

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL

RONALD CASTRO PASCHOAL

A IMPORTÂNCIA DA PROTEÇÃO À PROPRIEDADE INTELECTUAL PARA A  
ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR  
PARTICULARES: O CASO DA ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES

Rio de Janeiro  
2017

RONALD CASTRO PASCHOAL

A importância da proteção à propriedade intelectual para a estratégia competitiva das instituições de ensino superior particulares: o caso da Estácio Participações

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação, da Academia de propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento - Divisão de Pós-graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Propriedade Intelectual e Inovação**.

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Araken Alves Lima - INPI**

**CO-ORIENTADORA: Prof.<sup>a</sup> Dra. Patrícia Silva Ferreira - IFRJ**

Rio de Janeiro  
2017

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca de Propriedade Intelectual e Inovação “Economista Cláudio Treiguer” – INPI

P279i Paschoal, Ronald Castro.

A importância da proteção à propriedade intelectual para a estratégia competitiva das instituições de ensino superior particulares: o caso da Estácio Participações / Ronald Castro Paschoal. Rio de Janeiro, 2017.

125 f.; fig. quadros.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação - Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento, Divisão de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, Rio de Janeiro, 2017.

Orientador: Araken Alves Lima - INPI

Coorientadora: Patrícia Silva Ferreira

1. Propriedade Intelectual – Brasil. 2. Inovação - Estratégia Empresarial. 3. Educação Superior – Brasil. I. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil).

CDU: 347.77:378(81)

**Ronald Castro Paschoal**

**A Importância da Proteção à Propriedade Intelectual para a Estratégia Competitiva das Instituições de Ensino Superior Privadas: o Caso da Estácio Participações**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação, da Academia de propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento - Divisão de Pós-graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Propriedade Intelectual e Inovação**.

Aprovado em:

Rio de Janeiro, 26 de abril de 2017

---

Dra. Patrícia Silva Ferreira – IFRJ  
Co-orientadora

---

Dra. Rita de Cássia Pinheiro-Machado – INPI

---

Dra. Magda Lauri Gomes Leite – CEFET-RJ

Dedicatória

Com amor

À minha mulher Viviane e a meus filhos Flávia e Francisco

À minha mãe, ao meu pai, a meus irmãos e a meus sobrinhos

À minha família

## Agradecimentos

Este trabalho deve ao incentivo e à colaboração de muitas pessoas importantes:

À Direção e à Coordenação do INPI, pela dedicação ao sucesso dos alunos: Dra. Rita Pinheiro-Machado, Dr. Celso Lage e Dr. Ricardo Rodrigues.

Aos Funcionários do INPI, em especial, à Patrícia Trotte.

Aos Professores da Academia do INPI, pelo conhecimento transmitido e pelo entusiasmo com a Inovação no Brasil, são o sal da terra: Dra. Patrícia Peralta, Dra. Mônica Morgado, Dra. Iolanda Fierro, Dr. Gediel Nunes, Dra. Mauki Esposito, Dr. Leandro Malavota, Dra. Luciene Amaral, Dr. Eduardo Winter, Dra. Lucia Regina Fernandes, Prof. Evanildo do Santos Msc, e Prof.<sup>a</sup> Ada Gonçalves Msc.

Aos meus colegas de turma, sempre bons companheiros!

Aos colegas e dirigentes da Estácio que de diversas formas contribuíram para este trabalho, com apoio, estímulo, discussões e materiais: Dr. Durval Meirelles, Dr. Roberto Paes, Dr. Marcos Lemos, Dra. Paula Caleffi, Carlos Roberto Araujo, Victor Lamas, Flávio Murilo, Dr. Ronaldo Mota, Lindália Reis, Thiago Peixoto, Higino Viegas, Marco Barros, Dr. Luciano Coutinho, Dr. Carlos Maurício Ardisson, e Dr. Juarez Thives Jr.

Aos amigos Professores da Estácio, todos meus Professores.

Aos amigos Renato Brandão, Marta Fernández, Jacques D'Adesky e Rickson Rios pelos almoços e conversas sempre inspiradoras.

Aos entrevistados nessa pesquisa, que dispuseram de seu tempo, mostrando, mesmo nas frentes mais modestas, sua dedicação ao ensino no Brasil.

Ao meu Orientador Dr. Araken de Lima, pelas ótimas aulas, que me dirigiram para este tema, e pela precisão em focar os objetivos desta pesquisa.

A minha Orientadora Dra. Patrícia Ferreira que, pelo incentivo constante e pela discussão criteriosa e inteligente, tornou possível esse trabalho chegar a um bom termo.

## Epígrafe

“A inovação tem volatilidade absoluta”.

Flávio Murilo Gouvêa  
Diretor da Universidade Estácio de Sá

Paschoal, Ronald Castro. Título: **A importância da proteção à propriedade intelectual para a estratégia competitiva das instituições de ensino superior privadas: o caso da Estácio Participações.** Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) - Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento, Coordenação de Programas de Pós-Graduação, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, Rio de Janeiro, 2017.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar a importância da proteção intelectual, em especial da proteção industrial, para as estratégias de crescimento das Instituições de Ensino Superior, a partir do estudo de caso com a Estácio Participações, organização brasileira de ensino com fins lucrativos. O caso foi construído a partir de pesquisa documental e entrevistas com os principais executivos da área de operações de ensino da Instituição, complementadas por relatos obtidos de fontes literárias e dos sites da empresa. Foi feita uma recuperação da história do Ensino Superior no Brasil para contextualizar o amplo processo de redefinição do setor, desde 1997, quando houve a autorização de atuação de entidades privadas com fins lucrativos. Forma-se então um mercado concorrencial com características capitalistas, onde a inovação desempenha um papel central nos termos definidos por Schumpeter. A partir dos resultados, avaliou-se, então, como se desenvolvem as inovações no interior dessa instituição no contexto de suas estratégias de mercado, a partir do modelo de aprendizado social de Penrose. As entrevistas mostraram que a dinâmica de crescimento acelerado das instituições fizeram que a estratégia da Estácio recaísse sobre o ineditismo e a velocidade na introdução das inovação a principal forma de proteção estratégica do negócio, limitando a proteção intelectual formal a alguns casos particulares.

Palavras-chave: Educação. Estratégia Empresarial. Educação Superior. Inovação.

Propriedade Intelectual

Paschoal, Ronald Castro. Title: **The importance of the Intellectual Property Protection of private Higher Education Institutions competitive strategies: a Case study of the Holding Estácio Participações.** Dissertation (Professional Master in Intellectual Property and Innovation) - Coordination of Graduate Studies and Research, National Institute of Industrial Property – INPI. Rio de Janeiro, 2017.

## ABSTRACT

The aim of this work was to evaluate the importance of intellectual protection, in particular industrial protection, to the institutions of higher education growth strategies, from the case of Estácio Participações, Brazilian profit seeking educational organization. The case was constructed from interviews with leading business executives of the institution's academic operations, supplemented by reports obtained from literary sources and the company sites. A recovery was made of the higher education history in Brazil in order to contextualize the broad process the industry has come across, since 1997, from non-profit organizations to private for-profit entities, which was sealed until then. A competitive market with capitalist characteristics was formed then, where innovation plays a central role as defined by Schumpeter's model. It was evaluated the innovations development inside of this institution in the context of its market strategies, applying the social learning model of Penrose. The interviews showed that the dynamics of accelerated growth of the private institutions do emerge from the originality and the speed on introduction of innovation the primary form of strategic business protection, limiting the intellectual formal protection to some particular cases.

Key words: Education. Higher Education. Corporative Strategies. Innovation.

Intellectual Property. Industrial Property.

## **Listas de abreviaturas e siglas**

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

EAD – Ensino a Distância

ENADE – Exame Nacional de Desempenho do Estudante

EPT – Ensino para Todos

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MIT – Massachusetts Institute of Technology

MEC – Ministério da Educação

NEAD – Núcleo de Educação a Distância

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (em inglês,

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development)

OMC – Organização Mundial de Comércio

PDRE – Plano Diretor da Reforma do Estado

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (em inglês, UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization).

USAID - Agência para o Desenvolvimento Internacional (em inglês, United States Agency for International Development)

**Lista de Ilustrações****Lista de Quadros**

Quadro 1 - Matriz conceitual para construção do Caso de Estudo Estácio Participações	19
Quadro 2 – Comparação entre as instituições com e sem fins lucrativos	63
Quadro 3 – Temas abordados em livros selecionados	65
Quadro 4 – A Estácio por ela mesma	77

**Lista de Figuras**

Figura 2.1 – Organograma da Estácio Participações	21
Figura 5.1 – Rede EAD da Estácio Participações	75
Figura 5.2 – Rede EAD da Estácio Participações	76
Figura 5.3 – Linha do Tempo	78

**Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Evolução do Número de Matrículas Total e em Estabelecimentos Privados - Brasil 1940-1980	56
Tabela 2 - Evolução do Número de Matrículas por Dependência Administrativa - Brasil 1980-1995	57
Tabela 3 - Número de Instituições de Educação Superior por Dependência Administrativa - Brasil 1996 – 2015	58
Tabela 4 - Número de Matrículas por Dependência Administrativa - Brasil 1996 – 2015	59
Tabela 5 - Número Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais, por Dependência Administrativa 1999-2009	60
Tabela 6- Distribuição Percentual das Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais, por Organização Acadêmica 1999-2009	60

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUCAO</b>	<b>8</b>
1.1. O Estudo de Caso: a Universidade Estácio de Sá e a Estácio Participações	12
1.2. Objetivo da Pesquisa	13
1.3. Objetivos Específicos	13
<b>2. A METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DO CASO</b>	<b>16</b>
2.1. O quadro conceitual de referência para pesquisa	16
2.2. Pesquisa bibliográfica e documental	18
2.3. Matriz conceitual	18
2.4. Roteiro da entrevista.	19
2.5. Definição do espaço amostral	20
2.6. Identificação e Qualificação dos Entrevistados	21
2.7. Tabulação dos dados e organização das informações	22
<b>3. O QUADRO CONCEITUAL DA INOVAÇÃO NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL</b>	<b>23</b>
3.1. Economia de mercado, competição e inovação - Schumpeter	23
3.2. A teoria do Crescimento da Firma de Penrose	26
3.3. Estratégia e inovação	31
3.4. A manutenção das vantagens estratégicas obtidas pela inovação	36
<b>4. AS TRANSFORMAÇÕES NO ENSINO SUPERIOR</b>	<b>40</b>
4.1. O contexto ambiental: as transformações do ensino superior no mundo	40
4.2. As transformações do Ambiente Internacional	42
4.3. As fontes das transformações do ensino no cenário internacional	46
4.4. Histórico do Ensino Superior no Brasil – A privatização do Ensino	50
4.5. As transformações do Ensino Superior	60
4.6. A Inovação no contexto do setor de Ensino	65
<b>5. O CASO ESTÁCIO</b>	<b>68</b>
5.1. Breve história da Estácio	68
5.2. Os resultados das entrevistas	78
5.2.1. Categoria: História e a cultura de inovação	79
5.2.2. Categoria: Relação entre concorrência e inovação	82

5.2.3. Categoria: Processo decisório e diretrizes para a inovação	86
5.2.4. Categoria: Distribuição dos recursos internos e externos para a inovação	89
5.2.5. Categoria: A estratégia de proteção ao negócio	91
5.3. Análise das Entrevistas	94
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
7. REFERÊNCIAS	111
GLOSSÁRIO	116
APÊNDICES	118
Resumo	i
Abstract	ii
Lista de Abreviaturas e siglas	iii
Lista de Ilustrações	iv
Lista de Tabelas	v

## 1. INTRODUCAO

O ensino de nível superior brasileiro vem sofrendo uma série de mudanças de caráter estrutural nas últimas décadas, resultante das transformações articuladas na reorganização das categorias administrativas do setor, na evolução das tecnologias de informação e comunicação – TIC e nas práticas pedagógicas.

A reorganização das categorias administrativas<sup>1</sup>, em virtude do amplo desenvolvimento das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, insere-se no contexto da reforma do Estado brasileiro. Esta, que teve início da década de 1990, resultou de um conjunto complexo de reformas estruturais que ocorreram nos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento a partir da década de 1980. Essas reformas ganharam um corpo definido no Plano Diretor da Reforma do Estado – PDRE, definido no governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995 que estabeleceram as diretrizes da privatização, da terceirização e da *publicização*<sup>2</sup> aplicadas ao Estado brasileiro (CHAVES, 2010).

As TIC trouxeram novas possibilidades de mediação da relação aluno, conteúdo e professor, abrindo um leque de novos canais de interação, deslocando a ênfase das relações presenciais para o ensino à distância. Essa nova mediação aproveitou-se dos métodos pedagógicos centrados no aluno e não no professor, deslocando-se do ensino para a aprendizagem. Essa questão domina as discussões na literatura da pedagogia, podendo ser citados trabalhos de autores como Moretto (2012), Nogueira-Ramirez (2011), Candau (2001), entre outros. Marc Bru (2008), buscando sistematizar os diferentes métodos de ensino, define três métodos pedagógicos: o eixo “saber-

---

<sup>1</sup> O Glossário do INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira assim define categoria administrativa: “refere-se à gestão administrativa da instituição, podendo ser pública, quando gerida pelo ente público e privada, quando gerida pelo ente privado” (INEP, 2014). Usava-se o termo “dependência administrativa”.

<sup>2</sup> Nesse sentido, significa a “transferência da gestão de serviços públicos, como saúde e educação, para entidades públicas não-estatais que o poder executivo passa a subsidiar, assegurando-lhes, porém, autonomia administrativa e financeira” (<http://www.aulete.com.br/publiciza%C3%A7%C3%A3o>, acesso em 9/4/17).

professor”, o eixo “professor-aluno” e o eixo “saber-aluno”, este último identificando-se com o aprendizado autônomo do aluno (BRU, 2008).

A possibilidade trazida de efetivamente transformar o ensino em processo em escala, dadas as novas tecnologias de comunicação e as transformações institucionais ocorridas na sociedade, acabou resultando no surgimento de uma nova organização do setor educacional, apoiada fortemente na iniciativa privada com fins lucrativos, constituindo-se e caracterizando-se como um modelo de empresa capitalista.

Submetendo-se, agora, a essa lógica de mercado, a nova empresa educacional de nível superior traz ao setor o objetivo de realização de lucros no curto prazo e o acirramento do processo concorrencial. A capacidade competitiva necessária à operação em tal sistema pode resultar, como em todos os outros setores, dos ganhos de escala ou no estabelecimento de barreiras à entrada ou à saída, entre outros fatores, mas

“[...] o cenário está gradativamente mudando em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em suas ofertas (produtos e serviços) e nas formas como criam e lançam essas ofertas” (TIDD, BESSANT, & PAVITT, 2008, p. 25).

A empresa do setor educacional, ao criar reputação a partir da gestão conhecimento, se apoia no processo de inovação contínuo necessário a essa dinâmica competitiva. A manutenção das vantagens competitivas alcançadas através da inovação traz a necessidade estratégica de defesa das posições obtidas no mercado. Assim, há um conjunto de fatores que possibilitam à empresa apropriar-se dos benefícios das inovações efetivadas via desenvolvimento próprio ou aquisição (TIDD, BESSANT, & PAVITT, 2008).

O sistema de proteção intelectual funda-se e justifica-se pela necessidade de garantir as condições de concorrência, pressuposto do estímulo ao progresso e da eficiência alocadora de um sistema de mercado. A economia do conhecimento trouxe,

contudo, novos paradigmas na definição do que são produto e processo produtivo, uma vez que se desloca o eixo da produção dos bens físicos para a do conhecimento em si.

A IES é uma das instituições que, nesse processo de transição, assumiu uma nova configuração, fugindo dos padrões tradicionais do que se define por produto e processo, dado seu caráter difuso. O conhecimento que se transmite não é exclusivo, não garantindo por si nenhuma vantagem competitiva. Assim, as formas de articulação desse conhecimento para sua transmissão passam a se constituir no núcleo do negócio. Castro, em *Dinossauros, Gazelas e Tigres, Novas Abordagens da Administração Universitária* (MAYER JR, et al., 2003) faz uma analogia, expressa no título do livro, entre a teoria da evolução das espécies e as universidades brasileiras, analisando a capacidade de adaptação das instituições públicas e privadas frente à abordagem crítica que se faz das práticas pedagógicas e ao mercado.

Além disso, pelo próprio caráter mercantil, introduz-se um processo de captação de alunos fortemente baseado nos instrumentos de marketing e as operações assumem um caráter típico desse tipo de empresas. Obras como “*Gestão profissional em Instituições Privadas de Ensino Superior*” de Garcia (2006) e “*Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior*” de Rocha e Granemann (2003) buscam estabelecer as bases operacionais dessa nova organização. Sécca e Leal (2009), por seu turno, menos prescritivos que os anteriores, historiam as mudanças que ocorreram no setor nos últimos anos. Nessa mesma linha, outros tantos autores examinam as transformações de natureza institucional havida nas IES, como Ésther (2012). Por fim, mencione-se o artigo de Henry Etkowitz, *The evolution of the entrepreneurial university* (2004) que aborda, a partir de entrevistas conduzidas nos EUA, Suécia, Itália, Portugal, Dinamarca e Brasil, as transformações institucionais na Universidade, alinhando que “invenções de inovações organizacionais, novos arranjos sociais e novos canais de interação se tornam

tão importantes quanto a criação de equipamentos físicos no aumento da velocidade da inovação” (ETZKOWITZ, 2004, p. 64) (tradução nossa).

A questão relativa à proteção intelectual é apenas transversalmente abordada pelos autores que trabalham o tema da inovação na IES privada como os já citados Garcia (2006) e Rocha e Granemann (2003). Um dos artigos que abordam esse tema de modo direto é o de Foray e Raffo (2009), *A small explosion: patent in educational and instructional technologies and methods; what do they tell us?*

Assim, pode-se supor que seja relevante, neste momento, contextualizar a proteção intelectual na área do ensino superior, em um quadro de concorrência capitalista a partir do caso de uma das empresas líderes do setor em termos de número de aluno e líder no quesito inovação nas esferas administrativa e acadêmica.

Justifica-se, então, estudar esse processo de transformação por que passa a IES privada com fins lucrativos, no que diz respeito à proteção da propriedade intelectual, pela relativamente nova inserção do setor no circuito de produção capitalista, gerando uma maior compreensão das estratégias empresariais adotadas, conforme discutido a seguir.

As IES constituem uma das principais organizações da nova economia do conhecimento, como um dos centros de geração e transmissão de conhecimento. Elas próprias, como protagonistas dessa transformação, criam novo espaço concorrencial nos moldes capitalistas, sujeitas, portanto, a um processo de inovação incorporado à sua estratégia de negócio.

Nesse contexto, onde a inovação assume um papel crucial no setor, o sistema e os pressupostos da proteção aos ativos de Propriedade Intelectual podem ter um papel preponderante nas estratégias de negócios, por representar um subconjunto dos

instrumentos necessários à proteção das posições de mercado das IES, no que se refere ao produto oferecido e aos processos de entrega.

O processo e o caráter que assume a propriedade intelectual na IES é bastante complexo do ponto vista conceitual, uma vez que, não bastasse a natureza volátil das estruturas produtivas no ambiente de mercado, a mercadoria “**conhecimento**”, como conteúdo e forma de entrega fica mais complexa e de difícil apreensão. Assim, buscando delinear uma estratégia que possa servir ao enquadramento conceitual do papel da proteção à propriedade intelectual no setor de ensino, é que se propõe o presente Estudo de Caso da **Estácio Participações**, uma IES privada que sofreu e vem se adaptando às transformações havidas no cenário educacional e empresarial brasileiro.

### 1.1. O Estudo de Caso: a Universidade Estácio de Sá e a Estácio Participações

Ao longo de sua história, iniciada em 1970, a Universidade Estácio de Sá – UNESA, liderada pelo espírito empreendedor de seu fundador, João Uchôa Cavalcanti Neto, teve na inovação o principal agente de sua expansão. Mesmo antes do novo quadro institucional desenhado pela Lei de Diretrizes e Bases – LDB, de 1996 (BRASIL, Lei nº 9394, 1996), a organização tinha objetivos de expansão bem estabelecidos. Em 2008, após a profissionalização da empresa familiar e o lançamento das ações na Bolsa de Valores, assumiu a gestão do negócio o Grupo GP Investimentos (responsável pela constituição da Ambev, entre outros feitos). Ao mesmo tempo, consolida-se o processo de expansão pelo país, iniciado na década de 1990, padronizando o uso da marca Estácio em nível nacional. A gestão da organização é conduzida pela Estácio Participações, controladora diretamente responsável pelas operações de cada IES do grupo, de caráter municipal ou estadual

Dessa forma, pode se constituir em um estudo de caso exemplar para se entender a dinâmica de crescimento característica do setor e, a partir daí, avaliarem-se os processos de inovação empresarial e os mecanismos de proteção à propriedade intelectual utilizados.

Considerando, então, as transformações no quadro institucional e empresarial do setor do ensino superior, e a importância que a inovação organizacional e tecnológica assume, é lícito averiguar qual o impacto da proteção à propriedade intelectual e da proteção à propriedade industrial para as IES privadas.

A questão que o presente trabalho se propõe a entender é: qual a importância da proteção intelectual para a estratégia de negócios das IES privadas, com fins lucrativos?

## 1.2. Objetivo da Pesquisa

Avaliar a importância da proteção à Propriedade Intelectual (PI) na estratégia de gestão empresarial das IES privadas, abrangendo os aspectos tecnológicos, mercadológico e organizacionais, a partir do estudo de caso da Estácio Participações.

## 1.3. Objetivos Específicos

- Identificar as variáveis que sirvam a avaliação das estratégias de negócio e de inovação adotadas pela IES.
- Fazer um levantamento histórico das transformações no ensino brasileiro do ponto de vista institucional e das categorias administrativas.
- Relacionar as formas de proteção às vantagens competitivas decorrentes da inovação, buscando identificar alguma correlação entre o tipo de inovação e o tipo de proteção usada.

- Realizar pesquisa de campo através de entrevistas e fazer levantamento bibliográfico visando a construção do caso Estácio.

Para tal, este trabalho está organizado de modo a encadear um levantamento histórico das transformações havidas no setor de ensino superior com as novas características de gestão decorrentes, buscando definir um referencial conceitual para a construção e a análise do caso da IES Estácio.

No Capítulo 2 serão examinados aspectos da metodologia da construção de casos de estudo, buscando estabelecer a forma de relacionamento entre os conceitos e a organização dos dados e informações coletados. Nesse ponto a bibliografia preliminar seria o *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (GIL, 2008).

Essa nova configuração do setor ensino conduz a novas necessidades na gestão das IES, o que será examinado no Capítulo 3, cujo objetivo final é definir o quadro conceitual de referência a partir do qual se procederá a análise da instituição Estácio. Serão estabelecidas as estratégias corporativas básicas e relacionadas às estratégias de inovação, para, por fim, identificar-se, conceitualmente, com os mecanismos de proteção à propriedade intelectual empregados. Os autores a serem especialmente considerados serão Schumpeter (1961), Penrose (2006), Mintzberg et al. (2006), Tigre (2014), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), entre outros.

No Capítulo 4 será examinada a evolução histórica das IES no Brasil, relacionando-a às transformações ocorridas no cenário internacional. Isso se faz necessário porque o desenho institucional do ensino superior brasileiro sofre influências, conforme se verá, de modelos de origem estrangeira ou internacional. Nesse capítulo, além dos autores citados, serão utilizados os Censos do Ensino Superior realizados pelo INEP, para quantificar e classificar adequadamente o setor.

No Capítulo 5 será apresentado o caso da Estácio Participações. A partir da recuperação da história da instituição, obtida através da biografia de João Uchôas Cavalcanti Neto (AWAD, 2012), e de material institucional da organização, será traçado um pano de fundo para a contextualização da pesquisa. Em seguida será apresentado a consolidação das entrevistas e o tratamento dado às informações obtidas, de acordo com as categorias pesquisadas, e a avaliação dos resultados qualitativos e quantitativos que expliquem os comportamentos da Estácio frente à inovação e à proteção intelectual, objeto deste trabalho. A partir daí, será avaliado o papel da PI no âmbito estratégico empresarial da empresa, objetivo de nossa pesquisa, fazendo-se as generalizações possíveis considerando o quadro conceitual definido.

## 2. A METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DO CASO

Este trabalho teve como suporte à sua metodologia para a construção de um caso de estudo, a definição de um quadro conceitual que orientasse a coleta e a organização das informações, baseado nos próprios autores que forneceram os elementos necessários a definição do escopo da investigação.

### 2.1. O quadro conceitual de referência para pesquisa

O quadro de referência que orientou a pesquisa é definido pela conjugação dos modelos construídos por Joseph Schumpeter e por Edith Penrose, ambos abordando o processo de crescimento da firma apoiado na inovação. O modelo de Schumpeter (1961) parte de uma abordagem mais ampla e revolucionária da inovação dentro da empresa, em um processo chamado a destruição criadora, aplicada à grande empresa e ao empresário inovador.

O modelo penrosiano (PENROSE, 2006) constrói-se a partir da organização interna empresarial para o crescimento, de uma perspectiva microeconômica, estabelecendo os termos de uma “cultura do aprendizado”. Serão conjugados com a organização e classificação dos modelos de estratégias básicas feitas por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) para se construir um quadro de referência adequado às transformações havidas no setor do ensino superior e, por extensão, na nova empresa de educação que emerge desse processo.

A pesquisa orientou-se para a construção de um Estudo de Caso assim definido por Gil:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. De acordo com Yin (2005, p. 32), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas

e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. (GIL, 2008, p. 57-58)

Ainda de acordo com Gil o estudo de caso vem sendo crescentemente utilizado por atender a diferentes propósitos, a saber:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2008, p. 58)

A escolha do método de estudo de caso levou em consideração as características da questão do trabalho e os meios que se dispunha para respondê-la. O problema em pauta é definir a importância da proteção à propriedade intelectual no quadro da estratégia de negócios da IES privada.

Para tal, a pesquisa necessária à construção do caso se realizou de acordo com as seguintes fases:

- Pesquisa bibliográfica dos termos conceituais e históricos envolvidos na definição do problema.
- Pesquisa bibliográfica e documental para um levantamento histórico da Universidade Estácio de Sá e da Estácio Participações.
- Elaboração da matriz conceitual para a elaboração dos pressupostos para as entrevistas e a organização dos dados.
- Elaboração do roteiro da entrevista.
- Definição do espaço amostral
- Tabulação dos dados
- Redação do relatório final

## 2.2. Pesquisa bibliográfica e documental

Conforme indicado acima, esta etapa serviu para definir o quadro conceitual utilizado na definição e contextualização do problema, estabelecendo os termos de análise dos dados coletados através de entrevista. A pesquisa bibliográfica aplicou-se na definição do corpo conceitual necessário à compreensão da dinâmica concorrencial das organizações, em especial as do setor da educação superior, e para a compreensão do processo histórico em que ocorre. A recuperação da história da Estácio resultou da pesquisa documental e da bibliografia sobre a instituição.

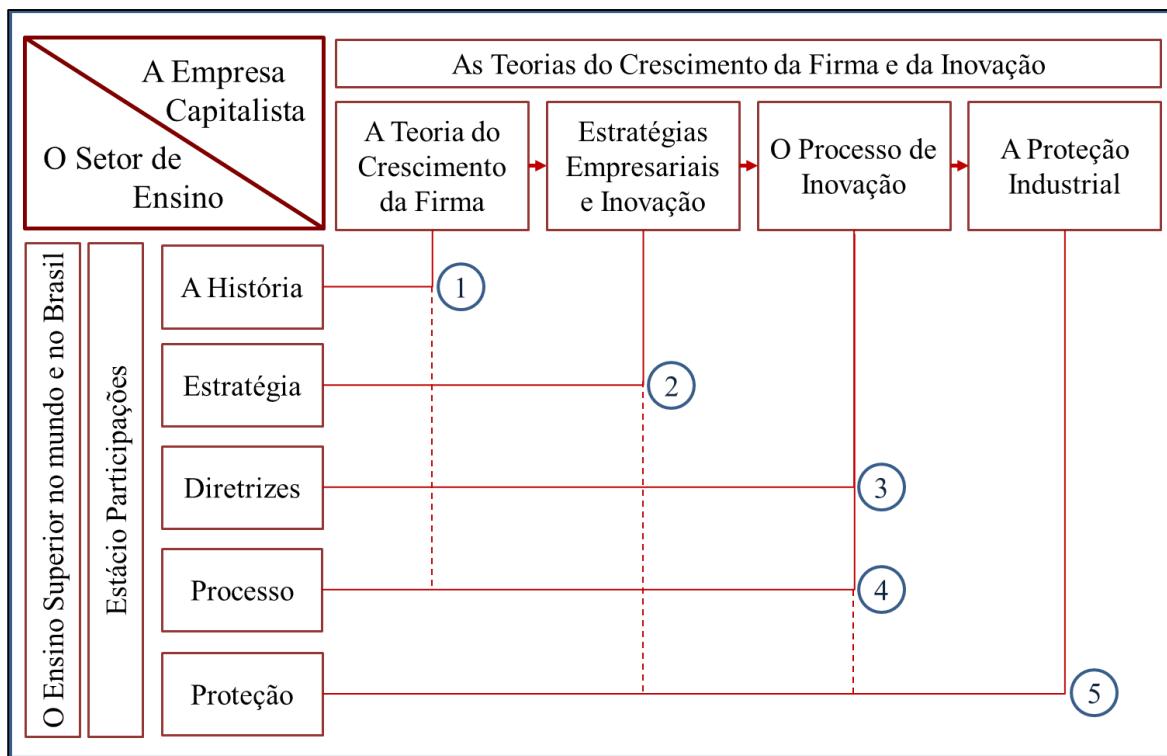
Foram realizadas, a título de teste piloto, duas entrevistas. A primeira, realizada ao início dos trabalhos, não estruturada, teve por objetivo traçar, tentativamente, o escopo da abordagem a ser feita junto aos entrevistados, do ponto de vista conceitual e de relacionamento. A segunda, com os mesmos objetivos, foi, no entanto, realizada a partir de roteiro estruturado, servindo assim, adicionalmente, para testar a pertinência das questões levantadas.

## 2.3. Matriz conceitual

A correlação entre os conceitos que definem o problema foi feita através da matriz apresentada em seu formato mais abrangente (Quadro 1), trabalhada para um nível de detalhamento operacional. A interseção entre linhas e colunas designam às áreas a partir das quais foram identificados os temas a serem abordados na entrevista e elaboradas as perguntas.

A matriz foi construída na primeira fase da pesquisa bibliográfica e documental para instrumentalizar a construção do caso e definir as categorias a serem empregadas nas entrevistas.

Quadro 1 - Matriz conceitual para construção do Caso de Estudo Estácio Participações



Elaborado pelo autor.

#### 2.4. Roteiro da entrevista.

As entrevistas foram gravadas, com consentimento prévio dos entrevistados, como orientado em Gil (2008). O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, apresentado no Apêndice 1.

O roteiro da entrevista foi elaborado a partir da matriz conceitual (Quadro 1), constituído por questões abertas. Os números nos círculos identificam o contexto de cada questão, relacionando o grupo das categorias com a dimensão organizacional que se pretendia investigar (organizados conforme o Apêndice 2), buscando essencialmente associar:

- 1. História e cultura de inovação:** se e em que grau, a história da instituição, conforme percebida pelos entrevistados, demonstra a existência de uma cultura de inovação.

2. **A relação entre concorrência e inovação:** de que forma e em que medida as relações com o mercado influenciam os processos inovativos da Estácio, levando à busca de novos conhecimentos para a implantação de novos processos e o lançamento de novos produtos.
3. **O processo decisório e as diretrizes para a inovação:** se o processo de tomada de decisões internas se submete a algum conjunto de diretrizes especificamente voltadas para a inovação.
4. **A distribuição dos recursos internos e externos para a inovação:** se os recursos utilizados nos processos de inovação são dedicados ou compartilhados, internos ou externos à organização e em que medida se distribuem entre essas possibilidades.
5. **A estratégia de proteção ao negócio:** como a Instituição garante as posições competitivas conquistadas através da inovação, focando, em especial, nos mecanismos de proteção intelectual formal.

## 2.5. Definição do espaço amostral

A pesquisa foi realizada com os gestores nos dois níveis de diretoria, conforme mostra om Figura 1, a diretoria executiva e a diretoria de área (assinalados com um asterisco), tendo alguns dos entrevistados ocupado outros cargos (assinalados com dois asteriscos). Este organograma é um recorte, logo parcial, da organização em 2015.

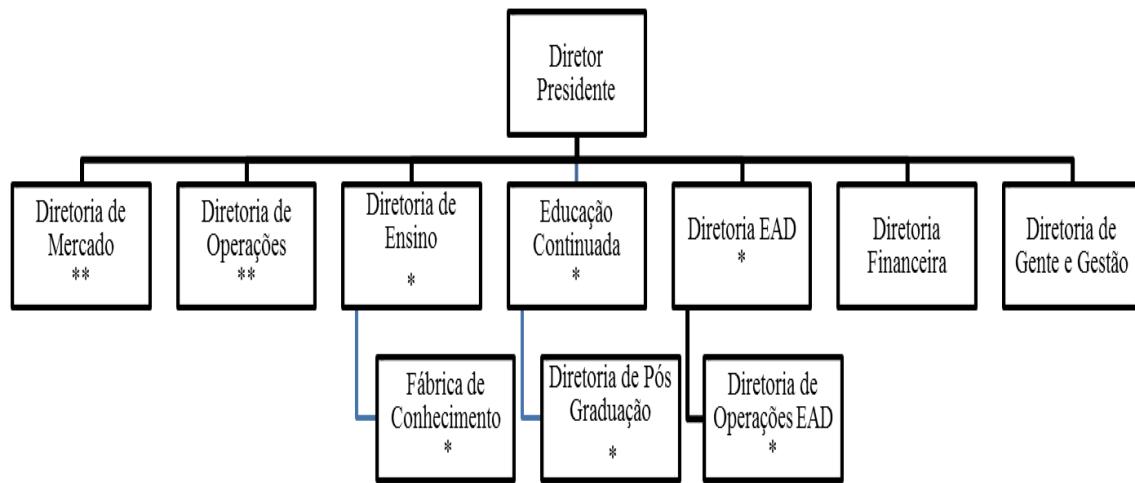
### **Universo:**

Diretores-executivos e diretores de área.

### **Amostra:**

Diretoria Executiva: Diretor de Ensino, Diretor de EAD, Diretor de Educação Continuada. Diretores de Área: Fábrica de Conhecimento, Diretoria e Pós Graduação (lato senso) e Diretoria de Operações EAD.

Figura 1 – Organograma da Estácio Participações



(\*) Cargos ocupados pelos entrevistados

(\*\*) Cargos ocupados anteriormente por alguns dos entrevistados

## 2.6. Identificação e Qualificação dos Entrevistados

As siglas usadas para a identificação dos entrevistados não se relacionam com seus nomes.

AV: Diretor de Área. Ingressou na Estácio Participações, com a entrada da GP Investimentos na administração, como diretor-executivo na área de marketing.

CL: Diretor de Área. Iniciou suas atividades na Estácio, na administração João Uchoa, como Professor e Coordenador de Curso. Atuou, como Coordenador Pedagógico Nacional, na implantação dos modelos de ensino da graduação e da pós graduação.

FL: Diretor-executivo de Ensino. Ingressou na instituição ainda na era João Uchoa, tendo sido responsável, desde então, pelo redesenho dos processos administrativos e acadêmicos.

MG: Diretor da área de EAD da instituição. Ascendeu da área de ensino, desde sua posição de professor, passando por Coordenador de Curso, na EAD, ainda na administração Uchôa.

RE: Diretor-executivo de ensino. Ingressou após a conclusão da passagem da administração Uchôa para o grupo GP.

RR: Diretor de área ligado à produção de mídias de entrega dos conteúdos digitais através da web aula, edição de livros e objetos de aprendizagem, entre outras.

## 2.7. Tabulação dos dados e organização das informações

A tabulação dos resultados das entrevistas foi feita de acordo com a matriz conceitual definida previamente, o mesmo procedimento foi aplicado às informações que, contudo, exatamente por seu caráter aberto, quando não se ajustaram ao modelo, constituíram-se em material a ser especificamente criticado.

Foi usada a técnica de análise de conteúdo (GIL, 2008) com organização das respostas por categorias de análise, conforme definido previamente. Para tal, a partir da Matriz Conceitual, foram elaboradas as matrizes para tabulação das entrevistas, mostradas no Apêndice 2, com base na transcrição das gravações.

Algumas observações iniciais:

- As citações literais e não literais foram referenciadas com o uso de siglas indicadoras dos nomes dos entrevistados.
- Foram mantidos os termos, de modo geral, conforme usados pelos entrevistados. Destaque-se o uso do termo patente, que foi usado para referir-se tanto ao registro de invenção quanto ao de modelo de utilidade ou outro registro formal.
- Algumas citações literais foram ajustadas à linguagem escrita.

### 3. O QUADRO CONCEITUAL DA INOVAÇÃO NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Analisar o papel da proteção intelectual na estratégia empresarial demanda compreender como são estabelecidos os comportamentos inovativos da firma no contexto de uma economia de mercado. Para tal, serão abordados duas linhas de trabalho que se sucedem na explicação do comportamento inovador da firma: a de Schumpeter e a de Penrose. O objetivo não é discutir exaustivamente as diversas abordagens teóricas existentes, mas delinear um quadro conceitual sobre o qual se possa fazer a análise das escolhas estratégicas de uma empresa, no caso a Estácio Participações. Nesse mesmo sentido, será feita, em seguida, uma taxonomia das estratégias possíveis, identificando as formas de proteção aos ativos criados com os processos inovativos.

#### 3.1. Economia de mercado, competição e inovação - Schumpeter

A inovação desempenha um papel estrutural na competição capitalista, consistindo fator determinante que permite à empresa realizar o chamado lucro puro<sup>3</sup>, de acordo com uma linha de pensamento econômico que se inicia em Adam Smith e Ricardo, passa por Marx e ganha sua formulação mais abrangente com Schumpeter (SOUZA, 2012).

A economia capitalista, em comparação aos demais sistemas econômicos, caracteriza-se por uma dinâmica de crescimento acelerado, resultado da competição entre empresas em busca do lucro excedente. A produtividade mais baixa de alguns capitais gera um valor de mercado, ou normal, da produção e dos lucros, levando a outros capitais a um investimento acima dessa norma, buscando a realização de lucros

---

<sup>3</sup> Lucro puro ou lucro extraordinário: define-se pela parcela de lucro acima do custo total de produção, o qual inclui os custos de produção e o lucro normal. Decorre das situações de monopólio encontradas, por exemplo, na propriedade exclusiva de um produto ou processo, via propriedade industrial ou outro mecanismo de proteção.

extras (BOTTOMMORE, 1993). Schumpeter entende decorrer daí que “o capitalismo é, por natureza, uma forma ou método de transformação econômica e não, apenas, reveste caráter estacionário, pois jamais poderia tê-lo” (SCHUMPETER J. A., 1961, p. 110).

Essa visão associa ao capitalismo um incessante movimento de transformação das estruturas econômicas por dentro, isto é, a partir da sua própria dinâmica de crescimento, buscando, através da inovação, a expansão de seus lucros. Ela se realiza na implementação de novos processos, quase sempre associado a ganhos de produtividade, e no lançamento de novos produtos, o que corresponde, de fato, à criação de novos mercados, conduzindo à formação de um virtual monopólio inicial ou “o monopólio temporário do inovador”. Essa definição e contextualização da inovação é seguida pelo Manual de Oslo, que resume a definição feita por Schumpeter (1961):

- Introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto existente;
- Inovação de processo que seja novidade para uma indústria;
- Abertura de um novo mercado;
- Desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos;
- Mudanças na organização industrial. (OCDE, 1997, p. 36)

A economia neoclássica atribui o progresso técnico a conjugação dos fatores de produção capital e trabalho, de tal forma que a produtividade se torna seu único indicador. Tal abordagem não abrange outros fatores e insumos concorrentes a esse progresso, nem explica suas causas ou motivações (TIGRE, 2014). O modelo schumpeteriano expande a noção economicista da inovação, onde é tratada como variável exógena à dinâmica do capital, para torna-la parte do sistema concorrencial. A inovação, dessa forma, é incorporada como um processo funcional, no sentido de que, como qualquer outro, se orienta pelo conjunto de objetivos estratégicos da empresa.

Na base desse processo não se encontram transformações sociais, ou outra de natureza exógena, mas sim razões endógenas que, ao contrário, são, em grande parte, as responsáveis pelas transformações nas esferas não econômicas da sociedade. Schumpeter (1961) mostra que o capitalismo é uma forma ou método de transformação econômica que “revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos” (SCHUMPETER, 1961, p. 110). A chamada “destruição criadora”, conceito básico para entender o capitalismo, abre novos mercados e transforma a organização da produção, criando e destruindo estruturas econômicas e, ao fim, sociais.

Essa concepção descarta a visão tradicional sobre o *modus operandi* da concorrência a partir exclusivamente do preço. Introduz a qualidade e o esforço de vendas, mas vai além, escapando da rigidez de condições invariáveis e introduzindo na equação novas mercadorias, novas técnicas, novas fontes de suprimentos, novo tipo de organização, ou qualquer dimensão da operação que dê à empresa vantagem competitiva. Ai se cria, diz Schumpeter, “a concorrência que determina uma superioridade decisiva no custo ou na qualidade e que fere não a margem de lucros e a produção de firmas existentes, mas seus alicerces e a própria existência” (SCHUMPETER, 1961, p. 112).

Esse caráter revolucionário do capitalismo conduz as transformações poderosas da sociedade ocidentalizada contemporânea: as formas de produção, os produtos, os costumes, aquele conjunto de dimensões da vida humana que, enfim, “desmangkanam-se no ar”. As mudanças não seguem, nesse sentido, uma lógica de progresso, desenvolvimento humano ou qualquer dimensão para além da produção material, orientando e promovendo a inovação, mas, ao contrário, se inscrevem no “infinito desejo de acumular” e se definem na lógica do lucro concorrencial capitalista.

### 3.2. A teoria do Crescimento da Firma de Penrose

Pode-se dizer que, a partir desse ponto do pensamento econômico, análises e modelos foram feitos buscando apreender como a inovação é percebida, desenvolvida e implementada pela empresa capitalista, pois, ao se tornar um componente da estratégia empresarial, ela mesma demanda uma estratégia específica. Penrose, de acordo com Tigre (2014), fez uma contribuição importante para situar o papel da tecnologia e do conhecimento no desenvolvimento da firma, analisando a capacitação tecnológica e gerencial no contexto da dinâmica competitiva.

Na interpretação de Michael Best, apud Penrose (2006, p. 18), a concepção “revolucionária” de Schumpeter opõe-se à “cultura de aprendizado penrosiana”, resultante da interação coletiva na empresa. A teoria construída por Penrose antecipou conceitos abrigados pelas teorias contemporâneas conexas à economia do conhecimento e importantes para a compreensão dos processos inovativos da firma (TIGRE, 2014).

A firma, para Penrose, é vista como um conjunto de recursos, onde a capacidade de internalizar os conhecimentos para a criação de novos serviços produtivos resulta da interação entre a capacitação dos homens envolvidos na sua utilização e os recursos a que eles têm acesso.

A função econômica de tais firmas foi simplesmente suposta como sendo a aquisição e organização de recursos humanos e de outra natureza com o fim de fornecer lucrativamente bens e serviços aos mercados. Em vista disso, ela foi definida como um conjunto de recursos interligados numa estrutura administrativa, cujas fronteiras são determinadas pela ‘área de coordenação administrativa’ e por ‘comunicações dotadas de autoridade’ (PENROSE, 2006, p. 13).

Significa que o sucesso empresarial depende das mudanças externas serem absorvidas pelo estoque de conhecimento, alterando assim os recursos da firma. A característica que cria a distinção da empresa no mercado e conforma sua vantagem

competitiva depende “da capacitação individual e coletiva dos recursos humanos de alto nível” (TIGRE, 2014, p. 45). As ideias inovadoras, em qualquer área que sejam, passam a ser insumos de produção, embora não enquadráveis nas visões tradicionais, vele dizer, neoclássicas, da análise econômica. Assim,

Um dos pressupostos primordiais da teoria do crescimento das firmas é que a ‘história tem importância’; esse crescimento é essencialmente um processo evolucionário e está baseado no incremento cumulativo do saber coletivo (...) (PENROSE, 2006, p. 16).

Sobre a motivação dos Administradores e seu comprometimento com o longo prazo da firma, com base nesse pressuposto supôs “que os administradores como tais estavam primordialmente interessados na expansão lucrativa de suas firmas” (PENROSE, 2006, p. 13) e buscariam reter os lucros. No entanto, essas condições já não ocorrem, diz a própria autora no prefácio de 1995, e passam a significar uma nova restrição administrativa às taxas de crescimento (PENROSE, 2006, p. 14). De fato, esta constitui uma das questões centrais da governança, os chamados “conflitos de agência”, isto é, a possível oposição entre os interesses dos administradores e dos acionistas de uma empresa.

As decisões tomadas sobre a alocação de recursos têm como contexto o ambiente da empresa em sua relação com o ambiente externo, que impõe a direção e as condições para o crescimento.

As relações entre a concorrência nos mercados e a oferta interna de serviços produtivos possuem um significado particular e todos os casos nos quais a firma deve manter-se a par de novos desenvolvimentos técnicos para poder competir com sucesso, e nos casos em que sua continua lucratividade estiver associada às possibilidades de inovação (PENROSE, 2006, p. 171).

Essas decisões articulam as esferas internas da firma e externas do mercado que, independentemente dos efeitos sociais decorrentes de seu alcance – o que é função do

tamanho da firma – se submetem a racionalidade privada da organização. Assim, um importante aspecto a ser avaliado refere-se a<sup>4</sup>

seu papel de unidade de planejamento administrativamente autônoma, cujas atividades são inter-relacionadas e coordenadas por políticas formuladas com vistas a seus efeitos na empresa como um todo. (...) Chamemo-la de ‘foro de última instância’ na ‘administração central da firma’ (PENROSE, 2006, p. 50).

Penrose aponta para o caráter coesivo dessa organização administrativa sobre os recursos materiais (os objetos tangíveis) e recursos humanos (operacional e não operacional), ressaltando que, de modo estrito, não são eles os insumos do processo produtivo, mas sim os serviços que podem prestar. Estes, por sua vez, são função dos diferentes modos que os recursos podem ser utilizados, podendo variar os fins e as combinações de seu uso. Isso assume especial relevância para as oportunidades produtivas de uma firma, pois “é a heterogeneidade, e não a homogeneidade dos serviços disponíveis, ou potencialmente disponíveis, em seus recursos que propicia a cada firma sua característica única” (PENROSE, 2006, p. 61).

Os serviços produtivos passíveis de serem gerados pelos recursos materiais dependem do conhecimento que se tem sobre as possibilidades de uso desses recursos, assim,

O fato de os conhecimentos do pessoal de uma firma tenderem a aumentar automaticamente através da experiência significa, portanto, que os serviços produtivos disponíveis nos recursos da firma também tendem a mudar. Além disso, é provável que haja um aumento (...) [do] “conhecimento objetivo” (ou transmissível). [Estes] não aumentam automaticamente do mesmo modo que a experiência pessoal é automaticamente cumulada por meio de suas atividades. A busca dos conhecimentos “objetivos” é, de certo modo, deliberada e voluntária (...) (PENROSE, 2006, p. 132).

---

<sup>4</sup> Penrose distingue os serviços empresariais dos administrativos, Os primeiros referem-se à introdução e à aceitação de novas ideias e os segundos à execução dessas ideias. Como a autora entende que os indivíduos podem e com frequência fornecem ambos os serviços, não trabalharemos aqui com essa distinção, assumindo apenas que existe uma “alta direção” (op. cit, 2006, p.72).

Além disso, as mudanças do mundo exterior também são incorporadas ao “estoque de conhecimentos”, alterando a percepção do pessoal administrativo das possibilidades de crescimento. O aproveitamento das oportunidades geradas a partir daí depende dos serviços produtivos disponíveis, capazes de serem direcionados para novas áreas de expansão (PENROSE, 2006). Os planos de expansão são limitados pelo tamanho do grupo administrativo experiente e, à medida que os planos são implementados, os serviços administrativos utilizados serão gradativamente redirecionados para “planejamentos subsequentes” (PENROSE, 2006).

A partir da motivação primária proveniente da realização de lucro e do crescimento no longo prazo, a empresa tem incentivos internos e externos à expansão. Os internos derivam desse “reservatório de serviços produtivos, recursos e conhecimentos não utilizados” (PENROSE, 2006, pp. 117-118). Já os externos incluem: demanda crescente, mudanças tecnológicas, descobertas e invenções oportunidades especiais para obtenção de uma melhor posição de mercado. Por outro lado, os obstáculos externos à expansão compreendem a concorrência mais intensa, inexistência de proteção ao direito de patentes e correlatos, alto custo de ingresso ou dificuldades na obtenção de matérias primas.

O exame feito pela autora sobre o crescimento das firmas examina essas possibilidades de crescimento nas condições diversas em que se manifesta e estabelece seus objetivos, classificando-as como:

- 1) Economias de tamanho: vantagens na escala de produção;
- 2) Economias de crescimento: diferencial na oferta de novos produtos ou de expansão da oferta existente;
- 3) Economia da diversificação: expansão sistemática da oferta de linhas de produtos.

4) Expansão através de aquisições e fusões.

Cada uma dessas formas define estratégias específicas de crescimento e são, na prática das empresas, muitas vezes empregadas de forma combinada.

Para efeitos deste trabalho, interessado em avaliar as estratégias de proteção frente a concorrência, cabe a observação que isso não é garantido nem com a obtenção de uma posição de mercado monopolista (o que ocorreria via patentes, por exemplo) nem com o progressismo tecnológico – os dois meios para enfrentar as ameaças de concorrentes produzindo os mesmos produtos, ou no nosso caso, os mesmos serviços.

Penrose demonstra que, independentemente do grau de especialização da firma,

Em ramos competitivos e tecnologicamente progressistas, uma firma especializada em dados produtos só poderá manter sua posição com relação a eles no caso de se mostrar capaz de desenvolver suficiente perícia tecnológica e mercadológica para habilitá-la a acompanhar e tomar parte na introdução de inovações que afetem seus produtos (PENROSE, 2006, p. 207).

A forma como ocorre, no caso concreto da Estácio, a proteção ao negócio, do ponto de vista do produto/serviço ofertado, é o cerne da nossa investigação. Pois,

Mesmo quando uma firma explora no máximo grau possível as oportunidades de ganho monopolista de que ela dispõe, a sua proteção para isso, embora frequentemente ampla, nunca pode ser considerada completa ou absolutamente garantida. Para muitas, se não para a maioria das firmas, a proteção mais efetiva a longo prazo, tanto contra a concorrência direta de outras como a concorrência indireta de novos produtos, baseia-se na capacidade de anteciparem, ou pelo menos enfrentarem em pé de igualdade, as ameaças de inovações de processos, produtos e técnicas de comercialização. Em sociedades caracterizadas por difundido “espírito empresarial” e por tecnologias altamente desenvolvidas, as ameaças competitivas de novos produtos, novas técnicas, novos canais e distribuição, novas maneiras de influenciar a demanda dos consumidores exercem uma maior influência no comportamento dos produtores existentes do que qualquer outro tipo de concorrência (PENROSE, 2006, pp. 181-182).

Para a presente pesquisa, interessa, em especial, entender do ponto de vista desse modelo, o significado da proteção à propriedade intelectual, no aspecto particular de seu significado para as estratégias de crescimento.

### 3.3. Estratégia e inovação

Considerando o caráter central que a inovação, definida de modo amplo, passa a desempenhar na competição entre empresas e que resulta da combinação de fatores externos e internos, as múltiplas incertezas do ambiente a serem tratadas requerem por si inovações. A partir da década de 1950 (LODI, 2003), processos de planejamento estratégico foram introduzidos nas organizações, visando exatamente à conjugação sistemática, dentro de um processo funcional de um conhecimento externo à empresa e de seu estoque de conhecimento. Busca exatamente a capacitação individual e coletiva de alto nível. O estabelecimento de estratégias, embora processos únicos a cada organização, pode ser considerado a partir de modelos interpretativos e conceituais distintos, combinados *ad hoc* pelas empresas (TIGRE, 2014).

A inovação é, então, componente que se liga organicamente às estratégias empresariais, pois garante vantagem competitiva, por definição, exclusiva. James Quinn define estratégia como “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso” (MINTZBERG et al., 2006, p. 29). Essa definição, na verdade, abrange interpretações do significado de estratégia que se conjugam para formar o padrão de competição da empresa.

De acordo com Coombs<sup>5</sup>, apud Tigre (2014, p. 167), “a seleção e implantação de um conjunto de objetivos com vistas a adaptar a empresa ao ambiente externo ou modificar esse ambiente para melhorar suas chances de sucesso”. Outras definições citadas detalham mais essa ideia, explicitando a análise dos recursos da empresa e a forma organiza-los para atingir esses objetivos. De qualquer forma, implícita ou explicitamente, colocar o desenvolvimento dos recursos internos como um dos objetivos

---

<sup>5</sup> COOMBS, R; SAVIOTTI, P. E WALSH, V. (1992) Technological Change and Company Strategies: economic and sociological perspectives. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

estratégicos a serem alcançados, abrangeira, de forma imediata, as estratégias de inovação.

As estratégias podem ser agrupadas em quatro conceitos complementares de estratégia competitiva (TIGRE, 2014).

1) O modelo de Porter considera a estratégia como, essencialmente, a relação da empresa com a “indústria”, isto é, o setor de atividade na qual se insere. Esse ambiente é caracterizado por cinco forças competitivas que definem o escopo estratégico da firma:

- a. Barreiras à entrada: obstáculos à entrada de novos competidores, por domínio de tecnologia, escala de produção, padrão de produção, entre outros;
- b. Ameaça de substituição: obsolescência dada por novos produtos e processos;
- c. Poder de barganha dos fornecedores: devido à dependência tecnológica ou monopólio;
- d. Poder de barganha dos clientes: devido, especialmente, a estruturas de oferta oligopsônicas ou monopsônica;
- e. Rivalidade entre os competidores existentes.

Essas forças definiriam, cada uma por suas características específicas, as pressões por inovação na estratégia empresarial.

2) As novas teorias de organização industrial e a teoria dos jogos definem a estratégia como a intenção de influenciar o comportamento de outros agentes no mercado, o que corresponde ao lançamento de uma inovação seja na esfera da produção, da organização ou da comercialização.

3) O conceito baseado em recursos específicos estabelece que as vantagens competitivas da firma devem resultar da maximização do uso de seus recursos internos, incluindo aí capacitações ou acessos privilegiados à tecnologias específicas.

4) O conceito de capacitação dinâmica enfatiza a criação de novas capacitações, em vez da simples exploração dos recursos existentes. Considera que o aprendizado social e coletivo da empresa gera os conhecimentos necessários ao aprimoramento das rotinas organizacionais. No entanto, a dependência das trajetórias passadas, dos ativos complementares e dos custos de transação limita o aprendizado.

Esses quatro modelos, tidos por Tigre como complementares, equilibram-se entre a ênfase no ambiente externo e a ênfase no ambiente interno na definição das estratégias de competição. No entanto, todas resultam, a depender da dinâmica de cada setor específico quanto à intensidade, no desenvolvimento de inovações.

As posições pretendidas pelas empresas podem se referir à manutenção ou ganho de parcelas de mercado ou controle de alguma variável de negócio diferenciadora. Porter, citado por Mintzberg e colaboradores (2006, p. 116), identificam as seguintes estratégias empresariais básicas: a liderança de custos, a diferenciação, o foco no custo e o foco na diferenciação. A liderança de custos tem por orientação a escala e a máxima eficiência operacional. A diferenciação busca criar diferenças percebidas pelo consumidor. Ambas buscam atuar sobre o setor como um todo. As duas outras referem-se a recortes específicos do mercado, respectivamente definindo a minimização de custos e a atuação em nichos de mercado.

Tidd e seus colaboradores (2008) mencionam que Michael Porter traz para os modelos de análise competitiva a relação entre tecnologia e estratégia corporativa. Identifica, em seu modelo, estratégias tecnológicas genéricas assentadas sobre o desenvolvimento de produto e o de processo que se conjugam com as estratégias básicas

de mercado, resultando, no que se refere às inovações, em liderança de inovação e acompanhamento de inovação.

Cabe, por fim, retomar a questão da concorrência capitalista. Os modelos básicos, mencionados acima, referem-se à competição entre firmas que buscam ocupar posições estrategicamente definidas dentro de seus respectivos setores, em seu processo de acumulação de capital. No entanto, ao olharmos a economia como um todo, vemos que esses mesmos setores competem entre si por capital, tendo como referência uma taxa normal de lucro. A realização de lucros extraordinários submete, então, a lógica de alocação do capital através de um sistema de crédito desenvolvido que garanta a mobilidade do capital (BOTMORE, 1993).

Essa competição é que define, fundamentalmente, o papel da inovação como força motriz do sistema. Esta, por sua natureza abrangente e por se ligar organicamente ao processo de acumulação, não se limita às áreas manufatureiras, sua origem, mas avança por todos os setores da existência onde possa ampliar esse mesmo processo de acumulação do capital. Os avanços das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) criaram um espaço ilimitado para que não apenas as relações de produção fossem redefinidas e *relocalizadas*, mas as próprias relações interpessoais ganhassem novos *loci* de manifestação, como se pode depreender de Levy (1996).

A produção em massa transformou-se, graças à tecnologia da informação, na possibilidade de personalização em massa do produto ou de mudança dinâmica de processo, de forma única ou combinada. A empresa pode focar na customização dos produtos, de acordo com seus clientes, mantendo estável o processo de produção, ou na transformação dinâmica de seu processo produtivo, em um projeto de melhoria contínua, mantendo estável o produto. As duas estratégias podem combinar-se, na

chamada “estabilidade dinâmica”, fazendo a personalização em massa e a melhoria contínua (BOYNTON, VICTOR, & PINE II, 2006)

Assim, nesse sentido amplo, não restrito ao produto, mas aplicável à toda a operação da empresa, a inovação se relaciona, em cada uma de suas dimensões, com os objetivos estratégicos empresariais. Tidd e colaboradores (2008) confirmam, a partir de pesquisas, a importância mercadológica da inserção de novos produtos, da inovação de processos e da capacidade de prestar melhores serviços. Os mesmos autores (p. 30) resumem as inovações em quatro categorias – os 4 Ps da inovação:

- Inovação de Produto: mudanças nos produtos e serviços que as empresas oferecem, na oferta de um novo produto;
- Inovação de Processo: mudanças na forma em que os produtos e serviços são criados e entregues, como na introdução de novos métodos de produção ou novos equipamentos;
- Inovação de Posição: mudanças no contexto em que os produtos e serviços são introduzidos, por exemplo reposicionando a utilidade percebida do bem;
- Inovação de Paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz, tipicamente exemplificadas pela passagem de uma produção artesanal para indústria de massa. .

As vantagens competitivas resultantes dessas inovações podem ser temporárias ou sustentadas, dependendo da possibilidade de serem ou não imitáveis (BARNEY, 2006), o que traz a necessidade de se avaliar os instrumentos de proteção às posições de mercado obtidas.

### 3.4. A manutenção das vantagens estratégicas obtidas pela inovação

A proteção das inovações implementadas pelas empresas, constitui-se em um dos elementos centrais das estratégias empresariais, considerando a necessidade de defesa das posições de mercado conquistadas, vários mecanismos correspondentes à própria natureza da inovação são aplicáveis. São eles (TIDD, BESSANT, & PAVITT, 2008, pp. 28-29):

- Novidade na oferta de produto ou serviço
- Novidade no Processo
- Complexidade
- Proteção legal – Propriedade Intelectual
- Acréscimo/ampliação de fatores competitivos
- Tempo / oportunidade
- Desenvolvimento robusto de plataforma
- Reescrita de regras
- Reconfiguração de partes do processo
- Transferência através de diferentes contextos de aplicação

Alguns mecanismos, como a “complexidade” dos processos operacionais ou “acréscimo/ampliação de fatores competitivos”, impõem limites muitas vezes associados à escala de produção ou das operações do próprio setor.

A capacidade da empresa se beneficiar comercialmente da inovação tecnológica, isto é a capacidade da empresa defender a posição conquistada pode ser resumida no fatores identificados por Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 173):

- Sigilo
- Conhecimento acumulado
- Tempo de produção e serviço pós-venda

- Curva de aprendizagem
- Recursos complementares
- Complexidade do produto
- Padrões
- Pioneirismo em produtos radicalmente novos
- Garantia de proteção de patente

O segredo industrial, ou sigilo, tem, em certa medida, um efeito semelhante ao da propriedade intelectual, definindo-se como “qualquer informação útil que não é de domínio geral”. Pode-se classificar o segredo industrial em dois tipos:

- Know-how técnico, que abrange todas as tecnologias desenvolvidas pela empresa, como fórmulas, metodologias de produção, softwares, ferramentais, etc.;
- Know-how de negócios ou *business intelligence*, que abrange os segredos comerciais da empresa, seus dados financeiros, de vendas, administrativos e de marketing”. No entanto, não se pode qualificar como sendo segredo industrial as informações de conhecimento técnico dos especialistas do ramo, o chamado ‘know-how’ generalizado. (FREITAS, 2009)

O conhecimento tácito acumulado garante uma proteção efetiva, especialmente quando integrado em regiões geográficas específicas. A curva de aprendizagem gera um efeito semelhante, pois dá ao primeiro entrante vantagens difíceis de serem alcançadas, assim como a utilização de recursos complementares (competências de marketing, por exemplo).

A complexidade do produto, o tempo de produção e os serviços pós-venda, por exigirem muitos recursos e longo tempo de desenvolvimento, geram uma proteção bastante eficaz, bem como os recursos complementares. O estabelecimento de padrões de aceitação disseminada pelo mercado, sendo fator determinante de sucesso em muitos setores (por exemplo, a guerra entre o VHS e o Betamax, como padrão dos vídeo cassetes). A vanguarda em produtos radicalmente novos também pode criar laços com o consumidor que representem barreiras à entrada de novos competidores. Esses dois

últimos fatores, no entanto, podem não beneficiar, necessariamente, ao pioneiro, conforme demonstram Tidd e colaboradores (2008).

Todos esses fatores representam uma barreira de fato à entrada de novos participantes no mercado, a medida em que exigem um alto volume de investimento em recursos para a empresa entrante se colocar no mesmo nível da empresa pioneira ou mais antiga. A proteção industrial, via patente, é uma proteção que garante formalmente um monopólio a empresa beneficiária, constituindo, assim, na mais efetiva proteção à indústria. No entanto, mesmo nesse caso, a efetividade varia de setor para setor, conforme mostra pesquisa reproduzida por Tidd e colaboradores (2008). Dos setores pesquisados, o de medicamentos e o de materiais plásticos atribuíram alta importância às patentes, enquanto que os de equipamentos de comunicação, de papel e celulose apontaram uma eficácia bem menor do registro.

Deve-se observar o alcance limitado de muitos desses mecanismos, tendo em vista que:

... as vantagens geradas por essas medidas inovadoras perdem seu poder competitivo à medida que os outros as imitam. A menos que a organização seja capaz de progredir para uma inovação ainda maior, arrisca-se a ficar para trás, já que os demais tomam a liderança ao mudarem suas ofertas, processos operacionais ou medidas que orientam seus negócios (TIDD, BESSANT, & PAVITT, 2008, p. 26).

A proteção à Propriedade Intelectual constitui-se, assim, no mecanismo que garante, de fato e de direito, um monopólio, seja de produto ou de processo, isolando a empresa detentora do direito da concorrência, pelo menos temporariamente.

A soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico (JUNGMANN, 2010, p. 21).

A Propriedade Intelectual classifica-se em três categorias principais: o Direito Autoral, a Propriedade Industrial e a Proteção Sui Generis. Jungmann (2010) define a propriedade intelectual como “um direito imaterial, resultante do intelecto humano e não da sua força de trabalho” (JUNGMANN, 2010, p. 21), referindo-se o Direito Autoral a “um conjunto de direitos morais e patrimoniais do criador da obra literária, artística, científica e refere-se a todas as criações que não possuem requisitos de novidade absoluta e aplicação industrial” (JUNGMANN, 2010, p. 21). Já a Propriedade Industrial tem por foco a atividade empresarial, tendo por objeto “patentes de invenção e de modelos industriais, marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, segredo industrial e repressão a concorrência desleal” (JUNGMANN, 2010, p. 21).

No que se refere especificamente ao setor de ensino, no Brasil, as instituições submetem-se à regulamentação do MEC, que exige credenciamento das IES, o que pode-se considerar como uma barreira a novos entrantes, mas que iguala, em seus efeitos, todas as organizações autorizadas. Há duas dimensões a serem consideradas ao se tratar da questão em relação às IES. De um lado, tendo em vista que operam com disponibilização de conhecimento, elas lidam habitualmente, como usuárias, com obras protegidas por direitos de autor, o que implica na manutenção de controles e contratos de uso dos materiais utilizados.

Por outro lado, elas próprias são geradoras de tecnologia e know-how na condução de suas entregas, o que demanda desenvolvimento de formas de proteção às suas operações. A necessidade de proteção se reforça no contexto das transformações do quadro institucional do ensino superior, especialmente no Brasil, com o crescimento das instituições com fins lucrativos. No próximo capítulo se buscará fazer uma reconstituição histórica dessas mudanças e seus efeitos sobre as operações das IES.

#### 4. AS TRANSFORMAÇÕES NO ENSINO SUPERIOR

O ensino superior manifesta-se no Ocidente, de uma perspectiva histórica, na universidade. Sua origem remonta ao domínio da Igreja, na era medieval, onde surge de forma quase espontânea para congregar os estudiosos e intelectuais, fazendo a convergência desses elementos à unidade, expressa no termo *universitas*. O modelo de instituição, no entanto, se reconfigura a cada época. No século XV era um centro de formação profissional e, entre os séculos XVIII e XIX, educava as elites dos Estados nacionais nascentes. No século XX, é associada à formação do capital humano, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social, além do técnico e científico (TEIXEIRA, 2009).

Sua configuração se torna crescentemente complexa, justificando um exame mais detalhado das forças que a moldam no século XXI, de modo a se ter um quadro auxiliar para a análise do papel que assume a inovação na educação superior.

##### 4.1. O contexto ambiental: as transformações do ensino superior no mundo

É importante esclarecer que o ensino superior, embora tradicionalmente centrado na universidade, se organiza de forma variada em cada país, conforme se depreende da descrição de sistemas nacionais de educação selecionados feita por Nunes (2012). Assim, alguns autores tratam do assunto utilizando, mais das vezes, os termos “universidade” e “ensino superior” como descritivos de uma mesma instituição, quando, na verdade, em cada país se conta com grande variedade de instituições de ensino superior.

Nos Estados Unidos, por exemplo, a Carnegie Foundation classifica as universidades e faculdades em seis categorias, que se subdividem em outras subcategorias, totalizando 57 tipos de instituições, já o sistema francês pode ser dividido

em três grupos de instituições, as *grandes écoles*, as universidades e os institutos universitários de tecnologia (NUNES, 2012). No Brasil, a organização acadêmica se define com as faculdades isoladas, os centros universitários, as universidades e os institutos e centros federais de educação tecnológica.

No que diz respeito à categoria administrativa<sup>6</sup>, da mesma forma, em cada país encontra-se um arranjo específico, combinando instituições públicas e privadas. Na França, por exemplo, as universidades são financiadas e controladas pelo Estado, ao lado de algumas universidades católicas. No Brasil, encontram-se instituições públicas e privadas, estas sendo de caráter confessional ou laico, filantrópico ou empresarial. De acordo com dados da OCDE, apenas três países apresentam número de matrículas em IES privadas maior do que 50% do total de matriculados: a Coreia do Sul (78%), o Japão (75,7%) e o Brasil, com 72% (NUNES, 2012).

Do ponto de vista pedagógico, nos fóruns competentes, governamentais e acadêmicos, discute-se a articulação entre o ensino nos níveis médio e superior para a formação do estudante. A questão central, particular a cada país, é a do caráter profissionalizante dos cursos.

O sistema europeu e o norte-americano correspondem a dois modelos paradigmáticos: o europeu, de natureza mais elitista, fornece uma formação no segundo grau, ou nível médio, humanista, deixando a profissionalizante para o terceiro grau, enquanto que a norte-americana, pelo compromisso democrático de universalizar o ensino secundário, deixava para o nível superior a formação humanista. No Brasil, segundo o mesmo autor, “optou-se pela perversa combinação das duas escolhas”: uma formação secundária precária seguida da formação profissional (NUNES, 2012, pp. 167-168). A discussão sobre o tema é atual em todos os países, tendo em vista as novas

---

<sup>6</sup> Categoria administrativa: refere-se à gestão administrativa da instituição, podendo ser pública, quando gerida pelo ente público e privada, quando gerida pelo ente privado.

demandas e condicionantes impostos ao ensino em geral e ao ensino superior em particular, conforme será visto a seguir.

Deve-se, por fim, mencionar que um dos pontos que diferenciam cada uma das instituições de ensino superior é seu respectivo envolvimento com a pesquisa e, em especial no caso brasileiro, com as atividades de extensão. Na Alemanha, por exemplo, o modelo de universidade está em sua origem associado à pesquisa, enquanto que na França a pesquisa é feita nas *grandes écoles*, cabendo a formação profissional às universidades (NUNES, 2012). No Brasil, a legislação estabelece que, entre as instituições de ensino superior, cabe apenas às universidades e aos institutos federais a obrigatoriedade de pesquisa e de extensão<sup>7</sup>.

#### 4.2. As transformações do Ambiente Internacional

A sociedade do conhecimento e a globalização são resultados inter-relacionados da universalização do sistema de produção fundado no capitalismo, é o que se pode depreender de suas diversas interpretações, cabendo mencionar, em especial, a de Peter Drucker (DRUCKER, 1993). Este autor aponta para as transformações que estão levando a uma sociedade onde o conhecimento passa a ser o principal recurso de produção, modificando as relações sociais instauradas a partir do século XVIII, com a ascensão do modo de produção capitalista, e as formas de governo, com a redistribuição do poder antes concentrado na soberania do Estado-nação.

Essa sociedade pós-capitalista continuará assentada sobre o instituto do mercado, pois “o que torna o mercado superior é precisamente o fato de ele organizar a atividade econômica em torno da informação”, mas com uma mudança radical:

---

<sup>7</sup> “A extensão universitária é o processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre universidade e sociedade” (GARRAFA, Volney (Org) Extensão: a universidade construindo saber e cidadania: Relatório de Atividades – 1987/1988. Brasília, DF, Editora UnB, 1989 apud (MOROSINI , 2006)).

Ela ainda é “capitalista”, mas agora é dominada pelo “capitalismo da informação”. As indústrias que passaram para o centro da economia nos últimos quarenta anos se baseiam na produção e distribuição de conhecimento e informação, e não na produção e distribuição de coisas (DRUCKER, 1993, p. 173).

As instituições de ensino superior se inscrevem duplamente nesse quadro. De um lado, devem responder aos desafios de formação de um profissional apto a operar em um ambiente profissional criativo e inventivo, característicos dessa sociedade do conhecimento (HARGREAVES, 2003). De outro, elas próprias passam a ocupar, como organizações um lugar central nessa nova economia, uma vez que lidam diretamente com a produção e distribuição de sua principal “materia-prima”, o conhecimento.

Assim, as transformações recentes por que passa a universidade e, logo, o ensino superior, se inscrevem em dois processos que ocorrem em nível mundial, no que concordam, de modo geral, autores como Meister (2003) e Teixeira (2009), entre tantos: a revolução da informação (o acesso ao conhecimento científico-tecnológico) e a interdependência global ou globalização. Teixeira ainda acrescenta a redefinição do papel do Estado, importante por seu papel no fomento à educação em todos os níveis.

Esse novo arranjo produtivo, onde a mercadoria é o conhecimento, e as possibilidades que surgem da internet, o resultado aparente da poderosa revolução que se produz nas TIC, se combinam para formar um novo mercado de trabalho, onde se espera um profissional apto a lidar com as novas demandas da era da informação, imerso em um processo de educação continuada. Decorre daí um dos vetores do crescimento da demanda pelo ensino superior, a um ritmo superior ao da oferta, em todo o mundo (MEISTER, 2003).

A globalização, processo anterior, mas que conduz à sociedade pós-capitalista, reduziu as barreiras nacionais, normativas, culturais e econômicas, levando a uma maior movimentação, em escala planetária, de pessoas, bens e serviços, ideias e informação,

constituindo o outro vetor de aceleração da procura por educação e treinamento (MEISTER, 2003). Essa nova ordem que se instaura marca a passagem de um sistema regulado pelo Estado para um regulado pelo mercado. Isso impôs que

O início do século XXI trouxe consigo a reiteração de uma velha aspiração: a de que os complexos problemas econômicos, políticos e culturais das sociedades contemporâneas podem ser resolvidos através da educação e, de modo especial, pelas instituições de educação superior. Nesse cenário, vislumbra-se um crescimento significativo nas relações entre os diversos atores envolvidos no processo de produção e utilização do conhecimento científico, de modo especial entre empresas e universidades, o que refletirá na mudança profunda das relações entre Governo, Empresas e Academia. (TEIXEIRA, 2009, p. 66).

O resultado é a aceleração da procura por educação e treinamento. Nunes (2012), estudando o ensino superior na Alemanha, Estados Unidos, França, China e Inglaterra, mostra que, a partir de 1960, registrou-se uma acentuado crescimento no número de alunos, fruto do desenvolvimento desses países.

Exatamente desse quadro de transformação decorre a redefinição do papel do Estado na educação superior e da estrutura das atividades acadêmicas. Por um lado o Estado perde importância relativa para as forças globais (MOROSINI , 2006), por outro, por conta da competição internacional ele redefine sua política educacional (SLAUGHTER & LESLIE, 1997). Essa transformação do Estado é de natureza complexa, posto que resulta de diversos movimentos políticos e fenômenos econômicos conjugados. Decorre, esquematicamente, da concorrência de doutrinas que pregam, de um lado, o Estado mínimo, com prevalência das livres relações de mercado, e, de outro, aquelas que continuam prevendo uma maior participação do Estado, em especial, no que concerne a áreas essenciais, como a da educação.

À parte essa confrontação, há um papel ainda a ser desempenhado, considerando a herança moderna da função da universidade, e, podemos dizer, do ensino superior, como “principal responsável pela formação da estrutura epistêmica do Estado nacional

moderno” (MOROSINI , 2006, p. 63). Embora a sociedade da informação venha alterando essa percepção sobre o papel da universidade, que perde seu discurso totalizante (MOROSINI , 2006), mesmo na atualidade, em nenhum país moderno a educação fica fora da regulamentação estatal. Isto não exclui o fortalecimento do setor privado, visando expandir ou complementar a oferta, tendo em vista que o setor público não tem sido capaz de acompanhar essa demanda, devido a limitações orçamentárias, às mudanças no papel dos governos e à ênfase que vem sendo dada à economia de mercado e à privatização (KNIGHT, 2002).

Avaliando esse mesmo movimento, contudo, Newman, Couturier & Scurry (2004) apontam a crescente disposição de parte dos líderes políticos de usar as forças de mercado como meio de estruturar a educação superior e, através da competição, melhorar o acesso, a abrangência e a qualidade do aprendizado. Com isso o setor caminharia para um mercado competitivo, na oferta dos serviços educacionais, em oposição ao conceito de um setor estruturado pela regulamentação governamental.

Como exemplo, no velho mundo, o governo tenderia a depender da regulação para controlar os custos. No novo mundo, em vez disso, o governo tende a esperar que a crescente competição irá desacelerar o rápido aumento dos custos da educação superior (NEWMAN, COUTURIER, & SCURRY, 2004, p. 2).

A competição internacional, por seu turno, leva a mudanças na estrutura da atividade acadêmica em resposta à emergência dos mercados globais. Nesse sentido, Slaughter e Leslie (1997) apontam que, nos países pesquisados (Inglaterra, Estados Unidos, Austrália e Canadá), foram desenvolvidas políticas para a educação superior e para a pesquisa que, ao fim, redesenham o trabalho docente e, ainda

A competição global crescente interagiu com as prioridades dos gastos nacionais e estaduais ou municipais, de tal forma que diminuiu o dinheiro do governo disponível, medido como participação nas receitas do ensino superior ou em dólar real por estudante. (...) Com o resultado de que as faculdades e instituições iniciaram uma

competição ou aumentaram sua competição por fundos externos (SLAUGHTER & LESLIE, 1997, p. 209) (tradução nossa).

Esses processos se organizam, articuladamente, a partir das discussões entre autoridades educacionais e representantes da academia, em níveis nacional e internacional, com reflexos diretos nas práticas educacionais, tanto do ponto de vista pedagógico quanto organizacional. No interior de cada sociedade, essas práticas são engendradas “pelo Estado, pelas instituições não oficiais, grupos de interesse não escolares, professores, estudantes e outros atores sociais” (MOROSINI , 2006, p. 67). No ambiente internacional, bastante apoiados na inovação das TIC, permitindo “meios alternativos e virtuais de entrega da educação superior”, surgem novos tipos de provedores, como as universidades corporativas, as instituições educacionais lucrativas, companhias de comunicação e de investidores, acionistas de educação (KNIGHT, 2002, p. 210), com capacidade de influenciar as políticas educacionais.

Estes últimos atores atuam nesse novo espaço internacional criado a partir das relações entre as nações e suas instituições, adquirindo, hoje um caráter transnacional. Esse processo de internacionalização da aprendizagem pode entrar em conflito com os objetivos nacionais da educação superior, de acordo com Morosini (2006), embora, contudo, a atuação das agências internacionais, como UNESCO, OECD e Banco Mundial, busque conceitos que permitam a convergência das ações e diretrizes, de acordo com Teichler<sup>8</sup>, apud Morosini (2006).

#### 4.3. As fontes das transformações do ensino no cenário internacional

Muitos educadores apontam, de acordo com Knight (2002), que a demanda pelos serviços de educação vem aumentando consistentemente por anos, assim como a

---

<sup>8</sup> TEICHLER, Ulrich. In Higher Education. In: SMELSER, N., BALTES, P. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, v6, p6700 -6705.  
Amsterdam/Paris/NY/Oxford/Shannon/Singapore/Tokyo: Elsevier, 2001

mobilidade de estudantes, professores e acadêmicos. No entanto, argumenta o autor, não apenas há maior movimentação de pessoas, mas programas acadêmicos e provedores, públicos e privados, novos e tradicionais, estão cruzando as fronteiras, com objetivos econômicos:

Essa motivação comercial ou de lucro é uma realidade hoje e aplica-se para ambos, provedores privados e, em alguns casos, instituições públicas. Em resumo, o negócio ou o lado comercial da educação está crescendo (KNIGHT, 2002, p. 210) (tradução nossa).

Robertson (2006), avalia a importância das exportações de serviços educacionais, na falta de estatísticas mais diretas, a partir dos gastos públicos e privados globalmente, em torno de 2 trilhões de dólares.

Até a década de 1980, a educação era tratada como um serviço público, apenas, mas mudanças significativas na governança e na concepção da educação vem transformando o setor em prestador de serviços, meramente. Essa tendência foi seguida por Austrália e Nova Zelândia, por exemplo, objetivando internacionalizar da educação superior submetida aos interesses econômicos de realização de receitas de exportação (ROBERTSON, 2006). Outro exemplo vem do Canadá: um de seus cinco maiores produtos de exportação é o sistema de ensino dos chamados *community colleges* (estabelecimento de ensino pós secundário), vendido a 75 países (MEISTER, 2003).

De acordo com Larsen, Morris e Martin (2002), poucos países informam os dados relativos às serviços educacionais, e, mesmo assim, apenas em relação a algumas atividades, mas as estatísticas apresentadas, relativas ao ano 2000, podem nos dar uma ideia de magnitude. A exportação da Austrália correspondeu a 11,8% do total das exportações de serviços, EUA, 3,2%, embora, em termos absolutos, fosse o maior exportador, seguido da Inglaterra, 3, 2% e Canadá, 2,1%.

Por conta desse crescimento e desse estímulo, envolvendo países como ofertantes e demandantes, o setor passou a constituir uma das mais importantes áreas no

Acordo Geral de comércio de Serviços – GATS, no âmbito da Organização Mundial de Comércio - OMC. O principal compromisso do Acordo, como em outros, no âmbito da OMC, refere-se prover liberdade de acesso aos mercados nacionais e da equidade de tratamento aos seus membros.

Nesse contexto, contudo, o setor educacional é um dos menos compromissados, possivelmente pela já citada necessidade de balanceamento entre os objetivos educacionais nacionais e a liberalização do comércio dos desses serviços (LARSEN, MORRIS, & MARTIN, 2002). No âmbito dessas discussões, ainda restam por estabelecer as bases do processo de liberalização, em termos de sua racionalidade e benefícios, além da importância da garantia de qualidade, acreditação e reconhecimento de qualificação, conforme a proposta do Japão, de modo a proteger o consumidor, assim como manter e melhorar níveis de qualidade da educação e da pesquisa (LARSEN, MORRIS, & MARTIN, 2002).

Considerando a importância, agora econômica, além de intelectual, social e cultural, da educação superior, organizações multilaterais, como a OCDE e UNESCO<sup>9</sup>, vêm “documentando tendências, identificando questões políticas chaves e as implicações do GATS”. Essas duas organizações vêm, no mesmo processo, promovendo, desde 2002, fóruns e conferências visando a troca de experiências e o estabelecimento de diretrizes para os serviços educacionais internacionais (BASHIR, 2007, pp. 8-10). Cabe observar, e deixando de detalhar os tipos e formas desses serviços, que o termo “internacionalização do ensino superior” compreende diversas formas intercâmbio internacional, de natureza comercial ou cooperativa.

---

<sup>9</sup> OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, em inglês, OECD - Organization for Economic Co-Operation and Development. UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, em inglês, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

Do ponto de vista do estabelecimento de um modelo de ensino superior, identificam-se dois movimentos em paralelo no cenário internacional. De um lado “os estados nacionais vêm desenvolvendo estratégias de diferenciar seus sistemas superiores, como na Alemanha, Estados Unidos, Grã-Bretanha, França e China” (LARSEN, MORRIS, & MARTIN, 2002, p. 89). Por outro, a Europa, sem relação direta e compulsória com a União Europeia, “vem tentando criar um modelo flexível, porém integrado, de ensino superior a partir da concepção de um espaço educacional europeu” (NUNES, 2012, p. 86), o chamado Processo de Bolonha ou Consenso de Bolonha<sup>10</sup>. Tal processo objetiva “promover a empregabilidade dos cidadãos europeus e a competitividade do Sistema Europeu do Ensino Superior” (DECLARAÇÃO DE BOLONHA, 1999, p. 2). Embora voltado especificamente para a realidade europeia, estabelece as bases de um ensino globalizado, pois.

É visível, com efeito, uma reforma da educação superior à escala europeia, sem precedentes, em que se destaca, em primeiro lugar, uma grande perda de protagonismo dos estados nacionais, a tal ponto que talvez se possa falar de uma espécie de “desnacionalização” da educação superior ou, de outro ponto de vista, de uma decisiva e definitiva “europeização” das universidades e outras escolas superiores, optando por políticas de liberalização e pela necessária harmonização para a emulação e a competitividade, vencendo barreiras e fronteiras tradicionais (LIMA, AZEVEDO, & CATANI, 2008, p. 12).

Passamos a uma *deslocalização* das arenas do debate e dos processos de discussão democrática de tipo tradicional, reduzindo-se a participação dos atores educativos em favor da intervenção de *stakeholders*<sup>11</sup> altamente organizados e

---

<sup>10</sup> Chama-se Processo de Bolonha a produção de uma política educacional supranacional comum aos estados-membros da União Europeia, da qual participam outros estados europeus não membros, com vista à construção de um “espaço europeu de educação superior”. Iniciou-se com a Declaração de Sorbonne, em 1998, seguida pela Declaração de Bolonha, em 1999. Esse processo tem influenciado as discussões sobre os modelos educacionais em todo o mundo. (LIMA, AZEVEDO, & CATANI, 2008, p. 10).

<sup>11</sup> Stakeholders: o termo define todas as partes interessadas em um projeto ou em um negócio, desde os investidores até os clientes, passando pelos fornecedores, empregados e órgãos da sociedade civil e do governo (Portal da Administração – acesso em 26/3/17, <http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>).

institucionalizados, em um quadro em que se redesenham aceleradamente as legislações nacionais.

O Processo de Bolonha ficará para a história como um processo político fortemente governamentalizado em termos nacionais, no contexto de certos países, e externamente sobre determinado por agendas transnacionais (LIMA, AZEVEDO, & CATANI, 2008, p. 13).

Importante assinalar, por fim, que a agenda pedagógica do Processo de Bolonha, sua dimensão mais elogiada, pode carecer em muitos países das condições necessárias à sua implementação. Isso afeta, em especial, às políticas públicas de ensino, no Brasil, que sofrem bastante influência de modelos estrangeiros, relatórios teóricos e grupos de discussão (*think tanks*) transnacionais (LIMA, AZEVEDO, & CATANI, 2008), como na reforma universitária de 1968, influenciada pelo modelo departamental norte-americano, nas reformas de 1990, referenciadas pelo liberalismo ortodoxo do Banco Mundial.

#### 4.4. Histórico do Ensino Superior no Brasil – A privatização do Ensino

O setor de educação, no Brasil, vem se transformando nos últimos anos de forma acelerada, resultado das imposições do quadro institucional político, que aponta para uma continuada redução do papel do Estado e para um novo protagonismo das instituições privadas. A elevada participação do setor privado no ensino superior brasileiro, mencionada no capítulo anterior, remonta aos primórdios de sua constituição tardia, tendo sofrido nos últimos anos, conforme veremos, uma redefinição mais acentuada de seus objetivos, em direção à uma organização de natureza empresarial.

Caracteristicamente, o ensino superior brasileiro não foi, ao longo de sua história, assentado sobre a universidade, mas sobre instituições autônomas. Assim, foi desde sua origem, com a chegada da Família Real ao país, quando foram fundadas diversas escolas voltadas para formar, sobretudo, profissionais liberais necessários ao

aparelho do Estado e à elite local. Essa mesma estratégia foi seguida pela monarquia brasileira que, ao longo século XIX, de acordo com a tradição portuguesa, manteve o monopólio do ensino superior, resistindo à pressão da Igreja para a criação de estabelecimentos católicos (DURHAM, 2005).

A partir da proclamação da República, a nova Constituição definiu um sistema descentralizado, permitindo a criação de novas instituições, tanto por outras esferas do poder público (estadual e municipal) como pela iniciativa privada, fazendo surgir, enfim, estabelecimentos confessionais no país. Como resultado, entre 1889 e 1918, foram criadas 56 novas escolas de nível superior, em sua maioria particulares, desenhando o sistema diversificado que marca o ensino superior brasileiro até hoje: instituições públicas e leigas, federais, estaduais ou municipais, e instituições privadas, confessionais ou não (DURHAM, 2005).

Após 1930, quando se institucionaliza uma doutrina centralizadora, em contraste com a descentralização da 1ª República, o Governo Federal elabora um projeto universitário para atender às necessidades de modernização do país, com ênfase na formação da elite e na capacitação para o trabalho (FÁVERO, 2006). As discussões que acompanharam a reforma pretendida pelo novo governo marcaram a polarização entre as elites católicas conservadoras e os intelectuais liberais. A Igreja reivindicava a hegemonia sobre o ensino superior, em termos de gestão e orçamento, pretendendo fundar a primeira universidade brasileira, nos moldes da reforma, em troca de apoio político ao novo regime. Embora tivesse exercido grande influência na organização da Universidade do Rio de Janeiro, não alcançou seus objetivos, devido à forte oposição dos intelectuais liberais, inseridos na tradição brasileira, tanto monárquica quanto republicana, de um ensino público não confessional, de inspiração francesa. Durham

aponta que “a oposição entre ensino público e privado, em sua origem, estava fortemente permeada pela oposição público *versus* confessional” (2005, pp. 196-197).

A reforma resultante desse processo de negociação consistiu em uma solução de compromisso entre as duas correntes. Por um lado, estabeleceu a universidade como forma preferencial para a oferta do ensino superior, por outro manteve as escolas autônomas, mantendo-se “a liberdade da iniciativa privada para a constituição de estabelecimentos próprios, embora sob a supervisão governamental” (DURHAM, 2005, p. 197).

A redemocratização pós guerra e a aceleração do desenvolvimento do país levou à tomada de consciência sobre a precariedade em que se encontravam as universidades brasileiras, o que começou a ser tratado na tramitação da Lei das Diretrizes e Bases – LDB, a partir da metade da década de 1950, constituindo-se em um movimento pela modernização do ensino superior no Brasil. Nesse momento, ganha destaque a discussão em torno da questão escola pública *versus* escola privada (FÁVERO, 2006). O período de intenso debate político, que se estende pela década de 1960, é rico em confrontos e ações governamentais polêmicas, incorporando outros setores da sociedade além do acadêmico, ressaltando-se a participação dos estudantes, junto com os intelectuais liberais e de esquerda. Esses setores defendiam, no contexto da luta contra as desigualdades sociais, a expansão das universidades públicas e gratuitas, inclusive com a substituição de todo o ensino particular pelo público, chocando-se diretamente com os interesses do setor privado (DURHAM, 2005). O debate entre o ensino público e o privado, note-se aqui, não mais se apoiava na oposição entre setores seculares e laicos, mas se identificava com os conflitos sociais e políticos de então.

Nessa década, o sistema se consolida, com o desenvolvimento universidades federais, devido em parte à federalização de algumas universidades estaduais e à difusão

da ideia de cada estado da federação tinha direito a uma universidade federal (SAMPAIO, 1991). Mas, em 1961, por fim, foi aprovada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, (BRASIL, Lei nº 4.024, 1961), constituindo-se uma vitória dos setores privatistas e conservadores, com a preservação do sistema anterior (DURHAM, 2005).

Buscando, igualmente, a modernização do ensino superior do Brasil, mas não envolvendo a sociedade como um todo no processo de discussão, o governo militar (1964- 1985) efetua, ao longo da década de 1960, entre outras ações, o acordo MEC-USAID, o Plano Atcon e o Relatório Meira Mattos (FÁVERO, 2006).

O Acordo MEC-USAID se inseria na estratégia hegemônica norte-americana através de sua Agência para o Desenvolvimento Internacional (*United States Agency for International Development - USAID*), que atuou em diversas áreas, e constituiu uma série de recomendações incorporadas como políticas de governo. O Plano Atcon foi um documento produzido pelo consultor americano Rudolph Atcon, entre junho e setembro de 1965, a convite da Diretoria do Ensino Superior do MEC, preconizando a implantação de nova estrutura administrativa universitária. O relatório Meira Mattos<sup>12</sup>, por seu turno, foi resultado do trabalho de uma comissão, instituída pelo governo militar, com o objetivo de equacionar as questões relativas ao movimento estudantil, bastante ativo, na época.

As sugestões geradas por esses diversos grupos foram incorporadas à Reforma Universitária de 1968 (FÁVERO, 2006), promulgada pela Lei 5.540, de 28 de novembro de 1968 (BRASIL, 1968). No entanto, Durham (2005) nota que a reforma incorporou muito das reivindicações do movimento estudantil, posto que, em boa parte,

---

<sup>12</sup> O Coronel Meira Mattos foi o presidente da comissão, nomeado pelo Presidente da República Costa e Silva.

correspondiam a um consenso nos meios acadêmicos e entre os técnicos do Ministério da Educação, estes influenciados pelo modelo norte-americano.

Por isso, a estratégia empreendida no governo militar não iria “promover uma mudança radical nas tendências modernizantes da educação superior que vinham marcando as políticas de educação superior durante os governos nacional-reformistas”, mas sim seu sentido histórico, posto que estava submetida, nesse momento, ao ideário do governo militar. Prevaleceu, para a Reforma Universitária de 1968, a busca de um modelo dotado de “racionalidade e eficiência”, preconizado em todas as discussões desde o regime anterior à 64 e pelos grupos de trabalho e comissões então instituídos (SGUSSARDI, 2004, p. 39).

Essa reforma contemplou pontos importantes das discussões anteriores, como, por exemplo, a obrigatoriedade da associação ensino e pesquisa, o fim da cátedra vitalícia, o regime departamental e a criação da carreira de docente (SGUSSARDI, 2004). Outros pontos positivos são identificados por Sofia L. Vieira, como a consolidação da pós-graduação no país e a estruturação da carreira docente nas instituições federais, em contrapartida, porém, prevaleceram os estabelecimentos isolados: das 871 IES existentes no país em 1988, 83 eram universidades e 788 isoladas, de acordo com a autora<sup>13</sup>. Quanto à dependência administrativa, foi possível verificar um fortalecimento do setor privado, que compreendia, no mesmo período, mais de 61% das matrículas (SGUSSARDI, 2004). Note-se, ainda, que as instituições privadas deveriam se organizar como fundações e associações, isto é, sem fins lucrativos, conforme previsto no artigo 4º da Lei 5540/68 (BRASIL, 1968)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> VIEIRA, Sofia L. O discurso sobre a universidade nos anos 80. Caderno Cedes. Campinas, n. 25, p. 75-87, 1991, apud Sguissardi, 2004, p.40

<sup>14</sup> A Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968 fixou as normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, tendo sido assinada pelo presidente Artur da Costa e Silva.

A Tabela 1 pode demonstrar os possíveis efeitos das diferentes políticas, em termos do número de matrículas, para alguns anos selecionados. Comparando o período que vai de 1954 a 1968, pode-se observar que a participação das IES privadas permanece estável, em torno de 43% do total de matrículas, tendo uma taxa de crescimento ligeiramente superior à taxa do setor como um todo. A partir de 1968, com a citada mudança da legislação, no entanto, nota-se uma aceleração do crescimento do setor privado, alcançando, em 1980, 63,3% das matrículas do ensino superior, crescendo a uma taxa de 17,4%, acima da taxa total de 14,0%.

Tabela 1 - Evolução do Número de Matrículas Total e em Estabelecimentos Privados - Brasil 1940-1980

Ano	Total de Matrículas	Matrículas em Instituições Privadas	% das Matrículas Privadas sobre Total
1954	64.645	26.905	41,6%
1960	93.202	41.287	44,3%
1963	124.214	47.428	38,2%
1964	142.386	54.721	38,4%
1968	278.295	124.496	44,7%
1970	425.478	214.865	50,5%
1975	1.072.548	662.323	61,8%
1980	1.345.000	852.000	63,3%
Δ% 1968-1954 ao ano	10,1%	10,5%	
Δ% 1980-1968 ao ano	14,0%	17,4%	

Legenda: adaptado de Levy, 1986<sup>15</sup> *apud* SAMPAIO, 1991.

Cálculos feitos pelo autor.

Δ% : variação percentual média no período.

Continuando a série, no Tabela 2, que abrange o período de 1980 até 1995, ano que antecede a nova edição da Lei de Diretrizes e Bases (BRASIL, 1996), agora a partir dos dados do Censo da Educação, do INEP, observa-se uma reversão na tendência de crescimento, em favor das instituições públicas, embora se tenha mantido

<sup>15</sup> LEVY, Daniel, 1986 (1990) – Higher Education and the State in Latin America. The University Chicago Press. Há uma diferença de datas entre a citação e a referência, retificada de acordo com o site da editora.

aproximadamente a distribuição alcançada no período anterior. A forte redução no ritmo de crescimento pode ser atribuída à recessão que o país atravessou ao longo da década de 1980.

Tabela 2 - Evolução do Número de Matrículas por Dependência Administrativa - Brasil 1980-1995

Ano	Total de Matrículas	Matrículas em Instituições Privadas	% das Matrículas Privadas sobre Total
1980	1.377.286	885.054	64,3%
1985	1.363.557	810.929	59,5%
1990	1.540.080	961.455	62,4%
1995	1.755.535	1.059.163	60,3%
Δ% 1980-1995 ao ano	1,6%	1,2%	

Legenda: elaborado pelo autor a partir de INEP, 1999

Δ%: variação percentual média no período.

Após esse longo período de fraco desempenho econômico (década de 80), o país iniciou uma série de reformas estruturais, resultantes das diretrizes emanadas das doutrinas liberalizantes preconizadas pelos organismos internacionais, em especial, o Banco Mundial. Nesse contexto de reformulação do Estado brasileiro, e, vale dizer, de redução de seu papel de agente na economia, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (BRASIL, Lei nº 9394, 1996), deu início a um novo ciclo de transformações do ensino superior brasileiro, mudando sua configuração e distanciando-o dos projetos nacionalizantes do pós guerra, inclusive da reforma de 1968. Dois pontos seminais e polêmicos decorrentes desse ciclo de mudanças devem ser destacados.

O primeiro foi a manutenção da obrigatoriedade da pesquisa e da extensão apenas para as universidades, liberando as outras IES dessa obrigação, o que abrangeu, no ano 2000, 1.024 IES sobre um total de 1.180 (SGUSSARDI, 2004), ou seja, 86,8% do total. Essa nova diretriz certamente beneficiou o setor privado e acentuou a ênfase nas unidades isoladas. O outro ponto de especial importância, que definiu a nova

conformação do ensino superior, foi dado pela Medida Provisória nº 1.477-39, de 8 de agosto de 1997 (BRASIL, 1997)<sup>16</sup>, e pelo Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997 (BRASIL, 1997b)<sup>17</sup>, que previam a organização do setor privado educacional com fins lucrativos.

A consequência sensível da nova legislação foi a retomada do crescimento das instituições privadas, a um ritmo bem superior ao das instituições públicas, tanto em número de estabelecimentos quanto em número de alunos matriculados, conforme mostram os Tabelas 3 e 4. Importante destacar o fato de que número de instituições privadas crescer a uma taxa menor do que a do crescimento das matrículas indica que o tamanho individual de cada organização vem aumentando, implicando em ganhos de escala.

Tabela 3 - Número de Instituições de Educação Superior por Dependência Administrativa - Brasil 1996 - 2015

Ano Dependência Administrativa	1996		2015		<b>Crescimento 1996-2015</b>
	Nº	%	Nº	%	
Públicas	211	22,9%	295	12,5%	1,8%
Privadas	711	77,1%	2.069	87,5%	5,8%
Total	922	100,0%	2.364	100,0%	5,1%

Legenda: elaboração do autor a partir de INEP 1997 e 2016.

Fonte: 1996: tabela 1.1; 2015: tabela 1.1.

<sup>16</sup> Esta Medida Provisória passou por sucessivas reedições (27), sendo, por fim, convertida na Lei nº 9870, de 23 de novembro de 1999.

<sup>17</sup> Este Decreto foi revogado, vigendo atualmente, sobre a matéria, o Decreto nº 5773, de 9 de maio de 2006 (BRASIL, 2006).

Tabela 4 - Número de Matrículas por Dependência Administrativa - Brasil 1996 - 2015

Dependência Administrativa \ Ano	1996		2015		Crescimento 1996-2015
	Nº	%	Nº	%	
Públicas	735.427	39,4%	1.952.145	24,3%	5,3%
Privadas	1.133.102	60,6%	6.075.152	75,7%	9,2%
Total	1.868.529	100,0%	8.027.297	100,0%	8,0%

Legenda: elaboração do autor a partir INEP 1997 e 2016.

Fonte: 1996: tabela 3.1; 2015: tabela 1.11.

De acordo com Nunes (2012), o modelo de ensino público brasileiro é caro, posto que de boa qualidade, claramente destinado à formação de elites, não sendo realista o aumento de sua participação, considerando as limitações do orçamento público existentes. A Tabela 3 mostra que, entre 1996 e 2015 ocorreu uma redução de 22,9% para 12,5% no número de IES públicas e, em contrapartida, a participação das IES privadas aumentou de 77,1% para 87,5%.

O mesmo autor alega que, ao se examinar as projeções estatísticas, já existe desenhada, de fato, “uma divisão social do trabalho institucional”. O setor privado lucrativo cuidaria da massificação do ensino superior, enquanto o setor público deve escolher entre também massificar ou restringir-se à “formação de elites” (NUNES, 2012, p. 210).

Os dados dos Tabelas 5 e 6<sup>18</sup> parecem demonstrar essas conclusões. As instituições privadas com fins lucrativos, a partir desse ponto identificadas como “particular”, vem crescendo, desde a LDB de 1996 (BRASIL, 1996) a taxas bastante superiores às instituições de outra dependência. A redução mais acentuada, não só na taxa de crescimento mas em números absolutos, das instituições

<sup>18</sup> As estatísticas agregadas do INEP não desdobra, a partir de 2010, os dados entre instituições privadas, particulares (lucrativas) e confessionais/comunitárias/filantrópicas.

Confissionais/Filantrópicas/Comunitárias pode ser atribuída à sua transformação em organizações lucrativas, o que tem ocorrido especialmente através de processos de aquisição. Ao fim do período, as particulares já respondiam por 56,7% das matrículas, totalizando as instituições privadas mais de 70%, de acordo com a Tabela 6.

Tabela 5- Número Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais, por Dependência Administrativa 1999-2009

Ano	Pública	Particular	Confessional /Comunitária /Filantrópica	Total
1999	832.022	651.362	886.561	2.369.945
2008	1.271.312	2.448.801	1.357.290	5.077.403
2009	1.351.168	2.899.763	864.965	5.115.896
Δ% 1999-2009 ao ano	5,0%	16,1%	-0,2%	8,0%

Legenda: Elaboração do autor a partir de Nunes (2012), INEP (1997) e INEP (2010)

Tabela 6 - Distribuição Percentual das Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais, por Organização Acadêmica 1999-2009

Ano	Pública	Particular	Confessional /Comunitária /Filantrópica	Total
1999	35,1%	27,5%	37,4%	100,0%
2008	25,0%	48,2%	26,7%	100,0%
2009	26,4%	56,7%	16,9%	100,0%

Elaboração do autor a partir de INEP (1997), INEP (2010) e Nunes (2012).

Nesse contexto, em que a empresa privada nos moldes capitalistas assume o papel de principal provedor do ensino de nível superior, temos a constituição de um

mercado competitivo em que as decisões institucionais assumem um caráter gerencial e estratégico, priorizando a realização de lucro. As implicações na condução da organização e, em especial, no trato da inovação, serão examinadas no próximo capítulo.

#### 4.5. As transformações do Ensino Superior

A conformação do setor de ensino superior, no Brasil, assume características singulares, em comparação à outros países, conforme observa Nunes (2012), tendo em vista o setor se apoiar fortemente sobre o ensino privado e, em especial, o particular. Em alguns países não são permitidas as de natureza lucrativa, a exemplo do que ocorria aqui, até 1997, em outros tem uma importância relativa menor. Como visto, apenas Coréia do Sul e Japão têm uma distribuição, entre públicas e privadas, equivalente à brasileira, embora não se disponha de informações sobre o caráter lucrativo ou não de suas instituições. Nos Estados Unidos, ainda não de forma majoritária, crescem as IES com fins lucrativos, sendo, hoje, a instituição “mais em voga e com maior projeção” (MEYER JR, al., & MURPHY, 2003, p. 59), embora outros autores, como Nunes (2012), questionem sua aceitação.

No entanto, o caráter competitivo do setor vem aumentando, mesmo entre organizações sem fins lucrativos, como observa Newman, a respeito dos Estados Unidos, mas que se aplica às transformações do ensino superior como um todo, dados o processo de internacionalização e as novas tecnologias:

(...) a natureza básica do Sistema de educação superior está mudando. A competição entre as tradicionais instituições não lucrativas está se intensificando. Exacerbando a competição, o número de diplomas de universidades e *colleges* com fins lucrativos tem crescido rapidamente. Programas virtuais e online vem se disseminando, na última década e atualmente registra milhões de estudantes. Universidades corporativas e programas de certificação oferecem modos alternativos de se obter habilidades e credenciais. O impacto da tecnologia de ensino e aprendizado desafia a capacidade de todas

instituições se manterem e oferece novas oportunidades para instituições agressivas. Para complicar a questão ainda mais, a educação superior se encontra nos estágios iniciais de se tornar um empreendimento global, e *colleges* e universidades devem escolher se vão além de suas fronteiras nacionais ou não (NEWMAN, COUTURIER, & SCURRY, 2004, p. 2) (nossa tradução).

O Quadro 2 resume uma série de características desses dois tipos de organização. O significado geral desse quadro é que, na organização com fins lucrativos, o uso eficiente dos recursos se submete à lógica do lucro, que se realiza na obtenção da satisfação percebida do cliente com o menor – e melhor – uso de recursos. A IES sem fins lucrativos, por seu turno, tende a se orientar por critérios acadêmicos de qualidade, buscando a consolidação de prestígio acadêmico. Resulta dessa comparação que a particular tende a operar com linhas hierárquicas mais enxutas e com um maior controle financeiro, dando ênfase a criação de processos que otimizem a utilização dos recursos na forma em que são percebidos como benefício pelos clientes, ou seja, os alunos.

Quadro 2 – Comparação entre as instituições com e sem fins lucrativos

Sem fins lucrativos	Com fins lucrativos
Isenta de impostos	Contribuinte de impostos
Doadores	Investidores
Dotações	Capital de investimento privado
Stake holders	Acionistas
Governança compartilhada	Administração tradicional
Motivada pelo prestígio	Motivada pelo lucro
Cultivo do conhecimento	Ensino aplicado
Orientada por disciplinas	Orientada pelo mercado
Qualidade dos insumos	Qualidade dos resultados
Poder com o corpo docente	Poder com o cliente

Extraído de: (RUCH, 2001, p. 10) (nossa tradução)

A instituição que surge, voltada para o mercado, deve, em princípio, conciliar as necessidades socialmente determinadas da educação – a formação inclusiva para o mercado de trabalho e para a vida civil, conduzindo debates socialmente relevantes – com os imperativos da competição. Essa nova condição, por um lado, onde “a busca pela verdade rivaliza com a busca pela lucratividade”, demanda novas tarefas dos governantes e legisladores, dada a centralidade da educação superior para os objetivos de “desenvolvimento econômico e renovação cívica” (NEWMAN, COUTURIER, & SCURRY, 2004, p. 4) (nossa tradução). Por outro, para as novas IES, “suas ações

passaram a ser dirigidas por racionalidades antes só aplicadas às empresas” (CAPDEVILLE, 2003, p. 10).

Nesse contexto a inovação tem um duplo significado. Primeiro, ela ocorre no interior da transformação que atinge as IES, trazendo novos modelos organizacionais e novas temáticas no exercício de sua gestão, como mostra o Quadro 4.8. Segundo, uma vez concluída a passagem para uma instituição com fins lucrativos, ela necessariamente passa a operar dentro de uma lógica competitiva em que a inovação é parte inerente à sua própria operação, dentro de uma noção schumpeteriana conforme discutido anteriormente.

No primeiro momento dessa passagem, vê-se a organização dentro de uma tipologia bem descrita em Mayer e colaboradores (2003). Em oposição à instituição jurássica, representante da instituição pública e, parcialmente, da privada não lucrativa, com pouca ou nenhuma capacidade de atuação em um ambiente competitivo, encontram-se as organizações com capacidade de adaptação, reação e antecipação, as gazelas e os tigres (MEYER JR, al., & MURPHY, 2003).

Nesse momento de transição, a reorganização que a IES particular deve se submeter define uma série de novas processos a serem incorporados à gestão, que podem ser visualizados a partir dos temas abordadas pelos livros dedicados às necessidades da administração das IES. Por exemplo, o livro Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior (ROCHA & GRANEMANN, 2003) aborda os seguintes temas: Planejamento Estratégico e Gestão do Conhecimento, Logística e compras, Indicadores Acadêmicos, Preços e Custos, Desempenho Acadêmico e Financeiro, Comportamento do Consumidor. De forma equivalente, Gestão Profissional em Instituições Privadas de Ensino Superior (GARCIA, 2006) trata, em seus capítulos: Ambiente Externo e Ciclo de Vida, Planejamento Estratégico, Governança Corporativa,

Estrutura Administrativa, Modelos de Gestão Financeira, Indicadores, Balanced Scorecard, Marketing – CRM – Marca e Tecnologia da Informação e Web.

Esses temas abrangem processos habituais em qualquer empresa de bens e serviços do setor produtivo da economia, mas representaram, e ainda representam, uma novidade no setor de ensino, e vem sendo gradativamente também incorporados pelas IES sem fins lucrativos ao seu cotidiano, tendo em vista a tônica competitiva que se impôs ao setor.

No segundo momento, quando se avalia o modus operandi das IES, em especial as particulares, imersas no ambiente competitivo, identifica-se a maior sofisticação dos instrumentos gerenciais utilizados e sua conjugação com os instrumentos pedagógicos disponíveis, ambos sempre considerados no nível do *estado da arte*. A partir desse quadro podem ser identificados cinco processos através dos quais ocorre essa transformação em curso na educação superior (TEIXEIRA, 2009, p. 66):

- A incorporação da tecnologia de informática e de comunicação à dinâmica do processo ensino-aprendizagem.
- O redesenho do espaço de aprendizagem, que caminha da relação presencial para a virtual, se orientando para uma crescente internacionalização do ensino superior.
- O atendimento à demanda da educação permanente, resultado direto do crescimento exponencial do conhecimento e da consequente transformação rotineira do ambiente produtivo.
- A incorporação dinâmica da educação superior às rápidas transformações das bases científicas e dos avanços tecnológicos, integrando dinamicamente a formação acadêmica às necessidades da formação profissional.

- As novas bases da relação professor-aluno que desenham uma nova pedagogia, baseada na autonomia do aluno. Os professores estão passando de “transmissores do conhecimento” para “condutores de alunos”, o que implica em redesenho de toda a atividade docente.

Esses dois conjuntos de temas, decorrentes das transformações sociais, econômicas e tecnológicas que afetam o ensino, definem o escopo das ações inovadoras que se pretende investigar.

#### 4.6. A Inovação no contexto do setor de Ensino

O setor educacional, por paradoxal que possa parecer, não é caracterizado como inovador, ao contrário, é avaliado por alguns *experts* como “sofrendo de um déficit de inovação e uma inabilidade estrutural em desenvolver conhecimento e competências à mesma taxa em que ocorre em outros setores” (FORAY & RAFFO, 2009, p. 2) (tradução nossa). O resultado é que a produtividade do setor cresce lentamente e o custo unitário do trabalho é crescente. Essa questão se torna central, na medida em que, conforme visto, o setor passa a operar em uma economia de mercado.

As áreas habitualmente relacionadas a essa questão referem-se ao desenvolvimento de uma ciência educacional, às conexões entre pesquisa e prática, os processos de codificação e transferência de conhecimento e os incentivos que professores e escolas precisam para inovar (FORAY & RAFFO, 2009).

Assim é importante, neste ponto, fazer a distinção entre inovação de produto e de processo, e analisar o que ocorre no setor de ensino superior.

A geração do conteúdo passa ser crescentemente padronizada e homogeneizada, por conta da necessidade imposta pela concentração do capital e pela escala de operações decorrentes, conforme visto. Essa tendência se apoia, também, a partir de

outro vetor, presente nas instâncias transnacionais, como a Unesco e o Processo de Bolonha, no que se coloca como uma nova abordagem de política educativa de caráter supranacional (LIMA, AZEVEDO, & CATANI, 2008).

A distribuição se apoia crescentemente no EAD, tendo em vista as necessidades de escala e produtividade, tendência que se mostra, por exemplo, no conjunto de diretrizes estabelecidas pela Conferência da Unesco de 2009, voltada à Educação para Todos - EPT:

(...)

11. Nossa habilidade em atingir as metas da EPT depende de nossa habilidade de suprir a carência mundial de professores. A educação superior deve atualizar a educação dos professores, tanto no pré-serviço quanto em serviço, com um currículo que prepare os professores para formar indivíduos com o conhecimento e as habilidades que eles precisam para o século 21. Isso demandará novas abordagens, inclusive ensino a distância (EAD) e tecnologias de Informação e Comunicação (T.I.C).

12. Preparar planejadores da educação e conduzir pesquisas para aumentar as abordagens pedagógicas também contribuem para os objetivos da EPT.

13. Abordagens EAD e T.I.C apresentam oportunidades para ampliar o acesso a uma educação de qualidade, particularmente quando '*Open Educational Resources*' são prontamente compartilhados por muitos países e instituições de ensino superior.

14. A aplicação de T.I.C para ensinar e aprender tem um imenso potencial para aumentar o acesso, a qualidade e o sucesso. A fim de garantir que a inclusão de T.I.C. agregue valor, instituições e governo devem trabalhar juntos para trocar experiências, desenvolver políticas e fortalecer a infraestrutura, especialmente a largura de banda. (UNESCO, 2009)

Conjugando esses múltiplos fatores, podemos classificar as inovações como aquelas diretamente ligadas à atividade fim – **o processo de ensino** – e as ligadas às atividades-meio – **os processos organizacionais, de marketing e de operações**.

### **Processos do Ensino**

- Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e a respectiva Matriz de Ensino.
- O conteúdo das aulas: plano de ensino da disciplina e o plano de aulas.

- Produção dos textos formatados para a web aula, apostilas e livros para o EAD.
- Ativos complementares: os métodos e os canais de transmissão – aulas presenciais e tele transmitidas, web aula.

### **Processos Organizacionais**

- Marketing: central de atendimento personalizado, centro de negociação de matrícula, oferta de financiamento próprio (em parceria com instituições financeiras), propaganda, pesquisa de imagem – tratamento de imagem da instituição.
- Operações: Compartilhamento de recursos e escala – ênfase nos custos.

Pode-se inferir, a partir daí, que independentemente do caminho, pela via privada ou pública, a ser seguido pela educação, a incorporação das tecnologias de informação e de comunicação é determinante para a universalização do ensino. Este objetivo demanda, igualmente, a aplicação de novas pedagogias, aptas a lidar com uma maior diversidade de alunos, ajustando o processo de ensino aos variados caminhos do aprendizado, criando formas múltiplas e customizadas de distribuição dos conteúdos.

Essas novas configurações, pedagógicas e empresariais, levam, por extensão, a um novo paradigma administrativo, concentrado na constante revisão dos processos para a redução dos custos e a maior produtividade de todos os serviços da empresa. Exatamente nesse contexto será examinado, a seguir, o caso de estudo sobre a Estácio Participações, de modo a avaliar o alcance das mudanças havidas na empresa ao longo de sua história, da passagem de empresa filantrópica para empresa particular, analisando as estratégias adotadas para a proteção de seus ativos resultantes da inovação dos processos.

## 5. O CASO ESTÁCIO

O objetivo desta pesquisa foi avaliar a importância da proteção à Propriedade Intelectual na estratégia de gestão empresarial das IES privadas, abrangendo os aspectos tecnológicos, mercadológicos e organizacionais, a partir do estudo de caso da Estácio Participações, holding controladora de diversas IES no país.

### **5.1. Breve história da Estácio**

Fazem parte da Estácio Participações 40 IES – uma universidade, oito centros universitários e trinta e uma faculdades isoladas – presentes em quase todos os estados brasileiros, agrupando cerca de 300 mil alunos, e constituindo-se no segundo maior grupo de ensino superior do Brasil.

Esta empresa teve origem na Universidade Estácio de Sá e em sua política de expansão, iniciada no final do século XX. Ao longo de sua história, iniciada em 1970, a Universidade Estácio de Sá – UNESA, foi liderada por seu fundador, João Uchôa Cavalcanti Neto, que permaneceu à frente do negócio até 2009.

Nascido em 12 de outubro de 1933, no Rio de Janeiro, em família de classe média, atuou, no início de sua vida profissional em empresas como a Rádio Nacional, os jornais A Manhã, o Diário de Notícias e em uma das publicações do Grupo Diários Associados, pois o ofício de escrever o atraía. Após um período de experimentações, próprias do ambiente dos anos 50, para um rapaz de classe média, formou-se em Direito ao mesmo tempo em que trabalhava no Bradesco, em São Paulo, a convite do próprio fundador Amador Aguiar, em 1957. Em 1959, desligou-se do banco e voltou ao Rio de Janeiro para dedicar-se ao Direito (AWAD, 2012, pp. 15-42).

Iniciou sua atividade como advogado, em escritório próprio, em conjunto com a administração de condomínios, resolvendo, então, tentar a magistratura, o que se

concretizou em 18 de outubro de 1963, quando tomou posse do posto de juiz substituto do Estado da Guanabara, seguindo carreira jurídica.

Em seguida, resolveu ministrar aulas, inicialmente como forma de reforçar o orçamento, na PUC e na Gama Filho, tendo encontrado gratificação na atividade. Pouco depois passou a dar aulas particulares, em casa e, logo depois, alugou uma sala em um colégio que comportasse o crescimento das turmas, tendo em vista o sucesso que sua abordagem da prática do direito vinha obtendo. Abriu, então, uma escola, chamada Cursos Jurídicos de Pós-Graduação Ltda., que funcionava, também, como preparatório para concursos públicos, ampliando o espaço físico e a frequência das aulas, agora diárias, passando a contratar professores, normalmente, juízes e desembargadores, com quem convivia. Por fim, seguindo a ideia de um amigo e sua inquietude natural, inaugura a Faculdade de Direito Estácio de Sá, no segundo semestre de 1969, na Rua Paulo de Frontin, do 226 ao 228, marcando o primeiro vestibular para julho do ano seguinte (AWAD, 2012).

A Faculdade de Direito, em 1973, tornou-se Faculdades Integradas Estácio de Sá – Fines, oferecendo cursos de Administração, Economia, Comunicação Social, Ciências Sociais, Pedagogia, Arqueologia, Fonoaudiologia e Turismo, esta iniciativa pioneira, no mercado da época, entre outras (AWAD, 2012).

Ao longo de sua gestão, conforme mostrado por Awad, João Uchoa mostrou um espírito empreendedor tendo diversificado seus negócios. Na esfera empresarial acadêmica pode-se destacar: estabelecimento de convênios com universidades estrangeiras, a expansão para outros estados do país e para o Paraguai, a UNIDA – Universidad de la Integración de las Américas – e Uruguai. A partir de 1997 empreendeu uma forte expansão de cursos, iniciando, entre outros, os de Medicina e Odontologia, entre outras medidas de cunho operacional (AWAD, 2012).

Uma iniciativa importante para a diferenciação percebida foi a multiplicação dos locais de oferta, buscando aproximar o local de estudo à residência ou ao trabalho do estudante, o que se verificou, especialmente, no final dos anos 1990.

Na área empresarial e cultural destacam-se: a criação de uma rádio universitária, a Estácio FM, e a TV Estácio, onde veiculava diversos programas de natureza cultural e pedagógica; a criação do Hotel Le Canton; o estabelecimento de um “shopping universitário”, o primeiro da América Latina; a abertura de uma confecção, com a marca University; diversos empreendimentos e patrocínios, na área das artes plásticas, cênicas, musical e literária (AWAD, 2012). Quase todas essas ações mantinham alguma sinergia com a academia, seja oferecendo espaço para a atuação dos alunos, seja criando mais uma dimensão de expressão cultural e, daí, pedagógica.

Do ponto de vista empresarial, a expansão logística da oferta no estado do Rio de Janeiro desdobrou-se na expansão pelo Brasil, com o estabelecimento de IES em outras unidades da federação<sup>19</sup>. O processo de transformação da instituição de filantrópica para empresa de capital aberto culminou numa decisão de caráter estratégico, pois antecipava as transformações que viriam a ocorrer no setor, com a profissionalização da gestão (AWAD, 2012).

As transformações no ambiente econômico nacional, especialmente no setor educacional, conforme visto no capítulo anterior, indicaram que o caminho para o crescimento continuado seria mudar a natureza jurídica da empresa, transformando-a de uma sociedade civil sem fins lucrativos, de caráter filantrópico, em uma sociedade anônima.

---

<sup>19</sup> O Decreto 5.773, de 9 de maio de 2006, estabelece que uma Universidade apenas pode abrir unidades fora de sua sede em seu Estado de origem. A abertura de unidades fora do estado de Rio de Janeiro se processariam independentemente da UNESA, optando-se pela expansão, em geral, a partir de parcerias e com a criação de mantenedoras não associadas à SESES, mantenedora da Estácio (AWAD, 2012, pp. 131-135).

O sistema educacional brasileiro define um modelo em que toda Instituição, independentemente de sua organização acadêmica, tem os recursos necessários ao seu funcionamento fornecidos por uma mantenedora, que é sua representante legal. Assim, as operações referentes às aquisições e controle das IES são, na verdade, realizadas entre as mantenedoras, pois essas é que dispõem do controle de fato<sup>20</sup>.

A legislação da época, 2002, a partir da LDB de 1996, não permitia essa transformação, e uma série de questões tributárias restariam por resolver nessa passagem, uma vez que, como instituição filantrópica, a Estácio, e as unidades controladas, não faziam o recolhimento dos impostos sobre a renda e patrimônio.

Em 2004, as negociações com o MEC resultaram em uma solução de compromisso, em que um programa de bolsas de estudo, chamado **ProUni**, garantiria a isenção de tributos às empresas educacionais aderentes. O programa foi oficializado pela Lei nº 11.096/2005 e, em 2007, a Estácio Participações lançou ações na Bolsa de Valores (AWAD, 2012),

Em 2008, após a profissionalização da empresa familiar e o lançamento das ações na Bolsa de Valores, assumiu a gestão do negócio o Grupo GP Investimentos (responsável pela constituição da Ambev, entre outros empreendimentos de vulto). Ao mesmo tempo, consolidava-se o processo de expansão pelo país, iniciado na década de 1990, padronizando o uso da marca Estácio em nível nacional (AWAD, 2012). A gestão da organização passou a ser conduzida pela Estácio Participações, controladora

<sup>20</sup> A Lei 9.394/96 estabelece no seu artigo 20:

As instituições privadas de ensino se enquadram nas seguintes categorias:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II - comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade; (Redação dada pela Lei nº 12.020, de 2009)

III - confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - filantrópicas, na forma da lei.

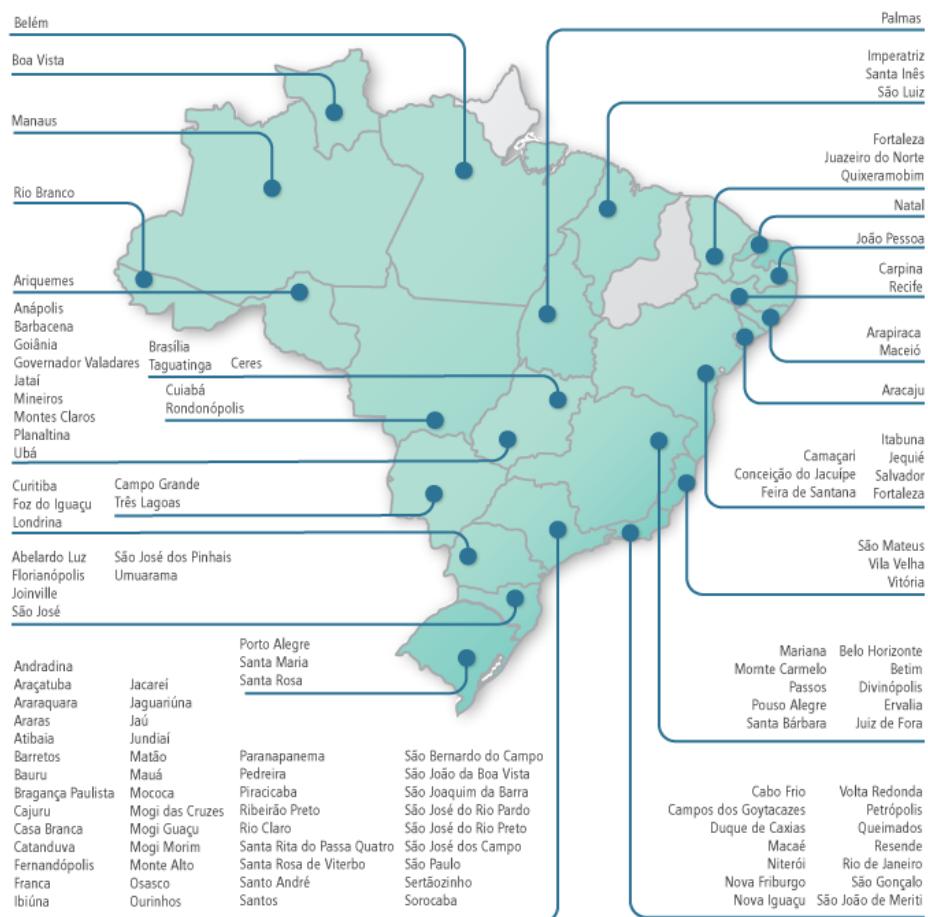
diretamente responsável pelas operações de cada IES do grupo, em todo o país (Figuras 2 e 3).

A direção, até então apoiada no caráter carismático do fundador da instituição, assumiria a partir de então um caráter empresarial, necessário, inclusive, pela intensificação da competição com o surgimento de outras organizações do mesmo porte e com o mesmo escopo de atuação. Este é o ponto de inflexão na trajetória da instituição a ser considerado para efeito desta pesquisa, pois a partir daí as ações passam a ser majoritariamente conduzidas a partir de uma perspectiva exclusivamente empresarial, sem o viés provocado pela administração centrada na personalidade do fundador, João Uchoa. O Quadro 4 mostra a visão de si que a Estácio divulga e a Figura 4 mostra esquematicamente essa trajetória.

Seguiu-se uma estratégia de crescimento orgânico, baseada na expansão através das próprias operações, e de crescimento via aquisições. Já nessa época o grupo constituiu-se entre os maiores do país, abrangendo a quase todo território nacional. As escolhas estratégicas feitas quanto ao papel e a natureza das inovações, inseridas nesse quadro estratégico corporativo, constituem o tema desta pesquisa e serão examinadas a seguir.

**Figura 2**  
**Rede EAD da Estácio Participações**

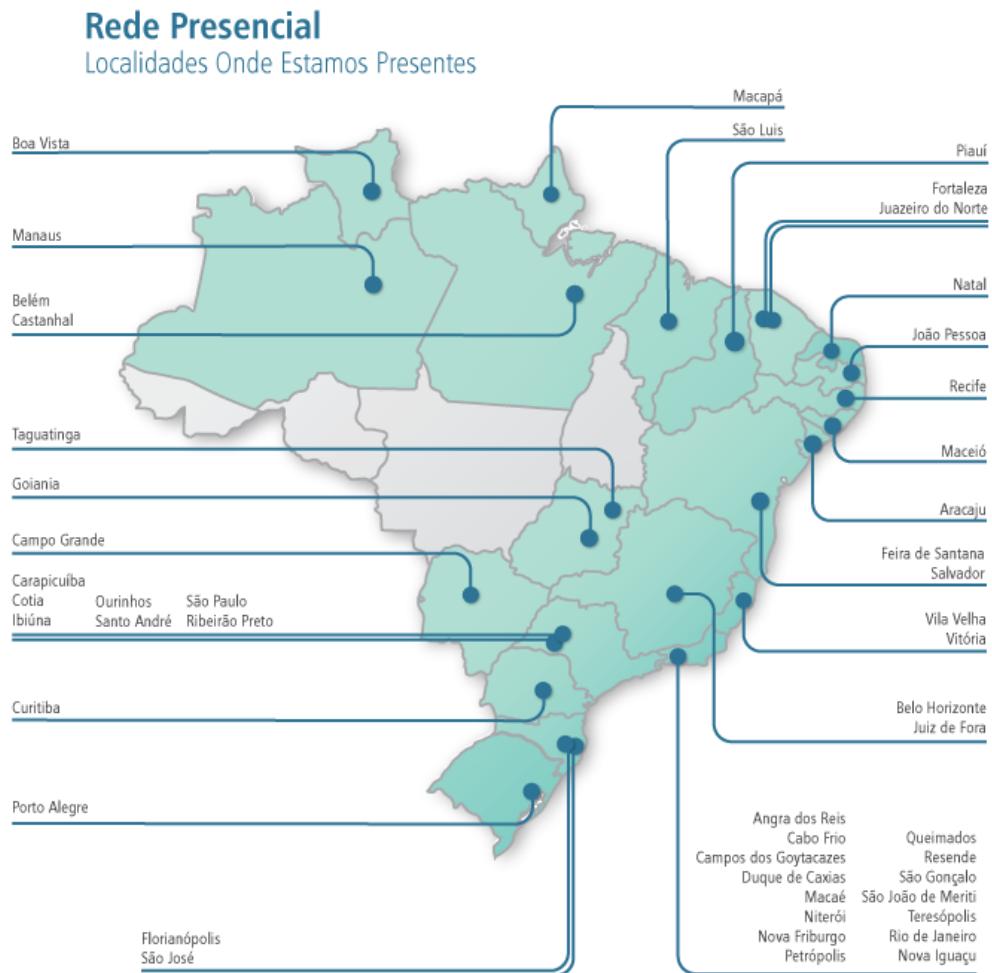
### Rede EAD



Reproduzido de:

[http://www.estacioparticipacoes.com/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092](http://www.estacioparticipacoes.com/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092), acesso em 16/03/17

**Figura 3**  
**Rede Presencial da Estácio Participações**



Reproduzido de:

[http://www.estacioparticipacoes.com/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092](http://www.estacioparticipacoes.com/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092), acesso em 16/03/17

#### Quadro 4 - A Estácio por ela mesma

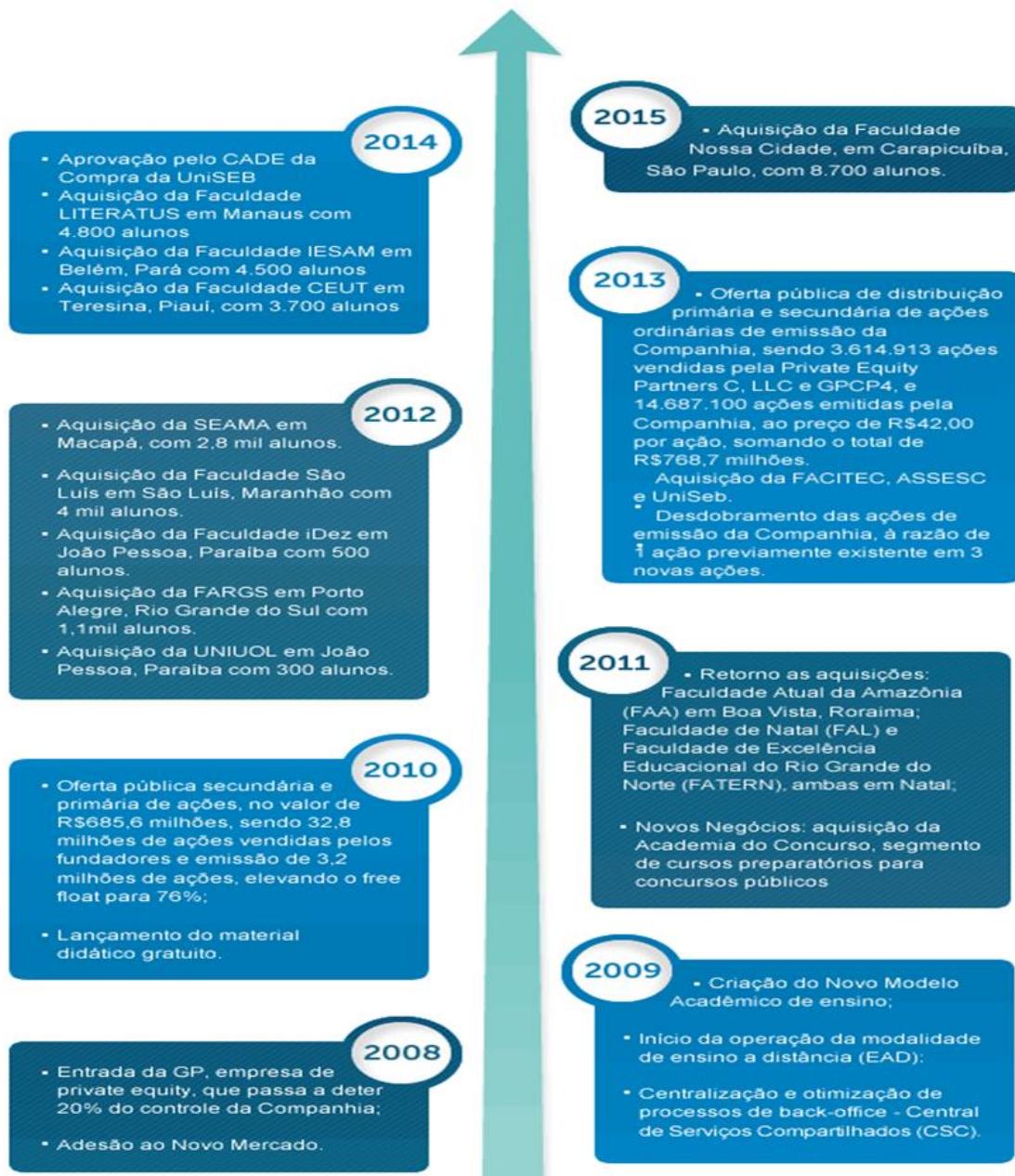
Somos uma das maiores organizações privadas no setor de ensino superior no Brasil em números de alunos matriculados. Em 31 de dezembro de 2016, contávamos com 508,0 mil alunos matriculados nas modalidades presencial e à distância, em cursos de graduação e pós-graduação. Nossa rede é formada por uma universidade, nove centros universitários, 38 faculdades e 209 polos de ensino à distância credenciados pelo MEC, com uma capilaridade nacional representada por 97 campi, nos principais centros urbanos de 22 estados brasileiros e no Distrito Federal, estrategicamente localizadas nas proximidades das residências e/ou dos locais de trabalho de nosso público alvo de trabalhadores de classes média e média-baixa.

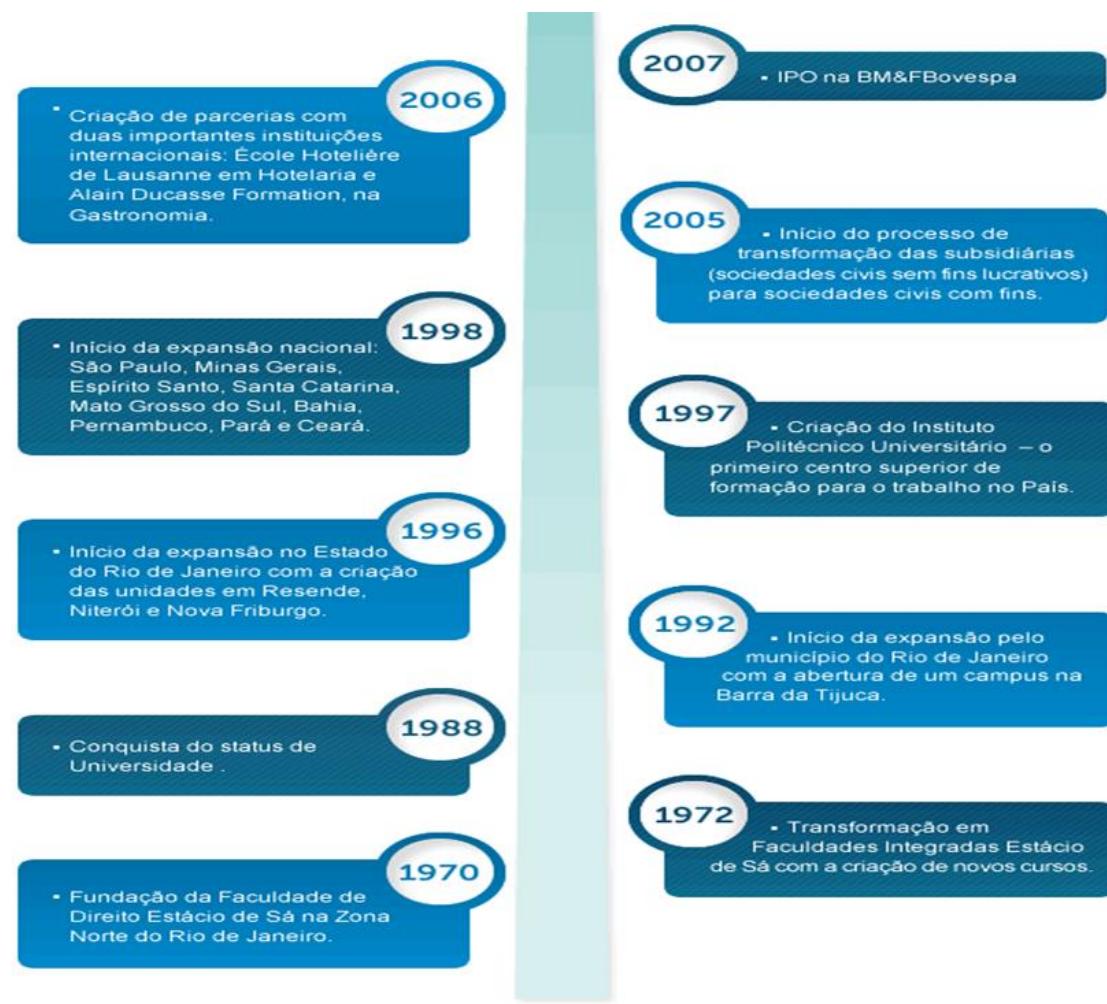
Acreditamos possuir professores altamente capacitados, metodologias de ensino avançadas e instalações bem equipadas, e oferecemos 78 cursos de graduação integrados nacionalmente nas áreas de Ciências Exatas, Ciências Biológicas e Ciências Humanas, em graduação tradicional e tecnológica. Adicionalmente, também oferecemos cursos de pós-graduação lato sensu, cursos de mestrado e de doutorado além de diversos cursos de extensão, que acreditamos ter qualidade diferenciada e preços competitivos, visando à formação profissional de nossos alunos e sua melhor empregabilidade.

Extraído de:

[http://www.estacioparticipacoes.com/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092](http://www.estacioparticipacoes.com/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092), em 16/03/2017 – 19:34.

**FIGURA 4 - LINHA DO TEMPO**





Extraído de:

[http://www.estacioparticipacoes.com/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092](http://www.estacioparticipacoes.com/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092), acesso em 16/03/2017 – 19:30.

## 5.2. Os resultados das entrevistas

As entrevistas foram divididas em cinco blocos, conforme exposto no Capítulo 2

– Metodologia, resultando nas seguintes **categorias** definidoras da investigação:

1. **História e cultura de inovação:** se e em que grau a história da instituição, conforme percebida pelos entrevistados, demonstra a existência de uma cultura de inovação.
2. **A relação entre concorrência e inovação:** de que forma e em que medida as relações com o mercado influenciam os processos inovativos da Estácio, levando à busca de novos conhecimentos para a implantação de novos processos e o lançamento de novos produtos.
3. **O processo decisório e as diretrizes para a inovação:** se o processo de tomada de decisões internas se submete a algum conjunto de diretrizes especificamente voltadas para a inovação.
4. **A distribuição dos recursos internos e externos para a inovação:** se os recursos utilizados nos processos de inovação são dedicados ou compartilhados, internos ou externos à organização e em que medida se distribuem entre essas possibilidades.
5. **A estratégia de proteção ao negócio:** como a Instituição garante as posições competitivas conquistadas através da inovação, focando, em especial, nos mecanismos de proteção intelectual formal.

A seguir será apresentado um resumo das entrevistas feitas, identificando-se os entrevistados pela sigla atribuída ao nome de cada um: MG, AV, FL, RE, RR, CL. Algumas citações literais foram modificadas para se ajustarem ao modo de expressão escrito.

### 5.2.1. Categoria: História e a cultura de inovação

De acordo com a biografia traçada por Awad (2012) e pelo relato dos entrevistados, a história da Estácio, durante toda a administração direta de seu fundador, João Uchoa, mostra que a organização desde seu início esteve voltada para a inovação. A percepção do alcance e da profundidade das mudanças, no entanto, não são unâimes.

Os executivos entrevistados concordam, de modo geral, que a inovação na Estácio esteve sempre ligada à figura de João Uchôa. Conforme a avaliação de um diretor-executivo (FL), “(...) embora a inovação já estivesse no gene da Estácio, naquele momento da estrutura familiar da empresa (...), ela estava no gene do Dr. João, e ele centralizava muito das inovações na companhia”. No entanto, de acordo com RR , João Uchoa sempre buscou criar uma “cultura disruptiva”, isto é, voltada à constante inovação. O resultado é que muitas inovações ocorridas na instituição não partiram diretamente dele e sim do pessoal da gestão. Ao empossar um novo gestor para a Rádio Estácio, aconselhou-o diretamente: “(...) não tenha medo de criar, de inovar...” (AWAD, 2012, p. 88). Muitas das mudanças mais importantes não partiram do fundador, nem mesmo tiveram sua concordância ou ação direta, mas ele deixava livre o espaço para ação de seus funcionários (RR).

A própria ideia e execução da transformação da Estácio de Centro Universitário em Universidade, por exemplo, partiu de uma colaboradora, que conseguiu obter os recursos necessários para conduzir o processo junto ao MEC, embora a descrença de João Uchoa no sucesso do pleito (ESTÁCIO NUCOM, 2015). A criação do Ensino a Distância - EAD<sup>21</sup> é outro bom exemplo do estímulo à inovação sem seu envolvimento

---

<sup>21</sup> O ensino a distância é uma modalidade antiga, praticada com o envio do material de estudo pelo correio. Com o advento da internet, esta passou a ser a principal forma de operação e transmissão do conteúdo.

direto e, mesmo, sem seu entusiasmo. Tendo iniciado suas operações em 2006, oferecendo algumas disciplinas online para os cursos presenciais, a área não tinha muito prestígio junto ao quadro dirigente, pois havia muita incerteza quanto ao futuro da modalidade, dadas condições de operação da internet, e pelo rápido crescimento do ensino presencial na época. Apenas em 2008, dois anos após o início das operações, quando foi feita a primeira oferta de um curso de pós-graduação em Direito, João Uchoa visitou a EAD e, então, passou a estimular a área (RR). Em 2009, a EAD passa a oferecer cursos de graduação em bases rotineiras (RR).

Essa cultura inovativa, de acordo com CL, em sua prática, se iniciava no processo de contratação dos gestores, em seus diversos níveis. Assim, já na contratação do pessoal de direção para a área de ensino, privilegiaram-se profissionais com atuação no mercado, e não apenas com experiência acadêmica. Naquela época, o foco era a aproximação com o mercado de trabalho do aluno, realizada através do desenho das disciplinas, do uso de laboratórios e de empresa júnior (CL).

Um dos entrevistados, no entanto, atribui como única efetiva inovação aquela de ordem logística, no oferecimento dos cursos em unidades dispersas inicialmente pela cidade do Rio de Janeiro e, depois, por outros municípios do Estado (RE). Esse impulso para mudanças do fundador também foi descrito como, “na realidade, mais diversificador do que inovador” (AV). Nesse espírito, demonstrando a afirmativa, pode-se enquadrar a abertura do Primeiro Shopping Universitário da América Latina e a criação do Hotel Le Canton, além de diversas iniciativas como a Casa de Cultura, as TV e Rádio Estácio, embora seu caráter complementar às atividades acadêmicas (AWAD, 2012, p. 106).

CL caracteriza assim essa primeira era: “na época Uchoa, o sucesso era associado ao número de alunos, à qualidade do curso e às inovações acadêmicas, não

aos aspectos financeiros". Com a nova administração, os resultados econômico-financeiros, responsáveis pela definição dos níveis de lucro da empresa passam a ser o objetivo final de toda ação, tendo em vista as exigências do mercado de capitais (CL). A partir desse ponto,

Nenhuma inovação (...) existia simplesmente pela mudança de processos, criação de novos processos e controles, nada disso tinha um fim em si mesmo, [tinha] sempre (...) o propósito de (...) ter um retorno e esse retorno ele se dava em três dimensões, ou seja, sempre que se buscava introduzir um novo processo, um novo sistema de gestão, como a gente fez aqui, eram três objetivos complementares e indissociáveis: objetivos econômico-financeiros, objetivos de imagem e objetivos de qualidade. (FL).

Observou-se que os objetivos de imagem e de qualidade articulavam-se diretamente ao desempenho mercadológico da instituição, determinando em boa parte, em conjunto com a maior eficiência operacional, o resultado econômico-financeiro. Outro executivo apontou que, embora se ressaltem os aspectos operacionais como o enfoque da nova administração, houve expressivo ganho na qualidade acadêmica como resultado de uma ação intencional nessa direção (MG). A melhora dos índices de desempenho no ENADE e da percepção positiva das empresas empregadoras dos egressos demonstram esse ponto (MG).

Essas mudanças tiveram como eixo condutor a padronização generalizada dos procedimentos dentro da organização, que atravessava, nesse momento, um processo de nacionalização rápido de suas operações. Padronizou-se a relação com o aluno, que se dá através da secretaria, nos aspectos financeiros e administrativos, e da organização acadêmica dos conteúdos entregues. Criou-se, nesse sentido, uma matriz curricular única para todas as unidades do Brasil, bem no espírito do Consenso de Bolonha, permitindo que transferências de alunos entre unidades sem qualquer prejuízo de continuidade na progressão do aluno no curso (AV).

Nesse contexto, e exatamente na transição de uma administração para a outra, foi se fortalecendo o ensino a distância (EAD), fruto de uma ação inicialmente isolada (RR), mas que se incorporava, seguindo a tendência mundial, à estratégia de ensino baseada nas tecnologias de informação e de comunicação (MG). Ao lado da pedagogia presencial, surgiu a universidade digital, que buscava oferecer uma variedade de formas de entrega do conhecimento para o aprendizado (MG).

Do ponto de vista organizacional, foi ressaltado o aspecto sistemático que a inovação passou a ter, pois buscar novas soluções para o negócio passava a ser atribuição expressa de todos os executivos, não girando apenas em torno da figura do fundador. Houve ganho pois descentralizou-se o processo, e mais pessoas passaram a buscar novas soluções (FL).

#### 5.2.2. Categoria: Relação entre concorrência e inovação

O segundo ponto investigado, uma vez estabelecida a história da inovação dentro da organização, era como ela se relacionava com as condições do mercado, ou, mais especificamente, com a **concorrência**. Isto resulta da associação da inovação com a lucratividade da firma, conforme examinado, tanto do ponto de vista dos custos quanto da oferta de produtos e serviços.

Dependendo da perspectiva, a distância entre a Estácio e a concorrência, em termos de inovação, pode ter avaliações distintas. Considerando os grandes movimentos de longo prazo e do acelerado progresso que as tecnologias de informação e comunicação atravessam, permitindo e estimulando a criação contínua de novos relacionamentos entre as empresas e os clientes (e, por essa via, sociais), as mudanças do setor, especialmente no Brasil, ainda estão em seus estágios iniciais. Para RE, as IES brasileiras estão em um mesmo patamar, sendo as diferenças entre elas “cosméticas”.

Ele entende que as grandes inovações do setor virão de fora do país, dos mercados mais maduros.

RE ressalta, e aqui cabe retomar um pouco da história da Estácio, que embora tenha ocorrido uma mudança na passagem da administração familiar para a empresarial, o grande movimento inovador está por ocorrer, em todo o setor:

Entendo que houve uma ruptura com a implantação de um modelo de gestão mais gerencial. (...) [Mas] vivemos uma transformação que supera essas duas, que são essas tecnologias digitais. Elas irão mudar, de forma profunda o que é gestão (RE).

AV fez uma distinção que talvez ajude a esclarecer a relação entre o negócio e a inovação quando distingue a inovação “passo a passo” e a “disruptiva”. De acordo com seu relato, a primeira acompanha as demandas rotineiras da empresa, condicionada pelas metas orçamentárias e pela realização de bônus pelos executivos, sendo buscada intencionalmente e tendo um caráter incremental. A segunda parece depender de vários fatores concorrentes e tendo origens internas e externas à organização, conforme apontara RE, anteriormente.

Outros entrevistados, fazendo uma aproximação da questão pela história recente, entenderam que, de fato, houve um avanço do setor como um todo, especialmente no desenvolvimento do ensino a distância, mas a **escala** e a **intensidade** do desenvolvimento da Estácio foi muito maior (MG). O próprio modelo do EAD desenvolvido pela Estácio teve um “caráter disruptivo”, pois foi implementado de forma 100% online, enquanto “o mundo inteiro fazia EAD a semelhança do presencial” (RR).

Pode-se inferir, nessa relação com a concorrência, que o modelo de negócio implementado pela GP era, em si, a grande inovação, na medida que elegia variáveis de natureza financeira para a tomada de decisões, considerando não apenas a base de

alunos, mas a rentabilidade. Essa mudança, como vimos na questão anterior, surge do estabelecimento da Estácio como S.A. e ocorria no setor como um todo, em que pese o pioneirismo da Estácio. Implementou-se o modelo chamado de “Gestão à Vista”, visando disseminar a nova filosofia pela organização e, especialmente, de forma que fosse identificada pelo mercado, tanto o consumidor quanto o de capitais, como um novo paradigma administrativo (CL).

No entanto, a obtenção de resultados econômicos e financeiros passaram, necessariamente, pela otimização da relação dos recursos empregados na entrega do serviço ao aluno, redirecionando o foco das inovações para a relação entre o aluno e a instituição. A base desse relacionamento foi construído, como já visto, pela implementação de um modelo de ensino padronizado em nível nacional, caracterizando-se pela ampliação do espaço tradicional da sala de aula e da relação professor-aluno, iniciando o estabelecimento da dinâmica saber-aluno.

A entrega do serviço educação passará a se dar conjugando a aula presencial com outros recursos oferecidos pela instituição: o material didático<sup>22</sup> (AV), por exemplo, “foi bastante inovador, pois não havia nenhuma instituição fazendo isso”, o acesso a bibliotecas virtuais, a utilização de games (jogos educativos) e de objetos de aprendizagem<sup>23</sup>, os testes intermediários de avaliação de desempenho, além de programas específicos de apoio ao estudante, como às participações em exames de proficiência dos conselhos profissionais. Como parte central desse modelo nacional unificado, para garantir a homogeneidade do ensino e da aprendizagem, tem-se um sistema de avaliação igualmente nacional e unificado, assentado sobre um Banco de

---

<sup>22</sup> Material Didático: inicialmente, consistia no agrupamento, em cadernos entregues ao aluno, de textos selecionados da bibliografia da disciplina. Mais tarde, passou a ser entregue via digital.

<sup>23</sup> Objetos de aprendizagem são definidos como “recursos educacionais, em diversos formatos e linguagens, que tem por objetivo mediar e qualificar o processo de ensino-aprendizagem” (MEC, 2017).

Questões construído pelos próprios professores utilizado tanto para as provas quanto para os testes intermediários (AV).

Conforme explica MG, no modelo da Estácio, a elaboração dos conteúdos específicos envolve mais de um professor, pois além daquele que em sala de aula ou como tutor, no EAD, outros elaboram e validam os conteúdos dos diversos objetos de aprendizagem e das questões. Além disso, técnicos da área de informática (webdesigners, etc.) estão envolvidos na construção dos sistemas didáticos e administrativos. O processo de entrega dos conteúdos ao aluno se torna complexo e, com isso, o próprio processo de aprendizagem se autonomiza: o aluno passa a ser o sujeito de seu aprendizado, juntando e organizando os recursos necessários para isso. A construção do conhecimento vira uma “lego”, conforme a noção de RE e MG.

O desenvolvimento da EAD, por exemplo, se deu, e se dá, a partir da tecnologia disponível, atendendo a uma demanda genérica - conhecimento - a partir da qual se inventam novas formas de atendê-la. A tendência e o objetivo são a customização. O modelo da Estácio foi, então, disruptivo, fora do tempo e do espaço presencial, pois não era assíncrono (RR).

A internet criou um ambiente onde a informação estaria disponível, tornando, então as instituições de ensino as organizadoras desse conhecimento. Esse processo de entrega, no âmbito da concorrência do setor, se transforma em uma “commodity, porque um [IES] vai copiando o outro...” (MG). O foco continuava no aluno:

A gente tinha um entendimento que não bastariam ganhos financeiros, sem ter consistência de qualidade acadêmica e satisfação do aluno seria fogo de palha, não teria sustentabilidade. Por isso digo que a inovação foi obter o equilíbrio econômico, acadêmico e de qualidade, também na percepção do aluno. (FL)

A empresa sempre atribuiu uma grande importância à sua relação com os stakeholders, com o MEC, o órgão regulador e, claro, com a satisfação do aluno. Mas

acompanhava-se a concorrência também, inclusive o que acontecia em outros países, “embora estivéssemos na frente”, na visão de FL.

### 5.2.3. Categoria: Processo decisório e diretrizes para a inovação

Nesse ponto, estabelecido os termos da relação da Instituição com o mercado, e o papel da inovação nesse processo de competição, cabe investigar como são tomadas as decisões relativas às inovações, se existem diretrizes corporativas específicas para a alocação desses recursos ou se essas decisões são tomadas no nível de cada gestor.

Pela perspectiva histórica de longo alcance utilizada por RE, “não vejo a inovação como um processo endógeno, [...] sou cético que seja uma transformação gradativa”. Entende que existe em curso uma transformação muito rápida no ambiente empresarial e que as empresas não irão necessariamente acompanhar. Exemplifica com as editoras, cujo negócio, segundo ele, pode mesmo estar acabando. Aponta essa mudança, mas ressalta que não sabemos o que será efetivamente do ensino superior, nesse quadro. Exemplifica com o MIT, universidade americana, que forma consórcios para a construção de conteúdos (materiais de aula) na área de genética, consciente da impossibilidade de atuar de modo independente.

A direção da Estácio, contudo, conforme o depoimento dos outros executivos, é voltada para a organização de recursos necessários à crescente eficiência e alcance das operações, baseada nos princípios do planejamento estratégico (FL), combinando recursos internos e externos, mas não, necessariamente administrados de forma centralizada. A criatividade tem como motivação e é empregada tanto em termos financeiros como de marca, pois “um dos objetivos era manter a identificação da marca com a inovação” (FL).

No início da profissionalização, não eram definidos orçamentos específicos para alguma inovação, embora esperava-se ou estava implícito um comportamento inovador por parte dos gestores. A única exceção, de acordo com FL, foi a criação e a implantação do modelo de ensino, a principal ação inovadora de caráter organizacional e acadêmico e que relacionava objetivos de eficiência e padronização com a qualidade do ensino, uma vez que tinha abrangência nacional. Para tal foi feito um *business plan* onde se definiu o escopo, o cronograma e os recursos a serem empregados. Naquele início, “foi o único momento em que a empresa já sabia, *up front*, quanto iria gastar” (FL).

Outros produtos, no decorrer do tempo, partiram do desenvolvimento de projetos específicos, sendo a nova pós graduação, como foi chamada, um bom exemplo. No contexto do processo de planejamento estratégico da companhia, percebeu-se que passariam a existir dificuldades de crescimento a partir de 2012, levando à busca e ao aproveitamento de novas oportunidades de negócios, em cursos de pós-graduação lato sensu, em cursos preparatórios para concursos e na educação corporativa. Foi criada uma diretoria executiva para lidar diretamente com essas áreas.

No caso da pós-graduação *lato sensu*, após diversas pesquisas com o público potencial, construiu-se um modelo inovador, pelo menos em relação à prática anterior da instituição, baseado em aulas de caráter prático e na utilização de casos de estudo, oferecidos a partir de uma parceria com Harvard (CL).

Em outra vertente, os diretores-executivos tinham autonomia para estabelecerem suas próprias estratégias de inovação, considerando a pré-existência desse clima instaurado pelo fundador. Assim, por exemplo, AV trouxe uma prática para Diretoria de Mercado, que usara em outras empresas, a de reservar 10% do orçamento de sua área para inovações. Qualquer ideia oferecida por um funcionário ou técnico, que mostrasse

viabilidade, era testada com a utilização dessa verba. AV entende que cada empresa tem sua mecânica, mas que a inovação só funciona se o alto comando da empresa entender sua importância para o negócio. “Pode acontecer um ‘Prof. Pardal’, mas é eventual” (AV) e não cria uma cultura de inovação. A criação, pelo Presidente<sup>24</sup>, de uma Diretoria de Inovação, para administrar startups e pesquisar novos elementos pedagógicos, transmitiu, e reforçou, a toda empresa a seu compromisso com a ideia de inovação (AV).

Encarando por outra perspectiva, AV, embora tenha apontado o envolvimento da alta direção na inovação, explica que as inovações vêm por demanda, seguindo a intuição de alguma diretor, mas não há um processo estruturado para isso, implicando que “na empresa como um todo, não existe uma cultura de inovação” (AV). O que ocorre, na visão particular deste diretor, é que os gestores e funcionários “estão preocupados com as metas, usando criatividade para isso” (AV). Isso se deve à dificuldade de conciliação das metas de curto prazo com o longo prazo, uma vez que o ciclo de inovação, desde a concepção até a implantação, muitas vezes é maior do que o ciclo orçamentário anual, sobre o qual se baseiam as metas e os consequentes bônus por seu atingimento. Assim, se em setores da empresa, como na Espaçonave<sup>25</sup>, existe uma metodologia para tratar a questão, isso não ocorre na empresa como um todo (AV): “existe uma dicotomia entre a necessidade da inovação e a necessidade do atingimento das metas no curto prazo, é um dilema, na verdade” (AV).

Outro executivo, de forma equivalente, não percebe “um grande planejamento, com uma visão de um iluminado que apontasse o caminho” (MG), mas a conjugação de circunstâncias e a liderança de algumas pessoas que, por exemplo, iniciaram o EAD e apostaram em um modelo assíncrono na internet, e não na reprodução a distância de

---

<sup>24</sup> Refere-se a Rogério Melzi, Presidente no período de 2010 a 2016. A Diretoria de Inovação foi criada em 2012 e extinta em 2016, no contexto de ampla reforma na estrutura organizacional.

<sup>25</sup> Designação da Diretoria de Inovação

uma aula presencial (MG). Entende, nesse sentido, a inovação ocorrendo dentro de um processo histórico, em uma correlação complexa de fatores concorrentes.

RR chama a atenção para o uso mais intensivo que se faz da tecnologia na área corporativa da empresa, com a utilização de indicadores mais inteligentes, dados analíticos cruzados e não estruturados, o que permite conhecer de forma mais precisa o que se passa com o aluno. Dessa forma, podem-se justificar melhor as mudanças nos processos, pois “a inovação é mais fácil de justificar quando há problemas, atendendo às necessidades de crescimento com escala” (RR).

#### 5.2.4. Categoria: Distribuição dos recursos internos e externos para a inovação

A alocação e a origem dos recursos empregados no processo inovativo da empresa faz parte desse conjunto de decisões e demonstra, por seu turno, o papel da inovação na estratégia empresarial, considerando o caráter intencional deste processo. As respostas a essa questão indicaram que existe uma variedade de métodos para a alocação desses recursos, dependendo da natureza da tarefa e de seu caráter estratégico.

FL, para início, informa que existem setores, da área de ensino, em que a inovação faz parte do próprio processo, temos uma equipe de gestores de curso e da Fábrica que basicamente pensam em inovação dentro desse modelo, não apenas na tecnologia mas no uso dessas tecnologias digitais em sala de aula. Esses recursos são permanentes e fazem parte da rotina operacional da organização.

Existem, ainda, alguns projetos que são pontuais, onde se procura trazer elementos que até aquele momento não havia na Estácio, via consultoria ou contratação de terceiros. Um bom exemplo foi a criação da Espaçonave, constituída com a Diretoria de Inovação, onde uma equipe pequena que trouxe elementos para a criação de algumas ferramentas e processos, um portal de inovação e a criação de uma plataforma de

*games*<sup>26</sup>. Esses projetos não precisavam ser incorporados à estrutura da Estácio, assim como a própria Diretoria, que operou por cerca de três anos, mas, à medida em que as atividades se tornavam rotineiras foram integradas a outras estruturas da organização (FL).

O funcionamento da área de ensino, responsável pela construção do serviço ou produto a ser entregue, e em especial a Fábrica de Conhecimento, responsável pela produção das web aulas, dos games e dos objetos de aprendizagem, mostra o equilíbrio a ser mantido entre a utilização dos recursos internos e os de origem externa. RR conta que o desenvolvimento do EAD começou com uma equipe mínima, pois a época “provou-se que era melhor ter uma área interna, para ter know-how, para ter domínio da tecnologia e dos processos”. Ao contrário do que se praticava no setor, na época, optou-se por não terceirizar, dado o caráter estratégico desse desenvolvimento (embora, como visto, com a concordância, mas não com o entusiasmo do fundador).

Essa linha de ação resultou da preocupação em não ficar dependente de tecnologias e inovações dos fornecedores nesses desenvolvimentos críticos (RR). A ideia inicial era se ter um grupo inteiramente dedicado ao P&D, pensando o futuro da tecnologia da educação. Antes, operava-se por projeto, identificando-se os perfis dos recursos humanos que melhor se adaptassem aos projetos específicos a serem desenvolvidos. O que se conseguiu recentemente, com a constituição de uma gerência sem compromisso de entregas concretas, mas de acompanhar o desenvolvimento da tecnologia educacional, experimentar e encontrar soluções escaláveis e viáveis, em termos de custo e tecnológicos. Importante notar que combina-se, para tecnologia educacional, metodologia e tecnologia e a P&D deve articular a tecnologia aos métodos de ensino (RR). Assim, não se pode deixar o desenvolvimento de novos produtos e processos nas mãos de profissionais externos, por exemplo, exclusivamente de sistemas

---

<sup>26</sup> Games: nesse sentido, jogos educativos.

de informação, pois estes não conhecem as características do setor, o desenvolvimento aplicado tem de ser feito por profissionais da área (RR).

Esse modelo, iniciado pela EAD, transpirou para o presencial e para a empresa como um todo. Esse alinhamento resultou do crescente uso das tecnologias digitais na própria administração da organização, por exemplo na realização de treinamento para os funcionários do país todo, via EAD, ou a realização de teleconferências (MG). MG, contudo, não vê uma separação entre as áreas de planejamento e execução, entende que os recursos se originam do mesmo repositório.

Importante lembrar que, no momento da transição entre a administração anterior e a atual, AV adotou, em sua diretoria, o estímulo à inovação, tanto entre os funcionários como, acrescente-se, entre os fornecedores externos. Na pós graduação *lato sensu*, por exemplo, as pesquisas são realizadas ou com recursos humanos próprios ou com empresas contratadas, pois não é atendida pelo setor de inteligência de mercado da organização. As inovações são, dessa forma, construídas pelo próprio pessoal de operações (CL).

#### 5.2.5. Categoria: A estratégia de proteção ao negócio

Por fim, resta sistematizar a compreensão e o tratamento que se dá à inovação como ativo da empresa. RE, com sua abrangente percepção de caráter histórico, entende que o reconhecimento do direito autoral permanecerá, junto com a defesa da marca, mas a exclusividade terá vida curta, contará, na verdade, o “saber fazer”. Entende que a patente perde sua utilidade, visto os custos altos e o longo tempo de análise e registro contrapostos a crescente rapidez das inovações dos setores mais dinâmicos, entre os quais se inclui o setor educacional (RE). RE exemplifica com o SAVA, um ambiente de aprendizagem virtual desenvolvido pela Estácio. É de opinião que o conteúdo do

ambiente deve ser liberado e que a proteção deva existir sobre a equipe de produção e que o algoritmo não deve ser divulgado, mas os conteúdos são públicos e a defesa se dá pelo lançamento de novas versões.

FL chama a atenção para o fato de que uma empresa, possivelmente, não investiria em inovações se não tivesse garantias de proteção. Exemplifica com a solicitação, feita pela Estácio, das patentes do Telion<sup>27</sup> e do desenho do SAVA, mas, observa, o conceito do modelo acadêmico não é patenteável. Assim, é o ineditismo a defesa efetiva às inovações: “sair na frente”. Explica que a criação de um modelo traz, ao mesmo tempo, o estabelecimento de procedimentos e a formação de uma cultura, o que estabelece uma barreira à simples cópia do que se faz, pois até o concorrente conseguir se organizar em torno do modelo, a Estácio já estaria buscando a próxima onda: “é quase que um monopólio natural” (FL).

O caminho para a manutenção dessas posições conquistadas é estender a inovação às operações da empresa como um todo, de modo a dotá-la de maior eficiência, variável fundamental, pois “a competição é draconiana” e “a inovação essencial complementar é [voltada para] a eficiência operacional administrativa” (MG). Segundo MG, a proteção industrial no nível do conhecimento não funciona, não é de sua natureza ser defendido: “a propriedade do conhecimento com uso de tecnologia digital é quase um contrassenso”. Admite a existência de alguma proteção formal, pois a Estácio é uma empresa de capital aberto, sujeita às regulações do MEC, da CVM<sup>28</sup> e da Bolsa de Valores que exigem um alto nível de governança e *compliance*, implicando em transparência nos procedimentos. A defesa do negócio decorre da qualidade da gestão

---

<sup>27</sup> Telion é um equipamento, desenvolvido no âmbito da Diretoria de Inovação, que combina data e show e computador, interligando, em tempo real, a diversos sistemas pedagógicos da instituição, com acesso à internet. Resultou de uma parceria empresas de TIC e a Estácio, que o patenteou.

<sup>28</sup> Comissão de Valores Mobiliários

de pessoas e da velocidade da inovação (MG) e o que diferencia a empresa, e lhe dá vantagem competitiva, é a marca, a experiência, o status (MG).

A escala tem um papel também fundamental na proteção ao negócio, e a possibilidade de “escalar” via tecnologia digital é uma ponto característico da nova organização do setor de ensino superior, tanto do ponto de vista de mercado, aumentando o número de alunos alcançados por unidade de recurso, quanto de custos, uma vez que se reduz muito, ou mesmo se elimina, o custo de instalações (MG). FL entende que a escala, na verdade, viabiliza o conjunto dos investimentos em inovações e, podemos inferir, o justifica.

Outros entrevistados partilham dessas visões. RR entende que essa proteção no mundo das tecnologias digitais é de difícil realização, inclusive por conta da legislação atual, e que o caminho da proteção se dará pelo conteúdo, pelo controle do software e do método, concordando com FL e MG. Também entende que a defesa da marca, dos atributos associados a ela, é mais efetivo na defesa do negócio, cujo diferencial competitivo se centraria na inovação como um atributo e um processo contínuo. CL exemplifica essa corrida por se manter na frente, mencionando uma oferta específica do curso de pós-graduação (o oferecimento de “coaching” profissional para os alunos) que foi copiada por um concorrente. A resposta já vinha sendo dada pela postura de continuo aperfeiçoamento do programa, o que bem demonstra as vantagens de “sair na frente” mencionadas.

AV aponta que eventuais patentes já requeridas, como o Telion não afetam diretamente a oferta dos serviços, o modelo pedagógico adotado ou os sistemas desenvolvidos. Afirma que, por enquanto, não ver essa relação entre produtos patenteáveis e a proteção à entrega da organização.

Podemos inferir, a essa altura que a inovação, na Estácio, não é um processo específico e pontual, mas nas palavras de um executivo:

Não podemos pensar que não seja inovando, (...) Os grandes gestores tiram suas ideias de seus fornecedores e parceiros. (...) As ideias procuram os grandes players (...), por sermos também vitrines de sucesso da inovação, a inovação nos procura” (MG).

Essa percepção, que perpassa o clima de todas as entrevistas, em que pese as aparentes contradições entre os entrevistados, mostra que, disruptiva ou cotidiana (*passo-a-passos*), a **inovação é entendida menos como um ativo a ser protegido do que um processo a ser desempenhado e aperfeiçoado.**

### 5.3. Análise das Entrevistas

Observe-se, de início, que as perguntas feitas aos entrevistados seguiram uma lógica conceitual, buscando-se identificar unidades de análise mais ou menos irreduzíveis, considerando o escopo da pesquisa. No entanto, os temas levantados fazem parte de uma mesma realidade e prática organizacional, indissociáveis em sua natureza histórica, nos termos colocados por Penrose (2006, p. 16). Assim, respostas dadas a uma determinada questão respondiam a outra, num jogo de superposição, implicando que o processo de análise e montagem do quadro não se restringisse às respostas dadas a cada item.

A Estácio pode ser caracterizada, de acordo com a classificação de Estratégia Competitiva de Porter (2005) apud Tidd e colaboradores (2008, p. 141), como buscando a liderança por inovação, ao mesmo tempo que estabelece suas operações em larga escala. Dessa forma, pode se constituir em um caso exemplar para se entender a dinâmica de crescimento característica do setor e, a partir daí, avaliarem-se os processos de inovação empresarial e os mecanismos de proteção à propriedade intelectual utilizados.

### **Categoria 1 - A história e a cultura de inovação**

Dois vetores de inovação foram considerados pelos entrevistados: o administrativo e o tecnológico. O primeiro, ao final, referiu-se, principalmente, à sucessão, da administração familiar para a profissionalizada. Mas desde o início, eram experimentadas novas formas de atuação, tanto no que se refere aos objetivos dos cursos, fortemente voltados para o mercado de trabalho, quanto às novas formas de os oferecer. O segundo, refere-se, em grande parte, ao surgimento do EAD e ao lançamento do modelo de ensino nacionalizado. Esses dois eventos estão diretamente relacionados, na medida em que as ferramentas digitais criadas servem, de modo crescente, aos cursos presenciais.

Claro que característica pessoais sempre interferem na condução dos negócios, mas uma empresa de capital aberto passa a ter objetivos definidos, a partir de seu Conselho de Administração, na busca de resultados econômicos e financeiros. Assim, são estabelecidos objetivos a partir de uma estratégia de ampliação, de acordo com metas sistematicamente estabelecidos. Em especial muda o parâmetro fundamental de sucesso do negócio, focando-se no resultado econômico-financeiro.

As inovações ocorridas durante a fase sob liderança direta do fundador, podem ser assim agrupadas:

- 1) **Recursos Humanos:** a contratação para o quadro docente de profissionais com experiência de mercado profissional e não apenas acadêmica (CL);
- 2) **Marketing:** estratégia de dispersão das unidades, favorecendo a proximidade com o local de trabalho ou residência do aluno (RE) (AWAD, 2012, p. 104);
- 3) **Acadêmicas:** convênios com instituições de ensino estrangeiras, chancelando alguns cursos (gastronomia, por exemplo) (AWAD, 2012, p. 102); cursos

voltados para o mercado profissional, preocupação com a empregabilidade do aluno (CL);

**4) Estabelecimento de novas frentes de atuação**, nas áreas de comunicação, hotelaria e comércio, entre outras, com vinculação indireta ao negócio principal.

A partir do processo de transição, de empresa familiar para uma administração profissional, podemos agrupar as inovações havidas, na seguinte lista não exaustiva, elaborada a partir da observação direta dos sites da Instituição (internet e intranet) e das próprias entrevistas:

- 1) **Recursos Humanos e Operações:** a contratação de profissionais com experiência em empresas de capital aberto; instituição de bônus por desempenho, com critérios variados, atingindo executivos, gestores e professores; criação de um programa de *trainee*; criação de uma Central de Serviços Compartilhados para o atendimento das necessidades operacionais cotidianas da empresa.
- 2) **Marketing:** massificação da comunicação com o público, intensificação da propaganda, associação da imagem da Estácio com figuras públicas (comunicadores, esportistas, escritores, entre outros); patrocínios e parcerias diversas (como o apoio à Olimpíada); estabelecimento de uma inteligência de mercado, naturalmente baseada em pesquisas sistemáticas.
- 3) **Acadêmicas:** implementação de um modelo de ensino com abrangência nacional; lançamento do ensino a distância na graduação; implantação de um Banco de Questões nacional, servindo às provas e simulados; implementação de instrumentos pedagógicos virtuais (games e objetos de aprendizagem); oferta da modalidade EAD online, através da internet, em um modelo interativo.

Importante observar o alcance distinto das inovações implementadas na Instituição. Durante a administração direta do fundador, temos um empresário nos moldes do empreendedor schumpeteriano, concentrador das decisões (por mais que delegasse, a decisão final era dele), além de mais focado na expansão do negócio.

Nessa fase, a inovação tem um caráter mais fortemente diversificador, conforme aponta AV, do que inovador, em termos de novos produtos e novos processos. RE define as inovações como de natureza meramente logística. Observe-se que as diversas IES, distribuídas inicialmente pelo Estado do Rio de Janeiro e, posteriormente, pelo território nacional, já controladas pela Estácio, gozavam de completa independência administrativa, não havendo dessa forma possibilidade de disseminação sistematizada das eventuais inovações havidas em cada unidade. O “DNA” inovador da empresa, bastante mencionado pelos entrevistados, surge exatamente do espírito inquieto do fundador, mas submetido ao seu critério, em última instância, pessoal.

A partir da profissionalização da organização, contudo, é que se consolida uma cultura “evolucionaria”, nos termos de Penrose, apta a lidar com a evolução dos conhecimentos individuais “sem ameaçar a coerência organizacional”<sup>29</sup>. Isso se mostra pelo foco nos resultados econômico-financeiro e de mercado orientando todas as ações, independentemente do grau de centralização.

A partir desse ponto os processos e produtos implementados passaram a obedecer os princípios de escala e, logo, de padronização, tanto administrativa quanto pedagogicamente, diretriz que fica clara e se confirma pelas entrevistas. Na verdade, RE entende que não ocorreram mudanças radicais na condução do negócio, nessa passagem, pois, como dito, as maiores transformações estão por vir, atenuando o discurso predominante entre os entrevistados.

---

<sup>29</sup> Loasby apud Penrose (2006, p. 16).

No entanto, embora se fale em um espirito inovador constituinte do “DNA da Estácio”, fica demonstrado pela descrição das ações implementadas, embora não dito diretamente pelos entrevistados, que houve uma mudança não apenas na natureza e nos objetivos das inovações, mas na própria forma de condução dos processos da empresa. A história explica a disposição para o novo, mas também mostra a ruptura que aconteceu na organização.

### **Categoria 2: A relação entre concorrência e inovação**

As considerações feitas a essa pergunta mostraram uma opinião divergente do entendimento geral. Um dos executivos vê diferenças apenas cosméticas entre as grandes empresas da área, olhando de uma perspectiva mais ampla, antecipando as transformações tecnológicas que podem vir. Os outros todos entendem as relações concorrenciais dentro do previsto pelo modelo Porter (escala e diferenciação), que podem ser melhor explicitadas pelas economias, nos termos de Penrose, de tamanho, crescimento e expansão via aquisições (a economia de diversificação pertenceria à uma escolha da administração anterior, da época da empresa familiar).

A primeira opinião analisa o setor de uma perspectiva internacional, considerando os padrões de desenvolvimento do setor a partir das economias maduras, centro de irradiação da globalização. Nesse sentido, as organizações governamentais e privadas desses países saem na frente no estabelecimento dos parâmetros de crescimento do setor de ensino em termos tecnológicos, pedagógicos e empresariais. De fato, a literatura mostra que as principais discussões sobre o tema ocorrem especialmente nas instituições desses países e identifica transformações já em curso no setor. Assim, instituições como o Instituto de Tecnologia de Massachusetts - MIT<sup>30</sup> ou Universidade Harvard, privadas, mas não com fins lucrativos, já utilizam a internet

---

<sup>30</sup> Em inglês, Massachusetts Institute of Technology – MIT.

como apoio e modo de distribuição de seus serviços educacionais, na forma paga ou gratuita.

Deve-se considerar, no entanto, que o Brasil é um dos poucos países no mundo a se apoiar no ensino privado, em especial no particular, e que o ambiente crescentemente competitivo em que operam as IES brasileiras deve trazer uma dinâmica de crescimento apoiada fortemente na inovação, de acordo com os modelos competitivos examinados no Capítulo 3. A percepção dos outros entrevistados parte desse contexto e identifica a inovação como central na busca pela liderança no setor, tendo se realizado de forma bem mais intensa do que nas concorrentes.

Foram identificados dois tipos de inovação: a disruptiva e a *passo-a-passo*. O primeiro se define pelas inovações que afetam à empresa e, no seu todo, ao próprio setor. As principais inovações apontadas foram a implantação do modelo de negócios, do modelo de ensino e do EAD. Do ponto de vista empresarial o foco foi dado sobre a nacionalização e a padronização dos procedimentos administrativos e, em certa medida, acadêmicos. O objetivo aqui era duplo: de um lado implementar novos procedimentos em uma organização familiar, mas, de outro, e não menos importante, queria se passar ao mercado a ideia de que um novo paradigma administrativo estava em implantação, visando a construção de uma imagem favorável no mercado de capitais.

As inovações havidas no modelo de ensino buscavam atender à padronização, a escalabilidade e a qualidade necessárias à expansão nacional da Estácio. Nesse ponto, pode-se inferir, que convergiram a essas necessidades o desenvolvimento tecnológico e os modelos pedagógicos construídos, baseados na autonomia do aluno<sup>31</sup>. O objetivo era a formação de uma imagem positiva junto ao aluno, levando a ele uma imagem de vanguarda.

---

<sup>31</sup> Essa ideia, de autonomia do aprendizado, onde o aluno passa a ser o sujeito de seu aprendizado, se fundamenta nas próprias concepções pedagógicas atuais. No pensamento brasileiro, podemos iniciar essa linhagem com Paulo Feire, seguido, por exemplo, por Miguel Arroyo, entre tantos.

O segundo tipo, a inovação *passo-a-passo*, relaciona-se ao cotidiano das ações sobre os processos da empresa, visando a maior eficiência e, por extensão, maior lucratividade. Essas ações de natureza incremental podem, eventualmente, por seus efeitos cumulativos, gerar as condições para uma nova transformação paradigmática ou de produto e ou de processo.

Das quatro estratégias básicas tipificadas por Tigre (2014), mostradas no Capítulo 3, as duas primeiras explicam o comportamento mais voltado para o ambiente externo da organização, onde se busca, de modo agressivo, a conquista de posições de mercado através de inovações disruptiva. As duas seguintes explicam o contexto e os efeitos das inovações cotidianas e suas limitações. Isso revela a complexidade das ações empresariais, não necessariamente baseadas em um método ou uma estratégia estabelecida a priori, mas resultante de respostas dadas, a partir do melhor julgamento dos administradores, para cada desafio colocado pelo ambiente para o atingimento das metas. Isso nos remete à questão seguinte, sobre as diretrizes para a inovação.

### **Categoria 3 - O processo decisório e as diretrizes para a inovação**

Nota-se uma aparente contradição nas respostas dadas a essa questão. Diz-se que não existe um processo sistemático de inovação, mas em outras passagens notam-se diretrizes para a alocação de recursos na inovação (por exemplo, alocação de 10% do orçamento (AV)) e na existência de um processo de Planejamento Estratégico (CL). Pode-se inferir que nesse ponto falam-se de conceitos diferentes: existe a preocupação com a inovação incremental, o aperfeiçoamento do negócio, que faz parte da rotina, mas a inovação de caráter estrutural é tratada de forma não sistemática.

Um dos executivos, sempre de uma perspectiva histórica e de longo prazo, coloca a organização simplesmente reagindo às transformações externas, não

acreditando na inovação resultando de um processo endógeno. É sempre mencionado por outros, no entanto, o processo de planejamento estratégico que resultou em decisões como a da construção do Modelo de Ensino, o primeiro projeto sistematizado de inovação, e o Modelo da Nova Pós Graduação.

Uma condicionante estrutural de todas as ações refere-se ao estabelecimento de metas de resultado com o horizonte de curto prazo. Essas diretrizes são as que de fato fixam os resultados para a concessão da remuneração variável (bônus de desempenho) o que dá uma caráter imediatista às decisões. Embora se tenham estabelecidos objetivos de longo prazo, o ciclo orçamentário é o que determina o horizonte dos resultados. Isso explica o porquê de alguns entrevistados apontarem para a falta de uma cultura de inovação.

Nota-se, então, que existem fontes variadas de onde surgem as inovações. Pode ser um projeto corporativo, pode surgir de uma diretriz própria a uma diretoria ou pode surgir espontaneamente, nos escalões inferiores, na resolução de algum problema específico. Na verdade, pode-se falar de um clima inovador, na organização, a partir da herança cultural, que existe como um mito – o DNA da Estácio – e a liberdade de ação, nos diversos níveis de gestão, para se alcançarem as metas de curto prazo. A corroborar isso está a fala de RR em justificar as mudanças de processo a partir da capacidade de melhor apurar, via instrumentos de análises mais sofisticados, e solucionar problemas. Assim, a inovação ocorre dentro de um “processo histórico”, em uma correlação complexa de fatores concorrentes, conforme dito.

Deve-se notar, por fim, o entendimento de RE de que as IES brasileiras não terão condições de acompanhar as mudanças mais profundas do mercado de ensino, por estarem operando em um modelo de gestão ultrapassado, voltado para o controle de custos. Isso talvez explique as contradições nos discursos dos diretores mais voltados à

área operacional (AV e CL, por exemplo), e, por outro lado, parece não ser totalmente comprovado devido existência de um processo de planejamento estratégico na empresa.

A política de alocação dos recursos da organização, sua origem e persistência, surge como questão decorrente deste ponto.

#### **Categoria 4 – A distribuição dos recursos internos e externos para a inovação**

Não obstante a indefinição quanto a fonte e os objetivos das diretrizes, a inovação é parte inerente de alguns setores da instituição, especialmente na área de ensino presencial e EAD. O Centro de Ensino é uma unidade da Diretoria de Ensino que cuida especialmente de desenvolver novos cursos, novas metodologias e desenvolver novos instrumentos de apoio ao ensino. Da mesma forma, a Fábrica de Conhecimento, unidade responsável pela produção das web aulas e dos objetos de aprendizagem, bem como sua distribuição (pela internet, aplicativos para celulares, etc.). Essas áreas, em sua concepção mesmo, surgem no contexto de inovações disruptiva, pelo menos no julgamento de seus executivos, mas, como rotina, vivem em contínuo processo de melhoria.

Especialmente na Fábrica, existem setores voltados exclusivamente para pesquisar e desenvolver novas metodologias e apropriar novas tecnologias de ensino. Uma Diretoria de Área – referida como A Espaçonave – foi criada com um objetivo duplo: abrigar o desenvolvimento de *startups* e pesquisar e desenvolver novas tecnologias de ensino em todas as áreas. A partir dela foi desenvolvido, em parceria com empresas de eletrônica e informática, a primeira patente de um aparelho voltado para as salas de aula – o Telion – um monitor a ser usado em sala de aula como *data show*, interligado a internet e aos sistemas de aprendizagem da Estácio. Os projetos

desenvolvidos por essa diretoria foram incorporados às rotinas operacionais da Organização, mas os recursos de desenvolvimento não se incorporaram à organização.

Muitos projetos são pontuais e, por essa razão, desenvolvidos por terceiros, contratados como consultores ou desenvolvedores, especialmente na área de TI – Tecnologia da Informação. A filosofia da empresa, contudo, é a de ponderar cuidadosamente o uso de recursos externos, de modo a se manter sob controle os processos inovadores e o know-how, garantindo o domínio sobre a tecnologia e os processos. Essa foi uma decisão consciente, tendo em vista o caráter estratégico de muitos processos de desenvolvimento e de operações. Fica claro, pela entrevista de RR, que a expertise de combinar o uso de tecnologia e as metodologias educacionais é um fator crítico, a ser mantido sob controle da empresa.

Por isso, embora se identifiquem áreas voltadas exclusivamente ao P&D, não existe uma clara separação entre planejamento e execução. As próprias estruturas organizacionais são fluidas, não se submetendo as estruturas mecânicas e mecanicistas do passado. Cargo e funções são criados e extintos ou remodelados de acordo com as necessidade de cada momento, de cada etapa que se esteja atravessando. Nem mesmo na alta direção existe um organograma estável.

A “fluidez” dessa estrutura existe sobre ativos contabilizáveis e sobre diferenciais competitivos que garantem o valor de mercado da empresa. A questão é, então, como defender essas posições?

### **Categoria 5 – A estratégia de proteção ao negócio**

As estratégias de proteção à inovação, identificadas no Capítulo 3, são múltiplas, adequadas a cada processo e a cada produto implantados, a cada setor e a cada ambiente institucional e empresarial. Os entrevistados reconhecem a complexidade da gestão da

inovação do setor, especialmente por conta do rápido processo de transformação, em todas as esferas, que ele atravessa. No entanto, talvez por isso mesmo, a proteção formal, patentes e outras formas de proteção industrial, foi mencionada, mas sem a atribuição de muita relevância estratégica. Especialmente, considerando-se o custo e a lentidão dos registros, que tornariam inócuos, de acordo com esses executivos, a maior parte das ações nesse sentido. De fato, consultando-se a base de dados do INPI, são encontrados dois depósitos de patentes e dois de programas de computador, ligados diretamente às operações. Não se desdenha a essencialidade da proteção às posições de mercado e aos ativos gerados, esses poucos depósitos mostram isso, mas relativiza-se a importância de um sistema formal de proteção em um ambiente de competição muito dinâmico.

A base de dados do INPI<sup>32</sup> mostra que, ao lado dos quatro depósitos de patentes e programas de computador, relacionados às operações da instituição, foram feitos cerca de 152 registros de marcas, desde de 1988, sendo que, desses, 77 permanecem ativos (outros encontram-se extintos, arquivados, em processamento ou em grau de recurso). O ativo essencial, isso mostra, é aquele que garante a identificação da instituição pelo mercado, garantindo a consolidação de uma imagem positiva dos serviços oferecidos em relação à concorrência.

Esse ambiente instável é esperado, posto que, embora a antiguidade da universidade, mais uma vez o setor do ensino superior se redefine, sendo, agora, incorporado pelo capital ao regime de mercado e, não apenas por isso, mas pelas transformações da sociedade globalizada, passa a lidar com um novo público e, daí, com uma nova pedagogia. Seu papel, como centro gerador de conhecimento, isto é, de pesquisa, e de formação profissional, mais uma vez se transforma.

---

<sup>32</sup> Sítio do INPI, disponível em <https://gru.inpi.gov.br>, acesso em 16//7/2017.

A complexidade do setor aumenta a demanda pela gestão da inovação. A ideia de “sair na frente” e de se ter “velocidade nas mudanças” é o centro da argumentação dos entrevistados quanto à proteção da inovação como ativo, e isso se impõem pela velocidade das mudanças dos setores tecnológicos apoiados na TIC.

A estratégia de “sair na frente” tem um custo maior evidentemente, e nada impede de se ter sucesso de mercado copiando um concorrente, inúmeros casos comprovam esse fato (TIDD, BESSANT, & PAVITT, 2008, p. 178). Contudo, os produtos e serviços oferecidos pelo Ensino resultam de uma cultura organizacional formada por concepções pedagógicas desenvolvidas formalmente e, também, no convívio e no intercâmbio entre os professores e funcionários de cada instituição. Assim, a estratégia de uma organização se combina com seu corpo docente, funcionários administrativos e técnicos, e até com o corpo discente, para formar uma cultura única, apta para lidar com o processo operacional e, logo, de inovação únicos.

A atividade de ensino, na sua forma atual, corresponde a um conjunto de objetos de aprendizagem e de canais de comunicação que formam um sistema indivisível. Não há, ao fim, possibilidade de se copiar um produto ou um processo, de forma isolada, pois, pelas características do ensino, haveria que se copiar a instituição em sua totalidade para se obter efeito semelhante.

A organização se torna um fluxo de processos que são inovativos em seu desenho inicial, na definição de seus objetivos. Como disse um dos entrevistados, “não se pode pensar que não seja inovando”, pois a própria dinâmica competitiva e a escolha do caminho estratégico impõem essa diretriz. Cópias pontuais, como uma mencionada nas entrevistas, ocorrida com um dado serviço oferecido pela pós graduação, se resolvem quase automaticamente, pela própria dinâmica de contínua melhoria. No caso,

a solução de questões de custos já tinham imposto o redesenho do serviço, tornando o “lançamento” do concorrente ultrapassado na origem.

Deve-se considerar que nesses setores, em que a inovação tem um papel preponderante, como todo o setor de tecnologias digitais, e, quase que por extensão, o de ensino, a marca é o ponto focal, na relação com o consumidor, que comunica o caráter inovador da empresa, junto com os atributos de qualidade associados. Isso se mostra um obstáculo a ser superado, quando a imagem é negativa, mas, quando alcança um patamar positivo, passa a ter um efeito de alavancagem das ações de mercado.

É claro que essa velocidade das mudanças deve diminuir seu ritmo, à medida que o setor amadureça, e se estabilizar em algum ponto em que a concorrência se acomode em movimentos apenas friccionais. Por enquanto, contudo, as movimentações deverão continuar intensas, inclusive com a ocorrência de fusões e aquisições, definindo e redefinindo as escalas de operações.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A era da massificação deu lugar a era da customização, graças as possibilidades abertas pela TIC. Podem-se combinar os recursos e conteúdos em diversas formas de acesso, via textos estáticos e dinâmicos, em tele aulas, em *games*, simulações, testes orientados, enfim, através de uma infinidade de objetos de aprendizagem. Os custos do atendimento quase pessoal, o lançamento de novos produtos e serviços, dependem, muitas das vezes, apenas do rearranjo dos recursos e conteúdos já disponíveis, tornando a dinâmica de inovação e de novas formas de entrega quase sempre viáveis do ponto de vista financeiro.

O crescimento do setor de ensino está intimamente ligado ao desenvolvimento das TIC, que passam a definir as condições de oferta do ensino em combinação com o desenvolvimento das próprias metodologias de ensino. Essa combinação adquire uma dinâmica própria, de acordo com as possibilidades de oferta definidas pelo custo de capital. Este, por sua vez, resulta da confrontação das condições do mercado consumidor e do mercado de capitais, o que define o grau de atratividade do setor para os investidores. As possibilidades de crescimento em escala do setor se fundam, assim, sobre:

- 1) As transformações institucionais do setor de ensino superior, definidos pela nova LDB e da legislação decorrente;
- 2) O aporte de grupos empresariais, interessados no amplo mercado do ensino superior;
- 3) As novas definições oferecidas pela pedagogia sobre o processo de ensino-aprendizagem, agora centrado no indivíduo e
- 4) As possibilidades de ganhos de escala oferecidas pelas tecnologias digitais.

O pressuposto desta pesquisa foi que as decisões sobre a proteção de ativos são tomadas pelos executivos da empresa com base em sua percepção do funcionamento do mercado, a partir dos instrumentos de aquisição de conhecimento (consultoria, pesquisa) que entendem devem ser utilizados na geração de inovação. A busca da resposta à questão norteadora mostrou que a inovação não se constitui em um objeto, ou um ativo estático, a se defender, mas sim um processo que se nutre da cultura organizacional e da tecnologia para atender às necessidades de acumulação do capital, ou, dito de outra forma, de remuneração dos acionistas.

A proteção à propriedade intelectual, desse modo, recebe um tratamento diferenciado no âmbito da estratégia e das operações do setor, a se generalizar o comportamento da Estácio. A **proteção ao direito autoral** se inscreve nas operações cotidianas, na medida em que os materiais didáticos resultam de produção acadêmica de natureza pessoal, não constituindo, em si, aspecto distintivo da estratégia empresarial

A **proteção à propriedade industrial**, por seu turno, se relaciona à estratégia de negócios organizacional, para garantir ou estabelecer vantagens competitivas. Nesse sentido, identifica-se, a partir dos depoimentos obtidos, e mesmo pela constatação do número de registros de patentes solicitados pela empresa, que o foco dessa garantia não está na proteção formal, no que se refere aos produtos e processos. Os executivos entrevistados, inequivocamente, mostram que a defesa das posições de mercado obtidas se apoiam em um contínuo processo de inovação.

Esse processo, no entanto, apoia-se e consolida-se na administração da **marca**, essa sim parte constituinte da estratégia empresarial, pois essencial para dar identidade à organização, e que se procura garantir pelo registro formal.

A partir desse quadro, emergem questões importantes, discutidas no Capítulo 4, sobre os rumos da educação, considerando seus objetivos, atrelados tradicionalmente às

necessidades de desenvolvimento social e econômico da sociedade e expressos pelo Estado. Esse seria um dos caminhos a ser percorrido para se entender a natureza das transformações que ocorrem com a privatização recente do ensino no Brasil, que podem afetar, e essa é uma das questões fundamentais, a pesquisa, que tem tido na universidade seu *lócus* privilegiado.

Outro ponto passível de ser explorado, de caráter mais geral, refere-se à evolução da inovação e da proteção industrial nessa sociedade do conhecimento, visto o caráter difuso deste e os caminhos para efetivamente tê-lo como mercadoria. As garantias ao direito autoral e as outras formas de direito intelectual também parecem sob assédio nesses tempos de internet. O ambiente onde se formou, no século XIX, o campo de possibilidades para o surgimento da propriedade intelectual, pode estar passando por uma transformação mais radical, conforme pode ser interpretado do resultado da pesquisa para o setor estudado.

É claro que os setores mais tradicionais, aqueles que lidam com mercadorias em seu sentido físico, em que a tangibilidade do bem e sua especificidade permitem um maior controle sobre seu processo de produção, continuam a se beneficiar de um sistema de registro formal. Mesmo assim, há casos notórios em que se dá preferência ao segredo industrial como forma de proteção dominante.

O desenvolvimento do setor de ensino, no entanto, parece se assentar fortemente na inovação constante, na mesma medida em que o setor tende a se concentrar em grandes instituições e a ter ampliado seu espaço de atuação para uma escala internacional. As novas tecnologias digitais e de comunicação redefinem, nesse contexto de expansão, os espaços tradicionais de aprendizagem e as relações ensino-aprendizagem. Ao professor passam a caber novas tarefas, reduzidas na relação pessoal com o educando, mas, por outro lado, ampliadas, posto que ele passa a ser o produtor de

conteúdo e passa a atingir, graças a essas tecnologias de comunicação, maiores contingentes de alunos. A capacidade de lidar com esse corpo discente, que aumenta rapidamente, impõe novos métodos e novas tecnologias como centrais na dinâmica concorrencial do setor que se desenha.

A epígrafe deste trabalho, “a inovação tem volatilidade absoluta”, tirada da afirmativa de um diretor da Estácio, é emblemático na medida em que revela o papel da inovação mais intrinsecamente do que nunca ligado à operação da empresa capitalista. Onde o conhecimento é a mercadoria, não se trata mais de se criarem ativos que permitam estaticamente gerar valor no ciclo de produção. Como o conhecimento é difuso pela sociedade, se torna mercadoria não o que todos já sabem – pela internet – mas exatamente o que se revela como novo, seja o novo conhecimento, seja o novo processo que o transmite, em si uma mercadoria também, como o Google ou o You Tube. A novidade é a mercadoria, daí, no limite, inovar é agora o próprio processo de produção.

## 7. REFERÊNCIAS

- AWAD, Elias. **Biografia: João Uchôa Cavalcanti Neto**. Barueri - SP: Novo Século Editora, 2012.
- BARNEY, J. B. **Buscando Vantagem Competitiva Internamente**. In MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 101-104.
- BASHIR, Sajitha. **Trends in International Trade in Higher Education: Implications and Options for Developing Countries**. The World Bank. Washington - DC: The World Bank. 2007. Disponível em [http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/WPS6\\_Intl\\_trade\\_higherEdu.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/WPS6_Intl_trade_higherEdu.pdf). Acesso em 2 de Janeiro de 2017.
- BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do Pensamento Marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 1993.
- BOYNTON, A., VICTOR, B., & PINE II, B. J. **Desafios para as Organizações e Tecnologias de Informação**. In MINZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman. 2006. p. 304-310.
- BRASIL. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm). Acesso em 11 de março de 2017.
- BRASIL. **Lei 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm). Acesso em 12 de março de 2017.
- BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Acesso em 11 de março de 2017, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)
- BRASIL. **Medida Provisória nº 1.477-39, de 8 de agosto de 1997. Dispõe sobre o valor total anual das mensalidades escolares e dá outras providências**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas/1477-39.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/1477-39.htm). Acesso em 11 de março de 2017.
- BRASIL. **Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997 (b). Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no art. 10 da Medida Provisória nº 1.477-39, de 8 de agosto de 1997**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2306.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2306.htm). Acesso em 11 de março de 2017.
- BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação**. Disponível em <http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>. Acesso em 11 de março de 2017.
- BRU, Marc. **Métodos de Pedagogia**. São Paulo: Ática, 2008.

CANDAU, Vera Maria. **Ensinar e aprender: sujeitos, saberes e pesquisa.** 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

CAPDEVILLE, Guy. **Prefácio.** In C. ROCHA, & S. GRANEMANN, **Gestão de Instituições privadas de Ensino Superior.** São Paulo: Atlas, 2003.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob. **Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior brasileiro: a formação dos oligopólios.** Educação e Sociedade, Campinas, v. 31, n. 111, 481-500, abr-jun de 2010. Disponível em: Cedes Unicamp: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em janeiro de 2017.

DECLARAÇÃO DE BOLONHA. **Declaração de Bolonha: declaração conjunta dos ministros da educação europeus.** Bolonha. 1999. Disponível em Direção Geral do Ensino Superior: [http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/F9136466-2163-4BE3-AF08-C0C0FC1FF805/394/Declaracao\\_Bolonha\\_portugues.pdf](http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/F9136466-2163-4BE3-AF08-C0C0FC1FF805/394/Declaracao_Bolonha_portugues.pdf). Acesso em 20 de Junho de 2016.

DRUCKER, Peter. **A Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

DURHAM, Eunice R. **Educação Superior Pública e Privada.** In S. SCHWARTZMAN, & C. BROCK, **Os Desafios da Educação no Brasil.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 2005. Disponível em <https://ia902702.us.archive.org/3/items/EuniceDurham/2005eunice.pdf>. Acesso em 26 de fevereiro de 2017.

ESTÁCIO NUCON (Produtor). **Depoimento Apresentado no Fórum de Docentes.** Rio de Janeiro: Núcleo de Comunicação Campus Tom Jobim. Julho de 2015. DVD 01 – nº 280.

ESTÁCIO. **História.** s.d. Disponível em Universidade Estácio de Sá: <http://portal.estacio.br/quem-somos/historia.aspx>. Acesso em 18 de Junho de 1916.

ÉSTHER, Ângelo Brigato. **Uma história da universidade brasileira: tensões, contradições e perspectivas de sua identidade institucional.** Universidade de Coimbra, Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XXI – CEIS20. Coimbra: CEIS20. 2012.

ETZKOWITZ, Henry. **The Evolution of the Entrepreneurial University.** International Journal of Technology and Globalization, v. 1 n. 1. 2004.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. **A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968.** Educar, Curitiba, n.28, p. 17-36. Editora UFPR. 2006. Disponível em <http://revistas.ufpr.br/educar/article/view/7609/5423>. Acesso em 3 de fevereiro de 2017.

FORAY, Dominique; RAFFO, Julio. **A small explosion: patent in educational and instructional technologies and methods; what do they tell us?** 4<sup>th</sup> Annual Conference of the EPIP Association, 24-25 de Setembro de 2009. Bolonha, Itália. Disponível em European Policy for Intellectual Property : [http://www.epip.eu/conferences/epip04/files/FORAY\\_Dominique.pdf](http://www.epip.eu/conferences/epip04/files/FORAY_Dominique.pdf). Acesso em 9 de Fevereiro de 2015.

FREITAS, Teixeira de. **Artigos - Proteção do Segredo Industrial.** Teixeira de Freitas, Dias da Silva e Advogados Associados. 2009. Disponível em

<http://teixeiradefreitasadvogados.com.br/blog/protecao-do-secreto-industrial/>. Acesso em Janeiro de 2017.

GARCIA, Maurício. **Gestão Profissional em Instituições Privadas de Ensino Superior**. Brasil: Editora Hoper. 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas. 2008.

HARGREAVES, Andy. **Teaching in the Knowledge Society, Education in the Age of Insecurity**. New York, USA: Columbia University. 2003. Disponível em [https://play.google.com/books/reader?id=mTCRDQAAQBAJ&printsec=frontcover&output=reader&hl=pt\\_BR&pg=GBS.PR4](https://play.google.com/books/reader?id=mTCRDQAAQBAJ&printsec=frontcover&output=reader&hl=pt_BR&pg=GBS.PR4). Acesso em 31 de Janeiro de 2017.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 1996**. 1997. Brasília: Inep. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em 24 de fevereiro de 2017.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Evolução do Ensino Superior: 1980-1998**. Brasília: Inep. 1999. Disponível em [http://download.inep.gov.br/download/censo/1998/superior/evolucao\\_1980-1998.pdf](http://download.inep.gov.br/download/censo/1998/superior/evolucao_1980-1998.pdf). Acesso em 25 de fevereiro de 2017.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2009**. Brasília: Inep. 2010. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em 27 de fevereiro de 2017.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Glossário IES - Censo da Educação Superior 2014**. 2014. Disponível em INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/questionarios\\_e\\_manuais/2014/glossario\\_ies\\_2014.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/questionarios_e_manuais/2014/glossario_ies_2014.pdf). Acesso em 22 de Novembro de 2015.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2015**. Brasília: Inep. 2016. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em 25 de fevereiro de 2017.

JUNGMANN, Diana de Mello. **A caminho da inovação: proteção e negócios com bens de propriedade intelectual: guia para o empresário**. Brasília: IEL. 2010. Disponível em [http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/guia\\_docente\\_iel-senai-e-inpi.pdf](http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/guia_docente_iel-senai-e-inpi.pdf). Acesso em 14 de julho de 2017.

KNIGHT, Jane. **Trade Talk: An Analysis of the Impact of Trade Liberalization and the General Agreement on Trade in Services on Higher Education**. Journal of Studies in International Education. 2002, v. 6, n. 3, p. 209-229. Disponível em <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/102831530263002>. Acesso em 2 de Janeiro de 2017.

LARSEN, Kurt; MORRIS, Rosemary; MARTIN, John P. **Trade in Educational Services: Trends and Emerging Issues**. Organization for Economic Cooperation and

Development, OECD's Centre for Education. 2002. Disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/e32c/8c321c3dc90409d52b5442aaa1c21d994457.pdf>. Acesso em 10 de fevereiro de 2017.

LEVY, Pierre. **O que é virtual?** São Paulo: Editora 34. 1996.

LIMA, Licínio C.; AZEVEDO, Mário Luiz Neves de; CATANI, Afrânio Mendes. O Processo de Bolonha, a Avaliação da Educação Superior e algumas considerações sobre a Universidade Nova. Avaliação, Campinas, Sorocaba, SP, v. 13, n.1, p. 7-36. Março de 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n1/a02v13n1.pdf>. Acesso em janeiro de 2017.

LODI, João Bosco. História da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2003.

MEYER Jr., Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, Gazelas & Tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária.** 2<sup>a</sup> ed. Florianópolis: Insular. 2003.

MEC. (20 de Março de 2017). Linux Educacional. Acesso em 20 de Março de 2017, disponível em Ministério da Educação:

[http://webeduc.mec.gov.br/linuxeducacional/curso\\_le/modulo4.htm](http://webeduc.mec.gov.br/linuxeducacional/curso_le/modulo4.htm)

MEISTER, Richard. J. **A Universidade do Século XXI: uma Perspectiva Americana.** In MEYER Jr. MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, Gazelas & Tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária.** 2<sup>a</sup> ed. Florianópolis: Insular. 2003.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman. 2006.

MORETTO, Vasco Pedro. **Planejamento - Planejando a educação para o desenvolvimento de competências.** 8<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes. 2012.

MOROSINI , Marília Costa. **Enciclopédia de Pedagogia Universitária - Glossário vol.2. Enciclopédia de Pedagogia Universitária - Glossário vol.2.** Brasília - DF, Brasil. 2006. Disponível em <http://www.publicacoes.inep.gov.br/portal/download/483>. Acesso em 31 de Janeiro de 2017.

NEWMAN, Frank; COUTURIER, Lara; SCURRY, Jamie. **The future of hogher education: rethoric, reality, and the risks of the market.** Jossey-Bass, Ed. 2004. Disponível em [https://play.google.com/books/reader?id=mX7kiLWp8hkC&printsec=frontcover&output=reader&hl=pt\\_BR&pg=GBS.PR5](https://play.google.com/books/reader?id=mX7kiLWp8hkC&printsec=frontcover&output=reader&hl=pt_BR&pg=GBS.PR5). Acesso em 28 de 2 de 2017.

NOGUEIRA-RAMIREZ, Carlos Ernesto. **Pedagogia e Governamentalidade.** Belo horizonte: Autêntica Editora. 2011.

NUNES, Edson de Oliveira. **Educação Superior no Brasil.** Rio de Janeiro: Garamond. 2012.

OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo.** 3<sup>a</sup> ed. OCDE - FINEP. 1997.

PENROSE, Edith. **A Teoria do Crescimento da Firma.** Campinas, SP: Editora da Unicamp. 2006.

ROBERTSON, Susan L. Globalization, GATS and Trading in Education Services. In KALLO, J.; RINNE, R. **Supranational Regimes and National Education Policies:**

**Encountering Challenge.** University of Bristol, Bristol, UK. 2006. Acesso em 8 de 2 de 2017, disponível em <http://susannerobertson.com/publications/>

**ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior.** São Paulo: Atlas. 2003.

**RUCH, Richard S. Higher ed. Inc.: the rise of the for-profit university.** Baltimore: The John Hopkins University Press. 2001. Disponível em [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=B0UGX-10hrcC&oi=fnd&pg=PR9&dq=higher+education+for-profit+university&ots=3iDkjvVYzK&sig=pSCmjPJ1KV1\\_U3BBKlcJ\\_LDTH4#v=one\\_page&q=higher%20education%20for-profit%20university&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=B0UGX-10hrcC&oi=fnd&pg=PR9&dq=higher+education+for-profit+university&ots=3iDkjvVYzK&sig=pSCmjPJ1KV1_U3BBKlcJ_LDTH4#v=one_page&q=higher%20education%20for-profit%20university&f=false). Acesso em 28 de fevereiro de 2017.

**SAMPAIO, Helena. Evolução do Ensino Brasileiro, 1808-1990.** Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior - USP. São Paulo: NUPES. 1991. Disponível em <http://nupps.usp.br/downloads/docs/dt9108.pdf>. Acesso em 25 de fevereiro de 2017.

**SCHUMPETER, Joseph A. Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura - OrdemLivre.org. 1961. Disponível em <http://www.institutomillenium.org.br/blog/capitalismo-socialismo-democracia/>. Acesso em 27 de março de 2015.

**SÉCCA, Rodrigo Ximenes; LEAL, Rodrigo Mendes. Análise do setor de ensino superior privado.** BNDES Setorial n. 30, p. 103-156. 2009. Disponível em [http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bnDES\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3003.pdf](http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bnDES_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3003.pdf). Acesso em janeiro de 2017.

**SGUSSARDI, Valdemar.** A universidade neoprofissional, heterônoma e competitiva. In D. MANCEBO, Deise; FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque (orgs). **Universidade: políticas, avaliação e trabalho docente.** São Paulo: Cortez. 2004. p. 33-52.

**SLAUGHTER, Sheila; LESLIE, Larry L. Academic Capitalism.** Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press. 1997.

**SOUZA, Nali de Jesus de. Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Atlas. 2012.

**TEIXEIRA, Evilásio. Tradição e inovação: um desafio para a universidade do século XXI.** Educação, jan-abr de 2009, v. 32, n. 1, p. 65-70.  
<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/5138>. Acesso em janeiro 2017.

**TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da Inovação.** Bookman. 2008.

**TIGRE, Paulo Bastos. Gestão da Inovação.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2014.

**UNESCO. Conferência Mundial sobre Ensino Superior 2009 - Comunicado: As Novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social.** Paris:UNESCO. 2009. Disponível em [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=2722-cmes-unesco-comunicadofinal-paris-2009&category\\_slug=janeiro-2010-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2722-cmes-unesco-comunicadofinal-paris-2009&category_slug=janeiro-2010-pdf&Itemid=30192). Acesso em 19 de Agosto de 2016.

**VERAS, Marcelo. Inovação e Métodos de Ensino para Nativos Digitais.** São Paulo: Atlas. 2011.

## Glossário

**Categoria administrativa** – refere-se à gestão administrativa da instituição, podendo ser pública, quando gerida pelo ente público e privada, quando gerida pelo ente privado.

**Categoria administrativa: especial** – enquadra-se nessa categoria, a instituição de educação superior criada por lei, estadual ou municipal, e existente na data da promulgação da Constituição Federal de 1988, que não seja total ou preponderantemente mantida com recursos públicos, portanto, não gratuita.

**Categoria administrativa: privada com fins lucrativos** – enquadra-se nessa categoria, a instituição de educação superior mantida por ente privado, com fins lucrativos.

**Categoria administrativa: privada sem fins lucrativos** – enquadra-se nessa categoria administrativa, a instituição de educação superior mantida por ente privado, sem fins lucrativos, podendo ser beneficiante ou não- beneficiante.

**Categoria administrativa: pública estadual** – enquadra-se nessa categoria administrativa, a instituição de educação superior mantida pelo Poder Público Estadual, com gratuidade de matrículas e mensalidades.

**Categoria administrativa: pública federal** – enquadra-se nessa categoria administrativa, a instituição de educação superior mantida pelo Poder Público Federal, com gratuidade de matrículas e mensalidades.

**Categoria administrativa: pública municipal** – enquadra-se nessa categoria administrativa, a instituição de educação superior mantida pelo Poder Público Municipal, com gratuidade de matrículas e mensalidades.

**Centro universitário** – instituição de educação superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracteriza pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico, oferecidas à comunidade escolar. Deve possuir corpo docente com pelo menos um terço de professores com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado e pelo menos um quinto de professores em regime de tempo integral. Gozam de autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior.

**Centros federais de educação tecnológica (CEFET)** – são instituições de ensino superior pluricurriculares, especializados na oferta de educação tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino, caracterizando-se pela atuação prioritária na área tecnológica. Gozam de autonomia para criar, ampliar e remanejar vagas, organizar e extinguir cursos técnicos de nível médio em sua sede.

**Faculdade** – instituição de educação superior que atua em um número reduzido de áreas do saber, no qual são especializadas e oferecem apenas cursos na área de saúde ou de economia e administração, por exemplo. Não possuem autonomia para criar programas de ensino e cursos, e seu corpo docente deve ter titulação de, no mínimo, pós-graduação lato sensu.

**Local de oferta** – localização física, isto é, endereço de funcionamento das atividades acadêmicas dos cursos presenciais e a distância ofertados pela IES.

**Mantenedora** – pessoa jurídica que provê os recursos necessários para o funcionamento da Instituição de Educação Superior e a representa legalmente.

**NEAD** (núcleo de educação a distância) – unidade responsável pela estruturação da oferta de EaD na instituição, compreendendo as atividades educacionais e administrativas, incluídas a criação, gestão e oferta de cursos com suporte tecnológico, bem como a administração, produção de materiais didáticos e recursos próprios da EaD.

**Organização acadêmica** – classificação da IES segundo sua autonomia para criar cursos, vagas e campus fora de sede no âmbito do estado; e composição do corpo docente.

**Polo** – unidade operacional credenciada por órgão competente do sistema federal de ensino utilizada pela IES para desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados na modalidade de educação a distância.

**Serviços** – facilidades disponíveis à comunidade acadêmica, tais como: segurança, transporte interno, reprografia, fax, livraria, bancos, correios, lotérica, etc.

**Serviços pela internet** – serviços realizados pela biblioteca utilizando a internet, como por exemplo: site, blog, e-mail dedicado ao atendimento, tutoriais dentre outros.

**Tecnologias e equipamentos do polo EaD** – compreendem recursos tecnológicos e equipamentos que viabilizem o uso de recursos didáticos, tais como ambientes virtuais de aprendizagem e suas ferramentas; redes sociais; fóruns; blogs; chats; telefonia; teleconferência; videoconferência; TV convencional, digital e interativa; programas específicos de computadores; disponibilização de conteúdos em suportes eletrônicos (CD, DVD, Memória Flash), dentre outros.

**Universidade** – instituição de educação superior que deve oferecer, obrigatoriamente, atividades de ensino, de pesquisa e de extensão (serviços ou atendimentos à comunidade) em várias áreas do saber. Tem autonomia, nos limites de sua área de atuação territorial, para criar e extinguir cursos, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior. Ainda exerçerão o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais. Um terço do corpo docente, pelo menos, deve ter título de mestrado ou doutorado. Um terço de seu corpo docente deve ter contrato em regime de tempo integral.

## Apêndices

## **Apêndice 1**

### INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL – INPI ACADEMIA DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa *A Importância da Proteção à Propriedade Intelectual para a Estratégia Competitiva das Instituições de Ensino Superior Privadas: o Caso da Estácio Participações*, parte da dissertação de mestrado de Ronald Castro Paschoal, sob a orientação de Dr. Araken Alves de Lima e Dra. Patrícia Silva Ferreira. O objetivo da pesquisa é avaliar a importância da proteção à Propriedade Intelectual na estratégia de gestão empresarial das IES privadas, abrangendo os aspectos tecnológicos, mercadológicos e organizacionais, a partir do estudo de caso da Estácio Participações.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de em entrevista presencial, não estruturada, abrangendo os aspectos gerenciais e administrativos dos processos de inovação da Estácio. Ao final deste Termo, solicita-se que o(a) entrevistado(a) concorde e autorize expressamente que a entrevista seja gravada. Caso não concorde com a gravação, a entrevista será registrada através de anotações feitas pelo pesquisador.

Em qualquer dos casos, não será revelada a identidade do(a) entrevistado(a), nem identificado diretamente seu cargo. No corpo do texto da dissertação poderá haver identificação genérica, não mais específica do que “executivo/funcionário de tal área funcional (mercado, finanças, operações, acadêmica, ou equivalente)”.

Os resultados da pesquisa serão analisados e utilizados na elaboração da Dissertação de Mestrado citada, podendo esta, eventualmente, ser publicada.

A aplicação e as conclusões resultantes das informações prestadas serão de única e exclusiva responsabilidade do Mestrando, não sendo, em nenhum caso, imputadas ao entrevistado(a), exceto no conteúdo específico da declaração ou opinião manifestadas pelo(a) próprio(a).

O(a) entrevistado(a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração.

Após sua participação ficam garantidos seu direito e liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo à sua pessoa.

Para qualquer outra informação, o(a) entrevistado(a) poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone (21) 98694-0291 ou pelo e-mail ronaldpaschoal@gmail.com

Ronald Castro Paschoal  
Mestrando

*Pesquisa A Importância da Proteção à Propriedade Intelectual para a Estratégia Competitiva das Instituições de Ensino Superior Privadas: o Caso da Estácio Participações*, parte da dissertação de mestrado de Ronald Castro Paschoal, sob a orientação de Dr. Araken Alves de Lima e Dra. Patrícia Silva Ferreira.

**Consentimento Pós-Informação**

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre os objetivos da pesquisa, o método da entrevista, a forma de utilização das informações e os critérios para identificação do(a) entrevistado(a) na dissertação, concordando em conceder a entrevista, de acordo com as condições apresentadas.

Este termo será emitido, assinado e rubricada em duas vias, cabendo uma a cada parte.

Rio de Janeiro, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Assinatura do participante

---

Assinatura do Pesquisador

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre os objetivos da pesquisa, o método da entrevista, a forma de utilização das informações e os critérios para identificação do(a) entrevistado(a) na dissertação, concordando que a entrevista seja gravada e transcrita, de acordo com as condições apresentadas.

Rio de Janeiro, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Assinatura do participante

---

Assinatura do Pesquisador

## Apêndice 2

### Matrizes de Tabulação e Análise das Entrevistas

<b>I – Categoria: A história e a cultura de inovação</b>		
<b>Questão</b>	Sabemos que, durante o período da Administração João Uchôa, havia um forte estímulo à inovação e o próprio empresário conduzia ou autorizava as ações de caráter inovador da instituição. Após a transformação da Estácio em Sociedade Anônima, qual foi a natureza das mudanças nos processos administrativos da organização?	
<b>Conceito</b>	"Um dos pressupostos primordiais da teoria do crescimento das firmas é que a 'história tem importância'; esse crescimento é essencialmente um processo evolucionário e está baseado no incremento cumulativo do saber coletivo (...)" (PENROSE, 2006, p. 16).	
<b>Análise</b>	Se e como a nova administração conservou os processos administrativos existentes e os articulou a novos processos administrativos. Em outras palavras, trata-se de entender se ocorreu um processo "evolucionário" ou "revolucionário" na organização.	
<b>Marca do Áudio</b>	Respostas	Análise
<b>RE</b>		
00301:00	Houve uma ruptura entre as duas administrações, mas não significativa em relação às transformações que deverão ocorrer no setor.	
00308:00	Desaparece a gerência por metas: 1) hierárquica, 2) matricial por metas. Inovações por pequenos incrementos. Em curso, inovação disruptiva.	
01:13:00	A maior inovação foi a logística do JU, de fornecer. A novidade da GP foi implantar um modelo de gestão que, no entanto, vale menos hoje no mercado (valor aluno Kroton e Estácio). Não foi revolucionário. Isso ficou evidente nesse processo atual.	As mudanças havidas da <b>administração familiar</b> para a <b>administração empresarial</b> não foram tão radicais, mas se inscreveram no <b>quadro das transformações habituais entre os dois tipos de administração</b> . Deixa claro que há uma mudança muito mais radical em curso, que se origina do ambiente externo, fruto das novas tecnologias de informática e telecomunicações (que tem um alcance social). Hoje a inovação se dá por pequenos incrementos. A inovação da administração João Uchôa foi de natureza logística e a da GP foi a implantação de um modelo de gestão (a Gestão à Vista). Não houve, de fato, uma "revolução" nesse processo. As mudanças que estão em curso no ambiente externo não estão sendo acompanhadas pela organização, e talvez nem seja possível que isso ocorra, pois é ainda balizada pelos parâmetros tradicionais de administração.
<b>CL</b>		
00301:00	JU era empreendedor e selecionava pessoas com essa postura ligadas ao mercado de trabalho. Contratava pessoas para aumentar a aproximação com o mercado. Era considerado inovação trazer profissionais ligados ao mercado de trabalho. Naquela época o que era entendido como inovação e uma aproximação com o mercado de trabalho era a possibilidade de trazer profissionais com experiência de mercado, implantar disciplinas que utilizassem laboratórios, a própria empresa júnior.	A postura de inovação da empresa emanava do <b>proprietário</b> que selecionava seus profissionais de acordo com o perfil que julgava necessário à gerência da instituição. As inovações na época eram entendidas como uma maior aproximação com o mercado de trabalho, objetivando o crescimento do número de alunos. Assim essas inovações tinham caráter acadêmico, visando a aproximação com o mercado de trabalho. Com a GP, os objetivos se tornam financeiros e busca-se dar escala à organização.
00304:00	Na época Uchôa o sucesso era associado ao número de alunos e à qualidade do curso e inovações acadêmicas, não aos aspectos financeiros.	
00304:33	Com a S.A. passamos ao modelo da GP, passando a focar nos resultados, não apenas base de alunos mas rentabilidade. Gestão à vista. Começou-se iniciando pelos maiores cursos. A inovação veio de um modelo que fosse escalável.	
<b>AV</b>		
00302:25	Com a novas Estácio, padronizou-se o atendimento, criando-se um currículo único, o que traria ganho do ponto de vista dos custos e de qualidade, pois se poderia medir de modo uniforme, a disciplina que estava sendo dada em qualquer lugar do país seria a mesma.	"O Dr. JU era mais um diversificador do que um inovador."
00306:24	O Dr. JU, "na realidade, era mais diversificador do que inovador".	As inovações havidas na passagem foram nas áreas de ensino e de gestão. Na de ensino, implantando-se um modelo único implantado nacionalmente e na gestão com a contratação de profissionais de empresas, não ligados à área de educação.
00306:55	Considerando a organização era sair de uma familiar para uma profissionalizada, o que foi uma inovação no setor IES, trazer profissionais do mercado, enquanto que as outras ainda mantinham os profissionais da pós de ensino especificamente.	
00305:00	Na área de mercado, trouxe uma prática que já fazia, de reservar 10% do orçamento para inovações. Se tinha alguém com uma ideia (mobile) testávamos com essa verba. Se sim, ok. Se não, aprendizado. A busca se dava a partir dos fornecedores, como estimulavam internamente. <b>O Dr. JU era mais um diversificador do que um inovador.</b>	
<b>RR</b>		
00302:40	2007, JU. Mudança contratação empresarial, despuet interessou de outros grupos. JU era criativo, vinculando-se à cultura da organização, cultura disruptiva voltada assim à inovação. JU foi para ES, ao contrário das instituições da época, que se voltaram para o básico e o pré-vestibular.	JU era criativo, buscando estabelecer uma cultura de criatividade. O EAD não foi, no entanto, de seu interesse imediato, mas deixou que fizessem (a exemplo, da criação da Universidade que JU apenas deixou que prosseguissem com a solicitação). Houve uma disputa interna, de natureza mais política, pode-se inferir, do que baseado em critérios racionais/empresariais. Primeiro ofereceram-se disciplinas avulsas nos cursos presenciais; depois, em 2008 [chechar] ofereceu-se um curso EAD [qual?].
00305:30	EAD. Aposto no futuro. Era uma gerência com pouca influência na Estácio, o próprio JU não era favorável à EAD. [Como foi mais ou menos o processo da criação da Universidade]. Havia muita incerteza (internet) era difícil ver a futuro da EAD, presencial crescendo. Batalha interna para oferecer EAD até obter autorização para oferecer curso EAD. Só em 2008, 2 anos depois o JU visitou a EAD, lançando EAD na pós em Direito, ele gostou e daí veio a possibilidade de crescimento do setor. O Dr JU mesmo que não concordasse ele apoiava às ideias.	
<b>MG</b>		
00301:50	Nesse contexto surge a Estácio espalhando suas unidades pelo RJ e indo para outros estados da federação (BA, SC, etc). E daí para a abertura de capital, JU visionário, tratando da sucessão, e de manter operando em uma estrutura de uma S.A. Daí diminui sua participação e passa o controle para a GP. A conversa não fica só nos aspectos financeiros e administrativos, pois se vê a mudança na qualidade da gestão da Estácio, mas também o ganhos acadêmicos que se teve com a nova administração com o novo grupo, embora não se destaque isso. O que se viu uma melhora nos índices do ENADE e no mercado de trabalho!!!! Considerando o público na classe C o resultado tem sido muito bom.	No contexto das transformações institucionais da área de ensino no país, JU implementa uma estratégia inovadora, de natureza locacional, começando a focar no aluno como consumidor. Inova também ao tratar da sucessão via profissionalização, trazendo a GP para administrar o negócio. Os ganhos, nessa passagem, não foram apenas de natureza administrativa e financeira, mas acadêmica também. Os indicadores a seguir mostram esse ponto [preparar gráficos]. A Universidade digital foi surgido dentro da tradicional. Mudou a própria concepção do Ensino: transformou-se em disponibilizar objetos de aprendizagem. Esse novo modelo é bastante complexo.
00328:25	Esse processo surge na graça do destino (Vera Salvador, Pedro Gracá). Durante muito tempo o presencial continuava Reprodutivo e outra Universidade, uma digital, foi surgindo. Onde o ensino é calulado nas tecnologias da informação e da Comunicação; descrição dos objetos de aprendizagem e ciclo de produção. Uma aula nossa tem vários professores envolvidos. O modelo de ensino evoluiu muito de 2012 por exemplo para cá. Por que conseguimos essa rápida evolução: por causa da quantidade de alunos pela escala de operações.	
<b>FL</b>		
00301:45	"A principal mudança é que embora a inovação já estivesse no gene da Estácio, naquele momento da estrutura familiar da empresa do Dr. João, ela estava no gene do Dr. João, e ele centralizava muito das inovações na companhia", fosse nos cursos e nas formas de oferecimento.	
00303:10	Até 2007. Quando houve a profissionalização ele se afastou das operações, mas sua forma de olhar o negócio, esse espírito não se perdeu, permaneceu no corpo de funcionários, acad e admin.	
00304:15	Acho que a principal mudança a inovação deixou de ser feita exclusivamente pelo dono e passou a ser um atributo de executivos de diferentes posições da companhia, mas a gente herdou dele essa inquietude essa vontade de buscar novas soluções.	
00304:50	Houve ganho, pois se descentralizou o processo, mais pessoas passaram a olhar e buscar novas soluções.	
<b>Analise da Questão</b>		
Dois vetores de inovação foram considerados pelos entrevistados: o administrativo e o tecnológico. O primeiro, ao final, referiu-se à sucessão, da administração familiar para a profissionalizada. Mas desde o início, eram experimentadas novas formas de atuação, tanto no que se refere aos objetivos dos cursos, fortemente voltados para o mercado de trabalho, quanto às novas formas de oferecer os cursos. O segundo ao surgimento do EAD. Esses dois eventos não estão diretamente relacionados: o EAD vinha crescendo independente da interferência do JU, mas ganhando prestígio aos poucos e sendo incorporada à nova estratégia da GP.		

<b>Categoria: A relação entre concorrência e inovação</b>		
<b>Questão</b>	<b>Qual o papel da inovação nas relações da Estácio com o mercado? Qual a natureza das Inovações adotadas?</b>	
<b>Conceito</b>	"As relações entre a concorrência nos mercados e a oferta interna de serviços produtivos possuem um significado particular e todos os casos nos quais a firma deve manter-se a par de novos desenvolvimentos técnicos para poder competir com sucesso, e nos casos em que sua continua lucratividade estiver associada às possibilidades de inovação. O resultado de tais condições competitivas tem sido a adoção quase universal por grandes firmas dos laboratórios de pesquisas industriais, que aumentam consideravelmente a velocidade da criação de serviços produtivos e de novos conhecimentos dentro da firma" (PENROSE, 2006, p. 171).	
<b>Análise</b>	A atual configuração do setor da educação superior coloca a inovação, tanto em termos de qualidade quanto de volume, como determinante para a manutenção da liderança, apenas, ou passa a ser determinante para operar em qualquer posição de mercado?	
<b>Marca do Audio</b>	<b>Respostas</b>	<b>Análise</b>
<b>RE</b>		
11:15	As IES brasileiras estão em um mesmo patamar, as diferenças entre elas são cosméticas.	As IES brasileiras estão no mesmo patamar em termos de inovação. Por conta do estágio do mercado
11:15	A competição virá de fora, com novas tecnologias e métodos de ensino. Os alunos não buscam a Escola para obter informação, mas apenas o Certificado.	brasileiro, as mudanças deverão vir de fora. A mudança de <i>método de ensino</i> para <i>método de aprendizagem</i> , centrado na demanda específica do aluno é o próximo passo.
Multicampi foi pré internet. A gestão acadêmica passa a ser o centro da nova IES. A construção do conhecimento vira um Lego.		
<b>CL</b>		
00:04:00	Na época Uchoa o sucesso era associado ao número de alunos e à qualidade do curso e inovações acadêmicas, não aos aspectos financeiros.	A mudança mais sensível foi sobre as métricas de sucesso, logo as metas a serem buscadas: a base de alunos
00:04:33	Com a S.A. passamos ao modelo da GP, passando a focar nos resultados, não apenas base de alunos mas rentabilidade. Gestão a vista. Começou-se iniciando pelos maiores cursos. A inovação veio de um modelo que fosse escalável. O desafio de inovar na sua própria prática (não acompanhada pelos professores): novas práticas e processos.	foi associada fortemente aos resultados financeiros. A qualidade acadêmica medida passou a ter por base a eficiência na entrega. O modelo buscava inovações nos processos que fossem escaláveis.
00:05:50	Na Pós a inovação veio como uma exigência para reposicionamento do produto. Fizemos uma pesquisa de mercado e vimos que não atendíamos as expectativas dos alunos. Trouxemos referências de qualidade (Harvard).	A Pós buscou inovar para reposicionar o Produto, que era mal avaliado, de acordo com as pesquisas de mercado.
<b>AV</b>		
00:04:24	Em paralelo, próprio material didático, a primeira propriedade intelectual, o que foi muito inovador, pois não havia nenhuma IES fazendo isso.	No Ensino a inovação foi o Modelo Nacional para o presencial, iniciativa única, na época. A outra inovação foi
00:08:15	Nessa época começamos a inovar, com o EAD, 2008, foi uma grande inovação, criando mercado, em termos de público e preço.	o EAD, quando se criou mercado, ampliando o público através de novos níveis de preço.
<b>RR</b>		
00:08:00	Recursos novos. Começou com uma equipe mínima. Provou-se que era melhor ter uma área interna, para ter know-how, para ter domínio da tecnologia e dos processos. Não terceirizava-se, ao contrário de todo o mundo. Criamos um EAD diferente, próprio, 100% online. O mundo inteiro fazia um EAD a semelhança do presencial, o nosso foi disruptivo, fora do tempo do espaço do presencial. Isso significou: mais recursos de tecnologia de pessoal, estrutura física. Daí: gerência □ diretoria.	O desenvolvimento da EAD se deu a partir da tecnologia disponível. Existe uma demanda genérica - conhecimento - a partir daí se inventam novas formas de atendê-la. A tendência e o objetivo é a customização. O modelo da estácio doi, então, disruptivo, fora do tempo e do espaço presencial - assíncrono.
00:12:30	Foco no aluno: a inovação tem algo interessante. Antigamente tinha-se uma necessidade que a tecnologia buscava surpreender, hoje em dia não existe a demanda (círculos virtuais) por causa da tecnologia busca-se antecipar a tecnologia para. Demanda genérica: conhecimento. Busca-se atender essa demanda de forma customizada.	
<b>MG</b>		
00:16:25	Olhando essa inovação em relação à competição. Houve um avanço do setor (pedir gráfico) mas houve uma escala de crescimento da Estácio muito maior. A Inovação, não só tecnológica apenas, mas o modelo acadêmico, pois quando tenho um modelo acadêmico único, posso garantir que emane do modelo uma enorme eficiência de energia colocada em o que ensinar, quando temos uma prova nacional que não fica na mão apenas do professor e passa a ser uma modelo de qualidade.	A inovação, no Ensino, não foi apenas tecnológica, mas no modelo de ensino, mesmo. A eficiência é buscada do ponto de vista financeiro, mas a eficiência é buscada do ponto de vista operacional. E isso se obtém mudando-se a forma de combinar os recursos de ensino: o aluno recebe, em variadas formas (teleaulas, objetos de aprendizagem, webaulas, material didático (livros proprietários), fóruns de discussão e de dúvidas, aulas presenciais, espelhando planos de ensino e de aulas testados por bancos de questões compartilhadas), o trabalho de muitos professores. Além disso, os próprios funcionários não acadêmicos envolvem-se, indiretamente com o processo de aprendizagem, ao cuidarem da entrega dos recursos e terem um relacionamento voltado para a satisfação do aluno, dada sua orientação para o mercado.
00:20:58	Essa avaliação garante a qualidade do modelo unificado. Deve-se considerar que o processo de educação não envolve apenas professores, mas os funcionários e os objetos de aprendizagem. "A Universidade não é ponto de chegada, mas ponto de partida... somos professores de história... o aluno tem a vida pela frente".	No entanto, a competição transforma esses diferenciais em commodities, visto que a cópia das entregas (produtos) é habitual entre as empresas.
00:22:30	Você tem requisitos de qualidade suporte de professores, de material didático, facilidades que leva a esse conhecimento, etc. 23:00 - A competição está transformando isso em uma commodity. Um vai copiando o outro e vai-se indo.	
00:39:00	"O conhecimento se multiplica pela inovação". 41:10- O aluno monta seu lego - pequenas unidades de conhecimento. 41:50 - "Novos conhecimentos novos saberes, a inovação está lá fora". A atualização é fundamental.	
<b>FL</b>		
00:20:20	Nós sempre tivemos uma preocupação com os stakeholders, com o MEC, nosso órgão regulador, e o mesmo em relação ao aluno (satisfação do aluno).	Nenhuma inovação, processos e produtos, existia por si mesma, sempre que se buscava um novo sistema de
00:24:20	Sempre ficamos atentos o que a concorrência fazia, inclusive lá fora, isso é importante. Embora nós estivéssemos na frente.	gestão eram três objetivos: econômico-financeiro, de imagem e de qualidade.
00:17:20	Nenhuma inovação, processos e produtos, existia por si mesma, sempre que se buscava um novo sistema de gestão eram três objetivos: econômico-financeiro, de imagem e de qualidade.	
<b>Sumário</b>	As considerações feitas a essa pergunta mostraram uma opinião divergente do entendimento geral. Um dos executivos vê diferenças apenas cosméticas entre as grandes empresas da área, olhando de uma perspectiva mais ampla, antecipando as transformações tecnológicas que podem vir. Os outros todos entendem as relações concorrentiais dentro do previsto pelo modelo Porter (escala e diferenciação), que podem ser melhor explicitados pelas economias, nos termos de Penrose, de tamanho, crescimento e expansão via aquisições (a economia de diversificação pertenceria à uma escolha da administração anterior, da época da empresa familiar).	

Categoria: O processo decisório e as diretrizes para a inovação		
Questão 3	Como são tomadas as decisões relativas às inovações? Existem diretrizes para a alocação de recursos (materiais e humanos) nos processos inovativos?	
Conceito	Funções e natureza da firma produtiva: "assim, um importante aspecto da definição da firma para nossos propósitos envolve seu papel de unidade de planejamento administrativamente autônoma, cujas atividades são inter-relacionadas e coordenadas por políticas formuladas com vistas a seus efeitos na empresa como um todo" (PENROSE, 2006, p. 50).	
Análise	Avaliar o grau de centralização dos processos inovativos, o que pode implicar em estratégias diferenciadas por área da organização. Ponto a ser pesquisado, pois se poderia perguntar se as decisões quanto à proteção seriam tomadas de forma descentralizada, com maior ou menor graus de liberdade, ou centralizada, nesse caso implícitas no modelo de negócio.	
Marca do Áudio	Respostas	Analise
RE	<p>Não vejo a inovação como um processo endógeno. Não vejo como um processo gradativo de transformação. O ambiente vem se transformando de forma muito rápida, paralelo com uma Editora, o produto acabou.</p> <p>No ES: o que faço com as Unis q estão por aí. Não sei mas elas irão se modificar, conseguir acompanhar essas transformações (as públicas é mais difícil). As transformações poderão ocorrer nessas Unis privadas.</p>	O processo não será endógeno, mas ele fala da transformação do setor, no longo prazo, da mudança na natureza do negócio.
CL	<p>Os recursos para o desenvolvimento desse modelo foram todos novos. Dentro do processo de planejamento estratégico da companhia percebeu a oportunidade de novos negócios que envolvem pós graduação ensino médio, academia de concurso, foi criado uma nova diretoria executiva. A cia percebeu que haveria dificuldades de 2012 em diante e partiu para novos negócios. Com Capex para inovar e novas parcerias, Harvard, em dólar e caro. Saímos de 12 mil para 72 mil em 2,5 anos. Buscamos ampliar a base de alunos, para experimentação, e agora estamos gradativamente aumentando preço já que o aluno percebe a diferença.</p>	O processo é sistemático e se dá a partir de um Planejamento Estratégico a partir do qual são alocados novos recursos para o desenvolvimento de novas áreas, inclusive de Diretorias Executivas.
AV	<p>00:05:00 Na área de mercado, trouxe uma prática que já fazia, de reservar 10% do orçamento para inovações. Se tinha alguém com uma ideia (mobile) testávamos com essa verba. Se sim, ok. Se não, aprendizado. A busca se dava a partir dos fornecedores, como estimulamos internamente. O Dr. JU era mais um diversificador do que um inovador.</p> <p>00:09:10 Cada empresa tem sua mecânica, até recentemente o Presidente gostava de inovação que criou uma área de inovação. A partir daí a Estação transmitia para toda a corporação a ideia de inovação. Tinham as startups. Tendo planejado a expansão desses núcleos de inovação.</p> <p>00:11:50 No meu entender a inovação só funciona se o alto comando da empresa entender sua importância para o negócio, pode acontecer um professor Pardal, mas é eventual. A inovação traz resultados no longo prazo e hoje as empresas buscam resultados no curto prazo.</p> <p>00:17:10 De onde a direção busca as inovações? Vem por demanda, por uma intuição de algum diretor, mas não é um processo estruturado para isso.</p> <p>00:19:12 Com o desenvolvimento tecnológico, o setor de ensino terá que se preocupar especificamente com a inovação? Hoje em dia tem-se o Adaptative Learning. Isso é uma inovação que está permeando todas as instituições de ensino. É um caminho sem volta, assim como os games. Quem não estiver atuando nessa direção ficará atrasado.</p>	<p>Existe um processo sistemático de alocação de recursos na inovação. Na área de mercado, a diretriz era aplicar 10% dos recursos orçamentários em ideias novas, tanto a partir dos fornecedores (consultorias) quanto dos próprios funcionários. A preocupação estratégica com o desenvolvimento do setor e para se colocar a frente levou à criação de uma Diretoria de Inovação que atuava em duas frentes, internamente, na geração de novos produtos tecnológicos para o ensino (o Telion, novos ambientes de sala de aula, etc) e, externamente, no estímulo a startups, buscando um vínculo com o ambiente inovador do mercado.</p> <p>Fica clara uma direção nas transformações do setor, voltando-se para as novas pedagogias, que leva a decisões originadas do ambiente externo.</p>
RR	<p>00:12:30 Foco no aluno: a inovação tem algo interessante. Antigamente tinha-se uma necessidade que a tecnologia buscava suprir, hoje em dia não existe a demanda (óculos virtual) por causa da tecnologia busca-se antecipar a tecnologia para. Demanda genérica: conhecimento. Busca-se atender essa demanda de forma customizada.</p> <p>00:14:40 A estratégia da Estação se apoia mais fortemente nas tecnologias, mas também em outros caminhos. Uma parte da frente de inovação está no produto, no currículo, etc. Hoje temos certificações com peso crescente, diplomas específicos técnicos com força no mercado. No futuro o currículo será um leque que dará opções de formação. Essa frente, baseada no produto não tem muita tecnologia mas criatividade e percepção do que o mercado está esperando, ver qual a demanda da empresa (1700) que está demandando do profissional. Isso é revolucionário. Antes se formava genericamente, hoje as organizações demandam especificamente. Mas há necessidade de harmonizar essas visões.</p> <p>00:17:50 Outra dimensão é o uso de tecnologia nos processos, na área de corporação da empresa. Uso de indicadores mais inteligentes, uso de dados analíticos cruzados, não estruturados. Saber o que acontece com os alunos, os clientes. A inovação é mais fácil de justificar quando há problemas, atendendo às necessidades de crescimento com escala.</p>	As inovações são dirigidas pela customização. Existem dois caminhos para as inovações - o tecnológico e o acadêmico - que convergem no sentido de customizar o processo de aprendizado. Considera-se, inclusive, o que as empresas demandam dos profissionais. O uso de indicadores mais sofisticados sobre os alunos condicionam as decisões. "A inovação é mais fácil de justificar quando há problemas, atendendo às necessidades de crescimento com escala".
MG	<p>00:23:40 Não percebo um grande planejamento com uma visão de um iluminado que apontasse um caminho. Algumas circunstâncias foram aparecendo que nos guiaram. Primeiro tivemos a sorte de alguém iniciar em 2006 o EAD e apostamos na internet e não na reprodução à distância de uma aula presencial. Modelo assíncrono. O aluno está estudando na internet, ganhando fluência nesse ambiente. O barato do computador se ter uma busca ativa. Passamos a ser o professor bússola. "Tornar o aluno mais eficiente na busca desse conhecimento".</p>	Não há um planejamento sistemático. Os eventos e as circunstâncias guiam o processo de inovação.
FL	<p>00:06:38 Na hora que a empresa se estrutura e passa a uma administração profissionalizada se fica drivado pelo PE e a criatividade passou a ter como motivação o atingimento dos objetivos, tanto financeiros como de marca ("um dos objetivos era manter a identificação da marca com a inovação").</p> <p>00:09:20 Inicialmente não, que seria o mais clássico, não funcionava assim (não se definia um valor para essa finalidade. A única exceção foi o Modelo de Ensino. Foi a principal ação inovadora. Houve o desenvolvimento de um Business plan onde se definiu o escopo e cronograma e recursos. Foi o único momento em que a empresa já sabia up front quanto iria gastar.</p>	A criatividade se orienta pela meta.
Sumário	<p>Nota-se uma contradição, aqui e em vários pontos: diz-se que não existe um processo sistemático de inovação, mas em outras passagens notam-se diretrizes para a alocação de recursos na inovação (por exemplo, alocação de 10% do orçamento (AV), processo de PE (VL)). Pode-se inferir que nesse ponto fala-se de conceitos diferentes: existe a preocupação com a inovação incremental, o aperfeiçoamento do negócio, que faz parte da rotina, mas a inovação de caráter estrutural.</p> <p>Além disso, RM diz que as IES brasileiras não terão condições de acompanhar as mudanças mais profundas do mercado de ensino, por estarem operando em um modelo de gestão ultrapassado, voltado para o controle de custos. Isso talvez explique as contradições nos discursos dos diretores mais voltados à área operacional (HV e VL, por exemplo).</p>	

<b>Categoria: A distribuição dos recursos internos e externos para a inovação</b>		
<b>Questão 4</b>	<b>Os recursos empregados nos processos inovativos são, de modo geral, exclusivos ou são oriundos das áreas operacionais, sendo, assim, compartilhados temporariamente?</b>	
<b>Conceito</b>	"O fato de os conhecimentos do pessoal de uma firma tenderem a aumentar automaticamente através da experiência significa, portanto, que os serviços produtivos disponíveis nos recursos da firma também tendem a mudar. Além disso, é provável que haja um aumento (...) {do} "conhecimento objetivo". Estes "não aumentam automaticamente do mesmo modo que a experiência pessoal é automaticamente cumulada por meio de suas atividades". A busca destes é deliberada e voluntária (PENROSE, 2006, p. 132).	
<b>Análise</b>	Avaliar a distribuição percebida do conhecimento tácito e do "conhecimento objetivo", o que indicaria áreas onde a proteção industrial poderia ser buscada de forma sistemática.	
Marca do Audio	Respostas	Análise
<b>RE</b>		
00:38:00	Sem dúvida, com exceção da pesquisa pura. No dia dia o prof. Alemão trabalha dando aula e pesquisando no Instituto Tecnológico. Hoje: quais são os problemas? Sistematizo e levo para meus alunos. A grande massa dos professores se dedicará ao ensino. Os profs deverão ter experiência prática, só DE não dá. A privada não fará isso a não ser eventualmente.	Na Companhia, propriamente dita, as inovações são conduzidas pelas áreas administrativas que focam em custo, critério gerencial do século passado. Esse modelo permite avanços incrementais, não disruptivos. A grande transformação é redesenhar os processos acadêmicos, no qual não estamos muito a frente dos outros, pois na melhor das hipóteses fizemos uma identificação rudimentar do problema. Não há uma organização que trabalha sistematicamente nessa direção, de investigar o problema e articular novas soluções.
00:20:55	O famoso equilíbrio entre gestão e academia não existe, aqui temos a predominância da gestão sobre a academia. Para o século passado Ok, para agora chegou no limite [foco em custo]. Gestão tem limite nesse modelo não avançará. Pode melhorar mas incrementalmente. A grande transformação é redesenhar o processo, desenhandando processos acadêmicos. Nisso não estamos piores mas não identificamos o problema, ou o fizemos de forma rudimentar. O fato de estar na cabeça de um ou de outro, não transforma isso em sistêmico.	
<b>CL</b>		
00:10:50	As pesquisas são conduzidas internamente pela área de pesquisa da Estácio. Também pesquisas externas com grupos focais (tipo Big Brother). [Descreve a pesquisa].	As pesquisas sobre os alunos são conduzidas com recursos externos e internos. O desenvolvimento de produtos é feito pelo pessoal interno, embora alguns recursos da própria companhia como a Inteligência de Mercado não atendam a Pós. A busca pelo aperfeiçoamento é constante, feita pelo pessoal das operações.
00:12:20	Fazemos benchmarking pela equipe de pós-graduação. Inteligência de Mercado não atende à Pós.	
00:17:00	Tentamos o tempo inteiro se reinventar fazendo de maneira econômica. Utilizando o pessoal das operações.	
<b>AV</b>		
00:12:55	Na empresa como um todo não existe uma cultura de inovação, as pessoas estão preocupadas com as metas, usando a criatividade para isso. Os processos vivem sob demanda da direção.	"Na empresa como um todo não existe uma cultura de inovação, as pessoas estão preocupadas com as metas, usando a criatividade para isso. Os processos vivem sob demanda da direção". O foco da empresa é o curto prazo (como dito por RM), as metas anuais associadas aos bônus forçam a busca por soluções imediatas. O ciclo necessário para a maturação de inovações de maior alcance não adequam a esse modus operandi. As inovações, em geral, vêm da direção, mas o ideal é que exista um clima inovador pela empresa como um todo.
00:13:30	Conciliação entre metas de curto prazo e inovação. Não sei se a empresa entende isso a cultura da inovação e a inovação tem um ciclo. Um brainstorm, gerar ideias e conceitos, desenhar, testar, implementar em fases e atingir os resultados. Isso leva mais de uma, mas as metas são para um ano (bônus, etc.) Existe uma dicotomia, um dilema que a empresa tem que ponderar.	
00:15:00	Aqui são as diretrizes da direção, mas o ideal numa empresa é que não seja top down, as coisas mais simples, layout, a forma de atender, um novo chat, são várias inovações que podem transformar muito.	
<b>RR</b>		
00:09:10	Crescimento, não só por mercado mas por preocupação de não ficar refém de tecnologias ou inovações, no sentido de algo que vai mudar todo o rumo do que está sendo feito e a gente não saber, dos fornecedores. Vontade de ter um núcleo de PD para desenvolver tecnologia ou pelo menos acompanhar o que estaria sendo feito. Dois grupos: um de produto: livro webaula, etc e outro de P&D, pensando o futuro da tecnologia, da educação. No início operava por projetos (alocava para desenvolver um produto) depois criou-se uma gerência dedicada à PD, não entrega produto, mas busca soluções escaláveis. Combinava-se, para tecnologia educacional, combina-se metodologia e tecnologia. PD só pensa em inovação com criatividade, a tecnologia tem funcionar dando uma direção para o ensino.	Para manter o controle do processo de inovação, da necessidade de se ter um grupo de tecnologia que, pelo menos, acompanhe o que está sendo feito. Daí evolui-se da operação por projetos, com alocação de recursos operacionais, para uma gerência de P&D, que busca soluções escaláveis. A tecnologia educacional resulta de uma combinação de metodologia com tecnologia.
<b>MG</b>		
00:34:00	Esse modelo iniciou na EAD transpirou para a presencial e para a própria empresa, pois a organização entrhou no alinhamento dos colaboradores. Usamos a EAD para administrar (finanças, mercado, etc.) a organização – treinamento para o Brasil todo.	"Não há separação entre uma área de planejamento e execução. Estamos agora, inclusive, rompendo a segregação entre presencial e online". O modelo online "transpirou" para o presencial.
00:35:10	Não há separação entre uma área de planejamento e execução. Estamos agora, inclusive, rompendo a segregação entre presencial e online. Os recursos são colocados no mesmo repositório.	
<b>FL</b>		
00:26:05	Temos setores como o de ensino, como na fábrica que está identificado e faz o processo de inovação impulsionado pela fábrica. Isto está incorporado, não são recursos pontuais. Existem recursos trazidos via consultoria, como a espaçonave, e uma equipe criou um portal de inovação, foram depois de criados incorporados, absorvidos por estruturas existentes. Esse é um exemplo de uso de recursos externos pontualmente. Outros via consultoria.	Os recursos utilizados originam-se de fontes diversas.
<b>Sumário</b>	Muitos projetos são pontuais e, por isso desenvolvidos, por terceiros, contratados como consultores ou desenvolvedores, especialmente na área de TI – Tecnologia da Informação. A filosofia da empresa, contudo, é a de ponderar cuidadosamente o uso de recursos externos, de modo a se manter sob controle os processos inovadores e o know-how, garantindo o domínio sobre a tecnologia e os processos.	

Categoria: A estratégia de proteção ao negócio		
Questão	Considerando a estratégia de crescimento da empresa, em seu duplo aspecto concorrencial – em relação ao consumidor e às outras empresas –, como são estabelecidas as posições de defesa dos direitos de PI ao crescimento da Estácio?	
Conceito	"(...) as vantagens geradas por essas medidas inovadoras perdem seu poder competitivo à medida que os outros as imitam. A menos que a organização seja capaz de progredir para uma inovação ainda maior, arrisca-se a ficar para trás, já que os demais tomam a liderança ao mudarem suas ofertas, processos operacionais ou medidas que orientam seus negócios" (TIDD, BESSANT, & PAVITT, 2008, p. 26).	
Análise	avaliar se essa defesa se daria, majoritariamente, através da proteção formal (patentes, registros de software e outros tipos de restrição ao uso), da rapidez na inovação ou da complexidade do processo?	
Marca do Audio	Respostas	Análise
Ronaldo Mota		
01:00:00	Proteção Intelectual. O Direito Autoral é reconhecido e permanecerá assim. Já a exclusividade terá vida curta. O que fica é o saber fazer. O uso será amplo, mas o reconhecimento deverá ser feito. Defesa da autoria e da marca.	O Direito Autoral é reconhecido, mas a exclusividade terá vida curta, sendo importante o saber fazer (know-how). Autoria e Marca serão defendidos. Os conteúdos não necessitam proteção, pois a transformação é rápida. A proteção ser dos recursos humanos empregados e dos algoritmos utilizados (como segredo industrial). Os conteúdos são públicos. As patentes são muito caras e o registro é lento, deixando de ter utilidade, diante da velocidade da transformação.
01:05:00	O conteúdo deve ser livre, o Sava deverá ser liberado. Não se deveria proteger o que se faz (não precisa proteger o SAVA 1, pois logo vem o SAVA 2), deve-se proteger a equipe que o faz. O algoritmo que produz aquele ambiente não se divulga, claro, mas os conteúdos são públicos. O uso do conteúdo não agride a Estácio.	
01:07:00	Patentes, não se usa mais, não serve, é cara. Na área de eletrônicos, [áreas dinâmicas] o tempo de registro [e a validade] são muito longos e acabam por não ter utilidade.	
Victor Lamas		
00:12:20	Difícil fazer pois na área de ensino não tem como patentear uma metodologia (usamos uma renomada). Fazemos isso com uma capacitação agressiva dos professores e o acompanhamento via avaliação deles e das instalações, infra, etc.	É difícil fazer-se a proteção das metodologias de ensino. A velocidade da transformação, o arranjo sistêmico na Companhia para a inovação são a garantia de liderança baseada no diferencial competitivo. As outras instituições não tem nosso grau de sofisticação, nem nossa velocidade, mas copiam uma ou outra iniciativa.
00:15:45	Nada me garante que isso não vá ser copiado. Encontro que tenho com os gestores nenhuma das instituições tem esse grau de inovação, nem de acompanhamento dos professores e p.ex. de adesão ao P.E.	
00:16:40	A defesa é a prática a manutenção daquilo ali. Não tem como garantir não ser copiado. Mas copiam, a Veiga copiou o coach. O que fazemos é aprimorar para fazer cada vez melhor.	
00:28:00	Não identifico inovações agressivas em termos de mercado.	
Higino Viegas		
00:21:00	Como se dá a proteção. Ir atrás da inovação e ir atrás de outra, se renovando a cada dia. Hoje o mercado é muito aberto, tem profissionais que mudam de IES e muitos seminários sobre as inovações no setor. Não creio que as empresas se garantam durante muito tempo, deve-se inovar e continuar inovando. Não vejo nenhuma IES que tenha uma inovação que lhe garanta um diferencial competitivo constante.	Velocidade da transformação, da mudança. As IES não têm inovação que lhes garanta diferencial competitivo. As inovações, atualmente, se dão passo a passo, poucas, a essa altura, são disruptivas e permitem a proteção formal. A patente que a Estácio tem, o Telion, não nos dá nenhum diferencial competitivo. Isso pode surgir, mas não se vê no horizonte.
00:22:10	A metodologia de Harvard é sempre nova porque ninguém consegue fazer igual. A Estácio aplica essa metodologia como inovação, mas nada impede que outras possam fazê-lo, partimos para o segundo passo, consolidando nossa posição, treinando os professores e fazendo, na terceira, fase, de criação pelos nossos professores de casos. Existe a inovação disruptiva e a passo a passo. Estamos nesse caso de Harvard na passo a passo.	
00:24:59	O uso de patente (Telion) não tem uso na nossa entrega. Não temos isso agora, mas pode ser possível esse tipo de proteção, quem sabe?	
Roberto Paes		
00:19:00	Proteção às vantagens competitivas. Proteção intelectual: no mundo da tecnologia é difícil manter essa proteção – o valor da tecnologia será difícil, será uma commodity. Hoje o caminho a proteção se dará pelo conteúdo, pelo controle do software, do método. Embora seja isso também difícil. É muito difícil organizar tudo o que compõe uma entrega. Difícil guardar proteger as entregas os produtos (sw, met, etc.). Pela legislação atual isso é difícil.	Difícil ter essa proteção formal, "a tecnologia se torna uma commodity". O controle de todas as etapas da produção, pelo controle do software e do método, que é bastante difícil é o que garante a proteção ao modelo. Difícil organizar todas as etapas de produção, por isso o know-how é a principal proteção. A vantagem é sair na frente, o que é caro, mas agrupa valor à marca.
01:19:00	A proteção de fato: registros, por conta de imagem, para rankings universitários, mais na linha de trabalho na marca do que defesa dos processos de negócio. A inovação é mais compartilhada e difundida. A vantagem é sair na frente, o que é caro, e copiado. Pois assim consigo ter valor agregado de marca conhecimento público. Etc.	
Flávio Murilo		
00:48:30	Como garantimos essas posições de mercado conquistas? Para garantir as inovações acadêmicas precisamos inovar na gestão para dar mais eficiência à empresa, pois a competição é draconiana. Temos que ter qualidade com eficiência para nos mantermos acima da geleia geral. A inovação essencial complementar é a eficiência operacional administrativa.	As inovações acadêmicas devem ser acompanhadas de mudança na administração, para se garantir eficiência na entrega do produto. "A inovação essencial complementar é a eficiência operacional administrativa". Outro ponto de defesa é a escala, esta é a defesa em uma estrutura de mercado que tende a se oligopolarizar.
00:51:30	Outro ponto é escalar via a tecnologia digital, o EAD, assim podemos escalar. [A defesa é a escala]. Mas também a assíncronicidade. Se precisamos de uma sala, de um horário não podemos escalar. É escala que é a proteção. A oligopolarização só pode ser garantida pela escala (banco)	"O que diferencia é a marca, experiência, status, agora propriedade do conhecimento com uso de tecnologia digital é um contrassenso". A proteção formal (patentes) não funciona neste novo ambiente. "A proteção industrial no nível do conhecimento não funciona, não é de sua natureza ser defendido". A marca assume, então, papel de garantia da excelência do produto entregue.
00:53:30	Proteção específica. Patentes. O que diferencia é a marca, experiência, status, agora propriedade do conhecimento com uso de tecnologia digital é um contrassenso. A proteção industrial no nível do conhecimento não funciona, não é de sua natureza ser defendido.	
00:55:50	Defendemos o processo, alguma defesa temos. Somos uma companhia aberta, no "novo mercado" de ensino, temos que ter um nível de compliance de governança de transparéncia, descontaminado. A defesa é a qualidade de nossas gestões das pessoas, da velocidade da inovação. Velocidade da inovação. A fusão será uma "proteção" pela nova escala, alcance. A próxima fronteira: como formar comunidades de aprendizado.	
01:02:00	Importância da marca da Estácio. Feito grande investimento na marca. A escala associada à certificação com marca.	
Marcos Lemos		
00:30:57	Muito do que você faz se não tiver uma garantia de que não vai ser copiado não se faria. O Telion foi patenteado, o mesmo com o desenho do SAVA (LMS e LRM). Agora o conceito, olhando pelo acadêmico, do modelo ademico não é patenteável. A defesa é ter saído na frente. O fato de ter-se criado o modelo antes de ter criado a cultura. De tal forma se alguém for copiar nós já estaremos buscando ao próximo onda. "É quase um monopólio natural". É uma proteção mais eficiente. Escala importante.	A garantia é necessária ao negócio, mas a estratégia de sair na frente é mais importante, dado o contexto cultural em que ocorre.
00:35:40	A ideia pode ser associada a um dono (start ups), mas em uma empresa com 15 mil pessoas tem que se ter um ambiente propício à inovação.	
Sumário		