

## **INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO EM DUAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

### ***INNOVATION AS STRATEGY: CASE STUDY IN TWO INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION***

Theylanne de Sousa Brandão<sup>1</sup>  
Henrique César Melo Ribeiro<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

Sabendo da importância das instituições de ensino superior no desenvolvimento econômico do meio em que estão inseridas, sendo elas públicas ou privadas, este estudo surgiu a partir da curiosidade de conhecer como ocorre o envolvimento da inovação como estratégia competitiva dentro dessas IES. A presente pesquisa investigou a inovação como estratégia competitiva em instituições de ensino superior. Foram investigadas duas organizações, somando oito entrevistados, por meio de um estudo de caso múltiplo mediante entrevistas. Para a coleta dos dados as instituições foram avaliadas individualmente e em seguida foi realizada uma verificação comparativa dos casos. Constatou-se que a instituição privada tem uma preocupação maior quando se trata de inovação e estratégia em relação a outra instituição analisada, pois ela possui uma flexibilidade superior a pública que tem um sistema mais burocratizado. Este artigo apresenta relevância tanto no plano empresarial educacional quanto na geração de conhecimento acadêmico, tendo em vista que o tema Inovação em Instituições de Ensino Superior ainda contém uma lacuna considerável.

**Palavras-Chave:** Estratégia; Inovação; Instituições de Ensino Superior.

#### **ABSTRACT**

*The importance of higher education institutions is known in the economic development of the environment in which they are inserted, whether public or private, this study arose from the curiosity of knowing how the involvement of innovation as a competitive strategy within these institutions occurs. This study investigated innovation as a competitive strategy in higher level education institutions. Two organizations were investigated, including eight interviewees, through a multiple case study, with interviews. For the analysis of the data, the institutions were individually analysed and then was carried out a case' comparative analysis. It was verified that the private*

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Piauí (UFPA) – Campus Ministro Reis Velloso – Parnaíba-PI. E-mail: thebrandao12@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove-SP). Professor Adjunto da Universidade Federal do Piauí (UFPI) – Campus Ministro Reis Velloso – Parnaíba-PI. E-mail: hanribeiro@gmail.com.

*institution has a greater concern when it comes to innovation and strategy in relation to the public institution, because it has greater flexibility than the public institution which has a more bureaucratic system. This article is relevant both in the educational business plan and in generation of academic knowledge, considering that Innovation in Higher Education Institutions theme still has a considerable gap.*

**Keywords:** *Strategy; Innovation; Institutions of Higher Education.*

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação impulsiona a transformação de negócios e mercados, gerando diferenciais competitivos e de desenvolvimento, ou seja, a economia nos dias atuais está atrelada ao conhecimento, o que torna a inovação um dos fatores principais de produção, sendo vista pelo governo brasileiro como uma importante estratégia de competitividade nacional (SILVA PEREIRA *et al.*, 2012). A inovação, de certa forma, é uma estratégia organizacional e deve estar presente em todas as organizações, incluindo as Instituições de Ensino Superior. (SILVA PEREIRA *et al.*, 2015).

A estratégia deve preparar a empresa para o futuro, garantir que ela permaneça gerando valor, consistindo em um marco fundamental pelo qual uma organização permanece e se adapta em meio a transformação. O primeiro passo para se tomar uma decisão estratégica é entender o comportamento da empresa, já que todas as decisões são tomadas a partir dos seus valores e crenças (ANDRADE, 2015; CARVALHO, 2014).

Dentro desse conceito de estratégia vemos que uma de suas funções em uma organização, seja ela qual segmento for, é obter vantagem competitiva, visando aproveitar seus pontos fortes para explorar os pontos fracos do concorrente (SHIRAIISHI, 2009). A vantagem competitiva se encontra em um ambiente dinâmico, aumentando o desafio das empresas, exigindo que elas definam, executem suas estratégias e combinem seus recursos e capacidades (GRANT, 1991; PEREIRA *et al.*, 2017).

As Instituições de Ensino Superior são fontes de conhecimento, sendo este transformado em inovação. Desse modo, para que uma organização possa sobreviver ao mercado é de fundamental importância a qualificação dos indivíduos que fazem parte dos agentes econômicos. Considerando a inovação como estratégia dentro do

ambiente da própria IES pode-se constatar que está presente em seu desenvolvimento científico e tecnológico (SILVA PEREIRA *et al.*, 2015; MORAIS PEREIRA *et al.*,2016).

Diante do que foi apresentado, este estudo se justifica pela necessidade de investigar e comparar o uso da inovação como estratégia competitiva em Instituições Ensino Superior, chegando à seguinte questão de pesquisa: **Como ocorre o envolvimento da inovação como estratégia competitiva nas Instituições de Ensino Superior?**

A fim de responder tal indagação, o presente artigo traz como objetivo geral: investigar a inovação como estratégia competitiva nas Instituições de Ensino Superior. E como objetivos específicos: (1) observar o que os gestores entendem por estratégia na IES em que trabalham, (2) verificar o envolvimento da inovação como estratégia no desempenho de uma IES, (3) conhecer as vantagens competitivas das IES estudadas. A pesquisa é um estudo de caso, com caráter qualitativo realizado por meio de entrevistas feitas com os gestores das instituições estudadas, sendo eles, diretores, coordenadores, vice-diretora e coordenadora administrativa.

Segundo Cunha (2016), para analisar o desempenho de uma empresa deve-se avaliar o quanto está ligada aos interesses de seus favorecidos. Com base nessa afirmação, esta pesquisa contribui para o aperfeiçoamento do conhecimento da inovação nas IES, buscando conhecer o envolvimento da inovação no âmbito estratégico das instituições e colaborar para um maior conhecimento sobre inovação como estratégia no ambiente organizacional.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: na introdução apresenta o cenário da pesquisa, tem fundamentação teórica em que se baseia o estudo, a metodologia usada para realizar a pesquisa, análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta sessão enfocará os assuntos: Estratégia, Inovação e Instituições de Ensino Superior os quais darão fundamentação teórica e contribuirão na discussão dos resultados.

## 2.1 Estratégia

A palavra Estratégia utilizada pela Administração foi colocada em uso pelos militares com o intuito de designar suas alternativas e manobras formuladas nos combates para se sobressaírem sobre os inimigos de guerra (MINTZBERG *et al.*, 2006). Tanto o contexto militar quanto o administrativo utiliza os termos objetivo, missão, pontos fortes e pontos fracos. O que diferencia a estratégia administrativa da estratégia militar é o ambiente, a primeira ocorre em ambiente de competição e a segunda no de conflito. As estratégias de uma pessoa são as táticas de outra, ou seja, a estratégia depende de onde você está. (SHIRAIISHI, 2009; OLIVEIRA *et al.*, 2013).

Trata-se de um conjunto de tomadas de decisões que visa orientar o comportamento da empresa, permite a coordenação das atividades, e na sua ausência as pessoas podem seguir direções diferentes, provocando problemas à organização. É um conjunto de compromissos e ações que servem para explorar competências e adquirir vantagem competitiva. Utilizando da análise de ambientes externos e aspectos internos, a estratégia prepara a empresa para o futuro e garante que ela continue gerando valor aos seus *stakeholders* e enfrentando concorrentes. (ANSOFF *et al.*, 1993; MINTZBERG *et al.*, 2010; CARVALHO, 2014).

A mudança de foco da estratégia do campo militar para o mundo dos negócios ocorreu ao longo do tempo, no meio da competição entre nações e grupos sociais durante a guerra. O desenvolvimento industrial e o crescimento do comércio mudaram o foco de competição, o confronto por busca de território tornou-se conflito pela procura de novos clientes. (MOTA, 2008). Vanin (2010), define estratégia competitiva como um instrumento adotado pelos concorrentes, uma ferramenta dinâmica de um processo seletivo e inovador. Com o propósito de ampliar a competitividade da empresa levam em consideração os elementos: empresa, mercado e concorrente (COLLA *et al.*, 2015). As organizações sempre buscam desenvolver novos formatos de acordo com a mudança do ambiente econômico a fim de se adaptar as suas ameaças e oportunidades. (SCHARF *et al.*, 2008).

Os estudos da estratégia demandam encontrar maneiras de nortear as empresas no mercado em busca da vantagem competitiva, sendo assim, as corporações precisam de ações estratégicas para ganhar competitividade. É preciso

articular os ambientes internos e externos à empresa, priorizando o acesso ao conhecimento, a fim de obter um resultado superior. (SCHNEIDER *et al.* 2009; RECKZIEGEL *et al.*, 2017). Os fatores diferenciadores de uma organização dão origem a uma vantagem competitiva, isto é, o conjunto de atividades no qual o desempenho seja melhor que os concorrentes. (MAÇÃES, 2017).

Alcançar vantagem competitiva em um ambiente dinâmico representa um grande desafio, por isso deve haver uma definição clara de seus recursos e capacidades. Dessa maneira, necessita-se programar uma estratégia que agregue valor e gere benefícios para uma empresa, sem que outra concorrente faça o mesmo (PEREIRA *et al.*, 2017; PESSOA, 2009). Segundo Alves (2016), inovação e vantagem competitiva estão inter-relacionadas, as empresas criam vantagem competitiva por meio de inovações que pode ocorrer em qualquer atividade criadora de valor da organização.

## **2.2 Inovação**

A palavra inovação tem origem latina vinda das expressões “*in*” (em) e “*novus*” (novo, recente) e de início significava criar algo, porém a expressão passou a ter uma definição que vai além da criação, o de explorar novas ideias. É uma abordagem que permite ao indivíduo, a equipe ou a entidade conseguir mudar a realidade da organização por meio de uma ação, envolvendo todo um processo organizacional e cultural da empresa, mantendo todas essas particularidades existentes em cada instituição. (HERRERO FILHO, 2012; BESSANT *et al.*, 2009; CARVALHO DIAS, 2016; KELM, 2014).

A partir de 1980, surge o terceiro período de desenvolvimento econômico em que o conhecimento passa a ser valorizado como fator de produção e sendo um elemento necessário para essa nova técnica. Inovação vem das descobertas e conhecimentos transformados em atividades lucrativas, sendo responsável pela eficiência e eficácia na produção de bens e serviços. (SILVA PEREIRA 2012; SCHUMPETER, 1982).

A inovação faz uma enorme diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos. Se uma organização não mudar os bens e serviços que oferecem e o modo

como cria e oferta os mesmos, ela corre o risco de ser superada por outras que o façam (BESSANT *et al.*, 2009). Trata-se de um processo de destruição criativa, que se utiliza de novas combinações e associações de rotina por meio da experimentação, sempre que surge um conhecimento que possa gerar lucro o mesmo é transformado em inovação. (KELM, 2012; SILVA PEREIRA *et al.*, 2012).

Essa estratégia inovadora é considerada um dos principais instrumentos usados pelas empresas para que possa atingir seu objetivo e satisfazer seus clientes, é a tática chave que leva à vantagem competitiva, pois a todo o momento as organizações são desafiadas a conseguir novas formas de atender as necessidades e mudanças do mercado. (DRUCKER, 2003; SILVA PEREIRA *et al.*, 2012). É o principal desafio competitivo na atualidade e continuará sendo no futuro. A preocupação com a inovação ganha relevância na mesma proporção que cresce as pressões da competitividade na economia globalizada. (MAZARO, 2017).

As organizações vêm sendo desafiadas a sempre conseguirem atender o que exige o mercado para que possam obter lucro e esse é o motivo pelo qual estão sempre inovando. A empresa é o principal agente de inovação no mercado, as IES e centros de pesquisa são os principais geradores da ciência (SILVA PEREIRA *et al.*, 2012). O impacto das Instituições de Ensino Superior no mercado é bem intenso, sendo peça fundamental da inovação baseada no conhecimento, se encaixando no que se pode chamar de universidade empreendedora. (MORAIS PEREIRA *et al.*, 2016).

### **2.3 Instituições de Ensino Superior**

Os primeiros países que adotaram o modelo universitário foram Itália (a universidade de Bolonha considerada a mais antiga das IES), França e Inglaterra. Isso levando em consideração o modelo de Charles e Verger (1996), que define universidade como uma comunidade autônoma de mestres e alunos reunidos para assegurar a qualidade de disciplinas em nível superior (AMORIM, 2010). Já no Brasil, alguns autores defendem a ideia de que a educação superior chegou por meio do movimento de fundação dos colégios jesuítas e de outras ordens religiosas. Em 1808 foram implantadas na Bahia e no Rio de Janeiro as escolas médico-cirúrgicas, as

primeiras sementes do Ensino Superior no país através do ato assinado de D. João. (RIZZO, 2009; MOURA, 2009).

Drucker em 1998 já havia dito que nos próximos 50 anos escolas e universidades sofreriam mudanças cada vez mais frequentes para acompanhar as novas tecnologias que estão a serviço da educação, logo são as demandas da sociedade que transformam o aprendizado num processo longo e contínuo. A imagem e a qualidade de uma IES perante a sociedade são medidas pelo desempenho do aluno no mercado de trabalho, acompanhamento dos profissionais para aprimorar seus cursos, serviços e a organização como um todo, gerando novos conhecimentos e aperfeiçoar os existentes, (MAINARDES *et al.*, 2009 MIRANDA DE OLIVEIRA, *et al.*, 2015).

A organização administrativa de ensino superior classifica as instituições de acordo com a natureza jurídica de suas mantenedoras. As públicas são criadas por um Projeto de Lei de iniciativa do Poder Executivo aprovado pelo Legislativo sendo elas Federais, Estaduais ou Municipais. As IES Privadas são criadas por credenciamento junto ao Ministério da Educação visando o lucro como em qualquer outra empresa. (COLENCI JR. *et al.*, 2004; AMORIM 2010).

A Instituição de Ensino Superior representa um papel fundamental na competitividade e na sustentabilidade do crescimento econômico de uma sociedade, isso significa que em um mundo em constante transformação os profissionais devem permanecer em contínuo aperfeiçoamento e capacitação, levando a uma competitividade entre elas mesmas. Pois quando se trata de um conjunto de empresas do mesmo segmento elas constituem um grupo estratégico competitivo. (MARTINS *et al.*, 2013; MAINARDES *et al.*, 2010; MAINARDES *et al.*, 2009).

Essa competitividade força as IES a elaborarem estratégias inovadoras a fim de obter, conquistar e manter seus clientes (alunos) e assegurar sua participação no mercado (MAINARDES, 2009). Para garantir uma gestão eficiente a Instituições de Ensino Superior deve ter independência acadêmica, levar em consideração alguns valores, seja por meio da criação de custo para seus alunos, funcionários e a própria sociedade exercitando a construção de seus cenários de atuação e organizacionais seguindo dois caminhos: um orientado pelo mercado, a qual as IES são obrigadas a aderir novos desenhos organizacionais em função das ameaças da competitividade e

o outro mercado pelas necessidades da sociedade, voltado para a provisão de conhecimento. (DIAS *et al.*,2016; OLIVEIRA, 1974; RIZZO, 2009).

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Como ocorre o envolvimento da inovação como estratégia competitiva nas Instituições de Ensino Superior? Contribui para um maior conhecimento da inovação como estratégia dentro de uma instituição pública e uma instituição privada, procurando conhecer a diferença entre as visões dos gestores sobre o assunto, compreender a atuação da inovação no âmbito estratégico das instituições e colaborar para um melhor desempenho organizacional, justificando a pesquisa qualitativa usada neste estudo.

Foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, dando ênfase nos temas constructos relacionados a este trabalho (estratégia, inovação e instituições de ensino superior), utilizando autores importantes que dominam os temas em questão. Portanto, foi usado o método de pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas, com a finalidade de descrever resultados mantendo o foco na captação do significado que os participantes atribuem ao problema ou a questão de estudo, representando um modo legítimo de explorar as situações, possibilitando aos leitores uma linguagem menos técnica e mais detalhada. (CRESWELL, 2014).

A pesquisa de caráter exploratório e descritivo utilizou o modelo de entrevista semiestruturada como ferramenta de coleta de dados, proporcionando aos entrevistados a possibilidade de se colocarem na pesquisa e expor suas opiniões, o que tornou possível a coleta de várias informações sobre a temática em questão, proporcionando maior amplitude as respostas. As entrevistas foram realizadas com os gestores das instituições, permitindo assim uma análise mais aperfeiçoada, coletando informações de como os dirigentes percebem a realidade da inovação como estratégia competitiva na instituição de ensinos superior.

### 3.1 Amostra da pesquisa

A escolha da amostra das instituições de ensino superior deu-se através de conveniência e oportunidades (MELO RIBEIRO *et al.*, 2017), sendo escolhidas duas organizações, uma pública e outra privada, totalizando dois estudos de caso. O número limitado, porém, intencional de amostras não servem para generalizar os dados e análises da pesquisa às demais instituições de ensino de superior não inclusas neste estudo.

### 3.2 Sujeitos da Pesquisa

As entrevistas foram realizadas com os gestores das duas instituições que possuem conhecimento sobre o tema, constituindo dessa forma um estudo de caso múltiplo. As informações obtidas na entrevista serão de extrema relevância para o estudo, pois através delas será realizada a análise dos dados. Foram entrevistados oito dirigentes, e para realização das entrevistas utilizou-se termos de autorização, um assinado pelo professor orientador da pesquisa e outro pelo entrevistado. Apesar de não terem exigido anonimato, optou-se por manter a preservação da identidade das entidades e seus respectivos entrevistados.

**Quadro 1: Gestores entrevistados**

Nome	Função
E1 (entrevistado 1)	Coordenador de Ciências Contábeis
E2 (entrevistado 2)	Coordenador de Administração
E3 (entrevistado 3)	Diretor
E4(entrevistado 4)	Vice-diretora
E5 (entrevistado 5)	Coordenadora de Administração
E6 (entrevistado 6)	Diretora
E7 (entrevistado 7)	Coordenadora de Ciências Contábeis
E8 (entrevistado 8)	Coordenadora Administrativa

**Fonte:** Elaborado pelos autores

### **3.3 Método de pesquisa e análise dos dados**

Foi utilizado como método de pesquisa o estudo de caso, que se trata de um tipo de análise qualitativa realizada por meio de uma pesquisa social empírica ao investigar um fenômeno atual dentro de um contexto da vida real quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente, onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas envolvendo uma análise intensiva de um número pequeno de informações. (YIN, 2015; CAMPOMAR, 1991).

Não é uma técnica específica, é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado (BRESSAN, 2000). Esse método é de caráter exploratório sendo que não há fronteiras nítidas (YIN, 2015), o que permitiu uma análise mais profunda e detalhada dos fatos. Como foram realizados os estudos de dois casos pode-se considerar o método um estudo de caso múltiplo.

A análise ocorreu por meio da descrição dos dados obtidos, cada caso foi estudado individualmente de acordo com os objetivos específicos. As análises individuais procuraram descrever com cuidado os achados de cada objetivo a fim de manter um texto claro. Na última sessão, da análise e discussão dos resultados, foi realizada uma apreciação comparativa dos dois casos com a finalidade de conhecer as diferenças e semelhanças entre as duas instituições.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta sessão está dividida em três tópicos, sendo eles: o envolvimento da inovação no desempenho organizacional das IES, as estratégias competitivas de cada IES, o uso da inovação como estratégia competitiva em cada IES.

### **4.1 Pública**

A presente seção apresenta os dados obtidos em uma Instituição de Ensino Superior Pública (criada, mantida e administrada pelo Poder Público), está subdividida em: inovação como estratégia, vantagens competitivas, uso da estratégia na IES (COLENCI JR. *et al.*, 2004). O texto intercala afirmações dos autores citados no

referencial teórico com a visão de cada entrevistado sobre o assunto debatido e a Instituição de Ensino Superior na qual trabalham.

#### 4.1.1 Estratégia na visão dos gestores

“Toda organização tem um objetivo central ou é conseguir aumentar sua participação de mercado, no nosso caso de instituição pública de ensino é ofertar um ensino de qualidade. Então, tanto na empresa privada quanto na pública a estratégia possibilita que as empresas consigam chegar aos seus objetivos, ou seja, é um caminho mais rápido para alcançar esses objetivos, quando isso não ocorre e não é bem internalizado ou quando isso não é uma estratégia as coisas tendem a ser difíceis.” (E2)

A estratégia dentro de uma instituição superior consiste em garantir que sua missão seja cumprida, estando sempre atenta ao mercado que a desafia, atender suas necessidades e acompanhar as mudanças. Gerir uma IES é uma tarefa cada vez mais complexa e em muitos casos os gestores não estão preparados para administrar quando assumem o cargo e o aprendem na prática. (DIAS *et al.*, 2016; SILVA PEREIRA *et al.*, 2012, MAINARDES *et al.*, 2011).

“Esse é meu temor, a gente não vê a preocupação das instituições como um todo, somente algumas tem essa preocupação. Nós temos 63 universidades federais, eu vejo algumas que já tem essa preocupação de imaginar o aluno no mercado, se pegarmos o ranking das universidades federais um dos itens que mais pesa na avaliação é inserção do aluno no mercado, são seis itens e tem instituições que possuem um índice baixíssimo nessa nota. [...]” (E3)

O fato de o mercado educacional está cada vez mais competitivo torna necessário que as IES se mostrem capazes de adotar estratégias competitivas, principalmente, oferecer uma educação de qualidade é fundamental para a sobrevivência da sua própria sobrevivência. (KELM, *et al.*, 2014; MAINARDES, *et al.*, 2009).

É dever dos gestores definir a cadeia de valor do segmento em que atua a fim de proporcionar à organização a visão sobre os elementos a serem gerenciados, garantindo uma boa atuação no mercado satisfazendo as vontades dos clientes, pois o ser humano é feito de necessidades básicas e de acordo com que elas são satisfeitas, surgem novos desejos intermediários até chegar nos mais elevados. (KELM *et al.*, 2014, SILVA PEREIRA *et al.*, 2012).

Analisando as percepções do coordenador do curso de Administração e do diretor da instituição, respectivamente, e levando em consideração que uma IES pública segue um modelo de gestão mais burocratizado (MAINARDES, *et al.*, 2011), o processo para a implantação da estratégia ainda está em fase de amadurecimento. Existe uma preocupação em gerar docentes e discentes dotados com as qualificações necessárias para exercer um desempenho eficaz na sociedade (OLIVEIRA, 1974).

#### 4.1.2 Inovação como Estratégia

“Acho que a instituição é muito inovadora a respeito da assistência estudantil, somos uma das instituições que tem tentado inovar inclusive na parte tecnológica com relação a criação de alguns sistemas para melhorar a vida dos estudantes, e eu acredito que as próprias políticas implementadas pela assistência estudantil já é uma inovação com relação as demais instituições. O que fazemos de diferente para assistência estudantil ao se diferenciar das outras isso não deixa de ser uma inovação.” (E3)

As IES estão se tornando cada vez mais flexíveis. Com a finalidade de manter sua imagem perante a sociedade investem em inovação para suprir as exigências do cliente e manter seu lugar no mercado está sempre gerando conhecimento e introduzindo valores à sociedade (OLIVEIRA, *et al.*, 2016, MAINARDES *et al.*, 2009; SILVA PEREIRA *et. al*, 2012).

“Com relação ao envolvimento da inovação, isso falta à instituição trabalhar, faltam os cursos trabalharem isso com seus alunos, estamos em um viés ainda de formar mão-de-obra para o mercado e isso tem suas limitações, porque o mercado não é mais o mesmo, antigamente se tinha indústrias e o aluno se formava e ia para uma indústria ou para um comércio, hoje é diferente quando você entre no mercado hoje tem todo um viés tecnológico, uma estratégia que a universidade tem que refazer é colocar dentro do seu “tripé” (ensino, pesquisa e extensão) a criação de uma política institucional de inovação e empreendedorismo, esses dois seriam uma boa estratégia para a universidade colocar dentro das suas políticas o que já seria um início”. (E3).

Apesar de as universidades públicas apresentarem índices mais elevados em questão de qualidade de ensino e pesquisa, sendo grandes matrizes do conhecimento da sociedade brasileira e responsáveis por 90% da produção científica (VIEIRA *et al.*, 2006), com o crescimento das instituições vem a exigência de colocar bons

profissionais na gestão da IES e saber trabalhar com a inovação tanto nas áreas tecnológicas quanto organizacionais. (MAINARDES *et al.*, 2011).

De acordo com o diretor da instituição, o processo de inovação ainda tem muito a ser trabalhado como, por exemplo, sempre renovar seus projetos pedagógicos, utilizar novas tecnologias e metodologias para o avanço do conhecimento (OLIVEIRA *et al.*, 2016). Apesar de ser uma instituição pública o que já a coloca automaticamente em vantagem no meio competitivo, ainda existe a preocupação de gerar profissionais aptos para o mercado e suas mudanças.

#### 4.1.3 Vantagem Competitiva

“Temos como vantagens a história da instituição que é bem grande, a qualificação dos professores, a experiência de muitos que já atuaram no mercado dentro da cidade e fora dela. Além da qualificação em termos de mestrado e doutorado, ainda existe o fato de atuarem no mercado de trabalho. Esse é o grande diferencial, é estar vendo o que está acontecendo no mundo, fora dos muros da universidade, saber o que está acontecendo torna e deixa mais fácil elaborar estratégias para que os alunos ao saírem dos cursos tenham realmente uma gama de informações e possam estar preparados para que a partir disso possa encarar o mercado competitivo”. (E1)

Empresas que atuam no mesmo segmento, como é o caso das IES, devem estabelecer métodos capazes de alcançar os objetivos e obter vantagem competitiva, combinando estratégias, aprendizagem e formação de capacidades tanto para docentes quanto para discentes (MAINARDES *et al.*, 2009, SILVA *et al.*, 2017; SHIRAIISHI, 2009).

“A nossa cidade há doze anos era uma cidade completamente interiorana, pequena com pouco desenvolvimento, então, a chegada das universidades força a cidade crescer, claro que tem a possibilidade de a cidade inchar sem desenvolvimento o que é uma preocupação e isso está associado às políticas públicas que tem que ser feitas pelas instituições e entidades públicas, então, esse é o impacto principal da instituição.” (E3)

O termo vantagem competitiva é usado para descrever os recursos de uma organização a fim de permitir que a mesma supere seus concorrentes. A empresa pode obter vantagem competitiva atuando em um só segmento, como é o caso das IES ao oferecer apenas o que o cliente deseja (SHIRAIISHI, 2009; PEREIRA *et al.*,

2017). No modelo clássico de estratégia esse tipo de ganho é obtido da combinação de fatores externos e internos (oportunidades e forças contra ameaças e fraquezas), além da adaptação de uma organização ao seu ambiente externo (MAINARDES *et al.*, 2009).

Vê-se diante das afirmações do diretor e do coordenador de Ciências Contábeis que as maiores vantagens competitivas apresentadas pela instituição, são: a história que ela possui e o fato de ser uma instituição pública localizada em um lugar específico e proposital (AMORIM, 2010), rodeado por pequenos municípios atraindo estudantes de toda a região influenciando assim na economia local.

## **4.2 IES Privada**

A presente seção apresenta os dados obtidos na IES Privada apresentado pelos tópicos: inovação como estratégia, vantagem competitiva, uso da estratégia na IES. O texto intercala afirmações dos autores citados no referencial teórico com a visão de cada entrevistado sobre o assunto debatido e a IES na qual trabalham.

### **4.2.1 Estratégia na visão dos gestores**

“A estratégia é o melhor caminho para chegar aos objetivos porque identifica a vulnerabilidade dos concorrentes e quando você tem uma boa estratégia você segue um caminho para alcançar o objetivo traçado que é aumentar o número de clientes na organização.” (E5).

O mercado estimula os desejos das pessoas quando oferece novidades, variedades em seus produtos ou serviços; as IES como qualquer outra organização segue esse mercado (SCHARF *et al.*, 2008). A estratégia dita o caminho rumo aos objetivos sendo a melhor maneira para alcançá-los, as organizações se encontram em um ambiente em que o desempenho e os resultados adquiridos são extremamente valorizados (SILVA *et al.*, 2017).

“O Planejamento Estratégico é um mapa, se você não tem um mapa que vai dizer que condição você vai ter, por exemplo, tem que ter uma meta e a estratégia vai levar a essa meta. Se eu tenho uma meta de crescimento de me tornar a número um do mercado, tenho que ter estratégia para chegar a ser a número um. Então uma empresa que não tem estratégias não chega a lugar algum.” (E6)

Quando falamos em estratégias para Instituições de Ensino Superior é importante ressaltar que o mercado vem sofrendo mudanças, portanto exige novas decisões a respeito dos pontos de sustentação da empresa no mercado. Para ter um melhor resultado é necessário um conhecimento de todas as variáveis que possam vir a interferir no resultado de implantação das estratégias (RIZZO, 2009). A formulação deve se basear na combinação que utilize de maneira mais eficiente os recursos da empresa e os acumule para melhorar o desempenho. (MAINARDES *et al.*, 2009).

Pelo que se pôde observar sobre as afirmações da coordenadora da diretora da instituição, existe uma preocupação das academias para com os seus clientes (alunos) em estabelecer estratégias e sempre oferecer o melhor serviço, pois para a instituição privada é mais difícil garantir seu espaço no mercado que uma instituição pública. As IES privadas estão ocupando diversas regiões sendo de grande importância no oferecimento da educação superior no país. (AMORIM, 2009; RIZZO, 2009).

#### **4.2.2 Inovação como Estratégia**

“Segundo os estudiosos é algo que traz resultado econômico para a empresa, não adianta fazer algo novo que não traga a resposta de uma receita ou que não traga um resultado financeiro. No entanto, eu penso um pouco diferente, eu acho que inovação é tudo que melhora um processo, que está atrelado a novas tecnologias e a novas formas de fazer o processo interno dentro de uma empresa, quando você, por exemplo, muda a estrutura organizacional você está inovando para que ela se torne mais ágil ou está estirando a estrutura para que torne a resposta mais rápida para o cliente. Então qualquer mudança que de alguma forma vá afetar a empresa para trazer um resultado novo pode ser considerado uma inovação.” (E6)

Inovação é um processo baseado nos conhecimentos científico e tecnológico que tem como base os elementos: conhecimento, informação e criatividade. Esse tipo de estratégia não se detém apenas na abertura de novos mercados, ou melhor, estabelece novas formas de servir a mercados já existentes. Ela tem o poder de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito disso (BESSANT *et al.*, 2008; BESSANT *et al.*, 2015). É considerada fonte de produção de valor social aos povos, regiões e mercados, além de gerar riqueza às indústrias do mesmo modo que

a inovação é vista como o conhecimento capaz de produzir lucro. (SILVA PEREIRA *et al.*, 2015; SILVA PEREIRA *et al.*, 2012).

“A nossa instituição tem um braço muito grande na parte tecnológica, ela investe muito nessa área tanto para os colaboradores quanto para os alunos. Para os colaboradores temos os melhores e mais modernos softwares para fazer a mensuração de dados ou fazer um estoque perfeito. No entanto, inovação vai além da tecnologia, ela está no simples fato de você dá uma aula diferente, o diferencial está numa ação social, em fazer diferente no teu plano de ensino, na questão da tecnologia, do avanço e da melhoria, tecnologia que a gente fala é, por exemplo, um computador, uma televisão, um data show, um laboratório de ponta, é saber se reinventar.” (E8).

Carvalho (2014), afirma que para uma empresa ser considerada inovadora precisa combinar fontes internas (programa de melhoria de qualidade, treinamento operacional e aprendizado organizacional) e fontes externas de inovação (aquisição de informações, licenças de fabricação e aquisição de novas tecnologias). Acredita-se que inovação é a responsável pela produção de bens e serviços que atendem as necessidades da população, considerando o fato de que economia e conhecimento estão ligados, o que torna essa estratégia um dos principais fatores no desenvolvimento econômico. (SILVA PEREIRA *et al.*, 2012).

Nesse contexto, pode-se entender nas informações divulgadas pela coordenadora administrativa e pela diretora que quanto ao envolvimento da inovação como estratégia competitiva na organização que inovar vai além de criar novas ideias, é o envolvimento de todo um processo organizacional da empresa (KELM *et al.*, 2014), tanto na área tecnológica quanto organizacional.

#### **4.2.3 Vantagem Competitiva**

“O mundo inteiro está em movimento então se eu estou em 2017 e tenho os mesmos projetos e as mesmas estratégias, está claro que não alcançarei meus concorrentes. Se você quer ser conservador, você tem que ser até certo limite porque não é possível com a mesma estratégia de 1950 atrair o aluno de 2014, da mesma forma de 2017 a 2050, então a gente tem que ir se moldando e isso serve para todas as empresas”. (E8).

Quase todas as organizações estão de certa forma envolvidas em algum tipo de competição. Estratégias competitivas são ações ofensivas e defensivas que uma

empresa cria para designar e manter seu lugar no mercado, senão for por clientes, são por recursos escassos (MAINARDES *et al.*, 2009; PORTER, 1997). Porter (1980) acredita que existem duas maneiras de criar vantagem competitiva: ativos acumulados pela empresa consequência do seu relacionamento com o ambiente externo e conjunto de escolha dos dirigentes.

“O mercado traz muita concorrência, antigamente existiam poucas empresas, ou seja, tínhamos pouca escolha, hoje existe um universo de competidores no mercado, essa competição torna acirrada a necessidade de se manter no mercado e para se manter no mercado você tem que se atrelar aos processos internos na inovação, então a busca de um produto novo, a inovação através da forma de uma oferta de serviço diferenciado, isso tudo é inovação”. (E6).

Uma instituição privada tem duas preocupações, o de gerar ensino de qualidade e competir no mercado enquanto empresa (RIZZO, 2009). O mercado é como uma arena competitiva e sobreviver é difícil até para as grandes organizações já estabelecidas no meio há certo tempo, é a partir disso que a estratégia entra para direcionar essas organizações rumo à vantagem competitiva. (SCHARF *et al.*, 2008; SCHNEIDER *et al.*, 2009).

Diante das afirmações citadas acima se percebe claramente a visão que os gestores de uma IES privada possuem. Eles enxergam como qualquer outra com fins lucrativos se baseando na qualidade dos serviços, preços e busca por lucro, voltando sua gestão para a vantagem competitiva, procurando sobreviver em um mercado de concorrência hostil. (RIZZO, 2009; MAINARDES, 2009).

### **4.3 Análise dos casos**

Nesta parte do trabalho contempla-se a análise dos casos, mediante a síntese das opiniões dos gestores entrevistados e suas respectivas instituições. Para auxiliar na análise foi criado um quadro para evidenciar a opinião dos gestores sobre a questão: Como ocorre o envolvimento da inovação como estratégia competitiva nas instituições de ensino superior?

**Quadro 2: Envolvimento da inovação como estratégia competitiva nas instituições de ensino superior.**

Nome	Envolvimento da inovação como estratégia competitiva nas instituições de ensino superior
E1 (pública)	“Ocorre nos laboratórios, ocorre na perspectiva de usar ferramentas que auxiliam na sala de aula como o próprio sistema que é utilizado por nós de estar passando informações das aulas. [...]”.
E2 (pública)	“Na verdade, não ocorre ou pelo menos a gente não percebe que a inovação é usada como um elemento de estratégia [...]”.
E3 (pública)	“Isso falta a instituição trabalhar, os cursos trabalharem isso com seus alunos, nós estamos em um viés ainda de formar mão-de-obra para o mercado e isso tem suas limitações porque o mercado não é mais o mesmo. [...]”.
E4 (pública)	“O que nós temos são dados que mostram como está sendo feito o ensino de uma forma geral e uma vez analisados esses dados em uma determinada área se observa que está defasada ou não está sendo bem realizada [...]”.
E5 (privada)	“É porque a estratégia identifica a vulnerabilidade dos concorrentes e quando você tem uma boa estratégia você segue um caminho para alcançar o objetivo traçado, que é aumentar o número de clientes na organização.”
E6 (privada)	“Hoje nós estamos trabalhando com a intranet e cada vez mais nós vemos os rituais de gestão, para mim que sou diretora da unidade exige mais conhecimento e performance. [...]”.
E7 (privada)	“Os serviços que oferecemos que está bem acima do mercado, que de todas as unidades a nossa está em 4º lugar, o que é uma coisa boa e eu vejo como diferencial para a gente e eu vejo que essa inovação não somente na tecnologia e sim nos profissionais que estão buscando inovar.”
E8 (privada)	“A ação social da instituição é muito boa, eu vejo sempre isso como inovação que é uma coisa bem vista, porque a gente mora em um país com muita desigualdade, então todo e qualquer anseio e ajuda que há na parte social é bem-vinda; acho que essa é uma inovação muito viável. [...]”.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Levando em consideração o Quadro 2, se tratando de instituições de ensino superior temos sobre a questão envolvimento da inovação como estratégia competitiva nas instituições de ensino superior que: das duas instituições apenas na IES privada todos concordaram que ocorre o envolvimento da inovação como estratégia competitiva na organização.

Na instituição pública o processo é mais lento e burocrático o que atrapalha no método de inovação, levando em consideração que instituições privadas possuem maior flexibilidade para inovar e investir em novas estratégias. Vê-se claramente que os entrevistados da entidade pública não estão totalmente satisfeitos com a situação da instituição no que diz respeito à inovação e estratégia. Mesmo com alguns

empecilhos a IES está buscando crescer e se desenvolver para manter a qualidade do ensino e o seu nome na região.

Uma instituição pública já possui a vantagem competitiva de oferecer um ensino gratuito de qualidade, possui uma demanda natural que a deixa a frente das demais, pois tem programas de pesquisa e extensão e um corpo docente renomado com os melhores profissionais das áreas, o que não significa que deva levar em consideração somente essa vantagem. Segundo o que foi notado na pesquisa, apenas metade dos entrevistados considera a instituição inovadora, a outra metade deixou claro que inovação ainda tem muito a ser trabalhada.

A instituição privada considera inovação uma das suas principais estratégias, aperfeiçoando sempre seu sistema de informação, suas tecnologias e metodologias. Preza ininterruptamente pelo bem-estar dos seus funcionários e alunos, para isso precisa gerar novas táticas e inovar em seus serviços. Oferecer uma educação de qualidade é sua prioridade, tanto que todos os entrevistados consideram a instituição inovadora e diante disso está se desenvolvendo e deixando seu nome no mercado local. A variedade de cursos e o fato de ser uma filial de uma rede de IES já reconhecida no mercado lhe proporcionam maiores vantagens competitivas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho foi investigar a inovação como estratégia competitiva nas instituições de ensino superior. Portanto, foi realizada uma análise qualitativa por meio de um estudo de caso múltiplo realizado em duas instituições de ensino superior, abrangendo um total de oito entrevistas.

Observou-se que o uso da inovação como estratégia competitiva tem um envolvimento distinto entre as instituições estudadas, ressaltando que em ambas existe uma preocupação e um cuidado no processo administrativo como um todo em termos de inovação tecnológica e organizacional, levando em consideração o contexto brasileiro cada IES atua de forma diferente no processo de inovação (MORAIS PEREIRA *et al.*, 2016).

Observou-se que os gestores possuem amplo conhecimento sobre a estratégia e sua importância em uma organização. Destacaram como ela atua dentro das

instituições, em quais pontos está presente e onde deveria intensificar sua atuação. Na IES Pública seus dirigentes deixam claro que ainda há muito a ser trabalhado em relação ao seu planejamento estratégico, apesar de ter se desenvolvido bastante nos últimos anos. Os dirigentes da instituição privada explicaram que sempre desenvolvem estratégias para manter seu lugar no mercado e oferecer os melhores serviços em termos de educação.

Foi possível conhecer que a inovação tem forte presença em ambas as instituições. A instituição pública tem trabalhado bastante no aperfeiçoamento das áreas de pesquisa e extensão que é seu grande trunfo em relação as demais instituições. A privada investe no aperfeiçoamento de seus sistemas de informação e tecnologias para garantir um bom funcionamento da IES e manter a qualidade do ensino.

Ambas possuem boas vantagens competitivas. A pública além de oferecer ensino gratuito e boa reputação pelo grau de dificuldade de suas aprovações, possui ensino de qualidade e um ótimo programa de ensino, pesquisa e extensão o que a deixa à frente das demais. A instituição privada já possui um nome no mercado nacional e local, ofertando uma determinada variedade de cursos na região.

Os resultados do estudo contribuem para entender como ocorre o processo de inovação em instituições públicas e privadas, sendo um dos instrumentos essenciais para a empresa atingir seu objetivo de satisfação dos clientes (DRUCKER, 2003), servindo para pesquisas de fins acadêmicos, científicos e sociais, ampliando, assim, o conhecimento sobre as entidades estudadas e proporcionando aos próprios gestores uma reflexão sobre o desempenho da sua organização no mercado competitivo.

Contribuiu também para observar de forma mais detalhada o conhecimento e a visão que os dirigentes possuem sobre estratégia e como a utilizam em seu dia a dia, quais vantagens competitivas criam, possuem e pensam que possam vir a serem suas vantagens competitivas futuras. É também uma forma não só dos próprios gestores, como os seus demais colaboradores, alunos e a própria sociedade conhecerem essa parte da cultura organizacional de uma instituição de ensino superior. Como ocorre seu funcionamento, visão e contribuições para com a sociedade e o meio em que estão inseridas.

Pode-se ressaltar que as considerações, contribuições e conclusões evidenciadas neste estudo não possuem a intenção de encerrar o assunto, pois ainda há muito o que ser debatido. Tem-se como objetivo continuar esse assunto de forma sistêmica e estruturada, visando aumentar o número de IES estudadas com um maior número de entrevistados e expandir o estudo para mais de uma região fazendo uma pesquisa qualitativa tema.

A investigação se limitou apenas a duas instituições, sendo elas uma pública e outra privada, as entrevistas foram realizadas apenas com os gestores das IES, os cursos de Administração e Ciências Contábeis devido às demais instituições da cidade não possuírem esses mesmos cursos, impedindo assim a análise comparativa deste estudo. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa a pesquisa limitou-se apenas em entrevistas com os níveis estratégicos e táticos das entidades para se obter respostas mais detalhadas e uma visão mais ampla sobre o assunto.

Para pesquisas futuras pode-se evidenciar um alargamento das entrevistas e das amostras de dados como uma maior variedade de instituições, como escolas particulares com ensino médio e técnico integrado e institutos federais, incluindo os demais colaboradores e até mesmo os próprios alunos. É sugerido também expandir o campo de pesquisa para outras regiões, fazendo uma pesquisa a nível regional, contribuindo para uma difusão, disseminação, socialização e maturação do tema inovação, estratégia e instituições de ensino superior na estrutura intelectual da literatura acadêmica nacional e internacional. É recomendável fazer um estudo quantitativo para se obter amostras maiores e precisas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Carlos Alberto. Capacidades de Marketing e Inovação Organizacional: uma relação para Vantagem Competitiva. **Revista Alcance (Eletrônica)**, São Paulo, v. 23, n. 1, jan./mar. 2016.

AMORIM, Cassiano Caon. **O uso do Território Brasileiro e as Instituições de Ensino Superior, 2010**. Tese (Doutorado em Geografia Humana), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

ANDRADE, Rodrigo Messias de. **Orientação estratégica e desempenho organizacional na pequena empresa: uma análise do setor metal-mecânico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.

ANSOFF, H. I, MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégia**, Ed. 2, Atlas, São Paulo, 1993.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo: Administração**, Porto Alegre p. 20 e 29, 2009.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. **Administração Online**, São Paulo, v.1, n.1, jan./fev./mar. 2000

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.26, n.3, p.95\_97, jul./set.1991.

CARVALHO DIAS, Marcos. **Economia do dia-a-dia**. Ed.1, p.18, 2016

CARVALHO, Daniel Estima de Carvalho. **A Organização de Objetivos Estratégicos Corporativos: Um Estudo Sobre a Estruturação dos Objetivos e sua Relação com a Implementação, 2014**. Tese (Doutorado em Ciências), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

CHARLES, Christophe; VERGER, Jacques. **A História das Universidades**. São Paulo: UNESP, São Paulo, 1996.

COLENCI JR., Antônio; PANZERI, Viviane; BARBOSA Adilson Antônio. O Planejamento Estratégico das Instituições de Ensino Superior a partir de Referenciais Competentes. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 2, n. 3, p. 48-58, set./dez. 2004.

COLLA, Julio Ernesto; CUCO, Caroline. O papel da produção na efetivação da estratégia competitiva em uma empresa de confecções do Paraná. **RAIMED - Revista de Administração**, jan./abr, 2015

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa & Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens**. Ed. 3, 2014.

DIAS, Alexsandra Barcelo S; SANTOS, Valquíria Aparecida dos; BEIRUTH Aziz Xavier. Consistência das Estratégias de Instituições de Ensino Superior: Um Estudo baseado na Percepção dos *Stakeholders* utilizando-se do *BalancedScorecard*. **REPeC**. Disponível online em [www.repec.org.br](http://www.repec.org.br), v. 10, n. 4, art. 5, p. 431-448, Brasília out./dez. 2016.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

DRUCKER, Peter. **The new society for organizations. In: On the profession of management**. Boston: Harvard Business Review Press, 1998

GRANT, R. M. *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. **Californian Management Review**, California, 114-135, 1991.

HAIR JR. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Essentials of business research methods*. New Jersey, **John Wiley & Sons**, 2003.

HERRERO FILHO, Emílio. **Pessoas focadas na estratégia. As disciplinas de execução da estratégia**. Rio de Janeiro, Ed. 1, 2012.

KELM, Maiquel Silva; BAGGIO, Daniel Knebel; KELM, Martinho Luis; GRIEBELER, Marcos Paulo Dhein; SAUSEN, Jorge Oneide. A Inovação Como Estratégia Competitiva das Organizações: Um Ensaio Teórico. **RAIMED -Revista de Administração**, Rio Grande do Sul, ago./dez. 2014

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Vantagem Competitiva e Criação de Valor**. Coimbra, Ed. 2, 2017.

MAINARDES, Emerson Wagner; DESCHAMPS, Marcelo; TORTINI, Gerson. Percepções dos *stakeholders* sobre a qualidade de uma instituição de ensino superior. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Campo Largo, v. 8, n.1, p. 90-105, maio, 2009.

MAINARDES, Emerson Wagner; DOMINGUES, Maria José. A qualidade da administração das instituições de ensino superior: um estudo multicaso em instituições privadas que oferecem cursos de graduação em Administração em Joinville, SC. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 10, n. 22, jan. /abr, 2010.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; TONTINI, Gerson. **Vantagens Competitivas em Instituições de Ensino Superior**. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis, 2009.

MAINARDES, Emerson Wagner; MIRANDA, Cristina Schmitt; CORREIA, Carlos Henrique. A gestão estratégica em de instituições de ensino superior: Um estudo multicaso. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Campo Largo, v.9, n.1, jan./jun. 2011

MARTINS, Renard Pereira; LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira; Ensslin. Um estudo bibliométrico sobre avaliação de desempenho em Instituições de Ensino Superior. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

MAZARO, Rosana Mara. Inovação em Turismo e Competitividade Regional: abordagem conceitual e ensaio de aplicação. **RTA, ECA-USP**, v. 28, n. 1. p. 1-18, São Paulo, jan./abr. 2017.

MELO RIBEIRO, Henrique César; COSTA, BennyCramer. Influência dos *Stakeholders* na gestão e no controle das organizações esportivas. **Rev. Ciênc. Admi.**, Fortaleza, v. 23, n. 1, p. 42-69, jan./abr. 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Tradução Lene Belon Ribeiro, São Paulo, Luciana de Oliveira da ed. 2, p.30, 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, James B.; LAMPEL, J; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha, de São Paulo, ed. 4 p. 25, 2006.

MIRANDA DE OLIVEIRA, Anna Gabriela; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; MUYSLDER, Cristiana Fernandes de. Educação Empreendedora: O Desenvolvimento do Empreendedorismo e Inovação Social em Instituições de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, p. 29-56, 2015.

MORAIS PEREIRA, Rafael; MARQUES, Humberto Rodrigo; CASTRO, Sabrina Olímpio Caldas de; ALMEIDA, Fernanda Maria de; GAVA, Rodrigo. O contexto da inovação nas universidades federais brasileiras na perspectiva de indicadores de ciência e tecnologia. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**. Viçosa, v.1, n.1, Setembro/Dezembro, 2016.

MOTA, Anderson. **Estratégia Competitiva**.Curitiba, p. 19, 2008

MOURA, Tania Maria de Melo. **Metodologia do Ensino Superior: saberes e fazeres da/para prática docente**. UFAL, Maceió, ed.2, p.26, 2009.

OLIVEIRA, Anna Gabriela Miranda de Oliveira; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes ;MUYSLDER, Cristina Fernandes de. **Educação Empreendedora: O Desenvolvimento do Empreendedorismo e Inovação Social em Instituições de Ensino Superior**. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, vol.18, n.1,jan./fev./mar./ abr. 2016.

OLIVEIRA, Edi Carlos; TATOO, Luiz. Uma leitura sobre a percepção de autores em relação aos conceitos de estratégia. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v.6, n.1, jan/abr. 2013.

OLIVEIRA, Evaldo Macedo de. Instituições de ensino superior: centros de excelência acadêmica ou fábrica de profissionais? **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro8 (2), p. 91-101, abr./jun. 1974.

PEREIRA, Vinícius da Silva; ZILBER, Moisés Ari. Vantagem competitiva por meio da inovação em empresas incubadas em parque tecnológico. **RACE**, Joaçaba, v.16, n.1, p. 65-94, jan./abr. 2017.

PESSOA, Raimundo Wellington Araújo; NASCIMENTO, Leandra Fernandes;

NEVES, João Adamor Dias; OLIVEIRA FILHO, Geovane. Estratégia e Vantagem Competitiva da Responsabilidade Empresarial. **Gestão & Regionalidade**, Fortaleza, v. 25, n.74, mai./ago. 2009

PORTER, Michael E. **Competitivestrategy**. *Free Press*, New York, 1980.

PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria Pinho Braga, Rio de Janeiro, 1997.

RECKZIEGEL, Valmor; MACHADO, Débora Gomes; SOUZA, Marcos Antonio de Sousa; PIVA, Regiane de Souza. O Uso de Inovações no Atendimento como Estratégia de Competitividade em Instituições Financeiras: O Caso da Caixa Econômica Federal. **REUNIR** Campina Grande, v. 7, n. 1, p. 1-17, jan./abr. 2017.

RIZZO, Cláudia. **Gestão Estratégica do Aluno/ Cliente nas Instituições de Ensino Superior Privadas**. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SCHARF, Edson Roberto; SORIANO-SIERRA, Eduardo Juan. A gestão da estratégia e o valor percebido: Estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. Santa Catarina, vol. 5, n. 1, p. 87-108, 2008.

SCHENEIDER, Aline Botelhor; CARNEIRO, Marcelo Lopes; SERRA, Fernando A. Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal. **Estratégia Competitiva: Michael Porter 30 anos depois**. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 298-326, mai./ago. 2009.

SCHUMPETER, J. A. (1982). **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo, 1982.

SHIRAISHI, Guilherme de Farias. **Estratégias da Empresa e as Estruturas de Marketing, 2008**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SILVA PEREIRA, Raquel da Silva; FRANCO, Ivaldo Donizeti; ALMEIDA, Luis Carlos Barnabé de; SANTOS, Isabel Cristina dos (2012). O ensino de Inovação na Administração, Ciências Contábeis, Turismo e Tecnologia em Gestão: Um estudo Exploratório em Instituições de Ensino Superior Brasileiras. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n.4, p.221-244, out/dez. 2012.

SILVA PEREIRA, Raquel da Silva; FRANCO, Ivaldo Donizeti; ALMEIDA, Luis Carlos Barnabé de; SANTOS, Isabel Cristina dos. Ensino da Inovação na formação do Administrador brasileiro: contribuições para gestores de curso. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v.6, n.1, p.1001-139, fev./mar., 2015.

SILVA, Paulo Gustavo da; ARAÚJO, Afrânio Galdino de; DAMASCENO, Larissa Mayara da Silva; SERRALVO, Francisco Antônio. O processo da estratégia sob a visão dos decisores. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, Guarapuava, v.15, n.3, Jul/Set, 2017.

VANIN, Jorge Alexandre; SILVA, Paula Maines da Silva. Estratégia Competitiva e Marketing Corporativo: Diferenças e Semelhanças. **GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG**, Minas Gerais, vol. 4, nº 7, Jan/Abr 2010.

VIEIRA, Glicia; QUADROS, Ruy. Organização para Organização: integrando estratégia, estrutura e processos de gestão. **Desafio Online**, Campo Grande v.5, n.2, mai./ago. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos**. Tradução de Crithian Matheus Herrera, ed.5, p.17, São Paulo, 2015.