

**Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa**

**ISCTE**  **Business School**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

**Inovação Estratégica nas Instituições de  
Ensino Superior no Brasil**

Marcelo Saraceni Nunes

**Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas**

Orientador

Prof. Doutor Rui Menezes,

ISCTE – IUL Business School – Departamento de Métodos Quantitativos

Agosto de 2009

**INOVAÇÃO ESTRATÉGICA NAS INSTITUIÇÕES  
DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL**  
**Marcelo Saraceni Nunes**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiro a Deus, por me conceder a graça de estar vivo e poder concluir esse trabalho em um país onde a educação neste nível educacional é um privilégio de poucos.

Agradeço ao meu pai Rogério Pereira Nunes e a minha mãe Rosa Maria Saraceni por todo o carinho e a educação que eu recebi ao longo de minha vida, e aos meus irmãos Marcos e Márcia e meus maravilhosos sobrinhos Duda, Carol, Juju, Bruninho e Tadeu, por simplesmente alegrarem a minha vida com seus sorrisos e brincadeiras.

Agradeço também à orientação recebida pelos meus orientadores Rui Menezes e Marcus Vinicius Rodrigues e em especial à Carla Winter Afonso, por todo o seu apoio em meus muitos momentos de desânimo e dificuldade.

Um agradecimento especial aos meus amigos e colegas de turma Leonardo Sultani e Jorge Mattos, por todo o seu apoio e forças compartilhadas nos momentos de desespero.

Agradeço também aos meus sócios e funcionários pela compreensão e apoio nos momentos em que tive de furtar horas de trabalho que foram necessárias à elaboração dessa pesquisa.

Agradeço aos diretores das Instituições de Ensino Superior pesquisadas, aos professores da FGV e do ISCTE, aos meus colegas e amigos na turma de mestrado e a todos os meus grandes amigos e amigas.

Agradeço a todos os meus alunos, que sempre contribuíram para o meu crescimento acadêmico e profissional, e a todos que de alguma forma fizeram parte da minha vida nesse período.

Por fim, um agradecimento à Nespresso e à Coca-Cola, que me forneceram a cafeína necessária para várias noites em claro para conclusão desta empreitada.

## **Resumo**

Esta pesquisa teve por objetivo identificar se o nível de inovação estratégica das Instituições de ensino superior no Brasil está adequado à atual fase competitiva da indústria de ensino superior privado. Para realizar essa análise, foram utilizadas como meio pesquisas bibliográficas, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental possibilitaram a identificação de três fases distintas de competitividade, em cinco ciclos principais durante toda a história do ensino superior no Brasil. Além disso, permitiram a análise de atratividade dessa indústria na fase atual. A pesquisa de campo permitiu a verificação da adequação do nível de inovação das IES através da visão de seus diretores e reitores, com a aplicação do modelo criado pelo autor, chamado de “Sistema Dinâmico de Inovação”. No campo, foram realizadas entrevistas em profundidade com os diretores e reitores de IES integrantes de todos os grupos estratégicos mapeados, usando-se os critérios de tipicidade e acessibilidade. Os resultados das pesquisas foram incluídos nos quatro construtos definidos no Sistema Dinâmico de Inovação. A pesquisa corroborou a suposição inicial de que a nova fase em que o ensino superior privado brasileiro, nomeada pelo autor de Segunda Fase Estacionária, requer um modelo de gestão estratégica baseado em inovação.

**Palavras-chaves:** Estratégia, Inovação, Ensino superior.

**JEL:** I21, M20.

## ***Abstract***

*The objective of this research is to identify whether the level of strategic innovation of the Institutions of Higher Education (IHE) in Brazil is sufficient to face the current phase of competition from the private higher education industry. The analysis was conducted using bibliographic, document and field resources. The bibliographic research and the document research made possible the identification of three distinct phases of competitiveness, in five main cycles during the entire history of Brazilian higher education, and explaining the attractiveness of the current phase of the industry. The field research verified the adaptation of the level of innovation of the IHE via the vision of their respective directors and deans, by applying the “Dynamic Innovation System” model as created by the author. In the field research, extensive interviews were conducted with the directors and deans of the participating IES from all the strategic groups mapped, categorized by type and accessibility. The results of the research were included in the four defined constructs of the Dynamic Innovation System. The research confirmed the initial supposition that the new phase of private higher education in Brazil, denominated the Second Stationary Phase by the author, requires a model for strategic management based on innovation.*

***Keywords:*** *Strategy, Innovation, Higher education.*

**JEL:** I21, M20.

## ÍNDICE

<b>1 O PROBLEMA E A METODOLOGIA</b> .....	1
<b>1.1 Introdução</b> .....	2
<b>1.2 O Problema</b> .....	3
Objetivo .....	7
Suposições .....	7
Delimitação do estudo .....	8
Relevância do estudo .....	9
<b>1.3 Metodologia</b> .....	11
Tipo de pesquisa .....	11
Universo, amostra e seleção de sujeitos .....	11
Coleta e tratamento dos dados .....	12
Limitações do método .....	13
<b>2 ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE ENSINO SUPERIOR</b> .....	15
Ensino superior no Brasil .....	16
A expansão do ensino superior privado .....	19
As três fases .....	22
Análise da indústria de ensino superior no Brasil .....	25
Análise de grupos estratégicos .....	33
<b>3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM IES</b> .....	39
Introdução .....	40
A escola de posicionamento .....	40

Posicionamento estratégico em IES .....	41
Abordagens estratégicas Dissonantes .....	44
<b>4 INOVAÇÃO ESTRATÉGICA EM IES.....</b>	<b>46</b>
Introdução à inovação estratégica .....	47
Inovação estratégica e o ensino superior .....	48
Modelo de inovação estratégica para IES .....	57
<b>5 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>65</b>
Elaboração do roteiro de entrevista .....	66
Teste da primeira versão do roteiro de entrevista .....	67
Realização das entrevistas .....	67
Tabulação dos dados .....	68
Análise dos resultados da pesquisa de campo .....	68
As IES pesquisadas.....	97
<b>6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....</b>	<b>102</b>
Conclusões.....	103
Sugestões para pesquisas.....	107
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>108</b>

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Evolução das matrículas de 1960 a 1980 .....	17
Tabela 2: Evolução do número de Instituições de ensino superior de 1995 a 2007...20	
Tabela 3: Evolução de alunos matriculados no ensino superior (em mil).....21	
Tabela 4: Matriculados no ensino superior público e privado de 2003 a 2007.....22	
Tabela 5: Bolsas do PROUNI entre 2005 e 2007.....24	
Tabela 6: Taxa Média Anual de Crescimento do Produto Interno Bruto - Acumulado por Período Brasil: 1995-2007.....24	
Tabela 7: Ranking dos grupos consolidadores.....27	
Tabela 8: Porcentagem de vagas ociosas.....33	
Tabela 9: Principais Diferenças entre o Oceano Vermelho e o Oceano Azul.....52	
Tabela 10: IES A e B.....97	
Tabela 11: IES B e C.....98	
Tabela 12: IES E e F.....99	
Tabela 13: Fases da indústria do ensino superior.....103	
Tabela 14: Informação.....104	
Tabela 15: Pessoas. ....104	
Tabela 16: Inovações de Baixo Custo. ....105	
Tabela 17: Rede de parceiros estratégicos. ....105	



## Lista de Figuras

Figura 1: Refere-se, em percentuais, ao número total de alunos no ensino superior sobre a população de 18 a 24 anos.....	18
Figura 2: As cinco forças competitivas de Michael Porter.....	25
Figura 3: Número de ingressos no ensino superior no Brasil.....	29
Figura 4: Vagas oferecidas no ensino superior no Brasil.....	29
Figura 5: Número de alunos matriculados em <i>ead</i> (mihares).....	31
Figura 6: Oferta de vagas e ingressantes em IES.....	32
Figura 7: Mapa de grupos estratégicos Indústria de Ensino Superior do Brasil.....	34
Figura 8: A nova casa da inovação.....	51
Figura 9: Modelo das Quatro Ações.....	54
Figura 10: Da Competição Voraz à Criação de Oceanos Azuis.....	54
Figura 11: Os horizontes de planejamento.....	55
Figura 12: Sistema dinâmico de inovação para IES.....	59
Figura 13: Subsistema de informação.....	60
Figura 14: Subsistema de pessoas.....	61
Figura 15: Subsistema de inovações de baixo custo.....	62
Figura 16: Subsistema de rede de parceiros estratégicos.....	64

## Lista de Abreviaturas

ABMES	Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior
CET	Centro de Educação Tecnológica
CFE	Conselho Federal de Educação
CIM	Comunicação integrada de marketing
CNE	Conselho Nacional de Educação
EAD	Educação à Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ESAD	Escola de Administração e Negócios
EVA	Espaço Virtual de Aprendizagem
FAT	Faculdade de Tecnologia
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
ISCTE	Instituto Superior de Ciência, Trabalho e Emprego
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
NDE	Núcleo Docente Estruturante
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PBL	<i>Problem Based Learning</i>
PEA	População Economicamente Ativa
PIB	Produto Interno Bruto
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PROUNI	Programa Universidade para Todos
PUC	Pontifícia Universidade Católica
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação

# **1 O PROBLEMA E A METODOLOGIA**

“É preciso navegar. Deixando atrás as terras e os portos dos nossos pais e avós, nossos navios têm de buscar a terra de nossos filhos e netos, ainda não vista, desconhecida.”

Nietsche

Neste capítulo faremos a exposição do problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados, bem como a delimitação e relevância deste estudo. Será apresentada também a metodologia utilizada. Serão apresentados também a tipologia da pesquisa, o universo e a amostra, seleção do sujeito e como os dados foram coletados. Também serão mostradas as limitações do método adotado.

## **1.1 Introdução**

Esta pesquisa teve sua motivação originada em alguns pontos observados pelo autor ao longo de sua trajetória acadêmica e profissional:

- O ensino superior no Brasil apresentava ciclos de crescimento e estagnação com certa frequência. Os ciclos de crescimento não eram necessariamente vinculados ao crescimento econômico do país, e normalmente aconteciam de forma subsequente às principais reformas educacionais.
- O crescente nível de concentração na indústria do ensino superior privado no Brasil e as frequentes aquisições de pequenas e médias IES por grandes grupos consolidadores, além do fechamento e falência de pequenas e médias IES em níveis fora dos normais.
- A tendência de adoção de estratégias baseadas em posicionamento pela maior parte das IES como fonte de vantagem competitiva, anulando o seu efeito em função do excesso de concorrentes com o mesmo posicionamento.
- A grande demanda latente que não tem acesso ao ensino superior público ou privado no Brasil, gerando perda de competitividade global.
- O crescimento da inovação estratégica como modelo de gestão adequado para o novo contexto econômico e social.

Além disso, alguns motivos específicos contribuíram para aumentar a atração pelo tema:

- No IV Fórum mundial de estratégia, realizado pela HSM em São Paulo, quando perguntado por que o Brasil não era ainda uma potência econômica, Michael Porter elencou dois motivos: falta de vontade política de resolver os problemas econômicos e o sistema educacional (Porter, 2005).
- Freitas (2004) sugere novas pesquisas voltadas para o desenvolvimento de novos modelos de gestão para IES.
- Análise da indústria do ensino superior do Rio de Janeiro realizada por Scofano, Matos, Sultani e Nunes (2007), grupo do qual o autor fez parte sugere que as IES necessitam de um alto nível de gestão para sobreviverem nesta atual fase

competitiva.

- Segundo Ryon e Monteiro (2005) é fundamental que as IES discutam as questões mercadológicas e estratégicas.

## **1.2 O Problema**

Esta dissertação tem por foco aprofundar análises realizadas até então na indústria de ensino superior no Brasil, análises essas que têm sido ao longo dos últimos 14 anos objetos de diversos artigos, dissertações e teses de mestrado e doutorado, além de consultorias e panoramas setoriais, dadas as profundas modificações estruturais ocorridas na Indústria.

Até os primeiros anos da década de 90, a indústria de ensino superior no Brasil gozava de alta rentabilidade e baixa competitividade, devido principalmente ao protecionismo e fortes barreiras de entrada de ordem sócio-políticas e legais, que privilegiavam as instituições de ensino superior (doravante denominadas IES) já estabelecidas. Essa situação se refletia em um ambiente bastante favorável aas IES em termos de demanda, garantindo uma relação candidato/vaga bastante positiva. Segundo Freitas (2004, p. 11),

“...até o início da década passadas instituições de ensino (IES) estavam habituadas a atuar em um ambiente bem mais “confortável” e “estável” do que o atual. A partir de crescentes investimentos governamentais no ensino fundamental e médio e criando condições para o surgimento de uma nova demanda por vagas no ensino superior, associado a uma incapacidade governamental de investimento nas IES públicas além de uma postura mais “desregulamentadora” do Ministério da Educação (MEC), cria-se então um ambiente muito atrativo a novos investimentos na expansão do sistema de ensino privado no Brasil, estimulando o investimento

nas IES privadas já estabelecidas e atraindo novos investidores nacionais e internacionais.”

A situação começou a inverter-se em 1995, com a implementação de novas regras definidas para a abertura de cursos e instituições de ensino superior pelo então Ministro da educação Paulo Renato de Souza. Essa nova política educacional, mais flexível e liberal, veio contribuir para uma grande proliferação de novas IES, iniciando o irreversível processo que será objeto de estudo na primeira parte desta dissertação.

Acrescente-se a isso outros fatores, tais como uma forte demanda reprimida que conseguiu finalmente acesso ao ensino superior, expansão do ensino nos níveis fundamentais e médios, ingresso tardio da população economicamente ativa (PEA) concluinte do ensino médio há mais de cinco anos e falta de vontade/incapacidade político-governamental de agregar novos investimentos às IES públicas. Tais fatores aumentaram tanto a base instalada de IES quanto o tamanho do mercado, resultando em crescimento médio de 14 % ao ano de 1994 a 2004. Tal aumento de atratividade atraiu grandes grupos consolidadores, tanto nacionais como multinacionais do setor educacional e de outros setores, como fundos de investimento e bancos.

Com tudo isso, modificou-se também a forma de competir estrategicamente. Se em um primeiro momento, o amadorismo na gestão das IES era “mascarada” e aceitável por conta da demanda muito favorável e o excessivo protecionismo, em um segundo momento tornou-se necessário definir um correto posicionamento estratégico, em busca de vantagem competitiva sustentável em longo prazo. O paradigma vigente à época era e ainda é de que as IES que optem por um posicionamento amplo, que segundo Porter (1986) poderia ser diferenciação, liderança em custo ou enfoque, além de posicionar-se também em um nível maior de especificidade, fundamentando-se segundo os critérios de variedades, necessidades e acessibilidade, e permanecessem fiéis ao longo do tempo naquele posicionamento escolhido, incorrendo nos *trade-offs* que fossem necessários nessa trajetória, acumulariam vantagem competitiva sustentável pelo aperfeiçoamento do conjunto de atividades que se complementam mutuamente e que compõem a sua cadeia de valor (Porter, 1996). Segundo Scofano, Mattos, Sultani e Nunes (2007, p.17):

“Em face das profundas alterações sofridas nesta indústria nos últimos anos, conforme já visto anteriormente, podemos considerar que a intensidade de tal força é condizente com um mercado ingressante no estágio da maturidade. Acredita-se em estabilidade da demanda em termos de novos ingressantes na faixa atual. Depois de um período com crescimento médio de 14% ao ano de 1996 a 2004, essa taxa caiu para -1% em 2004. Tal fato se deve, em parte, a uma queda acentuada no ritmo de crescimento de matriculados no ensino médio associada a uma queda na natalidade das famílias e ao atendimento de grande parte da demanda reprimida de pessoas mais velhas que voltaram aos estudos.”

Hoje, em um terceiro momento, um modelo baseado somente em posicionamento estratégico mostra-se inadequado para a maior parte das IES, em face da atual configuração da indústria. Para evidenciar isso, usou-se o mapeamento de grupos estratégicos da indústria do ensino superior (PORTER, 1986). O mapa de posicionamento estratégico do setor mostra claramente o esgotamento de lacunas estratégicas convencionais para novos entrantes ou mesmo para IES já estabelecidas que não estejam bem posicionadas ou capitalizadas. Com vários competidores com o mesmo posicionamento, as vantagens competitivas tendem a anular-se. Segundo Mauborgne e Kim (2005),

“A estratégia do oceano vermelho baseada na concorrência presume que as condições estruturais do setor estão predeterminadas e que as empresas são forçadas a competir segundo tais características, pressuposto que se fundamenta no que os acadêmicos chamam de visão estruturalista ou determinismo ambiental. Em contraste, a inovação de valor se escora na visão de que as fronteiras do mercado e a

estrutura do setor não são dadas e podem ser reconstruídos pelas ações e crenças dos atores setoriais. Chamamos essa visão de reconstrucionista. No oceano vermelho, a diferenciação é onerosa porque as empresas competem em função das mesmas regras de melhores práticas. Nesse caso, as escolhas estratégicas das empresas são buscar seja a diferenciação, seja o baixo custo. No mundo reconstrucionista, contudo, o alvo estratégico é criar novas regras de melhores práticas, rompendo o trade-off valor-custo vigente e, assim, criando oceanos azuis.”

Este novo ambiente requer estratégias diferenciadas, com modelos estratégicos focados na Inovação. Torna-se fundamental o desenvolvimento de um modelo de inovação estratégica como solução para aumento de competitividade adequada à nova realidade da indústria do ensino superior no Brasil.

Isso nos leva a alguns questionamentos:

O que efetivamente mudou no panorama competitivo nos últimos 14 anos? Estratégias baseadas em posicionamento se mostram tão efetivas como há 14 anos? A gestão da inovação pode ser uma saída estratégica para as IES brasileiras neste novo mercado? Essa inovação deve contemplar a complementaridade entre a teoria *schumpeteriana*, a visão baseada em recursos, a inovação de demanda e a inovação de valor?

Todos estes questionamentos fazem chegar ao problema da pesquisa: Como o nível de inovação estratégica adotado hoje nas Instituições de ensino superior no Brasil pode se adequar à nova realidade desta indústria?



## **OBJETIVO**

O objetivo a ser atingido é investigar a inovação estratégica nas IES brasileiras, com a utilização de um novo modelo estratégico baseado na inovação, por conta das profundas modificações sofridas pela indústria de ensino superior nos últimos 14 anos, gerando três fases distintas em relação à competitividade e atratividade.

Este objetivo desdobrar-se-á em três etapas:

- Análise da indústria do ensino superior do Brasil e de sua evolução, considerando três fases distintas, utilizando-se das cinco forças competitivas e elaboração do mapa de grupos estratégicos da indústria de Porter (1986).
- Análise do nível de inovação praticado em IES, segundo um modelo proposto de inovação, baseados na inovação focada no relacionamento com o cliente de Prahallad e Krishnan (2008), na inovação de valor de Malbourne e Kim (2005), na inovação estratégica de Govidarajan (2006), além da utilização de conceitos de inovação de demanda de Slywotsky (2003).
- Aplicação do modelo proposto em seis IES brasileiras.

## **SUPOSIÇÕES**

Para atingir o objetivo desta dissertação e responder a pergunta proposta, partiremos para a suposição de que a indústria de ensino superior no Brasil, que passou por fases distintas em termos de competitividade e de configuração de mercado, hoje ingressa em uma nova e inédita fase que requer um modelo de gestão estratégica baseada na inovação para o sucesso das IES.

Supõe-se que a indústria encontra-se nessa fase, nomeada Segunda Fase Estacionária, onde o mercado mais maduro e com um nível crescente de concentração e um alto nível de protecionismo torna a competição com base no posicionamento

estratégico inviável para as pequenas e médias IES, podendo ser utilizados somente pelas grandes, por conta de sua capacidade de investimento e mesmo essas sofreriam com as IES com grande capacidade de inovação.

No caso de negativa da suposição, ao demonstrarmos que um modelo de gestão estratégica baseado na inovação não apresenta contribuição para o sucesso da IES, então ficaria negada a importância da inovação estratégica na atual configuração de mercado. Melhor seria que as IES continuassem adotando as práticas atuais de estratégia.

## **DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Este estudo concentrará a sua análise na indústria de ensino superior no Brasil, considerando apenas as IES (faculdades, faculdades integradas, centros universitários e universidades). Não serão consideradas as instituições especialmente credenciadas para o ensino de pós-graduação *lato sensu*. Também não serão consideradas as instituições públicas, tanto pela falta de investimentos governamentais e pelo baixo crescimento quanto pela irrelevância no atual momento de analisarmos instituições sem finalidades lucrativas e com o acesso gratuito. Essas entrarão somente para efeito de análise da concorrência com utilização das cinco forças de Porter (1986), porém serão desconsideradas nas análises posteriores.

As três fases da indústria serão analisadas nesta dissertação, com foco maior no período de 1994 até o ano de 2008, apesar de estar representada toda a história do ensino superior no Brasil. A lógica de utilização desse período é considerar a data de 1994 representando um longo período anterior, onde as mudanças de configuração competitiva foram pequenas e pouco significativas em comparação com as atuais. A partir daí, temos uma nova fase originada em 1994 e que dura até 2004, e então a terceira fase que se torna objeto da proposta da necessidade de uma nova lógica estratégica baseada na inovação.

O estudo restringirá então seu foco à inovação, e alguns aspectos que serão definidos para que possamos criar o modelo utilizado para investigar o nível de inovação nas IES pesquisadas. Apesar de o tema estar intrinsecamente relacionado a outros sub-

temas de gestão de IES, como planejamento estratégico, indicadores de desempenho, *balanced scorecard*, marketing estratégico, gestão acadêmica, planejamento financeiro, planejamento tributário, gestão de pessoas, entre outros, esses não serão aqui abordados.

Finalmente, limitaremos o estudo à percepção dos executivos, diretores, reitores, mantenedores e acionistas das IES. A opinião de coordenadores acadêmicos, professores, alunos, funcionários não foram pesquisadas ou levadas em consideração para a execução deste estudo.

## **RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

Com a globalização, o Brasil vem assumindo uma posição de importância entre as grandes economias mundiais. O crescimento sustentável e contínuo tem sido ambicionado por todos os setores da sociedade brasileira. Entretanto, para obter esse crescimento, precisamos ajustar a qualidade de nossa educação, principalmente em relação ao ensino superior. Ao ser perguntado sobre quais eram os maiores entraves ao crescimento econômico brasileiro, Porter (2005) citou dois fatores: falta de vontade política para resolver os problemas econômicos e o péssimo sistema educacional brasileiro (PORTER, 2005).

De fato, além destes o Brasil apresenta outros sérios problemas que dificultam e impedem um maior crescimento, inibindo o empreendedorismo: taxas de juros altas, instabilidade fiscal, política, econômica, rígidas leis trabalhista, dificuldade de abrir uma empresa, alta carga tributária, baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento são alguns dos desafios enfrentados pelos empresários brasileiros. Além disso, problemas elencados em relatório do SEBRAE como falhas gerenciais, falta de planejamento e falta de conhecimentos sobre gestão estão intrinsecamente ligados à questão educacional. Problemas como esse fazem com que das 470 mil novas empresas abertas a cada ano no Brasil, 50% fechem as portas no primeiro ano e 70% fechem antes de completar cinco anos de vida.

Pensando, portanto a empresa em termos de hierarquia na forma de uma pirâmide,

nós podemos concluir que se falta em cima, sobra embaixo. A má qualidade de gestão nos principais níveis hierárquicos há de se traduzir em baixa competitividade e conseqüente desemprego nas empresas. Se extrapolarmos esse pensamento das empresas para o país, teremos um substancial problema de gestão, que tem como uma de suas principais causas a educação.

Por outro lado, temos a questão mercadológica das IES privadas. Em um mercado cada vez mais consolidado, com forte pressão do governo no aumento dos custos, uma oferta que é quase o dobro da demanda atual causando queda nos preços médios cobrados pelas IES, como oferecer uma educação de qualidade e continuar competitiva? Como enfrentar grandes grupos consolidadores, com suas economias de escala e sua pressão por custos cada vez mais baixos?

Este estudo busca contribuir para entender melhor a indústria do ensino superior e as alternativas estratégicas, e dessa forma atender os anseios da sociedade de uma educação superior de alto nível, acessível e que possa ajudar as empresas, o país e a sociedade brasileira a alcançar um crescimento econômico contínuo, sustentável e duradouro.

Segundo Freitas (2004) o ambiente das IES está cada vez mais competitivo e o autor sugere estudos ligados a novos modelos de gestão para IES. Para enfrentar o problema de entrada de novos alunos, ou as instituições aceitam o declínio como inevitável, ou buscam novos caminhos para manter ou obter qualidade educacional (Kotler e Fox, 1994).

A inovação estratégica vem sendo pesquisada mundialmente (Ver Spulber, 1999; Slywotsky e Wise, 2003; Prahalad, e Ramaswamy, 2004; Prahalad, 2005; Prahalad e Krishnan, 2008; Kim e Malbourgne, 2005; Govindarajan e Trimble, 2006). No Brasil, alguns estudos apresentam a Inovação como uma alternativa estratégica para o ensino superior e citam a necessidade de implementação de um novo modelo de gestão para as IES: Freitas (2004); Scofano, Matos, Sultani e Nunes (2007); Ayres, Stollenwerk, Quoniam e Dou (2004). Dessa forma, a pesquisa buscou atender uma necessidade de aplicação da inovação estratégica em um novo modelo de gestão para IES.

## **1.3 Metodologia**

### **TIPO DE PESQUISA**

Para definição do tipo de pesquisa, seguiremos a taxionomia proposta por Vergara (2004), que a classifica quanto aos meios e aos fins.

Em relação aos fins, a pesquisa será metodológica e aplicada. Metodológica porque busca construir um instrumento para aferir o nível de inovação estratégica nas IES. Aplicada, pois é motivada pela necessidade de um modelo de gestão competitivo para as IES em uma indústria protecionista e que se encaminha para um futuro oligopólio. Visa ainda ajudar a construir um modelo de inovação que contribua para o sucesso das IES.

Em relação aos meios, a pesquisa é de campo, documental e bibliográfica. A pesquisa será de campo, pois a coleta de dados será feita com diretores, mantenedores, reitores de IES, Documental, e utilizaremos registros internos, pesquisas primárias de posse da Instituição do autor e panoramas setoriais encomendados e customizados, além de relatórios de consultoria privados. Bibliográfica, porque a fundamentação teórica e metodológica será realizada por pesquisa sobre os temas: planejamento estratégico, marketing educacional, inovação de demanda, inovação de valor, inovação estratégica, estratégia, marketing estratégico, macroeconomia, educação, política educacional, história do ensino superior no Brasil, análise da indústria, análise da concorrência e pesquisa.

### **UNIVERSO, AMOSTRA E SELEÇÃO DOS SUJEITOS**

O universo considerado para esta pesquisa são os diretores, reitores e mantenedores de IES em todo o Brasil. Foram consideradas faculdades, universidades e centros universitários.

A amostra foi definida pelos critérios de acessibilidade e tipicidade. Pela dificuldade de acesso aos pesquisados, em função da sua importância hierárquica nas IES e conseqüente falta de tempo e disponibilidade, usamos o primeiro critério. Como buscamos

representar cada um dos grupos estratégicos mapeados, sendo considerados representativos deste segmento e perfazendo desta forma a representatividade de toda a população-alvo, atendemos também ao critério de tipicidade.

Os sujeitos da pesquisa são os executivos, diretores, reitores e mantenedores das IES envolvidas. Na pesquisa não foram ouvidos os alunos, professores e coordenadores acadêmicos, envolvidos ou não de alguma forma no processo de inovação, por tratar somente da inovação no nível estratégico.

## **COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS**

A coleta dos dados será realizada por meio de:

- a) Pesquisa bibliográfica em livros, artigos, periódicos, publicações, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações, sites do MEC (Ministério da Educação), INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas), ABMES (Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior).

Serão pesquisados a legislação, decretos, projetos de lei, portarias e documentos publicados no diário oficial referentes ao tema, no sentido de definir quais as práticas de inovações que tem respaldo legal, e onde existem oportunidades de inovação de acordo com as políticas educacionais. Será pesquisada também a bibliografia mais recente em relação a como a inovação estratégica pode ser utilizada e gerar vantagem competitiva para as IES.

- b) Pesquisa documental nos arquivos da Instituição do autor (ESAD- Escola de Administração e Negócios, instituição especialmente credenciada pelo MEC para pós-graduação *lato sensu*), em relatórios de consultoria e pesquisa primária especialmente desenvolvidos para o autor.

As pesquisas bibliográficas e documentais têm como meta atender as duas primeiras etapas para atingir o objetivo final. Visam fundamentar as análises da indústria

do ensino superior no Brasil, bem como o mapeamento de grupos estratégicos e apresentar consistência à fundamentação teórica que alicerça a teoria do autor de que estamos entrando em uma terceira fase de competitividade na indústria do ensino superior no Brasil.

- c) Pesquisa de campo por meio de entrevistas em profundidade realizadas com os executivos, diretores, reitores e mantenedores de IES. Para garantir a qualidade das informações, foi garantido o anonimato dos entrevistados e sigilo em relação aos nomes e dados de cada instituição isoladamente.

Tendo por base as conclusões advindas destas três modalidades de pesquisa, procuraremos identificar o nível de inovação estratégica presente nas IES de vários grupos estratégicos.

## **LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

O método utilizado no estudo possui algumas limitações:

- a) A pesquisa foi direcionada aos executivos, diretores, mantenedores e reitores da instituição, excluindo os alunos, professores, coordenadores acadêmicos e demais envolvidos na gestão acadêmica da instituição ou profissionais não considerados em nível estratégico.
- b) As IES selecionadas para serem entrevistadas podem não ser as mais representativas do universo estudado, apesar de observado o critério de tipicidade. Esse, porém é um risco inerente ao critério de acessibilidade, também utilizado.
- c) A pesquisa documental, na parte que envolve relatórios de consultoria e pesquisas encomendados a empresas privadas, depende da metodologia utilizada por elas. Sua fidedignidade depende da credibilidade destas instituições. Cabe aqui ressaltar a grande experiência das empresas: Hoper

Educacional, empresa responsável por alguns desses relatórios e pesquisas, da Esad – Escola de Administração e Negócios, Esad Consultoria Ltda e Esad Treinamento e Aperfeiçoamento Ltda, empresas das quais o autor é sócio e que contribuíram com estudos e relatórios para a pesquisa documental.

- d) Por fim, quanto ao tratamento dos dados coletados, a experiência do autor na área pesquisada pode ter influenciado na sua interpretação, muito embora esse tenha procurado distanciamento.

Consideramos, contudo, apesar dessas limitações, que esse seja o método mais apropriado para atingir-se o objetivo desejado.



## **2 ANÁLISE DA INDÚSTRIA DO ENSINO SUPERIOR**

“Ainda não existe, na grande maioria das instituições de ensino superior privado no Brasil, uma conscientização quanto à importância das questões estratégicas [...] No entanto, quando a competitividade aumenta, o número de inscrições e matrículas cai e sobe a pressão sobre os valores das mensalidades; nesse momento e somente nele, os dirigentes das instituições abrem-se para considerar e discutir as questões estratégicas e mercadológicas.”

Ryon Braga e Carlos Monteiro

Este capítulo começará com um breve histórico do ensino superior no Brasil, com ênfase nos últimos 15 anos, até chegar à data atual, onde será realizada a análise da indústria do ensino superior no Brasil, utilizando-se para isso da análise das cinco forças competitivas e do mapeamento de grupos estratégicos. Buscaremos com isso demonstrar as três fases distintas em termos de competitividade pelas quais a indústria passou e em qual ela se encontra hoje. A revisão bibliográfica e documental realizada nesse capítulo visa à contextualização do ambiente de negócios no qual as IES se encontram atualmente inseridas.

## **ENSINO SUPERIOR NO BRASIL**

A história de ensino superior no Brasil é extremamente recente. Enquanto no velho mundo, a mais antiga Universidade de que se tem notícia, a Universidade de Bologna-fundada em 1088, já ultrapassa nove séculos de existência, por aqui a primeira escola foi criada no século XVIII, voltada para o ensino de teologia, na Bahia. As primeiras instituições voltadas para o ensino não teológico só começaram a aparecer com a vinda da família real para o Brasil, a partir de 1808 (Afonso, 2005). A partir daí, surgiram as primeiras instituições de ensino com foco profissionalizante, notadamente nas áreas de direito, medicina e engenharia. Contribuíram também para a formação sócio cultural as missões estrangeiras, com artistas, engenheiros e cientistas, vindas com a corte portuguesa (Teixeira, 2000).

Na verdade, dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, o Brasil foi um dos últimos a ter uma universidade. Na República Dominicana, em 1538 foi criada a Universidade de São Domingos (Silva, 2008). O Peru criou a sua primeira universidade em 1551, *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. No mesmo ano, o México fundou a Real e Pontifícia Universidade do México, que viria a se tornar *Universidad Nacional Autónoma de México*, que em 2005 contava com mais de 279.000 estudantes. Em 1661, foi fundada *Harvard University*, nos EUA. As primeiras universidades brasileiras tiveram origem com as Academias Reais Militares, no ano de 1810, que mais tarde originariam as Universidade Federal do Rio de Janeiro e a Universidade Federal da Bahia. O ensino superior foi privilegiado em relação aos outros níveis educacionais, pois esse era prioridade para a corte portuguesa (Afonso, 2005).

Desta forma, a efetiva expansão do ensino superior no Brasil começa de forma consistente a partir do final da década de 20, particularmente com a reforma do sistema educacional instituída por Getúlio Vargas (Afonso, 2005). O Decreto 19.851 de 11/04/1931, sancionado por Vargas e que aprova o estatuto das universidades brasileiras, coloca as universidades livres (privadas) com os mesmo status das universidades federais (Silva, 2008).

A partir daí, partimos de um total de 13.239 alunos matriculados no ensino superior em 1929 para 86.603 em 1959. Um aumento mais significativo se verifica no período de 1959 a 1969, em que esse número salta para 342.886 (ROMANELLI, 1988). Com a reforma educacional de 1961, tivemos a primeira LDB (Lei de diretrizes e bases), que cria regras que disciplinam a organização e funcionamento do ensino brasileiro. Esta cria o Conselho Federal de Educação e legisla sobre universidades e estabelecimentos isolados, os cursos com duração e conteúdo do currículo mínimo especificado (SILVA, 2008).

Então tivemos outro aumento também bastante significativo de 1970 para 1980, passando de 425.478 alunos matriculados em 1970 para 1.377.286 (AFONSO, 2008). Enquanto que na década anterior, o aumento de alunos se deu em boa parte por crescentes investimentos governamentais nas universidades, de 70 para 80 o aumento foi causado principalmente pela expansão do setor privado, que modificou a composição do setor de 56% dos alunos na rede pública e 44% na rede privada em 1960 para 35,7% e 64,3% respectivamente em 1980, como podemos verificar na Tabela 1. Começa aí um importante movimento expansionista do setor privado, com um recesso nesse crescimento, observado também no setor público que perdura de 1980 a 1994, com um número total de alunos matriculados nos dois setores em 1994 de 1.661.034.

Tabela 1 – Evolução das matrículas de 1960 a 1980.

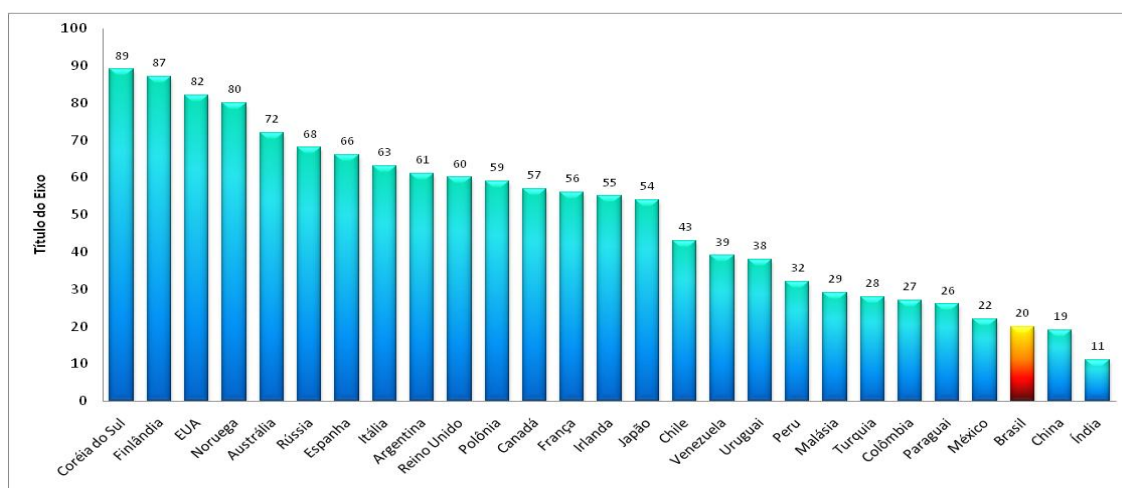
<b>Período</b>	<b>Instituições públicas</b>	<b>Instituições privadas</b>	<b>Total</b>
1960	53.624	42.067	95.691
1970	210.613	214.865	425.478
1980	492.232	885.054	1.377.286

Fonte: AFONSO, 2004.

No período que se segue, de 1994 até hoje concentraremos a nossa análise, e o detalharemos nos tópicos seguintes. Demonstraremos as mudanças de configuração ocorridas no setor, onde as instituições privadas respondem hoje pela grande maioria de matriculados, com um crescimento de 970.584 alunos em 94 para 3.639.913 em 2007. Isso modificou profundamente a estruturação do setor.

Segundo Silva (2008), o ensino superior brasileiro vive uma crise de identidade, aguçada pela falta de um planejamento estratégico nacional e pela proliferação de universidades/empresa. As universidades são recentes e não podem ser comparadas à realidade europeia e nem tampouco latino americana. Diversos outros países da América do Sul tiveram suas primeiras instituições de ensino superior muito antes do Brasil, hoje paradoxalmente a maior economia da América Latina e com um contingente de alunos no ensino superior na faixa de 18 a 24 anos, por exemplo, muito inferior ao de vizinhos como Chile, Argentina, Paraguai, Peru, Colômbia, Venezuela, como podemos observar na Figura 1.

Figura 1 – Refere-se, em percentuais, ao número total de alunos no ensino superior sobre a população de 18 a 24 anos.



Analisando o gráfico da figura 1, podemos inferir uma demanda latente muito superior a que encontramos em economias mais maduras, ou até em países em desenvolvimento, o que poderia nos levar a supor um crescimento de mercado esperado para os próximos anos. Posteriormente, demonstraremos porque acreditamos que esse movimento não acontecerá inercialmente. Para que esse crescimento ocorra em níveis de atendimento dessa demanda latente, será necessária uma disrupção, com a quebra de vários paradigmas e a implementação da inovação estratégica por parte das IES em larga escala.

## **A EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL**

O ano de 1995 representou o começo de uma fase expansionista sem parâmetros no ensino superior brasileiro, impulsionada, sobretudo pelo vigor do setor privado. De acordo com a análise setorial realizada sobre o ensino superior privado brasileiro de 2007, da Hoper educacional, alguns fatores foram fundamentais para essa expansão:

- a) Flexibilização das regras para a abertura de cursos e instituições, com a segunda LDB sendo sancionada em 1996 pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso e por seu Ministro da Educação e Cultura, Paulo Renato Souza. Segundo SILVA (2008), a segunda LDB está sustentada pela lei 9131, de 1995 e pela lei 9394 de 1995, que fixam as novas diretrizes e bases da educação nacional e criam o Conselho Nacional de Educação - CNE na sua atual composição, substituindo o Conselho Federal de Educação - CFE;
- b) Regulamentação do dispositivo legal que permitiu a existência de Instituições de Ensino Superior (IES) constituídas de empresas com finalidades lucrativas, em 1999. Até então, a maioria das IES era constituída por entidades sem fins lucrativos;
- c) Ingresso no mercado de parcela da população que constituía uma grande demanda reprimida, principalmente entre os anos de 1996 e 2002;
- d) Expansão nacional em larga escala do ensino fundamental, com conseqüente crescimento do ensino médio, ocorrida também durante o governo Fernando Henrique Cardoso;
- e) Ingresso tardio no ensino superior de boa parte das pessoas provenientes da população economicamente ativa (PEA) que já haviam concluído o ensino médio há cinco anos ou mais.

Se de 1980 a 1994 tivemos um crescimento inexpressivo em relação ao número de alunos matriculados no ensino superior e na abertura de novas IES, a partir de 1995 a situação começou a mudar. Com relação à abertura de novas IES, podemos observar a Tabela 2:

Tabela 2 – Evolução do número de Instituições de ensino superior de 1995 a 2007.

Ano	Número de IES públicas	Número de IES privadas	Total
1995	210	684	894
1996	211	711	922
1997	211	689	900
1998	209	764	973
1999	192	905	1097
2000	176	1004	1180
2001	183	1208	1391
2002	195	1442	1637
2003	207	1652	1652
2004	224	1789	1789
2005	231	1934	2165
2006	248	2022	2270
2007	249	2032	2281

Fonte: INEP.

Durante os anos de 1996 e 1997, tivemos a redução no número de IES privadas de 711 para 689. A primeira impressão que se têm é de um momento de retração no mercado, mas na verdade é o começo de um momento de expansão. Para isso devemos considerar que, de acordo com o decreto 386, as IES no Brasil se dividem em relação à organização acadêmica em:

- a) Centro de Educação Tecnológica- CET e Faculdade de Tecnologia- FAT
- b) Faculdade, Institutos e Escolas Superiores
- c) Faculdades Integradas
- d) Centro Universitário
- e) Universidade

De acordo com Freitas (2008), as faculdades, institutos, escolas superiores, CET e FAT se caracterizam por oferecer ensino e não obrigatoriamente pesquisa e extensão, e dependem da autorização do CNE para a oferta de novos cursos e vagas e ampliação de sua área de atuação. Já as faculdades integradas agregam várias instituições de diferentes áreas de conhecimento. Centros universitários são evoluções de IES já estabelecidas, possuem uma ou mais áreas de conhecimento e podem abrir e fechar cursos e vagas sem autorização, exceto na área de saúde. A Universidade é a mais completa e complexa forma de IES, também pode abrir e fechar cursos e vagas sem autorização exceto para saúde e direito, que deve ser submetido à Ordem dos Advogados – OAB.

Várias faculdades isoladas e integradas ascenderam ao nível de centros universitários e estes em universidades em 95 e 96 (INEP, 1996), aumentando a oferta de vagas. Além disso, começou um fenômeno que foi importante para a mudança de configuração da indústria: vários destes Centros universitários e Universidades por todo o país começaram a adotar uma estratégia multicampi, e começaram a proliferar novas unidades destas instituições ampliando ainda mais a oferta de novos cursos e vagas, além de mudar o conceito de distribuição para o setor, oferecendo mais conveniência para o aluno, trazendo a IES para a sua vizinhança. Segundo Ansoff (1957), em sua grade de expansão produto-mercado, uma das estratégias de crescimento intensivo é a de penetração de mercado e algumas de suas principais características são as mudanças dos canais de distribuição e ampliação da área de cobertura geográfica e isso foi realizado por essas IES com bastante agressividade, iniciando com isso um movimento consolidador do setor.

Além disso, de acordo com o INEP, o crescimento verificado em relação ao número de novas IES a partir de 1997 a 2003, causou um aumento de vagas e matrículas sem parâmetros, ocasionando um crescimento acima de 16% ao ano em relação ao número de alunos ingressantes no ensino superior privado e acima de 15% no total de matriculados, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Evolução de alunos matriculados no ensino superior (em mil).

Ano	Total de matriculados	Matriculados no ensino privado	Matriculados no ensino público
1997	1.946	1186	759
1998	2126	1321	805
1999	2370	1538	832
2000	2694	1807	887
2001	3031	2092	939
2002	3480	2428	1052
2003	3888	2751	1137

Fonte: INEP.

Esse crescimento passou a apresentar taxas bem menores a partir de 2003. De fato a média de crescimento no número de alunos matriculados no ensino superior privado caiu de 15% no período de 1997 até 2003 para 7,2% no período de 2003 até 2007, de acordo com a Tabela 4.

Tabela 4 – Matriculados no ensino superior público e privado de 2003 a 2007.

Ano	Matrículas no ensino público	Matriculados no ensino privado	Total de matriculados
2003	1137	2.751	3888
2004	1178	2.985	4.163
2005	1.192	3.261	4.453
2006	1.209	3.647	4.676
2007	1.241	3.639	4.880

Fonte: INEP.

Uma observação importante em relação aos dois grandes saltos de crescimento verificados no ensino superior privado no Brasil é a provável influência do estado no setor. O primeiro período de grande crescimento, em que se verifica um crescimento de mais de 401% no número de matriculados coincide com a criação da primeira LDB, de 1961 a 1971.

O segundo período de grande crescimento ocorre após a reforma de 1968. Segundo Silva (2008), esta pode ser considerada como uma LDB para o ensino superior e revoga a lei 4024, de 1961. Divide os cursos superiores em graduação: bacharelado, licenciatura e tecnologia e pós-graduação: mestrado e doutorado, especialização, aperfeiçoamento e extensão, estabelece a validade nacional dos diplomas e cria o vestibular unificado. Além disso, vincula o ensino superior e a pesquisa com a autonomia das universidades. Após essa reforma, verificamos um crescimento de 223% de 1960 a 1970 no ensino superior privado.

Finalmente, temos um crescimento verificado na década subsequente à segunda LDB de 215%, no período de 1996 a 2006. Foram os três períodos em que o ensino superior privado mais cresceu, e todos eles seguidos às três mais importantes reformas na legislação educacional brasileira.

## **AS TRÊS FASES**

Para entendimento desta divisão proposta, começaremos definindo uma pré-fase, ou Fase Embrionária. Para isso, consideraremos o período compreendido entre 1808, com a vinda da família real e a subsequente abertura das primeiras academias reais militares até o



ano de 1961, com a primeira LDB. Até então tínhamos menos de 100.000 estudantes no ensino superior.

No período compreendido entre 1961 e 1980, chamaremos de Primeira Fase Evolucionária. Nesse período o crescimento se verificou em função da demanda reprimida, do crescimento econômico que o país vivenciou, e de duas importantes reformas na legislação educacional. Foi, sobretudo um período extremamente favorável para o setor privado, com uma grande expansão acompanhada de uma demanda bastante superior à oferta de vagas. O desafio de gestão à época era todo voltado para a ampliação da oferta.

Então entramos na Primeira Fase Estacionária, no período entre 1980 e 1996. De fato, houve um crescimento pequeno nesse período, que compreendeu a década de 80, chamada por vários economistas de década perdida, de 1.377.286 alunos em 1980 para 1.759.703 em 1995. Além de ter sido um período de estagnação econômica, houve poucas mudanças na legislação educacional e nenhuma delas impactante o suficiente para promover uma nova mudança de fase.

A grande mudança de fase ocorreu efetivamente com a segunda LDB, sancionada em 1996, o que levou a Segunda Fase Evolucionária, com a proliferação das novas IES, a adoção de estratégias *multicampi* por parte de vários centros universitários e universidades privadas e a explosão dos cursos superiores de curta duração, como os seqüenciais e tecnólogos. Consideraremos essa Fase o período compreendido entre 1997 e 2003.

Finalmente, ingressamos na Segunda Fase Estacionária, entre 2004 e os dias atuais. Nessa Fase, tivemos um crescimento médio de 7,3%, uma média bem superior a encontrada na Primeira Fase Estacionária. Isso poderia nos levar a considerar esta Fase como uma extensão da Segunda Fase Evolucionária, argumentando que apesar do crescimento menor, esse ainda é alto. Cabem aí algumas considerações:

- a) Em 2004, o MEC instituiu o PROUNI – Programa Universidade para Todos através da medida provisória 213 de 2004, que concede bolsas de estudo integrais e parciais de 50% para cursos de graduação e seqüenciais de formação específica nas IES privadas. Através do PROUNI ingressaram 414.401 alunos

entre 2005 e 2007, conforme observamos na Tabela 5. Se retirarmos os alunos com bolsa integral do total de matriculados em 2007, e considerarmos a perda de receita dos alunos com bolsa parcial, temos um crescimento efetivo bem menor.

Tabela 5: Bolsas do PROUNI entre 2005 e 2007.

Ano	Bolsas integrais	Bolsas parciais	Total de bolsas
2005	71.905	40.370	112.275
2006	98.698	39.970	138.668
2007	97.544	65.914	163.458

Fonte: INEP.

- b) Na Primeira Fase Estacionária, de 1980 a 1995 tivemos um crescimento do Produto Interno Bruto muito pequeno, de menos de 2% ao ano, contra um crescimento consideravelmente maior na Segunda Fase Estacionária, como podemos observar na Tabela 6.

Se considerarmos esta divergência entre a expansão do mercado de ensino superior privado e o crescimento econômico, e acrescentarmos a questão do PROUNI contribuindo para o incremento do número de alunos matriculados, eliminamos quaisquer dúvidas sobre os intervalos temporais e a lógica dessa classificação de fases.

Tabela 6 – Taxa Média Anual de Crescimento do Produto Interno Bruto - Acumulado por Período Brasil: 1995-2007.

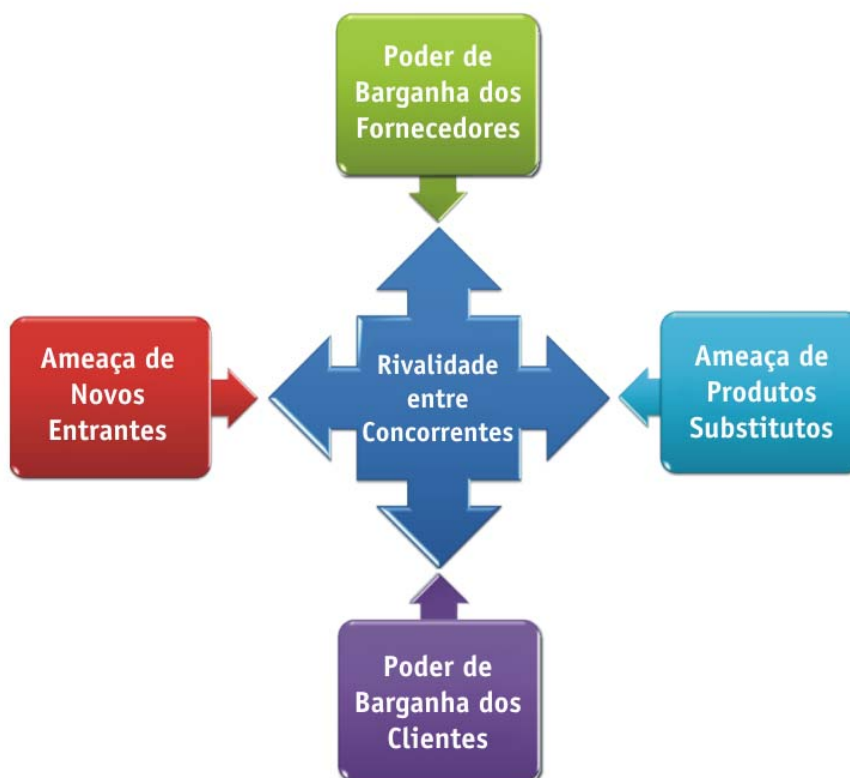
ANO INICIAL	ANO FINAL											
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1995	2.2	5.7	5.7	6.0	10.6	12.0	15.0	16.3	22.9	26.9	32.0	39.1
1996		3.4	3.4	3.7	8.2	9.6	12.5	13.8	20.3	24.2	29.1	36.1
1997			0.0	0.3	4.6	6.0	8.8	10.1	16.3	20.1	24.9	31.6
1998				0.3	4.6	6.0	8.8	10.1	16.3	20.1	24.9	31.6
1999					4.3	5.7	8.5	9.7	16.0	19.7	24.5	31.2
2000						1.3	4.0	5.2	11.2	14.8	19.4	25.8
2001							2.7	3.8	9.8	13.3	17.8	24.2
2002								1.1	6.9	10.3	14.8	21.0
2003									5.7	9.1	13.5	19.6
2004										3.2	7.3	13.1
2005											4.0	9.6
2006												5.7

Fonte: IBGE.

## ANÁLISE DA INDÚSTRIA DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Para entendermos melhor o atual panorama competitivo do setor de ensino superior privado nacional, analisaremos a indústria de ensino superior no Brasil. Para efeitos desta análise usaremos o conceito de indústria de Porter (1986), que considera como tal o grupo de organizações fabricantes de produtos ou serviços que são substitutos bastante aproximados entre si. Utilizaremos para esta análise a metodologia das cinco forças competitivas de Porter (1986), ilustrada na Figura 2. Analisaremos separadamente cada uma dessas forças, e depois a sua ação conjunta. Posteriormente, faremos o mapeamento de grupos estratégicos, para demonstrar a complexidade e o congestionamento de IES em cada um dos grupos estratégicos, e como cada um desses grupos sente diferentemente o impacto dessas forças.

Figura 2 – As cinco forças competitivas de Michael Porter.



Fonte: Porter, 1986.

Segundo Porter (1986), a pressão exercida por estas cinco forças determinam a atratividade e rentabilidade da indústria, afetando a sua estrutura. A forma como cada um

destes fatores contribuíram para mudar a configuração estratégica dessa indústria será analisada abaixo:

a) Ameaça de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes no ensino superior privado brasileiro foi bastante elevada na Segunda Fase Evolucionária, em grande parte pelas quedas das barreiras de entrada por conta da flexibilização das regras para credenciamento de novas IES, em 1995 e pela entrada em vigor da lei que permitia às empresas com finalidades lucrativas ingressarem no setor, em 1999. Esta força, porém vêm diminuindo seu impacto na Segunda Fase Estacionária, causada em parte pela retração do mercado e também pela dificuldade de se credenciar novas instituições.

A retração do mercado se dá em primeiro lugar por conta da crise internacional, além de fatores internos por conta do crescente grau de concentração do mercado, tanto pelo crescimento dos maiores centros universitários e Universidades, quanto pela aquisição de pequenas e médias IES por conta dos grupos consolidadores - Tabela 7, que vêm aumentando a oferta de vagas em novos cursos, sem considerar a proporcionalidade com o aumento da demanda.

Tabela 7 – Ranking dos grupos consolidadores

Ranking dos Grupos Consolidadores do Ensino Superior Privado no Brasil			
Posição no Ranking	Nome da IES ou do Grupo	Estimativa Atual de Alunos na Graduação Presencial	Participação no Mercado (market share)
0	<b>Total de Matrículas no Setor Privado - Brasil</b>	<b>3.758.792</b>	<b>100,0%</b>
1	Estácio Participações	205.144	5,5%
2	Di Gênio (UNIP + holding)	197.345	5,3%
3	Anhanguera Educacional	129.833	3,5%
4	Universidade Nove de Julho - Uninove	92.567	2,5%
5	Laureate International	73.487	2,0%
6	Grupo UNIBAN (Universidade Bandeirantes)	69.582	1,9%
7	Grupo UNIVERSO (Universidade Salgado de Oliveira)	53.765	1,4%
8	IUNI EDUCACIONAL	49.146	1,3%
9	Króton (Pitágoras + INED)	43.388	1,2%
10	Grupo Anima	38.120	1,0%
11	Grupo UNICSUL (Universidade Cruzeiro do Sul)	32.763	0,9%
12	Grupo Universitário Maurício de Nassau	24.970	0,7%
13	UB Participações (Unibrasil + seis faculdades no PR)	18.512	0,5%
14	Grupo Splice (Newton Paiva + Facens)	13.800	0,4%
15	Fanor (Banco Pactual)	12.106	0,3%
16	Veris Educacional (IBMEC e IBTA)	11.418	0,3%
17	SEB (COC)	10.948	0,3%
	<b>Total</b>	<b>1.076.894</b>	<b>28,7%</b>

Fonte: Hoper Educacional.

Em relação à dificuldade de se credenciar novas IES, exigências legais instituídas recentemente pelo governo tornam o processo de credenciamento mais longo e oneroso para essas. A criação do NDE- Núcleo Docente estruturante, que exige um percentual de trinta por cento de mestres e doutores por curso com dedicação exclusiva cria uma variável de custos que não raro inviabiliza economicamente novas IES, além de novas regras definidas pela Portaria n. 40 de 12 de dezembro de 2007 do MEC que contribuem bastante para o aumento das barreiras de entrada. Além disso, novos indicadores de avaliação elaborados pelo MEC em 2008 tais como perfil dos coordenadores, perfil dos docentes e infra-estrutura dificultaram e oneraram ainda mais o processo de credenciamento.

A soma desses fatores gera significativas vantagens de custos nas maiores instituições em função dos ganhos de escala. Os compartilhamentos de custos as isolam dos efeitos nocivos desses novos indicadores. Outra vantagem de custo é a receita em um nível acima do seu ponto de equilíbrio, alcançando uma rentabilidade superior à das novas IES. Os novos entrantes arcam com custos mais elevados e têm que aguardar vários anos

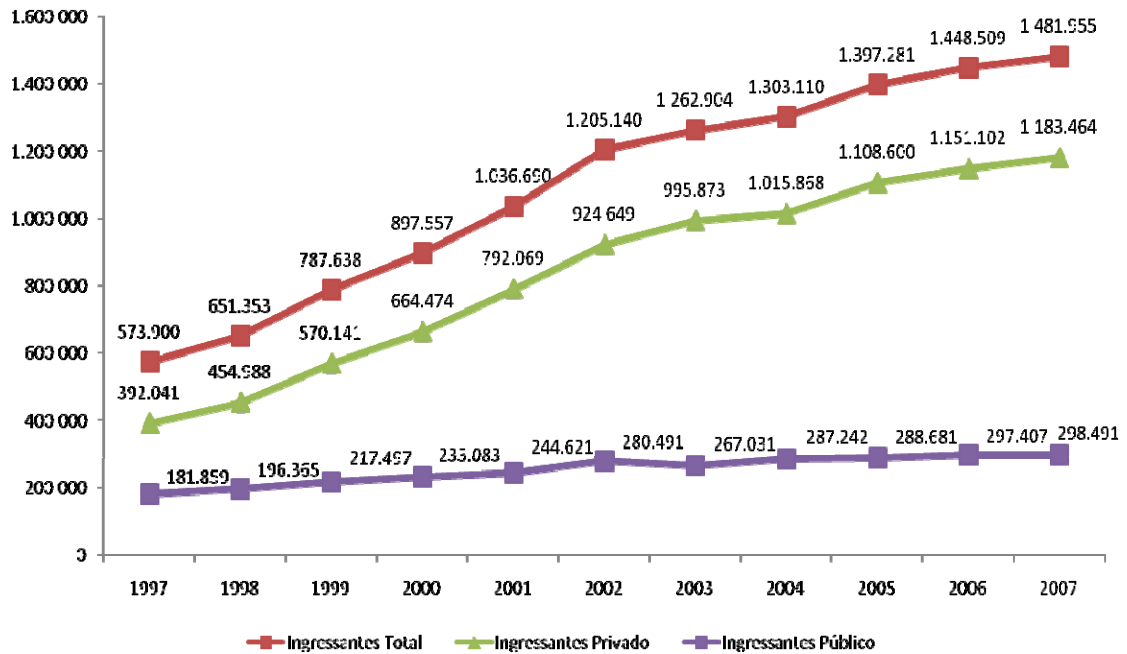
para atingir o ponto ótimo de sua capacidade. Além disso, a evolução na curva de aprendizagem e a *expertise* nas campanhas promocionais, um dos mais altos custos de uma IES em um ambiente competitivo como o nosso, complementam esta fonte de vantagem.

No ensino superior, a marca e a tradição da IES contam muito no processo de decisão do aluno, e as marcas consagradas aumentam o nível de dificuldade destes entrantes. A localização também é um fator a ser considerado, já que o acesso e o custo a bons pontos costumam ser mais difícil para as novas e descapitalizadas IES, pelo esgotamento da oferta em pontos nobres, influência política e subsídios governamentais concedidos às grandes IES.

Ainda em relação à influência política, o alto grau de dificuldade em relação ao atendimento da nova regulamentação para abertura de novas IES, somados ao prazo normalmente alto para o credenciamento e os altos custos envolvidos em contraste com a sensibilidade do governo à ação de influência política e lobby por parte das grandes IES, também constituem fortes obstáculos.

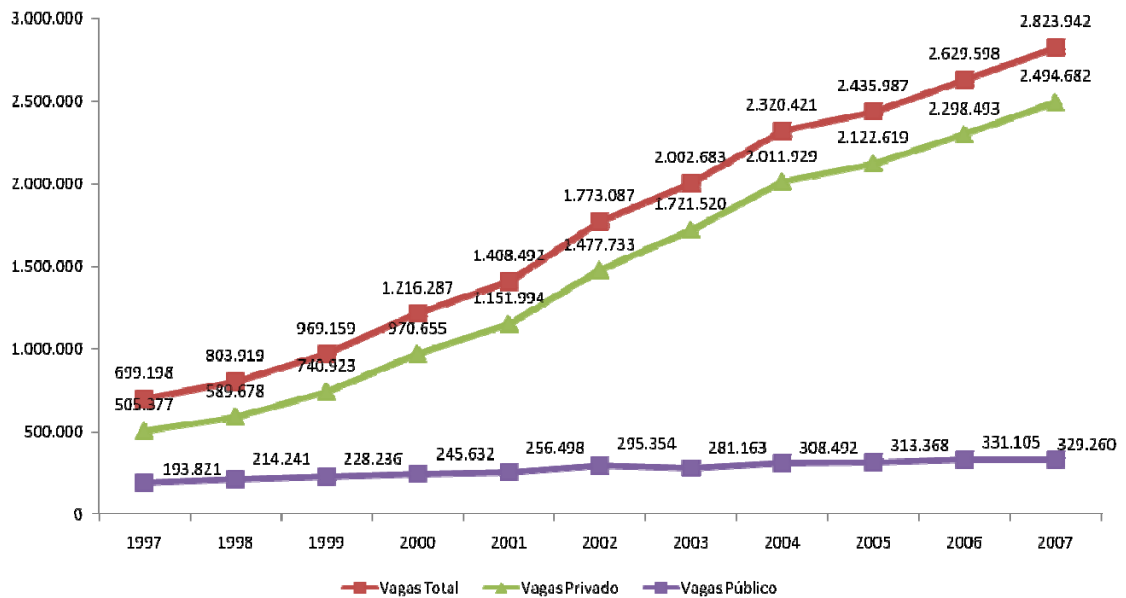
Somando-se a isso uma grande capacidade ociosa verificada nas figuras 3 e 4, ao compararmos os gráficos da evolução do número de ingressantes no ensino superior de 1997 a 2007 com o de vagas oferecidas no mesmo período além da fase estacionária em que a indústria se encontra, cria-se uma situação que faz com que as principais IES busquem defender as suas participações de mercado, usando sua vantagem de custo para maximizar o investimento em marketing ou utilizar-se de um preço dissuasivo para os novos entrantes.

Figura 3 – Número de ingressos no ensino superior no Brasil.



Fonte: Hoper, MEC/INEP

Figura 4 – Vagas oferecidas no ensino superior no Brasil.



Fonte: Hoper, MEC/INEP

Concluimos, portanto que as barreiras aos novos entrantes são altas, restringindo a ameaça por parte desses aos grandes grupos consolidados através de expansões, fusões, aquisições ou mesmo criação de novas IES, além de bancos, fundos e investidores de outras indústrias buscando diversificação.

b) Ameaça de produtos substitutos.

Em relação a esta força, a pressão exercida pelos produtos substitutos é de baixa para média intensidade. Os primeiros desses, produtos substitutos são os cursos profissionalizantes, em boa parte voltados para as classes C e D que concorrem diretamente com as IES que trabalham com um posicionamento voltado para a liderança em custos e com cursos superiores de curta duração. Empresas como a Microlins, que nos últimos 15 anos teve 2.500.000 alunos em seus cursos, ou o Instituto Embelleze, uma rede de franquias voltada para a formação profissional de cabeleireiros com 110.000 alunos formados nos últimos 10 anos entre outras, demonstram a força deste mercado.

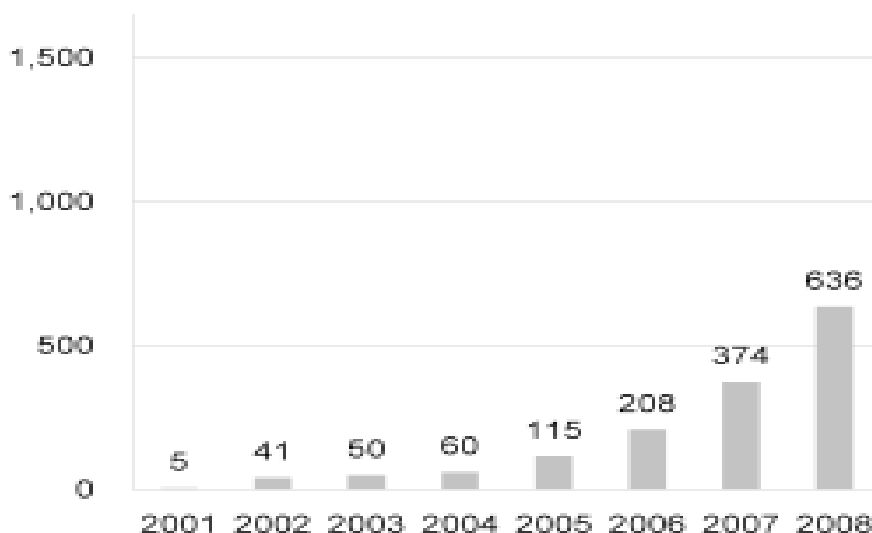
Podemos considerar também as instituições de certificação, tais como Microsoft, PMI- Project Management Institute e outras que oferecem como atrativo a alta empregabilidade de seus egressos.

Finalmente, em um país com a extensão geográfica com a dimensão do Brasil, existe uma demanda latente por bons cursos de graduação à distância, segmento que vêm apresentando um crescimento muito acima da média da indústria, praticamente dobrando de tamanho a cada ano. Somente esta força poderia elevar a pressão dos produtos substitutos para alta, ao invés de baixa para média. Desconsideramos essa forma de análise pela convergência dos cursos de graduação à distância com os presenciais. Esses podem ser oferecidos também pelas IES tradicionais, e não somente pelas credenciadas somente para oferta nesta modalidade. Além disso, a partir da Portaria 2253 de outubro de 2001, o MEC começou a autorizar disciplinas não presenciais em cursos superiores, até o limite de 20% de sua carga horária total. Com isso, começa a ficar cada vez mais difícil de enxergar as fronteiras entre a educação presencial e à distância.



Podemos observar na figura 5, o crescimento de alunos matriculados em cursos superiores à distância reconhecidos nos últimos sete anos.

Figura 5 – Número de alunos matriculados em *ead* (mihares).



Fonte: Abraed.

c) Poder de barganha dos clientes

O poder de barganha dos clientes é variável em relação à estratégia adotada pela IES, mas normalmente é uma força de baixa intensidade. Quanto mais diferenciada for a IES, menos o aluno será sensível ao preço ofertado, já que ele valoriza bastante os atributos diferenciadores na sua decisão. Se for uma IES que opte por uma estratégia de baixo custo, ele é mais sensível. Porém, como o grau de concentração dos alunos é baixo, excetuando-se convênios praticados entre as IES e organizações públicas e privadas, seu poder de barganha não é significativo. O custo de mudança elevado de uma instituição para outra, por conta das diferenças curriculares e a assimetria informacional entre aluno e IES também contribuem para o nível de intensidade dessa força.

d) Poder de negociação dos fornecedores

Em relação ao poder de negociação dos fornecedores, esse não apresenta impacto na atratividade. Os principais fornecedores de uma IES são empresas prestadoras de

serviços de energia elétrica, água e telefone, normalmente concessionárias de serviços públicos regulados por agências, sem muita variabilidade.

Os materiais de expediente e TI, por sua vez, mantém os seus custos relativamente constantes, e são relativamente padronizados em relação à sua oferta.

Por último, a mão de obra, tanto dos docentes quanto dos funcionários administrativos também apresenta pouco impacto, devido a sua baixa concentração (sindicatos fracos) e baixo risco de integração para frente.

e) Intensidade da rivalidade entre a concorrência

Por último, a intensidade da rivalidade entre a concorrência. O ingresso das IES na Segunda Fase Estacionária, em um momento de baixo crescimento de mercado aliado ao crescimento da capacidade ociosa das IES, que vêm aumentando à medida que a relação entre vagas ofertadas e ingressantes vêm se ampliando, conforme demonstrado na Figura 6 e na Tabela 8 tende a pressionar essa rivalidade. O crescimento da oferta não tem sido acompanhado pelo respectivo crescimento da demanda. Isso faz com que as IES mais capitalizadas e expansionistas aumentem seus investimentos promocionais e/ou reduzam os preços de seus cursos, ou busquem reforçar o seu posicionamento diferenciado, criando um ambiente de intensa competitividade.

Figura 6 – Oferta de vagas e ingressantes em IES.

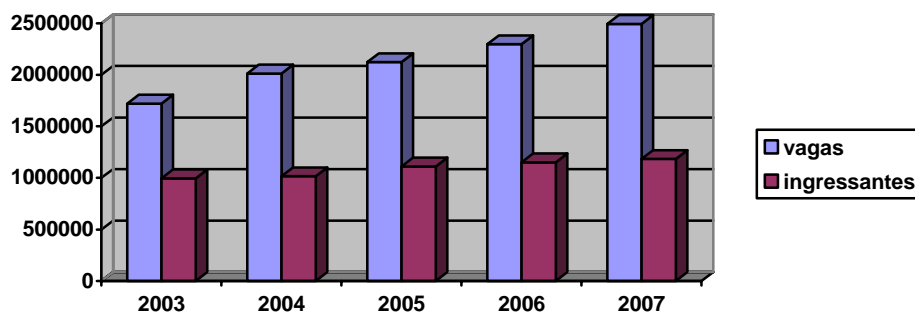


Tabela 8 – Porcentagem de vagas ociosas.

Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007
% vagas ociosas	37	42	50	48	50	53

O aumento do profissionalismo na gestão, principalmente por parte das maiores IES, aliados às altas barreiras de saída, por conta de restrições legais que impedem o fechamento de uma instituição antes do término de todas as turmas em andamento ajudam a aumentar a pressão na concorrência, em função de muitas pequenas IES que se vêem obrigadas a permanecer na indústria, com ofertas desiguais em relação a preço e qualidade, contribuindo ainda mais para o excesso da capacidade ofertada e subsequente diminuição da rentabilidade e atratividade da indústria.

Em função do grande aumento no número de IES no ensino superior brasileiro e das características peculiares da indústria, aprofundaremos a análise dessa indústria com a análise dos grupos estratégicos, para considerar as possibilidades estratégicas para esses e para o setor como um todo.

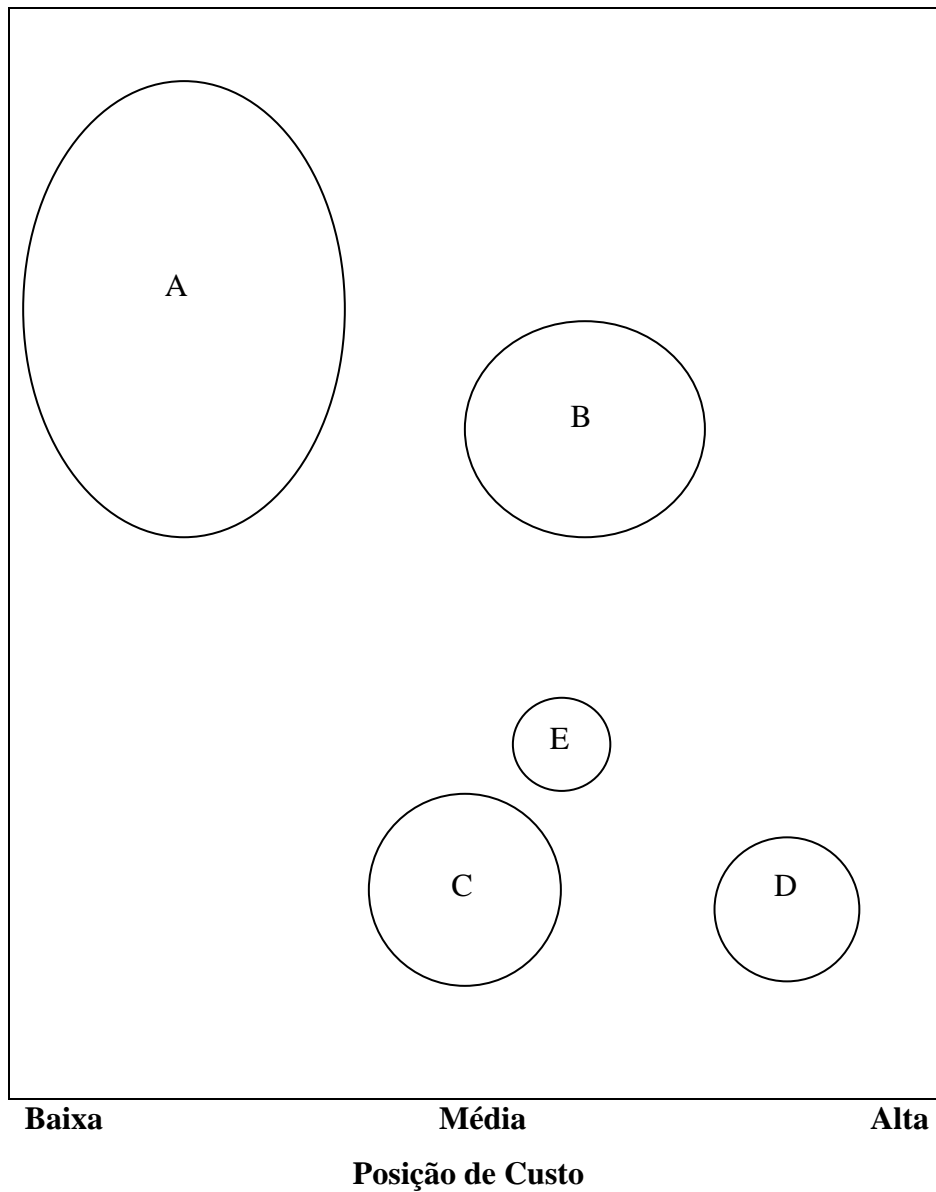
## **ANÁLISE DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS**

Segundo Porter (2005), na maior parte das indústrias existe empresas com estratégias competitivas diferenciadas em dimensões como amplitude da linha de produtos, grau de integração vertical e outros, criando grupos estratégicos que atuam com estratégias semelhantes dentro dessas dimensões. A rentabilidade é diferente dentro de cada um desses grupos, bem como a incidência das cinco forças, as suas barreiras de entrada e de mobilidade de um grupo estratégico para outro. Realizaremos então uma análise estrutural dentro da indústria, com o mapeamento dos grupos estratégicos existentes.

Dentre as dimensões elencadas por Porter, optamos para a construção do mapa pelo nível de especialização e a posição de custo das IES. Na primeira, consideramos a oferta de cursos da instituição, indo desde uma ampla oferta de cursos, normalmente associadas a universidades e centros universitários até IES com uma oferta reduzida. A posição de

custos foi a segunda variável escolhida, dada a sua importância em uma indústria de grande competitividade. Buscamos utilizar as dimensões estratégicas mais importantes para a indústria, e levando em consideração que as dimensões são relacionadas entre si. Na figura 7 vemos o mapa de grupos estratégicos, com as respectivas características de cada um desses grupos abaixo.

Figura 7 – Mapa de grupos estratégicos da Indústria de Ensino Superior do Brasil.



Grupo A – Composto de Universidades e Centros universitários, com uma ampla e diversificada oferta de cursos em todas as áreas do saber, normalmente com distribuição intensiva em estratégias *multi-campi*, grandes investimentos em marketing, qualidade média, preço médio para baixo e bom nível de relacionamento com o governo. Baixa diferenciação.

Grupo B – Formado por Universidades, centros universitários e faculdades integradas com ampla oferta de cursos, distribuição seletiva concentrada, marketing mais voltado para a identificação da marca, altos investimentos na qualidade acadêmica, tecnologia. Alta diferenciação e normalmente política de precificação compatível com a qualidade.

Grupo C – Faculdades, faculdades integradas, institutos, escolas superiores, CET e FAT com oferta reduzida de cursos, distribuição localizada *uni-campi*, pouco investimento publicitário, custo médio e preço médio para baixo. Baixa diferenciação e baixo nível de relacionamento com o governo.

Grupo D – Faculdades, faculdades integradas, institutos, escolas superiores, CET e FAT com oferta reduzida de cursos, investimento seletivo em marketing voltado para o gerenciamento e identificação da marca, constantes investimentos na qualidade acadêmica e tecnologia, custo alto e precificação *Premium*. Alta diferenciação.

Grupo E – IES com grande foco em tecnologia, voltadas para o ensino à distância ou com um forte viés tecnológico em seus cursos. Apesar de ter um custo médio, buscam uma precificação em níveis reduzidos, pela possibilidade de ganho de escala. São bastante concentradas na busca da liderança tecnológica e preocupadas com políticas e seleção de canais de distribuição.

A forma como cada uma das cinco forças atua em cada um dos grupos estratégicos é diferente, assim como são as barreiras de mobilidade para migrar de um grupo estratégico para outro. Quanto maiores as barreiras de entrada em uma indústria e subsequentemente em um grupo estratégico, aliadas a barreiras de mobilidades mais altas, maior é a lucratividade das IES que compõem este grupo. No caso do grupo A e do grupo B, isso se aplica no nível em que as barreiras de entrada são bastante elevadas, além de

barreiras de mobilidades igualmente protetoras.

No grupo A, formado por universidades e centros universitários, normalmente instituições já estabelecidas e evoluídas em suas curvas de aprendizagem estas barreiras de entrada se devem principalmente a economias de escala, vantagens no custo em grande parte pela autonomia e possibilidade de se estabelecer em outros endereços, usando uma estratégia *multi-campi*, necessidade de capital elevada para novos entrantes e acesso privilegiado ao governo, se beneficiando de políticas governamentais. Além disso, isso cria também barreiras de mobilidade, impedindo a migração dos concorrentes dos grupos C, D e E. A pressão dos produtos substitutos é baixa para esse grupo em função da sua capacidade de diversificação, custos mais baixos e alto poder de resposta. A rivalidade entre os concorrentes dentro do grupo é de baixa para média. Apesar de ter sido baixa na segunda fase evolucionária, a retração do crescimento gerou um aumento de competitividade.

Em relação ao grupo B, formado também por universidades e alguns centros universitários, além de todas as barreiras acima exceto a vantagem de custo, a diferenciação do produto e o prestígio da marca destas IES criam ainda barreiras adicionais, tanto de entrada quanto de mobilidade. A rivalidade entre os concorrentes deste grupo estratégico é menor, para não ocasionar perda de rentabilidade.

O grupo C é o que agrega a maior quantidade de IES, e estas se encontram em péssima situação competitiva. A posição de custos dessas instituições não permite a competição com uma política de precificação reduzida, nem tampouco suas marcas lhes permitem praticar um preço mais alto, pois não há diferenciação significativa em seus cursos. São muito sensíveis ao ingresso de novos entrantes no mercado, produtos substitutos como cursos profissionalizantes e EAD oferecem perigo, possuem poucas defesas a políticas expansionistas, *dumping*, e ataques de grupos consolidadores e IES mais capitalizadas e de menor custo. A interdependência no mercado alvo entre os grupos estratégicos o afeta em grau muito maior do que os outros grupos.

O grupo D já se encontra melhor posicionado estrategicamente. Com oferta de cursos mais focada, têm como barreiras de entrada um forte reconhecimento da sua marca

em função da alta qualidade de seus cursos e diferenciação percebida, barreiras estas que garantem uma barreira de mobilidade muito forte em relação ao grupo C e A, e protegendo-o da superposição de público alvo em relação a estes. Em relação ao grupo B, a proteção é menor, porém a intensidade da rivalidade entre estes dois grupos é menor, pois os dois praticam preços *Premium* e têm posições de custo correlatas.

O grupo E é o grupo mais recente, e de maior crescimento. Trata-se das IES com forte ênfase na tecnologia, totalmente voltadas para o ensino à distância ou com um grande foco nessa área. Tem grandes barreiras de entrada devido às economias de escala e de escopo, além de diferenciação do produto e liderança tecnológica, que criam barreiras de mobilidade acentuadas pelo alto custo de mudança que as IES já estabelecidas incorrem para adotar estratégias correlatas.

A realidade que vivemos hoje no Ensino Superior Privado Brasileiro, na Segunda Fase Estacionária é singular. Se historicamente a indústria foi privilegiada por fortes barreiras protecionistas, durante a Segunda Fase evolucionária vivenciou um período de grande abertura e expansão da demanda, com intensa fragmentação sucedida por um ciclo de consolidação e aumento de concentração do setor, aumentando cada vez mais o diferencial estratégico do grupo A, reforçando a sua posição de custos e favorecendo a expansão deste.

A capacidade ociosa, um dos maiores problemas desta indústria, chegou a seu maior nível e hoje atinge o patamar de 53%. Enquanto que as taxas de crescimento se estabilizam, o número de vagas continuará crescendo inercialmente, agravando esta situação. Além disso, a proliferação de IES nos últimos anos evidencia o grande número de IES concorrendo dentro dos mesmos grupos estratégicos, diminuindo de forma significativa a efetividade de estratégias em comum.

A ameaça de novos entrantes, a pressão dos produtos substitutos, o alto nível de intensidade da rivalidade na indústria e dentro dos grupos estratégicos como visto anteriormente mostram que a situação competitiva se torna muito mais complicada para as IES, em particular para aquelas que se encontram no grupo C. Uma saída estratégica dentro da lógica do posicionamento mostra-se bastante complicada para este grupo. O grupo D se

encontra mais protegido, por sua diferenciação, assim como o grupo E pela sua liderança tecnológica.

A indústria do ensino superior, entretanto vive uma fase em que erros estratégicos serão fatais, independente do grupo em que a IES esteja situada. O excesso de concorrentes cria um ambiente competitivo extremamente volátil, onde políticas de preço inviáveis podem surgir do desespero de IES do grupo C, *Dumping* do grupo A e até dos grupos B e D. A expansão do grupo E também pode comprometer o delicado equilíbrio da indústria. Uma seleção natural será feita, e as baixas serão inevitáveis.



### **3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM IES**

“O método do estrategista é o de simplesmente desafiar pressupostos estabelecidos com uma única pergunta: Por quê?”

Kenichi Ohmae

Este capítulo apresentará uma breve introdução ao pensamento estratégico através da visão de Ansoff, abordando em seguida a perspectiva do posicionamento com seus principais expoentes e sua penetração na Indústria de ensino superior, para no final apresentar novas perspectivas estratégicas, a partir de visões contraditórias a esta perspectiva.

## **INTRODUÇÃO**

O conceito de estratégia é um dos mais polêmicos e difíceis de definir em gestão, a ponto de ter sido essa questão chave o título de um dos mais famosos artigos sobre o tema, *What is strategy?* de Porter (1996). Existem várias teorias sobre as escolas e suas denominações, e para essa dissertação utilizaremos como base a perspectiva de posicionamento, e a partir das visões divergentes a essa perspectiva caminharemos para o objetivo proposto.

Até o início da década de 60, estratégia para as organizações se baseava em planejamento orçamentário. Um dos primeiros teóricos sobre estratégia, Ansoff (1957) criou a matriz de Ansoff, que contemplava quatro estratégias de crescimento empresarial, em função das variáveis produto e mercado. Para Ansoff (1996), pensar estrategicamente era prever os desafios ambientais futuros de uma organização e fazer planos estratégicos para reagir a esses desafios. Seus conceitos baseados em capacitação central, planejamento e análise vieram a influenciar vários escritores sobre estratégia, principais expoentes das escolas que abordaremos a seguir, como Porter (1996), Hammel (1996) e Prahalad (2004).

Segundo Nóbrega (2004) estratégia é fazer melhor que os seus concorrentes fazendo e sendo diferente deles. O que faz uma estratégia ser difícil de imitar? Podem ser um conjunto de atividades distintas que se complementam mutuamente, reforçando uma cadeia de valor que dá apoio a uma sólida estratégia corporativa, em que a organização se mantém fiel ao longo do tempo, incorrendo nos trade-offs necessários para isso (Porter, 1966), ou a capacidade de inovar/revolucionar a indústria, com base em suas capacidades organizacionais (Hammel, 1996).

## **A ESCOLA DE POSICIONAMENTO**

Segundo Porter (1996), “estratégia é a criação de uma posição única e de valor envolvendo um conjunto diferente de atividades” e uma organização bem posicionada do ponto de vista estratégico “realiza atividades diferentes dos seus rivais ou realiza atividades similares de maneiras diferentes.”

A essência da perspectiva baseada no posicionamento é desempenhar as atividades de forma diferente ou diferentes atividades que compõem a cadeia de valor da organização fundamentada na análise da indústria em que a organização se encontra inserida, sob a ótica da economia industrial (Porter, 1990). O foco na eficácia operacional não é suficiente, pois é passível de imitação e tem como limite a fronteira da produtividade.

A lógica de escolher uma posição única parte de três fontes (Porter, 1996). Ela pode ser baseada na variedade- de produtos ou serviços, baseada nas necessidades de um grupo específico de clientes a baseada em acesso, na qual se busca uma diferenciação na distribuição. Definida a fonte de posicionamento estratégico, essa deve estar alinhada a uma das estratégias genéricas definidas por Porter: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Um dos pilares das estratégias de Porter é a dificuldade de se utilizar simultaneamente a liderança em custo com a diferenciação, pela incompatibilidade operacional entre elas.

A manutenção da estratégia escolhida ao longo do tempo, incorrendo nos *trade-offs*- escolhas estratégicas que se mostrem inadequadas ao posicionamento escolhido irá reforçar a compatibilidade do conjunto de atividades, e nessa compatibilidade se reforçará a vantagem competitiva da organização (Porter, 1996).

O risco inerente à escola de posicionamento é que em uma indústria onde vários concorrentes em cada grupo estratégico utilizam a mesma estratégia, vencem a corrida somente aqueles com o melhor conjunto de atividades, e não raro a intensidade da rivalidade entre a concorrência sacrifica a rentabilidade de todos neste mercado.

## **POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM IES**

Durante as primeiras fases do ensino superior no Brasil, notadamente na Primeira Fase Evolucionária e na Primeira Fase Estacionária, viveu-se um período de extrema tranquilidade estratégica. Nessas fases, as IES estavam mais preocupadas com a construção de novos prédios e ampliação de sua capacidade do que com estratégia, por conta da relação candidato/vaga sempre favorável às IES. “Construa que eles virão” era a premissa

da época (Boas 2008). Era uma indústria praticamente sem concorrência, sem turbulência. A gestão resumia-se a gerir um fluxo financeiro quase sempre positivo das IES (Colombo et al., 2004).

Na Segunda Fase Evolucionária, houve uma intensa fragmentação inicial em um mercado protegido e concentrado. Com a abertura de novas IES em níveis nunca anteriormente visto, a indústria de ensino superior privado se viu compelida a buscar uma gestão mais voltada para os níveis estratégicos e mercadológicos (Braga e Monteiro, 2005). Estudos dirigidos pela Hoper Consultoria Educacional, empresa de consultoria que têm como clientes mais de 200 IES no Brasil mostram que mais de 90% das IES brasileiras são vistas como *commodities* por seu público alvo. Além disso, elencam alguns motivos que dificultam o posicionamento estratégico por conta das IES, entre eles:

- a) O oferecimento do mesmo conjunto de cursos;
- b) A falta de foco em uma área específica;
- c) Segmentação falha de público-alvo;
- d) Falta de coerência entre o conjunto de atividades e a estratégia adotada;
- e) Comunicação falha do posicionamento;
- f) Professores comuns a várias IES;
- g) Considerar boas instalações, bons professores e bons programas como diferenciais competitivos, quando são requisitos básicos.

A partir do começo da Segunda Fase Evolucionária, quando o efeito da concorrência começou a se fazer sentir, as IES começaram a investir seriamente na sua gestão estratégica, contratando gestores com mais experiência administrativa, investindo em capacitação ou contratando consultores especializados. Chegou-se a um consenso no mercado em que as IES deveriam se posicionar estrategicamente para competir nesse

panorama concorrencial, avaliando a posição da IES no mercado almejado, escolhendo uma posição de acordo com suas forças e oportunidades, definindo e implementando uma estratégia compatível com esse posicionamento, considerando a sua posição frente aos seus concorrentes mais relevantes (Kotler e Fox, 1994) dentro do mesmo grupo estratégico (Porter, 2005).

Vários autores apresentam o posicionamento estratégico como a saída para as IES nessa Segunda Fase Evolucionária. Segundo Braga e Monteiro (2004) a questão do posicionamento estratégico é de grande valor e pouco explorada pelas IES brasileiras, Freitas (2004) defende que a escolha acertada de um posicionamento pode significar desenvolver vantagem competitiva no médio e longo prazo enquanto Meyer e Lopes (2004) dizem que as IES precisam desenvolver seu processo de planejamento, tendo como foco a formulação e implementação de estratégias competitivas. Boas (2008) considera que posicionamento significa que a IES está “bem resolvida” em relação ao seu negócio.

Fiéis à escola de posicionamento, as IES partiram para definir cada uma o seu direcionamento estratégico. Começamos a ver várias IES optando pelo atendimento às emergentes classes C e D, como o grupo educacional Anhanguera, que possui hoje cerca de 250.000 alunos nos diversos níveis educacionais e foca na abertura de IES no interior de São Paulo, num exemplo claro da estratégia de liderança em custo baseada no acesso. A Universidade Estácio de Sá, Universidade Paulista usam a mesma estratégia genérica, como várias outras. Universidades que optam pela diferenciação baseada em variedade também coexistem em grande número por todo o Brasil, como as PUC e outras. Além disso, Faculdades com enfoque em diferenciação ou liderança em custo também proliferaram, como IBMEC, IBTA, FGV, ESAMC e várias competindo pelo mesmo posicionamento, além daquelas que por má qualidade na gestão não possuem uma estratégia definida.

Ao analisarmos o mapa de grupos estratégicos, considerando o número de IES competindo no mercado, a capacidade ociosa da indústria e o baixo crescimento relativo desta e ainda vários concorrentes usando a mesma estratégia podemos pensar em convergência estratégica, ampliando o conceito de convergência competitiva (Porter, 1996). Considerando que a empresa que desempenha de melhor forma o conjunto de

atividades que apóia a sua estratégia genérica é mais bem sucedida em seu grupo estratégico, podemos concluir que somente as IES mais inteligentes do ponto de vista organizacional, mais capitalizadas e mais evoluídas em sua curva de aprendizagem terão sucesso com seu posicionamento estratégico, criando uma assimetria competitiva difícil de superar por todas as outras.

## **ABORDAGENS ESTRATÉGICAS DISSONANTES**

A maior parte do trabalho de Porter ainda domina o pensamento empresarial sobre estratégia e concorrência (Goleman, 2007), o que não o livra de receber críticas e inspirar uma série de abordagens estratégicas que o contradizem. Artigos contendo abordagens estratégicas dissonantes preconizavam novas teorias sobre estratégia, e Porter normalmente as respondia em seus artigos ou palestras e conferências. Segundo Wieserma e Treacy (1995), a argumentação de que a combinação das estratégias de liderança em custo e diferenciação resultaria em uma estratégia perdedora não era mais válida citando o exemplo da Toyota e outras, que eram líderes em custo e tinham os produtos diferenciados em suas indústrias. A orientação estratégica de uma organização deveria ser vista como uma disciplina de valor, dentre as três propostas: liderança em produto, excelência operacional e intimidade com o cliente, e os planos estratégicos e operacionais deveriam zelar pela coerência com a disciplina adotada. Além disso, a empresa não deveria descuidar de sua evolução nas duas disciplinas que não fossem a escolhida. A argumentação de Porter, em artigo de resposta a eles, e também a Hammel (1996) veio em seu artigo *What is strategy?*, em que sustenta que eficácia operacional é pré-requisito para a sobrevivência empresarial e não estratégia, pois é imitável, limitada à fronteira da produtividade da indústria e, portanto não aufere verdadeira vantagem competitiva.

O pressuposto de uma estratégia perdedora cada vez vem perdendo mais força. Assim como Wieserma e Treacy, outros autores o questionam. A migração do valor, a mudança no comportamento dos consumidores e a Internet contribuem para uma nova dinâmica de mercado onde esses conceitos se misturam, dificultando a classificação de empresas em custo baixo ou diferenciação (Nóbrega, 2004). Já se considera uma quinta estratégia, chamada de estratégia integrada de liderança em custo/diferenciação (Hitt et al.,

2008) e exemplos de empresas de sucesso são apontados quebrando esse paradigma estratégico como *Toyota*, *Amazon.com*, *Submarino* (Nóbrega, 2004), *Target Store* e *Aroon* (Hitt et al., 2008).

A convergência entre os processos de formação e gestão de estratégias empresariais vêm criando modelos bastante úteis, beneficiando-se de sua coerência e complementaridade (Burlamaqui e Proença, 2003). Assumir uma teoria estratégica como verdadeira, optando por uma escola em detrimento da outra seria desconsiderar os benefícios dessa convergência. Esta abertura deu margem para o surgimento de pensamentos estratégicos mais subversivos, com um foco maior na Inovação.

A perspectiva baseada em recursos, exemplo dessa subversão, discordava da escola de posicionamento e propunha uma inovação baseada nas capacidades da organização. Hamel (1996) defendia que havia três tipos de organização: *Role makers*, as que faziam as regras, *Role takers*, que seguiam as regras e as *role breakers*, que as quebravam. Considerava estratégia como revolução, a partir de empresas inovadoras que criavam novos mercados, subvertendo os paradigmas da indústria. A Inovação estaria ascendendo do nível operacional, de produtos e serviços ao mais alto nível estratégico.

## **4 INOVAÇÃO ESTRATÉGICA EM ENSINO SUPERIOR**

“O modelo organizacional em que assenta hoje o ensino superior está, ao que parece esgotado. É preciso (re) institucionalizar e (re) inventar o ensino superior brasileiro, baseado no empreendedorismo”.

Emanuel Leite

Neste capítulo será abordada a evolução do conceito de inovação estratégica, a partir da teoria da destruição criativa, de Schumpeter (1984) e sua convergência com a perspectiva baseada em recursos e as modernas teorias sobre inovação, notadamente a inovação focada no relacionamento com o cliente de Prahalad e Krishnan (2008), a inovação de valor de Malbourne e Kim (2005), a inovação estratégica de Govindarajan (2004) e a inovação de demanda de Slywotsky. Ao final, chegaremos ao modelo proposto de inovação estratégica para IES no Brasil, adequado à Segunda Fase Estacionária.



## Introdução à inovação estratégica

O tema inovação começou a ser discutido por Joseph Schumpeter (1984), antes da primeira metade do século passado, que o abordou de forma inusitada e vanguardista na sua mais famosa obra *Capitalismo, Socialismo e Democracia* com seu conceito de destruição criativa. Segundo McCrawn (2007), a mola mestra do capitalismo é o empreendedor *Schumpeteriano*, indivíduos com qualidades como visão, capacidade de decidir em meio ao futuro incerto, alto grau de tolerância ao risco e talento organizacional (Burlamaqui e Proença, 2003). Esses provocam uma destruição criativa com suas inovações e têm como prêmio o quase monopólio, ainda que efêmero, pois será inevitavelmente superado no futuro. Esse capitalismo canibal, que devora a si mesmo, gera rupturas tecnológicas para continuar existindo.

Essa revolução capitalista permanente (Schumpeter, 1985) converge para a perspectiva baseada em recursos (Burlamaqui e Proença, 2003). As inovações para Schumpeter têm como motivação oportunidades percebidas por empreendedores mais audaciosos e competentes, e o processo de inovação requer características especiais nas organizações. Segundo Prahalad e Hamel (1995), a competição deve se basear na busca de oportunidades e de novos setores baseados nas competências da organização, em mercados incertos. Para isso, a empresa deve buscar desenvolver e proteger as suas competências essenciais.

O conceito de revolução e destruição criativa é revisitado por Hamel (1996), citando organizações radicais e revolucionárias, como *Ikea*, *The Body Shop*, *Charles Schwab*, *Swatch*, *Southwest Airlines*, e várias outras classificadas como *role breakers* (quebradoras de regras). Essas organizações têm como principal vantagem competitiva a inovação ou revolução permanente enraizada em suas diferenciadas capacidades organizacionais.

## **INOVAÇÃO ESTRATÉGICA E O ENSINO SUPERIOR**

A inovação tem se tornado cada vez mais o epicentro das estratégias organizacionais e o foco de diversos estudos e publicações voltadas para a convergência dos temas. Os mais importantes autores atuais destacam a sua importância no cenário atual, como Prahalad e Ramaswamy (2004), Prahalad (2005), Prahalad e Krishnan (2008), Kim e Malbourne (2005), Govindarajan (2001 e 2004), Govindarajan e Trimble (2006), Slywotsky, Wise e Weber (2003) e Spulber (1999). Segundo Júlio (2005) os grandes estrategistas consideram a inovação a própria estratégia.

Durante as fases de alto crescimento de mercado, a efetividade das estratégias pode ter sido superestimada, em função da não comprovação da causalidade destas últimas. A eficácia da gestão estratégica e as altas taxas de crescimento das IES podiam apresentar uma correlação, mas não necessariamente uma relação de causalidade. Segundo Levitt e Dubner (2005), algumas teorias são muitas vezes validadas por correlações que não significam necessariamente causa e efeito. Em uma fase de baixo crescimento, tal correlação não mais existe.

Considerando que a indústria de ensino superior no Brasil encontra-se na Segunda Fase estacionária onde vivemos um período de estagnação de crescimento, com poucas inovações de produto em função de forte regulamentação do governo e saturação da funcionalidade da maioria dos cursos ofertados, a inovação de demanda aparece como uma alternativa estratégica (Slywotsky et al, 2003). Com foco na redução da equação econômica total que envolve a aquisição de um produto ou serviço pelo consumidor, a inovação de demanda propõe a criação de um sistema de oferta que reduza os custos e integre produtos e serviços voltados para a conveniência do consumidor. Esse sistema de oferta deve oferecer de forma integrada produtos e serviços voltados para o atendimento sistêmico das necessidades do consumidor.

A inclusão de serviços oferecidos gratuitamente, popularmente conhecidos como brindes é uma das mais reconhecidas e eficazes práticas de inovação e nascem a partir de *soft innovations*, inovações que requerem apenas bom senso, criatividade, iniciativa e ousadia e não grandes e custosos saltos tecnológicos (Godin, 2004). Segundo Anderson

(2009), uma modalidade interessante para atrair o consumidor para esse sistema de oferta é o que ele chama de *freemium*, um híbrido de *free* com *premium*, usado normalmente na Internet e por algumas IES de educação à distância. São oferecidos alguns produtos e serviços grátis com funcionalidades reduzidas, e para adquirir uma versão completa paga-se por ela.

Na inovação de demanda, o crescimento se dá não por aumento de participação de mercado, mas pela expansão das fronteiras de mercado e exige um novo conjunto de ativos, chamados de ativos ocultos:

- Ativos intangíveis tradicionais
- Relacionamento com os clientes
- Imóvel estratégico
- Redes Empresariais
- Informação

O desenvolvimento dos ativos ocultos é fundamental para a implementação da inovação de demanda. Além dos ativos intangíveis, como marca, competências e propriedade intelectual, sua credibilidade, alcance, níveis de interação são importantes em seu relacionamento com os clientes. Imóveis estratégicos em relação a ponto ou outro fator que confira uma diferenciação. Cadeias de valor estendidas privilegiadas, parcerias e alianças estratégicas exclusivas, acesso às melhores tecnologias e idéias de negócio são exemplos de ativos em redes empresariais, enquanto que softwares, sistemas e redes bem geridas, bases de dados bem controladas são efetivos ativos de informação. Os ativos ocultos que a organização não possui e que o custo de desenvolvimento é muito alto devem ser alvo de parcerias estratégicas.

O desenvolvimento de redes empresariais focadas em alianças estratégicas também orienta a expansão global da organização. Ainda que a maior parte das IES atue localmente no Brasil, em parte por conta do protecionismo em parte por conta da falta de adequação do ensino superior brasileiro ao padrão mundial, as parcerias internacionais são fundamentais e contribuem para a percepção diferenciada de qualidade por parte dos alunos. Além disso, mercados emergentes exigem soluções inovadoras, com

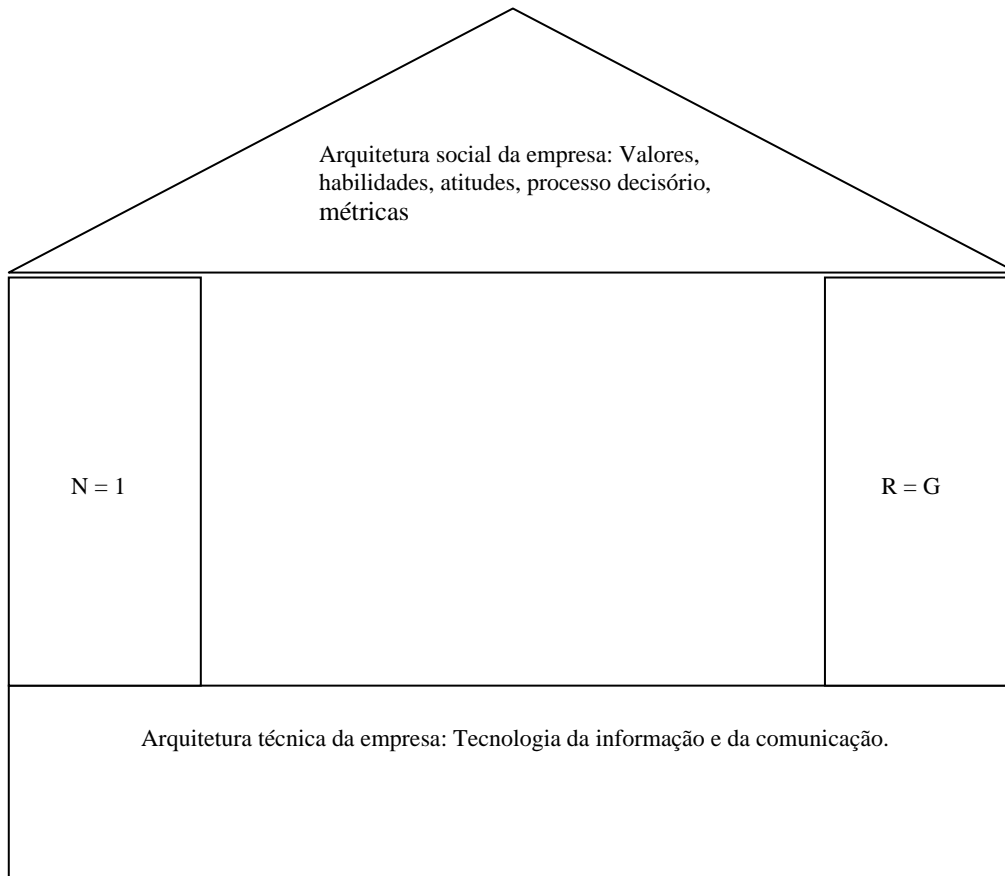
extraordinárias melhorias na relação preço/desempenho para atender às também emergentes classes C, D e E, responsáveis no Brasil por 80% da população. As inovações voltadas para esse segmento vão atingir um mercado mundialmente estimado em US\$ 5 trilhões de dólares em paridade de poder de compra (Prahalad, 2005).

Inovações voltadas para a base da pirâmide são inovações de ruptura, voltadas para o desenvolvimento de novos mercados, com diferentes parâmetros de preço, produto e distribuição. As mudanças causadas por essas inovações afetam não só as classes privilegiadas por essa nova relação preço/desempenho, mas toda a equação de valor da indústria com a conseqüente queda dos custos e preços. Preparar-se para isso e preferencialmente ser a organização responsável pela ruptura é o desejável (Prahalad, 2005).

As organizações devem se voltar mais para as próximas práticas e não para as melhores práticas atuais (Prahalad, 2004). A inovação focada no relacionamento com o cliente vai além da criação de alianças estratégicas globais, ela baseia a criação de valor em uma rede global voltada para a co-criação de valor com a participação dos consumidores, na qual a tecnologia permite um alto nível de customização, responsável por uma profunda personalização da oferta (Prahalad, 2008). De fato, a participação do consumidor na criação de valor vem se solidificando em função da internet, em particular a WEB 2.0, de conteúdo colaborativo onde o consumidor participa da elaboração de conteúdo que ele próprio consome (Tapscott e Williams, 2007).

Segundo Prahalad (2008), o significado de inovação está mudando de inovação em produtos, antes de 1995 para soluções específicas para cada cliente, até 2001 e de 2001 em diante para co-criação de valor com o cliente e parceiros. O modelo proposto baseia-se em uma nova visão representada por  $N=1$  e  $R=G$  onde o primeiro se refere às experiências personalizadas e co-criadas pelos clientes e o segundo ao acesso global a recursos e talentos. Segundo esse modelo, a nova fonte de vantagem competitiva baseia-se em eficiência, inovação, co-criação, rápida configuração dos recursos, ação rápida, produtos que podem se comunicar, baixo custo, alta qualidade, escala e tecnologia. Dessa forma, a figura 8 representa a nova casa da inovação.

Figura 8 – A nova casa da inovação.



A expansão das fronteiras do mercado, o rompimento do *trade-off* diferenciação - baixo custo, uma oferta sistêmica diferenciada e o atendimento de uma demanda latente também são abordados na inovação de valor (Kim e Mauborgne, 2005), que propõe desafiar a lógica dominante do mercado através da utilização de ferramentas voltadas para a Estratégia do oceano azul, que usa essa denominação para diferenciá-la do universo competitivo descrito por Porter (1996), chamado pelos autores de oceano vermelho. A tabela 9 descreve as diferenças elencadas entre os dois oceanos de competição estratégica.

Tabela 9 – Principais Diferenças entre o Oceano Vermelho e o Oceano Azul.

<b>Estratégia do Oceano Vermelho</b>	<b>Estratégia do Oceano Azul</b>
Competir nos espaços de mercado existentes	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Exercer o trade off valor-custo	Romper o trade off valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo

Fonte: Kim e Mauborgne, 2005.

O conceito de criação de espaços de mercado inexplorados é semelhante ao utilizado na teoria de marketing lateral (Kotler e Bes, 2004) e já foi defendida anteriormente por Ries e Trout (1993). Segundo Kotler (2004), a micro segmentação e o excesso de concorrentes diminuem as oportunidades e a melhor saída é a criação de um novo mercado ou nova categoria, em indústrias que estão convergindo. Esse novo mercado também pode ser conquistado através do marketing lateral, que consiste em inovar de forma exploratória, provocativa, probabilística e criativa, e baseia-se na análise e mudança de modelos. Ao ampliar as fronteiras do mercado (ponto de intersecção entre todas as teorias de inovação abordadas nessa dissertação) tornamos a concorrência “irrelevante” por ultrapassarmos os limites estabelecidos dos nossos grupos estratégicos e do setor.

Outro ponto de grande complexidade é o alinhamento de todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo, rompendo com o conceito de *trade-off* de Porter (1996) entre uma e outra. Objetivando a construção desse sistema para sistematizar e operacionalizar a estratégia do oceano azul, os autores desenvolveram uma metodologia baseada em algumas ferramentas que serão elencadas (Pereira, 2007), porém não aprofundaremos visto que o objetivo da pesquisa é desenvolver um modelo próprio, baseado na grande convergência de teorias teoricamente dissonantes, que será abordado no próximo capítulo.

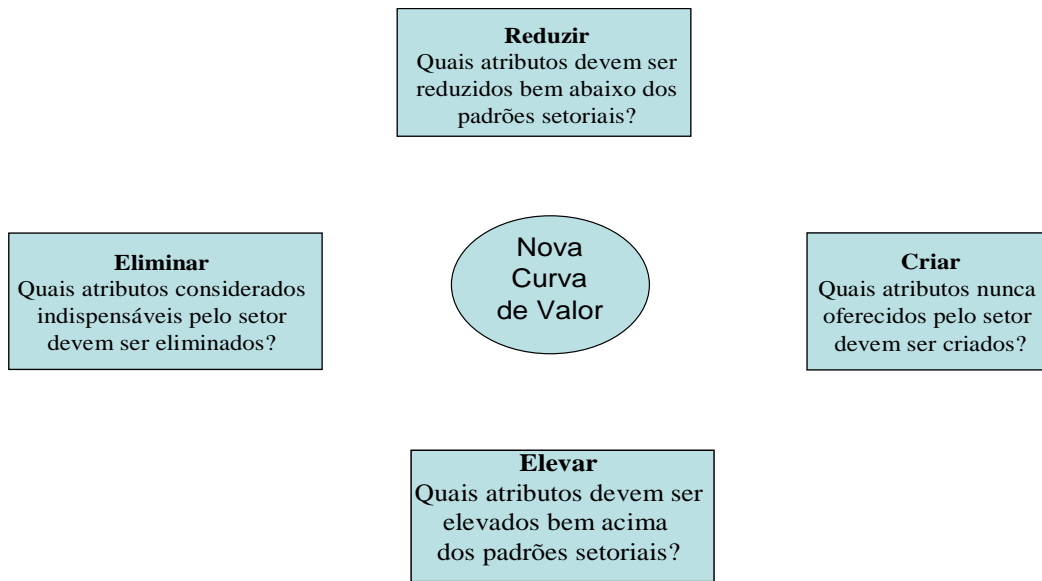
A primeira dessas ferramentas é a matriz de avaliação de valor, cujo objetivo é captar em uma matriz duas curvas. A primeira representa o perfil estratégico do setor, onde reside o oceano vermelho da competição. A segunda é a curva de valor de sua organização, que devemos buscar construir de forma a diferenciá-la da curva da concorrência. Podemos considerar de forma análoga a primeira como sendo os grupos estratégicos definidos dentro da indústria de ensino superior no Brasil e a segunda, os espaços não ocupados por estes grupos, dentro e fora do mapa de grupos estratégico dessa indústria. Para se construir essa matriz, inserimos no eixo das abscissas os atributos competitivos e no eixo das ordenadas a percepção em relação ao nível de oferta desse atributo. Definidas as curvas, passa-se a uma segunda ferramenta.

No modelo de quatro ações retratado na figura 9, decidimos quais atributos devemos criar manter, reduzir e eliminar, tendo por foco o rompimento do *trade-off* baixo custo/diferenciação e a construção de uma curva de valor diferenciada para sua organização. Isso é feito através de quatro perguntas chaves que desafiam a lógica dominante do setor. Por fim, as respostas obtidas são inseridas em uma matriz para visualização das novas respostas.

Para se chegar até a estratégia do oceano azul, existem seis caminhos (Kim e Mauborgne), elencados na figura 10. Em relação ao setor e grupos estratégicos, a lógica consiste em examinar setores alternativos e lacunas entre os grupos estratégicos. Repensamos também o cliente, o produto e serviços agregados, funcionalidades e tendências.

Segundo Kim e Mauborgne (2005), “à medida que a rivalidade se intensifica e a oferta supera a demanda, inicia-se a competição sangrenta e as águas azuis ficam vermelhas”. Inevitavelmente as estratégias de oceano azul serão copiadas, e por conta disso, a empresa deve monitorar constantemente as curvas de valor e ficar atenta quando essas sinalizam que é hora de inovar em valor novamente ou de continuar na estratégia adotada.

Figura 9– Modelo das Quatro Ações.



Fonte: Kim e Mauborgne, 2005.

Figura 10 - Da Competição Voraz à Criação de Oceanos Azuis.

	<b>Competição Voraz</b>	→	<b>Criação de Oceanos Azuis</b>
Setor	Concentra-se nos rivais dentro do setor	→	Examina setores alternativos
Grupo Estratégico	Concentra-se na posição competitiva dentro do grupo estratégico	→	Examina os grupos estratégicos dentro do setor
Grupo de Compradores	Concentra-se em servir melhor o grupo de compradores	→	Redefine o grupo de compradores do setor
Escopo da oferta de produto ou Serviço	Concentra-se em maximizar o valor das ofertas de produtos e serviços dentro das fronteiras setoriais	→	Examina as ofertas de produtos e serviços complementares
Apelo Funcional Emocional	Concentra-se em melhorar o desempenho em termos de preço, dentro do apelo funcional-emocional do setor	→	Repensa o apelo funcional-emocional do setor
Tempo	Concentra-se em adaptar-se à ocorrência das tendências externas	→	Participa do desenvolvimento das tendências externas ao longo do tempo

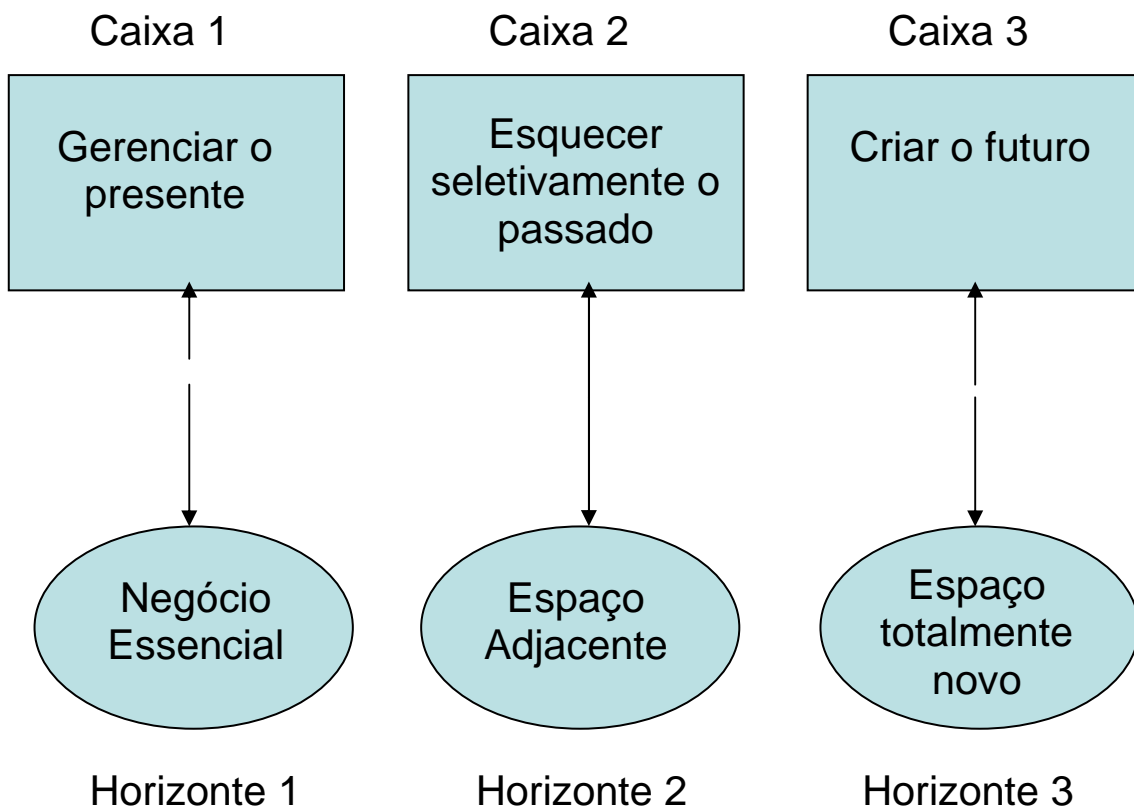
Fonte: Kim e Mauborgne, 2005



Finalmente, e não menos importante está a inovação estratégica proposta por Govindarajan (2006). Para ele, estratégia se baseia na procura das melhores próximas práticas e está relacionada às lacunas de oportunidades. Busca a expansão das fronteiras de mercado e baseia-se em inovações de ruptura, que têm como característica principal a ampliação da curva de crescimento no ciclo de vida do mercado. Para isso consideramos três horizontes de planejamento, como na figura 11.

O horizonte 1 corresponde à concorrência pelo presente, onde ocorre a lacuna do desempenho. Nesse horizonte gerenciamos o presente e buscamos ser excelentes em nossa operação atual, para maximizar o lucro. No horizonte 2, no espaço de negócios adjacentes, busca-se a inovação em produtos e mercados, com o esquecimento seletivo do passado. No horizonte 3, temos os negócios totalmente novos, dos quais temos muito pouco conhecimento e exigem uma reconstrução de nosso modo de pensar. No horizonte 1 lidamos com mudanças lineares, e nos horizontes 2 e 3 com mudanças não-lineares, aquelas que causam ruptura e criam modelos de negócios totalmente novos, como a Internet. Outras fontes dessa mudança, além da tecnologia são clientes, concorrência, alterações no estilo de vida, democracia e outras.

Figura 11- Os horizontes de planejamento.



Segundo Govindarajan, a arquitetura estratégica baseada na inovação deve contemplar além das já citadas mudanças não-lineares:

- Intenção estratégica – ligados a aspirações, objetivos ambiciosos e não realistas;
- Competências essenciais atuais;
- Manual do crescimento – projetos nos horizontes 2 e 3
- Novas competências essenciais – desenvolvimento previsto na agenda estratégica.

Por fim, Govindarajan (2006) cita como os maiores e recorrentes desafios da liderança para ter sucesso na competição pelo futuro:

- Foco excessivo no desempenho imediato;
- Tendência de dividir a empresa em unidades estanques, sem conexão;
- Medo de assumir riscos;
- Falta de uma mentalidade global;
- Não incorporar a inovação às capacidades da organização;

Pelo demonstrado nos capítulos 2 e 3, concluímos que o ensino superior no Brasil encontra-se em uma fase de crescimento estagnado, com uma oferta excessiva em relação à demanda e perspectivas de ampliação dessa dificuldade competitiva. A análise da indústria e o mapeamento de grupos estratégicos realizados corroboram esse cenário. Porém, se analisarmos por outra perspectiva, existe lacunas de oportunidades que podem ser exploradas, como os “oceanos azuis” entre os grupos estratégicos e nos limites do setor e além das fronteiras de mercado, a imensa demanda latente nas classes C, D e E, o crescimento e a convergência da educação à distância, entre outras.

Entretanto, sob a ótica da escola de posicionamento há uma saturação nos grupos estratégicos. No próximo tópico, apresentaremos a nossa proposta de um modelo de inovação estratégica que contemple a convergência das principais visões apresentadas, objetivando com essa complementaridade apresentar uma ferramenta adequada às demandas atuais e com alto grau de especificidades da indústria do ensino superior no Brasil.

## MODELO DE INOVAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O ENSINO SUPERIOR

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), existem duas visões opostas em relação à forma como a estrutura do setor se relaciona com a estratégia das empresas em relação aos seus concorrentes. A visão *estruturalista*, na qual se enquadra a escola de posicionamento sugere que a estrutura da indústria, baseada na oferta e demanda define o comportamento dos participantes e esse por sua vez determina o desempenho da empresa. As mudanças na indústria ocorrem por meio de forças exógenas, como grandes mudanças econômicas e avanços tecnológicos. Por outro lado, a visão *reconstrutivista* da estratégia tem como foco o crescimento endógeno da organização em função do empreendedorismo e da inovação. Esse processo pode ocorrer a qualquer momento e em qualquer organização, baseado na reconstrução cognitiva de dados disponíveis e fatores de mercado, de uma nova maneira.

A grande maioria das IES no Brasil hoje se encontra voltada para o modelo estruturalista. Tendo como principal característica o determinismo ambiental, a atratividade da indústria é definida principalmente por fatores exógenos. Como vimos nas análises realizadas nesta pesquisa, os grupos estratégicos encontram-se saturados. A indústria de ensino superior no Brasil, hoje uma concorrência monopolista com excesso de capacidade, vê cada vez ampliar mais a sua oferta sem perspectiva de aumento inercial da demanda. Competir nas regras do posicionamento torna-se vantajoso talvez para as maiores IES ou as mais diferenciadas, mas mesmo essas sofrem com as mudanças ambientais, e qualquer inovação de ruptura pode mudar profundamente as regras de concorrência, e suas participações de mercado (Prahalad, 2005). Em relação às pequenas e médias instituições as estratégias excludentes tornam-se de pouca efetividade, pois no mesmo grupo estratégico, inúmeras IES concorrem com a mesma orientação.

A saída proposta pelo autor é desenvolver um modelo de inovação estratégica, baseado na complementaridade e convergência das teorias de inovação apresentadas. Com foco na definição de uma nova arena competitiva, esse modelo toma como ponto de partida o desenvolvimento de um sistema de forças voltado para tornar a inovação em seus mais variados níveis o centro de toda a estratégia da IES, transformando esse processo contínuo no DNA da organização. O conjunto de forças deve ser organizado e integrado de forma a gerar inovações que contribuam tanto para a diferenciação quanto para diminuição de

custos operacionais, repensando todo o modelo de gestão da IES. Chamaremos esse sistema de Sistema Dinâmico de Inovação – SDI para IES.

O Sistema Dinâmico de Inovação é composto de uma série de forças envolvendo atributos de diferenciação e redução de custos voltados para a criação de um sistema integrado de oferta que atenda a necessidades declaradas e latentes dos consumidores. Essas forças foram selecionadas pelo autor, com base na sua experiência profissional ao longo de 15 anos de experiência em gestão e inovação em instituições de ensino e no referencial teórico. O SDI consiste em um conjunto interligado envolvendo redes de parceiros estratégicos, tecnologia, competências essenciais e inovações de baixo custo - *soft innovations* buscando o desenvolvimento de um sistema capaz de produzir inovações de ruptura, com a agregação continuada das pequenas inovações ao sistema, tornando-o cada vez mais evoluído, através do aprendizado contínuo. Como resultado da aplicação dinâmica das forças, temos o sistema integrado de oferta da IES. Relacionamos a seguir essas forças, que passaremos a tratar por construtos:

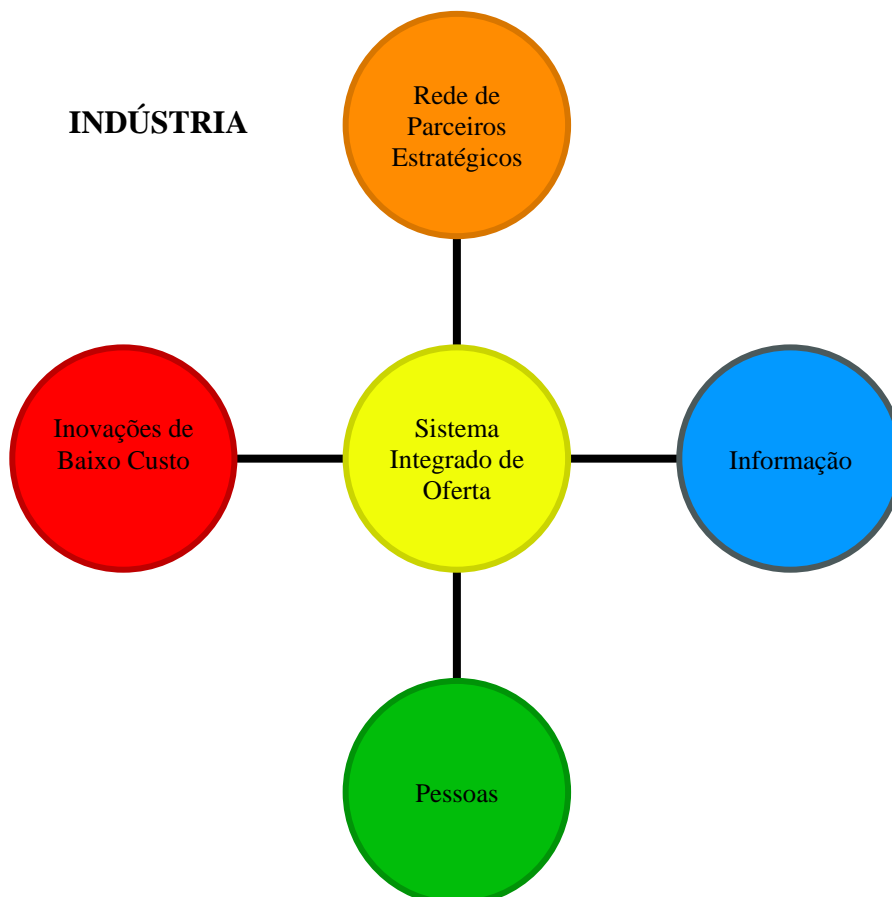
- Inovações de baixo custo – Geração de pequenas inovações adicionadas à oferta voltadas para necessidades latentes do consumidor e que contribuam para a diferenciação do produto, ao mesmo tempo em que reduzam custos, como por exemplo, a inserção de cursos de informática pra os alunos de graduação em secretariado executivo. A não geração de custos adicionais pode vir do aproveitamento de docentes com dedicação exclusiva e de salas em horários vagos.
- Rede de parceiros estratégicos – Desenvolvimento de alianças estratégicas nacionais e internacionais, também com duplo foco baixo custo/diferenciação. Exemplo: Parcerias com escolas de inglês, ou empresas de recrutamento e seleção, ou fornecedores de conteúdo em Educação à distância.
- Informação – Referente à comunicação e tecnologia. Comunicar aos alunos todo o sistema integrado de oferta, inserindo-o no processo. Agregar novas tecnologias próprias ou terceirizadas para acompanhar mudanças no processo cognitivo dos alunos. Exemplo: Fornecer orientação didático-tecnológica em

cursos grátis na internet para os alunos.

- Pessoas – Alinhar as competências atuais e o desenvolvimento de novas competências necessárias para a cultura de inovação da organização. Gestão voltada para a inovação – O líder deve privilegiar a cultura da inovação na empresa em todos os níveis.

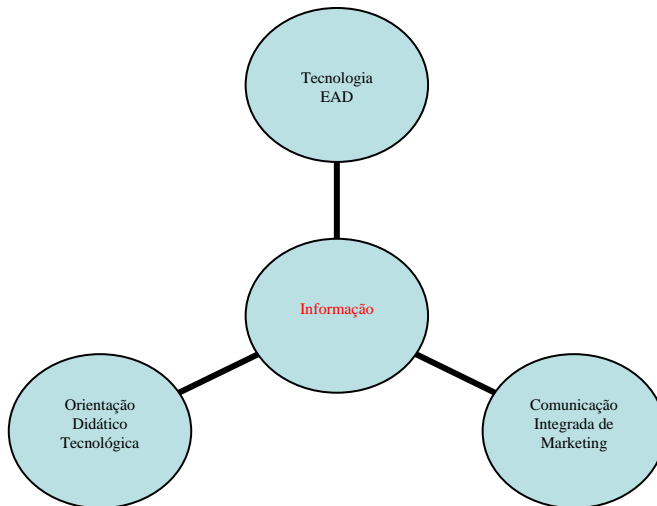
As quatro forças da inovação se interligam na criação do sistema integrado de oferta, que se retroalimenta da movimentação dinâmica desses construtos e seus subconjuntos. O sistema é considerado um sistema dinâmico, pois a inovação constante permite que ele se movimente na indústria, fruto da ação dessas forças endógenas. Considerando o mapa de grupos estratégicos da indústria, é como se ele se colocasse sempre fora dos limites desses grupos, ou dependendo da força da ruptura fora até dos limites da indústria. Consideremos o Sistema plotado dentro da indústria como um todo, com posicionamento dinâmico – Figura 12.

Figura 12- Sistema dinâmico de inovação para IES.



Cada uma das forças é composta por um subsistema dinâmico, constituído por um conjunto de itens, específicos para a Indústria de ensino superior no Brasil e as IES brasileiras. Para a indústria de ensino superior no Brasil, no estágio atual, consideraremos os conjuntos de itens descritos nas figuras 14, 15, 16 e 17. Para efeito da pesquisa, as seguintes perguntas deverão ser respondidas sobre cada subsistema:

Figura 13 – Subsistema de informação.



### Subsistema de Informação

- Tecnologia de Educação à distância:

Em relação a esse construto, consideraremos a tecnologia de educação à distância como o conjunto que engloba os softwares utilizados, a expertise da IES em EAD e os recursos humanos capacitados e disponíveis para o desenvolvimento. Além disso, como o MEC permite a utilização de 20% da carga horária em ensino à distância nos cursos de graduação e pós-graduação presenciais, a definição de como ela é utilizada e qual o percentual são itens importantes na análise do nível de inovação da IES. Por último, avaliaremos a oferta de cursos à distância da IES. As seguintes perguntas serão feitas:

- Que tipos de cursos são oferecidos pela IES na modalidade à distância?
- Qual o percentual da carga horária total dos cursos de graduação e pós-graduação é realizado à distância?
- Como é estruturada a EAD em sua IES?

- Orientação didático-tecnológica:

Hoje temos disponível uma ampla oferta de cursos gratuitos *on line*. A grande dificuldade é filtrar o conteúdo relevante para os alunos, além de adequá-lo ao plano pedagógico dos cursos de graduação e pós-graduação. Chamamos de Orientação didático-tecnológica quando a IES fornece de forma estruturada essa seleção de conteúdo on-line. A pergunta utilizada será:

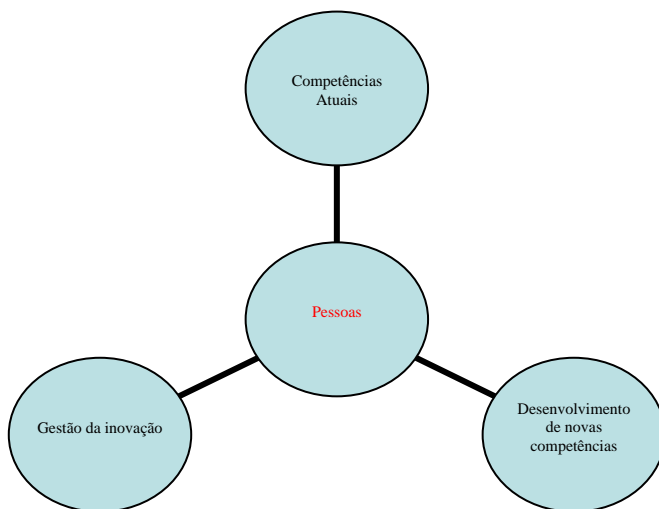
- Que tipo de orientação de apoio para utilização da internet em atividades complementares, cursos gratuitos e outros a sua IES possui?

- Comunicação integrada de marketing:

Por comunicação integrada de marketing entenderemos a coordenação tática dos esforços de promoção e comunicação. Segundo Schultz e Schultz (2003), “CIM é um processo estratégico de negócio usado para planejar, desenvolver, executar e avaliar ao longo do tempo programas de comunicação de Marketing coordenados, mensuráveis e persuasivos para consumidores, *prospects*, funcionários e outros públicos-alvo internos e externos relevantes.” As perguntas para esse construto serão:

- Qual o mix de marketing utilizado pela sua IES?
- Como é a integração desse mix?

Figura 14 – Subsistema de pessoas.



- Subsistema de pessoas:

Competências atuais: Considerando competências como as capacidades das pessoas e organizações (Resende, 1999), buscaremos definir qual o nível de competências da IES.

Pergunta:

- O nível de competências atuais está adequado à cultura de inovação proposta?

- Gestão da inovação:

Nesse item, procuramos saber se o líder está preparado para uma abordagem sistemática de inovação estratégica e a sua gestão, e como ele pretende disseminar a cultura da inovação estratégica em sua IES. A pergunta utilizada para esse fim é:

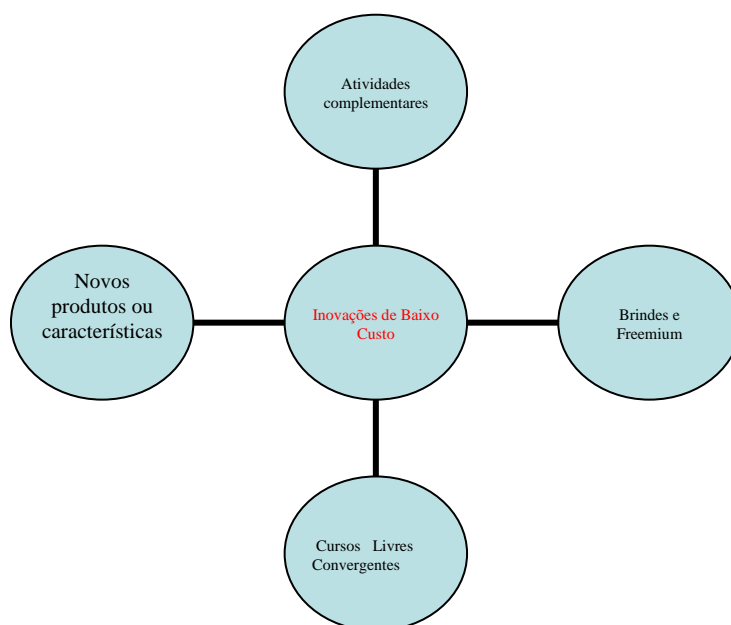
- Como é a cultura de inovação de sua IES?

- Desenvolvimento de novas competências:

Queremos saber como a IES vai desenvolver as novas competências. Pergunta:

- Como a IES pretende desenvolver as competências necessárias para continuidade da cultura de inovação?

Figura 15- Subsistema de inovações de baixo custo





### Subsistema de inovações de baixo custo

- Atividades Complementares:

Refere-se a atividades complementares, fora de sala de aula e que podem representar até 20% da carga horária do curso. As seguintes perguntas serão utilizadas:

- Como são trabalhadas as atividades complementares?
- Qual o percentual de carga horária dos seus cursos de graduação e pós-graduação utilizados em suas atividades complementares?

- Cursos Livres Convergentes:

Aqui consideramos curso livres aqueles que não têm controle ou regulamentação governamental, como por exemplo, cursos, seminários de curta duração, congressos, cursos profissionalizantes, cursos de idioma, de informática e outros. São cursos que permitem um alto nível de receita marginal e requerem bastante capacidade de inovação. A pergunta será:

- Qual o percentual de cursos livres (não regulamentados pelo MEC) sinérgicos com os seus cursos de graduação e pós-graduação no faturamento total?

- Brindes e *Freemium*:

Nesse tópico consideraremos dois níveis de brindes. O primeiro trata de cursos, palestras, seminários gratuitos que servirão para a experimentação do produto e/ou agregar valor aos produtos existentes, enquanto que o segundo foca no oferecimento gratuito de um serviço para tentar a venda em seguida de um produto diferenciado, *Premium*. A pergunta será:

- A sua IES oferece cursos, seminários e palestras visando à experimentação do produto?

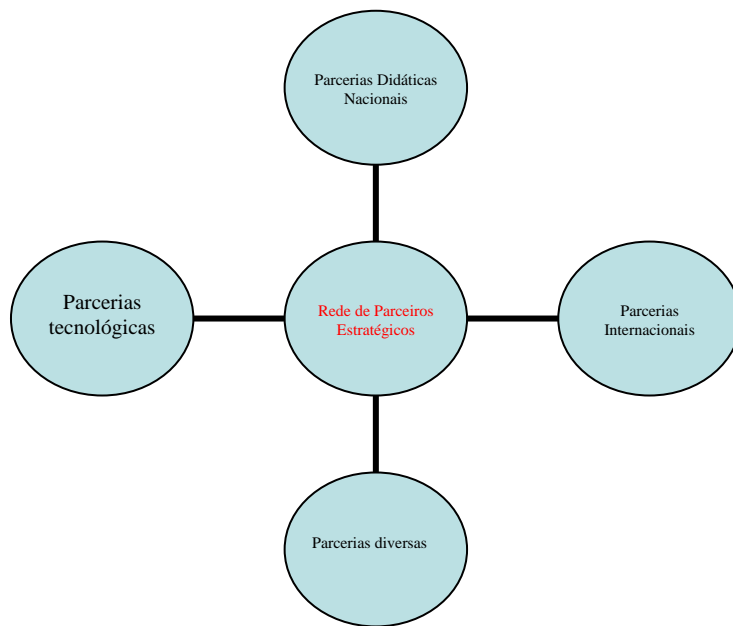
- Novos produtos ou características:

Refere-se à inovação em produtos já existentes e ao desenvolvimento de novos

produtos. Pergunta:

- Qual a frequência de lançamento de novos produtos ou características que modifiquem os atuais? E o índice de sucesso?

Figura 16- Subsistema de rede de parceiros estratégicos.



### **Subsistema de rede de parceiros estratégicos**

- Parcerias didáticas nacionais: A IES tem parcerias didáticas em âmbito nacional? Como funcionam essas parcerias?
- Parcerias internacionais: A IES tem parcerias internacionais? Como funcionam essas parcerias?
- Parcerias tecnológicas: A IES tem parcerias tecnológicas? Como funcionam essas parcerias?
- Parcerias diversas: A IES tem parcerias diversas? Como funcionam essas parcerias?

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

“Uma vida não questionada não merece ser vivida”

Platão

Neste capítulo abordaremos as fases da pesquisa de campo: A elaboração do roteiro da entrevista, teste da primeira versão do roteiro da entrevista, realização das entrevistas, tabulação e análise dos dados.

## ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DA ENTREVISTA

O roteiro da entrevista teve como objetivo investigar a inovação estratégica nas IES brasileiras, com a utilização de um novo modelo estratégico baseado na inovação criado pelo autor, chamado de Sistema Dinâmico de Inovação. O modelo é baseado em um sistema composto de quatro construtos principais, cada uma delas gerando um subsistema composto de um subconjunto de forças específicas. Essas forças foram apresentadas na forma dos seguintes itens:

- 1- Tecnologia de educação à distância;
- 2- Orientação didático-tecnológica;
- 3- Comunicação integrada de marketing;
- 4- Competências atuais;
- 5- Desenvolvimento de novas competências;
- 6- Gestão da inovação;
- 7- Atividades complementares;
- 8- Cursos livres convergentes;
- 9- Brindes e *Freemium*;
- 10- Novos produtos ou características;
- 11- Parcerias didáticas nacionais;
- 12- Parcerias internacionais;
- 13- Parcerias tecnológicas;
- 14- Parcerias diversas.

Para cada um desses itens foram elaboradas questões para serem respondidas pelos entrevistados, utilizando entrevistas em profundidade:

- Item 1- três questões referentes à tecnologia de educação à distância;
- Item 2- uma questão referente à orientação didático-tecnológica;
- Item 3- duas questões referentes à comunicação integrada de marketing;
- Item 4- uma questão referente às competências atuais;
- Item 5- uma questão referente ao desenvolvimento de novas competências;
- Item 6- uma questão referente à gestão da inovação;

- Item 7- duas questões referentes às atividades complementares;
- Item 8- uma questão referente aos cursos livres convergentes;
- Item 9- uma questão referente a brindes e *freemium*;
- Item 10- duas questões referentes aos novos produtos e características;
- Item 11- duas questões referentes às parcerias didáticas nacionais;
- Item 12- duas questões referentes às parcerias internacionais;
- Item 13- duas questões referentes às parcerias tecnológicas;
- Item 14- duas questões referentes às parcerias diversas.

O roteiro foi então apresentado a um juiz, e após a discussão sobre o seu conteúdo foram feitas algumas alterações: a inclusão de duas questões referentes à educação à distância, e questões adicionais referentes aos itens: atividades complementares, parcerias didáticas nacionais, internacionais, tecnológicas e diversas.

## **TESTE DA PRIMEIRA VERSÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA E DO QUESTIONÁRIO**

Após as alterações efetuadas, os testes da primeira versão foram realizados em junho de 2009. O roteiro do questionário foi apresentado a quatro alunos do mestrado em gestão de empresas do ISCTE e dois consultores atuantes em IES. Os seis indivíduos não faziam parte da amostra.

O teste possibilitou a correção de algumas questões que estavam confusas. Revisamos essas questões, objetivando mais clarezas das respostas.

## **REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS**

Foi feito contato com seis IES para realização das entrevistas. Das IES contatadas, a maior parte teve resistência à divulgação de informações consideradas estratégicas, e foi necessário garantir o anonimato das instituições e de seus dirigentes e executivos para realizá-las. Outras se recusaram a participar, por motivos diversos.

As entrevistas foram realizadas com seis IES, diretamente com os diretores, reitores

ou executivos de nível estratégico. Foram realizadas seis entrevistas durante os meses de junho, julho e agosto, com duração média de uma hora cada. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, por telefone, MSN e Skype. Algumas foram gravadas e outras foram salvas no MSN ou Skype, sempre com a autorização do entrevistado.

## **TABULAÇÃO DOS DADOS**

As entrevistas realizadas foram analisadas e relacionamos as respostas obtidas aos quatro construtos principais do Sistema Dinâmico de Inovação, analisada segundo os itens a eles relacionados, a seguir:

- 1- Informação: Tecnologia de educação à distância; Orientação didático-tecnológica; Comunicação integrada de marketing;
- 2- Pessoas: Competências atuais; Desenvolvimento de novas competências; Gestão da inovação;
- 3- Inovações de baixo custo: Atividades complementares; Cursos livres convergentes; Brindes e *Freemium*; Novos produtos ou características;
- 4- Rede de parceiros estratégicos: Parcerias didáticas nacionais; Parcerias internacionais; Parcerias tecnológicas e Parcerias diversas.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

Apresentaremos a seguir os conteúdos dos quatro construtos para cada IES analisadas através dos 14 itens que os compõem, antecedidas de uma breve descrição de cada IES. Os dados foram obtidos em entrevistas com os diretores, reitores ou executivos de nível estratégico de cada instituição.

## 1. IES A

A IES A é uma faculdade de pequeno para médio porte, com três cursos de graduação, nas áreas de pedagogia, sistemas de informação e administração. Podemos considerá-la como pertencente ao grupo D. Seus mantenedores possuem duas outras IES, em diferentes estados, com gestões próprias e descentralizadas. Não atuam como um grupo educacional. Sua área de pós-graduação é bem desenvolvida, possuindo mais alunos do que a graduação e tem uma gestão separada, sendo considerada uma unidade de negócios autônoma e mais moderna e dinâmica. Possuem ainda uma área de cursos de extensão com um bom percentual no faturamento total da IES.

A IES tem quase 30 anos de fundação, já teve uma maior quantidade de alunos na graduação, mas não reagiu bem à transição da primeira fase estacionária para a segunda fase evolucionária e foi bastante prejudicada pelo aumento da concorrência, caindo de um total de mais de 3000 alunos em graduação para menos de 500 atualmente. Em compensação, a pós-graduação hoje supera os 1000 alunos, enquanto que há 10 anos ela era inexistente na IES. Os cursos de extensão também tiveram um grande crescimento, com mais de 1500 alunos por ano.

### **Informação**

A tecnologia de educação à distância da IES A é totalmente terceirizada, através de parceiros tecnológicos e compra de produtos desenvolvidos por empresas especializadas, inclusive disciplinas já prontas. Segundo o diretor geral:

*A EAD hoje se resume a parcerias com empresas de tecnologia e compra de disciplinas prontas. Não desenvolvemos internamente uma área específica de EAD. Os cursos são desenvolvidos pelos coordenadores de curso em parceria com essas empresas.*

A IES A não oferece nenhum curso de graduação ou pós-graduação à distância, pois não tem o credenciamento no Ministério de Educação necessário para a oferta de cursos nessa modalidade, nem tampouco *expertise* para isso, apesar de no passado terem desenvolvido uma série de cursos de extensão à distância. Ainda segundo o diretor geral:

*Hoje a IES ainda não oferece nenhuma modalidade de curso na Educação à distância. Já trabalhamos com cursos de curta duração em vídeos e DVDs, mas acabamos nos afastando um pouco desse mercado, pelas baixas margens na época.*

A redução dos custos de distribuição e produção desses cursos a afastou desse mercado, restringindo seu foco em EAD para a oferta de disciplinas inclusas em seus cursos de graduação. Entretanto, do percentual legal de 20% da carga horária total do curso, a IES A ainda não oferta nem 5%. O que foi discutido na entrevista é a dificuldade de inserir o total de 20 % sem prejudicar a percepção de qualidade do corpo discente, já que, segundo o diretor geral a EAD ainda é considerada de qualidade inferior à presencial, o que podemos perceber nas suas palavras:

*Esse percentual ainda é muito pequeno em relação ao que o MEC disponibiliza. Há uma dificuldade muito grande em trabalhar com EAD, muita discussão em relação ao formato dos cursos, que metodologia utilizar. Na verdade, esse percentual hoje vai chegar a pouco menos de 5%%, depois de finalizados os primeiros cursos desenvolvidos em conjunto com um parceiro da área de tecnologia. Nossos planos contemplam a realização dos 20% permitidos nos próximos dois anos, mas ainda é muito difícil para nós essa transição do presencial para o EAD. Um dos nossos maiores medos é a percepção dos alunos em relação a isso.*

Em relação à orientação didático-tecnológica, a IES A não oferece esse apoio para os alunos. O diretor geral assegura que a IES A planeja oferecer esse tipo de apoio, mas ainda restrito a categorias específicas e em função de algumas parcerias. *A instituição está estudando parcerias com escolas de inglês e outras para fornecer cursos na internet para os alunos*, afirma ele.

Quanto à comunicação integrada de marketing, a IES A ainda busca uma maior adaptação a esse conceito. O mix de marketing utilizado pela instituição começou a ser modificado de forma mais radical há quatro anos, quando começou a se utilizar a internet com mais intensidade. O *endomarketing* na IES A ainda é muito amador, segundo o diretor e o conceito de integração ainda está muito mais focado na uniformidade da identidade



visual nas campanhas. Segundo o diretor geral:

*Tentamos criar uma identidade visual comum para as peças usadas em diferentes mídias, e uma coesão em nossa campanha publicitária.*

Em relação às mídias utilizadas, também vemos uma preocupação em seguir modelos mais atuais, conforme o depoimento dado:

*Basicamente, usamos jornal, internet através de marketing de busca, mala direta e folders. Eventualmente e em algumas campanhas específicas, usamos TV, outdoors e rádio. Estamos tentando trabalhar cada vez mais a divulgação boca a boca, estimulando os alunos a “vender” os cursos.*

## **Pessoas**

A IES A tem quase 30 anos, e tem ainda a família fundadora no comando da empresa, com uma gestão familiar. Seus mantenedores têm fortes ligações com a política, apesar de não ter mais nenhum deles em cargos eletivos. A gestão é centralizada e usa processos mantidos há mais de 20 anos. A área de pós-graduação é mais recente, com uma gestão diferenciada, mais moderna e descentralizada. Seus funcionários são recrutados, selecionados e treinados de uma forma diferente, e tem outro perfil de competências. Segundo o diretor geral:

*A nossa estrutura ainda é basicamente a mesma de quando a IES foi fundada, há aproximadamente trinta anos. A estrutura de pós-graduação é mais nova, e tentamos implementar uma gestão diferenciada nessa unidade de negócios. Isso causa certa dicotomia entre as duas unidades, mas a experiência tem sido muito bem sucedida, tanto que estamos migrando as duas unidades para a mesma gestão.*

Em relação à gestão da inovação na IES, de acordo com o diretor geral a pós-graduação tem proporcionado uma grande oportunidade de aprendizagem nesse sentido, pois a cultura e a estrutura organizacional diferenciadas têm proporcionado um ambiente mais favorável ao intraempreendedorismo dos funcionários. O recrutamento e a seleção

mais rigorosa também contribuem para esse aspecto, segundo depoimento do diretor geral:

*Na pós-graduação estamos mais dispostos a tentar coisas novas, a equipe é mais nova, mais moderna, mais motivada e por consequência mais criativa. Eles se arriscam mais e são estimulados a fazer isso. Acho que estamos conseguindo criar uma cultura de inovação, embora tenhamos ainda um longo caminho a percorrer.*

Em relação ao desenvolvimento de novas competências, a IES A investe regularmente na capacitação dos seus funcionários. Eles recebem bolsas de graduação e pós-graduação, os docentes são estimulados a participar de congressos e os funcionários administrativos e coordenadores participam, ainda que com pouca frequência de cursos e seminários. Ainda assim, de acordo com o diretor geral, a dificuldade de desenvolver novas competências para continuidade da cultura de inovação é grande:

*Isso é uma coisa bem complicada em uma IES com uma cultura organizacional forte e arraigada, presa a processos antigos e, portanto mais confortáveis. Mudar radicalmente a forma de trabalhar é muito difícil, portanto a mudança não será tranquila. Na pós-graduação é mais fácil, pois ela já começou assim, porém as tensões são evidentes entre as equipes das duas UN. Há uma divisão interna que pretendemos eliminar e acreditamos que uma grande reformulação se fará necessária, inclusive de equipe.*

## **Inovações de baixo custo**

A IES A faz uso muito restrito das atividades complementares, diante de sua potencialidade como importante redutora de custo para a instituição, ficando restrita apenas às horas destinadas a elaboração do trabalho final ou da monografia, usando a carga horária permitida na legislação para tal fim específico. Segundo o diretor geral, apesar desse percentual representar cerca de 10% da carga horária total do curso, esse total é adicionado às horas totais do curso, não representando economia para a instituição nem tampouco agregando um atributo diferenciador.

A instituição apresenta uma quantidade bastante interessante de cursos livres sinérgicos com a graduação e a pós-graduação, sendo uma interessante fonte de receita

marginal, assegura ainda o diretor geral. Esses cursos chegam a representar 30% do faturamento da IES, e tem uma importância estratégica muito grande na IES. Quanto aos cursos, seminário e palestras gratuitos objetivando a experimentação por parte dos alunos, a IES sente que precisa percorrer um longo caminho, segundo o diretor geral:

*Oferecemos esses cursos em uma escala bem menor do que a que gostaríamos. O planejamento e a organização desses cursos demandam muito tempo e recursos por parte da IES, ainda estamos tentando aperfeiçoar isso.*

Ainda segundo o diretor geral, as inovações e melhorias dos cursos ocorrem com frequência e têm um índice de efetividade de 70%:

*Uma vez por ano lançamos novos cursos, ou acrescentamos modificações e agregamos novas características aos já existentes.*

## **Rede de parceiros estratégicos**

As parcerias didáticas nacionais têm sido bastante importantes para a IES A, principalmente em relação à expansão geográfica de suas atividades dificultada pelo credenciamento da IES limitado ao seu endereço e áreas de atuação credenciadas, segundo o diretor geral. Essas parcerias são fundamentadas na complementaridade de suas capacidades e quando bem sucedidas, chegam a durar até cinco anos. A IES A tem dificuldades em garantir a longevidade dessas parcerias em função principalmente de desacordos em relação à divisão de custos e lucros, afirma o diretor:

*Algumas dessas parcerias têm sido bastante proveitosas e lucrativas, quando elas se complementam em relação às suas capacidades e expertises. Em função da limitação geográfica imposta pela legislação, usamos parcerias com IES de outros estados para expansão geográfica de nossas atividades. Elas funcionam bem durante alguns anos, mas depois de um tempo elas acabam se esgotando por diversos motivos. Divergência estratégica entre os parceiros, ambições e expectativas frustradas de uma das partes ou das duas, a própria evolução do mercado ou movimentos de integração de um dos parceiros.*

Nas parcerias de tecnologia, a IES A teve algumas experiências bastante positivas e várias negativas. Principalmente em relação ao ensino à distância, as parcerias costumavam entregar bem menos do que a proposta inicial, afirma o diretor geral. O tempo, investimento financeiro e o esforço dedicados a essas parcerias acabavam gerando grandes frustrações. Em alguns casos, porém, essas parcerias resultaram em importantes diferenciais:

*A inserção dos nossos primeiros cursos em EAD foi bastante positiva, e hoje as disciplinas em EAD estão ficando bastante interessantes.*

As parcerias internacionais, consideradas pelo diretor geral como um importante diferencial não tem sido bem sucedidas junto aos alunos. Diversos motivos são apontados para explicar a frustração dessas tentativas:

*Ainda não conseguimos emplacar nossos programas internacionais, em parcerias com universidades européias e americanas. Os dois principais problemas são o custo do programa em moeda estrangeira, com viagens e tudo, e o problema da língua estrangeira. Ou usamos um modelo de tradução, o que encarece bastante o produto, ou fazemos em língua estrangeira, o que limita bastante o público. Continuamos tentando.*

Outras parcerias funcionam em regime de cooperação mútua para captação dos alunos, com cursos de inglês, academias de ginástica, restaurantes para troca de descontos. Possui ainda convênio com bibliotecas com acervo bibliográfico muito maior do que o da própria IES, afirma o diretor geral. Essas parcerias são vistas principalmente como complemento de divulgação e buscam contribuir para um bom relacionamento com os *stakeholders*.

## **2. IES B**

A IES B é uma faculdade com cinco cursos de graduação em duas áreas do saber e cerca de quinze cursos de pós-graduação fundada há apenas dois anos, porém faz parte de um grupo educacional com larga experiência nos níveis fundamental e médio, com 20 anos

de atuação. Esta IES busca um reposicionamento para o grupo D (hoje ela se encontra no grupo C), focando em uma área de saber específica, onde ela já goza de boa reputação nos outros níveis educacionais, segundo sua diretora. Os mantenedores têm bastante conhecimento do setor educacional, pois atuam há mais de 20 anos com foco nesses outros níveis educacionais.

Trata-se de uma IES recente de pequeno porte, buscando um maior nível de profissionalismo em sua gestão através da contratação de consultores na área de recursos humanos, finanças e acadêmica. Pretende segundo sua diretora focalizar sua estratégia em enfoque com diferenciação investindo em atributos diferenciadores. O mercado estadual em que atua ainda encontra-se em um ritmo maior de crescimento do que o resto do país, e com um número menor de IES partilhando a demanda. Acreditamos que esse mercado tenha um ingresso retardado na segunda fase estacionária, iniciando-se neste ou no próximo ano.

## **Informação**

A IES B ainda não desenvolve cursos à distância nem tampouco utiliza o percentual permitido pelo MEC para seus cursos de graduação ou pós-graduação, afirma a diretora. Ainda não possui nenhuma estrutura de EAD ou parcerias para desenvolvimento nessa categoria.

Em relação à orientação didático-tecnológica, a IES não disponibiliza nenhum tipo de apoio para atividades online.

O mix de marketing utilizado pela instituição é constituído principalmente por televisão, jornal, outdoors, mala direta, rádio além de atividades promocionais. A integração entre a campanha é feita através de um lançamento simultâneo dessas mídias, como vemos no depoimento da diretora:

*A integração das mídias é feita através das campanhas, quando uma nova mídia é usada para complementar a outra na época de lançamento. Além disso, usamos campanhas institucionais, que são feitas ao longo do ano. O vestibular é uma consequência.*

Usam também muito a assessoria de imprensa, para divulgação das atividades realizadas, voltadas para a comunidade afirma a diretora *“o tempo todo buscamos esse tipo de mídia espontânea. Isso tem se mostrado bastante eficaz.”*

O novo portal de educação adquirido integra um sistema que permite uma maior interatividade entre os alunos e professores, com informações sobre aulas, materiais e outras atividades, o que de acordo com a diretora tem melhorado muito a comunicação entre os alunos e a IES.

A contratação de uma nova agência de marketing, especializada no setor educacional também tem contribuído para a integração da comunicação com a estrutura organizacional da IES, segundo a diretora.

## **Pessoas**

Em relação às competências atuais, pelo fato da IES B ser muito nova, agora é que eles estão começando a investir na capacitação do seu pessoal. A utilização de um novo portal educacional integrado ao sistema de gestão exigiu o treinamento de todo o seu pessoal, segundo a diretora.

A agência de publicidade apresentou uma recomendação que tem sido seguida pela IES, em relação a uma nova política acadêmica, afirma a diretora:

*A agência atua diferentemente de uma agência de publicidade tradicional. Eles sugeriram que trabalhássemos o desenvolvimento das competências comportamentais ao invés de somente as competências técnicas. O aluno ao ingressar na pós-graduação, preenche um formulário de uma empresa multinacional que define quais são as deficiências comportamentais que devem ser trabalhadas. Visto isso, ele fará workshops em que ele trabalhará essas deficiências. Além disso, ele será cadastrado no linkedin. Ao melhorar as deficiências, ele cadastra essas novas competências no linkedin, melhorando o seu nível de indicações. Ao trabalhar o comportamento, ela se torna mais competitiva no mercado. Esse é um trabalho de médio e longo prazo. E nós vamos ter como medir esse nível de*

*empregabilidade, através do desenvolvimento dele no linkedin, o que vai permitir também um acompanhamento do aluno muito depois dele sair da faculdade.*

No desenvolvimento de novas competências, a IES utiliza o mesmo sistema utilizado pelos alunos, e foi onde começou o uso desse sistema de avaliação das competências comportamentais. Ao detectar os pontos onde as pessoas são mais fracas, busca-se desenvolver esses conhecimentos, capacidades e atitudes para aprimorar a equipe, afirma a diretora.

A empresa responsável pela consultoria de recursos humanos está trabalhando a gestão da mudança focada no resultado desses formulários e em um trabalho personalizado de *coaching* na equipe

Além disso, a gestão da inovação da IES B é feita através do aprimoramento de seu pessoal e do acompanhamento da evolução de seus alunos, através do desenvolvimento de seus pontos fracos detectados através do sistema.

## **Inovações de baixo custo**

As atividades complementares são disponibilizadas aos alunos através de três ou quatro cursos por semestre para que eles possam fazer como atividades complementares. O percentual de atividades complementares na pós-graduação é de 20 %, o mesmo percentual utilizado na graduação.

Os cursos livres e de extensão não chegam a representar um percentual significativo do faturamento total afirma a diretora:

*Não fazemos muita coisa em termos de cursos de extensão ligados à graduação ou pós-graduação, a participação deles no faturamento é muito pequena.*

Os cursos, seminários e palestras objetivando a experimentação dos cursos de graduação e pós-graduação são freqüentes, assegura a diretora:

*Fazemos muitos cursos voltados para a comunidade, para que eles conheçam a instituição e os cursos que oferecemos.*

Os cursos são revistos semestralmente, afirma a diretora:

*Nós como gestores de IES devemos estar sempre voltados para o mercado de trabalho. Por conta disso, buscamos sempre adequar o curso às necessidades de formação de mão de obra e sempre apoiado em pesquisas.*

A preocupação é grande em relação a isso. No início, eles criaram o curso baseado na percepção dos sócios. Após a consultoria ter feito o diagnóstico mercadológico, descobriram que tinham acertado nessa escolha, assegura a diretora. O lançamento dos novos cursos fica limitado ao trâmite do MEC, o que atrasa o processo. Os novos cursos têm foco em PBL- método baseado na solução de problemas, o que segundo a diretora eleva o nível do curso. Novas características são implementadas semestralmente.

O nível de sucesso no lançamento dos novos cursos e características que modifiquem substancialmente os atuais é de 70 a 80%, assegura a diretora:

*A análise mercadológica é fundamental para o sucesso do lançamento desses novos cursos. Quando apoiado em pesquisas, ficamos muito mais seguros ao lançar novos cursos. Isso impede você de lançar cursos que têm uma demanda declinante.*

A diretora finaliza esse tópico ressaltando a importância de validar as suas opiniões em pesquisas e diagnósticos mercadológicos e evitar fundamentar suas decisões unicamente na percepção dos sócios.

## **Rede de parceiros estratégicos**

A IES B não possui parcerias didáticas em âmbito nacional. Em relação às parcerias didáticas internacionais, a instituição também não possui.

Na área tecnológica, a IES também não possui parcerias.



Em relação a parcerias diversas, ela possui com essa empresa multinacional que desenvolve os sistemas de avaliação de competências. As consultorias na área de recursos humanos, marketing, acadêmica e financeira têm auxiliado eles na construção de uma gestão bastante profissional, afirma a diretora.

O depoimento da diretora demonstra a crença na importância de uma gestão profissional e acredita fortemente no posicionamento escolhido, com um enfoque grande na área de saber escolhida enfatizando a diferenciação.

### **3. IES C**

A IES C é uma IES de pequeno porte, com dois cursos de graduação (sistema de informação e pedagogia) e dois de cursos superiores de tecnologia, de duração de dois anos e meio. Possui hoje cerca de 400 alunos em graduação e 200 na pós-graduação. Estava posicionada no grupo C e está migrando para o E, em um mercado estadual bastante concorrido, com cerca de 100 IES disputando cerca de 120.000 alunos no ensino superior privado. O nível de concentração nesse mercado aumentou sensivelmente nos últimos anos, onde cerca de seis IES concentram 60% do mercado. Além disso, a relação ingresso/vaga é uma das piores do país, com uma capacidade ociosa de 59%. Como ponto positivo podemos relacionar as altas mensalidades médias cobradas pelas IES hoje, mas com forte perspectiva de retorno.

A IES C atende a um público predominantemente proveniente das classes B – e C de médio para baixo poder aquisitivo, e segundo seu diretor encontra-se ainda com dificuldades de capital de giro. Por ser classificada como faculdade isolada, está em fase de credenciamento de seus cursos no MEC e encontra-se descapitalizada para os investimentos necessários para tal fim. Tem cinco anos de existência e seu diretor cogita seriamente a possibilidade de vendê-la.

#### **Informação**

A IES C oferta cursos de extensão e pós-graduação à distância, atuando com

parcerias nesse sentido. Funciona como geradora de conteúdo e como pólo presencial para cursos desenvolvidos por IES parceiras, segundo seu diretor.

O percentual de carga horária utilizado para a EAD nos cursos de graduação e pós-graduação é de 20%. Nos cursos à distância, porém o percentual de aulas à distância é de 50% e 50% são realizados em aulas presenciais, afirma o diretor:

*O formato dos cursos de pós-graduação à distância é diferente aqui. Existe uma proporção de 50% presencial e 50% à distância, realizados em casa ou em laboratórios multimídia.*

A EAD é realizada por internet, e o sistema utilizado foi desenvolvido internamente para as disciplinas dos cursos de graduação e pós-graduação presenciais.

A orientação didático-tecnológica se resume a atividades pedagógicas de apoio às disciplinas em EAD e tutorias, assegura o diretor:

*Nós utilizamos mediadores, que fazem a interface do aluno com a IES. Eles fornecem também apoio pedagógico e tecnológico na utilização do sistema de EAD.*

Em relação ao mix de marketing utilizado, a IES C utiliza principalmente vendas pessoais, panfletagem, mala direta, segundo o diretor:

*Utilizamos ainda o sistema tradicional de marketing, com material impresso, folders, cartazes e promotores que fazem um trabalho de divulgação nas empresas. Eles recebem o treinamento específico para essa função, com técnicas de marketing, vendas e relações públicas.*

## **Pessoas**

Os recursos humanos da IES C ainda não estão alinhados à nova estrutura que se pretende implementar, mas estão buscando trabalhar esse ponto, afirma o diretor:

*A equipe está sendo reestruturada para atender às novas exigências, buscando uma maior capacitação em marketing, através dos cursos de pós-graduação em marketing que eles possuem e em recursos humanos. O novo foco em tecnologia também exige um treinamento maior dessa equipe.*

A gestão da inovação se através da gestão do conhecimento, segundo o diretor:

*Investimos na capacitação e formação de empreendedores através da participação nos nossos cursos de extensão.*

Ficou bastante claro no depoimento do diretor a necessidade de investimento em capacitação para adequar à IES ao novo mercado que se pretende atingir e a limitação na disponibilidade de recursos para isso, buscando privilegiarem-se os cursos disponíveis internamente.

### **Inovações de baixo custo**

As atividades complementares na IES C se desenvolvem através de semanas acadêmicas, cursos de extensão universitária que são abertos à comunidade e disciplinas dos cursos de pós-graduação que eventualmente são oferecidas como atividades extras aos alunos de graduação.

*Nós fazemos semanas acadêmicas e cursos de extensão por módulos, além dos cursinhos (como chamamos internamente). Esses cursos ficam à disposição do alunado e são ofertados à comunidade, mediante o pagamento de taxa de inscrição.*

As atividades complementares correspondem de 10 a 20 % da carga horária, dependendo do curso.

Os cursos livres são os citados acima e respondem por um percentual de aproximadamente 10% do faturamento, assegura o diretor da IES C. Algumas disciplinas dos cursos de pós-graduação em gestão pública são comercializadas isoladamente, com foco na demanda que busca os concursos públicos.

A IES oferece palestras, debates e cursos abertos e gratuitos à comunidade, com o objetivo de divulgar a instituição enquanto focam na questão da responsabilidade social e ambiental:

*Realizamos constantemente palestras abertas à comunidade tratando de temas como a Lei Maria da Penha, questões de segurança pública em que trazemos autoridades ou professores. Falamos também de temas como consciência ambiental e educação, e isso costuma trazer bastante retorno. Os temas pertinentes à gestão pública também são abordados.*

Quanto às novas características, constantemente são implementadas modificações nas ementas das disciplinas e na estrutura dos cursos de graduação e pós-graduação, afirma o diretor:

*Semestralmente trabalhamos os conteúdos dos cursos, e implementamos alterações curriculares nessas épocas, inclusive com modificação ou inclusão de disciplinas.*

O percentual de sucesso desses novos cursos e características é de 60%, segundo o diretor.

O diretor acredita que essas modificações e lançamentos de novos produtos vêm obtendo uma boa aceitação por parte do público, apesar das dificuldades de mercado.

## **Rede de parceiros estratégicos**

A instituição tem parcerias didáticas com Instituições de ensino superior com cursos presenciais e à distância, segundo o diretor:

*Temos parcerias com faculdades e universidades para oferta de cursos de educação continuada presenciais, cursos profissionalizantes e de pós-graduação presenciais e à distância.*

Em relação às parcerias didáticas internacionais, a IES C ainda não possui, afirma o diretor:

*Estamos buscando parcerias com instituições dentro do MERCOSUL, mas ainda estamos em fase de negociações.*

Não possui parcerias nas áreas de tecnologia.

Possui convênios e parcerias com organizações públicas e privadas para descontos e benefícios para seus funcionários nos cursos de graduação e pós-graduação.

#### **4. IES D**

A IES D é uma instituição de pequeno porte, com 250 alunos divididos em quatro cursos superiores de tecnologia e 250 alunos na pós-graduação com cinco cursos. Pertence ao grupo C e atende a uma demanda concentrada nas classes C e D, segundo seu diretor geral. O mercado estadual em que ela se encontra inserida é bastante competitivo, com mais de 160 instituições disputando cerca de 210.000 alunos no ensino superior privado. A relação ingresso/vaga é ruim, com ociosidade de 55%. Como a IES D compete com base em um posicionamento voltado para o baixo custo, encontra dificuldades em função da sua escala, que gera desvantagens de custo. Para isso precisa expandir as suas atividades, e está com pedido de credenciamento de mais seis cursos superiores de tecnologia no MEC, afirma o seu diretor geral:

*As faculdades pequenas, com menos de 1000 alunos vêm sofrendo uma pressão muito grande dos grandes grupos consolidadores. Esses grupos estão comprando as médias e grandes instituições, mas não tem interesse nas pequenas. Os nossos custos são mais altos e para sobreviver precisamos crescer. Pedimos agora seis novos cursos ao MEC e pretendemos nos tornar um referencial em relação a cursos superiores de tecnologia.*

O diretor possui larga experiência no setor educacional, tendo atuado por muitos anos em um dos maiores grupos educacionais do país, bastante diversificado. Possui além da faculdade, colégio, curso pré-vestibular, escola técnica e editora, todos voltados para o

mesmo segmento de baixa renda. A faculdade possui cinco anos de atividade, ao longo dos quais vêm mantendo-se fiel ao posicionamento estratégico do grupo, e beneficia-se do compartilhamento dos custos fixos com as outras instituições de outros níveis educacionais, que utilizam as mesmas instalações. Possui instalações bem localizadas para o seu público em local central, e é bem situada em relação aos meios de transportes públicos.

## **Informação**

A IES D não oferece hoje nenhum curso à distância. Em relação ao percentual de carga horária utilizada nos cursos de graduação e pós-graduação, o diretor geral afirma:

*Nos cursos de graduação ainda não utilizamos o percentual permitido de 20% pois eles ainda não foram reconhecidos, mas nos cursos de pós-graduação o percentual utilizado é de 20%. Das 360 horas, 72 são em atividades à distância.*

A educação à distância na IES D é desenvolvida internamente segundo seu diretor:

*O que nós utilizamos em EAD basicamente é o ambiente virtual de aprendizagem, ou espaço virtual de aprendizagem (EVA). Criamos grupos de aprendizagem onde o professor disponibiliza o material, vídeos, arquivos e o aluno entra e acessa esse espaço. Utilizamos basicamente o método assíncrono, não usamos o sincronismo porque é inviável, fica muito caro. O aluno baixa o material, faz a tarefa e devolve na mesma ferramenta que ele utilizou. Não tem nenhuma interatividade.*

Em relação à orientação didático-tecnológica, a IES D criou a semana da inclusão digital que procura nivelar o aluno em relação ao seu conhecimento tecnológico, afirma o diretor geral:

*Na primeira semana de aula, os alunos de graduação e pós-graduação vão para os laboratórios com os coordenadores e instrutores dos cursos de graduação e pós-graduação e são testados em seus conhecimentos de informática, em relação aos aplicativos básicos, internet, até se sabem passar e-mail, navegar pelas redes sociais, uso*

*dos sistemas de EAD. Nessa semana eles recebem o treinamento nessas aplicações para melhorar o seu nível de comunicação e acesso à informação, e nivela os alunos em um nível básico.*

O aprendizado para isso veio da EAD, de pesquisas realizadas para se aferir a evasão em EAD, nas quais foi detectado como grande motivador a falta de experiência na utilização da internet afirma ainda o diretor.

A comunicação interna baseia-se em marketing de relacionamento, onde se busca uma maior aproximação com o aluno. Essa aproximação acontece por meio de comunicados internos, impressos e verbais, interfaces em momentos pontuais, como a presença do coordenador em datas chaves, como abertura de curso, mudança de módulo e outras afirma o diretor:

*A faculdade desenvolveu canais próprios de comunicação com os alunos, além do mix tradicional de marketing utilizado. Nós usamos os jornais, voltados para as classes C e D, com anúncios nos classificados, rádio e muita panfletagem em locais estratégicos.*

A integração da comunicação é feita através do plano de marketing, que é elaborado a cada semestre e nele são definidos os parâmetros da campanha e busca-se o alinhamento, segundo o diretor geral:

*Nós elaboramos uma matriz de atratividade em nosso plano de marketing que busca integrar o nosso endomarketing ao marketing externo, através do alinhamento dos nossos pontos fortes com as oportunidades.*

## **Pessoas**

O diretor geral percebe claramente que o nível de competências de sua instituição hoje não está adequado a uma cultura de inovação:

*O nível do meu pessoal hoje está bem abaixo do que eu acho adequado para uma faculdade inovadora. O ideal seria ter uma política de treinamento e capacitação que*

*garantisse o desenvolvimento dessa equipe. O fato de trabalhar com um segmento como o C e D e a limitação de custo inerente a esse segmento dificulta a contratação de um pessoal mais qualificado.*

Os cursos sofrem constantes mudanças em suas grades, nas disciplinas, mudanças de disciplinas tanto na graduação como na pós-graduação, afirma o diretor:

*Fazemos constantes reuniões com empresários para ouvir deles quais são as demandas em relação aos funcionários que eles querem contratar ou de seus funcionários, para a partir daí modificar os nossos cursos. Na pós-graduação, essas sugestões de mudanças às vezes partem dos próprios alunos, que já são mais maduros e às vezes mais preparados que os próprios professores em temas específicos.*

Para disseminar essa cultura de inovação, a IES D criou canais próprios para ouvir o cliente o tempo todo, segundo o diretor. Em relação ao desenvolvimento de novas competências, essas ficam condicionadas ao crescimento da instituição.

## **Inovações de baixo custo**

As atividades complementares na IES foram criadas com a visão de contribuir para reduzir o custo através de uma base de quatro disciplinas comuns nos quatro cursos de graduação, afirma o diretor geral:

*Ao modificar a estrutura do curso no início do ano, criamos um grupo de quatro disciplinas que são as mesmas para todos os cursos de graduação, e na pós das doze disciplinas, seis são comuns. As disciplinas que nós usamos como atividades complementares são oferecidas aos sábados para todas as turmas e ao mesmo tempo como cursos de extensão. Ao mesmo tempo em que elas contribuem para reduzir custos, também atendem aos requisitos do MEC em relação à educação continuada.*

O percentual de carga horária do curso utilizada em atividades complementares exclusivas é de 15%, mas se forem consideradas essas o percentual passa a ser de quase 50%, assegura o diretor geral.



A cada 10 semanas são realizadas as semanas acadêmicas, com essas atividades complementares que são oferecidas como curso de extensão também. Como o custo de divulgação é muito elevado, elas são oferecidas basicamente ao alunado. Para o público externo são distribuídos folhetos e cartazes, e a participação desses cursos no faturamento total não passa de 3%, segundo o diretor geral.

Existe uma semana de nivelamento diferenciada à semana de informática, afirma o diretor geral:

*Nessa semana são realizadas palestras, que também são abertas à comunidade em geral com conteúdos referentes a cada curso de graduação. Isso acontece para que o aluno possa se certificar que o curso que ele está fazendo é o certo para ele. Acontece com bastante frequência nessas semanas do aluno trocar o curso que ele está matriculado. Por exemplo, o aluno que gosta de informática e se inscreve em TI, e ao final dessa semana ele vê que a vocação dele está muito mais voltada para marketing. Ao longo de uma semana ele vê uma amostra do conteúdo que ele terá durante os próximos dois anos.*

A cada seis meses são reavaliadas as ementas dos cursos e realizadas algumas pequenas alterações e a cada ano são realizadas as mudanças mais profundas, segundo o diretor:

*O percentual de sucesso dessas mudanças hoje está em 50%. Nem sempre conseguimos traduzir em mudanças bem sucedidas aquilo que o mercado quer. Temos que refazer essas mudanças às vezes três, quatro vezes para chegar a ser bem sucedida.*

## **Rede de parceiros estratégicos**

A IES D possui parcerias com IES da mesma cidade, com reuniões semanais e parcerias com editoras, afirma o diretor geral:

*Mantemos uma rede de 10 pequenas instituições que funciona com compartilhamento de problemas e soluções comuns, para melhorar a competitividade. Além disso, as parcerias*

*com as editoras possibilitam descontos aos alunos, tardes de autógrafos e palestras dos escritores, que costumam atrair bastante público.*

A instituição não possui parcerias internacionais. Em relação às parcerias na área de tecnologia a IES D apresenta uma solução bastante inovadora. Através dessa rede de parceiros didáticos, a instituição utiliza o sistema de uma IES parceira:

*Fizemos uma parceria com a empresa que pertence a uma IES, e o que nos levou a usar esse sistema foi o fato de se tornar parte de uma rede que usa a mesma solução, o que levou a melhorias no sistema sem custos adicionais para cada uma delas.*

Além disso, a IES D possui parcerias e convênios com empresas, supermercados, indústrias e outras instituições de ensino em outros níveis educacionais, assegura o diretor geral:

*Esses convênios proporcionam a essas empresas descontos aos seus funcionários, oportuniza aos funcionários titulados a possibilidade de dar aulas na nossa faculdade e colégio, realiza gratuitamente para essas empresas cursos e seminários, além de proporcionar um relacionamento privilegiado. Temos parcerias com supermercados, hotéis, concessionárias, órgãos públicos. Isso sempre garante alunos e professores, inclusive gerando muito bons professores.*

## **5. IES E**

A IES E organiza-se para se tornar um centro universitário em breve, saindo de sua condição atual de faculdades integradas. É uma instituição de médio porte, focada em uma estratégia de diferenciação. Possui cerca de 3000 alunos em graduação e 500 em pós-graduação, distribuídos em nove cursos de graduação tradicionais, oito cursos de graduação tecnológica e mais de 20 cursos de pós-graduação em quatro áreas do saber. Faz parte de um conceituado e tradicional grupo empresarial bastante diversificado, e os negócios na área educacional do grupo já têm mais de 25 anos de tradição. Atuam nos níveis fundamental e médio. A IES tem 10 anos de funcionamento, tendo crescido bastante nesse período. Goza de excelente reputação junto a seu público alvo, com ótimos

resultados nas avaliações do ENADE e IGC. Pertence ao grupo estratégico B.

A instituição tem um permanente investimento em programas de responsabilidade social e ambiental, segundo o seu diretor geral. Esse foco garante à instituição um posicionamento diferenciado, e aliado à alta qualidade percebida nos seus cursos permite trabalhar com um valor de mensalidade média bem acima das outras IES que disputam o mercado de cerca de 55.000 alunos no ensino superior privado, disputado por 18 IES. Faz parte do grupo das cinco maiores instituições locais, em um mercado estadual que têm uma capacidade ociosa de 44%, bem menor do que a média do país.

A instituição faz parte de um grupo familiar que está se profissionalizando. A empresa passou por consultorias de gestão ao longo dos anos, e vêm investindo na capacitação de seus dirigentes e executivos, sejam eles da família ou não. Através da contratação de uma consultoria especializada em recursos humanos, traz profissionais qualificados de outros estados e outras instituições, o que contribui muito para a profissionalização da gestão.

Possui excelentes instalações, situadas no melhor bairro da cidade e muito bem equipadas.

## **Informação**

A IES não oferece nenhum curso totalmente à distância.

Em relação ao percentual permitido de EAD nos cursos presenciais de graduação e pós-graduação, a instituição só realiza uma disciplina de um curso de graduação, segundo o diretor geral:

*Nós possuímos um sistema integrado que é na verdade um portal educacional, e através dele disponibilizamos uma disciplina à distância. É uma experiência que estamos fazendo.*

A EAD realizada através desse portal funciona de forma assíncrona. A orientação didático-tecnológica é realizada através do portal, assegura o diretor geral:

*Através do portal utilizado, incentivamos os professores a disponibilizar material, exercícios, links para sites com conteúdo relevante para os alunos. E cobramos os alunos para que eles acessem esse material e os links disponibilizados.*

A comunicação é toda baseada em planejamento e pesquisa, que pode ser feita internamente ou através da contratação de um instituto de pesquisa para tal fim. Após isso, é definido o mix promocional a ser utilizado, afirma o diretor geral:

*Usamos jornal, rádio, televisão e outdoor. Agora, como estão retirando muitos outdoors da cidade, estão estamos usando mais mídias alternativas, como busdoor, paradas de ônibus, shoppings, mas 70% da verba ficam distribuídas entre TV, jornal e rádio. Usamos também mala direta via e-mail, com base de dados nossa ou compradas de provedor. A integração do mix é feita através de uma padronização visual, ao mesmo tempo em que buscamos que cada peça seja auto-explicativa.*

## **Pessoas**

A equipe tem mudado bastante nos últimos dois anos, através da contratação de novos executivos e da implementação de uma nova cultura estratégica, resultado da constante reciclagem de seus dirigentes e do trabalho realizado pelas empresas de consultoria contratadas.

A IES E busca através do benchmarking com outras instituições, e estão sempre buscando novidades, assegura o seu diretor geral:

*A instituição está se tornando referência por essa constante oferta de inovações, e sentimos que às vezes nos arriscamos muito, quando adotamos algo muito novo, sem ter sido experimentado.*

A aquisição de novas competências vem sendo feita através do recrutamento de novos profissionais e desenvolvimento da equipe, com cursos realizados internamente e enviando a equipe para cursos, congressos e seminários, afirma o diretor geral:

*Através da contratação de uma conceituada empresa de consultoria de recursos humanos, estamos trabalhando o treinamento e capacitação de nossos funcionários para desenvolvimento das novas competências requeridas para reformulação de nossa instituição.*

## **Inovações de baixo custo**

As atividades complementares são realizadas através de palestras, seminários, feiras e congressos, segundo o diretor geral:

*Nós realizamos palestras com professores nossos e convidados de outras instituições, estimulamos a participação de nossos alunos em feiras e congressos estaduais, que são gratuitos. Para participação nesses eventos, disponibilizamos o nosso ônibus e através de eventos dentro da própria instituição.*

O percentual de carga horária utilizada nessas atividades complementares na carga horária total dos cursos de graduação e pós-graduação está na faixa de 10%. Sobre o percentual dos cursos livres convergentes no faturamento, o diretor geral informou que se situa entre 8% e 10%.

Ainda não utiliza os cursos, seminários e palestras para experimentação dos cursos de graduação e pós-graduação. Segundo o seu diretor geral, a partir de 2010 a IES D pretende implementar esses cursos.

A cada dois anos são oferecidos cursos novos ou modificações na grade curricular dos cursos já existentes. Em relação ao percentual de sucesso de lançamento desses novos cursos e características, esse fica na faixa de 60 a 70%. Isso tem se mostrado muito importante e é a principal razão do crescimento da IES.

## **Rede de parceiros estratégicos**

A IES D não possui parcerias didáticas em nível internacional.

A IES possui parceria com uma IES com foco tecnológico, com uma universidade federal para pesquisa e com uma IES para curso de pós-graduação em área do saber específica, segundo seu diretor:

*A parceria mantida com essa instituição da área de tecnologia permite estágio de nossos alunos, intercâmbio e uso compartilhado de nossas instalações. Na pós-graduação, essa parceria com essa IES especialista permite trazer os professores deles para ministrar disciplinas em nossa cidade, promovendo um intercâmbio bastante positivo.*

Em relação a outras parcerias, possuem várias:

*Temos parcerias com empresas de petróleo, energia, indústrias, bancos, supermercados, colégios enfim, várias outras empresas para concessão de descontos, benefícios e realização de cursos realizados “in company”.*

No depoimento do diretor percebeu-se uma grande preocupação em incrementar as parcerias didáticas nacionais e internacionais, promovendo uma maior interação com IES de outros estados e países e possibilitando ao corpo discente maior possibilidade de intercâmbio de informações e experiências.

## **6. IES F**

A IES F é um centro universitário com cerca de 12.000 alunos na graduação e 800 na pós-graduação. É integrante do grupo A e tem 22 anos de existência, tendo se tornado centro universitário há 12 anos. A instituição possui 18 cursos de graduação tradicional e sete de graduação tecnológica, 20 de pós-graduação e um mestrado profissional, e atua em todas as áreas de saber. Atua em um mercado estadual com mais de 400.000 alunos no ensino superior privado, com nível de concentração elevado onde as 10 maiores instituições possuem cerca de 70 % do mercado. É uma instituição com controle familiar, e os principais executivos são da família.

Encontra-se em um longo período de estagnação no número de alunos, e há quatro

anos não registra crescimento. Possui quatro campi, e estão sofrendo a pressão concorrencial dos grupos consolidadores. Têm sido constantemente abordados para compra da instituição, mas têm recusado sistematicamente as ofertas. As mudanças estratégicas têm sido dificultadas pelo tamanho e pela dificuldade de consenso em uma gestão familiar, segundo seu pró-reitor:

*Por ser uma instituição tradicional e de controle da família, as decisões em relação às mudanças são muito difíceis, o consenso é complicado. Recentemente passamos por uma consultoria para profissionalizar a gestão, mas as discussões foram tão intensas e acaloradas que o processo foi abortado antes até do seu início.*

## **Informação**

A IES F não possui cursos à distância.

Do percentual permitido de EAD nos cursos presenciais de graduação e pós-graduação, a instituição realiza conteúdos interdisciplinares comuns a vários cursos de graduação e pós-graduação, no entanto isso não significa nem 3% do total da carga horária de todos os cursos, segundo o pró-reitor:

*Alguns membros da família ainda enxergam a EAD como apoio metodológico, não conseguem entender a evolução na capacidade cognitiva dos alunos. A quebra de modelos mentais enraizados é muito difícil, portanto acabamos indo muito devagar em relação à EAD. Nos cursos mais tradicionais e onde a instituição é mais bem avaliada, como direito e medicina os coordenadores não permitem a inclusão de disciplinas em EAD.*

A infra-estrutura tecnológica da IES F, incluindo seu portal de educação à distância e seu sistema de gestão é desenvolvido internamente, com funcionários, professores e alunos.

A orientação didático-tecnológica é focada em apoio aos trabalhos de conclusão de cursos e monografias, assegura o pró-reitor:

*O professor-orientador dos trabalhos de conclusão de curso e monografias de graduação e pós-graduação tem como responsabilidade o acompanhamento aos alunos através do portal acadêmico da IES.*

O mix de marketing da IES tem como principal veículo o jornal, onde estão concentrados aproximadamente 70% da sua verba publicitária, afirma o pró-reitor:

*Usamos principalmente jornal, através de compras de grandes espaços com desconto. Já usamos essa mídia há mais de 15 anos, e têm funcionado bem. Usamos também mala direta, televisão e internet, com menos volume e em épocas específicas.*

A integração é feita principalmente através de padronização visual.

## **Pessoas**

O nível de competências atuais da IES F está altamente inadequado à cultura de inovação, argumenta o pró-reitor:

*Este é um ponto bem complicado. Ao mesmo tempo em que sabemos que precisamos reciclar nossos funcionários e docentes, temos funcionários que estão conosco desde o começo da instituição, e por questões de amizade, confiança ocupam posições estratégicas. A demissão desses funcionários só ocorre quando algum evento extraordinário motiva, e é bem dolorosa e difícil. Os outros cargos de diretoria são ocupados por membros da família. Até a capacitação é complicada.*

A gestão é bastante centralizada, a cultura de inovação não é muito disseminada na instituição, afirma o pró-reitor:

*O conselho gestor, composto em sua grande maioria por membros da família é bastante tradicionalista e veta qualquer tentativa de inovação mais radical.*

O desenvolvimento de novas competências é voltado para a formação técnica dos funcionários e acadêmica dos docentes.



## **Inovações de baixo custo**

As atividades complementares são: feiras e congressos realizados pela instituição e abertas às outras IES, exercícios complementares extraclasse realizados com apoio do portal e cursos e semanas acadêmicas, reforça o pró-reitor:

*Costumamos realizar congressos nas áreas de saber em que atuamos e trazemos palestrantes de renome, convidamos alunos de outras IES e de outros estados. O retorno de marketing dessas atividades acaba sendo bastante interessante para a instituição.*

Essas atividades correspondem a aproximadamente 5 % da carga horária total dos cursos. Alguns desses cursos são utilizados como chamariz para novos alunos assegura o pró-reitor:

*Usamos as palestras dos congressos, assim como outras, como forma da comunidade ter acesso à nossa instituição, funcionando assim como forma de divulgação.*

Os cursos de extensão ligados à graduação ou pós-graduação não tem uma participação significativa no faturamento total da IES, segundo o pró-reitor:

*Não saberia dizer o percentual exato de participação desses cursos, eles estão vinculados à receita da pós-graduação, mas não chega a um ou 2 % do total.*

Finalmente, em relação a lançamento de novos cursos ou características que os modifiquem, novamente a gestão familiar e tradicionalista faz com que a frequência de modificações se faça anualmente com um índice de sucesso de 70%, segundo o pró-reitor.

## **Rede de parceiros estratégicos**

Em relação às parcerias didáticas nacionais, a IES F mantém parcerias com empresas privadas em oito estados para oferta de seus cursos de pós-graduação, segundo o pró-reitor:

*Temos essas empresas que faz todo o planejamento promocional, oferta do curso localmente e cuidam de toda a questão logística. Nós entramos com os professores, coordenação acadêmica e certificação, e eles nos pagam um percentual pelo uso de nossa marca e expertise.*

A instituição não possui convênios internacionais.

Na área tecnológica, a instituição possui convênios com empresas para fornecimento de estagiários e funcionários de seus cursos na área de tecnologia de informação, o que constitui um importante atributo diferenciador para a IES, segundo o pró-reitor:

*Essas empresas fornecem vagas para estagiários e profissionais exclusivas para nossos alunos. Para eles é interessante, pois os nossos cursos de sistemas de informação e ciência da computação têm obtido excelentes resultados no IGC e no Enade, o que assegura a esses parceiros bons profissionais. Para nós, é um importante diferenciador termos estágio garantido nesses cursos, com a perspectiva de aproveitamento.*

A instituição mantém convênio com empresas, indústrias, clubes, associações e órgãos públicos para concessão de benefícios e descontos, finaliza o pró-reitor.

## AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PESQUISADAS

As seis Instituições de ensino superior pesquisadas apresentaram as seguintes características, de acordo com os quatro construtos principais:

Tabela 10: IES A e B.

	IES A	IES B
Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tem oferta de cursos à distância.</li> <li>• 5% da carga horária dos cursos de graduação e pós-graduação em EAD.</li> <li>• Estrutura de EAD terceirizada.</li> <li>• Não existe uma estrutura de orientação didática tecnológica.</li> <li>• Comunicação integrada de marketing em um estágio inicial, com padronização da identidade visual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tem oferta de cursos à distância.</li> <li>• Não usa EAD nos cursos de graduação e pós-graduação.</li> <li>• Não possui estrutura de EAD.</li> <li>• Não existe uma estrutura de orientação didático-pedagógica.</li> <li>• Comunicação integrada de marketing evoluindo de um estágio inicial para intermediário.</li> </ul>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de competências atual parcialmente adequado à cultura de inovação.</li> <li>• Gestão da inovação parcial, em uma unidade de negócios.</li> <li>• Investimento consistente em treinamento e capacitação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de competências atuais inadequado à cultura de inovação.</li> <li>• Gestão da inovação em fase inicial.</li> <li>• Desenvolvimento de competências baseado em diagnóstico de pontos fortes e fracos.</li> </ul>
Inovações de baixo custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10% de atividades complementares, basicamente de horas de TCC e monografia. Não faz parte da carga horária do curso.</li> <li>• Cursos livres sinérgicos participam em 30% do faturamento total.</li> <li>• Poucos cursos gratuitos para experimentação.</li> <li>• Lançamento de novos cursos ou características com frequência anual e índice de sucesso de 70%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% de atividades complementares, através de três ou quatro cursos por semestre.</li> <li>• Cursos livres sinérgicos inexpressivos no faturamento total.</li> <li>• Cursos gratuitos para experimentação frequentes.</li> <li>• Lançamento de novos cursos e características apoiados em pesquisas, frequência semestral e índice de sucesso de 70%.</li> </ul>
Rede de parceiros estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias didáticas nacionais efetivas e importantes.</li> <li>• Parcerias em tecnologia parcialmente bem sucedidas.</li> <li>• Parcerias internacionais mal sucedidas.</li> <li>• Parcerias diversas para biblioteca e descontos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não possui parcerias didáticas nacionais ou internacionais.</li> <li>• Não possui parcerias em tecnologia.</li> <li>• Parcerias diversas com empresas de consultoria nas áreas de gestão.</li> </ul>

Tabela 11: IES B e C.

	IES C	IES D
Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta cursos de pós-graduação à distância.</li> <li>• Percentual de 20% de EAD nos cursos de graduação e pós-graduação.</li> <li>• Estrutura de EAD proprietária.</li> <li>• Orientação didático-tecnológica focada em atividades de apoio.</li> <li>• Comunicação integrada de marketing inexistente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não possui cursos à distância.</li> <li>• 20% de EAD nos cursos de pós-graduação e não usa ainda na graduação.</li> <li>• Estrutura de EAD proprietária, baseada no EVA.</li> <li>• Orientação didático-tecnológica através de treinamento de nivelamento.</li> <li>• Comunicação integrada de marketing no estágio inicial para intermediário.</li> </ul>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências atuais inadequadas à inovação.</li> <li>• Gestão da inovação em estágio inicial.</li> <li>• Pouco investimento na formação de competências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências atuais inadequadas à inovação.</li> <li>• Gestão da inovação parcial.</li> <li>• Desenvolvimento de competências condicionadas ao crescimento da IES.</li> </ul>
Inovações de baixo custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 a 20% da carga horária utilizada em atividades complementares, concentrada em cursos de extensão e semanas acadêmicas.</li> <li>• Cursos livres convergentes representam 10% do faturamento.</li> <li>• Cursos gratuitos oferecidos pra experimentação com frequência.</li> <li>• Lançamento de novos cursos ou características com frequência anual e índice de sucesso de 60%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15% de atividades complementares na carga horária, com 50% de disciplinas compartilhadas.</li> <li>• Cursos livres convergentes com menos de 3% de participação no faturamento total.</li> <li>• Cursos gratuitos para experimentação no início do semestre.</li> <li>• Lançamento de novos cursos ou características com frequência semestral e índice de sucesso de 50%.</li> </ul>
Rede de parceiros estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com IES para cursos de pós-graduação presencial e EAD.</li> <li>• Não possui parceiros internacionais.</li> <li>• Não possui parceiros em tecnologia.</li> <li>• Possui convênios para descontos e benefícios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com IES da mesma cidade e outras, formando uma rede.</li> <li>• Não possui parceiros internacionais.</li> <li>• Possui parceria em tecnologia com outras instituições.</li> <li>• Possui convênios para descontos e benefícios, além da captação de docentes.</li> </ul>

Tabela 12: IES E e F.

	IES E	IES F
Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tem oferta de cursos à distância.</li> <li>• Possui um percentual muito pequeno de disciplinas em EAD.</li> <li>• Orientação didático-tecnológica através de funcionalidade do portal da instituição.</li> <li>• Comunicação integrada de marketing em um estágio inicial, com padronização da identidade visual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tem oferta de cursos à distância.</li> <li>• Possui um percentual muito pequeno de conteúdo em EAD.</li> <li>• Estrutura de EAD em desenvolvimento.</li> <li>• Orientação didático-tecnológica restrita a atividades de apoio a TCC.</li> <li>• Comunicação integrada de marketing em um estágio inicial, com padronização da identidade visual.</li> </ul>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de competências atual parcialmente adequado à cultura de inovação.</li> <li>• Gestão da inovação em nível intermediário.</li> <li>• Desenvolvimento de competências baseado em treinamento e recrutamento de novos membros da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências atuais inadequadas à inovação.</li> <li>• Gestão da inovação inexpressiva, concentrada no nível de produtos.</li> <li>• Desenvolvimento de competências somente no nível técnico e acadêmico.</li> </ul>
Inovações de baixo custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 a 10% da carga horária de atividades complementares concentradas em seminários, palestras, feiras e congressos.</li> <li>• Não possui cursos para experimentação.</li> <li>• Percentual de participação de 8 a 10% dos cursos livres convergentes no faturamento total.</li> <li>• Lançamento de novos cursos ou características a cada dois anos e índice de sucesso de 60 a 70%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5% da carga horária de atividades complementares concentradas em seminários, palestras, feiras e congressos.</li> <li>• Cursos gratuitos oferecidos pra experimentação com frequência.</li> <li>• Lançamento de novos cursos ou características com frequência anual e índice de sucesso de 70%.</li> </ul>
Rede de parceiros estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui parceria com IES para pós-graduação.</li> <li>• Não possui parcerias didáticas internacionais.</li> <li>• Parcerias de tecnologia para intercâmbio de alunos com IES da cidade.</li> <li>• Possui convênios para descontos e benefícios, além de cursos fechados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui parcerias com empresas privadas para pós-graduação.</li> <li>• Não possui parcerias internacionais.</li> <li>• Possui parcerias de tecnologia para estágio de alunos.</li> <li>• Possui convênios para descontos e benefícios.</li> </ul>

Em relação ao primeiro construto (informação), ressaltamos os pontos principais: os entrevistados afirmam que não tem oferta de curso à distância, com exceções e ainda utilizam pouco o percentual permitido pelo MEC e estão na fase inicial de domínio da tecnologia. A orientação didático-tecnológica, quando existente é restrita a atividades de apoio ou presenciais. A comunicação integrada de marketing ainda é um conceito pouco explorado, e focado apenas na padronização da identidade visual entre as peças publicitárias.

O segundo construto (pessoas) também apresenta pontos similares: o nível de competências atuais da IES não está adequado a uma cultura de inovação, salvo algumas exceções em que ele está parcialmente adequado. Há um esforço em implantar a gestão da inovação, seja iniciado pelos gestores ou por consultores externos e se encontra na fase inicial de implantação. O desenvolvimento de novas competências está na agenda da maior parte dos entrevistados, seja por treinamento interno e externo ou consultoria.

O terceiro construto (Inovações de baixo custo) tem como similaridades entre os entrevistados: todos utilizam de 10 a 20 % de atividades complementares, baseadas em palestras, seminários, cursos, semanas acadêmicas ou TCC. A maior parte oferece cursos gratuitos para experimentação, com uma exceção. Os cursos livres convergentes, apesar dos percentuais variáveis nas instituições, de 0 a 30% no faturamento total, começam a aparecer como importantes agregadores de receita, mas ainda recebem poucos investimentos e atenções das IES, estando atrelados às outras atividades complementares, com apenas uma exceção. A frequência de lançamento de novos cursos e características que os modifiquem é semestral, anual ou a cada dois anos, e o índice de sucesso varia de 50 a 70%.

O quarto construto (rede de parceiros estratégicos) apresenta os seguintes pontos em comum: os entrevistados afirmaram possuir parcerias didáticas nacionais, com uma exceção; não possuem parcerias internacionais, com uma exceção e essa não teve sucesso em suas tentativas. Em relação às parcerias tecnológicas, a maior parte possui, com duas exceções. Em outras parcerias, a maior parte está voltada para convênios para concessão de descontos e benefícios, e algumas exceções para biblioteca, captação de docentes e empresas de consultoria.

Cabe ressaltar também a definição estratégica de acordo com a escola de posicionamento (o que ficou explícito nas entrevistas e nas pesquisas feitas sobre cada IES) de cada uma dessas instituições e seu grupo estratégico correspondente de acordo com a análise efetuada nessa pesquisa.

A IES A pode ser considerada integrante do grupo D, usando uma estratégia de

diferenciação. Possui custos mais altos e trabalha com mensalidades acima da média do mercado. A IES B busca uma transição do grupo C para o grupo D, usando uma estratégia de enfoque com diferenciação. A IES C pode ser considerada como integrante do grupo E, ainda que recente e busca competir com uma estratégia de enfoque com baixo custo. A IES D é integrante do grupo estratégico C, e atua com uma estratégia definida de liderança em custo. A IES E é uma integrante do grupo estratégico B, e atua com uma estratégia de diferenciação. Finalmente, a IES F pode ser enquadrada no grupo A, com uma estratégia de liderança em custo.

## **6 CONCLUSÕES E AGENDA PARA NOVAS PESQUISAS**

“Nada é sem uma razão pela qual é”.

Arthur Schopenhauer

Neste capítulo apresentaremos as conclusões dessa pesquisa e propostas para pesquisas a serem desenvolvidas.



## **Conclusões**

Essa pesquisa realizada teve como objetivo entender como o nível de inovação estratégica adotado hoje nas Instituições de ensino superior no Brasil pode se adequar à nova realidade desta indústria. Para se chegar às conclusões finais, foram feitas pesquisas bibliográficas, documentais e de campo. Na pesquisa de campo, foram investigadas seis instituições de ensino superior usando-se entrevistas em profundidade, atendendo aos critérios de tipicidade e acessibilidade. Utilizamos instituições integrantes de todos os grupos estratégicos definidos no mapeamento realizado.

As pesquisas bibliográficas e documentais possibilitaram o entendimento do processo histórico de formação da indústria do ensino superior privado no Brasil e os fatos históricos relevantes em sua composição. Dividimos as fases da indústria do ensino superior privado em três fases principais, com duas ocorrências para cada uma delas, conforme demonstrado na figura 13.

Tabela 13 – Fases da indústria do ensino superior.

Fase Embrionária	1808 a 1960
Primeira Fase Evolucionária	1961 a 1980
Primeira Fase Estacionária	1981 a 1996
Segunda Fase Evolucionária	1997 a 2003
Segunda Fase Estacionária	2004 a 2009

Para entender o ambiente competitivo na indústria do ensino superior privado no Brasil, utilizamos o conceito de análise da indústria de Porter (1986), com a metodologia das cinco forças competitivas. Para aprofundar essa análise, realizamos uma análise estrutural dentro da indústria, com o mapeamento dos grupos estratégicos (Porter, 2005).

Posteriormente, fizemos uma revisão bibliográfica das escolas de posicionamento através da visão de seus principais autores e apresentamos teorias divergentes, baseadas em inovação que fundamentaram a criação do modelo proposto de inovação estratégica para IES. A pesquisa bibliográfica e documental demonstrou a dificuldade de implementação de uma estratégia baseada em posicionamento para instituições de ensino superior na atual fase da indústria, de acordo com as análises efetuadas. A pesquisa de campo colaborou para demonstrar que as instituições que fundamentam suas estratégias na escola de posicionamento demonstram fragilidade competitiva,

sendo que as IES que apresentaram melhor desempenho participaram da segunda fase evolucionária, o que corrobora a nossa suposição da inadequação desse modelo competitivo para a atual fase da indústria.

O modelo gerado pelo autor, baseado na complementaridade e convergência das teorias de inovação pesquisadas, foi utilizado para medir o nível de inovação estratégica das IES. Esse modelo foi nomeado Sistema Dinâmico de Inovação, e foi fundamentado em quatro construtos, lembrado abaixo:

- Informação
- Pessoas
- Inovações de baixo custo
- Rede de parceiros estratégicos

Foram analisados os quatro construtos nas instituições pesquisadas, com seus respectivos itens específicos (vide tabelas 14, 15, 16 e 17), e chegamos às conclusões finais.

Tabela 14 – Informação.

Tecnologia de educação à distância	Pouco explorada, em fase de aprendizagem.
Orientação didático-tecnológica	Pouco explorada, restrita a atividades de apoio e presenciais.
Comunicação integrada de marketing	Fase inicial, padronização de campanha.

Tabela 15 – Pessoas.

Competências atuais	Inadequadas à cultura de inovação.
Gestão da inovação	Fase inicial de implantação, lideradas pelos gestores ou consultorias e voltadas para baixo custo ou diferenciação.
Desenvolvimento de novas competências	Feita por meio de capacitação interna ou por consultoria e recrutamento.

Tabela 16 – Inovações de Baixo Custo.

Atividades complementares	Nível elevado de atividades complementares, foco apenas em redução de custos.
Cursos livres convergentes	Participam até 10% no faturamento, com exceção da IES A. Recebem pouca atenção e investimentos.
Brindes e <i>freemium</i>	Alto nível de oferta.
Novos produtos ou características	Frequência de lançamento baixa, índice alto de sucesso.

Tabela 17 – Rede de parceiros estratégicos.

Parcerias didáticas nacionais	Possuem parcerias, com uma exceção. Pouco trabalhado.
Parcerias internacionais	Não possuem parcerias, com uma exceção, porém deficitária.
Parcerias tecnológicas	Sim, com duas exceções.
Parcerias diversas	Sim, principalmente convênios para descontos.

Após realização das análises desses construtos à luz do modelo gerado, o sistema dinâmico de inovação, que se alimenta da ação integrada desses construtos (forças) podemos medir o nível de inovação estratégica das IES brasileiras, destacando os seguintes pontos:

- Apesar da sensibilidade dos gestores em relação à necessidade de implementação da inovação em sua instituição, essa ainda está vinculada ao conceito de posicionamento e está focalizada em redução de custos ou diferenciação.
- Em relação à informação, há ainda um grande potencial a ser explorado em relação à tecnologia, à educação à distância e internet nas instituições.

- Os recursos humanos das IES não estão adequados ao novo modelo estratégico baseado em inovação.
- As inovações de baixo custo são pouco frequentes na IES, focadas em paradigmas estabelecidos de novos cursos.
- As parcerias estão restritas a modelos arcaicos, de convênios de desconto, parcerias para uso de laboratórios e bibliotecas. Não foram detectadas parcerias inovadoras significativas.

O nível de inovação estratégico nas IES mostra-se, portanto inadequado à fase em que a indústria do ensino superior brasileiro se encontra, comprovando a suposição inicial de que esse período, denominado nessa pesquisa de Segunda Fase Estacionária, requer um modelo de estratégia baseado em inovação. As seguintes suposições adicionais podem ser consideradas: (a) o sistema dinâmico de inovação é um modelo de gestão adequado para a segunda fase estacionária do ensino superior; (b) o sistema dinâmico de inovação pode ser um modelo estratégico adequado a outras indústrias.

Além da verificação do nível de adequação das IES ao modelo proposto, foram levantadas questões importantes para aumento da competitividade:

- Necessidade de investimento em tecnologia nas IES;
- Necessidade de investimentos em recrutamento e capacitação;
- Aumento do intercâmbio entre instituições nacionais e internacionais;
- Diferenciação estratégica entre as instituições.

## **Sugestões para pesquisas**

Espera-se que os resultados apresentados nesta dissertação possam contribuir para melhorias no nível de inovação estratégica das instituições de ensino no Brasil, colaborando dessa forma para uma maior inclusão social através da educação. Obviamente, esse estudo não teve a pretensão de esgotar a análise da inovação estratégica na indústria do ensino superior do Brasil. Podemos apresentar como sugestões para novas pesquisas:

- Entrevistar outras IES em cada um dos grupos estratégicos analisados;
- Pesquisar os alunos das IES em relação à percepção dessas inovações;
- Estudos de caso com a aplicação do sistema dinâmico de inovação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [01] AFONSO, Carla Winter. *Master in bussiness administration (MBA) versus Mestrado profissionalizante em administração (MPA) : Diferenças e similaridades*. Rio de Janeiro: EBAP FGV, 2005.
- [02] ANDERSON, Chris. *A cauda longa- Do Mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- [03] ANDERSON, Chris. *Free – The future of a radical price*. New York: Hyperion Books, 2009.
- [04] ANSOFF, H. Igor. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1996.
- [05] ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- [06] ANSOFF, Igor. *Strategies for diversification*. *Harvard Business Review*, set/out. 1957, p.114.
- [07] BÔAS, Rafael Villas. *The campus experience: marketing para instituições de ensino*. São Paulo: Summus/Hoper, 2008.
- [08] BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. *Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino*. São Paulo: Hoper, 2005.
- [09] BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. Inovação, Recursos e Comprometimento: em direção a uma nova teoria estratégica da firma. *Revista Brasileira da Inovação*. Volume 2, n.1, jan/jun 2003.
- [10] COLOMBO, Sonia S...[ et AL. ]. *Gestão Educacional: Uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- [11] CONAES. *Diretrizes para a avaliação de Instituições de Ensino Superior*.

Brasília: Editora INEP/MEC, 2004.

- [12] -----Censo da educação superior superior 1995. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)
- [13] -----Censo da educação superior superior 1996. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)
- [14] -----Censo da educação superior superior 1997. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)
- [15] -----Censo da educação superior superior 1998. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)
- [16] -----Censo da educação superior superior 1999. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)
- [17] -----Censo da educação superior superior 2000. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)
- [18] -----Censo da educação superior superior 2001. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)
- [19] -----Censo da educação superior superior 2002. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)
- [20] -----Censo da educação superior superior 2003. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)
- [21] -----Censo da educação superior superior 2004. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)
- [22] -----Censo da educação superior superior 2005. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)
- [23] -----Censo da educação superior superior 2006. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)
- [24] -----Censo da educação superior superior 2007. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)
- [25] FREITAS, Paulo Roberto. **Proposta de um modelo de posicionamento estratégico para IES brasileiras.** Niterói: UFF, 2004.
- [26] FRIEDMAN, Thomas L.. **O mundo é plano.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

- [27] GODIN, Seth. **Brinde Grátis! Aproveite! : A sua próxima grande idéia de marketing.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [28] GOLEMAN, Daniel. **Os mestres da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007
- [29] GOVINDARAJAN, Vijay. **Strategic cost management.** New York: Prentice-hall, 2001.
- [30] GOVINDARAJAN, Vijay. **The quest for global dominance.** New York: Prentice-hall, 2004.
- [31] GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. **Os 10 mandamentos da inovação estratégica.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- [32] GOVINDARAJAN, Vijay e TRIMBLE, Chris. **Os 10 mandamentos da inovação estratégica.** São Paulo: Campus, 2008.
- [33] HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.. **Competindo pelo futuro.** Rio de janeiro: Campus, 1995.
- [34] HAMMEL, G. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**, Jul/Aug, 1996.
- [35] HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- [36] INEP. **SINAES: Da concepção à regulamentação.** Brasília: Editora INEP/MEC, 2004.
- [37] INSTITUTO EMBELLEZE. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em [www.institutoembelleze.com.br](http://www.institutoembelleze.com.br) Acesso em 15/05/2009
- [38] JÚLIO, Carlos Alberto. **A arte da estratégia – Pense grande, comece pequeno, cresça rápido!** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



- [39] KIM, W. Chan; MALBOURGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [40] KOTLER, Philip; Bes, Fernando Trias de. **Marketing Lateral: uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [41] KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A.. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- [42] LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas**. Recife: Bagaço, 2000.
- [43] MCCRAW, Thomas C.. **The prophet of Innovation – Joseph Schumpeter and Creative Destruction**. Cambridge: Harvard University Press, 2007.
- [44] MEYER JR, V. e LOPES, M.C. **Planejamento e estratégia: um estudo de caso em Universidades brasileiras**. XVII Congresso Latino Americano de Estratégia-SLADE, Itapema, 2004.
- [45] MICROLINS. São Paulo, 2009. Disponível em [www.microlins.com.br](http://www.microlins.com.br) . Acesso em 16/05/2009
- [46] NÓBREGA, Clemente. **A ciência da Gestão**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.
- [47] OHMAE, Kenichi. **O novo palco da economia global**. São Paulo: Bookman, 2006
- [48] PEREIRA, Mônica de Carvalho. **O conceito de inovação de valor para uma empresa brasileira no segmento de produtos profissionais- Salões de beleza**. Tese de mestrado. Rio de Janeiro: IBMEC, 2007.
- [49] PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

- [50] PORTER, Michael. What is strategy. In: **Harvard Bussines Review**, Nov-Dec, 1996.
- [51] PORTER, Michael. **Reinventando a estratégia**. In: Fórum mundial de Estratégia e Marketing, junho 2005. Disponível em <[www.hsmmanagement.com.br](http://www.hsmmanagement.com.br)> Acesso em 01/04/2008.
- [52] PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- [53] PRAHALAD, C.K.; KRISHNAN, M.S. **A Nova era da inovação: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- [54] PRAHALAD, C.K. **A riqueza na base da pirâmide: Como erradicar a pobreza com lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- [55] PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [56] RIES, Al; TROUT, Jack. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- [57] ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação Brasileira**. Petrópolis: Vozes, 1988.
- [58] SALLUM, Brasílio; KUGELMAS, Eduardo. **O Leviathan declinante: crise brasileira nos anos 80**. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-0141991000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-0141991000300009&script=sci_arttext). Acesso em 12/04/2009
- [59] SCHULTZ, Don; SCHULTZ, Heidi. **IMC, The next generation**. New York: McGraw-Hill, 2003.

- [60] SCHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.
- [61] SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editora, 1984.
- [62] SCOFANO, Ana; MATOS, Jorge; SULTANI, Leonardo e NUNES, Marcelo. **A análise da indústria do ensino superior no Rio de Janeiro**. Lisboa: ISCTE, 2007.
- [63] SILVA, Gustavo Javier Castro. **O ensino superior privado: O conflito entre lucro, expansão e qualidade**. Tese de doutorado. Brasília: Universidade de Brasília, 2008.
- [64] SLYWOTSKY, Adrian; WISE, Richard; WEBER, Karl. **Como crescer em mercados estagnados**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- [65] SLYWOTSKY, Adrian. É hora de quebrar as nozes. São paulo, **HSM Management**, 55 – 2006.
- [66] SPULBER, Daniel F.. **Criadoras de Mercados**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- [67] TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D..**Wikinomics - Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.
- [68] TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo . O Sistema Educacional Brasileiro e a Evolução do Ensino Superior no País. **Justiça & Poder**. São Paulo, n. 24, ano 2, p. 52-53, out. 2000.
- [69] Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Disponível em <http://www.unmsm.edu.pe/>.
- [70] Universidad Nacional Autónoma de México. Disponível em <http://www.unam.mx/>

- [71] VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [72] WIESERMA, Frederik D., TREACY, Michael. **The disciplines of market leaders**. New York: Basic Books, 1995.

**Questionário utilizado para a dissertação  
“Inovação estratégica em ensino superior no Brasil”.**

Nº do Questionário \_\_\_\_\_ (Não preencher)

**CONTROLE:**

**Pesquisador:**

**Pesquisado:**

**Datas da remessa e da devolução do questionário:**

1. **Que tipos de cursos são oferecidos pela instituição na modalidade à distância?**
2. **Qual o percentual da carga horária total dos cursos de graduação e pós-graduação é realizado à distância?**
3. **Como é estruturada a EAD em sua IES?**
4. **Que tipo de orientação de apoio para utilização da internet em atividades complementares, cursos gratuitos e outros a sua IES possui?**
5. **Qual o mix de marketing utilizado pela sua IES?**
6. **Como é a integração desse mix?**
7. **O nível de competências atuais está adequado à cultura de inovação proposta?**
8. **Como é a cultura de inovação de sua IES?**
9. **Como a IES pretende desenvolver as competências necessárias para continuidade da cultura de inovação?**
10. **Como são trabalhadas as atividades complementares?**
11. **Qual o percentual de carga horária dos seus cursos de graduação e pós-graduação utilizados em suas atividades complementares?**
12. **Qual o percentual de cursos livres (não regulamentados pelo MEC) sinérgicos com os seus cursos de graduação e pós-graduação no faturamento total?**
13. **A sua IES oferece cursos, seminários e palestras visando à experimentação do produto?**
14. **Qual a frequência de lançamento de novos produtos ou características que modifiquem os atuais?**

- 15. Qual o percentual de sucesso de lançamento desses novos produtos?**
- 16. A IES tem parcerias didáticas em âmbito nacional?**
- 17. Como funcionam essas parcerias?**
- 18. A IES tem parcerias internacionais?**
- 19. Como funcionam essas parcerias?**
- 20. A IES tem parcerias na área de tecnologia?**
- 21. Como funcionam essas parcerias?**
- 22. A IES tem outras parcerias?**
- 23. Como funcionam essas parcerias?**