



Ações e Resoluções para Empresa em Franca Expansão na Área de Educação Superior: Caso de Ensino

Márcio Pedroso Juliani, Marcelo Sczymczak, Michael Vieira do Amarante,
Julio Cesar Ferro de Guimarães

RESUMO

O segmento de educação apresentou um expressivo crescimento a partir da segunda metade da década de 90, após a flexibilização da Lei de Diretrizes e Bases, que permitiu a abertura de novas instituições privadas de ensino superior no país. Diante deste cenário, a Faculdade Educare, faculdade fundada no ano de 2004 cresceu, atingindo a marca de 5 mil alunos matriculados em 10 anos de existência. Embora o crescimento tenha superado as previsões iniciais, um dos grandes desafios enfrentados pela instituição é manter-se financeiramente rentável e competitiva frente às grandes multinacionais do segmento, que crescem a partir da aquisição de empresas do setor. O modelo de negócio empregado pela Faculdade Educare e o nicho de mercado onde atua, oferecem boas perspectivas. Contudo, fatores estruturais e geográficos podem ser impeditivos ao processo de expansão. O objetivo deste caso de ensino é propiciar a análise e discussão de temas ligados a estratégias, empreendedorismo, inovação, no contexto do ensino superior. Os dados para a elaboração deste caso de ensino foram coletados através de uma entrevista semiestruturada, gravada, realizada com um dos fundadores e atual diretor geral da instituição, aqui representado pelo personagem Eduardo. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin. Este caso de estudo oferece subsídios para discussões em disciplinas de empreendedorismo, inovação e estratégias em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração.

1 INTRODUÇÃO

A Educação Superior, que se manteve estagnada durante os anos 80, voltou a ocupar a pauta de discussões do governo federal nos anos 90. A democratização do segmento, iniciado com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases, na metade da década, permitiu que uma expressiva parcela da sociedade pudesse ter acesso a um curso de graduação, seja através do aumento do número de vagas na rede pública e privada, seja através dos programas de fomento estudantil, implantados ou ampliados pelo governo federal desde então.

No intervalo de aproximadamente 15 anos, o Ensino Superior brasileiro saltou de 2,1 milhões de estudantes (1998) para 7,3 milhões de universitários matriculados (2013), segundo dados do Ministério da Educação (MEC, 2013). Ainda conforme os dados do MEC, o número de instituições de ensino chegou a 2391, destas 2090 privadas, que ao todo oferecem mais de 32 mil cursos de graduação (MEC, 2013). Outro dado que chama a atenção é o de ingressos comparados ao de formandos. São 2.732,000 ingressantes para pouco mais de 991 mil estudantes concluintes, mostrando um grande desequilíbrio entre os que entram e os que realmente concluem um curso de ensino superior.

No cenário apresentado anteriormente, a Faculdade Educare foi instalada, cresceu e conquistou o seu espaço no mercado de educação superior no norte do estado do Rio Grande do Sul. Agora, a instituição se prepara para tomar decisões importantes com relação ao futuro, onde o cenário acena com a possibilidade de uma procura cada vez menor, devido ao grande número de instituições e vagas oferecidas e também a uma queda no número de formandos no ensino médio, resultado de estruturas familiares cada vez mais enxutas.

O objetivo deste caso de ensino é oportunizar a reflexão e instigar a discussão sobre assuntos ligados ao empreendedorismo, a estratégias e inovação no segmento de ensino superior. Indica-se que este caso para cursos de graduação, nas disciplinas de administração estratégica, empreendedorismo, gestão da inovação ou comportamento organizacional.



2 TITULOS DO CASO

2.1 A origem da Faculdade Educare

Nascido na capital, Porto Alegre, Eduardo Mello veio cedo para o interior acompanhando a sua família. Criado em uma pequena cidade da região norte, cursou o ensino básico e fundamental em escolas da rede pública. Apesar de boa estrutura e bons professores, Eduardo Mello, assim como muitos estudantes da época, enfrentou dificuldades para garantir a sua vaga no ensino superior. Isso por que até a metade dos anos 90 o ensino superior era centralizado nas Universidades Federais e poucas Instituições Comunitárias e Confessionais. Ao autorizar que as Instituições de Ensino Superior já instaladas ampliassem sua capacidade instalada, bem como novas instituições fossem abertas, o Governo Federal, através da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), permitiu o início da ampliação desse nível de ensino e o atendimento de uma demanda reprimida.

Dessa forma, após algumas tentativas, Eduardo Mello foi aprovado no curso de Direito na Universidade da região, onde além de estudar também atuou como líder estudantil, reivindicando junto a Universidade melhorias para os estudantes. O engajamento estudantil foi fundamental, pois Eduardo Mello participou ativamente das reuniões promovidas pela Reitoria, onde temas relevantes sobre a administração da instituição eram discutidos, tendo os primeiros contatos com a administração de uma instituição de ensino superior. O vínculo estudantil o instigou a entrar para a política, lançando-se candidato a vereador no final dos anos 90. Apesar do trabalho desenvolvido no Diretório Central de Estudantes da Universidade, obteve pouquíssimos votos. Desiludido com a política, Eduardo Mello acaba deixando Passo Fundo, após ser aprovado no processo seletivo de Mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina. Lá, estabelece residência por dois anos. Neste período atua como bolsista da instituição, desenvolvendo paralelamente atividades para um professor, que além da docência, também elaborava projetos de abertura de faculdade de Direito para todo o Brasil.

Após a conclusão do Mestrado, Eduardo Mello retornou ao Rio Grande do Sul para atuar como docente. Sua primeira experiência ocorreu na cidade de Cruz Alta. Lá o professor de Direito ouvia relatos de estudantes sobre a dificuldade para ingressar no ensino superior. Apesar da democratização, o processo de abertura de novas faculdades era lento, impedindo ainda que muitos estudantes pudessem ter acesso a universidade. A estagnação do método de ensino e do modelo de gestão destas instituições eram fatores que também importunavam o jovem professor. Intervalos de aula e até mesas de bar tornavam-se palco para análises e discussões, com alunos e colegas de profissão, sobre a viabilidade de uma nova instituição de ensino.

Assim, aproveitando o cenário positivo e os conhecimentos adquiridos durante o mestrado, quando auxiliava na redação de projetos para abertura de novas instituições de ensino, Eduardo Mello empreendeu a abertura de um instituto jurídico em Passo Fundo para a oferta de cursos de pós-graduação na área do Direito. Sem recursos, estruturou um grupo de investidores, onde cada sócio aportou quantia de R\$ 2.500,00 para a abertura da empresa. Contudo, dado o envolvimento acadêmico dos demais integrantes, apenas Eduardo Mello assumiu a responsabilidade de condução do novo negócio, abandonando a carreira docente.

O início da empresa, apesar do relacionamento social estabelecido durante o período de movimento estudantil, não foi fácil devido à forte tradição da universidade local. Após a locação de algumas salas em um antigo seminário da cidade, o instituto passou a ofertar especializações. A abertura destes cursos viabilizou o pagamento de professores e alguns funcionários, mas mostrou que o projeto não seria sustentável por muito tempo. Persistente, Eduardo Mello protocolou durante este período, a solicitação para credenciamento de faculdade junto ao Ministério da Educação e, paralelamente a solicitação de abertura do curso



de graduação em Direito. Em dezembro de 2004, após avaliação da proposta, onde atingira a totalidade dos critérios, obtém a autorização para credenciamento da faculdade e autorização para ofertar o curso de graduação em Direito. Neste momento, a instituição passa pelo primeiro momento crítico. Mesmo com poucos recursos em caixa, foi necessário ampliar o número de salas de aula, adquirir classes, cadeiras e livros para a biblioteca, além de contratar professores e funcionários para os setores administrativos da instituição. Logo algumas contas passaram a não ser honradas, visto que a receita gerada pelo curso de Direito era insuficiente para operacionalizar a instituição. Dado o cenário, o dilema neste momento era: expandir ou fechar a instituição? O lado empreendedor falou mais alto e no ano de 2005 projetou a sua expansão, protocolando a abertura dos cursos de Administração e Sistemas de Informação. Nos anos seguintes recebeu a autorização dos cursos, bem como das graduações em Psicologia e Tecnólogo em Gestão Pública, protocolados durante o período. Em 2008 a instituição já tinha em seu portfólio 05 cursos de graduação, além de ampla oferta de cursos de pós-graduação. Então a faculdade passa a ser autossustentável.

2.2 Planejamento estratégico e crescimento sustentável

Após um início turbulento, a Faculdade Educare se estabeleceu na região como uma alternativa viável a alunos que buscavam uma proposta diferenciada de ensino. Os sócios, que até então não faziam parte da direção da empresa, passaram a ocupar cargos estratégicos dentro do organograma da faculdade. O planejamento estratégico entra em pauta como fundamental para o crescimento sustentável da instituição. E com o atual momento vivenciado pela Faculdade Educare, é resolvido pelo investimento em software de gestão, passando a trabalhar com base em orçamento e previsões futuras. A nova ferramenta permitiu abrangência e integração entre as áreas da instituição, possibilitando agilidade, segurança e maior eficácia nos processos de gestão. O ano de 2009 foi marcado pelas autorizações dos cursos de Arquitetura e Urbanismo e Odontologia e também pelas primeiras divergências entre o grupo diretivo da instituição.

O planejamento estratégico elaborado por Eduardo Mello neste ano estruturava o crescimento da instituição pelo período de cinco anos. Tratava-se de uma proposta agressiva, que contemplava a abertura de cursos de alta complexidade, que demandariam altos investimentos em projetos, infraestrutura e mão de obra. O capital necessário deveria ser obtido na iniciativa privada e através da cotização de ações da empresa, permitindo a entrada de novos investidores. A proposta acabou gerando insatisfação entre os demais sócios, que encaravam o processo como muito arriscado, podendo vir a comprometer o futuro da instituição. Após um período de muitas turbulências internas, os demais sócios, até então diretores, se afastam da gestão da faculdade. O processo de profissionalização se intensifica com a entrada de gestores sem vínculo societário.

Assim, em janeiro de 2011 passa a figurar entre as melhores instituições de educação superior dos pais, sendo considerada a 5ª melhor Faculdade do Rio Grande do Sul e a 50ª do Brasil. Os projetos estabelecidos no planejamento estratégico começam a ser concretizados com a ampliação da estrutura física, abertura dos cursos de Engenharia Civil, Medicina, Engenharia Mecânica, bem como os mestrados em Administração e Direito. Neste período a instituição também passa a figurar entre as melhores empresas para trabalhar no Rio Grande do Sul.

A Faculdade Educare chega a 2015 com dez cursos de Graduação: Administração, Arquitetura e Urbanismo, Ciência da Computação, Direito, Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Medicina, Odontologia, Psicologia e Sistemas de Informação; 44 cursos regulares de pós-graduação *Lato Sensu* e dois Programas de Mestrado *Stricto Sensu* em Administração e Direito. A Instituição ocupa uma área de aproximadamente 15.000 m² e conta com 190



professores, 130 funcionários técnico administrativos e mais de 5000 alunos regularmente matriculados nas áreas do conhecimento onde atua.

2.3 Futuro da Faculdade Educare

Ao completar 10 anos de atuação, após um período de crescimento exponencial, a instituição se depara com uma nova realidade. O cenário promissor de outrora, que estimulou a abertura de diversas instituições de ensino, tornou o segmento altamente competitivo e profissional. Grandes empresas, incluindo organizações multinacionais, passaram a competir no mercado. Muitas instituições de médio e grande porte foram incorporadas por estes grupos ao longo do período. O programa de financiamento estudantil do governo federal, que sustentou o crescimento das instituições ao longo da última década, apresenta problemas e o impasse na liberação e repasse de recursos e compromete o ingresso de novos alunos, bem como o fôlego financeiro de muitas instituições que dependiam quase que exclusivamente do programa.

Diante de um cenário incerto, a Faculdade Educare vê com bons olhos o futuro, considerando que todos os produtos da instituição sempre foram elaborados com base em pesquisa e análise de mercado. A construção do portfólio procurou levar em conta a oferta e a procura, bem como as necessidades futuras da região, para que não houvesse vagas ociosas. Com um quadro de colaboradores enxuto, o ensalamento de alunos operando em quase 100% da capacidade disponível e com rentabilidade próxima aos grandes grupos do segmento, o desafio enfrentado pela instituição é: manter ou ampliar a instituição? Para isso, a empresa poderá se utilizar de algumas alternativas, como por exemplo:

- a) **Ampliar a estrutura:** através da aquisição ou locação de novos espaços, a instituição poderá ampliar a oferta de vagas para os cursos já existentes e que oferecem oportunidade de crescimento.
- b) **Desenvolver novos produtos:** a instituição poderá ampliar a oferta de produtos, conforme as necessidades do mercado. A instituição poderá criar produtos para otimizar horários com baixa ocupação, como o turno da manhã, cursos com menor duração
- c) **Aumentar ticket médio:** agregar valor ao produto, atrelando ao curso a formação em outro idioma, dupla titulação ou corpo docente diferenciado por exemplo, permitiria a instituição cobrar um valor diferenciado por sua mensalidade, ampliando faturamento e margem.
- d) **Expandir região de atuação:** a instituição poderá ampliar a sua área de abrangência, instalando unidades em outras cidades ou adquirindo outras instituições de ensino que estejam em dificuldades financeiras, mas possuam boa imagem perante o mercado.

2.4 Questionamentos para discussão em sala de aula

- 1) Diante de um cenário competitivo, com uma busca acirrada por alunos entre instituições de ensino, qual deveria ser o perfil do gestor, para a toma de decisão rápidas e relevantes?
- 2) Com a mercantilização do ensino superior o estudante cada vez mais se torna um cliente ao invés de aluno. Na busca pela excelência do ensino, qual o perfil de estudante que a Faculdade Educare deverá buscar?



- 3) Na posição de Eduardo Mello, qual decisão você tomaria para atingir o objetivo principal da Faculdade Educare?

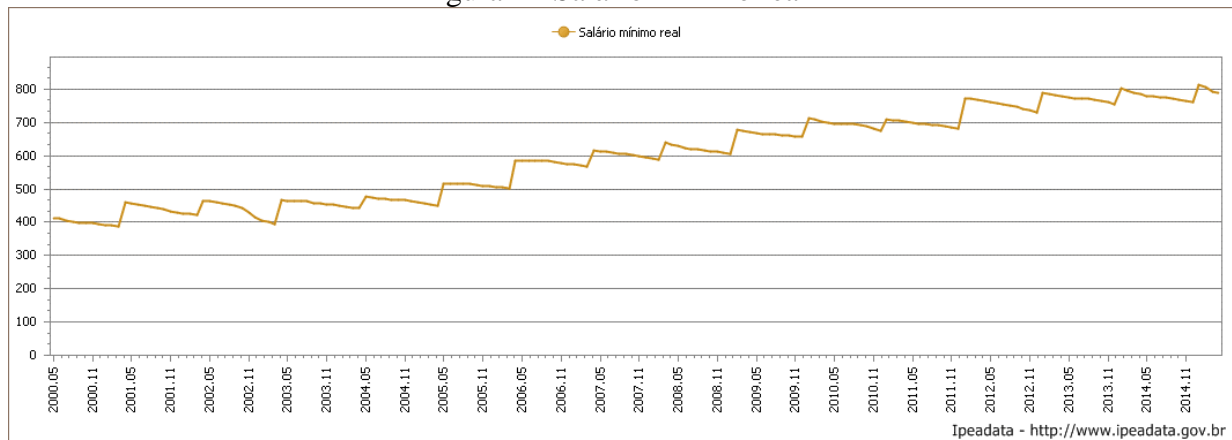
3 Coleta de dados

Os dados para a elaboração deste caso de ensino foram coletados através de uma entrevista semiestruturada, gravada, realizada com um dos fundadores e atual diretor geral da instituição, aqui representado pelo personagem Eduardo Mello. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo. Conforme, Bardin (2011), a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados. Isso ocorre a partir do momento que os dados são estruturados nas seguintes fases: pré-análise, exploração do conteúdo e tratamento de dados. A partir da análise da história da empresa, buscou-se incluir elementos fictícios para preservar a identidade da empresa, para que a análise dos fatos ocorresse no âmbito da experiência acadêmica.

4 Análise Econômica e Financeira

Em 2015, o salário é de R\$ 788,00. Os estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro têm valores mínimos um pouco acima do fixado como piso nacional. Em 2016, por exemplo, para o cálculo do salário mínimo nacional será aplicado o percentual equivalente à taxa de crescimento real do PIB apurada pelo IBGE para o ano de 2014. Em 2017, a referência de PIB será o de 2015 — e assim por diante (Agência Senado, 27/03/2015). A figura 1 demonstra a evolução do salário mínimo real dos últimos 15 anos.

Figura 1 - Salário mínimo real



Fonte: Ipea

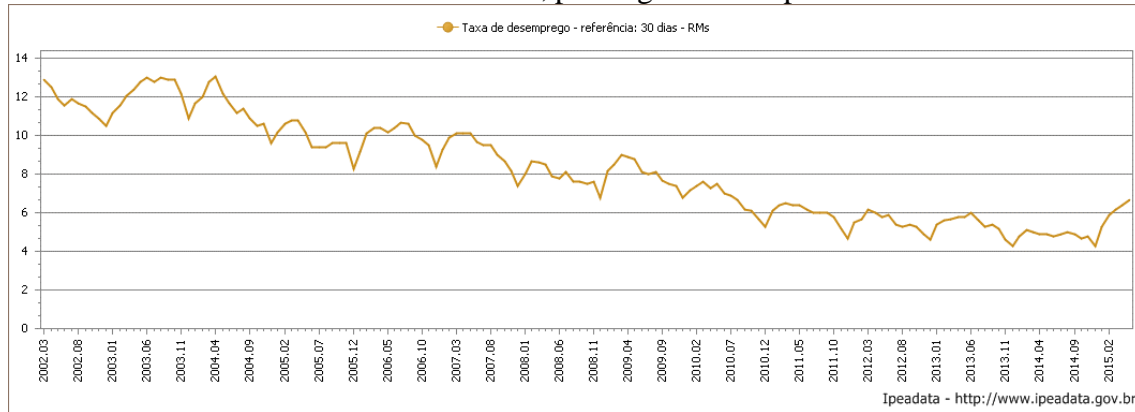
A divulgação da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, pelo IBGE, com dados do mercado de trabalho brasileiro, medidos no trimestre que vai de novembro de 2014 até janeiro de 2015, demonstra que a taxa de desemprego aumentou de 6,5% para 6,8% em janeiro de 2015. São 6,8 milhões de brasileiros à procura de emprego.

Segundo o IBGE, a virada do ano é um período em que o desemprego costuma ser maior, motivado pela dispensa de funcionários temporários contratados para o Natal e o Ano Novo. Em 2015 o resultado foi pior do que na passagem de 2013 para 2014 como mostra a Figura 2. “Esse dado talvez seja um primeiro sinal na PNAD contínua de que o desemprego está começando a aumentar devido ao fato de que a economia está claramente entrando num processo recessivo”, explica o economista da PUC-Rio José Márcio Camargo.



Apesar do desemprego maior, o brasileiro está ganhando mais. O rendimento descontado a inflação foi de R\$ 1.795,53. Em comparação com o trimestre de novembro de 2013 a janeiro de 2014, o aumento foi de 2,1% (Fonte: globo.com/g1, Edição do dia 12/03/2015).

Figura 2 - Taxa de Desemprego (período de referência de 30 dias), das pessoas de 10 anos ou mais de idade, por Regiões Metropolitanas



Fonte: Ipea

O Banco Central (BC) estima que a inflação em 2015 fechará o ano em 9%, anteriormente fixada em 4,5%. Para o BC, os principais responsáveis pela alta expressiva dos índices de preço neste ano foram os aumentos das tarifas administradas pelo governo e dos bens e serviços vinculados ao mercado externo, que seguem a cotação do dólar. Para 2016 a projeção oficial é que a inflação caia para 4,8%, opinião diferente dos especialistas do setor privado, que projetam um índice de inflação para 2016 de 5,1%.

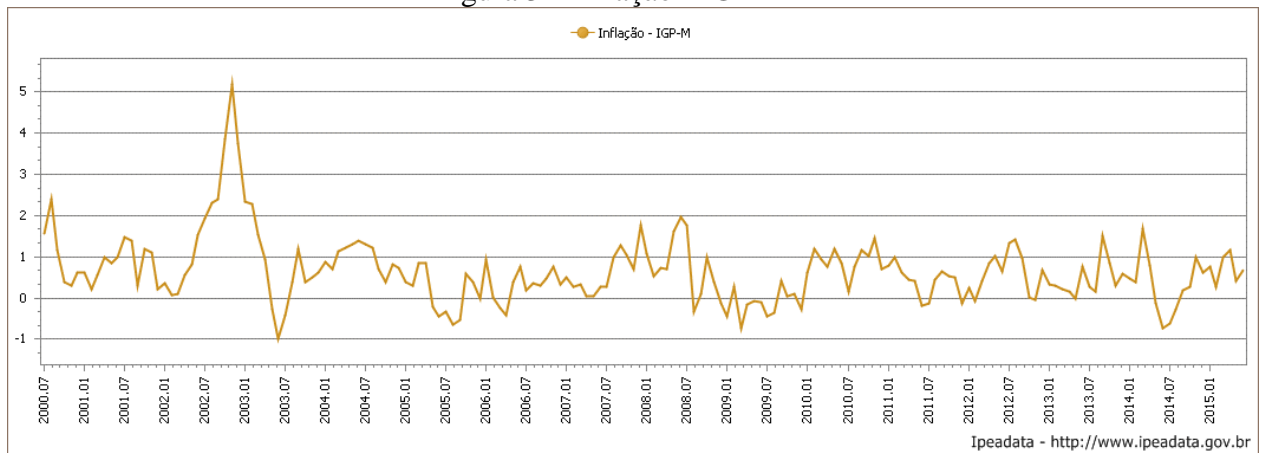
O que tem desorientado os analistas é a evolução dos preços livres, que subiram 6,8% nos 12 meses encerrados em maio. O BC, entretanto, avalia que o ritmo de aumentos neste segmento não é preocupante e tende a cair, na medida em que a política monetária continue restritiva. A principal preocupação é evitar que os efeitos da alta dos preços em 2015, influencie a inflação nos anos seguintes. Para tanto, o BC promete manter a vigilância. Na linguagem comum, significa que os juros continuarão elevados até que o cenário mais otimista projetado pelos técnicos do governo seja compartilhado por todos os demais analistas.

Atualmente a Selic está em 14,25% ao ano e a expectativa é de, pelo menos, mais um aumento na próxima reunião, em setembro, do Comitê de Política Monetária (Copom). Isso apesar da queda acentuada do crescimento da economia.

A queda da atividade econômica é um efeito colateral dos ajustes para frear o aumento dos preços. O que agrava a recessão são os eventos não econômicos ou propriamente dito, eventos políticos. Eles provocam uma queda forte do investimento e atenuam a abertura do hiato do produto. Essa pode ser a explicação para o BC continuar mantendo os juros elevados, apesar da queda acentuada da economia.



Figura 3 - Inflação - IGP-M



Fonte: Ipea

4.2 A formação brasileira

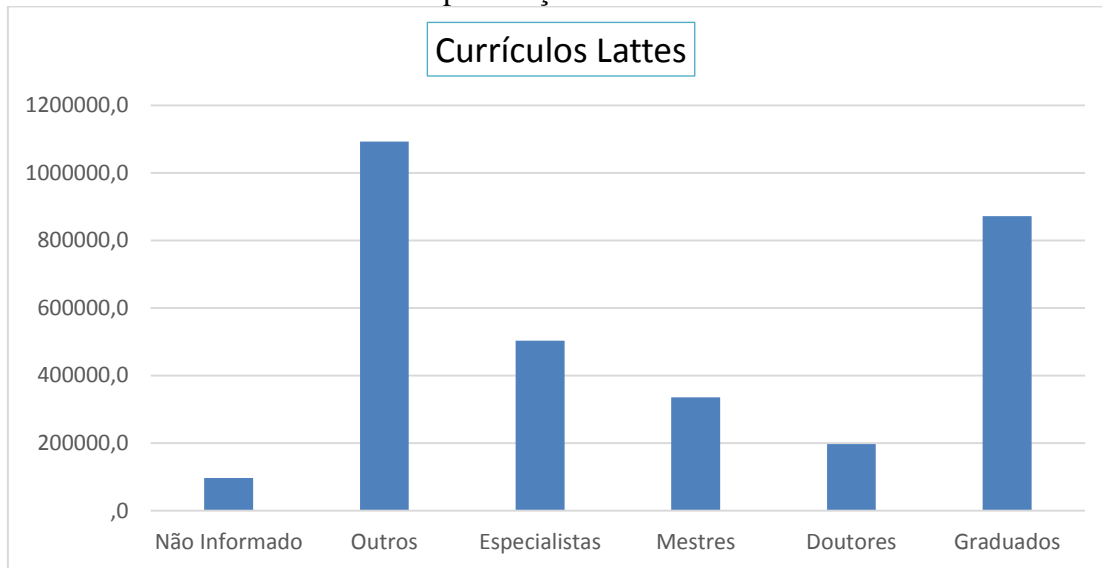
A crescente demanda pelo ensino superior começou na década de 90 e culminou com seu ápice no início do século XXI. Com o surgimento de novas Instituições de Ensino Superior e o aumento de alunos matriculados, principalmente na rede privada, as IES profissionalizaram a sua gestão, inclusive abrindo capital na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Do ponto de vista de mercado, as IES atuam competindo por alunos, visando o lucro ou participação maior em sua fatia de mercado.

O Governo Federal criou dois programas para financiar a educação superior no Brasil, O FIES (Financiamento Estudantil) subsidiado pela Caixa Federal, em 1999, e o Pro Uni ou Universidade para Todos, criado em 2004. Dentro das novas regras oficializadas pelo MEC, a prioridade de acesso ao FIES (Fundo de Financiamento Estudantil) será para alunos das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste e cursos com conceito 5 ou 4, prioritariamente. A expectativa é que sejam feitos entre 320 e 350 mil contratos de FIES em 2016.

Com a inclusão de mais alunos nas IES, tornou-se relevante o investimento em ensino e pesquisa, com a demanda por mais mestres e doutores pelas universidades públicas e privadas. Conforme dados do Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o número de mestres e doutores, nas mais diversas áreas do conhecimento vem aumentando gradualmente deste de 2004, demonstrado pela inclusão de currículos Lattes no site do CNPq Lattes, como mostra a Figura 4.

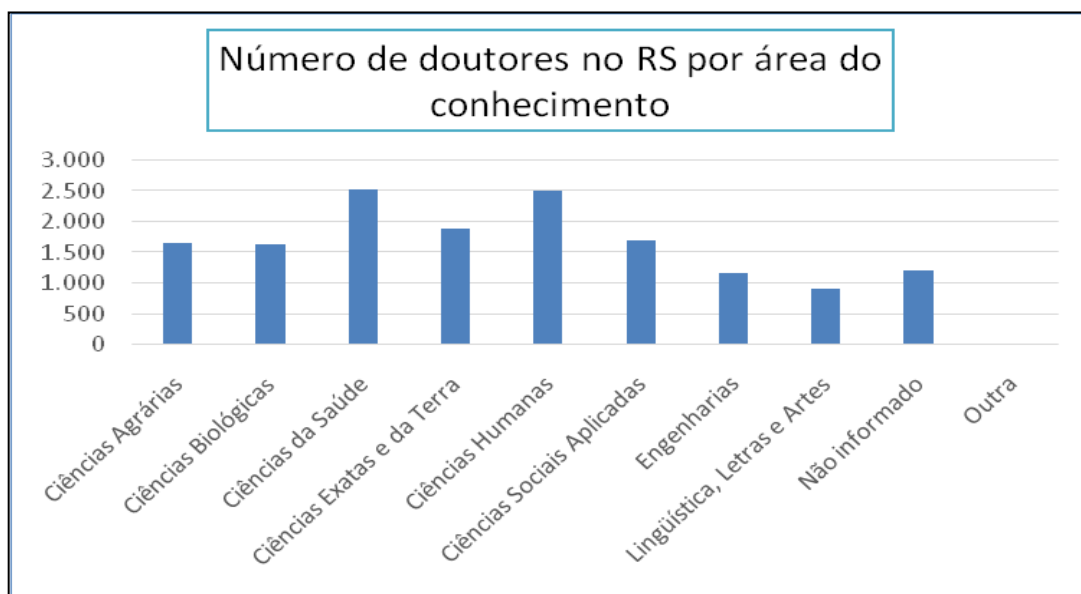


Figura 4 - Números absolutos de Currículos Lattes cadastrados no Brasil. Data de publicação em 31/01/2015



Fonte: CNPq (2015). Elaborado pelos autores

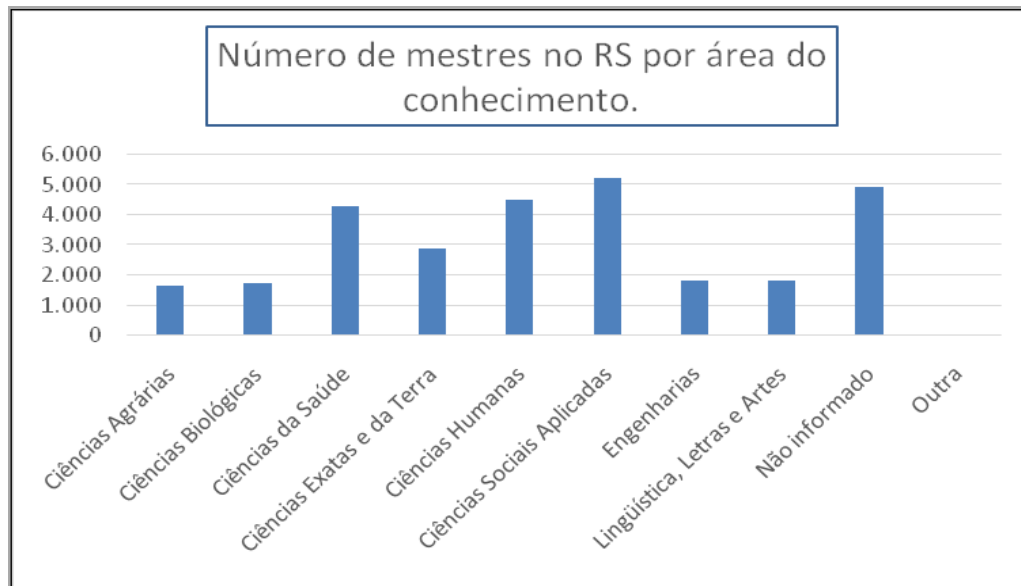
Figura 5 - Números absolutos de doutores no RS por área do conhecimento. Dados publicados em 31/01/2015.



Fonte: .CNPq (2015). Elaborado pelos autores



Figura 6 - Números absolutos de mestres no RS por área do conhecimento. Dados Publicados em 31/01/2015



Fonte: CNPq (2015). Elaborado pelos autores.

5 Possibilidades para análise do caso

5.1 Empreendedorismo

Eduardo Mello, apresenta características empreendedoras, o que o trouxe até este momento e, exige a decisão de ampliação ou manutenção do tamanho da empresa. Por isso, é de fundamental importância compreender o que compõe o perfil do empreendedor.

A palavra empreendedorismo originou-se a cerca de 800 anos, porém no final do século XVII, este termo passou a ser mais relacionado a empresas. Ainda, de acordo, com a literatura o empreendedor apresenta atributos definitivos. Dentre estes atributos, pode-se destacar perfil para a mudança e evolução quando focado na organização (DORION, et al., 2010).

O empreendedor realiza a sua atuação de forma interligada há como entendem o que está acontecendo no meio onde atua. Indivíduos empreendedores além de, definir as situações imaginam onde querem chegar, conhecem o mercado onde atuam ou entendem do desenvolvimento de um novo processo ou produto o que conduzirá à perspectiva de algo diferente para comercializar (FILION, 2000).

No universo dos empreendedores podemos encontrar algumas conotações diferentes, para economistas o empreendedorismo está relacionado a inovação, já para os comportamentalistas empreender relaciona-se com criatividade e intuitividade (FILION, 1999). Mas de acordo com Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005) empreender também significa à criação de novos negócios ou empresas ou, ampliar uma empresa ou negócio que já existe, com intuito de explorar oportunidades novas e criar valores sociais e financeiros para as pessoas.

Ainda, de acordo com Filion (1999 p. 19),

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.



O empreendedor necessita determinadas habilidades relacionais, técnicas e de persuasão, visto que, em inúmeras vezes se depara com situações inesperadas, ainda mais em um contexto em que as dificuldades fazem parte (PEDROSO, MASSUKADO-NAKATANI, MUSSI, 2008).

O Brasil é considerado um país empreendedor, em 2008 ocupou o 13º no ranking mundial, a taxa de empreendedores em estágio inicial (TEA) brasileira foi de 12,02 o que significa que 12 a cada 100 brasileiros tem alguma atividade empreendedora (GRECO et al., 2009).

5.2 Inovação

O processo de inovação de produtos e serviços tem sido a saída para inúmeras empresas, ainda mais quando, vivemos um momento em que as empresas necessitam moldar-se de acordo com as forças sociais, culturais e o contexto globalizado. Desta forma a inovação constitui uma estratégia importante para a empresa de Mello, e por isso é importante a compreensão do processo de inovação.

Para Dorion et al (2010) a inovação não é uma necessidade para empresários, mas um elemento de fundamental importância. O autor ainda destaca a existência de um consenso de que inovação significa criar algo novo, mas evidencia que agregar qualidade a determinada situação, caracteriza uma inovação situacional. É importante diferenciar inovação de invenção (DORION, et al. 2010).

Pode-se destacar a existência de consenso entre o impacto de inovações organizacionais e tecnológicas no arcabouço da indústria e para organização das instituições. A inovação representa impactos significativos de acordo com a difusão das mesmas na economia e origina-se a partir de condicionantes favoráveis no contexto em que está inserida (TIGRE, 1998).

A inovação pode ser radical ou incremental, a radical refere-se ao desenvolvimento ou incorporação de um produto novo, mudança no processo, produto ou maneira de produção nova, o que pode representar uma ruptura estrutural com o padrão anterior, podem ser representados por diminuição de custos e melhoria na qualidade de produtos existentes. A inovação incremental refere-se à melhoria de processos, produtos ou melhoria da produção na empresa (FREEMAN, 1988 apud, LEMOS, 1999).

5.3 Organizacionais

A compreensão de estratégias organizacionais pode sugerir as melhores possibilidades para a decisão que Mello terá de tomar pensando nas melhores perspectivas da Faculdade Educare, bem como a sua competitividade.

A vantagem competitiva é tratada comumente e de modo empírico a melhor rentabilidade, desconsiderando outras implicações que interferem na performance das empresas (BRITO; BRITO, 2012). Já as estratégias competitivas estão relacionadas a ser diferente dos seus concorrentes, a essência da mesma está nas atividades desempenhadas e, deve ser baseada em oportunidades e no levantamento de tendências. (PORTER, 1996; FLEURY; FLEURY, 2003).

A estratégia surge de três fontes exclusivas e geralmente se sobrepõe, a posição baseada em variedade que se refere a distinção dos diversos produtos e serviços, o posicionamento baseado em necessidades que visa ter como finalidade um segmento de clientes e, apresenta um posicionamento conclusivo. E a última refere-se ao posicionamento baseado em acesso que está relacionado a um conjunto de atividades diferenciadas que visa da melhor maneira alcançar os clientes (PORTER, 1996).

A existência de teorias de Estratégia Empresarial que estão ligadas a vantagem competitiva tem a capacidade de ser divididas em dois eixos principais, as que relacionam as



características intrínsecas da organização a melhor performance e as que consideram a vantagem competitiva como uma condição de colocação, externa à organização, decorrente da concorrência e do mercado (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

O estudo de Snow e Hrebiniak (1980) evidenciou a existência de inúmeras estratégias organizacionais, das quais os altos gestores realizam escolhas deliberadas para desenvolvê-las. De acordo com os resultados do mesmo estudo, as estratégias basicamente diferentes podem ser aplicadas em ambientes equivalentes. Ainda, é de importante destaque que para a escolha da melhor estratégia é necessário conhecer as características sistêmicas de vários tipos de organizações (SNOW; HREBINIAK, 1980).

5.4 Mudanças organizacionais

As mudanças são evidenciadas a todo momento, seja na vida pessoal como na organizacional, empresas que estimam manter-se no mercado e, especialmente de maneira competitiva necessitam adaptar-se a situações conflituosas e perceber estes momentos como uma chance de aprendizagem e aproveitar para construir vantagem competitiva para a organização. É importante que a organização se mantenha atenta ao macro ambiente para análise proativa do que possa ocorrer.

Para garantir o sucesso de um empreendimento, com a existência de competitividade ameaçadora, se faz necessário o monitoramento contínuo do mercado, a percepção de proporcionar mudanças e incorporar produtos e serviços novos para atender as necessidades dos clientes (RODRIGUES; PINHEIRO, 2005). A mudança organizacional é oportuna para a sua adaptação e supervivência no mercado (COPINI, et al., 2011).

É importante destacar a existência de uma relação entre a mudança organizacional e a competitividade. O ritmo de mudança nas organizações deve ocorrer de acordo com a integração dos mercados e a globalização das informações (TOLEDO; SILVA; MIRANDA, 2014).

Neste cenário, fica evidenciado a necessidade de monitorar e acompanhar o mercado, ainda mais em um mundo dinâmico com a globalização das informações, visando melhorar a competitividade e atender as expectativas dos clientes. No entendimento de Severo et al. (2012) para a organização criar vantagens competitivas sustentáveis, necessita de objetividade para análise da situação da organização no momento e consistência para definir a posição desejada.

REFERÊNCIAS

- BARROS, F.S.O; FIÚSA, J.L.A.; IPIRANGA, A.S.R. O Empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. **Rev. O&S**, v.12, n. 33, abr./jun. 2005.
- BRASIL. Agência Senado. Senado Federal (Ed.). **Análise da política de reajuste do salário mínimo deve ir até 23 de maio**. 2015. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/>>. Acesso em: 27 mar. 2015.
- BRASIL. CNPQ. **Painel Lattes**. 2015. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/>>. Acesso em: 31 jan. 2015
- BRASIL. Ipea. IBGE (Ed.). **Taxa de desemprego**. 2015. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 12 maio 2015.
- BRASIL. IPEA. (Ed.). **Salário Mínimo Real**. 2015. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 12 maio 2015.
- BRASIL. Ipea. Fundação Getúlio Vargas (Ed.). **Inflação IGP-M**. 2015. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 03 ago. 2015.
- BRITO, R.P.; BRITO, L.A.L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **RAE**, São Paulo, v. 52, n.1, p. 70-84, jan. /fev. 2012.



- COPINI, A.K. et al. Reações dos funcionários ao processo de mudança organizacional: Estudo de uma empresa do setor de tecnologia da informação. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba. v. 1, n.9, p. 61-71, 2011.
- DORION, E. et al. Profiles of entrepreneurship and innovation: debate on business incubators in Brazil. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development**, v. 6, n. 1/2, p. 17-34, 2010
- FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p. 05-28, abr./jun.1999.
- FILION, L.J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE Light**, v.7, n. 3, p. 2-7, jul. /set/2000.
- FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria do Brasil. **Gestão e Produção**, v.10, n.2, p. 129-144, ago. 2003.
- GRECO, S.M.S.S., et al. Empreendedorismo no Brasil: 2008, Curitiba: **IBQP**, 2009.
- LEMO, C.; LASTRES, H. M.M.; ALBAGLI, S. Inovação na era do conhecimento. Informação e globalização na era do conhecimento. **Rio de Janeiro: Campus**, p. 122-144, 1999.
- Portal ME 2013. Disponível em http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentação/2014/ coletiva_censo_superior_2013.pdf. Acessado em 08 de agosto de 2015.
- PORTER, M. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v.74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- RODRIGUES, E.; PINHEIRO, M.A.S. Tecnologia da informação e mudanças organizacionais. **Rev. de Informática Aplicada**. v.1, n.2, p. 101-112, jul./dez. 2005.
- SEVERINO, Antônio Joaquim (Ed.). O ensino superior brasileiro: novas configurações e velhos desafios. **Educar**, Curitiba, n. 31, p.73-89, 2008. Editora UFPR.
- SEVERO, E.A. et al. Decisões e ações associadas ao empreendedorismo e à inovação: o desafio da Schuler Calçados. **Administração Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro. v. 13, n.2, p. 387-411, abr./jun. 2012.
- SNOW, C.C.; HREBINIAK, L.G. Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, N. 2, p. 317-336, jun. 1980.
- TIGRE, P.B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**, n. 3, p. 67-111, jan./jun. 1998.
- TOLEDO, D.C.S.; SILVA, L.B.; MIRANDA, E.K. Percepções de gestores sobre mudanças organizacionais em fusões. **Rev. Gestão Contemporânea**, Vila Velha. v.4, n.1, p.111-124, abr.2014.
- VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.