

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

MARCELA LÍVIA PESSOA SOARES MACEDO

**ESTRATÉGIAS BASEADAS EM RECURSOS PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR (IES): O papel dos recursos legais**

Porto Alegre - RS

2022

MARCELA LÍVIA PESSOA SOARES MACEDO

**ESTRATÉGIAS BASEADAS EM RECURSOS PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR (IES): O papel dos recursos legais**

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

Área de concentração: Direito da Empresa e dos Negócios, dentro da linha de pesquisa – Direito da Empresa e regulação.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Bitencourt da Silva

Porto Alegre - RS

2022

MARCELA LÍVIA PESSOA SOARES MACEDO

**ESTRATÉGIAS BASEADAS EM RECURSOS PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR (IES): o papel dos recursos legais**

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

Orientador: Prof. Dr. Silvio Bitencourt da Silva

Aprovada em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Silvio Bitencourt da Silva (Orientador) –
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Prof^ª. Dra. Luciana Maines da Silva – (UNIVERSITY OF STAVANGER)

Prof. Dr. Wilson Engelmann – (UNISINOS)

Prof. Dr. Fabiano Koff Coulon – (UNISINOS)

Ficha Catalográfica elaborada de acordo com os padrões estabelecidos no
Código de Catalogação Anglo-Americano (AACR2)

M141e Macedo, Marcela Livia Pessoa Soares.

Estratégias baseadas em recursos para Instituições de Ensino Superior (IES): o papel dos recursos legais / Marcela Livia Pessoa Soares Macedo. – 2022.

65 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Direito, 2022.

“Orientador: Prof. Dr. Silvio Bitencourt da Silva.”

1. Planejamento estratégico. 2. Visão baseada em recursos. 3. IES. 4. VRIO. 5. Recursos legais. I. Silva, Silvio Bitencourt da. II. Título.

CDD: 341.39

Bibliotecária Responsável:
Jucyara da Silva Rodrigues CRB 3ª Região/1594

Dedico este trabalho a minha avó Libania Pessoa (*in memoriam*) por se mostrar uma mulher à frente do seu tempo, trabalhar incansavelmente pela sua família e viver o amor incondicionalmente. Vivo para perpetuar sua memória.

AGRADECIMENTOS

Faz algum tempo que venho percebendo o quanto sou grata a Deus e as pessoas que estão no meu caminho. E tendo mais noção diante de tantas provações, vejo que tudo na minha vida é graça, porque essa gratidão faz parte da minha essência.

Após minha graduação, senti a necessidade de fazer especializações, cursos de formação, extensão, mas jamais tinha em mente fazer um mestrado. Mesmo meus pais sendo da área de educação, via aquilo como algo distante, talvez um sonho inatingível, mas algo que não acrescentaria tanto na minha carreira, pois, afinal, não vislumbrava a carreira da docência.

Casei, tive um filho e com ele, novas amizades. Como é importante sabermos escolher nossas amizades! No meio delas, tinha uma pessoa inteligente, articulada e que tinha, dentro de si, o prazer em fazer os outros conquistarem mais espaços.

O tempo passou, a afinidade entre nós foi aumentando e novos sonhos foram aparecendo. Um deles, era uma nova maternidade. A oportunidade de darmos irmãos aos nossos filhos. Ana engravidou e depois eu tive a bênção de ter a Teresa.

Mas ela é uma incansável, e estava cursando um doutorado. Foi então que o lado mais humano dela novamente aflorou e praticamente me obrigou a fazer a inscrição para uma turma complementar de um MINTER no Juazeiro do Norte – CE.

Quando eu vi o edital dos classificados, não acreditei! Foi uma sensação muito estranha. Dali, já começava a me sabotar! Passei no mestrado profissional em direito das empresas e dos negócios, na conceituadíssima UNISINOS! Fazia muito tempo que eu não estudava. Sempre estava adquirindo novos conhecimentos na minha área-mãe, o varejo. Como uma administradora, seria capaz de enfrentar um mestrado em Direito?!

Pois é! Mas a história começava na Rodoviária Petrônio Portela, com destino a Juazeiro do Ceará, tendo companheira das viagens pela Guanabara, a minha amiga Claudya. Esta também recebeu a graça em ser amiga de Ana. Eram 12 horas de viagem! Quando chegávamos, descansávamos na nossa pousada, a querida Lagoa Seca. Daí íamos à Unileão. Como aquela IES me conquistou!

Veio o primeiro seminário. O medo era tanto que fui atrás da minha mentora e tive uma aula particular com ela, Ana Letícia, a dona do Direito Civil, fera em contratos!

Jamais esquecerei os princípios da boa-fé. A sabotagem inicial sumiu temporariamente quando o professor Fabiano disse que eu era uma advogada revistada em uma administradora! Fui ao céu!

Veio a imersão na Unisinos! Foi lá que conheci aquele que seria o meu orientador. No início, foi assustador porque ele era muito sério, rígido e muito, muito inteligente! Na minha primeira orientação, fiquei impressionada com tanta humildade. E, eu não poderia decepcioná-lo.

Mais aulas no Juazeiro, mais viagens, mais seminários e cada dia mais apaixonada pelo curso e pelos colegas de turma.

Chegou o momento da nossa 2ª e última imersão! A turma já estava muito unida. As aulas ficavam mais puxadas, mas eram mais leves e divertidas. Veio a pré-banca. Fui a segunda. Passei. Naquele momento, percebi que precisava estudar mais e mais para estar à altura do meu orientador. Naquele semestre, realizaria meu maior sonho, percorrer os caminhos de Jesus na Terra Santa. Veio também minha pior crise de ansiedade... tive problemas em casa, vivi uma montanha russa desgovernada... todos começavam a qualificar e eu, nada..., mas tinha sempre alguém disposto a me ajudar, meu orientador. Sempre paciente, atencioso. Quando eu pensava que iria recomeçar, quando os créditos acabaram, veio a pandemia... perdi 2 pessoas muito próximas a mim, vovô Pessoa e tia Angélica... desabei ainda mais... depois de 1º semestre quase perdido, encontrei forças, Ana Letícia sempre disponível com os livros e qualifiquei na prorrogação do 2º tempo!

O segundo semestre de 2020 deveria ter sido de muitas leituras, revisões, mas todo o planejamento se desfez.

Se não bastasse, perdi a Aninha! Aquela que torcia sempre por mim, com o sorriso no rosto e fazendo sempre tudo por mim com muito amor e carinho. É um anjo que está olhando por mim pois tinha um coração puro e amava Jesus!

Enfim... Hoje estou aqui lembrando de todos os momentos cruéis que tive durante esse período. Mas certa que muitas pessoas me ajudaram nessa conquista.

Primeiramente, agradeço a Deus, por aos poucos, dar-me sabedoria e me mostrar o quanto nossa vida é perfeita ao lado D'Ele. Aos meus pais, Ângela e Airton, por cuidarem de mim com tanto zelo, carinho e amor sendo minha base nas quais construo meus princípios e valores.

Ao meu núcleo familiar, Alysson, meu marido; José Airton Neto, meu primogênito e Teresa, meu milagre. Quantas vezes vocês foram capazes de entender minhas ausências, frustrações e, ao mesmo tempo, acolheram-me com tanto amor!

Ao professor Silvio Bitencourt por todo a sua inteligência, humildade e serenidade em transmitir seus conhecimentos. Ele é o principal responsável pela minha escrita. Fez-me perseverar e acreditar que conseguiria sem me deixar sozinha. Eu não tenho nem palavras para descrever a minha gratidão pelo nosso encontro.

Gostaria de registrar também as minhas 3 equipes de trabalho. Gratidão à Casa do Atleta, à Lacoste Teresina e ao Cesvale. Sem eles, jamais poderia ter dado o primeiro passo. Braços, pernas, corações que andam juntos e assim, prosperamos juntos também. Aqui, temos ainda um projeto grandioso nascendo. Conto com vocês mais uma vez.

A minha amiga-irmã de fé, Itamara Matos, com as suas incansáveis orações, palavras de carinho e gestos de amor. Se fiquei “de pé”, você foi um dos pilares que me sustentou.

Agradeço também ao apoio dos meus pais, Angela e Airton, por todos os valores e sobretudo, por sempre terem apostado e acreditado que eu poderia fazer o que eu estivesse disposta a fazer.

Não poderia deixar de lembrar do apoio e das palavras dos anjos Camilla Abud e Prof. Wilson Engelmann. Vocês deixam o mestrado leve, com credibilidade; criando um sentimento de pertencimento único.

Será muito gratificante saber que conclui essa etapa, o tão esperado título de Mestre. Quero dizer que dentro da Unisinos, aprendi que os verdadeiros mestres não precisam dos mais nobres diplomas de papéis. Eles são coerentes, humildes, compreensíveis, acessíveis e amam o que fazem. Mas cortar esse cordão umbilical tem sido dramático e doloroso. Talvez, seja o motivo de tanta demora em finalizar.

Enfim, ressalto que não quero mais parar. Tive inspirações como meu orientador Silvio Bitencourt e minha mentora Ana Leticia Leonel. Por vocês, quero continuar. E por meus pais e meus filhos, quero mostrar que sou capaz, e que ainda tenho um lindo percurso a trilhar.

Obrigada meu Deus, pelos familiares, amigos e professores que colocas-Te no meu caminho.

A todos e a todas, minha eterna gratidão.

RESUMO

Esta dissertação tem como tema as Instituições de Ensino Superior – IES's, sobretudo o estudo de caso sobre o Centro de Ensino Superior do Vale do Parnaíba – CESVALE, e pretende contribuir para a continuação desta IES no mercado atual educacional, através da consolidação de estratégias baseadas na teoria da Visão Baseada em recursos, bem como através dos recursos legais descritos para a obtenção de vantagens competitivas, assegurando sua perenidade. A pesquisa passa pela análise de estratégias baseadas em recursos que as Instituições de Ensino Superior, especificamente no âmbito do CESVALE, adotam como ferramenta de gestão, para obterem vantagens competitivas, assegurando a sua perenidade no mercado educacional do Brasil. Neste contexto, as análises dos dados foram feitas através da ferramenta VRIO, identificando as possibilidades para a consolidação dos recursos identificados, assim como as potencialidades e fragilidades oriundas desta análise. Com base na análise dos dados, percebe-se que, no CESVALE, a gestão do recurso humano transitou pelo levantamento do potencial dos profissionais, o desenvolvimento das habilidades e a capacitação necessária. Portanto, é notório que quanto mais interação existir entre os dois modelos teóricos apresentados – planejamento estratégico e visão baseada em recursos – pode-se assegurar a permanência da IES no mercado de Ensino Superior do Piauí.

Palavras-chave: planejamento estratégico; visão baseada em recursos; IES; VRIO; recursos legais.

ABSTRACT

This dissertation has as its theme the Higher Education Institutions - HEIs, especially the case study on the Higher Education Center of Vale do Parnaíba - CESVALE, and aims to contribute to the continuation of this HEI in the current educational market, through the consolidation of strategies based on in the theory of Vision Based on resources, as well as the legal resources described for obtaining competitive advantages, ensuring its continuity. Analyze which are the resource-based strategies that Higher Education Institutions, specifically within CESVALE, adopt as a management tool, to obtain competitive advantages, ensuring their permanence in the educational market in Brazil. Data analysis was performed using the VRIO tool, identifying the possibilities for the consolidation of the identified resources, as well as the strengths and weaknesses arising from this analysis. Based on the analysis of the data, we perceive that at CESVALE the management of human resources moved through the survey of the potential of professionals, the development of skills and the necessary training. Therefore, it is clear that the more interaction that exists between the two theoretical models presented - strategic planning and Vision based on resources - the IES can remain in the Higher Education market in Piauí.

Keywords: strategic planning; resource-based view; HEI; VRIO; legal resources.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS: UMA ABORDAGEM E ORIGEM	18
2.1 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS COMO ESTRATÉGIAS	20
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) E A VANTAGEM COMPETITIVA ...	22
3 RECURSOS LEGAIS E OS TIPOS DE CONTRATOS	24
3.1 PRINCÍPIOS GERAIS E OBJETIVOS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	25
3.2 SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – SINAES	26
3.3 AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR	27
3.4 EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES - ENADE	28
3.5 DECRETO Nº 9.057, DE 25 DE MAIO DE 2017	29
3.6 CONTRATOS	30
3.6.1 Docentes	32
3.6.2 Estudantes	32
3.6.3 Contratos com fornecedores e de parcerias	33
3.7 AS SINALIZAÇÕES DOS CONTRATOS DOS PROFESSORES	34
3.8 CONCESSÃO	35
3.9 LICENÇA	37
3.10 PROPRIEDADE INTELECTUAL	38
3.11 DIREITO AUTORAL	39
3.12 LICENÇA DE USO DE IMAGEM	41
3.13 PROTEÇÃO DE DADOS A PARTIR DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS (LGPD)	42
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	44
4.1 O MODELO VRIO	47
4.1.1 Valor	49
4.1.2 Raridade	49
4.1.3 Inimitabilidade	50
4.1.4 Organização	50
5 METODOLOGIA E ESTUDO DE CASO	52
5.1 METODOLOGIA	52
5.2 ESTUDO DE CASO DO CESVALE	53

5.2.1 Valor	54
5.2.2 Raridade	54
5.2.3 Inimitabilidade	55
5.2.4 Organização	55
5.3 DO PONTO DE VISTA DOS RECURSOS LEGAIS	56
5.3.1 Princípios gerais e objetivos da Educação Superior	57
5.3.2 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES	57
5.3.3 Avaliação das Instituições de Educação Superior	57
5.3.4 Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE	58
5.3.5 Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017	58
6 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS.....	62

1 INTRODUÇÃO

Não há como se negar que as instituições de ensino, especialmente as de nível superior (IES), têm enfrentado grandes e significativas mudanças nos ambientes onde estão atuando. Tais mudanças atingem vários setores de gestão, passando por adaptações imediatas da oferta de cursos à realidade de mercado, até dificuldades de faturamento incompatível com receita, estrutura e suporte oferecidos, etc.

Portanto, a capacitação estratégica da gestão educacional tem o objetivo não só de operar, normalmente, o negócio, mas de torna-lo cada vez mais competitivo diante dos desafios, especialmente num contexto de excesso de oferta de IES's

Nessa linha, este estudo tem como tema a análise de recursos, estratégias e capacidades que as Instituições de Ensino Superior, especificamente no âmbito do CESVALE, localizado à Avenida Ininga,1201, em Teresina – PI, possuem para gerarem valores e vantagens no mercado de Ensino Superior no Brasil, no caso do Piauí.

Conhecer os recursos, estratégias e capacidades disponibilizadas pelas Instituições de Ensino Superior, especificamente no âmbito do CESVALE, é importante na elaboração futura de um conjunto de recomendações ou estratégias baseadas em recursos, como forma de se inserir e permanecer num mercado educacional com características de competitividade. Nisto já se apresenta a **justificativa** do tema escolhido.

Ainda, leva-se em conta que tal mercado é regulado por leis federais, estaduais e municipais, com características bastantes específicas, sem desconsiderar que, no sistema neoliberal – que é o atual – se tem a ideologia da mínima intervenção do Estado. Logo, entende-se que um ambiente pouco regulado, que valoriza a autonomia privada, é o mais propício para o ato de empreender, que necessita de acompanhamento flexível do Estado.

Assim, no aspecto de compreensão da assimiliação dos recursos legais com o objetivo da pesquisa, tem-se que , para Bolaños-Guerra, Dupont e Picavet (2009) o processo legal em si não é apenas uma questão de regras legais formais. De fato, para os autores (BOLAÑOS-GUERRA, DUPONT E PICAVET, 2009) o processo jurídico se preocupa com o uso estratégico de regras e princípios legais, mas desafiam essa perspectiva ao defender uma abordagem baseada em interpretações e

coordenação estratégica de recursos legais. Neste ponto, leva-se em consideração, então, que os recursos legais abrangem os ativos da empresa que recebem proteção legal por meio de direitos de propriedade. São compostos por patentes, licenças, direitos autorais, segredos comerciais, marcas e acordos, como diferentes tipos de contratos, cartas de divulgação, contratos preliminares e cartas de intenção (SEPPÄNEN e MAKINEN, 2007; SEPPÄNEN, 2009).

Nesta direção, o que poderia ser chamada de uma “estratégia jurídica corporativa” se concentra em como a “lei” – junto com seus sistemas, processos, políticas, atores, percepções e normas – é avaliada, incorporada ou manipulada pelas empresas para otimizar a competitividade (ANDERSON, 2009).

Portanto, compreender as estratégias baseadas em recursos das IES's no Brasil, especificamente no âmbito do CESVALE, é fundamental para identificar os limites e desafios no mercado educacional de cursos superiores, principalmente com a expansão dos cursos à distância.

Na atual era do conhecimento é fundamental entender, ainda, como as IES's, especificamente no âmbito do CESVALE, investem no capital humano para otimizar os recursos e as capacidades, ou seja, quais são as estratégias de gestão institucional que são utilizadas para qualificar a prestação de serviços e assegurar a permanência do CESVALE diante dos desafios impostos pelo mercado educacional.

Assim, torna-se relevante compreender cientificamente a importância de se implementar um modelo de gestão que foque nos recursos, estratégias e capacidades, sendo capaz de empreender um estilo inovador na atuação das IES's, que exige uma cultura administrativa que gere as mudanças não somente na estrutura, mas, principalmente, na mentalidade organizacional.

Como já apresentado, vê-se que há diversas questões que norteiam o tema da pesquisa. No entanto, o principal caminho tomado, neste momento, consiste em compreender quais são os recursos, as estratégias e as capacidades que as Instituições de Ensino Superior, especificamente no âmbito do CESVALE, utilizam para o ingresso e permanência, com vantagem competitiva, dentro do mercado do Ensino Superior, considerando tais aspectos do ponto de vista de reprodução em cópia, dentro de um contexto interrelacional.

Nesta toada, o **problema** de pesquisa deste estudo é saber como e quais as estratégias baseadas em recursos que as Instituições de Ensino Superior,

especificamente no âmbito do CESVALE, utilizam como ferramenta de gestão, para gerarem valores e vantagens competitivas no mercado educacional do Brasil, no caso do Piauí.

Como hipótese da pesquisa, tomando como referência o principal processo de análise interna, que consiste no uso da ferramenta VRIO, buscar-se-á compreender que o uso de recursos legais é imprescindível e, ainda assim, a IES poderá obter vantagens competitivas a partir da formulação e implementação de táticas baseadas em recursos que permitam o atuar estrategicamente, levando em conta, também a relação do CESVALE com os complementadores.

Importante explicar, mesmo para introduzir o tema pesquisado e apresentar a hipótese pesquisada, que o CESVALE, fundado em 1985, possui 35 anos de relevantes serviços prestados à sociedade piauiense. Teve o seu primeiro vestibular realizado em agosto de 1985, para o curso de Ciências Contábeis, e a sua 1ª turma colou grau em nível de Bacharelado em Ciências Contábeis em julho de 1989. Em 1996, foi realizado o primeiro vestibular para o curso de Administração; em 1998, o primeiro vestibular para o curso de Secretariado Executivo e, em 2006, o primeiro vestibular para Bacharelado em Direito. Ainda, em 2002, foi fundado o Centro de Pós-graduação e Extensão com o objetivo de proporcionar à comunidade de todo o entorno oportunidades de prosseguimento nos estudos à busca pela pesquisa acadêmica e a difusão de novas técnicas sociais nas áreas dos cursos ministrados.

Ainda, em relação à sua atividade empresarial, o CESVALE é IES privada, de capital fechado, cujo ano de abertura de empresa foi 1979. Encontra-se localizado no município de Teresina, capital do Estado do Piauí, e sua área de atendimento abrange municípios do Piauí e Maranhão. Tem como missão a formação de profissionais de nível superior competentes e éticos, aptos à produção de conhecimentos científicos e tecnológicos, a fim de desenvolver atividades que contribuam, de forma significativa, para o crescimento da sociedade.

Credenciada no MEC, nos termos do Decreto nº 91.414, publicado no DOU de 10/07/1985, atualmente, possui índice geral de cursos avaliado em nota quatro, no ano de 2019. Ressalte-se que os indicadores de qualidade de Educação Superior 2018 demonstram que o Conceito Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) do curso de Administração é quatro e, do curso de Direito, três, figurando,

respectivamente, na primeira e segunda posições entre as melhores instituições privadas do Piauí.

Além dos cursos de graduação, como mencionado, o CESVALE oferta as pós-graduações lato sensu em Psicologia Organizacional, Marketing de Varejo, Gestão, Estratégia e Negócios, Gestão de Recursos Humanos com Coaching, Gestão Empresarial com Coaching, Avaliação Psicológica e Diagnóstico, Psicopatologia, Instalações Prediais, Docência do Ensino Superior, Direito Imobiliário, Direito Administrativo, Direito do Trabalho e Previdenciário, Direito Civil e Processual Civil, Direito Penal e Processo Penal, Auditoria, Controladoria e Compliance Governamental, Auditoria e Planejamento Tributário, Auditoria Fiscal e Tributária, Controladoria e Finanças Empresarias, Arquitetura de Interiores, Arquitetura, Cidade e Desenvolvimento e atividades de extensão desenvolvidas de forma rotineira, de acordo com o previsto no calendário acadêmico.

São aproximadamente mil e novecentos alunos matriculados e conta com cento e quatro empregados, destes, setenta e um são professores. Ao longo de mais de trinta anos de prestação de serviços, verificou-se expansão nos cursos ofertados, visto que passou de Ciências Contábeis para os supramencionados, e consecutivamente o aumento da quantidade de alunos. Registre-se que há cerca de cinco anos findou um amplo processo de reestruturação da instituição, incluindo alterações na composição societária. Nessa época, contava com cerca de seiscentos alunos. Em regra, mantém-se a formação de turmas para todos os cursos de graduação, sendo o curso de Ciências Contábeis o mais concorrido. A estrutura física na qual presta os serviços contempla espaço para desempenho de atividades acadêmicas e administrativas, biblioteca, laboratórios, área de convivência, estacionamento, auditório e núcleo de prática jurídica. Este, com prestação de serviços à comunidade.

O CESVALE, como instituição de Ensino Superior, tem como missão desenvolver, de forma indissociável, o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, através de ações voltadas para a formação de profissionais de nível superior competente, a produção de conhecimentos e atividades de extensão à comunidade. Promove assim, o desenvolvimento educacional, mediante a oferta de cursos de ensino superior, integrada à investigação científica e à extensão, primando pela formação integral do indivíduo, despertando-lhe o senso crítico, a ética e a capacidade de julgar e agir corretamente.

Vê-se que o CESVALE empreende um processo educativo que contribui para o pleno desenvolvimento do aluno, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação profissional para o trabalho.

Entende-se, portanto, que a **hipótese** de pesquisa é que se o CESVALE continuar desenvolvendo estratégias baseadas em recursos, poderá tornar-se mais competitivo, permitindo sua manutenção no mercado educacional.

Sendo assim, como **objetivo geral** da dissertação, tem-se a busca da análise de como e quais são as estratégias baseadas em recursos que as Instituições de Ensino Superior, especificamente no âmbito do CESVALE, adotam para obterem vantagens competitivas, assegurando a sua perenidade no mercado educacional do Brasil.

Para obter-se esse resultado, a pesquisa apresenta, como **objetivos específicos**, abordar e apresentar a origem conceitual da visão baseada em recursos, demonstrar e explicar os recursos legais que a IES se vincula e os contratos vinculados; enfatizar a importância do planejamento estratégico e os elementos utilizados para tal, no âmbito do CESVALE.

Quanto à **metodologia** da pesquisa, como já exposto e conforme detalhamento mais minucioso na parte final do trabalho, trata-se de um estudo de caso. Esta forma de se pesquisar configura-se como meio mais adequado ao que se escolheu pesquisar, visto que se estará analisando eventos contemporâneos relacionados a processos relevantes em âmbito empresarial que necessitam ser evidenciados e avaliados para possibilitar a compreensão do objeto da pesquisa, constituído a partir do problema formulado (YIN, 2001).

Sabe-se que o estudo de caso é uma estratégia metodológica de se fazer pesquisa em ciências sociais. É uma metodologia aplicada para avaliar e descrever situações a partir da presença do elemento humano.

No entanto, ainda que o caso do CESVALE seja analisado, a parte inicial do trabalho desenvolve-se através de pesquisa eminentemente bibliográfica, com o fim de atender objetivos específicos iniciais que a pesquisa se propõe a atingir. Tal metodologia leva em consideração, como deve ocorrer em todo trabalho científico, a formação dos autores mencionados, bem como sua respeitabilidade no meio acadêmico.

Frise-se que, apesar da complexidade e particularidade de um estudo de caso, esta pesquisa não tem por objetivo o esgotamento do tema, mas tão só construir considerações importantes para que, socialmente, a pesquisa seja utilizada como uma forma de crescimento e estabelecimento de instituições de ensino superior, a exemplo do que acontece com o CESVALE.

2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS: UMA ABORDAGEM E ORIGEM CONCEITUAL

Atualmente, temos um mercado de negócios altamente competitivo e influenciado pelas constantes variações econômicas. Isso exige que as organizações se concentrem na busca de resultados e aumentem a eficiência e a produtividade, controlando os custos operacionais (KRETZER, 2006). Assim, diante do contexto da atualidade, a produção de conhecimentos – p.ex. rotinas operacionais, habilidades, know-how –, é um dos recursos primordiais para a sobrevivência de uma organização (NONAKA & TAKEUCHI, 2008).

No sentido oposto de um monopólio, por um lado, no mercado de negócios altamente competitivo, as empresas detêm pequenas parcelas de mercado, dificultando o aumento de vantagem competitiva. Por outro lado, para o consumidor, a vantagem é que, em função da concorrência, os preços são reduzidos, e existe pouca diferenciação entre os produtos e serviços ofertados.

Especificamente, para sobreviver no mercado de negócios altamente competitivo é fundamental saber, por exemplo, como fazer um bom contrato de prestação de serviços educacionais, pois um contrato eficiente permite que sejam registradas questões relevantes, como as responsabilidades que a Instituição de Ensino Superior - IES têm e as que são atribuíveis aos alunos.

Com isso, pode-se evitar futuros descontentamentos e processos por parte dos alunos, pais e/ou responsáveis, que se sentirem lesados por qualquer motivo, ainda que não atribuível diretamente à alguma conduta da IES.

Logo, ter um contrato bem estruturado e eficiente é uma garantia que a IES tem de que não será cobrada pelo serviço que ela não ofertou. E, ao mesmo tempo, os alunos, pais e/ou responsáveis também são beneficiados, pois poderão exigir da IES os direitos e deveres que estão previstos no documento contratual entre as partes.

Segundo Mônica Tereza Mansur Linhares (2004), o contrato de prestação de serviços educacionais consiste num acordo, no qual o objeto é o processo de ensino-aprendizagem. Na condição de um contrato bilateral, oneroso, comutativo e de longa duração, cabe ao aluno/contratante pagar os valores contratados e à prestadora do serviço (ou a IES), por meio de seus profissionais, ministrar conhecimentos,

informações ou esclarecimentos indispensáveis à formação do discente ou a um fim determinado.

Nesse sentido, uma das perspectivas teóricas que permite analisar as relações que se desenvolvem entre IES e estudantes por meio de um contrato de prestação de serviço é a *Visão Baseada em Recursos*, e mais especificamente, um dos seus desdobramentos teóricos, a *Visão Baseada no Conhecimento*. Essa teoria tem o potencial de esclarecer como as fontes de conhecimento e as capacidades organizacionais podem aumentar a vantagem competitiva, criar valor e alavancar a performance das IES's.

Na perspectiva do conhecimento, a *Visão Baseada em Recurso* (VBR) pode auxiliar na gestão estratégica (FOSS, 1997), possibilitando vantagem competitiva para uma empresa, quando esta foca nos recursos desenvolvidos, tácito e explícito internamente (HENDRIKS, 1999). Na prática, a “*Visão Baseada em Recursos*” (BARNEY, 1996; WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993) disponibiliza uma base teórica para a percepção da importância do recurso conhecimento no aumento do desempenho da competitividade sustentável de uma organização, através da otimização dos recursos e capacidades (LEE & LEE, 2005). Veja-se: tal aplicação não se limita aos contratos com os alunos, mas abrange diversas situações que a IES deve agir, garantindo sua sustentabilidade.

Do ponto de vista administrativo, a teoria VBR é uma das mais importantes correntes teóricas da estratégia, sendo fundamental para a análise de valores e vantagens competitivas de uma empresa, possibilitando avanços significativos no conhecimento do potencial a ser explorado em torno dos recursos e capacidades, na medida em que identifica os principais aspectos e/ou fatores determinantes para o desempenho das organizações (BARNEY, 1991, 1996; WERNERFELT, 1984).

O objetivo primordial das abordagens dos estudos que compõem a VBR é identificar os recursos organizacionais que possibilitam, à empresa, uma vantagem competitiva sustentável. Para Barney & Hesterly (1999), dentre os recursos e capacidades de uma empresa, estão todos os atributos que a capacitam para definir e implementar estratégias. Wernerfelt (1984, p. 172) define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa”.

A *Visão Baseada em Recursos* (VBR) é uma perspectiva recente que compreende os recursos como o fundamento para a estratégia de uma organização

empresarial. Nesse tipo de abordagem são consideradas as competências, as capacidades e as habilidades como sendo a base de conhecimento produtivo e organizacional e, por conseguinte, a fonte mais importante da vantagem competitiva, da heterogeneidade e da lucratividade das empresas, a longo prazo ou de vida longa (KRETZER *et al.*, 2006).

A Visão Baseada em Conhecimento é uma expansão teórica da Visão Baseada em Recursos, que suscita novos discernimentos a partir do entendimento de que o conhecimento é o recurso mais importante de uma empresa (GRANT, 1996, p. 110). Segundo essa teoria, o conhecimento é o insumo estratégico para produção e fonte primária de valor para uma empresa (GRANT, 1996, p. 112).

De acordo com Grant (1996, p. 110), a Visão Baseada em Recursos não é necessariamente uma teoria sobre a estrutura e comportamento das empresas sob o seu ponto de vista interno, mas pode ser compreendida como uma teoria que busca explicar e prever porque algumas empresas são capazes de estabelecer vantagens competitivas e, em assim fazendo, tornam-se mais lucrativas.

A Visão Baseada em Recursos percebe a empresa como um conjunto de recursos e capacidades idiossincráticas, no qual o principal objetivo da administração deve ser a de maximizar valor a partir da exploração otimizada dos recursos e capacidades existentes, focando, também, no desenvolvimento das bases de recursos da empresa para o futuro.

2.1 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS COMO ESTRATÉGIAS

Segundo Barney (1991), para que haja um desempenho sustentável das empresas, os recursos devem ter características especiais e valiosos, ou seja, devem prover à empresa condições de explorar oportunidades e reduzir ameaças. Os recursos raros - aqueles escassos entre os concorrentes atuais e potenciais - têm alto custo de imitação ou são inimitáveis, e ainda insubstituíveis ou que não haja substitutos estratégicos próximos. Eles estão nos recursos físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e reputacionais, mas não devem se sobrepor uns aos outros com o mesmo sentido, para produzir melhores resultados.

Ainda conforme Barney (1991), os recursos de uma empresa consistem em todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos possuídos e

controlados por ela e que lhe permitem agregar valor a seus produtos e serviços. Ele cita três categorias principais de recursos: os físicos, os humanos e os organizacionais. Nesse sentido, a perspectiva baseada em recursos visa explicar a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva no que se refere aos recursos internos de uma empresa.

A sua contribuição básica é permitir uma análise minuciosa das condições sob as quais os recursos gerem retornos, ou seja, heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação dos ativos estratégicos geradores de lucros para a empresa.

Os recursos são vistos como estratégias de mercado, cujo valor potencial de rendimento depende, na maioria vezes, da combinação entre eles e em quais configurações são implantados. Assim, os recursos valiosos (ou raros) podem ficar inativos, a menos que sejam postos em interação com outros recursos, mesmo os mais comuns. Quando associados às melhorias deliberadas em capital humano, os recursos em tecnologia da informação têm desempenho superior, e essa relação é ainda mais forte em setores muito competitivos (BRANZEI & THORNHILL, 2006; FINK & NEUMANN, 2009).

Grant (1991) inclui ainda os recursos tecnológicos, financeiros e reputacionais.

E os recursos atribuem à empresa força para criar barreiras de entrada necessárias à manutenção do poder de mercado. Essas barreiras ocorrem devido às imperfeições no mercado de recursos (BARNEY, 1986). Somente por meio de fontes de recursos estratégicos, as barreiras passam a existir, seja por economias de escala, patentes, reputação da marca, etc., seja por recursos que conferem à empresa vantagens competitivas que novos entrantes não têm e podem obter apenas lentamente e/ou por meio de altos custos (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991) - são os conhecidos mecanismos de isolamento (RUMELT, 1984).

A exclusividade no uso de recursos existe em IES's, especialmente se considerarmos mais as vias naturais (ou intrínsecas) de inimitabilidade, como ambiguidade causal, dependência de caminho e complexidade social (LIPPMAN & RUMELT, 1982; DIERICKX & COOL, 1989; BARNEY, 1991; BINGHAM & EISENHARDT, 2008), do que um esforço organizacional por parte dos empresários.

Todavia, é inegável que a exclusividade no uso dos recursos é uma exigência muito alta para qualquer empreendimento alcançar e, de fato, poucos empreendimentos na indústria ou no comércio – no caso de estudo, na educação

superior – poderão conduzir ao sucesso das empresas no longo prazo (GRAY, BOEHLJE, AMANOR-BOADU & FULTON, 2004).

Mas, sem a associação desses recursos, as melhorias desejadas não são significativas. E, ainda assim, mesmo que se assuma a inovação como um recurso fundamental para o desempenho, ela não está diretamente disponível a todas as organizações em todos os momentos, mas apenas às empresas com características adequadas no momento certo (ARAGON-CORREA, GARCIA-MORALES E CORDON-POZO, 2007). Para a VBR (BARNEY, 1986, 1991, 1996), os recursos são a base que permite a diferenciação entre empresas e a vantagem de algumas sobre outras em termos de desempenho e crescimento, tendo como base a heterogeneidade organizacional.

Importante relacionar, ainda, a visão baseada em recursos com a busca de vantagem competitiva.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) E A VANTAGEM COMPETITIVA

A visão baseada em recursos pode ser utilizada como um mecanismo poderoso para uma empresa alcançar uma vantagem competitiva, que surge da formulação e da execução detalhada de estratégias retiradas do capital físico, humano e organizacional, para estabelecer mais valor do que as estratégias de seus concorrentes.

Esse tipo de vantagem apenas se torna possível depois que os concorrentes encerraram ou fracassam com seus esforços em reproduzir recursos à estratégia de criação de valor do seu adversário. Todavia, nem todas as empresas possuem recursos e capacidades capazes de superar o próximo, tornando-se importante compreender, especificamente, porque algumas empresas têm desempenho melhor do que outras em ambientes regulados. Talvez porque foram capazes de identificar os limites e desafios no mercado de negócios, bem como a necessidade de se implementar inovações tecnológicas e organizacionais, para o desenvolvimento das empresas.

A capacidade é a forma ou habilidade de como se compreende e se usa os recursos de maneira eficiente, para trazer vantagem competitiva a uma empresa. No mundo capitalista contemporâneo, a capacidade dinâmica é a habilidade que uma

empresa tem de sobreviver, prosperar ao longo do tempo e adaptar processos de acordo com as mudanças do mercado de negócios.

Na perspectiva da visão baseada em recursos, a organização é composta por recursos humanos, financeiros, organizacionais e produtivos, e que nem todos os recursos poderão ser capazes de manter resultados significativos. Neste sentido, as organizações precisam se concentrar em seus melhores recursos e não somente desenvolvê-los, mas torná-los únicos para serem complexos, impossibilitando a imitação e mostrando desempenho superior à concorrência (BARCELOS; MARCON; MELLO, 2011; BENTO; MONTENEGRO, 2015; CAMARGO; FERNANDES, 2014).

Assim, especificamente, uma abordagem a partir da teoria da Visão Baseada em Recursos pode permitir outro olhar sobre o mercado da educação superior e trazer evidências que permitam otimizar a compreensão e a gestão das IES's. E, principalmente, entender em quais recursos as empresas devem basear seu crescimento e sua estratégia, bem como que recursos devem ser desenvolvidos, adquiridos e em que sequência isso deve ocorrer (WERNERFELT, 1984).

O capital humano é o maior valor de uma empresa, ou seja, as pessoas estão em alta e as empresas que lideram no mercado têm como vantagem competitiva a atenção voltada para a gestão de pessoas, envolvendo recursos e capacidades (BARNEY, 1991). Noutras palavras, as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e experiências compõem o capital humano das organizações, bem como a cultura, os valores, a filosofia da empresa dentre outros ativos, sendo um dos pilares das empresas que lideram no mercado de negócios.

Em mercados de negócios cada vez mais competitivos, os empresários já perceberam que o principal diferencial de uma empresa deverá ser pautado nas estratégias de captar, reter, desenvolver e aproveitar toda a potencialidade das pessoas.

3 RECURSOS LEGAIS E OS TIPOS DE CONTRATOS

Comumente, para uma empresa gerar valor, é necessário maximizar a relação entre custo e benefício, pois os clientes não buscam apenas o menor preço, mas também melhor qualidade e experiência de compra. Porém, se a empresa não encontrar formas de dinamizar a relação entre o recurso legal e valor, poderá vir a fracassar enquanto negócio.

Os sistemas de ensino brasileiros são regulados através da Lei 9.394, de 1996, a chamada Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). Tal lei aplica-se a todo o setor educacional, seja ele público ou privado, e foi construída com fundamentação nos princípios que estão na Constituição Federal, de 1988, que reafirmam o direito à educação desde a educação básica até o ensino superior (LIMA, 2018), bem como a facilitação de seu acesso.

De início, referido diploma legal estabelece os princípios da educação e os deveres do Estado em relação à educação escolar pública, definindo responsabilidades, em regime de colaboração, entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios¹. Nos termos da lei:

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Levando em consideração a política pública de ampliação de acesso à educação em geral, na década de 1990, houve uma expansão do ensino superior² como expressão das necessidades políticas e econômicas do desenvolvimento nacional e das demandas sociais por canais de promoção. Essa expansão, porém, é caracterizada pela evidência das limitações do Estado como promotor hegemônico do

¹ Segundo Cavalcante (2000, p. 12), “Embora, ao tratar da educação superior, a LDB só utilize as expressões Instituições de Ensino Superior e Universidade, o Decreto nº 2.306/97, que a regulamenta, optou francamente pelo modelo tríplice, já cogitado na década de 60 pelo Grupo de Trabalho da Reforma Universitária, desta vez sob a forma de universidade, centro universitário e instituições não-universitárias de educação superior (estas compreendendo as faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores)”.

² “Nos últimos quatro anos, a matrícula no ensino superior cresceu mais, em termos absolutos, do que nos 14 anos anteriores. (...) Em 1998, o país tinha 2,1 milhões de alunos no ensino superior, um acréscimo de 28% em relação a 1994. É um avanço impressionante, considerando-se que, de 1980 a 1993, a expansão do ensino superior foi de apenas 20,6%.” (BRASIL/MEC, 2000, p. 10).

crescimento da oferta de vagas. Mas a lei não prejudicou a busca por soluções para a garantia à educação:

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, apresenta-se como uma reordenação do sistema educacional por inteiro e abre um conjunto de inovações que podem fazer o acesso ao ensino superior menos elitista. Por exemplo, a obrigatoriedade de cursos noturnos nas instituições públicas, a regulamentação e institucionalização da educação a distância, a criação dos Institutos Superiores de Educação para a formação do magistério para o ensino fundamental e médio, o apoio aos programas de educação superior continuada, os cursos superiores sequenciais, entre outros (CAVALCANTE, 2000, p. 12).

Não somente a LDB pode gerar valor à instituição de ensino. Há de se destacar a existência de outras diversas leis, normas e decretos sobre o ensino superior no Brasil, que acabam por gerar valor para uma empresa educacional. Tais arcabouços legais merecem uma rápida apreciação, mesmo para a justificação de informações dos próximos capítulos da pesquisa

3.1 PRINCÍPIOS GERAIS E OBJETIVOS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira. É fundamental para os gestores das IES's conhecerem a LDB e saberem aplicá-la no contexto de sua empresa educacional. De acordo com Nina Ranieri (2000, p. 25),

[...] a Lei nº 9.394 é inovadora e modernizadora. Ao romper com as rígidas prescrições da legislação anterior, insinua a possibilidade de haver uma revisão das posições do Estado ante questões recorrentes no ensino superior brasileiro, tais como descentralização e controle das atividades, financiamento da educação pública, competências normativas e executivas nos diversos sistemas de ensino, regime jurídico das instituições públicas e sua autonomia frente aos governos mantenedores, dentre outros.

Neste sentido, pode-se pensar na descentralização da educação como um dos princípios que se aplicam à educação superior.

Não se ignora, também, que a Constituição Federal, em seu artigo 207, trata da autonomia das universidades. E que o mesmo artigo menciona o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, garantindo que as faculdades devem ter a pesquisa como mediação para o ensino e para a extensão. Tal indissociabilidade tem por objetivo garantir um padrão de qualidade na oferta da educação superior

Ainda, no artigo 208, da Constituição, traz o dever do Estado para com a educação, não necessariamente de forma direta, mas sustentando o dever do Estado de garantir o acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um.

3.2 SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – SINAES

Importante documento normativo, ainda, é a Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -SINAES, composto de:

- Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES
- Decreto 5.262 de 03 de novembro de 2004 - Delega competência ao Ministro de Estado da Educação para designar os membros da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES
- Decreto de 28 de maio de 2004 – Designa membros para compor a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES, ficando dispensados, os integrantes da então Comissão Nacional de Orientação da Avaliação – CONAV
- Portaria nº 4332, de 28 de dezembro de 2004 - Dispensa de membros da CONAES
- Portaria nº1.061, de 24 de maio de 2006 – Designa novos membros da CONAES

O SINAES surgiu em função da expansão do ensino superior no Brasil e da necessidade de manter a qualidade do serviço educacional prestado à população. Nas últimas quatro décadas, o sistema de ensino superior, predominantemente particular, concentrado fortemente na Região Sudeste, expandiu-se para as Regiões Nordeste e Norte. Além de uma ampliação significativa no número de vagas, também, na rede pública, explicada em parte pela oferta dos cursos noturnos, verificou-se uma tendência de interiorização das IES privadas (HAGE SOBRINHO, 1981).

Muitas IES's privadas foram abertas nas cidades do interior, com um número de cursos muito maior do que nas capitais. Isso ajudou em permitir uma discreta correção nas desigualdades regionais. Segundo dados do Ministério da Educação,

em 1988, o número de alunos das IES localizadas no interior já superava o número de alunos das IES nas capitais. Em 1999, o número de alunos das capitais era de 1.022.150 e do interior era de 1.103.808, confirmando a tendência de interiorização (BRASIL/MEC, 2000, p. 10).

Uma empresa educacional que tem boa classificação no SINAES e sabe usar a sua classificação aumenta seu nível de concorrência e pode gerar mais valor no mercado do ensino superior.

3.3 AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

As IESs, ainda, passam por avaliações regulares, que envolvem diversos aspectos para análise. Com relação a isso, há diversas normativas:

- Resolução CONAES Nº 01, de 11 de janeiro de 2005 - Estabelece prazos e calendário para a avaliação das instituições de educação superior.
- Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004 - Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004.
- Decreto Federal n.º 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 e sequenciais no sistema federal de ensino.
- Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 - Art. 1º Este Decreto dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior - IES e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação lato sensu, nas modalidades presencial e a distância, no sistema federal de ensino.

O primeiro decênio de 2000 foi muito significativo quanto aos recursos legais que incentivaram, disciplinaram e ajudaram na expansão do ensino superior do Brasil. O processo de avaliação das Instituições de Educação Superior leva em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente. Uma boa avaliação institucional é um argumento

importante para gerar valor para uma empresa educacional no mercado de ensino superior.

O órgão do governo que avalia as Instituições de Ensino Superior é o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), uma autarquia federal vinculada ao MEC. A nota da avaliação da faculdade pelo Ministério da Educação (MEC) é um dos itens que o estudante checa antes de escolher a IES em que irá estudar. Por isso esse recurso legal pode gerar valor para uma empresa educacional, especialmente no que diz respeito ao incremento da escolha do aluno quanto à qualidade do curso que pretende cursar.

3.4 EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES - ENADE

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) acabou surgindo em razão da democratização do acesso ao ensino. Instituído em 14 de abril de 2004, por meio da Lei n. 10.861, apresenta, dentre seus objetivos, a permanente busca pela melhoria da qualidade da educação superior, pela sua expansão e pelo acompanhamento da oferta dos cursos de graduação do sistema federal. Leva-se em consideração que quanto maior o número de ofertas de cursos, maior a necessidade de fiscalização da qualidade da aprendizagem.

Se por um lado o ENADE demanda esforço das IESs, ele também agrega valor a partir do conhecimento público dos resultados da avaliação.

As normativas, portanto, que compõem referido recurso, são:

- Portaria Nº 556, de 25 de fevereiro de 2005 – define os cursos que serão avaliados no ENADE 2005.
- Portaria nº 1.606, de 1º de junho de 2004 - Define os cursos que serão avaliados no ENADE 2004.

Um índice positivo nos indicadores de desempenho são fundamentais para a permanência e, principalmente, garantir uma vantagem competitiva no mercado de ensino superior no país. Além de ser um recurso legal, pode gerar valor para uma empresa educacional. Em relação ao Ensino Superior, o INEP divulga três importantes indicadores de qualidade: o Conceito Enade, o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC).

Especificamente, o conceito ENADE é resultado de provas aplicadas aos alunos das IES's públicas e privadas. Trata-se de um indicador de qualidade que avalia o desempenho dos estudantes e tem relação direta com a avaliação da opinião pública, influenciando na maior ou menor capacidade competitiva da IES no mercado do ensino superior. O INEP calcula o desempenho dos alunos divididos por Unidades de Observação, ou seja, alguns cursos mais específicos podem estar agrupados em um conjunto em que eles se enquadrem, por serem de uma mesma área. Cada área é avaliada de três em três anos.

Anualmente, o INEP divulga o Conceito ENADE referente às Unidades de Observação que tiveram pelo menos dois estudantes concluintes que fizeram a prova na IES. Assim, quando a IES tem alto conceito ENADE, ganha visibilidade na opinião pública e pode gerar valor para uma empresa educacional.

3.5 DECRETO Nº 9.057, DE 25 DE MAIO DE 2017

Outro importante documento é Decreto nº 9.507/17 surge regulamentando o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, referindo-se, especialmente, ao ensino à distância.

Sua importância se relaciona com o aumento de alcance das IES's a um maior número de estudantes, pois o ensino à distância é uma modalidade de educação amparada na tecnologia, em que alunos e professores estão separados fisicamente e o ensino acontece com auxílio de ferramentas digitais. Aliás, o próprio conceito deriva da normativa:

Art. 1º Para os fins deste Decreto, considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos.

Dentre os principais benefícios do ensino em ambiente virtual de aprendizagem, destaca-se a flexibilidade de tempo, o uso de novos meios digitais, a atualização constante e a redução dos custos tanto para o aluno quanto para o gestor do curso.

De forma simplificada, os requisitos para o estudante ingressar em um curso EAD são básicos: um computador com acesso à internet e conhecimentos básicos de informática.

Portanto, o uso qualificado desse recurso legal pode gerar valor para uma empresa educacional. Para gerar valor, é necessário otimizar a relação entre o recurso legal, custo e benefício, pois os clientes/estudantes não buscam apenas o menor preço, melhor qualidade e experiência no mercado educacional. Se a empresa não encontrar formas de maximizar o uso dos recursos legais para atrair o seu cliente, poderá perder espaço para a concorrência no mercado de ensino superior.

3.6 CONTRATOS

O contrato é um vínculo jurídico entre dois ou mais sujeitos de direito, formado pela vontade e responsabilidade do ato firmado, resguardado pela segurança jurídica em seu equilíbrio social. Assim, pode-se dizer que é o acordo de duas ou mais vontades, na conformidade da ordem jurídica, destinado a estabelecer uma regulamentação de interesses entre as partes, com o escopo de adquirir, modificar ou extinguir relações jurídicas de natureza patrimonial. Em síntese, é a formalização jurídica de uma operação econômica.

Na concepção atual de contrato, leva-se em consideração diversos aspectos que traduzem a sua validade e alocação no ambiente das IESs.

Também se leva em consideração que o contrato não é, simplesmente, uma formalidade a se cumprir, mesmo porque ele gera consequências sociais. Mas também não se pode deixar de lado que a complexidade da sociedade atual não permite que exista um conceito de contrato que abranja toda relação jurídica contratual: “não se pode mais, com tranquilidade, sustentar a existência de um conceito de contrato que identifique toda a experiência jurídica contemporânea”. (NALIN, 2008, p. 121).

Tudo isso, sem desconsiderar que a função econômica do contrato na sociedade de consumo, é enorme. Sem o contrato, não haveria como garantir o funcionamento da própria sociedade, porque é através dele que a riqueza circula (LEONEL, 2016).

Lado outro, o contrato deve ser visto como instrumento de cooperação de interesses: tanto das partes quanto da sociedade. Continua sendo instrumento de liberdade individual e eficiência econômica³. Mas não dispensa o mais estrito respeito aos direitos constitucionais, já que valores como honra, integridade física, liberdade, não podem ser desconsiderados, simplesmente, a pretexto do descumprimento de um contrato.

Mesmo porque a contratação contemporânea tem nuances complexas, que deixam claro que a vontade não pode, mais, ser considerada o núcleo central e essencial do contrato. Gomes (2019, p. 35) comenta: “nossa vida de todos os dias é repleta de compromissos e obrigações preestabelecidos por outrem sem o concurso de nossa vontade”, exemplificando com o caso dos milhões de contratos de transporte que se realizam todos os dias. Nesse aspecto, tem-se apresentado o “contrato de fato”: mesmo não intencionadas, podem as partes contratar, produzindo efeitos jurídicos próximos aos do contrato. Os comportamentos automáticos ou socialmente típicos ocupam o lugar da vontade, falando-se em uma conduta negocial típica. É uma regra de costume, um comportamento do dia a dia.

Levando em consideração esses detalhes tão importantes a respeito dos contratos que as IESs firmam em diversos assuntos, há de considerá-los como recursos agregadores.

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras podem ser públicas ou privadas. As instituições públicas de ensino são aquelas mantidas pelo Poder Público, na forma Federal, Estadual ou Municipal, que são financiadas pelo Estado, e não cobram matrícula ou mensalidade. As IES's privadas são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem finalidade de lucro. Porém, existem as instituições privadas sem finalidade de lucro: as comunitárias, que incluem em sua entidade mantenedora representantes da comunidade; as confessionais, que atendem a determinada orientação confessional e ideológica; e as filantrópicas, que

³ Arnoldo Wald (2008, p. 90/91) enfatiza que os tribunais têm dado maior importância à análise econômica dos pleitos no que tange às decisões que vão proferir. Citando as palavras da Ministra Ellen Gracie do Supremo Tribunal Federal, sobre o âmbito do impacto econômico de uma decisão, o autor transcreveu as palavras da Ministra: “Há, realmente, a necessidade de que saibamos exatamente qual será a repercussão econômica de uma determinada decisão judicial. Não para que deixemos de decidir, como sempre fizemos, consoante parâmetros da Constituição, da lei e da nossa consciência, mas para que tenhamos a exata dimensão das consequências de nossas decisões”.

prestam serviços à população, em caráter complementar às atividades do Estado (art. 20 da LDB/1996).

Especificamente, quanto aos tipos de contratos e vínculos institucionais, há vários locais de atuação.

3.6.1 Docentes

Os contratos realizados com os professores da IES variam. Mesmo porque os docentes podem ser de tempo integral, tempo parcial, horistas e/ou componentes do núcleo docente estruturante.

Em relação aos professores de tempo integral, são aqueles contratados com 40 horas semanais de trabalho na mesma instituição, reservado o tempo de pelo menos 20 horas semanais a estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, gestão, planejamento, avaliação e orientação de estudantes.

Os docentes de tempo parcial são os contratados para atuar 12 ou mais horas semanais de trabalho na mesma instituição, reservado, pelo menos, 25% do tempo para estudos, planejamento, avaliação e orientação de estudantes.

Já o professor horista é o docente contratado pela instituição exclusivamente para ministrar aulas, independentemente da carga horária contratada, ou que não se enquadrem nos outros regimes de trabalho acima definidos.

Ainda, no que tange ao trabalho essencialmente ligado aos professores, tem-se o Núcleo Docente Estruturante, que é conjunto de professores da instituição responsável pela formulação do projeto pedagógico do curso, sua implementação e desenvolvimento, composto por professores com titulação em nível de pós-graduação *stricto sensu*, contratados em regime de trabalho que assegure preferencialmente dedicação plena ao curso, e com experiência docente.

3.6.2 Estudantes

Os estudantes também se sujeitam a classificações distintas de instrumentos contratuais, conforme a situação de fato:

- Matrícula - vínculo de estudante a curso superior.

- Matrícula ativa - vínculo de estudantes a curso superior, que corresponde à realização de disciplinas ou atividades previstas no projeto pedagógico ou ainda à conclusão do curso no ano de referência.
- Matrícula não ativa - vínculo formal de estudante a curso superior, sem correspondência com atividades acadêmicas.
- Matriculado - estudante vinculado formalmente a curso superior. Atributo referido ao estudante, diferentemente do conceito de matrícula, atributo referido ao curso.
- Ingressante - estudante que efetiva a matrícula inicial no curso.
- Por processo seletivo - estudante que efetiva a primeira matrícula no curso, após aprovação em processo seletivo;
- Por outras formas de ingresso que dispensam processo seletivo - estudante que efetiva a matrícula no curso na condição de portador de diploma de curso superior ou em virtude de mudança de curso dentro da mesma instituição, transferência de outra instituição, ou acordo internacional, como PEC-G.
- Concluinte - estudante que tenha expectativa de concluir o curso no ano de referência, considerando o cumprimento de todos os requisitos para a integralização do curso em todos os componentes curriculares.
- Inscrito - estudante que se inscreve para participar de processo seletivo de ingresso em curso superior.
- Desistente - estudante que interrompe o vínculo formal com o curso em que estava matriculado.

Neste sentido, depende da condição específica do estudante para que se averigue sua correspondência contratual.

3.6.3 Contratos com fornecedores e de parcerias

Atualmente, existem muitas empresas que não estão dispostas a investir em equipamentos e tecnologia suficientes com o objetivo de reduzir custos ou por insuficiência de recursos. Nesses casos, para manter uma estrutura de pesquisa internamente, fazem uma parceria com universidades que estão interessadas em

ampliar seu campo de pesquisa, capacitar os seus estudantes (da graduação ao doutorado) e, assim, aumentar sua linha de crédito para realizar pesquisas.

Hoje em dia, algumas universidades, centros universitários e faculdades têm um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), que tem como um dos seus objetivos aproximar as instituições de ensino e as empresas.

3.7 AS SINALIZAÇÕES DOS CONTRATOS DOS PROFESSORES

Os contratos são pensados aqui como indicadores de certos aspectos das condições de trabalho e de remuneração dos professores. O recurso legal do contrato pode gerar valor para uma empresa educacional, pois atrai profissionais mais qualificados, influenciando nos critérios de escolha da opinião pública.

Geralmente, os tipos de contrato celebrados entre a administração privada e os professores, sinalizam:

- a) a maior ou menor estabilidade no emprego e no local de trabalho;
- b) a maior ou menor possibilidade de participar da decisão sobre a IES onde se vai trabalhar;
- c) a maior ou menor possibilidade de desenvolver uma carreira docente e fazer jus aos incrementos salariais;
- d) o maior ou menor acesso a posições de trabalho que correspondem à formação do professor;
- e) o maior ou menor acesso à rede de proteção social disponível (licenças, atendimento médico e hospitalar, aposentadoria).

Ainda que os contratos não sejam indicadores muito precisos da formação docente e mesmo da remuneração, por razões que fogem deste estudo, bem como daquelas dimensões das condições de trabalho mais relacionadas ao contexto escolar - por exemplo, o número de alunos por sala de aula, o acesso ou não ao apoio pedagógico, o contexto social em que a IES está inserida, a maior ou menor vulnerabilidade da população atendida pela IES em que trabalha etc., possibilitam construir uma percepção sobre os elementos fundamentais das condições de exercício do trabalho.

Contudo, a qualificação docente (especialista, mestre e doutor) tem uma relação direta com os valores dos contratos. O modelo de contrato mais comum nas

IES's privadas no Brasil são os valores por hora/aula. Assim, quanto maior for o nível de formação/qualificação do docente, maior tende a ser o valor correspondente ao salário mensal. Um referencial legal que contribui para a qualificação dos professores está na Lei 13.478/2017.

Art. 1º Esta Lei estabelece o direito de ingresso de profissionais do magistério a cursos de formação de professores, em nível de graduação, por meio de processo seletivo especial.

Outro aspecto importante a considerar nesse estudo diz respeito às funções dos docentes em relação aos valores dos contratos. Conforme a LDB (1996),

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:
I - Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
II - Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
III - zelar pela aprendizagem dos alunos;
IV - Estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
V - Ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
VI - Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Assim, o professor participa no contexto contratual de maneira bilateral, pois ao tempo que presta seu serviço de forma adequada, recebe a remuneração correspondente e qualificada conforme a formação.

3.8 CONCESSÃO

A concessão é uma permissão para realizar alguma coisa ou a cessão voluntária de algum direito (ARAÚJO, 2007). Em sentido estrito, é a concessão pelo estado de algum serviço público a uma empresa privada. Tais permissões costumam ser temporárias e parciais, geralmente condicionadas a determinado conjunto de regras ou leis preestabelecidas por aquele que as concede (no caso, o Estado) e são sempre revogáveis⁴

⁴ Não existe uniformidade de pensamento entre os doutrinadores na definição do instituto da concessão. Para fins de sistematização da matéria, pode-se separá-los em três grupos: 1. Os que, seguindo a doutrina italiana, atribuem acepção muito ampla ao vocábulo concessão de modo a abranger qualquer tipo de ato, unilateral ou bilateral, pelo qual a Administração outorga direitos ou poderes ao particular; não tem muita aceitação no direito brasileiro que, em matéria de contrato, se influenciou mais pelo direito francês; 2. Os que lhe dão acepção menos ampla, distinguindo a

Historicamente, a noção de concessão e de autorização pelo Estado de um serviço público – no caso a educação escolar regular – a qualquer pretendente provindo da iniciativa particular vem desde as reformas imperiais até a Constituição de 1988, quando a concessão da educação escolar para a rede privada passou a vigor à luz do conceito de autorização.

Assim, cabe ao Estado a prerrogativa legal de ceder ou retirar uma concessão quando julgar necessário ou quando o concessionário não cumprir com algumas das condições definidas pelo Estado. Por exemplo, no caso da concessão de serviço público, sempre há cláusulas predefinidas que podem ser alteradas unilateralmente pelo Poder Concedente, sem necessidade, de forma legítima, que haja uma irresignação por parte do concessionário quanto a tais alterações (OLIVEIRA, 1997; PEDROSO, 2006; SILVA, 2001).

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 estabelece, com base no princípio da livre iniciativa, que a oferta da educação superior (condicionada à obtenção de autorização do poder público) pode ser tratada como objeto de concessão ou permissão.

Como já mencionado anteriormente, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu, em seu art. 206, princípios que regem o ensino. O inciso III do referido artigo dispõe que um dos princípios é a coexistência de instituições públicas e privadas. E esta coexistência, no caso das instituições privadas, tem-se a ênfase no próprio art. 209:

O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:
I - Cumprimento das normas gerais da educação nacional;
II - Autorização e avaliação de qualidade pelo poder público. (BRASIL, 1988).

Portanto, ainda que se diga que a IES pode ser eminentemente privada, o fato é que, além de depender de autorização expressa do poder público para o seu funcionamento, tem normas específicas a se obedecer.

concessão translativa da constitutiva, e admitindo três tipos de concessão: a de serviço público, a de obra pública e a de uso de bem público; 3. Os que lhe dão acepção restrita, só considerando como concessão a delegação de poderes para prestação de serviços públicos, ou seja, a concessão de serviços públicos. (DI PIETRO, 2020, p. 324.)

3.9 LICENÇA

Etimologicamente, Licença (em latim: *licentia*) significa liberdade, permissões. Em direito é o fato de uma informação poder ser distribuída, conforme as leis que a regem. É um termo muito usado e difundido no ramo de Softwares, programas para computadores, em que se determina qual estação (terminal) deverá obter a licença para uso deste determinado software em questão social. No âmbito administrativo, “Licença é o ato administrativo unilateral e vinculado pelo qual a Administração faculta àquele que preencha os requisitos legais o exercício de uma atividade” (DI PIETRO, 2020, p. 263).

Ainda, as licenças previstas na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) são um direito do colaborador de se ausentar das suas funções, por períodos determinados, sem que haja prejuízos em sua remuneração. O profissional pode se ausentar em vários casos, previstos em lei, e a empresa precisa manter seu pagamento por inteiro. Com ausências abonadas e justificadas, essas licenças previstas na CLT podem ser remuneradas e não remuneradas, dependendo do caso concreto a ser avaliado.

Devido à complexidade da lei da CLT, os gestores das IES's precisam sempre estar atentos aos direitos do colaborador, pois o descumprimento de uma das licenças previstas na CLT pode acarretar processos trabalhistas e grandes multas, prejudicando até a imagem da empresa no mercado de ensino superior, por não respeitar os direitos do colaborador. Além disso, as licenças previstas na CLT implicam que cada ação tem sua particularidade.

A legislação do Brasil prevê aos trabalhadores (públicos e privados) diversos tipos de licenças específicas – p.ex. licença nojo, licença gala ou casamento, licença-maternidade, licença-maternidade estendida, licença-paternidade, licença médica licença por doação voluntária de sangue, licença eleitor, licença por serviço militar obrigatório, licença vestibular, licença júizo, licença acompanhamento gestante, licença acompanhamento filho e licença por adoção.

O uso adequado desse recurso legal pode trazer valor positivo para a IES, pois estabelece um grau de confiabilidade com os colaboradores. Por exemplo, a licença especial implica que não haja perda ou lesão de quaisquer direitos. Assim, mantém-se o direito ao recebimento do subsídio de refeição.

Especificamente, uma licença importante para este estudo é a Licença Sindical, que prevê afastamento pelo tempo que se fizer necessário, quando, na qualidade de representante de entidade sindical, estiver participando de reunião oficial classista. Não há limitação para usufruí-la.

3.10 PROPRIEDADE INTELECTUAL

A introdução do ensino da inovação e da Propriedade Intelectual⁵ nos cursos de graduação do Brasil, também, teve como objetivo introduzir a noção de valor do capital intelectual e da produção do conhecimento, mostrando a importância de não somente construir uma cultura de proteção da Propriedade Intelectual, mas, principalmente, de conhecer o sistema, como forma de garantir acesso ao conhecimento para o futuro.

A Propriedade Intelectual, conforme definição na doutrina jurídica brasileira é um sistema de proteção jurídica dos bens intelectuais, também denominados bens imateriais, nestes incluídos direitos de propriedade industrial – marcas, patentes, indicações geográficas e desenhos industriais -, os direitos autorais e conexos sobre obras intelectuais em que se incluem os registros de software e as espécies de proteção *sui generis*, como é o caso das cultivares, do conhecimento tradicional e dos registros de topografia de circuitos integrados.

O Direito da Propriedade Intelectual compreende as mais variadas criações intelectuais “que podem resultar na exploração comercial ou vantagem econômica para o criador ou titular e na satisfação de interesses morais dos autores” (PIMENTEL, 2005, p.17). Tanto a Propriedade Intelectual quanto as inovações estão inseridas no contexto do desenvolvimento tecnológico, industrial, econômico, social, cultural e acadêmico do país.

Para Takagi (2008, p. 4), a Propriedade Intelectual, apesar de estar inserida no contexto legal, possui caráter multidisciplinar abrangendo áreas como a economia, administração, direito, artes, jornalismo, literatura, música, áreas técnicas e científicas.

⁵ O conceito de Propriedade Intelectual é amplo, sendo empregado no âmbito industrial, científico ou artístico para conferir proteção a criações do intelecto humano e resguardar a seus inventores ou titulares o direito de dispor de seus objetos de modo a obter recompensa e reconhecimento por eles. (BRANCO, 2011, p.11).

Portanto, ela deve ser entendida como uma ferramenta estratégica para as diversas profissões, agregando valor à produção intelectual e institucional, respondendo por ganhos econômicos pelas inovações inseridas no mercado.

Nesse sentido, justifica-se a inclusão do ensino em inovação e Propriedade Intelectual nos cursos de graduação, apontando subsídios que sirvam como argumentos favoráveis à inserção desse conhecimento em cursos de graduação e mesmo de pós-graduação e técnico em prol do desenvolvimento econômico e social, tendo em vista a importância que a Propriedade Intelectual vem assumindo, principalmente na esfera comercial.

Dentro do atual contexto das políticas públicas e marcos regulatórios, torna-se necessária a discussão e a reflexão quanto à importância da inserção de disciplinas nas ementas dos cursos que contemplem as questões relativas à proteção de ativos intangíveis, isto é, dos produtos da criação humana dentro das IES's – de professores, estudantes e demais colaboradores – como uma estratégia para aumentar o nível da concorrência no mercado de ensino superior.

3.11 DIREITO AUTORAL

A Lei de Direitos Autorais⁶ (Lei nº 9.610/1998, conhecida como LDA) reconhece proteção jurídica às obras intelectuais definidas como “criações do espírito, expressas por qualquer meio ou fixadas em qualquer suporte, tangível ou intangível, conhecido ou que se invente no futuro”. Por exemplo, obras literárias e acadêmicas, fotografias, coreografias, obras dramáticas, audiovisuais, desenho, pintura, gravura ou escultura, composições musicais, ilustrações, dentre outras.

Art. 1º Esta Lei regula os direitos autorais, entendendo-se sob esta denominação os direitos de autor e os que lhes são conexos.

Art. 2º Os estrangeiros domiciliados no exterior gozarão da proteção assegurada nos acordos, convenções e tratados em vigor no Brasil.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei aos nacionais ou pessoas domiciliadas em país que assegure aos brasileiros ou pessoas domiciliadas no Brasil a reciprocidade na proteção aos direitos autorais ou equivalentes.

Art. 3º Os direitos autorais reputam-se, para os efeitos legais, bens móveis.

⁶[...] direito autoral diz respeito aos direitos de autor, direitos conexos e softwares; a proteção sui generis abrange topografia de circuito integrado, cultivares, conhecimentos tradicionais e acesso ao patrimônio genético. (BRANCO, 2011, p.18).

Art. 4º Interpretam-se restritivamente os negócios jurídicos sobre os direitos autorais.

Os direitos relativos aos segredos de negócio e às informações confidenciais recebem proteção como valores concorrenciais, através dos mecanismos de concorrência desleal. Assim, diferentemente de uma patente, por exemplo, o objeto protegido não é dotado de exclusividade, mas apenas de oponibilidade a determinados atos concorrenciais considerados ilícitos (BARBOSA, 2009, p. 24).

Art. 5º Para os efeitos desta Lei, considera-se:

I - Publicação - o oferecimento de obra literária, artística ou científica ao conhecimento do público, com o consentimento do autor, ou de qualquer outro titular de direito de autor, por qualquer forma ou processo;

II - Transmissão ou emissão - a difusão de sons ou de sons e imagens, por meio de ondas radioelétricas; sinais de satélite; fio, cabo ou outro condutor; meios óticos ou qualquer outro processo eletromagnético;

III - retransmissão - a emissão simultânea da transmissão de uma empresa por outra;

IV - Distribuição - a colocação à disposição do público do original ou cópia de obras literárias, artísticas ou científicas, interpretações ou execuções fixadas e fonogramas, mediante a venda, locação ou qualquer outra forma de transferência de propriedade ou posse;

V - Comunicação ao público - ato mediante o qual a obra é colocada ao alcance do público, por qualquer meio ou procedimento e que não consista na distribuição de exemplares;

VI - Reprodução - a cópia de um ou vários exemplares de uma obra literária, artística ou científica ou de um fonograma, de qualquer forma tangível, incluindo qualquer armazenamento permanente ou temporário por meios eletrônicos ou qualquer outro meio de fixação que venha a ser desenvolvido;

VII - contrafação - a reprodução não autorizada;

VIII - obra:

a) em coautoria - quando é criada em comum, por dois ou mais autores;

b) anônima - quando não se indica o nome do autor, por sua vontade ou por ser desconhecido;

c) pseudônima - quando o autor se oculta sob nome suposto;

d) inédita - a que não haja sido objeto de publicação;

e) póstuma - a que se publique após a morte do autor;

f) originária - a criação primígena;

g) derivada - a que, constituindo criação intelectual nova, resulta da transformação de obra originária;

h) coletiva - a criada por iniciativa, organização e responsabilidade de uma pessoa física ou jurídica, que a publica sob seu nome ou marca e que é constituída pela participação de diferentes autores, cujas contribuições se fundem numa criação autônoma.

i) audiovisual - a que resulta da fixação de imagens com ou sem som, que tenha a finalidade de criar, por meio de sua reprodução, a impressão de movimento, independentemente dos processos de sua captação, do suporte usado inicial ou posteriormente para fixá-lo, bem como dos meios utilizados para sua veiculação;

As obras intelectuais não podem ser definidas ou protegidas de forma exaustiva, e sim exemplificativa, não-estranque, pois são frutos da produção intelectual resultante das diversas áreas do conhecimento e, portanto, sujeitas a novas formas

de apresentação e desenvolvimento, como as mídias digitais, a biotecnologia, a robótica, a informática e outras formas de expressão artística e intelectual que ainda estão por vir.

IX - Fonograma - toda fixação de sons de uma execução ou interpretação ou de outros sons, ou de uma representação de sons que não seja uma fixação incluída em uma obra audiovisual;

X - Editor - a pessoa física ou jurídica à qual se atribui o direito exclusivo de reprodução da obra e o dever de divulgá-la, nos limites previstos no contrato de edição;

XI - produtor - a pessoa física ou jurídica que toma a iniciativa e tem a responsabilidade econômica da primeira fixação do fonograma ou da obra audiovisual, qualquer que seja a natureza do suporte utilizado;

XII - radiodifusão - a transmissão sem fio, inclusive por satélites, de sons ou imagens e sons ou das representações desses, para recepção ao público e a transmissão de sinais codificados, quando os meios de decodificação sejam oferecidos ao público pelo organismo de radiodifusão ou com seu consentimento;

XIII - artistas intérpretes ou executantes - todos os atores, cantores, músicos, bailarinos ou outras pessoas que representem um papel, cantem, recitem, declamem, interpretem ou executem em qualquer forma obras literárias ou artísticas ou expressões do folclore.

XIV - titular originário - o autor de obra intelectual, o intérprete, o executante, o produtor fonográfico e as empresas de radiodifusão. (Incluído pela Lei nº 12.853, de 2013)

Art. 6º Não serão de domínio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios as obras por eles simplesmente subvencionadas.

Por exemplo, a proteção jurídica ao conteúdo intelectual dos programas de computador é considerada uma forma de proteção autoral, no entanto, apresenta legislação própria (Lei nº 9.609/1998), conhecida como Lei de Programa de Computador. As demais formas de proteção legal denominadas *sui generis* (cultivares, conhecimento tradicional e topografias de circuitos integrados) integram um rol de direitos especiais que completam o sistema jurídico de Propriedade Intelectual no Brasil.

3.12 LICENÇA DE USO DE IMAGEM

Juridicamente, o direito de imagem é reconhecido pelo Código Civil Brasileiro e o seu uso sem autorização prévia pode gerar crimes passíveis de reparações legais e de indenizações (art. 20 do Código Civil). Pois, quando se utiliza a imagem de alguém ou grava sua voz para uso comercial de uma empresa, instituição ou para divulgação de qualquer natureza, torna-se necessária a permissão prévia para usar

essa imagem ou gravação. Essa permissão é concedida por escrita através de um Termo de Autorização de Uso de Imagem e Voz.

Em síntese, o Termo de Autorização de Uso de Imagem e Voz é uma espécie de cessão para o uso de imagem, no qual uma pessoa cede os direitos de imagem, autorizando que outra pessoa física ou jurídica utilize a sua imagem. Essa permissão deve ser um documento por escrito que reconheça de forma expressa quem autoriza e o autorizado.

Assim, utilizar-se da imagem ou voz de uma pessoa sem a devida autorização, pode gerar o direito de reparação e de indenização. Mesmo quando não existe comprovação de danos causados, a indenização é validada pela própria legislação e pelas interpretações da jurisprudência.

3.13 PROTEÇÃO DE DADOS A PARTIR DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS (LGPD)

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, nº 13.709/2018, é a legislação brasileira que regula as atividades de tratamento de dados pessoais e que também altera os artigos 7º e 16 do Marco Civil da Internet. Segundo o seu art. 1º, ela dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

Dentro da complexidade de efeitos que a referida lei gera, ela afeta diferentes setores e serviços, e a todos os brasileiros, seja no papel de indivíduo, empresa ou governo.

Ela entrou em vigência a partir de agosto de 2020, com o intuito de criar um cenário de segurança jurídica, com a padronização de normas e práticas, para promover a proteção, de forma igualitária e dentro do país e no mundo, aos dados pessoais de todo cidadão que esteja no Brasil. E dentre os dados pessoais, a LGPD define que há alguns desses dados sujeitos a cuidados ainda mais específicos – p.ex. os sensíveis e os sobre crianças e adolescentes -, e que dados tratados tanto nos meios físicos como nos digitais estão, também, sujeitos à regulação.

Outro aspecto importante é que a LGPD estabelece que não importa se a sede física de uma organização ou o centro de dados estão localizados no Brasil ou no exterior: se há o processamento de conteúdo de pessoas, brasileiras ou não, que estão no território nacional, a LGPD deve ser cumprida.

Além disso, autoriza o compartilhamento de dados com organismos internacionais e com outros países, desde que feito através de protocolos seguros e/ou para cumprir exigências legais.

Importante considerar, ainda, que a LGPD não foi criada para limitar ou dificultar a atuação de empresas gestoras de dados, mas sim para promover a inovação e expansão segura dessas atividades, levando em consideração que direitos fundamentais devem ser sempre protegidos.

Utilizar todos os recursos legais da melhor forma possível para que a empresa se consolide, no entanto, perpassa, também, por questões relacionadas a fixar estratégias, com planejamento adequado.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A todo momento, surgem milhões de grandes ideias e novos empreendedores em todo o mundo, que usam incontáveis horas criando e recriando planos estratégicos e de negócios (CAMARGOS; DIAS, 2003). Contudo, muitas vezes, a maior parte desse esforço é inutilizada, na medida em que não se consegue concretizar os próprios planos. Empiricamente, sabe-se que, muitos empreendedores e organizações constroem grandes ideias, mas não seguem adiante por falta ou má aplicação de estratégias. Em geral, 80% dos novos empreendimentos falham na parte de execução da estratégia e não prosperam.

Na maioria dos casos, os novos empreendedores ignoram que o mundo dos negócios está em constantes mudanças e o mercado sempre apresenta novidades devido a fatores como o avanço tecnológico e a instabilidade política e econômica presente do país em que estão localizados, como é o caso do Brasil. Por isso, os investidores não podem menosprezar a importância do planejamento estratégico, principalmente se tudo pode se alterar a qualquer momento.

Para Ansoff e McDonnell (1993), estratégia⁷ é um conjunto de regras para se tomar decisões, que orientam o comportamento das organizações, definindo o sentido do crescimento e do seu desenvolvimento, levando as empresas a estruturarem suas políticas operacionais para a realização de seus objetivos. Por exemplo, uma empresa que realiza um bom planejamento estratégico, possui um melhor entendimento sobre as mudanças nos ambientes internos e externos, identificando os problemas que podem surgir ao longo do caminho e as oportunidades de melhoria.

Conforme Berton e Fernandes (2005), a estratégia empresarial é um conjunto dos propósitos, objetivos, metas, políticas e dos planos para concretizar uma situação anteriormente planejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização, ou seja, atuando dentro desses parâmetros estratégicos, as empresas se tornam menos vulneráveis às movimentações do mercado.

Assim, para conseguirem resultados consistentes em consonância com a missão e os objetivos gerais da organização, as empresas utilizam-se de estratégias

⁷ A palavra é derivada do grego *strategos*, ou seja, “a arte do general”. Em tempos antigos, o termo era utilizado em guerras pelos militares com o intuito de transmitir a idéia de forças contra os inimigos. (CONCEIÇÃO; SILVA; SARRACENI, 2009, p.2).

como, por exemplo, o foco em vantagem competitiva. Desse modo, segundo Wright; Kroll, Parmell (2001), a formulação, implementação e controle estratégicos dão suporte às organizações para a realização dos resultados esperados.

Segundo Barney e Hesterly (2007, p. 22), “a estratégia de uma empresa é sua teoria de como obter vantagens competitivas”, [...] “baseada em premissas e hipóteses sobre como a concorrência em um setor deve evoluir”. Porém, raramente sabe-se quando uma empresa está aplicando a estratégia certa, e se esta irá realmente gerar uma vantagem competitiva. É preciso analisar com cautela as suposições para obter realmente tais vantagens e reduzir possíveis erros.

A estratégia correta é aquela que permite a adaptação da estrutura da empresa, de forma coerente com seus elementos internos, uma dando suporte a outra, tornando bem-sucedido os objetivos esperados. “Quando essas premissas e hipóteses são consistentes com a verdadeira evolução da concorrência em um setor, a estratégia de uma empresa tem maior probabilidade de gerar uma vantagem competitiva” (BARNEY e HESTERLY, 2007, p. 22).

Nesse sentido, para evitar possíveis erros, é necessário desenvolver e acompanhar cuidadosamente o processo de administração estratégica. Para tanto, a visão sistemática nos objetivos, metas, políticas e planos são condições *sine qua non* para concretizarem as situações que trarão conseqüentemente vantagem competitiva para a organização (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O processo estratégico ou um planejamento estratégico é importante para estabelecer uma ponte entre os resultados prometidos e os alcançados, pois as realizações bem-sucedidas resultaram da prática voltada para a execução: unir pessoas, estratégia e operações. Esses são os três processos-chave de um negócio bem-sucedido, que exigem não apenas formular uma visão do empreendimento, deixando a tarefa de torná-la realidade para os outros, mas revela a importância do total e profundo envolvimento em uma organização e explicam o porquê da necessidade de um diálogo consistente sobre a execução adequada estar em três áreas centrais: pessoas, estratégia e operações.

Contudo, Bossidy e Charan (2004) pontuam que o processo de pessoas é mais essencial do que a estratégia ou os processos de operações, pois são as pessoas de uma organização que fazem observações sobre como os mercados estão mudando, constroem estratégias baseadas nessas observações e traduzem as estratégias em

realidades operacionais. Nesse sentido, a execução correta de um negócio é um processo disciplinado, que consiste num conjunto lógico de atividades conectadas por uma organização para fazer uma estratégia funcionar em consonância e conhecimento dos colaboradores.

Ou seja, a elaboração de programas de estratégias vencedoras impulsiona o bom desempenho dos negócios, por isso, sem uma abordagem cuidadosa e planejada para a execução, metas estratégicas não podem ser alcançadas. Conforme Lawrence G. Hrebiniak (2005), desenvolver uma abordagem tão lógica representa um desafio formidável para uma gestão.

Empiricamente, tem-se constatado que, muitos empreendedores são excluídos do mercado de negócios justamente por falta de um processo estratégico que inclua o planejamento estratégico ou de execução dos seus planos e metas. Assim, a maioria dos empreendedores falha na execução por falta de um quadro ou metodologia rigorosa que seja repetível e capaz de conectar sua estratégia aos objetivos individuais de cada colaborador.

Nesse sentido, existem muitos desafios a serem enfrentados quando não se tem um planejamento estratégico, dentre os quais destacamos: a falta de indicadores para medir e acompanhar o desempenho da empresa, não saber para onde a empresa está indo, os objetivos são muito abstratos para os colaboradores etc. Para Peter Drucker, (1984, p.714):

Planejamento Estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Desse modo, é fundamental o desenvolvimento de um diagnóstico empresarial, que consista em analisar todas as áreas da empresa para identificar os pontos fracos, fortes e realizar melhorias necessárias. Além disso, há a necessidade de criar, também, um planejamento estratégico que avalie os aspectos legais do setor de atuação da organização e como as pessoas de dentro da organização enxergam o negócio e o caminho que desejam percorrer, conectando as soluções mais eficientes com o caminho de maior sucesso para uma organização.

Portanto, o processo de uma administração estratégica começa quanto à organização tem bem definida a sua missão – ou seja, o “seu propósito de longo

prazo” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 5). Porém, por apresentar variáveis, algumas podem não afetar o desempenho da empresa e outras melhorar ou prejudicar o desempenho da empresa, o sucesso da estratégia depende do modo como a ela foi formulada, e se esta agrega ou não valores para a empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007). Assim, uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, mas pela clara definição de sua missão, que é a razão de existir da organização e torna possíveis, factíveis e realistas os objetivos da empresa.

4.1 O MODELO VRIO

O modelo VRIO (sigla que representa ‘valor’, ‘raridade’, ‘imitabilidade’ e ‘organização’) é a principal ferramenta para se conduzir uma análise interna, que pode ajudar os gestores a avaliarem os recursos das empresas e se eles estão sendo aplicados de maneira competitiva. Em síntese, age na forma como estão sendo utilizadas as estratégias baseadas em recursos para as instituições de ensino superior em ambientes regulados.

Desse modo, torna-se um parâmetro de análise, juntamente com a escolha do posicionamento estratégico e a visão baseada em recursos como reação à crise imposta ao segmento. Eles têm por objetivo mapear os recursos e capacidades posicionados em seu ambiente interno a partir das questões de valor, raridade, imitabilidade e organização, a fim de demonstrar sua vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Constantemente, uma organização precisa perguntar-se por que tem uma determinada posição de mercado; por que está melhor – ou pior – do que seus concorrentes; se as habilidades dos seus colaboradores contribuem para o sucesso – ou fracasso – da organização; ou ainda, se há algum outro fator que ajuda – ou impede – o seu crescimento.

Evidentemente, muitos fatores podem contribuir para a posição de uma organização empresarial no mercado, na medida em que cada organização possui seu próprio conjunto específico de recursos – pessoas, processos, recursos físicos etc. Nisso, a forma como a empresa conduz os seus negócios, bem como utiliza as capacidades e os recursos pode ser uma das principais razões para o seu sucesso ou fracasso.

Na sociedade contemporânea, muitas empresas que, em certa medida, dependem de recursos subjacentes, têm que saber avaliar o potencial e a eficácia de capacidades e recursos de forma contínua, para construir uma vantagem competitiva. As capacidades e os recursos que de uma empresa são valiosos, raros e inimitáveis, e precisam estar organizados para usar efetivamente, pois serão aqueles que provavelmente contribuirão mais para a missão de uma organização, como o CESVALE. Para tanto, todos que fazem parte da estrutura organizacional precisam se certificarem das capacidades e recursos institucionais para fazerem o uso qualificado daqueles, para otimizar os resultados desejados pela IES.

Nesse contexto, a análise do modelo VRIO pode ajudar o CESVALE a ter um posicionamento estratégico diante de seus concorrentes no mercado competitivo do ensino superior privado no Piauí. Trata-se de um modelo simples e de fácil compreensão, pode ser aplicado em casos e cenários de negócios. E, também, pode ser útil para entender se as vantagens competitivas, realmente, serão de longo prazo ou se necessitam de ajustes e novas capacidades para atingir o máximo de seu potencial.

O modelo VRIO baseia-se na integração de dois modelos teóricos – posicionamento estratégico e visão baseada em recursos –, e se efetiva através dos parâmetros: Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização.

Colocando os recursos internos da organização como potencializadores de vantagem competitiva sustentável, em vez de o ambiente externo, surgiu um modelo integrador amplo o suficiente para ser aplicado na análise de casos e cenários de negócios. Simples o suficiente para ser compreendido e compartilhado, chamado VRIO (sigla que representa 'valor', 'raridade', 'imitabilidade' e 'organização'). Esse elemento integrador parte de quatro questões que se deve fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo:

- 1) A questão do valor: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça?
- 2) A questão da raridade: O recurso é atualmente controlado por apenas um pequeno número de empresas concorrentes?
- 3) A questão da imitabilidade: As empresas sem esse recurso enfrentam problemas de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?

4) A questão da organização: As outras políticas e processos da empresa estão organizados para apoiar a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

O modelo VRIO torna-se um parâmetro de análise para as IES, juntamente com a escolha do posicionamento estratégico e a visão baseada em recursos para superar as dificuldades e elevar o nível de competitividade no mercado de ensino superior. Para isso, a IES terá que mapear os recursos e capacidades posicionados em seu ambiente interno a partir das questões de valor, raridade, imitabilidade e organização, a fim de demonstrar sua vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O modelo VRIO é a principal ferramenta para se conduzir uma análise interna, que pode ajudar os gestores a avaliarem os recursos das IES's e se eles estão sendo aplicados de maneira competitiva. Além disso, o modelo VRIO também pode ser útil para entender se as vantagens competitivas (PORTER, 1992; VASCONCELOS; CYRINO, 2000) realmente serão de longo prazo ou se necessitam de ajustes e novas capacidades para atingir o máximo de seu potencial.

Através do modelo VRIO, o CESVALE poderá se utilizar da integração de dois modelos teóricos – posicionamento estratégico e visão baseada em recursos -, e se efetivar no mercado de ensino superior como base nos parâmetros: Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização.

4.1.1 Valor

Recursos valiosos são aqueles que mais contribuem para a sua linha de fundo (ou outra missão geral, se você é uma organização sem fins lucrativos). Eles ajudam você a reduzir custos, ou aumentar a receita, ou – idealmente – fazer os dois.

O valor pode ser medido de várias maneiras, por exemplo, algo que lhe permite cobrar um prêmio de preço; um processo de fabricação eficiente que faz produtos de qualidade; uma força de trabalho produtiva; um design de produto inovador que atrai compradores; ou uma imagem de marca popular.

4.1.2 Raridade

Um recurso é raro se ninguém mais – ou muito poucos outros – também tiver acesso.

Um brilhante pesquisador que trabalha para você; uma fonte de fornecimento que não está aberta aos seus concorrentes; um produto ou marca ao qual seus clientes são leais; ou arrendamentos em locais de varejo privilegiados em todas as cidades – todos podem ser considerados recursos raros.

4.1.3 Inimitabilidade

Isso leva o conceito de raridade um passo adiante e significa que seus recursos raros não podem ser imitados ou copiados facilmente, e há poucos substitutos para eles.

Pode ser difícil avaliar essa qualidade porque, ao longo do tempo, muitos produtos são eventualmente copiados. Alguém faz uma ideia, e depois a desenvolve em um produto melhor ou mais barato por meio da pesquisa e inovação. O novo produto pode competir e substituir gradualmente o produto original.

Patentes e direitos autorais podem impedir a cópia por um certo número de anos, e as licenças podem dar acesso exclusivo a um recurso por um período. Durante esse período, seu produto original pode fornecer benefícios importantes para sua empresa. No entanto, é difícil manter a posição de mercado única de um produto por muito tempo, especialmente quando essa proteção de propriedade intelectual expirou.

4.1.4 Organização

Isso se refere ao quão bem sua organização é capaz de usar os recursos específicos que são raros, valiosos e inimitáveis.

Seus sistemas internos de controle de gerenciamento, seus processos de negócios e sua equipe devem se concentrar em explorar esses recursos para maximizar seus benefícios para sua organização como um todo.

Uma organização devidamente estruturada irá melhorar e aproveitar ao máximo seus recursos chave. Uma boa estrutura provavelmente assegurará o crescimento contínuo da empresa, sua construção de marca e, em última análise, seus lucros ao médio e longo prazo.

Além disso, o modelo VRIO também pode ser útil para entender se as vantagens competitivas (PORTER, 1992; VASCONCELOS; CYRINO, 2000)

realmente serão de longo prazo ou se necessitam de ajustes e novas capacidades para atingir o máximo de seu potencial.

Através do modelo VRIO, uma empresa poderá se utilizar da integração de dois modelos teóricos – posicionamento estratégico e visão baseada em recursos -, e se efetivar no mercado de negócios com base nos parâmetros: Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização.

Assim, colocando os recursos internos de uma organização como potencializadores de vantagem competitiva sustentável, em vez de o ambiente externo, o modelo integrador VRIO é amplo e suficiente para ser aplicado na análise de casos e cenários de negócios, partindo de quatro questões que se deve fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo:

5) A questão do valor: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça?

6) A questão da raridade: O recurso é atualmente controlado por apenas um pequeno número de empresas concorrentes?

7) A questão da imitabilidade: As empresas sem esse recurso enfrentam problemas de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?

8) A questão da organização: As outras políticas e processos da empresa estão organizados para apoiar a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

5 METODOLOGIA E ESTUDO DE CASO

Neste momento, a pesquisa trata de demonstrar e explicar a metodologia aplicada e os resultados alcançados no estudo do caso, que deverá dar conta da análise dos recursos legais detalhados acima a partir da VRIO.

Tal análise é feita considerando as competências e a aprendizagem organizacional, mobilizadas pelo Centro de Ensino Superior do Vale do Parnaíba – CESVALE, com o fito de otimizar recursos e capacidades, agregando valores e vantagens competitivas no mercado de negócios do ensino superior.

Justifica-se, assim, o tema levando em consideração a própria função social da empresa educacional examinada, suas estratégias e perspectivas para que continue prestando serviço de excelência e de reconhecimento do mercado educacional no Estado do Piauí.

5.1 METODOLOGIA

Este estudo de caso se realizou através da avaliação/reflexão à luz da teoria do modelo VRIO, tendo como objeto da pesquisa uma instituição de ensino superior privada, considerando sua relação com as empresas e com a sociedade num contexto competitivo do mercado de negócios.

O estudo de caso se configura como meio mais adequado ao presente trabalho, visto que está se analisando eventos contemporâneos relacionados a processos relevantes em âmbito empresarial que necessitam ser evidenciados e avaliados para possibilitar a compreensão do objeto da pesquisa, constituído a partir do problema formulado neste estudo (YIN, 2001).

Inclusive, é através do estudo de caso que se supõe que se possa adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso. Apesar de, inicialmente, ter grande aplicação nas áreas médica e psicológica, tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.

O foco deste estudo de caso se concentrou no Centro de Ensino Superior do Vale do Parnaíba – CESVALE, instituído sob decreto nº 91414, de 09/07/1985, com

uma quantidade pequena de cursos de graduação⁸, e trinta e cinco anos no mercado de ensino superior do Piauí, sendo a pioneira no ensino superior privado do Estado.

A relevância deste estudo está no fato de que o CESVALE está localizado em Teresina e atuando há mais de duas décadas no mercado de negócios no ensino superior, apresentando uma história de destaque no estado do Piauí, bem como na região Nordeste.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória, que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, oferece uma visão ampliada nos contatos primários a um determinado fenômeno pouco explorado. Esse tipo de estudo permite buscar informações sobre determinado tema, como complemento ao objeto existente tendo como objeto de estudo uma determinada realidade (GONÇALVES, 2005).

No que se refere à abordagem, optou-se pela pesquisa qualitativa, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, considerando ações, crenças e valores, dentre outros aspectos. Para Minayo (2001, p. 32),

[...] a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos apenas à operacionalização de variáveis.

Segundo a autora, “as características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno” (MINAYO, 2001).

5.2 ESTUDO DE CASO DO CESVALE

Neste estudo de caso foi possível identificar as potencialidades e limitações do CESVALE, pois através do modelo VRIO se verificou que a IES utilizou a integração de dois modelos teóricos – posicionamento estratégico e visão baseada em recursos -, para conseguir se consolidar no mercado de negócios de ensino superior do Piauí.

Com base na análise dos parâmetros Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização, percebemos que o CESVALE, nas últimas duas décadas, colocou os

⁸ Cursos de Graduação/ Administração / Ciências Contábeis / Direito.

seus recursos internos da organização como potencializadores de vantagem competitiva sustentável.

Abaixo descrevemos, inicialmente, os principais resultados das análises do estudo de caso quanto aos recursos não legais, mas valiosos para uma empresa se estabelecer e se consolidar no mercado de negócios. E, posteriormente, descreveremos as análises quanto aos recursos legais.

5.2.1 Valor

Recursos valiosos são aqueles que mais contribuem para a sua linha de fundo, no caso do CESVALE, destaca-se:

- 1) a alta qualificação do corpo docente,
- 2) a moderna infraestrutura física da IES,
- 3) equipe de colaboradores coesa,
- 4) os sistemas de Tecnologia da Informação (TI) e outros ativos físicos, que lhe permitiram criar valor.

Progressivamente, esses recursos têm ajudado o CESVALE a reduzir custos e, de certa forma, aumentar a receita, ou – idealmente – fazer os dois, garantindo uma paridade competitiva e vantagem competitiva de médio e longo prazo (KRETZER; MENEZES, 2006).

Esses recursos identificados têm potencial e podem servir para criar um plano estratégico, que faça uso de suas vantagens competitivas (BARCELOS; MARCON; MELLO, 2011). Diante da crise econômica causada, também, pela pandemia de coronavírus, ter uma infraestrutura adequada à prática educacional com um corpo docente qualificado e sistemas de tecnologia da informação, são valores importantes para se construir vantagens competitivas no mercado de ensino superior no Piauí. Principalmente, na perspectiva dos novos desafios que virão após o fim da pandemia do Coronavírus e a probabilidade de adoção de um sistema misto de aulas presenciais e remotas.

5.2.2 Raridade

Os recursos de alta qualificação do corpo docente, moderna infraestrutura física da IES, equipe de colaboradores coesa e os sistemas de Tecnologia da Informação

(TI), além de outros ativos físicos permitiram o CESVALE certo tempo de vantagem em relação as IES do seu porte, no Piauí, pois tais recursos tenderão a permanecer raros ou exclusivos, pelo menos nos próximos dois anos, em função das circunstâncias socioeconômicas e a consolidação dos novos desafios que já vem se implementando e continuarão após a pandemia.

5.2.3 Inimitabilidade

Os recursos identificados - 1) a alta qualificação do corpo docente, 2) a moderna infraestrutura física da IES, 3) equipe de colaboradores coesa e 4) os sistemas de Tecnologia da Informação (TI) e outros ativos físicos - permitiram ao CESVALE uma vantagem temporária nos próximos dois anos, devido aos impactos da crise socioeconômicas e a consolidação do “novo normal”.

Assim, o CESVALE poderá usar desses recursos para, de certo modo, fidelizar o seu alunado e construir uma boa imagem perante a opinião pública e, conseqüentemente, atrair mais estudantes para a IES, dando-lhe uma vantagem competitiva temporária e uma pouca vantagem competitiva não utilizada, porém garantindo o mesmo nível de satisfação e lealdade do cliente (PORTER, 1992; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

No contexto da pandemia, garantir a raridade momentânea desses seus recursos será fundamental para assegurar um mínimo de lealdade dos alunos com a IES, pois as outras IES estão também pensando como potencializar seus recursos para permanecerem no mercado de ensino superior no pós-pandemia.

Ao longo do tempo, muitos produtos e ações são eventualmente copiados, mas, no caso dos recursos citados, o CESVALE pode aperfeiçoá-los, dando-lhe uma paridade competitiva e vantagem competitiva de médio prazo.

5.2.4 Organização

Os sistemas internos de controle e gerenciamento, os processos de negócios e a equipe administrativa do CESVALE têm se concentrado, através de formações continuadas, em conhecer e explorar os recursos existentes para maximizar seus benefícios e otimizar a organização como um todo (GREVE, 1988).

Nesse sentido, a cada semestre o CESVALE deveria realizar formações e qualificações com todos os seus colaboradores, para capacitá-los no uso correto e consciente dos recursos específicos que são raros, valiosos e inimitáveis na IES. Sem dúvidas, a formação continuada de colaboradores é uma das várias formas de mover os recursos em níveis mais baixos para níveis mais altos.

Entendemos, assim, que quanto mais o CESVALE estiver devidamente estruturado e os seus colaboradores capacitados, a IES irá melhorar e aproveitar ao máximo seus recursos chave. Pois, uma boa estrutura provavelmente assegurará o crescimento contínuo da IES, sua construção de marca e, em última análise, seus lucros no médio e longo prazo, dando-lhe uma paridade e vantagens competitivas temporária e de longo prazo.

Atualmente, o CESVALE está estruturado adequadamente para explorar este conjunto de recursos valiosos, raros e inimitáveis, tendo colaboradores capacitados e estruturas de gestão apropriadas para aproveitar ao máximo esses ativos (HOSKISSON; HITT; IRELAND; HARISON, 2009). Além disso, confia na inovação para criar raridade, mantendo a formação continuada, também, como um sistema que permite que novas ideias surjam e entrem rapidamente no mercado.

Todavia, para protegê-los e melhor usá-los, o CESVALE precisa dar foco adequado aos recursos, para gerar mais receita. Assim, para ampliar o valor, a raridade ou a inimitabilidade do recurso no futuro, o CESVALE deve criar uma equipe de formação continuada que capacite todos os colaboradores semestralmente, a fim de que conheça os recursos e saibam como aprimorar e maximizar os seus efeitos junto aos seus clientes. Especificamente, priorizando os produtos e serviços que utilizam os recursos-chave quando se trata de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, integrando melhor o recurso nos processos, marketing, gerenciamento ou outras funções organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2011).

5.3 DO PONTO DE VISTA DOS RECURSOS LEGAIS

Neste ponto, a pesquisa trata da importância ou não dos recursos legais para uma empresa se estabelecer e se consolidar no mercado de negócios, especificamente, no campo do ensino superior no Piauí. Dessa forma, levando em consideração as competências e a aprendizagem organizacional mobilizadas pelo

Centro de Ensino Superior do Vale do Parnaíba - CESVALE para otimizar recursos e capacidades, agrega-se valores e vantagens competitivas no mercado de negócios do ensino superior.

5.3.1 Princípios gerais e objetivos da Educação Superior

- ✓ Constatou-se que, em linhas gerais, os gestores seguiram a LDB e souberam, em parte, aplicá-la no contexto da IES.
- ✓ Isso fez melhorar o planejamento das ações institucionais, a qualidade dos serviços prestados e as formas de financiamento para os estudantes.

5.3.2 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES

- ✓ Com base nas normas do SINAES, o CESVALE teve um bom desempenho, obtendo uma satisfatória classificação no ranking nacional.
- ✓ Soube usar a sua classificação, para aumentar o seu nível de concorrência e gerar mais valor no mercado do ensino superior do Piauí.

5.3.3 Avaliação das Instituições de Educação Superior

- ✓ O CESVALE conseguiu utilizar este recurso legal para incentivar, disciplinar e ajudar na sua expansão dentro do mercado de negócios no ensino superior do Piauí.
- ✓ O processo de avaliação do CESVALE passou a levar em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente.
- ✓ O CESVALE compreendeu que uma boa avaliação institucional é um argumento importante para gerar valor para uma empresa educacional no mercado de negócios no ensino superior.
- ✓ A nota da avaliação do CESVALE pelo Ministério da Educação (MEC) tornou-se um dos itens para o estudante escolher a IES, gerando valor para a empresa educacional.

5.3.4 Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE

- ✓ Um índice positivo nos indicadores de desempenho, como no ENADE, foram fundamentais para a permanência e, principalmente, garantir uma vantagem competitiva do CESVALE no mercado de negócios no ensino superior.
- ✓ Além de ser um recurso legal, o ENADE gerou valor para o CESVALE, pois conseguiu, consecutivamente, uma nota positiva nos três importantes indicadores de qualidade: o Conceito Enade, o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC).
- ✓ Com um alto conceito ENADE, o CESVALE ganhou visibilidade na opinião pública e gerou valor para uma empresa no mundo educacional superior.

5.3.5 Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017

- ✓ Neste item, o CESVALE não conseguiu aumentar o número de estudantes por baixa capacidades tecnológicas, pois o Ensino a Distância é uma modalidade de educação amparada na tecnologia, em que alunos e professores estão separados fisicamente e o ensino acontece com auxílio de ferramentas digitais.
- ✓ Os principais obstáculos foram a falta flexibilidade de tempo, a ausência de novos meios digitais, a pouca atualização e a redução dos custos tanto para o aluno quanto para o gestor do curso. Assim, tornou-se um impasse para gerar valor ao CESVALE.

6 CONCLUSÃO

Do ponto de vista dos recursos legais nominados, a interpretação da pesquisa realizada leva a obtenção de vantagem competitiva do CESVALE no mercado de negócios do ensino superior no Piauí. Dessa forma, demonstrando que se torna cada vez mais necessário para as empresas tomarem consciência da importância da implantação do processo de administração estratégica em sua gestão.

Comumente, para uma empresa gerar valor, é necessário maximizar a relação entre custo e benefício, pois os clientes não buscam apenas o menor preço, mas também melhor qualidade e experiência de compra. Porém, se a empresa não encontrar formas de dinamizar a relação entre o recurso legal e valor, poderá vir a fracassar enquanto negócio.

Com base na análise dos dados, percebemos que no CESVALE a gestão do recurso humano transitou pelo levantamento do potencial dos profissionais, o desenvolvimento das habilidades e a capacitação necessária. Esses aspectos, portanto, foram os fatores determinantes para a permanência da IES no mercado de ensino superior no Piauí. Isso mostra que as empresas, independentemente do tamanho, por ignorarem a importância da gestão de pessoas, estarão fadadas ao fracasso a longo prazo, pois não terão condições de alcançar os resultados esperados. Por isso, perdendo espaço para a concorrência.

Por isso é fundamental perceber a importância para as empresas investirem em ações formativas dos colaboradores, como ocorre no CESVALE, utilizando estratégias como a gestão de capacidades, competências e a aprendizagem corporativa, com o objetivo de qualificar a prestação de serviços, otimizar os resultados e assegurar a permanência da IES no mercado de ensino superior.

No campo do ensino superior privado, no Piauí, em sua maioria as informações são livremente disponibilizadas, não há grande preocupação na criação de barreiras e, quando elas existem, são fruto de características intrínsecas ao recurso e não de um esforço organizacional por parte dos empresários. Especificamente, o desempenho crescente do CESVALE entre os seus pares ou concorrentes no mercado de negócios do ensino superior, ainda não é encarado como um risco ligado à concorrência.

Portanto, num mundo dos negócios em que as mudanças acontecem constantemente, os empreendedores devem avaliar o que está funcionando para otimizar o processo e melhorá-lo para aumentar o desempenho. Pois, com resultados ruins, deve-se determinar quais processos não estão funcionando e fazer ajustes imediatos, evitando uma deterioração irreversível.

Nesse sentido, faz parte do processo de administração estratégica o papel que o administrador exerce no CESVALE, fazendo com que situações passadas que não geraram sucesso sejam transformadas em novas situações, com o objetivo de obter vantagens para a IES, na medida em que a administração estratégica é um processo que vai desde a escolha da missão de uma empresa, até a obtenção da vantagem competitiva.

Nesse contexto, a tecnologia é um dos conceitos mais abrangente e fundamental, uma vez que contempla o “conjunto de conhecimentos, sigilosos ou não, patenteados ou não, sendo usado, também, em sentido mais amplo ainda, universal, para significar todo estado da arte, o estágio de desenvolvimento técnico e comercial dos setores (FEKETE, 2003, p. 56). Assim, a IES que tiver uma considerável infraestrutura física, com sistemas de Tecnologia da Informação (TI) e profissionais capacitados, terá uma grande vantagem no mercado de ensino superior no Piauí.

Especificamente, vale ressaltar que, no contexto de um “novo normal”, o baixo preço da mensalidade por aluno pode se tornar, momentaneamente, numa falsa vantagem temporária, pois é uma técnica usada não só pelo CESVALE para incentivar os clientes a responder emocionalmente, não de forma lógica ou prática, pois o objetivo é aumentar a demanda, criando uma ilusão de maior benefício para o consumidor.

Tanto a implicação prática, quanto a implicação teórica da pesquisa restam demonstrados pelas conclusões e informações tomadas no estudo, restando, ainda, um campo para que outras pesquisas se aprofundem nas questões apresentadas dentro dos limites que o trabalho se propõe.

Por fim, e mesmo por todo o exposto, é necessário ter atenção no fato de que muitas empresas, também no mercado de negócio do ensino superior, são fundadas de cima para baixo, na falsa premissa de que preço baixo é uma estratégia. Quando o preço baixo, muitas vezes pode arruinar toda a estratégia de um produto ou prestação de serviço, pois o preço baixo não é uma estratégia de valor. E quanto mais

produtos a uma empresa precisa cortar para se orientar pelo preço, mais ela vai se igualando a todas as outras e perde a sua identidade.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAGON-CORREA, J. A.; GARCIA-MORALES, V. J., CORDON-POZO, E. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 3, p. 349-359, 2007.
- ARAUJO, L. E. D. **Concessão de serviço público e ato jurídico perfeito**. 2007. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/9633>. Acesso em: 22 fev. 2021
- BARBOSA, Denis Borges. **A Propriedade Intelectual no Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2009.
- BARCELOS, L.; MARCON, R.; MELLO, R. B. Evidenciação de recursos e capacidades organizacionais: Um estudo à luz da RBV. **Revista de Negócios**, v.16, n.3, p.113-134, 2011.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison Wesley, Publishing Company, 1996.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BENTO, C. S.; MONTENEGRO, L. M. Estratégia como prática e VBR: uma articulação teórica. **RPCA: Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.9, n.1, p.159-175, 2015.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execution: The Discipline of Getting Things Done**. Editora Elsevier Brasil, 2004.
- BRANCO, Gilberto *et al.* **Propriedade intelectual**. Curitiba: Aymar, 2011. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2065/1/propriedadeintelectual.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2021.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Enfrentar e vencer desafios: educação superior**. Brasília: MEC, Secretaria de Educação Superior, 2000.
- CAMARGO, V. V.; FERNANDES, K. R. A busca da vantagem competitiva sustentável no mercado audiovisual. *In*: XI SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, RJ. 2014.
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. P. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia**

Corporativa: uma síntese teórica. **Cadernos de pesquisas em administração**. São Paulo v.10 n.1 p.27-39 jan./mar 2003.

CAVALCANTE, J. F. **Educação Superior: conceitos, definições e classificações**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.

CONCEIÇÃO, L. R.; SILVA, H. H. R.; SARRACENI, J. M. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Lins, SP: [s. n.], 2009.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530989736/>. Acesso em: 22 fev. 2021.

DRUCKER, P. F. Introdução à administração. Tradução: Carlos A. Malferrari. São Explicação da Vantagem Competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**. v. 4, n. 4, 2006, p. 63-87

FEKETE, E. K. **O regime jurídico do segredo de indústria e comércio no direito brasileiro**. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

FERNANDES, B. H. R; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FOSS, N. J. **The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems**. Druid Working Paper n. 97-1. Copenhagen: Copenhagen business Scholl, 1997.

GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530986735/>. Acesso em: 22 fev. 2021.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, Spring, 1991.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, Winter Special Issue, 1996.

GREVE, H. R. Gerencial conhecimento e a mimético adoção do mercado posições: **Estratégico Gestão Journal**, v. 19, n. 10, p. 967-88, 1988.

HAGE SOBRINHO, J. A. Tendência da educação superior brasileira no início da década de 80: aspectos organizacionais. *In: A UNIVERSIDADE brasileira nos anos 80*. Fortaleza: Imprensa Universitária da UFC, 1981. (Coleção Documentos Universitários, n. 12).

HENDRIKS. P. H. J; VRIENS, D. J. Knowledge-based systems and knowledge management: friends or foes? **Information & Management**, v. 35, p.113-125, 1999.

HREBINIAK, L. G. **Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change**. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 2005.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HARISON, J. S. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A Importância da Visão Baseada em Recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**. v. 4, n. 4, 2006, p. 63-87.

LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I. W. KMPI: measuring knowledge management performance. **Information & Management**, v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005.

LEONEL, A. L. A. R. **A eficácia dos direitos fundamentais nas relações privadas: constitucionalizando o contrato na socialização do direito e a (in)suficiente análise da questão pelo Supremo Tribunal Federal**. Teresina: Dinâmica Jurídica, 2016.

LIMA, L. L. **Ensino superior: legislação atualizada**. Brasília: ABMES, 2018, v. 21.

LINHARES, M. T. M. O direito à educação como direito humano fundamental. **Revista Jurídica da Universidade de Franca**, v. 7, n. 13, p. 157, jul./dez., 2004.

NALIN, P. **Do contrato: Conceito Pós-Moderno (Em busca de sua formulação na perspectiva civil-constitucional)**. 2.ed. Curitiba: Juruá, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, José Carlos de. **Concessões e permissões de serviços públicos**. Edipro: Bauru, SP. 1997.

PEDROSO JÚNIOR, Alex F. Direito Administrativo. Sobre a concessão e permissão de serviços públicos. **Direito Net**, 2 jun. 2006. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2658/Sobre-a-concessao-e-permissao-de-servicos-publicos>. Acesso em: 01 mar. 2021.

PIMENTEL, L. O. **Propriedade Intelectual e Universidade: Aspectos Legais**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RANIERI, N. B. **Educação Superior, Direito e Estado: na Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394/96)**. São Paulo: EdUSP, Fapesp, 2000.

SILVA, R. J. P. **O Estado e seu poder regulador e fiscalizador nas concessões e permissões de serviços públicos**. Dissertação (Mestrado em Direito) - UNESP. Franca, SP, 2001.

TAKAGI, Yo; ALLMAN, L.; SINJELA, M. A. **Teaching of Intellectual Property**. World Intellectual Property Organization. Cambridge. 2008.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas, RAE**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez 2000.

WALD, A. O interesse social no direito privado. In TEPEDINO, Gustavo e FACHIN, Luiz Edson. (coord.) **O Direito e o Tempo: embates jurídicos e utopias contemporâneas**. Renovar: Rio de Janeiro, 2008.

WRIGHT, P; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2001.