competências dos alunos (Huntelin & Nenonen, 2015). A Lógica Dominante de Serviço (LDS) proposta por Vargo e Lusch (2006) evidencia essa interação. Neste modelo, os recursos de uma instituição de ensino são ferramentas em um sistema de serviços, onde o valor é cocriado através da participação ativa de todos, incluindo os contratantes.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A experiência está diretamente ligada à criação de valor para o cliente. Lemon e Verhoef (2016) concatenam essas duas áreas como correlativas quando afirmam que criar valor para o cliente permite vínculos duradouros. Partindo desse parâmetro, as instituições educacionais, por natureza, já possuem uma relação próxima com o cliente.

Contudo, criar valor no campo educacional é um desafio, dada a natureza intrincada e multifacetada da educação (Moraes & Kalnin, 2018), o que exige uma abordagem holística, considerando as necessidades e expectativas de todos os envolvidos, bem como as tendências emergentes e desafios no cenário educacional, como a concorrência entre IES.

Esta competitividade, impulsionada pela gama de ofertas, especializações e formatos, fez com que a diferenciação se tornasse um elemento crítico para a sobrevivência no mercado e o sucesso de uma IES. Em resposta a esse ambiente competitivo, a qualidade do ensino oferecido, em conjunto com a relevância do material humano, tornou-se determinante na decisão de compra do cliente.

Em um mercado saturado de opções educacionais, a cocriação pode ser uma chave para se destacar. Ao envolver a empresa no processo de desenvolvimento do currículo, por exemplo, a IES pode garantir que seus cursos sejam percebidos como uma solução estratégica para a organização e assim desenvolverem e solidificarem relacionamentos com os contratantes. Portanto, não se trata apenas de melhorar a satisfação do cliente, mas de construir uma proposta de valor única que esteja

intrinsecamente ligada às necessidades e objetivos do mercado.

Enquanto o conceito de cocriação de valor tem suas raízes nos estudos de marketing e gestão, sua aplicação no setor educacional é relativamente nova e pouco explorada (Santos, 2023). Note-se que a pesquisa tem como foco principal compreender como a criação de valor pode ser um fator crucial para que as instituições educacionais se destaquem e se mantenham competitivas no mercado atual. Isso é especialmente relevante tanto no contexto da educação superior, onde há uma ampla gama de instituições disputando a preferência dos estudantes, quanto no âmbito dos cursos corporativos, em que a demanda por treinamentos e capacitação profissional está em constante crescimento.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

No contexto do mercado de cursos corporativos, surge a seguinte problemática de pesquisa: como a cocriação de valor na educação influencia a experiência de consumo de cursos corporativos?

1.3 OBJETIVOS

Com base no problema de pesquisa acima é detalhado a seguir nos objetivos gerais e específicos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a cocriação de valor em um curso de educação corporativa de uma Instituição de Ensino Superior Municipal pública.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- I. Investigar a dinâmica da cocriação de valor em um curso de educação corporativa oferecido por uma Instituição de Ensino Superior Municipal pública.

- II. Avaliar os benefícios percebidos e os desafios enfrentados pela instituição e pelos participantes na implementação da cocriação de valor no curso.
- III. Propor recomendações para aprimorar a cocriação de valor em cursos de educação corporativa em Instituições de Ensino Superior Municipal públicas.

1.4 JUSTIFICATIVA

A educação passa por uma transformação significativa, impulsionada por avanços tecnológicos e mudanças culturais. No meio dessa revolução, os cursos corporativos adaptam-se para atender às novas demandas e expectativas. Conforme dados da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), o investimento em treinamento formal aumentou 12% entre os anos de 2020 e 2021. Adicionalmente, o estudo da Research and Markets (2023) indica que o setor de gamificação na educação crescerá 23% até 2030 e movimentará aproximadamente 116,68 bilhões até 2032. Diante da demanda por capacitação e aperfeiçoamento profissional, as Instituições de Ensino Superior (IES) enfrentam o desafio de fornecer conteúdo de alta qualidade e, ao mesmo tempo, diferenciar-se em um mercado altamente competitivo.

A cocriação, como estratégia de envolvimento dos *stakeholders*, desempenha um papel crucial na potencialização da competitividade das empresas. Este processo colaborativo, que resulta na criação conjunta de valor, permite que as empresas se diferenciem no mercado ao se adaptarem rapidamente às mudanças, fortalecerem relações, promoverem a inovação e eficiência, e cultivarem uma comunicação positiva (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Além disso, o aprendizado organizacional derivado da cocriação pode levar a melhores práticas empresariais (Vargo & Lusch, 2008).

A proposta da Lógica Dominante de Serviço (LDS), defendida por Vargo e Lusch (2004), é que a cocriação de valor ocorre quando há uma integração eficaz de recursos, particularmente os recursos operantes (como conhecimento e habilidades) dos clientes e dos fornecedores. Entretanto, é fundamental enfatizar que o valor é sempre percebido e determinado pelo beneficiário final.

Assim, a visão de cocriação de valor é particularmente relevante no contexto educacional, tendo em vista que a educação não é apenas um serviço, mas uma experiência que envolve interações complexas entre diversos atores, incluindo instituições de ensino, professores, alunos e organizações contratantes (Britto, 2018; Silva & Freire, 2017).

Para Paula, Schmid e Bohnenberger (2021), a cocriação de valor vai além da tradicional sala de aula e engloba todos os departamentos da instituição. Assim, é essencial priorizar a clareza e o cuidado no relacionamento com os alunos, centralizando os esforços das equipes em oferecer experiências de alta qualidade.

Note-se que o objetivo primordial é potencializar a experiência do cliente — aluno e contratante — e, conseqüentemente, melhorar os resultados organizacionais. No estudo realizado por Niati et al. (2021), observou-se que os cursos corporativos podem melhorar o desempenho profissional do funcionário, o que, por sua vez, pode melhorar o desempenho organizacional. Mahadevan e Yap (2019) complementam que construir uma força de trabalho qualificada e bem-informada é uma das atividades mais vitais em uma organização para garantir alto nível de competência com uma equipe proficiente para sustentar e crescer em um ambiente de negócios dinâmico.

Esta pesquisa contribui em três aspectos: teórico, empírico e social. Do ponto de vista teórico, a pesquisa pode enriquecer o avanço dos frameworks relacionados à cocriação sob um olhar voltado aos cursos corporativos ofertados em uma IES municipal, gerando novas reflexões e interpretações sobre o tema.

Do ponto de vista empírico, a pesquisa poderá servir como um norteador para IES na implementação e no refinamento de estratégias para cocriar valor em conjunto com seus *stakeholders*, além de servir como exemplo para outras IES que desejam adotar ou adaptar essas estratégias para suas necessidades. Por fim, como contribuição social, compreende-se que as IES municipais atendem diretamente e possuem um forte vínculo com as comunidades locais. Portanto, ao melhorar a qualidade dos cursos corporativos, pode-se trazer um impacto positivo no desenvolvimento socioeconômico da comunidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A geração de valor tem sido um conceito fundamental no mundo dos negócios, especialmente em programas de educação corporativa. Essa seção explora a evolução da ideia de criação de valor, desde sua raiz transacional até as práticas modernas de marketing.

2.1 LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO (LDS)

A ideia inicial da LDS foi proposta em 2004. Sem promessas de que uma nova teoria emergiria, Vargo e Lusch (2004) elaboraram um trabalho discordando sobre a transformação do conceito de marketing, apontando um redirecionamento filosófico para essa área, indicando a Lógica Dominante do Serviço (LDS) como o caminho a seguir.

Para Elberle, Tamiosso e Milan (2015), esta abordagem buscou considerar a intangibilidade vinculada a um produto ou serviço, tais como os valores percebidos adicionais, potencializando o prestígio conferido ou a experiência vivenciada ao se obter o serviço. Nesta direção, o marketing passa de uma perspectiva focada em bens/produtos (GD) para uma focada em serviços.

A visão geral proposta pela escola do marketing foi fundamentada em uma lógica centrada na mercadoria. Vargo, Maglio e Akaka (2008) argumentam que a ideia de valor em troca foi historicamente sustentada por um método convencional. O fenômeno em questão é um processo transacional mutuamente benéfico, pelo qual mercadorias e dinheiro são trocados de forma recíproca, sendo a corporação vista como a principal fonte de criação de valor.

Ao longo da história, as abordagens de criação de valor no marketing passaram por uma série de evoluções. Inicialmente, havia uma distinção clara entre produtos e serviços, baseada principalmente em sua tangibilidade. Os produtos eram considerados bens financeiros, algo que se podia tocar, ver ou possuir, enquanto os serviços eram vistos como experiências intangíveis, muitas vezes vinculadas a um resultado particular. Consequentemente, as estratégias de marketing, venda e produção para cada categoria eram claramente distintas.

No entanto, essa linha divisória entre produtos e serviços começou a ser questionada e reimaginada à medida que o campo do marketing evoluía. Shostack

(1977) foi pioneiro ao introduzir uma estrutura em que a distinção entre os dois se tornou mais fluida, apontando para uma maior influência do marketing em todas as fases de fabricação e entrega do produto. Esse modelo foi construído sobre os fundamentos estabelecidos por Kotler (1967), que dinamiza os 4 "Ps" do marketing, focando na centralidade do cliente nas estratégias de mercado.

Segundo Shostack (1977), a ausência de fisicalidade nos serviços representou um paradigma significativo para o campo da gestão de marketing. A lógica por trás das abordagens orientadas a serviços implica uma mudança na ênfase: de produtos principalmente físicos para vantagens intangíveis, que são benefícios não mensuráveis e muitas vezes subjetivos.

Corroborando, Payne, Storbacka e Frow (2008) mencionam que o domínio do serviço abrange uma gama de habilidades, conhecimentos e procedimentos. Seguindo essa linha de raciocínio e fazendo uma transição suave para a prática, torna-se evidente que o mercado está cada vez mais voltado para a prestação de serviços de qualidade, utilizando os produtos como ferramenta para atingir esse objetivo. Esta declaração enfatiza as implicações da criação de valor e da experiência do cliente no contexto do comércio e da cocriação de valor, destacando a importância crescente da intangibilidade na moderna gestão de marketing.

A investigação realizada por Vargo e Morgan (2005) sobre as distinções convencionais entre bens e serviços significa uma notável mudança de paradigma no domínio da cognição empresarial. Em contraste com a abordagem anterior, que via os serviços como menos importantes que os bens, a lógica de serviço dominante (SDL) proposta por Vargo e Lusch (2004) reconhece a importância e o valor dos serviços como um componente essencial de toda a oferta comercial. A categorização convencional, formulada com base no raciocínio orientado para o produto e condensada em quatro classificações por Vargo e Morgan (2005), pode, portanto, ser vista como um componente de uma progressão contínua na compreensão e provisão de valor pelas empresas.

- Intangibilidade
- Heterogeneidade
- Inseparabilidade
- Perecibilidade

A fim de facilitar a compreensão e proporcionar um delineamento mais claro entre os quadros conceituais de produtos e serviços, Branbilla (2011) fez uma comparação de suas características fundamentais, sendo apresentada na figura 1.

Figura 1 – Comparativo das características do Serviço em diferentes lógicas de Marketing

Desvantagens	Lógica de Produto	X	Lógica de Serviço	Vantagens
	Intangibilidade Ausência do palpável.		Intangibilidade Nem sempre o palpável é vantajoso.	
	Heterogeneidade Relativa inabilidade de padronizar.		Heterogeneidade Customizar é diferenciar (Marketing).	
	Inseparabilidade... ...da produção e do consumo.		Inseparabilidade A interação serve para gerar valor.	
	Percibilidade Dificuldades de inventariar/contar.		Percibilidade Fluxo é mais rentável do que estoque.	

Fonte: Branbilla, 2011

Segundo Shostack (1977), os paradigmas iniciais relativos à lógica dos bens levaram ao surgimento de uma lógica centrada nos serviços. O marketing de serviços, como uma das subdisciplinas que contribuem para a lógica dominante dos serviços, introduziu uma abordagem distinta e centrada no cliente, que se desviou das práticas convencionais dos micromercados e dos 4 Ps. O conceito de marketing de serviços mudou o foco do marketing para uma abordagem mais abrangente da gestão, colocando o cliente e a geração de valor no centro da dinâmica relacional.

O quadro 1 ilustra as características contrastantes das duas conceituações, ou seja, baseada em bens e baseada em serviços.

Quadro 1 Características dos modelos

Características	Visão Tradicional (Centrada em Bens)	Visão Moderna (Centrada em Serviços)
Objetivo	Produzir e distribuir bens físicos para venda.	Concentra-se em competências centrais e processos intangíveis.
Processo	Produzir de forma padronizada, estocar e vender com lucro.	Identifica competências, personaliza propostas, analisa desempenho financeiro, busca melhoria contínua.
Foco	Transferência de propriedade de bens e distribuição física.	Orientada pelo cliente e mercado, valoriza cocriação de valor, adapta-se às necessidades dos clientes.
Limitação/Inclusão	Raramente menciona serviços, apenas bens tangíveis.	Incorpora conceitos de teorias emergentes, integra diferentes funções e disciplinas de negócios.

Fonte: Elaborado pelo autor

A evolução da lógica tradicional de bens para a lógica de serviço desdobra-se em uma abordagem na qual a criação é uma experiência compartilhada, um conjunto de coparticipação dentro da própria essência da criação. Na abordagem de Serviço-Dominante (S-D), a linha que separa produtores e consumidores torna-se indistinta, revelando que o valor não é uma simples troca, mas uma criação conjunta, forjada por meio da reciprocidade. Essa cocriação se desenrola mediante interações dinâmicas e fluídas entre provedores e beneficiários. Por meio da integração de recursos e da aplicação colaborativa de competências, forma-se um novo paradigma, onde a sinergia entre as partes se torna a essência da criação (Vargo & Lusch, 2008a).

Esta perspectiva possibilita reconhecer que o valor não é mais uma posse estática, mas uma construção dinâmica, uma dança contínua entre os participantes. A lógica de serviço convida a enxergar além da materialidade, focando na relação, na colaboração e na experiência compartilhada, redefinindo assim a maneira como entendemos a criação e a troca de valor no mundo moderno.

Vargo e Lusch (2004), a fim de concretizar a lógica dominante de serviços, apresentam as 10 premissas básicas para que esse raciocínio norteie as decisões embasadas na criação de valor com referência na S-D (Vargo, Akaka & Maglio, 2008):

Premissa 1: A prestação de serviço serve como a base fundamental sobre a qual todas as atividades comerciais são estabelecidas. O tópico central desta seção

girará em torno da proposição de que a unidade primária de negociação deve ser um serviço e não uma coisa. Consequentemente, pode-se inferir que a natureza fundamental de todas as sociedades comerciais e suas correspondentes ofertas está na prestação de serviços.

Premissa 2: A criação de valor envolve a participação de vários colaboradores, e o destinatário é consistentemente considerado no processo. O ato de criar valor não é apenas responsabilidade do fornecedor; o consumidor também desempenha um papel nesse processo, levando a uma forma colaborativa e diferenciada de criação de valor.

Premissa 3: Pode-se argumentar que os bens servem como o método instrumental através do qual os serviços são prestados. Dentro dessa estrutura particular, as commodities são vistas mais como condutos para um serviço do que como um objetivo final. A entidade em questão oferece um serviço, porém, é distinto do serviço que oferece.

Premissa 4: Para gerar valor, é fundamental considerar tanto o componente dinâmico, sendo o operador, quanto os componentes estáticos, que se referem aos recursos utilizados pelo operador. Coletivamente, eles facilitam a geração de valor.

Premissa 5: Pode-se argumentar que cada pessoa desempenha um papel crucial no processo de integração de recursos. Essa suposição postula que todas as entidades que participam de uma transação, incluindo o provedor, colaboram e agrupam seus recursos para gerar valor para a transação em sua totalidade.

Premissa 6: A responsabilidade pela criação de valor é exclusivamente do destinatário. O consumidor, como qualquer outro destinatário de um serviço, assume consistentemente uma parte na cocriação do valor derivado do serviço.

Premissa 7: A determinação do valor cabe ao destinatário. Essa suposição serve para fortalecer a noção de que o valor é um conceito subjetivo e exclusivo do indivíduo que o vê e avalia.

Premissa 8: O valor pode ser visto como uma proposta de valor e não como uma mera promessa. Isso implica que uma marca não pode garantir um valor preciso, mas apenas sugerir o valor potencial que pode ser gerado por meio do processo de design.

Premissa 9: Postula-se que todo ator social e econômico assume o papel de integrador de recursos. Essa proposta expande o escopo do conceito para incluir

todos os indivíduos envolvidos em uma rede comercial, em vez de focar apenas nos comerciantes e seus consumidores.

Premissa 10: O valor do benefício é determinado apenas pelo beneficiário por meio de uma lente fenomenológica. O conceito de valor é subjetivo e varia entre os indivíduos com base em suas próprias experiências e percepções, que são ainda mais influenciadas pelas circunstâncias específicas que envolvem essas experiências.

De acordo com Vargo e Lusch (2004), a abordagem centrada no serviço tem o benefício de coletar informações de mercado não apenas dos clientes, mas também de muitas fontes em uma rede, incluindo finanças e parceiros. Segundo Gilmore (1998), os consumidores contemporâneos apresentam uma mudança em suas preferências, pois não estão mais preocupados apenas em adquirir itens, mas querem se envolver em experiências significativas ao longo do processo de consumo.

De acordo com Lemon e Verhoef (2016), no cenário atual de consumo, o valor não é meramente determinado pelo produto ou serviço em si, mas pela experiência inovadora que ele proporciona ao consumidor. Hoje, os consumidores estão mais dispostos a pagar mais por ofertas que oferecem experiências únicas e envolventes. Assim, para empresas contemporâneas, a mera transação de vendas já não é suficiente. O foco se deslocou da simples troca de mercadorias para a criação de laços emocionais e profundos com os clientes. Esta nova abordagem não só destaca a qualidade e as características do produto, mas também regula e valoriza as emoções e percepções dos consumidores, posicionando as experiências no centro de sua estratégia de valor.

2.2 – CRIAÇÃO DE VALOR

A criação de valor refere-se ao processo através do qual as empresas geram benefícios para seus clientes. Esse valor pode surgir de diversas formas, como por características inovadoras de um produto, da prestação de um serviço excepcional, ou da forma como uma marca se conecta emocionalmente com seus consumidores. Em um sentido mais amplo, a criação de valor também se refere à capacidade de uma empresa em produzir benefícios que superem os custos, resultando em lucro.

Para Zeithaml (1988), autor seminal no assunto, o valor percebido é definido como "a avaliação global pelo consumidor do utilitarismo de um produto com base nas

percepções do que é recebido e do que é dado". Segundo Porter (1985), a ideia da cadeia de valor descreve como as atividades em uma organização são avaliadas para sua vantagem competitiva e criação de valor.

O sistema tradicional da criação de valor, sugerido por Prahalad e Ramaswamy (2004), esclarece que a criação de valor situava os consumidores fora da estrutura da empresa, concentrando-se na criação de valor interna e independentemente dos mercados. A "cadeia de valor" simbolizava essa abordagem unidirecional, na qual a empresa sozinha era responsável pela geração de valor (Porter, 1980).

Corroborando com a afirmação de Prahalad e Ramaswamy (2004) e Porter (1980), Vargo e Lusch (2008) endossam que, à medida que a ciência dos serviços continua a avançar, torna-se cada vez mais evidente que a distinção entre produtor e consumidor não é apropriada, e que o valor é criado por meio da participação ativa de todos os sistemas de prestação de serviços envolvidos na troca. Essa visão separa as etapas onde a troca não cria o valor, uma perspectiva obsoleta para os mercados atuais. Com as economias extremamente conectadas e a economia da experiência já consolidada (Pine e Gilmore, 1998), existe uma demanda por modelos mais abertos de criação de valor.

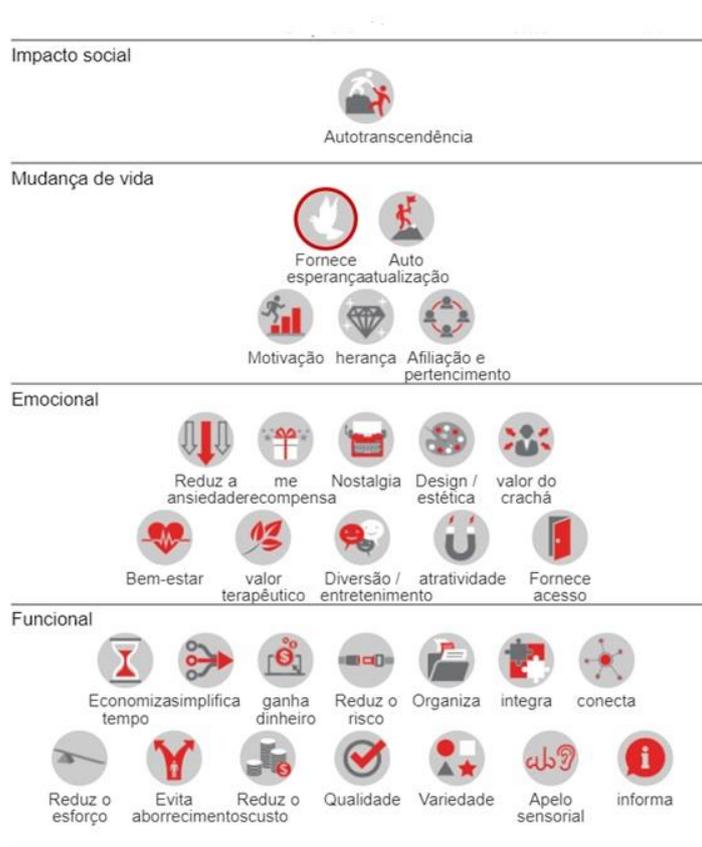
Saarijärvi, Kannan e Kuusela (2013) argumentam que compreender a criação de valor vai além da simples identificação dos participantes (como cliente e empresa) na cocriação de valor. Para eles, é fundamental esclarecer o tipo específico de valor gerado nesse processo colaborativo. Para isso, é essencial considerar os múltiplos elementos e recursos mobilizados na cocriação. Estes podem incluir, por exemplo, sistemas complexos e as interações dentro da rede empresa-cliente. Esses autores defendem o reconhecimento dos recursos e intervenientes como um dos aspectos mais pertinentes para a compreensão moderna da criação e cocriação de valor, em resposta às evoluções recentes nas abordagens e práticas de criação de valor.

No mercado tradicional, a criação de valor estava firmemente nas mãos das empresas, com os consumidores desempenhando um papel mais passivo. No entanto, com as mudanças nas práticas contemporâneas, essa dinâmica está sendo redefinida. Prahalad e Ramaswamy (2004) destacam que os consumidores buscam ter uma influência ativa em todos os níveis do sistema de negócios. Armados com novas ferramentas e insatisfeitos com as opções tradicionais, eles buscam uma interação mais profunda com as empresas para cocriar valor.

Essa evolução pode ser contextualizada à luz da “economia da experiência”, um conceito introduzido por Pine e Gilmore (1998), no qual os consumidores valorizam mais as experiências do que os bens tangíveis. Portanto, o valor não reside apenas no produto ou serviço, mas na experiência fornecida por ele. Lemon e Verhoef (2016) ampliam essa ideia, ressaltando que as empresas modernas precisam se concentrar nas “jornadas da experiência” do cliente, reconhecendo que cada interação entre o cliente e a marca é uma oportunidade para criar valor.

Almquist et al. (2016) afirmam que a criação de valor pode ser um processo complexo, pois o que os clientes valorizam em um produto ou serviço pode ser difícil de definir. No entanto, os autores destacam 30 "elementos de valor" que atendem a quatro tipos de necessidade: funcional, emocional, mudança de vida e impacto social. Eles argumentam que empresas que podem oferecer mais desses elementos de valor têm mais chances de ganhar a lealdade dos clientes e, portanto, alcançar um maior crescimento e sucesso nos negócios (Figura 2).

Figura 2 – Os 30 elementos de valor



Fonte: Almquist, Senior e Bloch (2016).

De acordo com Almquist et al. (2016), a noção de valor, embora ancorada na psicologia, pode potencialmente auxiliar os gestores a agregar valor de forma criativa às suas marcas, bens ou serviços, obtendo benefícios junto aos clientes.

O entendimento atual sobre a criação de valor trouxe transformações fundamentais na maneira como as empresas interagem com seus clientes. Este novo paradigma transcende a abordagem tradicional na produção, direcionando-se para uma abordagem colaborativa e dinâmica (Vargo & Lusch, 2004).

O ambiente de negócios contemporâneo destaca aspectos cruciais, como a interação direta entre empresa e cliente, a integração de recursos e a oferta de experiências personalizadas. Estas características têm sido evidenciadas por autores renomados, destacando a crescente importância da cocriação e da experiência do cliente na atualidade (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Pine & Gilmore, 1998; Lemon & Verhoef, 2016).

Este tópico examinou as mudanças conceituais e práticas, fornecendo percepções sobre a natureza intrincada do valor e as várias dimensões da geração de valor que abrangem elementos funcionais, emocionais, sociais e transformadores (Almquist et al., 2016). A consideração dessas características estabelece a base para uma evolução na administração, onde a estratégia de cocriação de valor se evidencia como crucial para alinhar-se às demandas e expectativas dos clientes no contexto empresarial contemporâneo.

2.2.1 Cocriação de valor

O termo "cocriação" emergiu nos anos 2000 a partir dos estudos sobre a Lógica Dominante de Serviço (LDS), desenvolvidos por Prahalad e Ramaswamy, que discutiam como empresas e clientes poderiam colaborar para cocriar valor. No entanto, a ideia foi aprimorada e teorizada por Vargo e Lusch (2004), que apresentam a cocriação como um de seus princípios fundamentais. Eles argumentaram que o valor é sempre cocriado e que a cocriação é central para a compreensão moderna da troca de serviços. Tal conceito tem ganhado cada vez mais atenção nos últimos anos.

Essa mudança de perspectiva reconhece o importante papel que os clientes têm na contribuição para a vantagem competitiva e a criação de valor. A cocriação de valor é um processo colaborativo e mútuo que envolve a participação ativa tanto dos

clientes quanto das empresas (Ranjan & Read, 2014). Agora, os clientes são considerados recursos de criação de valor que contribuem para a vantagem competitiva e têm um papel importante na melhoria e inovação de produtos e serviços (Huang, 2020; Merz et al., 2013). Os clientes envolvem-se em atividades de cocriação de valor, mudando ativamente seus papéis e melhorando suas capacidades para o processo colaborativo (Galdolage, 2021).

Essa participação ativa inclui contribuir com suas habilidades, conhecimento, criatividade, conexão e motivação para o processo de criação de valor. Merz et al. (2018) enfatizam a importância dos “recursos de propriedade do cliente” na cocriação de valor (Fan & Luo, 2020).

Zwass (2010) sugere que a cocriação de valor em um ambiente virtual é facilitada por meio de plataformas tecnológicas envolvidas com o cliente. Esta plataforma tecnológica permite atividades de cocriação iniciadas por empresas ou comunidades, bem como atividades que envolvem a criação de valor por meio de recursos do cliente.

Ramirez e Garcia-Peñalvo (2017) destacam o aspecto da inovação aberta na cocriação de valor, onde se integram conhecimentos, informações e competências de diferentes ambientes institucionais. Essa abordagem de inovação aberta promove a participação multiagente, essencial para que as empresas obtenham vantagens competitivas sustentáveis.

Nesse sentido, o conceito de cocriação de valor reconhece o importante papel que os clientes desempenham na melhoria e inovação de produtos e serviços. Os clientes já não são meros destinatários passivos de produtos e serviços; em vez disso, contribuem ativamente com seus recursos e participam no processo colaborativo de criação de valor (Merz et al., 2013; Zwass, 2010). Assim, pode-se perceber que se trata de um processo colaborativo que envolve a participação ativa e a interação de empresas, consumidores e seus parceiros.

Segundo Ramaswamy & Ozcan (2016), a cocriação de valor é uma forma de envolvimento do consumidor que envolve a colaboração entre empresas e clientes de forma dinâmica e interativa, recorrendo a diversas fontes. A cocriação de valor é um processo conjunto que inclui colaboração contínua com clientes, funcionários, gerentes e outras partes interessadas para desenvolver ofertas. Este processo interativo de criação de valor pode ser categorizado em três níveis: cooptação, coprodução e cocriação (Merz et al., 2013).

O primeiro nível, cooptação, refere-se à integração dos consumidores em atividades ou funções específicas da empresa, geralmente de maneira superficial. Pode ser visto como uma forma de solicitar feedback ou participação ocasional, sem uma parceria profunda entre a empresa e o cliente. O nível de coprodução, por outro lado, envolve os clientes de maneira mais intensiva, onde sua contribuição é essencial para a realização ou finalização de um produto ou serviço. Aqui, o cliente não é apenas um receptor, mas um participante ativo na criação de valor. Finalmente, o nível de cocriação leva esse envolvimento a um passo futuro, estabelecendo uma relação mais simbiótica entre a empresa e o cliente (Morais et al., 2020).

Vários estudiosos destacaram a importância da cocriação de valor no processo de inovação. Hernandez (2022) destaca que os clientes, equipados com suas experiências e percepções únicas, têm o potencial de oferecer percepções que podem auxiliar as empresas na criação de produtos ou serviços. Essa abordagem confirma que, em muitos casos, os clientes estão na melhor posição para identificar lacunas no mercado, bem como para propor novas formas de atender a essas necessidades e trazer vantagem competitiva.

Nesse entendimento, Ramirez e Garcia-Peñalvo (2017) enfatizaram que a cocriação de valor permite que as empresas obtenham vantagens competitivas sustentáveis. Ao invés de perseguir inovações disruptivas, a cocriação foca em criar valor contínuo baseado em necessidades reais e relacionamentos sólidos. Além disso, descobriu-se que a participação ativa dos clientes na cocriação de valor contribui para melhorar a satisfação do cliente, a lealdade e os relacionamentos de longo prazo entre clientes e empresas (Vargo et al., 2008).

Para reduzir a assimetria de informação e auxiliar na construção de confiança entre clientes e empresas ou stakeholders, Prahalad e Ramaswamy (2004) propõem o modelo DART (sigla para Diálogo, Acesso, Avaliação de Risco e Transparência). O diálogo, no contexto do DART, enfatiza uma comunicação transparente e bidirecional entre empresas e consumidores, centrando-se não apenas na transmissão de mensagens, mas também na promoção de uma escuta ativa, troca de ideias e construção conjunta de entendimento. Enquanto o acesso refere-se à facilidade com que os clientes podem interagir com os recursos e processos empresariais, sejam informações, tecnologias ou a localização física de um estabelecimento. A avaliação de risco-benefício, por sua vez, permite que os clientes façam uma análise informada dos riscos e benefícios potenciais associados a um produto ou serviço. Por fim, a

transparência busca garantir que as empresas cultivem confiança ao demonstrar abertamente seus processos, decisões e resultados, estabelecendo assim um relacionamento mais sólido com os consumidores (Jaakkola et al., 2015; Frio & Brasil, 2016).

Segundo Brilliane et al. (2021), o modelo pode ser compreendido como uma estrutura para a criação de valor em vários setores. Pode-se perceber que a cocriação é mais do que uma mera interação; trata-se de um envolvimento profundo que beneficia tanto a empresa quanto os clientes.

2.2.2 Cocriação de valor na educação

A cocriação de valor na educação é apresentada como um conceito inovador, propondo uma nova dinâmica entre as instituições de ensino e seus alunos. Esta abordagem desloca-se da tradicional transmissão unidirecional de conhecimento para um processo mais colaborativo e participativo (Piñeiro, 2020).

A criação de valor não é uma mera prerrogativa da instituição; é uma empreitada conjunta que emerge da colaboração ativa entre alunos e a organização educacional. Esta perspectiva foi claramente articulada por Vargo e Lusch (2004), que enfatizaram o papel crucial do engajamento mútuo entre o cliente (neste caso, o aluno) e a organização (Akaka, Vargo & Lusch, 2013).

Estudos e profissionais têm explorado ativamente a cocriação de valor no contexto educacional, apoiando sua potência em moldar a imagem e a eficácia das instituições de ensino superior (Piñeiro, 2020). Bovill et al. (2016) reiteram que a dinâmica entre alunos e instituições de ensino é vital no processo de cocriação de valor.

Grönroos (2011) salienta que o processo de cocriação de valor não deve ser visto isoladamente, mas em um ecossistema mais amplo que inclui vários atores, como professores, administração, pais e a comunidade em geral. Cada ator traz uma perspectiva única, e é por meio dessa integração que o verdadeiro valor pode ser cocriado.

Ribes-Giner & Rillo (2016) advertem que uma compreensão fragmentada não faz justiça à complexidade da cocriação. Compreende-se então que todos esses atores apoiam a experiência educacional, o que, por sua vez, influencia diretamente a satisfação, a lealdade e a imagem da instituição educacional. A satisfação, neste contexto, refere-se ao grau em que as expectativas dos alunos e outras partes interessadas são atendidas ou superadas. Se uma instituição envolve seus alunos no processo educacional, permitindo que eles cocriem o currículo, métodos de ensino ou até mesmo políticas escolares, é provável que os alunos se sintam mais satisfeitos com sua experiência educacional.

A lealdade, por sua vez, é cultivada quando os alunos ou seus responsáveis têm uma experiência positiva contínua com a instituição. Se os estudantes percebem que estão contribuindo para o valor de sua educação e que a instituição está respondendo às suas necessidades e preocupações, eles são mais propensos a continuar sua jornada educacional na mesma instituição e recomendá-la a outros.

A imagem da instituição é a percepção coletiva que os stakeholders têm sobre ela. Quando os alunos e outras partes interessadas estão envolvidos no processo de cocriação de valor, a imagem da instituição é aprimorada. A instituição é vista como progressista, centrada no aluno e comprometida com a excelência educacional.

No contexto educacional, a cocriação desempenha um papel significativo na influência das percepções e comportamentos dos alunos na relação com a instituição. Ribes-Giner & Rillo (2016) argumentam que, para entender plenamente esse impacto, é essencial considerar a combinação de vários elementos e não apenas a cocriação isoladamente.

Além disso, o modelo proposto por Piñeiro (2020) e usado neste estudo procura analisar a cocriação de valor no contexto de cursos corporativos, com foco específico na dinâmica entre estudantes e instituições de ensino superior. Múltiplos estudos têm mostrado repetidamente que, quando os alunos participam ativamente no processo de cocriação de valor com suas instituições, isso resulta em maiores níveis de satisfação e maior lealdade para com a escola (Ribes-Giner & Rillo, 2016). Assim, instituições educacionais podem alcançar níveis mais elevados de satisfação e lealdade dos alunos ao incluírem ativamente os alunos como cocriadores no processo educacional.

Piñeiro (2020) cita a relevância da cocriação de valor para gerar resultados positivos, tanto para os alunos quanto para as instituições de ensino superior. Esta

abordagem colaborativa à criação de valor, conforme ressaltado pelo autor, exerce influência significativa na percepção dos alunos sobre a instituição e no grau global de satisfação. A natureza intrínseca do processo de cocriação na educação é multifacetada, tornando-se um desafio quando tentamos entendê-lo numa perspectiva singular.

Entretanto, ao explorar a interação entre cocriação de valor, satisfação, lealdade e imagem institucional, é possível alcançar uma visão mais holística da dinâmica educacional, conforme indicado por Piñeiro (2020). Tal entendimento pode orientar as instituições educacionais, oferecendo entendimento sobre como envolver os alunos de maneira mais ativa no processo de criação de valor, ampliando, assim, sua satisfação e comprometimento.

No estudo realizado por Dean et al. (2016), verificou-se que o aprimoramento dessas conexões de cocriação, satisfação, lealdade e imagem podem ser alcançadas por meio da integração de várias estruturas e táticas, levando eventualmente ao aprimoramento de toda a relação entre alunos e instituições.

Note-se que a participação dos alunos como stakeholders ativos demonstra ser um vetor fundamental para instituições que visam alcançar e sustentar a excelência educacional em um contexto cada vez mais dinâmico e exigente. A cocriação de valor fornece a base conceitual para a interação entre estudantes e instituições. No entanto, para entender plenamente como esse valor é criado, é necessário examinar a experiência do cliente - neste caso, o aluno - no cenário educacional.

2.3. EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

2.3.1 Jornada de experiência do cliente

A jornada do cliente é uma ferramenta que possibilita às organizações compreender e melhorar a experiência dos seus clientes ao longo de todo o processo de interação com o seu produto ou serviço. Também conhecida como mapa da jornada do cliente, é essencialmente uma sequência visual que descreve os vários estágios e interações que um cliente tem com um produto ou serviço ao longo de sua jornada (Gras & Bijvank, 2018). Ajuda as organizações a obter percepções sobre a mentalidade, motivações e emoções de seus clientes em cada ponto de contato,

desde o primeiro reconhecimento de uma necessidade até a compra final e além (Min, 2021). Ao criar um relatório da jornada do cliente, é fundamental avaliar as interações diretas e indiretas do cliente com o produto, serviço ou marca.

Um mapa da jornada do cliente é uma ferramenta multifacetada que representa os pontos de contato do cliente ao longo da jornada (Alajhar et al., 2022). Esses pontos de contato são geralmente listados horizontalmente ao longo de uma linha do tempo. O mapa da jornada do cliente permite que as organizações visualizem e analisem os vários estágios da interação de um usuário com um produto ou serviço.

Deste modo, a jornada do cliente é uma ferramenta de visualização inovadora que visa compreender as motivações e padrões de comportamento do cliente durante a realização de uma compra (Min, 2021). As organizações podem melhorar a experiência geral de compra dos seus clientes obtendo dados valiosos sobre vários pontos de contato com eles.

Lemon e Verhoef (2016), em estudo, descobriram que os mapas da jornada do cliente fornecem às organizações uma compreensão mais aprofundada da experiência do cliente. Os mapas da jornada do cliente são usados para mapear e analisar as interações do cliente em vários pontos de contato. Esses pontos de contato podem incluir interações com a organização ou prestador de serviços por meio de diversos meios e em diversos momentos. O registro da jornada do cliente auxilia as organizações na análise da sequência de contatos e experiências entre o consumidor e a marca.

Essa compreensão permite que as organizações identifiquem áreas problemáticas, otimizem os pontos de contato e alinhem as suas estratégias com as necessidades e expectativas dos seus clientes. As organizações também podem utilizar mapas da jornada do cliente para identificar áreas de melhoria nos seus processos de atendimento ao cliente e canais de comunicação (Lemon & Verhoef, 2016).

Além disso, o mapeamento da jornada do cliente permite que as organizações rastreiem e analisem a influência de cada ponto de contato na atitude e nos sentimentos do cliente em relação à marca (Alajhar et al., 2022). Alguns investigadores acreditam que o mapeamento da jornada do cliente pode ser utilizado como uma ferramenta para inovação de serviços (Bai et al., 2021).

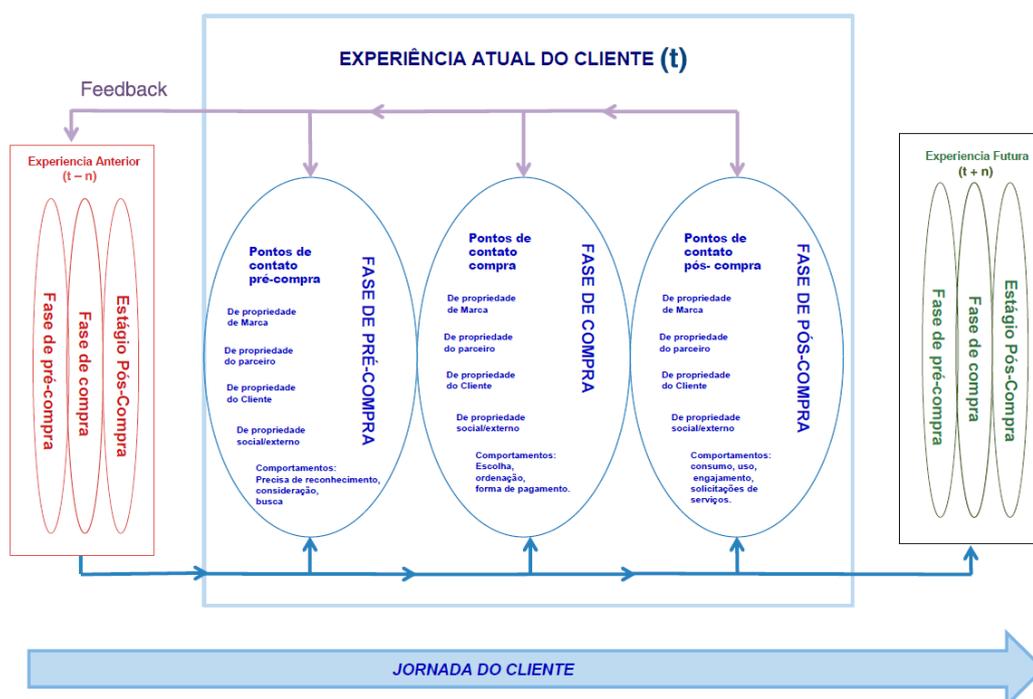
A análise da jornada do cliente envolve investigar como os clientes interagem com diversos pontos de contato, desde a consideração e pesquisa até a compra, pós-

compra, consumo e futura recompra (Lemon & Verhoef, 2016). As organizações podem obter informações valiosas em cada fase da experiência do cliente, analisando a jornada do cliente e adaptando as suas estratégias em conformidade. Os mapas da jornada do cliente desempenham um papel importante na compreensão e melhoria da experiência do cliente.

A análise da jornada do cliente permite que as organizações mapeiem e analisem as interações que os clientes têm em vários pontos de contato. As organizações podem identificar potenciais problemas e reunir relatórios de experiência do cliente para compreender melhor uma série de pontos de contato ou interações entre clientes e prestadores de serviços (Chi et al., 2018). As organizações podem obter uma compreensão abrangente da perspectiva do cliente e identificar áreas de melhoria analisando a jornada do cliente.

Essa compreensão da jornada do cliente permite que as organizações melhorem a experiência do cliente, abordando áreas problemáticas, otimizando pontos de contato e alinhando estratégias com as necessidades e expectativas do cliente. O mapa da jornada do cliente fornece uma visão holística da experiência do cliente, desde a consideração inicial até o envolvimento pós-compra, como abordado por Lemon & Verhoef (2016) na Figura 3.

Figura 3 – Mapa da Jornada do Cliente



Fonte. Retirada e traduzida de *Understanding Customer Experience* – Lemon e Verhoef (2016 p.77)

As organizações podem identificar momentos-chave de envolvimento e avaliar seu impacto, compreendendo os pontos de contato e interações ao longo da jornada do cliente.

2.3.2 Jornada da experiência do cliente no ensino superior

As estratégias de pesquisa e gestão estão começando a se concentrar mais na jornada da experiência do cliente nas organizações de ensino superior (Cunha, 2022; Paula, Schmidt & Bohnenberger, 2021). Para Pucinelli et al. (2009) e Verhoef et al. (2009), houve uma mudança recente nas estratégias de marketing e na literatura acadêmica em todos os setores em direção à gestão da experiência do cliente, que considera a perspectiva do cliente durante todo o seu envolvimento com um produto ou serviço.

Contudo, conforme Borishade et al. (2021) destacam, as instituições de ensino superior em países em desenvolvimento têm demonstrado lentidão na adoção das melhores práticas na gestão da experiência do cliente. Cada ponto de interação entre uma organização e seus clientes integra a jornada deste último, e a Gestão da Experiência do Cliente (GEC) abrange os pensamentos, estratégias e recursos necessários para gerenciar cada uma das interações futuras. O objetivo do Customer Experience Management é fornecer uma experiência consistente aos clientes à medida que eles se movem entre diferentes canais e pontos de contato.

A Gestão da Experiência do Cliente (Panteleeva et al., 2020; Lee & Lee, 2019; Hickman et al., 2017; Timokhina et al., 2021; Hoehle et al., 2016) analisa a experiência do cliente em cada estágio de interação com uma universidade para construir emoções e impressões direcionadas do cliente e melhorar a experiência geral do cliente e a singularidade da marca universitária.

No ensino superior, a jornada da experiência do cliente é um procedimento complexo que envolve diversos contatos entre alunos e professores. Alguns desses pontos de contato incluem a consulta inicial, o processo de inscrição, admissão, orientação de cursos e programas acadêmicos, atividades extracurriculares e auxílio pós-graduação (Goff, 2011). As universidades podem influenciar a experiência do cliente e causar uma impressão duradoura nos futuros alunos em cada um desses pontos de contato. Pucinelli et al. (2009) também enfatizam a importância do

gerenciamento da experiência do cliente para impulsionar a repetição de negócios e o marketing boca a boca.

Para permanecerem competitivas e continuarem atraindo estudantes, as instituições de ensino devem utilizar ideias e técnicas de gestão da experiência do cliente. Entretanto, Schmitt (2004) levanta a hipótese de que a escassez de literatura sobre o assunto é a culpada pelo fracasso do mundo acadêmico em abordar adequadamente o gerenciamento da experiência do cliente. Há uma consciência crescente da importância da gestão da experiência do cliente no ensino superior, apesar da escassez de literatura sobre o tema (Panteleeva et al., 2020; Lee & Lee, 2019; Hickman et al., 2017; Hoehle et al., 2016).

O entusiasmo dos estudantes e a impressão geral de uma universidade podem ser influenciados por fatores como o ambiente físico do campus e o número de comodidades disponíveis, de acordo com estudos (Yu et al., 2019; Parasuraman et al., 1988). Além disso, as instituições de ensino precisam dar prioridade à qualidade do seu ensino, utilizando abordagens criativas e investindo em recursos, como bibliotecas, laboratórios e áreas de estudo. Serviços abrangentes de apoio aos estudantes também devem ser uma prioridade máxima para as instituições.

2.4 CURSOS CORPORATIVOS

Cursos corporativos referem-se a programas de treinamento ou capacitação desenvolvidos por empresas ou instituições, visando melhorar as habilidades, competências e conhecimentos de seus funcionários, alinhando-os com as metas e estratégias da organização. Esses cursos pretendem potencializar o desempenho dos colaboradores, melhorar processos, estimular a inovação e, conseqüentemente, aumentar a competitividade e a produtividade da organização no mercado (Machado et al., 2012). Além disso, os cursos corporativos focam no desenvolvimento de carreira, visando preparar o aluno para o mercado de trabalho (None et al., 2021).

A discussão em torno da carência que existe em desenvolver um profissional capacitado e pronto para o mercado de trabalho é constantemente abordada (Borges, 2014). As orientações no início da formação do profissional devem ser associadas aos processos de qualificação (Martins, 2012), incluindo treinamentos que promovam mudanças significativas nas habilidades e comportamentos dos profissionais (Mourão, 2016). Ou seja, as habilidades, os conhecimentos e as práticas são fatores

importantes para determinar quanto o aluno aprende e quão preparado ele está para o mercado (Dalton, 2017).

Os cursos corporativos, tradicionalmente, têm focado nas habilidades de liderança e gestão, comunicação e relacionamento interpessoal, gestão financeira, estratégias de marketing, gerenciamento de projetos e avanços tecnológicos. Esses cursos são projetados para equipar os funcionários com habilidades técnicas necessárias para operar, manter ou inovar tecnologias emergentes.

Segundo a Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED) no CensoEaD (2018), os cursos corporativos são projetados especificamente para atender às demandas exclusivas de funcionários e clientes de uma organização. Essa tendência destaca a importância do treinamento focado e personalizado no ambiente empresarial. As empresas, ao invés de adotarem abordagens genéricas para o desenvolvimento de funcionários, agora reconhecem a necessidade de soluções de treinamento mais adaptadas que abordem os desafios e oportunidades únicas enfrentados por suas equipes (Noe, 2015).

Além disso, esses cursos são elaborados para atender às necessidades específicas de profissionais em diferentes estágios de suas carreiras, sejam eles jovens profissionais que buscam aprimorar suas competências ou profissionais experientes que buscam ampliar seus conhecimentos e se manter atualizados com as tendências do setor (Andrievskikh & Lapina, 2021).

Pesquisas mostram que investir em cursos corporativos e programas de desenvolvimento profissional traz diversos benefícios para indivíduos e organizações. Indivíduos que participam de cursos corporativos no Brasil adquirem conhecimentos, habilidades e competências valiosas que melhoram seu desempenho e produtividade (Porto & Berge, 2008). Eles também desenvolvem uma forte rede profissional e aumentam suas chances de progressão na carreira. Além disso, as organizações que priorizam a formação e o desenvolvimento se beneficiam de uma força de trabalho mais qualificada e competente. Os funcionários que passam por cursos corporativos estão mais bem equipados para cumprir as metas organizacionais e contribuir para o sucesso geral da empresa (Alshery et al., 2015).

De acordo com Porto & Berge (2008), o investimento em cursos corporativos vai além de meros benefícios individuais e organizacionais. Funcionários que passam por treinamentos direcionados tendem a se sentir mais valorizados e apoiados, gerando, conseqüentemente, maior satisfação no trabalho e uma taxa de retenção

mais elevada. Este impacto positivo não se limita apenas ao ambiente interno da organização. Ao capacitar e desenvolver seu capital humano, as empresas não apenas aprimoram suas operações internas, mas também fortalecem a economia brasileira.

A eficácia comprovada desses programas de treinamento corporativo gerou uma demanda crescente por inovações no setor educacional (Santos & Cruz, 2019). Este movimento é reforçado pelo estudo de Riyanto et al. (2023), que destaca a importância de alinhar a formação profissional com as necessidades emergentes e as realidades do mundo dos negócios. Assim, não apenas as organizações e os profissionais se beneficiam, mas a própria infraestrutura educacional do Brasil é impulsionada a evoluir, garantindo que o país permaneça competitivo no cenário global (Mesquita & Ricci, 2022).

Uma estratégia promissora para alinhar a educação formal com as necessidades do mercado corporativo brasileiro é estabelecer parcerias entre empresas e instituições de ensino (Brandão, 2004). Essas alianças podem servir como uma via de mão dupla, onde o rigor e a profundidade do conhecimento acadêmico se encontram com as competências e desafios práticos do mundo corporativo.

Dessa forma, os alunos têm a oportunidade de aplicar seus conhecimentos em cenários reais, enquanto ganham créditos acadêmicos. Em consonância com esta tendência, as universidades, especialmente aquelas no setor privado, estão expandindo suas ofertas para abraçar objetivos de aprendizado mais amplos e atender tanto às necessidades dos indivíduos quanto das organizações, conforme destacado por Porto & Berge (2008).

Nesse sentido, pode-se perceber que os cursos corporativos desempenham um papel crucial na promoção do aprimoramento profissional e no alcance do sucesso empresarial. Ao aproveitar tais programas, os indivíduos desenvolvem habilidades e solidificam seus conhecimentos por meio da prática, ao passo que as organizações obtêm uma força de trabalho mais habilidosa e engajada.

A integração com sistemas formais de educação, por meio de parcerias entre instituições de ensino e organizações, surge como uma inovação promissora, preenchendo a lacuna entre a teoria e a aplicação prática.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção apresenta a metodologia, o delineamento do método, a amostra, os dados e os procedimentos utilizados na pesquisa para o alcance do objetivo da pesquisa. O enfoque da pesquisa é qualitativo, conforme Sampieri, Collado e Lúcio (2013), busca compreender os fenômenos em sua profundidade e complexidade, focando-se na essência das experiências humanas e na construção social da realidade, concentrando-se nas particularidades, nas nuances e nos significados que os participantes atribuem às suas vivências.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A educação corporativa no Brasil tem um impacto profundo na evolução do desenvolvimento profissional, atuando como catalisadora do sucesso empresarial (Machado et al., 2012). No contexto atual de rápida transformação e demandas emergentes, a cocriação de valor emerge como uma estratégia central na educação corporativa, buscando alinhar as aspirações dos aprendizes com as metas educacionais e empresariais (Cruz & Ferreira, 2016).

A escolha deste estudo recaiu sobre o método de estudo de caso, respaldado pela capacidade inerente deste método em investigar detalhadamente fenômenos em seus contextos reais, permitindo uma análise holística do tema em questão (Yin, 2014). Em cenários onde os limites entre o fenômeno e o contexto são difusos, um estudo de caso é particularmente eficaz (Yin, 1994). Esta abordagem se revela adequada ao explorar a cocriação de valor em um ambiente educacional corporativo, devido à sua natureza multifacetada e à diversidade de perspectivas envolvidas.

Para responder aos objetivos propostos, neste estudo foi utilizada uma pesquisa exploratória descritiva que, de acordo com Malhotra (2011), é voltada para a descoberta de ideias, especialmente quando o problema de pesquisa ainda não está

claro ou é pouco entendido. Segundo Mattar (2011), a pesquisa exploratória subsidia o pesquisador com informações relevantes à pesquisa.

Em relação à natureza descritiva, a pesquisa é direcionada a detalhar as características de determinado fenômeno ou a relação entre variáveis, conforme Creswell (2014). No contexto desta pesquisa, essa abordagem se mostrou útil para detalhar os padrões, comportamentos ou atitudes dos participantes em relação ao tema investigado.

O método de coleta de dados escolhido foi a entrevista semiestruturada. Esse método é amplamente usado em pesquisas qualitativas por sua flexibilidade, permitindo que os participantes expressem livremente suas opiniões, enquanto o pesquisador mantém o controle sobre os tópicos abordados, garantindo que os objetivos da pesquisa sejam atingidos (Bardin, 2011).

A análise dos dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011), que envolve a desagregação do texto em unidades de significado, categorização e posterior interpretação. Essa técnica permitiu identificar padrões, temas e relações dentro dos dados coletados, oferecendo insights para responder aos objetivos da pesquisa.

Em relação à pergunta, a pesquisa tem caráter qualitativo. Segundo Silveira e Córdova (2009), a pesquisa qualitativa se preocupa com a profundidade da compreensão do fenômeno. Tal método se torna útil nessa pesquisa para desvendar experiências, perspectivas e motivações complexas dos participantes (Mays & Pope, 1995; Liamputtong, 2021). A pesquisa qualitativa proporciona uma visão abrangente da experiência do cliente, iluminando aspectos que vão além do quantificável (Hollway & Jefferson, 2000).

3.2 UNIDADE DE PESQUISA E ENTREVISTADOS

O estudo proposto foi conduzido em uma instituição de ensino superior municipal localizada no estado de Goiás. A IES foi criada em 1973 e construiu um extenso portfólio em Ensino Superior, Pós-Graduação e Cursos Corporativos ao longo de seus 50 anos de atuação.

Na graduação, a instituição oferece um portfólio com mais de 22 cursos, além de programas de pós-graduação. Entre os cursos oferecidos, os mais procurados

apresentam uma conexão estreita com os setores do agronegócio. Essa demanda pode estar relacionada com a influência desse setor na economia local.

A decisão de escolher a Instituição de Ensino Superior (IES) foi baseada no fato de que ela está ingressando no mercado de cursos corporativos. Para que possa se destacar no mercado, é importante compreender os processos que representam vantagens competitivas dentro do contexto da cocriação, conforme proposto por Vargo e Lusch (2004), em relação à criação de valor e à jornada dessa cocriação. Ao aprofundar a seleção do material de estudo, optou-se por um curso de atualização voltado para a produção de soja e milho, com o propósito de capacitar os produtores da região sudoeste do estado de Goiás.

Em 2019, as cidades de Rio Verde e Jataí se posicionaram entre os principais municípios produtores de milho no Brasil, ocupando a segunda e quarta posição, respectivamente. Em 2022, a microrregião sudoeste de Goiás foi responsável por 58,37% da produção total de milho do estado, que foi de 10.487.540 toneladas. Isso demonstra o imenso potencial desta microrregião na produção de grãos.

O portfólio foi preparado pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação e pelo departamento de relacionamento. O departamento em questão é responsável por toda a cadeia de fornecimento e venda dos cursos, bem como por toda pesquisa pré e pós-compra. A seleção dos participantes para entrevistas qualitativas é um passo crítico para garantir a validade e confiabilidade dos resultados da investigação.

Na área educacional, a cocriação de valor acontece através da formação de um ambiente de aprendizagem que ultrapassa os limites físicos da sala de aula, incorporando todas as áreas da instituição educativa. Nesse contexto, consideraram-se como amostra da pesquisa profissionais vinculados diretamente ao departamento de RG, alunos do curso, bem como executivos da instituição que participaram do projeto e implantação dos cursos ou atuam no gerenciamento dos cursos corporativos e da organização contratante. Ressalta-se que a seleção adequada dos participantes na pesquisa qualitativa é importante para assegurar a confiabilidade dos resultados e uma representação precisa da população estudada (Bogdan & Biklen, 2007, p. 164).

Tabela 2 – Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Ocupação	Idade	Escolaridade
E1 – Aluno	Gerente de fazenda	55	Ensino Médio
E2 – Coordenador	Coordenador contratante	26	Mestrando
E3 – Aluno	Operacional aplicação de defensivos	45	Ensino Médio
E4 – Aluno	Gerente de Fazenda	47	Ensino Médio
E5 – Professor	Intermediador do curso	37	Doutor
E6 – Coordenador	Coordenador pedagógico	34	Mestre
E7 – Aluno	Gerente de fazenda	40	Ensino Médio
E8 – Coordenador	Coordenadora de relacionamento	42	Doutora
E9 – Coordenador	Coordenadora de Tecnologia	39	Mestre
E10 – Aluno	Administrador	30	Curso superior
E10 – Aluno	Gestor Agrícola	47	Curso superior

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas pré-determinadas deste estudo de caso exploratório foram concebidas por meio de entrevistas semiestruturadas, de natureza investigativa, buscando significados e experiências de populações selecionadas, a fim de compreender as percepções e experiências dos clientes.

A construção do roteiro foi orientada pelos objetivos da pesquisa, garantindo a cobertura de todos os pontos essenciais à investigação. Para tanto, a amarração metodológica do roteiro foi baseada em três elementos centrais: criação de valor, valor da experiência e jornada do cliente. Ao centrar nossa metodologia nesses três elementos, buscou-se uma compreensão holística de como os cursos corporativos estão atendendo às demandas e expectativas dos alunos.

Quadro 2 – Amarração metodológica – Referencial teórico / Pergunta

Referencial	Elemento	Perguntas para coordenadores e professores	Perguntas para alunos
Pralhad & Ramaswamy (2004)	Criação de valor	Como foi o processo de elaboração da estrutura do curso?	Conte-me sobre como foi sua experiência nas aulas.
		Quais critérios foram usados na escolha do conteúdo?	De que maneira você sentiu que o curso contribuiu para a sua jornada educacional?
Payne et al. (2008); Grönroos (2011)	Valor da Experiência	De que maneiras você encorajou a participação ativa dos alunos?	Houve elementos do curso que foram adaptados ou personalizados com base em suas necessidades ou interesses?
		Houve momentos em que o feedback dos alunos resultou em mudanças no curso?	Em que momentos do curso você sentiu que sua contribuição foi valorizada ou teve impacto?
Lemon & Verhoef (2016) Teixeira et al. (2012)	Jornada do cliente	Quais desafios você enfrentou ao tentar integrar os alunos no processo de moldar sua própria experiência?	Se você pudesse aprimorar um elemento de valor no curso para melhorar sua experiência de aprendizado, qual seria?
		Quais são os momentos mais decisivos ou críticos durante o curso?	Ao refletir sobre sua jornada desde o início até a conclusão do curso, onde você sentiu as maiores oportunidades ou dificuldades?

Quadro 2 - Elaborado pelo autor

O roteiro também permitiu nortear a conversa com os entrevistados, mas sem limitar a possibilidade de surgirem novas questões a partir das respostas fornecidas. Este instrumento se mostrou vital para manter o foco nas áreas de interesse da pesquisa enquanto se navegava pelas nuances e especificidades trazidas pelos participantes.

As entrevistas foram realizadas de maneira presencial, *in loco*, garantindo uma interação mais direta e pessoal com cada entrevistado. Optou-se por essa abordagem presencial para permitir uma leitura mais apurada das nuances não verbais expressas pelos participantes, tais como gestos, expressões faciais e entonação de voz, que poderiam oferecer camadas adicionais de compreensão ao material coletado (Bauer & Gaskell, 2002).

A individualidade de cada entrevista foi respeitada, assegurando a privacidade e o conforto do participante, além de evitar possíveis influências de terceiros nas respostas. Cada entrevista teve uma duração aproximada de 20 minutos, sendo todas gravadas (com prévio consentimento dos entrevistados) para posterior transcrição e análise.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após o processo de entrevistas, é essencial organizar as análises. Bardin (2011) estabelece uma sequência composta por três etapas principais: (I) pré-análise, (II) exploração do material e (III) tratamento dos resultados, que culmina na inferência e interpretação.

Pré-análise: Esta é a fase inicial e preparatória, na qual se dá a organização dos dados. Durante esta etapa, foi feita uma leitura dos textos para familiarização com o conteúdo. Logo após, os documentos foram selecionados, e hipóteses iniciais foram elaboradas. Conforme apontado por Gil (1999) e reiterado por Bardin (2011), a pré-análise serve como um meio de organizar e sistematizar as ideias preliminares, estabelecendo um planejamento claro e esquematizando o plano de análise subsequente.

Exploração do material: Esta fase foi dedicada à manipulação dos dados coletados. O objetivo principal era codificar, decompor ou enumerar o material, seguindo regras previamente estabelecidas. Como mencionado por Bardin (2011), a codificação se apresenta como uma técnica essencial nesta etapa, pois converte os dados brutos em formatos mais gerenciáveis, tornando-os aptos a agregações e enumerações. Especialmente em pesquisas qualitativas, a codificação é uma ferramenta importante para o tratamento e compreensão dos dados.

Nessa etapa, todas as entrevistas foram transcritas em sua totalidade para um documento *word*.

Quadro 3 – Amarração metodológica – Referencial teórico / Pergunta

Entrevistado	Ocupação	Duração entrevista (min)	Páginas transcritas	Número de Palavras
E1 – Aluno	Gerente de fazenda	12,44	7	1.741
E2 – Coordenador	Coordenador contratante	9,26	5	1.296
E3 – Aluno	Operacional aplicação de defensivos	6,78	4	949
E4 – Aluno	Gerente de Fazenda	13,71	8	1.920
E5 – Professor	Intermediador do curso	25,69	10	3.596
E6 – Coordenador	Coordenador pedagógico	27,32	11	3.825
E7 – Aluno	Gerente de fazenda	11,51	6	1.612
E8 – Coordenador	Coordenadora de relacionamento	16,65	7	2.331
E9 – Coordenador	Coordenadora de Tecnologia	14,06	7	1.969
E10 – Aluno	Administrador	18,94	9	2.652
E11 – Aluno	Gerente de fazenda	15,16	7	2.123
Total		171 min	81	24.014

Por fim, tratamento dos resultados: na conclusão do processo, com os dados já codificados e organizados, o analista pode avançar para as etapas de inferência e interpretação. Com base nos objetivos inicialmente estabelecidos para a pesquisa, essa fase permite ao pesquisador fazer generalizações e tirar conclusões com base na análise feita.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são analisados todos os resultados da pesquisa.

4.1 CRIAÇÃO DE VALOR

Conforme apresentado na revisão de literatura, Gupta e Lehmann (2008) destacam que a criação de valor envolve duas perspectivas: a do consumidor e a da organização. Para os autores, a verdadeira cocriação de valor só é atingida quando os interesses e necessidades mútuos são reconhecidos e atendidos simultaneamente. Além disso, é importante considerar possíveis mudanças na maneira como os recursos são compartilhados, o que pode envolver desde recompensas financeiras até vantagens mais intangíveis e pessoais. A integração das habilidades dos consumidores com as capacidades empresariais é crucial e pode ser realizada mediante processos colaborativos, como o design conjunto, o desenvolvimento conjunto ou a distribuição conjunta (EISENHARDT; FURR; BINGHAM, 2010).

Nesse sentido, a primeira parte da entrevista buscou entender como foi elaborado o curso, a maneira como os alunos receberam a experiência do curso e a contribuição para sua rotina profissional.

Para os coordenadores e professores, questionou-se: **Como foi o processo de elaboração da estrutura do curso? Quais critérios foram usados na escolha do conteúdo?**

Nas respostas dos coordenadores e professores, foi possível perceber que as respostas indicam que a criação de valor no processo educativo começou com a concepção do curso. A estrutura do curso foi desenvolvida em resposta direta à necessidade de um grupo de alunos, que incluía profissionais de diferentes níveis educacionais, desde graduados a indivíduos sem ensino médio completo. A colaboração entre a universidade e a associação local de produtores foi essencial, permitindo que o curso fosse moldado para atender tanto aos desafios técnicos quanto às lacunas de conhecimento dos alunos, conforme relata o entrevistado E8:

O departamento atua no planejamento. No caso específico desse curso, como ele, a demanda partiu de um grupo em que ele já tinha ali o escopo de alunos, nesse caso específico nós tivemos pouca ação na construção do curso e na atração do curso para os alunos, depois o nosso trabalho foi muito mais o de manutenção e de auxílio para esses alunos para que eles

pudessem continuar no curso (...) (entrevistado 8, comunicação pessoal, 2023).

Os coordenadores e professores envolveram-se em um diálogo constante com os potenciais alunos para identificar o que era necessário e como a universidade poderia contribuir, utilizando sua infraestrutura e conhecimento. Foram realizadas reuniões e entrevistas para mostrar as principais dificuldades na rotina dos produtores. Essa abordagem colaborativa permitiu que o curso fosse desenhado para entregar valor prático e teórico, equilibrando as demandas do campo com o rigor acadêmico, conforme relatado pelo entrevistado E9:

A estrutura do curso foi totalmente pensada de acordo com a necessidade desse grupo de produtores (...) O que a gente queria era que o público-alvo, que não eram os produtores e sim os colaboradores técnicos agropecuários, os agrônomos e os gerentes da fazenda pudessem ter um curso prático que ao mesmo tempo, e que não deixasse de atender as questões de teoria também (entrevistado 9, comunicação pessoal, 2023).

Nota-se que os critérios para a seleção do conteúdo do curso foram focados na criação de valor. As escolhas foram feitas com base na relevância prática para o trabalho dos alunos na agricultura, bem como na capacidade de fornecer uma base teórica sólida. Isso foi evidenciado pela estruturação do curso, que alternava entre sessões teóricas online e práticas no campo, garantindo que os alunos pudessem aplicar o conhecimento adquirido imediatamente.

(...) havia uma lacuna muito grande quando chegava na hora de fazer o manejo das culturas do pessoal que trabalhava na fazenda, e aí nesse caso falando do pessoal mais do ponto de vista técnico, então não só aqueles engenheiros agrônomos formados, mas o pessoal, equipe de campo, de conseguir identificar uma praga, uma doença, uma planta daninha, e aí eles estavam vendo que muitas vezes o manejo estava ficando deficitado, porque esse pessoal que muitas vezes não tem aí um curso superior ou às vezes não tem até o mínimo de escolaridade, tinha dificuldade técnica de entender o problema. (entrevistado 5, comunicação pessoal, 2023).

As respostas do entrevistado E5 sobre o desenvolvimento do curso e a seleção de conteúdo reafirmam a essência do que Vargo e Lusch (2004) descrevem - que a coparticipação coloca o cliente no núcleo do processo de criação de produtos ou serviços. A estruturação do curso refletiu isso, com a instituição educacional buscando e atendendo às necessidades dos alunos, sendo os clientes neste contexto. A escolha do conteúdo foi feita com base não apenas na relevância acadêmica, mas também na

aplicabilidade prática para os alunos, o que demonstra uma abordagem centrada no cliente para a educação.

De acordo com Perna et al. (2019), embora existam situações em que a cocriação de valor pode ocorrer por meio de reuniões entre um cliente e fornecedor, há muitas situações em que a cocriação requer colaborações mais complexas, que podem envolver intervenientes e se estendem por prazos mais longos. Nesse sentido, alguns estudos mostram que um fator-chave na cocriação de valor são as colaborações com contrapartes específicas (Berenguer-Contrí et al., 2020).

A criação de valor, conforme ilustrado pelas respostas dos entrevistados, pode ser entendida como um processo colaborativo e adaptativo que coloca as necessidades do cliente - neste caso, o grupo de produtores e seus associados - no centro da estruturação do curso, com a universidade buscando identificar e preencher as lacunas de conhecimento e habilidades técnicas dos trabalhadores da fazenda, muitos dos quais possuíam níveis de educação variados, alguns sem ensino médio completo.

A cocriação de valor é evidenciada pela atenção dedicada à adequação da linguagem e do conteúdo do curso ao nível de compreensão dos alunos, garantindo que o material fosse acessível e aplicável. O entrevistado destaca a importância de incluir conteúdo prático substancial, refletindo a necessidade expressa pelo grupo de produtores para que o curso não apenas informasse, mas também engajasse e estimulasse os alunos por meio de experiências práticas. Isso foi feito com atenção para garantir que a teoria e a prática fossem equilibradas, com alguns módulos até dando mais ênfase ao aspecto prático.

Assim, este processo de desenvolvimento do curso foi um exemplo de cocriação de valor em que a universidade não apenas transmitiu seu conhecimento teórico, mas também se adaptou para atender às necessidades práticas e reais do setor agrícola. A parceria resultou em um programa educacional que foi cocriado para resolver problemas específicos do campo, ao mesmo tempo que proporciona um desenvolvimento profissional significativo para os alunos.

Vargo e Lusch (2004) mencionam que os clientes desempenham um papel importante no processo de criação de valor, influenciando no êxito das soluções propostas. Nesse sentido, para abordar a criação de valor a partir das respostas dos alunos, é possível destacar como suas experiências refletem a eficácia do curso em atender e superar suas expectativas e necessidades educacionais.

Do ponto de vista do aluno, duas perguntas foram realizadas nesse construto visando estabelecer uma relação com a criação de valor: 1) Como foi sua experiência nas aulas? 2) De que maneira você sentiu que o curso contribuiu para a sua jornada educacional?

Os entrevistados mencionaram que as experiências em sala de aula foram muito positivas, com menções ao suporte técnico disponível e à qualidade do material didático. Isso reflete um alto nível de satisfação com a entrega do curso, um indicativo fundamental de valor para os alunos. Além disso, a colaboração e o senso de comunidade dentro do curso foram pontos altos, demonstrados pela ativa participação em grupos de WhatsApp e pela ajuda mútua entre os alunos. A capacidade de discutir e resolver dúvidas em tempo real, bem como a troca de conhecimentos práticos, foi um elemento-chave na cocriação de valor, proporcionando uma experiência de aprendizagem mais rica e interativa.

Os alunos valorizaram particularmente a aplicação prática do conhecimento, destacando que a teoria aprendida em sala de aula foi diretamente aplicável em suas atividades no campo. Esta integração de teoria e prática realçou a relevância do curso, tornando o aprendizado não apenas conceitual, mas tangível e imediatamente útil em suas práticas de trabalho, conforme fala o entrevistado E4:

Ah cara, para mim, assim, foi de alto nível, entendeu? Porque eu não vim de uma formação de agrônomo, então assim, o que eu aprendi foi dentro do campo no dia a dia, então me faltava aquela parte teórica, entendeu? Então, para mim, o curso foi de cara, cem por cento, sabe? Foi muito bom, os professores, entendeu? Foi muito proveitoso essa parte (entrevistado 4, comunicação pessoal, 2023).

O impacto do curso na autonomia profissional e na tomada de decisão também foi enfatizado, com alunos relatando uma maior confiança em suas habilidades e uma capacidade aprimorada de tomar decisões informadas. Esse desenvolvimento não apenas aumentou o valor do curso do ponto de vista prático, mas também promoveu o crescimento pessoal dos alunos, conforme relatado pelo entrevistado E3.

Adquiri muito conhecimento, os quais que emprego aqui na fazenda. Na verdade, já temos bastante prática, só agregamos mais conhecimento. Tive mais autonomia em minhas decisões. Na escolha perfeita de ponta, de clima. Fiquei bem mais autônomo nessa parte. (entrevistado 3, comunicação pessoal, 2023).

Os estudos anteriores demonstram que os clientes podem contribuir para melhorar as ofertas e valorizar os resultados em um nível mais amplo do sistema de serviços por meio de comportamentos de envolvimento do cliente (Jaakkola & Alexander, 2014). Nessa perspectiva, a segunda pergunta buscou compreender como o entrevistado percebeu que o curso pode ser valorado em sua rotina profissional.

Notou-se que a experiência do curso transcendeu o âmbito profissional, enriquecendo também a vida pessoal dos alunos. A conexão com colegas e a rede de contatos estabelecida durante o curso foram consideradas ativos valiosos, ilustrando como a criação de valor pode se manifestar em múltiplas dimensões da vida de um aluno.

E com certeza, do meu lado, o profissional foi muito importante. Apliquei o que aprendi no curso já nas primeiras semanas, foram sete módulos. Sete módulos. E cada módulo, eu e o Luciano chegávamos na fazenda após o curso, a gente discutiu o assunto entre nós e acabou que aplicamos um pouco do que a gente aprendeu lá dentro da empresa. Então, só agradecer com certeza que o profissional foi 100% positivo (entrevistado 1, comunicação pessoal, 2023).

Adquiri muito conhecimento, os quais que emprego aqui na fazenda. Na verdade, já temos bastante prática, só agregamos mais conhecimento. Tive mais autonomia em minhas decisões. Na escolha perfeita de ponta, de clima. Fiquei bem mais autônomo nessa parte (entrevistado 3, comunicação pessoal, 2023).

(...) eles abrangeram tanto a parte mais simples, né, dentro da agricultura, quanto a mais avançada, e quer ou não quer a gente fica focado muito no trabalho, você vai esquecendo, o porquê de uma aplicação nesse horário pode ser que seja boa, pode ser que seja ruim, e eles abrangeram também novas tecnologias, principalmente na área da aplicação que eu achei muito interessante, né, e na prática mesmo, na prática eu consegui enxergar no curso que eu vivo no dia a dia. E isso é bom. (entrevistado 11, comunicação pessoal, 2023).

Foi para mim contribuiu muito, me ajudou muito mesmo na minha vivência educacional. Eu comecei, depois de fazer o curso, a fazer um curso de agronomia, a buscar mais conhecimento, associar esse conhecimento. Inclusive, cheguei com uma base boa na faculdade. E na minha jornada educacional, para mim, a aquisição de conhecimento foi excelente e aquisição de experiência também. (entrevistado 07, comunicação pessoal, 2023).

Por fim, o feedback dos alunos sobre o curso não apenas expressou sua satisfação, mas também forneceu dados para futuras melhorias. Este engajamento ativo é uma manifestação da cocriação contínua de valor, onde os alunos são parceiros no processo educacional, contribuindo para a evolução e aprimoramento do curso, conforme relatado pelo entrevistado E10: “Pode melhorar, pode, mas aí já volta

aquele assunto, né, era bom uma participação mais a campo, né, está ali, vendo como é que funciona melhor (...).”

As experiências compartilhadas pelos entrevistados reiteram a importância da colaboração entre todas as partes envolvidas e destacam como a educação pode ser uma ferramenta para o desenvolvimento contínuo de habilidades e conhecimentos práticos. O feedback fornecido pelos alunos aponta para a natureza dinâmica da cocriação de valor, sugerindo que as iterações futuras do curso podem ser ainda mais enriquecedoras e alinhadas com as necessidades do setor. Para melhor visualização e compreensão desse processo dinâmico de cocriação de valor, será apresentada a seguir uma imagem sintética que destaca as principais contribuições, interações e resultados obtidos durante o curso.

Figura 4 – Etapas do curso

ASPECTO AVALIADO	DESCRIÇÃO	CITADO POR
Elaboração do Curso	Estrutura desenvolvida conforme as necessidades diretas dos alunos, integrando teoria e prática.	E8, E9
Recepção dos Alunos	Experiência positiva, aplicação imediata do conhecimento e suporte técnico e material de alta qualidade.	E4, E1, E11, E3
Contribuição Profissional	Maior autonomia nas decisões profissionais e aplicação prática do conhecimento na rotina da fazenda.	E3, E1, E11
Desenvolvimento do Conteúdo	Seleção baseada na relevância prática para o trabalho na agricultura e que proporcionasse uma base teórica sólida.	E5
Interação e Comunidade	Participação ativa em grupos de WhatsApp, troca de conhecimento prático entre alunos.	E6
Cocriação de Valor	Colocar o cliente (aluno) no núcleo do processo, estruturação do curso refletindo a coparticipação.	E5, E8, E9 e Perna et al. (2019)
Engajamento e Melhorias	Feedback dos alunos indicando uma cocriação contínua de valor e sugestões para aprimoramento do curso.	E10

Figura elaborada pelo Autor

Em continuidade, a próxima seção buscou analisar como a criação de valor foi percebida e implementada no curso. Nesse sentido, o foco esteve em explorar a relação entre o valor da experiência e discutir as dinâmicas interativas do curso.

4.2 VALOR DA EXPERIÊNCIA

A cocriação de valor no ensino não reside apenas na transmissão do conhecimento, mas também na capacidade de adaptar e personalizar a experiência educacional para atender às necessidades específicas dos alunos. Isso é alcançado por meio de uma abordagem colaborativa entre professores, coordenadores e alunos, assegurando que o processo de aprendizagem seja relevante, aplicável e envolvente.

Nesse contexto, foi questionado aos professores e coordenadores: **1) De que maneiras você encorajou a participação ativa dos alunos? e 2) Houve momentos em que o feedback dos alunos resultou em mudanças no curso?**

Em resposta, os coordenadores e professores evidenciaram que utilizaram práticas para estimular a participação ativa dos alunos, um pilar na cocriação de valor no ambiente educacional. O entrevistado E9 ilustrou este ponto ao mencionar, "(...) acabava o módulo, a gente passava uma pesquisa para eles, para que eles pudessem avaliar, passar para a gente as informações do que poderia ser melhorado." Esta técnica de feedback regular é essencial para ajustar o curso conforme as necessidades dos alunos, permitindo que todos os participantes, independentemente de sua formação educacional, possam se envolver e contribuir para o valor cocriado.

Essas nuances na experiência do aprendizado ressoam com a pesquisa de Jaakkola e Alexander (2014), que afirma que comportamentos de engajamento do cliente são fundamentais para o aprimoramento dos serviços. A adaptação do curso com base no feedback dos alunos é uma manifestação prática dessa teoria, destacando como a voz do aluno pode orientar a criação de valor no ambiente educacional.

Já o entrevistado E8 realçou a necessidade de uma infraestrutura de suporte contínua, refletindo a ideia de que a cocriação de valor se estende além da entrega do conteúdo e ressaltando a importância do acompanhamento pós-curso, afirmando que "o nosso trabalho foi muito mais o de manutenção e de auxílio para esses alunos para que eles pudessem continuar no curso."

Percebe-se, então, que a cocriação de valor é influenciada pela experiência direta dos alunos e pela flexibilidade dos educadores em responder às suas necessidades. O entrevistado E5 traz à luz a importância da adaptação das rotinas de aula, indicando mudanças na entrega do conteúdo com base na sugestão dos alunos:

*(...) Então, às vezes, era assim, ah não, o módulo tal, é, talvez seja melhor iniciar tal parte primeiro, e depois mudar, mas assim, é, não no sentido de mudança de arte, de conteúdo, mas mais de forma de ocorrer a dinâmica, um programa para que fosse melhor adequado para os meninos (...)
(entrevistado 05, comunicação pessoal, 2023).*

O diálogo entre coordenadores e professores sobre a pertinência das sugestões dos alunos, como mencionado por E5, exemplifica a colaboração interna para melhorar a experiência do curso. Isso está em linha com o estudo de Berenguer-Contrí et al. (2020), que enfatiza a importância das colaborações com contrapartes específicas na cocriação de valor.

Diante dessa resposta, é possível também perceber a flexibilidade na entrega do conteúdo, reconhecendo que o tempo necessário para assimilar o conhecimento pode variar entre os alunos. Esse ajuste reflete a ideia de cocriação como um processo adaptativo, onde melhorias são feitas para adequar a experiência de aprendizagem às necessidades dos alunos, como descrito por Grönroos e Voima (2013) que destacam a importância da participação do cliente na moldagem da oferta de serviço.

A junção dessas práticas alinha-se com a literatura que salienta a participação do usuário e a personalização como elementos fundamentais da cocriação de valor (Seppa e Tanev, 2020; Zhu et al., 2022; Sweeney et al., 2015). A capacidade de moldar o conteúdo educacional para atender às expectativas dos alunos e às exigências práticas do mercado reflete um compromisso com a cocriação de valor, onde o processo educacional é visto como uma colaboração contínua entre as partes envolvidas.

De maneira complementar, buscou-se compreender no construto do valor da experiência a participação do aluno. Para isso, estabeleceram-se duas perguntas centrais: **01) Houve elementos do curso que foram adaptados ou personalizados com base em suas necessidades, ou interesses?** e **02) Em que momentos do curso você sentiu que sua contribuição foi valorizada ou teve impacto.**

As experiências partilhadas pelos entrevistados E1, E3, E4, E7, E10 e E11 destacam como as adaptações e personalizações do curso foram conduzidas, refletindo um ambiente de aprendizado responsivo que valoriza as contribuições individuais dos alunos.

O entrevistado E1 mencionou como a estrutura do curso permitiu discussões abertas e enriquecedoras durante as aulas práticas. Esse engajamento ativo é um exemplo da cocriação de valor em ação, conforme destacado por Seppa e Tanev (2020), onde a colaboração gera novas ideias e abordagens.

Tinha aula prática também e acaba que na aula prática, que era aos sábados, o bate-papo entre nós, os colegas, os professores, gerava muitos outros assuntos de crescimento e conhecimento. Cada um dava o seu ponto de vista e ali dentro daquele bate-papo, se deixasse prolongar o assunto, ficava o dia inteiro lá. O assunto é muito abrangente, né? (entrevistado 01, comunicação pessoal, 2023).

Já os entrevistados E3 e E4 enfatizaram a qualidade do material didático e a disponibilidade dos professores em atender a dúvidas individuais, uma prática que se alinha com as descobertas de Zhu et al. (2022) sobre a influência da voz do usuário na cocriação de valor. Em complemento, o entrevistado E7 ressaltou momentos de dificuldade, como a complexidade do conteúdo em fisiologia da soja, onde a adaptabilidade do curso foi posta à prova. A abordagem adotada pelos coordenadores, em resposta a essas dificuldades, ilustra a essência da cocriação de valor - a capacidade de responder e se adaptar às necessidades emergentes dos alunos para maximizar o valor educacional.

(...) Estava tudo muito bem alinhado, mas a gente pediu um pouco mais de tempo ali em fisiologia, mas foi para entrega, tinha algumas coisas, porque o prazo estava um pouco curto. E o pessoal, assim, de bom grado atendeu, mas e foi tudo tranquilo. A gente teve uma dificuldade com essa falta de tempo, mas no mais foi tudo muito bem estruturado, muito bem tranquilo. E a turma também, muito fluido foi, no decorrer do curso, foi tudo muito bem encaminhado. As dúvidas eram todas sanadas, foi tudo muito perfeito, muito bom. (entrevistado 7, comunicação pessoal, 2023).

O entrevistado E11 revisitou a importância das discussões práticas, evidenciando que o aprendizado ocorre efetivamente através da partilha de experiências e conhecimentos entre colegas. Essa interação entre pares é fundamental para a cocriação de valor, como discutido por Sweeney et al. (2015), que afirmam que as flutuações nas experiências dos clientes refletem a força das percepções que determinam o valor do serviço.

Não, a princípio não, eu vi que teve adaptações, é claro, mas eu acho que mais relacionada a períodos, né, e até os próprios professores foram escutando algumas opiniões de alguns alunos e foram introduzindo esses conteúdos, essas dúvidas que os alunos estavam tendo no momento, né, que talvez não estaria ali no que eles iriam falar, mas eles acabaram sanando outras dúvidas que não estavam programadas para ser feitas. Foi bom (entrevistado 11, comunicação pessoal, 2023).

Entretanto, a resposta do entrevistado E10 fornece um contraponto valioso na discussão sobre cocriação de valor, destacando uma área onde as expectativas não foram totalmente atendidas. O relato sobre a complexidade da matéria de fisiologia da soja e o impacto disso no desempenho dos alunos revela um descompasso potencial entre o currículo e a capacidade dos alunos de assimilar esses conhecimentos. Ele expressa que a matéria "pegou todo mundo de surpresa", resultando em notas abaixo da média, e sente que, para ele, "ficou bem fora da minha realidade".

praticamente ninguém deu conta, acho que até essa matéria espolou ela porque não voltou, não teve uma recuperação, não teve mais nada, não se falou nisso e ficou por isso. Eu acho que foi uma matéria voltada mais para aquele que é agrônomo, né, aquele que às vezes é mais do químico e essa aí foi uma matéria que, para mim, particularmente para mim, ficou bem fora da minha realidade. Eu entrei zerado no conhecimento e saí menos zero, porque essa foi difícil. Eu não me lembro do professor, né, mas foi uma matéria muito complexa, essa aí, como se diz, foi, de apagar o cachimbo. (entrevistado 10, comunicação pessoal, 2023).

Além disso, a falta de oportunidade para recuperação ou revisão do conteúdo, como mencionado por E11, sugere uma área de melhoria no design e na execução do curso. Isso ressalta a importância da adaptabilidade e da resposta às dificuldades dos alunos, um ponto apoiado por Zhu et al. (2022), que associam o valor da experiência à capacidade de os usuários influenciarem e aprimorarem o serviço.

Contudo, essas narrativas coletivas dos alunos indicam que a participação dos alunos é um componente essencial na cocriação de valor no contexto educacional. Elas revelam que a cocriação de valor não é um processo linear, mas um diálogo contínuo que exige adaptação e personalização para atender às necessidades variadas.

4.3 JORNADA DO ALUNO

A jornada do aluno no âmbito educacional é um processo complexo e bidirecional, onde a criação de valor se dá tanto pela ótica do aluno quanto pela da instituição de ensino. Reconhecendo essa dualidade, a última seção busca compreender a sinergia entre as expectativas dos alunos e as capacidades da instituição em moldar o percurso formativo, fazendo-o aplicável no mundo profissional do aluno.

A experiência educacional, na perspectiva da jornada do aluno, oferece uma análise sobre como os estudantes interagem com o ecossistema da universidade. O modelo de Lemon e Verhoef (2016) ilustra esse percurso, que é sequencial e cíclico, começando com o reconhecimento da necessidade de educação e prosseguindo mediante várias fases de interação com o serviço educacional.

Nesse aspecto, temos duas vertentes: a visão dos coordenadores e professores em fazer com que a jornada seja enriquecedora e valorada ao aluno, e a visão do aluno durante o curso, suas expectativas a partir da conclusão do curso.

Na parte dos alunos, duas perguntas nortearam a discussão: **1) Se você pudesse aprimorar um elemento de valor no curso para melhorar sua experiência de aprendizado, qual seria?** e **2) Ao refletir sobre sua jornada desde o início até a conclusão do curso, onde você sentiu as maiores oportunidades ou dificuldades?**

De forma unânime, todos os alunos – E1, E3, E4, E7, E10 e E11 – revelam um ponto crítico nesta jornada e uma possibilidade de aprimorar sua experiência de aprendizado: a necessidade de adequação do tempo para absorção e aplicação do conteúdo. E1, por exemplo, ressalta a intensidade teórica da Fisiologia Vegetal como fator que exige mais tempo para uma aprendizagem eficaz.

(...) Por exemplo, o módulo 2, que foi a Fisiologia Vegetal, foi o módulo mais pesado para todo mundo. Com o seu Carlos. Módulo puxado. Foi puxado, por ser um assunto bem extenso. Eu acho que tem que ter um tempo maior, num caso desse, a gente estudar mais. Outros módulos foram mais fáceis. É que o módulo da Fisiologia Vegetal é o módulo mais científico, que não tem tanto na prática. Já os outros módulos, são módulos que a gente tem o teor, que a gente já tem a prática dentro do campo. A Fisiologia, ela é mais algo científico, mais científico, mais teórico, entendeu? Então você acha que precisava de um tempinho maior para estudar? Para poder estudar e buscar o assunto mais detalhado (...) (entrevistado E1, comunicação pessoal, 2023).

E10, por sua vez, indica uma oportunidade de inovação no serviço educacional ao destacar a necessidade de alinhamento do calendário acadêmico com os ciclos práticos da agricultura. No contexto da jornada do aluno no ensino corporativo, especialmente em cursos relacionados à agronomia ou similares, essa consideração é essencial para a cocriação de valor.

Às vezes o calendário da aula, ele tem que ser voltado com pós-plantio ou pós-colheita, principalmente na soja, que a soja é o que mais pega em peito da gente. (...) É, esse é o carro-chefe. O milho é o... é entre... É, aquela ancorazinha também, aquela âncora lá no fundo do poço, ela que segura o milho, ela tem para plantio ou maneja, ela tem mais, você tem mais tempo, é mais tranquilo, a colheita principalmente, aí você não tem chuva para destravar, né, então essa fria ali praticamente ela é mais sossegada. (entrevistado E10, comunicação pessoal, 2023).

Essa mesma questão foi levantada pelo entrevistado E4, além de trazer também uma crítica à quantidade de aulas práticas.

Porque acaba sendo muito corrido, a época também. Eu sei que vocês falaram, junto com o Grupo de produtores, a melhor época, acho que se eu não me engano, foi entre... depois de coleta, eu não lembro mês, sabe? Mas assim, teria que ter mais tempo, isso é fato, sabe? Um pouco mais de tempo. Certo, e mudaria outra coisa, didática, tipo assim, mais aulas práticas, alguma visita? Teria que ter mais aulas práticas, sabe? Mais no campo, entendeu? Sim, dentro do curso, a maior oportunidade que eu tive foi na área onde eu trabalho, tanto que está aí hoje o Grupo de produtores, entendeu? Então, isso aí é fato, dentro da própria empresa. Assim, é igual eu te falei, a maior dificuldade que eu tive foi nessa matéria de biologia, que eu acho que todos teve, cara, mas o restante, sabe, foi supertranquilo. (entrevistado E4, comunicação pessoal, 2023).

Essa informação pode ser interpretada como uma chamada para que as instituições de ensino superior ajustem seus programas para se adequarem melhor às necessidades e responsabilidades dos alunos. Além disso, reflete o ponto levantado por Lemon e Verhoef (2016), que enfatizam a importância de compreender e otimizar cada ponto de contato na jornada do aluno. No contexto educacional, isso significaria considerar as temporadas agrícolas e como elas afetam a disponibilidade dos alunos para se dedicarem aos estudos.

A adaptação do calendário acadêmico para acomodar as necessidades práticas dos estudantes pode representar uma melhoria na experiência de aprendizagem e satisfação do cliente (aluno), o que pode trazer um melhor desempenho acadêmico e profissional. Esta adaptação não só atende às

necessidades dos alunos, mas também prepara a instituição para responder de forma mais eficaz às realidades do setor agrícola, alinhando teoria e prática de maneira mais efetiva.

Em relação às dificuldades no decorrer do curso, foi possível discernir que a gestão do tempo é um fator preponderante, tanto para o estudo individual quanto para o cumprimento das atividades acadêmicas dentro dos prazos estabelecidos, conforme relato do entrevistado E1.

Dificuldade foi no tempo. No tempo de poder estudar a matéria, conseguir entregar dentro do prazo. O coordenador do curso sempre cobrava a gente lá, Gente, vamos entregar a prova. Vamos entregar a atividade. Então, a dificuldade é no tempo. Por mais que a gente tinha o tempo da noite para poder estudar, tinha dias que não tinha como. Ah, o bate-papo, né? Aquela confraternização, com os colegas dava para aprender bastante. (entrevistado E1, comunicação pessoal, 2023).

No que tange às oportunidades advindas da conclusão do curso, todos os alunos se mostraram satisfeitos com o curso. Cada um dos entrevistados destacou aspectos particulares do curso que lhes proporcionaram valor significativo e melhoraram sua prática profissional.

E1 evidenciou como oportunidade o conhecimento adquirido nas áreas de insetos e patologia. Este feedback corrobora a ideia de que a exposição a novos conhecimentos, especialmente em áreas menos familiares, é uma das vantagens da educação superior, como destacado por Cunha (2022) e Paula, Schmidt e Bohnenberger (2021), que enfatizam a importância de expandir as fronteiras do conhecimento dos alunos.

E7 destaca a importância de estar imerso em um ambiente universitário com professores qualificados e a oportunidade de interação entre colegas, sugerindo que o curso ofereceu uma experiência holística. Esta observação é apoiada por Panteleeva et al. (2020), que reconhecem que a qualidade da interação entre estudantes e professores é fundamental para uma experiência educacional.

As maiores oportunidades foi estar ali, entrando no ambiente universitário, fazendo um curso com professores excelentes, com professores com gabarito na área perfeita, onde a oportunidade de conversar com colegas de outras fazendas, de trocar experiência, oportunidade de aula prática, com as maquinárias da instituição, oportunidade de conhecer como que funciona a biologia da planta, no caso referindo isso à disciplina de fisiologia vegetal, que é uma disciplina que eu acho que tinha que ter em todo curso básico de

agricultura, de produção. Então assim, as oportunidades foram infinitas, a gente poder aplicar o que a gente aprendeu lá aqui na fazenda, a fazenda investindo, e nós trabalhadores, a fazenda investindo nos nossos laboratórios para nós aqui, que a nossa fazenda, ela tinha um laboratório de biologia, de fisiologia, mas com isso a gente já pôde vir e já ver aquele laboratório com outros olhos. Então assim, a oportunidade fantástica que o curso nos deu. (entrevistado E7, comunicação pessoal, 2023).

E10 e E11 trouxeram como oportunidade a aplicabilidade do aprendizado na prática, com E10 destacando a importância da gerência e supervisão como um aspecto chave do curso que se mostrou essencial na revisão de práticas antes do plantio ou pós-plantio. Essa integração de conhecimento teórico com habilidades práticas é fundamental para o sucesso no setor agrícola e reflete as recomendações de Pucinelli et al. (2009) sobre a necessidade de uma educação que leve a melhorias tangíveis no ambiente de trabalho.

A análise das oportunidades identificadas pelos estudantes revela que a jornada educacional no ensino superior vai além da aquisição de conhecimento; é sobre transformar esse conhecimento em ação. A literatura sobre a jornada do cliente no ensino superior sugere que as experiências mais valiosas são aquelas que permitem aos alunos não só aprender, mas também aplicar esse aprendizado de maneira significativa (Panteleeva et al., 2020; Lee & Lee, 2019; Hickman et al., 2017; Hoehle et al., 2016).

De forma complementar, foi solicitado aos entrevistados que pudessem sintetizar em uma imagem o que o curso representa para eles.

Uma imagem que eu penso que eu ia te falar. O agro do um lado, a IES do outro. Seja com a imagem de um aluno, alguma coisa assim, um professor. E entre os dois, uma seta ascendente para cima. Indicando a evolução, o conhecimento, o aprendizado (entrevistado E1, comunicação pessoal, 2023).

A imagem que eu tenho é dentro da sala de aula com os professores me explicando tudo ali, sabe? Isso aí nunca sai da minha cabeça. É uma coisa boa. (entrevistado E4, comunicação pessoal, 2023).

Para mim o curso perfeito é o que foi, é uma agricultura de conhecimento, é um é uma lavoura extensa com muito conhecimento, com muito, com conhecimento ligado em cada parte dela assim. Então para mim é uma grande lavoura com conhecimento espalhado pela lavoura. (entrevistado E7, comunicação pessoal, 2023).

Cara, então aí, ó. O joinha? Dois jóias. Coisa boa. (entrevistado E10, comunicação pessoal, 2023).

Cara, eu acho que se eu for pensar no curso que foi feito e se fosse para me imaginar agora, eu não sei se é uma imagem, mas um respeito aos trabalhadores do agro. Acho que esse curso definiu isso. Porque muitas das vezes, cara, eu sei que a gente tem os

agrônomos, a gente tem os padrões que vão lá no GRUPO DE PRODUTORES que fazem isso, fazem aquilo, e às vezes deixam de olhar para quem está ali no campo de frente todos os dias. E esse curso fez isso. Deu essa atenção para a linha de base do agro. .(entrevistado E11, comunicação pessoal, 2023).

Diante das respostas, percebemos que alguns veem o curso como uma ponte entre o agronegócio e a educação, representada por uma seta ascendente, simbolizando progresso e ascensão. Outros relembram a experiência na sala de aula como uma memória marcante, sugerindo que o ambiente de aprendizagem e a interação com os professores foram componentes centrais de sua experiência. Essas descrições visuais e metafóricas dos entrevistados possibilitam compreender como o curso influenciou não apenas o conhecimento técnico, mas também a autoestima e a identidade profissional dos alunos.

Sob a ótica dos coordenadores e professores, foram levantadas duas questões principais: **quais desafios você enfrentou ao tentar integrar os alunos no processo de moldar sua própria experiência?** e **quais foram os momentos mais decisivos ou críticos durante o curso?**

Os entrevistados destacaram desafios práticos e pedagógicos significativos na integração dos alunos. A infraestrutura tecnológica e a familiaridade dos alunos com as plataformas de EAD foram barreiras iniciais, com alguns alunos enfrentando dificuldades para se adaptar ao ambiente online. Além disso, a necessidade de adaptar a linguagem e o conteúdo para atender a diferentes níveis de instrução foi um desafio destacado, exigindo um cuidado especial na entrega do material de curso para garantir a compreensão e a aplicabilidade prática do conhecimento, conforme trazido pelo entrevistado E5.

eu tentei fazer, adequar o nível que eles conseguissem compreender com mais facilidade, ou seja, dentro do cenário de uma propriedade rural, então eu tentei trabalhar com o linguajar, que eles conseguissem terem exemplificações que elucidavam o que que eles estavam realmente vivenciando, né, então, é, numa aula dentro de um âmbito de ensino superior, pós-graduação, muitas vezes você vai falar, por exemplo, de Plantas daninhas, você trabalha com nomes científicos, né, de uma forma, ali não, o que que eu tentei fazer, passar a informação de forma correta, mas sabendo o nome comum, na hora de ir sempre publicar, trazer fotos, né, para que eu conseguisse adequar esse nível de entendimento. (entrevistado E5, comunicação pessoal, 2023).

Esse mesmo ponto foi levantado pela entrevistada E9, que mencionou que a diversidade educacional dos alunos foi um desafio, exigindo um design de curso que contemplasse diferentes níveis de competência e experiência. A entrevistada ainda destaca dois desafios na integração: a falta de familiaridade com a tecnologia educacional e a dificuldade de manter o engajamento dos alunos durante o período de safra, o que levou a uma evasão. Para superar esses obstáculos, foram criadas estratégias como tutoriais de acesso e suporte online, além de um esforço de "resgate" para reengajar alunos que se afastaram. Esses desafios e estratégias ressaltam a importância de abordagens adaptativas e de suporte contínuo para integrar efetivamente os alunos em cursos corporativos.

Na entrevista com E2, um dos professores do curso, ele destaca que um dos principais desafios enfrentados foi a integração dos alunos na moldagem de sua própria experiência educacional, principalmente devido a limitações técnicas como a conexão com a internet nas fazendas, que dificultou a presença e participação nas aulas ao vivo. Além disso, E2 aponta a importância do conhecimento prático para os alunos, que possuem responsabilidades nas empresas, e a necessidade de alinhar o conteúdo teórico com as práticas do dia a dia.

O horário, a presença dos alunos, por conta de muitos não terem horário disponível, internet na fazenda era muito ruim, o acesso na plataforma, alguns reclamaram também que não conseguiam acessar por conta da internet na fazenda, precários e tudo mais, então isso era um grande desafio, para ter a presença dos alunos nas aulas. Principalmente nas aulas que eram ao vivo, todas foram gravadas, mas usar ao vivo era mais difícil. (*entrevistado E2, comunicação pessoal, 2023*).

Já o entrevistado E6 relata outro desafio, já mencionado em entrevistas dos alunos: a complexidade de alguns módulos, como o de fisiologia vegetal, que, pela sua profundidade e dificuldade, exigiu aulas adicionais de esclarecimento e um tempo de avaliação estendido para garantir a compreensão adequada dos alunos.

A literatura sobre estratégias de ensino e aprendizagem apoia a necessidade de flexibilidade e adaptação para maximizar o engajamento dos alunos e a eficácia da aprendizagem (Knowles, Holton III, & Swanson, 2005). A comunicação ativa, como mediante grupos de WhatsApp, emergiu como uma ferramenta para apoiar os alunos fora do ambiente formal de aprendizagem, reforçando a teoria de que o aprendizado ocorre também na prática (Wenger, 1998). Além disso, essas aulas foram essenciais

para superar as barreiras, alinhando-se com as teorias de aprendizado experiencial (Kolb, 1984) na consolidação do conhecimento.

Por fim, a entrevista com E8 menciona que, embora existam desafios, esta iniciativa de cursos corporativos visa não apenas atender às necessidades específicas de aprendizado da comunidade local, mas também demonstrar a viabilidade de modelos alternativos de ensino. A ênfase em cursos de rápida duração e personalizados para as demandas do mercado sugere uma resposta eficaz aos desafios de integração de alunos com diversos backgrounds e necessidades educacionais.

A análise das entrevistas revela um processo de cocriação de valor na educação que alinha as necessidades práticas dos alunos com os objetivos acadêmicos da instituição, refletindo uma abordagem centrada no aluno. A implementação de cursos híbridos, adaptados às condições específicas dos alunos, especialmente aqueles do setor agrícola, destaca a flexibilidade e a inovação das práticas educacionais.

4.3.1 Etapas da jornada da experiência do aluno

Conforme visto na revisão de literatura apresentada, a jornada de experiência do aluno pode ser dividida em três fases: Pré-compra, que engloba todas as interações que um cliente tem com a marca, categoria e ambiente antes de realizar uma compra. Esta fase é caracterizada por comportamentos como reconhecimento de necessidades, pesquisa e consideração. A fase de compra inclui todas as interações entre os clientes em relação às marcas durante o evento de compra, juntamente com comportamentos como seleção, pedido e pagamento. Finalmente, o pós-compra envolve qualquer interação que ocorre entre os clientes após a compra. Esta fase abrange desde o comportamento de uso ou consumo até atividades pós-engajamento, como ofertas de serviços fornecidos pelas marcas (Lemon e Verhoef, 2016).

Durante o curso de manejo de soja e milho, observou-se que as três fases de Lemon e Verhoef (2016) foram contempladas. No entanto, os alunos participaram apenas na segunda e terceira fases, enquanto as instituições de ensino e as empresas cobriram a primeira fase sozinhas.

A jornada do aluno para o curso oferecido pela instituição começa na fase de pré-serviço, que é o momento antes da compra ou inscrição. Aqui, identifica-se uma demanda reprimida por educação ou treinamento, seguida do primeiro contato do grupo interessado com a instituição. Neste estágio inicial, as necessidades dos potenciais alunos são identificadas e utilizadas para desenvolver o currículo, culminando com o processo de inscrição. Uma vez que o serviço é adquirido e o curso é iniciado, os alunos entram na fase de serviço. Neste período, eles começam seu treinamento, adaptam-se ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), participam de aulas práticas e são incentivados a dar e receber feedback contínuo. Após a conclusão do curso, na fase pós-serviço, os alunos são capazes de aplicar os conhecimentos adquiridos. Eles também têm a oportunidade de oferecer feedback sobre toda a experiência do curso.

A Figura 5 destaca o progresso do aluno ao longo das diferentes etapas de sua jornada durante este curso.

Figura 5 – Mapa da Jornada do aluno

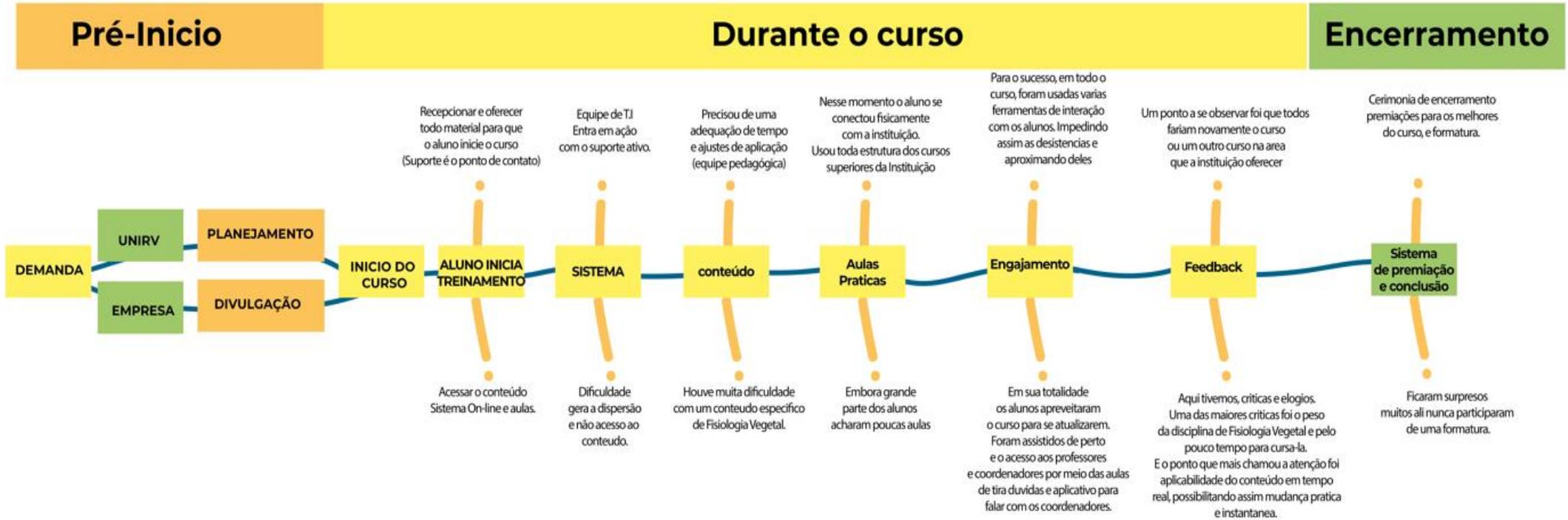


Figura elaborada pelo Autor

No contexto do curso corporativo analisado, a empresa percebeu a necessidade de atualização e capacitação específica na produção de soja e milho, considerando a importância destes setores para a economia regional. Nesse ponto, a empresa contratante trouxe suas necessidades e demandas, nas quais queria especializar os colaboradores, como relata o entrevistado E5.

“Eles(empresa) sempre tiveram uma relação muito próxima da (Instituição de ensino), porque muitos egressos acabam integrando o grupo, trabalhando lá, e aí dessa forma foram estruturando. E aí, a partir dessa proximidade que já se tinha, em uma das reuniões técnicas que ocorre aqui no município, eu tive a oportunidade de falar com o na época o gerente de pesquisa do Grupo e aí ele falou que hoje o que que ele estava enxergando, que havia uma lacuna muito grande quando chegava na hora de fazer o manejo das culturas do pessoal que trabalhava na fazenda, e aí nesse caso falando do pessoal mais do ponto de vista técnico, então não só aqueles engenheiros agrônomos formados, mas o pessoal, equipe de campo, de conseguir identificar uma praga, uma doença, uma planta daninha, e aí eles estavam vendo que muitas vezes o manejo estava ficando deficitado, porque esse pessoal que não tem aí um curso superior ou às vezes não tem até o mínimo de escolaridade, tinha dificuldade técnica de entender o problema”. (Entrevistado 5 – trecho editado para preservar...)

O contato inicial entre a empresa e a instituição é um momento crítico na jornada de pré-serviço. Neste estágio, as interações são projetadas para serem acolhedoras e informativas, fornecendo aos interessados uma compreensão clara do valor e dos benefícios do curso oferecido. A instituição utilizou um professor como canal de ligação entre ela e a empresa, o que facilitou a coleta de informações e, conseqüentemente, a formação do curso.

“Então aí a minha participação inicial foi de ouvir a demanda, levar para a Universidade, a partir daí nós fizemos algumas reuniões com o pessoal do Grupo, para que eles pudessem formalizar, quais seriam o número de pessoas, para a gente entender o tamanho e como estruturar”. (entrevistado E5, comunicação pessoal, 2023).

Mediante um processo colaborativo que envolveu algumas reuniões com *stakeholders* do setor agrícola, a instituição mapeou as necessidades específicas de aprendizagem e desenvolveu um currículo que alinha teoria e prática. Este currículo foi cuidadosamente planejado para garantir que abordasse as tendências atuais e as demandas específicas do manejo de soja e milho na região.

“e aí o que foi a segunda parte que eu participei foi o que, da estruturação da grade curricular, de fazer de uma forma que nós conseguíssemos passar as informações, resolver o problema deles, mas também não poderia ser uma

linguagem muito avançada, afinal de contas tratava do pessoal de nível de instrução um pouco inferior, uma vez que muitos não tinha nem às vezes o ensino médio, ou o ensino fundamental completo” (entrevistado E5, comunicação pessoal, 2023).

O processo de inscrição foi simplificado para eliminar barreiras de entrada. A instituição forneceu suporte contínuo durante este processo, desde a consulta inicial até a matrícula, enfatizando a importância de uma experiência de usuário sem atritos ou barreiras burocráticas.

O início do treinamento marcou uma transição para os alunos, com a introdução ao conteúdo do curso e aos métodos de ensino. Este momento foi caracterizado por uma orientação aos alunos para a jornada de aprendizado à frente. Iniciou-se com uma aula inaugural, que teve como objetivo ambientar os alunos, seguida da disponibilização de todos os contatos e canais de comunicação que seriam utilizados ao longo do curso, fato esse comprovado pela fala do entrevistado E6.

Então desde o início eu deixei meu contato assim, várias formas de contato aberto para eles, a gente tinha uma plataforma onde a gente podia conversar por lá, onde o conteúdo ficava disponibilizado também, mas eu deixei meu contato particular assim com eles também, de WhatsApp, telefone e e-mail. (entrevistado E6, comunicação pessoal, 2023).

A familiarização com o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) foi uma etapa chave, proporcionando aos alunos as ferramentas necessárias para um estudo eficaz online. A plataforma foi selecionada por ser intuitiva, facilitando o acesso ao material didático, às aulas ao vivo e aos recursos de aprendizagem. Ainda assim, muitos apresentaram dificuldades, por estarem afastados por muito tempo da sala de aula. Com isso, o suporte e a equipe técnica estavam sempre disponíveis para eventuais contratemplos.

Antes de ter o primeiro módulo eu fiz uma reunião com eles para poder me apresentar e falar como ia ser o curso e tudo, qual que era a dúvida deles, como ia funcionar, alguns tinha muito tempo que não frequentava uma sala de aula, propriamente dito, mas que era tranquilo, que eles poderiam ficar sossegados. E6

As aulas práticas destacaram-se como um aspecto central do curso, permitindo que os alunos aplicassem os conhecimentos teóricos em situações reais. Essas sessões foram valorizadas pelos alunos por sua relevância e aplicabilidade direta aos

desafios enfrentados na produção agrícola. A conexão dos alunos com a instituição ficou mais evidente por serem realizadas no campus onde acontecem todos os cursos de graduação, pós-graduação e mestrado. O feedback contínuo entre alunos e instrutores foi incentivado para garantir a adaptação e melhoria constante do curso. Esse processo colaborativo permitiu ajustes em tempo real no conteúdo e na metodologia de ensino, alinhando-os ainda mais às necessidades dos alunos.

A conclusão do curso foi um marco para os alunos, simbolizando não apenas o fim de sua jornada educacional, mas também o início de uma nova fase de aplicação do conhecimento adquirido. Os alunos foram encorajados a aplicar os conhecimentos adquiridos em seus contextos profissionais, contribuindo para o desenvolvimento do setor agrícola local. Muitos relataram melhorias significativas em suas práticas de produção como resultado direto do curso.

O feedback sobre a jornada educacional completa foi solicitado aos alunos após a conclusão do curso. Este feedback revelou altos níveis de satisfação com a experiência de aprendizado e o valor prático do conteúdo do curso. Na Figura 6 são apresentados os principais pontos destacados pelos entrevistados.

Figura 6 – Mapa da Jornada do Cliente

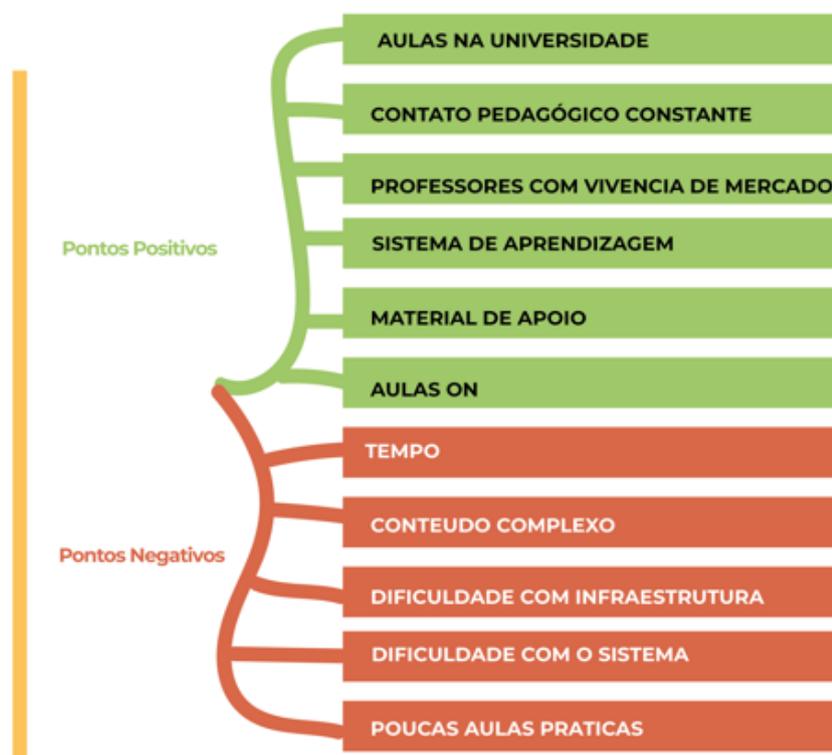


Figura elaborada pelo Autor

A instituição de ensino implementou um sistema de recompensas para reconhecer o desempenho excepcional dos alunos, incentivando a excelência e o comprometimento contínuos com o desenvolvimento profissional. Estratégias de fidelização foram adotadas para manter um relacionamento duradouro com os egressos, incluindo ofertas de cursos avançados e oportunidades de *networking* profissional, visando o engajamento contínuo dos alunos com a instituição e com a comunidade de aprendizado.

A análise de conteúdo proposta nesse estudo evidenciou a importância da interação entre os participantes do curso e a instituição educacional, a adaptação do conteúdo às demandas práticas dos alunos, e a capacidade de aplicação do conhecimento adquirido em situações reais de trabalho. Esses elementos destacam o papel da cocriação de valor como um meio para fortalecer a relevância e eficácia dos cursos corporativos, oferecendo uma experiência educacional enriquecedora que transcende o aprendizado teórico e promove o desenvolvimento profissional

Observa-se que a cocriação de valor, aplicada ao contexto dos cursos corporativos, se alinha com as expectativas do mercado de trabalho, que demanda não apenas qualificações teóricas, mas habilidades práticas e adaptativas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, foi analisado o processo de criação de valor em turmas de educação corporativa e como isso poderia aprimorar a experiência dos alunos. A metodologia qualitativa, por meio do exame de entrevistas semiestruturadas, permitiu examinar as percepções e experiências dos participantes, possibilitando uma análise minuciosa do processo de criação de valor nos cursos específicos. Os achados das entrevistas desvendaram as maneiras pelas quais o envolvimento de todas as partes interessadas, incluindo coordenadores, professores e alunos, ajudou no redirecionamento do curso e no aprimoramento contínuo, mostrando a importância da personalização e prática na educação.

Os resultados destacaram a natureza exclusiva da cocriação de valor em contextos corporativos educacionais, revelando uma rica estrutura de interações e influências mútuas. Notou-se que o curso em questão não se limitava apenas à transmissão de conhecimento, mas proporcionava uma experiência envolvente ao combinar teoria acadêmica com práticas profissionais tangíveis. Esta combinação entre conhecimento teórico e prático foi fundamental para o sucesso do programa, gerando melhorias diretas nas práticas dos alunos no setor agrícola.

As experiências compartilhadas pelos entrevistados reiteram a importância da colaboração entre todas as partes envolvidas e destacam como a educação pode ser uma ferramenta para o desenvolvimento contínuo de habilidades e conhecimentos práticos. O feedback fornecido pelos alunos aponta para a natureza dinâmica da cocriação de valor, sugerindo que as iterações futuras do curso podem ser ainda mais enriquecedoras e alinhadas com as necessidades do setor.

Contudo, é importante reconhecer as limitações do atual estudo. O pequeno número de participantes, apesar de permitir uma análise profunda, pode não capturar a totalidade de perspectivas e experiências presentes em contextos educacionais mais amplos ou diversificados. Para expandir o conhecimento no campo da cocriação de valor na educação corporativa, recomenda-se que futuros estudos abordem esta limitação. Pesquisas subsequentes poderiam explorar múltiplos programas educacionais em diversas instituições, possibilitando uma comparação abrangente. Além disso, uma maior e mais diversificada amostragem pode proporcionar uma representação completa das variáveis que influenciam a cocriação de valor no ensino corporativo.

Este estudo demonstrou que a estratégia de cocriação de valor, quando integrada à educação corporativa, atendeu às demandas atuais por uma educação personalizada e com aplicação prática. A colaboração entre todos os stakeholders emergiu como um aspecto crítico, promovendo um ambiente educacional que não apenas entrega conhecimento, mas também estimula o desenvolvimento de práticas e competências críticas.

Além disso, a ênfase na cocriação de valor alinhada com princípios de educação prática e aplicada concretizou um modelo replicável, que pode ser a base para novas implementações em cursos corporativos. A inovação pedagógica contínua se destaca nesse modelo.

Ao considerar as implicações práticas dos resultados obtidos neste estudo, ressalta-se que cursos alinhados às tendências e demandas atuais do mercado são de grande relevância. Desta forma, o estudo contribui para a literatura existente, expandindo a compreensão do impacto da cocriação de valor na educação e oferecendo uma base para futuras investigações e práticas educativas inovadoras.

Esta investigação também fornece quadros teóricos e aplicações práticas que podem ser exploradas por estudos futuros e aplicadas em diferentes contextos com o objetivo de promover um ensino corporativo mais relevante, colaborativo, aplicado e cocriativo. Sugere-se que pesquisas futuras ampliem a investigação para outros contextos educacionais e explorem a cocriação de valor em diferentes disciplinas e mercados, lançando luz sobre as nuances desta prática educacional contemporânea.

REFERÊNCIAS

ALMQUIST, Eric; SENIOR, John; BLOCH, Nicolas. The Elements of Value. **Harvard Business Review**, v. 94, n. 9, p. 46-53, 2016.

ALSHERY, M. F.; et al. Knowledge Management and Corporate Training: An Empirical Study of Saudi Companies. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 5, p. 1075-1094, 2015.

ANDRELO, R. As relações públicas e a educação corporativa: uma interface possível [online]. São Paulo: Editora UNESP, 2016, 97 p. ISBN 978-85-6833-477-5. from: <http://books.scielo.org/id/hwgqy/epub/andrelo-9788568334775.epub>

ANDRIEVSKIKH, Ekaterina; LAPINA, Tatyana. Co-creation in University-Industry Collaboration: A Case Study of Russia. **Journal of Education for Business**, v. 96, n. 2, p. 102-111, 2021.

BERENQUER-CONTRÍ, Gloria et al. Value co-creation in B-to-B environments. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 35, n. 7, p. 1251-1271, 2020.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari Knopp. Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods. 5. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2007.

BRANBILLA, Alessandro. A Comparison of Service Characteristics in Different Marketing Logics. **Journal of Services Marketing**, v. 25, n. 4, p. 204-213, 2011.

BRANDAO, Giselle Reis. **A universidade corporativa e a gestão de recursos humanos: novas configurações para antigas funções?** Um estudo na universidade corporativa do banco do Brasil (UNI-BB). 2004.

BRILLIANE, Jeannette; et al. Co-creation for Innovation: The Role of Consumer Empowerment. **Journal of Business Research**, v. 126, p. 473-484, 2021.

BRITTO, Roseli Maria Gonçalves Monteiro de et al. Contribuições do design thinking para a formação docente: planejamento de atividade de ensino e aprendizagem. 232f. 2018.

CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

CUNHA, Thaís Ligieri Zagnoli. MO ANTECEDENTE DE QUALIDADE E VALOR: uma análise em serviços de consultoria fitness.

DA SILVA, Gizelli de Jesus et al. Educação corporativa: Uma reflexão sobre a absorção, criação, disseminação e retenção de conhecimentos nas organizações. **Educação**, v. 38, n. 20, 2017.

DAVENPORT, Thomas H. Analytics 3.0. **Harvard business review**, v. 91, n. 12, p. 64-72, 2013.

DE PAULA, Leonardo; SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. Cocriação de Valor e Satisfação do Cliente na Educação Profissional: O Caso do Senac-RS: VALUE CO-CREATION AND CUSTOMER SATISFACTION IN PROFESSIONAL EDUCATION: THE CASE OF SENAC-RS. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 55, p. 189-208, 2021.

DOS TREINAMENTOS FORAM AULAS AO VIVO COM PROFESSOR DO INVESTIMENTO EM T&D TEM AS LIDERANÇAS COMO FOCO 999 1 5^a E D I Ç Ã O - 2 0 2 0 / 2 0 2 1 PANO RAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL. [s.l.: s.n., s.d.]. Disponível em: <<https://abtd.com.br/documents/pesquisa-2020-21.pdf>>.

FAN, Yingjie; LUO, J. Digital Transformation and Customer Experience: A Conceptual Framework. **Journal of Business Research**, v. 112, p. 62-70, 2020.

FRIO, J. D.; BRASIL, V. Corporate Education and Stakeholder Engagement: Towards a New Model of Business Education. **Business Horizons**, v. 59, n. 4, p. 373-383, 2016.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS, Christian; VOIMA, Päivi. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the academy of marketing science**, v. 41, p. 133-150, 2013.

GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. Models of customer value. **Handbook of Marketing Decision Models**, p. 255-290, 2008.

HERNANDEZ, Pillar Felipe et al. COCRIAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A INOVAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NO VAREJO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA. **Revista Valore**, v. 7, p. 67-87, 2022.

HOLLWAY, Wendy; JEFFERSON, Tony. Doing Qualitative Research Differently: Free Association, Narrative and the Interview Method. London: SAGE Publications, 2000.

HUANG, K. Digital Transformation and Co-creation of Value: Insights from Case Studies. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 35, n. 7, p. 1049-1062, 2020.

HUHTELIN, Mervi; NENONEN, Suvi. A Co-creation Centre for university–industry collaboration—a framework for concept development. **Procedia Economics and Finance**, v. 21, p. 137-145, 2015.

JAAKKOLA, Elina; ALEXANDER, Matthew. The role of customer engagement behavior in value co-creation: A service system perspective. **Journal of service research**, v. 17, n. 3, p. 247-261, 2014.

KOTLER, Philip. Marketing Management: Analysis, Planning, and Control. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1967.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.
LIAMPUTTONG, Pranee. *Qualitative Research Methods*. 5. ed. Melbourne: Oxford University Press, 2021.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing theory**, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.

MAHADEVAN, Ananthalakshmi; YAP, Ming Hsiang. Impact of training methods on employee performance in a direct selling organization, Malaysia. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 21, n. 10, p. 7-14, 2019.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARTINS, P. The Role of Higher Education Institutions in Promoting Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics Education*, v. 9, n. 1, p. 45-58, 2012.

MAYS, Nicholas; POPE, Catherine. **Rigour and qualitative research**. *BMJ*, v. 311, p. 109-112, 1995.

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.

MESQUITA, Cristiana; RICCI, Gabriel. Corporate Training and Development: An Analysis of Brazilian Market Trends. **Journal of Education and Work**, v. 35, n. 2, p. 202-217, 2022.

MINTZBERG, Henry. *Estrutura e dinâmica das organizações (3ª edição)*. Lisboa: **Publicações Dom Quixote**, 2004.

MORAES, Mário César Barreto; KALNIN, Guilherme Felipe. Qualidade na educação superior: uma revisão teórica da evolução conceitual no campo da educação superior. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 26, p. 530-551, 2018.

MORAIS, Fábio Rogério de; PANDOLFI, Edgar de Souza; SANAGIOTO, Luciana Trindade. A cocriação e a coprodução geram valor e satisfação ao cliente? Análise da percepção de clientes de instituições financeiras. **ReMark - Revista Brasileira de Marketing**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 126–149, 2020. DOI: 10.5585/remark.v19i1.17141. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/17141>. Acesso em: 7 set. 2023.

MOURÃO, L. Organizational Development and Change: The Role of Corporate Training Programs. **Human Resource Development Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 285-300, 2016.

NIATI, Dewi Rama; SIREGAR, Zulkifli Musannip Efendi; PRAYOGA, Yudi. The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as

intervening variable. **Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences**, v. 4, n. 2, p. 2385-2393, 2021.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. McGraw Hill Brasil, 2015.

NONAKA, Ikujiro. Takeuchi, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**, 1997.
NOWICKA, K.. (2020, January 1). **Customer Experience as the Driving Force for Supply Chains Digital Transformation**.
<https://scite.ai/reports/10.26417/ejes.v6i1.p6-15>

PAULA, L.; SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Cocriação de Valor e Satisfação do Cliente na Educação Profissional: O Caso do Senac-RS: VALUE CO-CREATION AND CUSTOMER SATISFACTION IN PROFESSIONAL EDUCATION: THE CASE OF SENAC-RS. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 19, n. 55, p. 189–208, 2021.

PERNA, Andrea et al. The value co-creation journey: a longitudinal process unfolding in a network through collaboration. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 13, p. 182-196, 2022.

PERNA, Andrea; et al. The Value Co-creation Journey: A Longitudinal Process Unfolding in a Network through Collaboration. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 34, n. 3, p. 456-471, 2019.

PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. **The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage**. Boston: **Harvard Business School** Press, 1998.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **On competition**. Harvard Business Press, 2008.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTO, S. C. S.; BERGE, Z. L. Distance Education and Corporate Training: Best Practices for Programs and Policies. **International Journal of Training and Development**, v. 12, n. 1, p. 34-53, 2008.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Experiências de co-criação: A próxima prática na criação de valor. **Jornal de marketing interativo**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

Precedenceresearch, **Gamification Market Size US\$ 116.68 Billion by 2032**.

Precedenceresearch.com. Disponível em:

<<https://www.precedenceresearch.com/gamification-market>>. Acesso em: 6 set. 2023.

- PUCCINELLI, Nancy M. et al. Customer experience management in retailing: understanding the buying process. **Journal of retailing**, v. 85, n. 1, p. 15-30, 2009.
- RADTKE, Manoela Lawall; DE ALMEIDA, Stefânia Ordovás; ESPARTEL, Lélis Balestrin. What Brought Me Here? Different Consumer Journeys for Practices of Sustainable Disposal through Takeback Programmes. **Sustainability**, v. 14, n. 9, p. 5003, 2022.
- RAMIREZ, Andres M.; GARCIA-PENALVO, Francisco J. Open Innovation and Knowledge Co-creation in the Education Sector. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, v. 16, n. 3, p. 275-291, 2017.
- RANJAN, Kumar; READ, Stuart. Value co-creation: Concept and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 3, p. 290-315, 2014.
- SAARIJARVI, Hannu; KANNAN, P. K.; KUUSELA, Hannu. Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. **European Business Review**, v. 25, n. 1, p. 6-19, 2013.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LÚCIO, Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANTOS, Adriano Albino dos. **Contribuições de técnicas transpessoais para sentirpensar processos de(trans) formação humana no campo educacional**. 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.
- SEPPA, Marko; TANEV, Stoyan. The future of co-creation. **Open Source Business Research**, v. 2011, n. March, p. 6-12, 2011.
- SHOSTACK, G. Lynn. Breaking Free from Product Marketing. **Journal of Marketing**, v. 41, n. 2, p. 73-80, 1977.
- SILVA, Talita Caetano; FREIRE, P. de S. Universidade corporativa em rede: Diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo. **Espacios**, v. 38, n. 10, p. 13, 2017.
- SILVEIRA, A. L. L.; CÓRDOVA, A. A. Qualitative research in management: Towards a research framework. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 3, p. 212-230, 2009.
- SWEENEY, Jillian C.; DANAHER, Tracey S.; MCCOLL-KENNEDY, Janet R. Customer effort in value cocreation activities: Improving quality of life and behavioral intentions of health care customers. **Journal of Service Research**, v. 18, n. 3, p. 318-335, 2015.
- VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.
- VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008a.

VARGO, Stephen L.; MORGAN, Fred W. Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis. *Journal of Macromarketing*, v. 25, n. 1, p. 42-53, 2005.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. ***Journal of marketing***, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.

ZHU, Wanying et al. Evaluating the impact of experience value promotes user voice toward social media: Value co-creation perspective. ***Frontiers in Psychology***, v. 13, p. 969511, 2022.