

CASO ÁGUIA: É HORA DE (RE) APRENDER A VOAR

ÁGUIA CASE: IT'S TIME TO (RE)LEARN HOW TO FLY

MANOEL BASTOS GOMES NETO
neto26bastos@gmail.com

BEATRIZ GONDIM
beatriz.gondim@ufca.edu.br

CARLOS EVERALDO
carloseveraldo@gmail.com

LENIA MARQUES
lenia.marques@gmail.com

HALANA BRANDÃO
halanabrandao@gmail.com

RESUMO

Este caso para ensino retrata a trajetória de Roberto Torres, sintetizando sua história de vida, seu crescimento profissional e suas ações na evolução de sua empresa, o Centro Universitário Águia. Por critério de anonimização, os nomes utilizados para a empresa e personagens são fictícios. A cada capítulo são apresentados os cenários e desafios políticos, sociais e econômicos que este gestor enfrentou entre 2001 e 2019, tendo em vista que nesse ambiente dinâmico houve também a influência do Estado, principal financiador da educação privada por meio de políticas públicas. Desta forma, o objetivo do caso é promover reflexões teórico-práticas que envolvam aplicação e solução nas áreas do empreendedorismo e de estratégia. Este caso pode ser utilizado para disciplinas de curso de graduação e pós-graduação de Administração, Administração pública, Gestão de políticas públicas, Contabilidade, Economia, Finanças e outros cursos correlatos, que o docente avalie a utilidade para a aprendizagem dos alunos.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Gestão. Estratégia Empresarial. Políticas Públicas. Instituição de Ensino Superior (IES).

ABSTRACT

This teaching case analyses the trajectory of Roberto Torres, describing his life story, professional growth, as well as his decisions concerning his company, the Centro Universitário Águia. The paper presents the political, social, and economic scenarios and challenges that this manager faced between 2001 and 2019. In this dynamic environment, the influence of the central government, which is the main regulating and funding body of private education is highlighted. The objective of the paper is to promote theoretical and practical reflections that involve analysis, application and problem-solving skills in the areas of entrepreneurship and strategy. This

case can be used for stimulating students' learning in undergraduate and graduate courses in Administration, Public Administration, Public Policy Management, Entrepreneurship, Accounting, Economics, Finance, and other related courses.

Keywords: *Entrepreneurship. Management. Business Strategy. Public Policies. Higher Education Institution (HEI).*

1 INTRODUÇÃO: AUDITÓRIO

Seis de agosto de 2019, 6h55, Juazeiro do Norte - Ceará. Roberto Torres, sócio e reitor do Centro Universitário Águia, depois de uma noite mal dormida e consumido por uma ansiedade, achou melhor faltar a aula de natação e ir direto ao trabalho. Apesar de participar há 19 anos da recepção dos alunos, naquele dia, faltavam palavras para descrever as emoções que estava sentido. Preso em seus pensamentos, Roberto logo chegou ao auditório, em 7h06. Estava dando um grande passo para seu Centro Universitário tornar-se referência na área da saúde: era a abertura do primeiro mestrado profissional na área. Ele, mais do que ninguém, sabia das dificuldades que passara para chegar até ali e dos desafios que estão surgindo para quem trabalha o mercado da educação.

2 SIM, EU ACREDITO!

Natural de São Paulo-SP, filho de família humilde, desde criança ele sonhava em ter seu próprio negócio. Aos 15 anos, Roberto conseguiu ingressar no ensino técnico, para cursar Mecânica no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai). Aos 18, iniciou o ensino superior em Processo de Produção pela Universidade Estadual Paulista (Unesp).

O início da jornada de trabalho de Roberto foi em 1987 na DALIZ, empresa brasileira presente em mais de 120 países, especializada em eletrodomésticos e eletroportáteis. Com um treinamento *Job Rotation*, teve a oportunidade de conhecer várias etapas do processo produtivo da organização, e com menos de um ano na empresa, assumiu um departamento com altos índices de acidentes. Pouco tempo depois, transformou o setor num dos mais produtivos da empresa.

Após 5 anos, no fim da graduação e com casamento a caminho, pediu demissão da DALIZ para se tornar gerente técnico geral na Metsil Brasil, empresa nacional, especializada na fabricação de artefatos de aço inoxidável para o lar. Com poucos meses, Roberto assumiu a liderança da fábrica. Mas, depois de três anos, ingressou na Merritt, empresa multinacional que atua no mercado há mais de 160 anos na fabricação de máquinas de costura. Recém-chegado foi promovido para o cargo de gerente geral de uma das unidades da empresa localizada no interior de São Paulo.

Em 1990, a Merritt montou uma filial no Cariri cearense, na cidade de Juazeiro do Norte que, após oito anos de existência apresentou vários problemas internos e nos produtos, levando a gerência a cogitar o encerramento de suas atividades. Com o objetivo de reverter a situação, uma consultoria externa foi contratada para fazer um diagnóstico na unidade. E no dia 25 de

agosto de 1998, com o resultado do trabalho em mãos, Rafael, o presidente de Operações da América do Sul, convocou uma reunião com todos os gestores do Brasil na sede da empresa.

Ao expor os resultados da consultoria, o presidente passou a palavra para os gerentes e, um a um, concordaram que a melhor alternativa seria fechar a unidade. Mas, Roberto, o último a falar, discordou dos colegas. E seu argumento foi que a consultoria realizada não tinha identificado o real problema. Esta declaração provocou espanto nos demais gestores, aumentando o clima de tensão na reunião. E, ainda com a palavra, Roberto não teve receio em manifestar que o capital humano era a base da qualidade de uma organização:

— *Vejam bem... Temos fábricas na China, Índia, Rússia, Japão, Alemanha, nos Estados Unidos e só em Juazeiro do Norte é que a população não sabe trabalhar? Somente lá o funcionário não gosta de trabalhar?*

O silêncio prevaleceu. Os olhares em volta expressavam o incômodo que aquela indagação causou. E ele prosseguiu:

— *Acredito que fechar a fábrica não seja a melhor opção. O problema é na gestão de pessoas. Se tivermos recursos suficientes, faremos uma fábrica funcionar na lua! É só gestão. Precisamos entender as características da população local, entender a cultura organizacional, compreender os valores do Cariri e assim trabalhar.*

A reunião foi encerrada sem uma conclusão. No dia seguinte, Roberto foi convocado para uma reunião particular com Rafael. Ao entrar na sala, o presidente voltou a apresentar os resultados da consultoria de forma mais detalhada e perguntou:

— *Você acredita nesta fábrica? Realmente acredita que o problema é gestão?*

E Roberto respondeu:

— *Sim, acredito! Não devemos buscar a adaptação dos cearenses aos projetos paulistas, mas, sim, adaptar os projetos paulistas à cultura cearense, assim como fizemos em outros lugares.*

Dessa argumentação, Rafael afirmou:

— *Então, é você quem vai para lá! Quero você lá em 48 horas. Desligue-se de tudo o que está fazendo aqui e se prepare para morar em Juazeiro do Norte.*

3 PREPARANDO O NINHO

Roberto já tinha recusado propostas de ir para a China e Paquistão, mas, daquela vez, o convite era irrecusável, tanto por ser um pedido do presidente quanto porque negar seria contrariar seu argumento em defesa daquela unidade no nordeste brasileiro, o que poderia encerrar sua carreira na Merritt. Então, desafio aceito. Em 28 de agosto, Roberto chegou em Juazeiro do Norte.

Nos primeiros dias, intensificou seus esforços em compreender as características da região. Conheceu a cidade, conversou com moradores, entendeu um pouco mais da cultura local e, assim, elaborou um plano para tirar a unidade da crise. Além da saudade da esposa, Helena, assim como das duas filhas, ele deparou-se com as seguintes dificuldades: mão de

obra especializada; funcionários experientes; localizar fornecedores com logística eficiente; internet precária; e capacidade de energia elétrica para aumento da produção.

No entanto, diante das características locais, ele precisava trabalhar inicialmente naquelas condições, com o recurso que tinha e no qual acreditava: o capital humano. Roberto, então, implementou sua intervenção pelo programa de treinamento e capacitação para os funcionários pelos seguintes aspectos: fixação de um banco de horas com jornadas flexíveis; atividades voltadas ao bem-estar; contratação de uma psicóloga para auxiliar nas atividades de clima organizacional; e segurança do trabalho, incrementando um plano de saúde e tratamento dentário.

Devido aos bons frutos e ao clima receptivo da região, o que Roberto menos esperava aconteceu: ele se apaixonou pelo Ceará. Seis meses após sua chegada, conseguiu convencer a esposa a ir morar em Juazeiro com suas filhas. Mesmo reestruturando a unidade em menos de dois anos, resolveu não mais voltar para São Paulo.

A fábrica começou a crescer e ele iniciou o processo de exportação. Com 3 anos de gestão, ele transformou a Merritt-Juazeiro na matriz brasileira de fabricação, fechando a unidade paulista que possuía mais de 50 anos de atuação.

A fábrica cariense ganhou destaque mundial, exportando para mais de 140 países, com eficiência nos processos, garantindo bem-estar aos funcionários e os prazos de entrega. O quadro de funcionários subiu de 300 para 1400 contratos. Foi com esse perfil de gestor que mais um convite chegou a sua mesa...

4 NASCIMENTO DA ÁGUIA

Era início de janeiro de 2001, após uma reunião de planejamento anual, quando Roberto recebeu a ligação da recepcionista afirmando que dois professores desejavam conversar com ele. Na sala da presidência, os professores Sérgio e Almir apresentaram o projeto de construção de uma faculdade de Administração (Águia) para a região e finalizaram com um convite:

— *Pesquisamos sobre sua gestão, capacidade de coordenar e transformar líderes. Gostaríamos que viesse trabalhar conosco.*

Ser professor nunca foi uma aspiração, mas ele viu naquele convite a possibilidade de realizar o sonho de ter um negócio próprio. Havia muito a ser feito, mas era um projeto promissor. E, visando não perder a oportunidade, respondeu:

— *Aceito fazer parte do negócio como sócio, mas como professor poderia lecionar umas 2 noites por semana. Os professores ficaram surpresos com a contraproposta.*

Almir fez um gesto com a cabeça, permitindo que Sérgio continuasse a conversa.

— *Temos um sócio vendendo sua parte.* Respondeu Sérgio, sem hesitar.

Devido ao terceiro professor ter desistido do projeto, Almir e Sérgio concordaram em Roberto comprar a terceira parte. Torres retirou sua reserva do banco e vendeu algumas partes para investir no projeto. Apesar dos esforços, o dinheiro não foi suficiente, pois tinha

acabado de construir sua casa em Juazeiro do Norte. Ainda trabalhando na Merritt, ele propôs, então, pagar a parte restante com o pró-labore que receberia.

O projeto desenvolvido pelos professores identificava uma necessidade de profissionais formados na área de ciências sociais aplicadas no Cariri cearense, pois, naquela época, faltavam gestores graduados para assumir bancos, empresas públicas e privadas na localidade. Em 2001, na região existiam apenas a Universidade Regional, o Instituto Federal e a Faculdade de Medicina, mas nenhum curso voltado para aquela área.

Com o projeto aprovado em mãos, os sócios compraram um prédio numa das principais avenidas de Juazeiro do Norte e no ponto de conurbação com as outras duas cidades que compõem a região do Crajubar: Crato e Barbalha. A região tornou-se o polo acadêmico que mais cresce no estado: em 2016, só a cidade de Juazeiro do Norte continha mais de 25 mil universitários, 10 instituições de ensino superior, sendo 3 universidades e 7 faculdades, totalizando mais de 65 cursos de graduação e 62 de especialização, além das graduações na modalidade à distância. No ano de 2020 o Crajubar contava 36 IES.

Junto à compra do edifício, surgiram outras demandas: o prédio precisava passar por reformas; seriam necessários gastos de divulgação; e encontrar professores capacitados. Com os recursos financeiros reduzidos, as instalações iniciaram com uma estrutura simples.

5 PRIMEIROS VOOS

Em 2001, além de continuar na Merritt e trabalhar como professor, Roberto assumiu o cargo de Sócio-diretor da Faculdade Águia; Sérgio, de Vice-diretor e Almir como Coordenador pedagógico. Sérgio só desempenhava as atividades quando Roberto tinha que se ausentar, pois era proprietário e diretor de outra faculdade em Fortaleza-CE.

Devido à necessidade de um curso de Administração e ao desejo dos gestores da região do Cariri em obter um título de ensino superior, as inscrições para o processo seletivo foram um sucesso. Contudo, as dificuldades ainda se fizeram presentes: o controle orçamentário, o fluxo de caixa e as projeções de investimentos futuros eram problemas recorrentes para Roberto, além de enfrentar os desafios de ainda gerenciar a matriz de uma indústria multinacional.

Após um ano, a situação financeira foi se estabilizando e a Águia abriu o segundo curso, o de Ciências Contábeis. Em 2003, uma nova faculdade privada se instalou na cidade de Juazeiro do Norte e, mesmo com pouco tempo de existência, Roberto decidiu que a Faculdade Águia não competiria no mercado por preço, mas por valor agregado, visando um diferencial pela qualidade. Com base nessa estratégia, a faculdade ainda possui os preços das mensalidades mais elevados na região.

Em 2004, seu amigo e sócio Almir, faleceu de forma repentina, esposa e herdeiros não tiveram interesse no negócio. Roberto se viu numa situação crítica: como uma instituição se sustentaria sem um idealizador pedagógico? Foi então que Helena, sua esposa e formada em pedagogia assumiu o cargo.

Neste mesmo ano, Roberto ganhou o Prêmio Nacional de Qualidade por seu desempenho na Merritt, o que demandou mais esforços para manter o controle de qualidade das peças, a satisfação de mais de 1400 funcionários e a pressão pela redução dos custos.

Em 2005 a Faculdade Cariri, outra instituição privada de ensino superior, instalou-se em Juazeiro do Norte. Nesse mesmo ano, a Faculdade de Medicina mudou suas instalações e colocou à venda o antigo prédio. Em 2006, comprou o antigo prédio da Faculdade de Medicina e abriu seis novos cursos na área da saúde. A faculdade que iniciou como uma escola de Administração estava tomando novos rumos.

Apesar da adesão dos novos cursos pela população e instituições parceiras, Roberto estava passando por um momento crítico, devido à ausência de Almir na gestão e ao investimento feito recentemente. Ele precisou penhorar seus bens, adquirir empréstimos no banco e vender suas linhas telefônicas para conseguir capital e pagar os gastos iniciais do alto investimento que tinha feito. Mesmo durante esses momentos de tensão, ele se preocupava com seus funcionários, buscando motivá-los e evitando que aquele cenário afetasse o clima organizacional da faculdade.

Ainda em 2006, apesar de ainda não ser um polo universitário como atualmente, a região do Cariri foi escolhida para receber uma instalação avançada de uma universidade federal, contribuindo substancialmente para o fortalecimento do polo universitário. Foi então que, diante dos esforços que a Merritt demandava, da entrada de novos concorrentes na área da educação, do mestrado acadêmico que Roberto estava cursando e da falta de tempo para se dedicar a sua família, no primeiro dia de junho de 2006, Roberto pediu demissão da Merritt.

6 DE VOLTA AO AUDITÓRIO: O DILEMA DA ÁGUIA

Roberto estava tornando sua empresa reconhecida no estado do Ceará. Com o fortalecimento da marca da instituição e algumas estratégias arriscadas, como os processos seletivos céleres, em que as provas aconteciam aos sábados, o resultado saía no domingo e as inscrições se iniciavam na segunda-feira, fazendo com que número de alunos aumentasse semestralmente. Os dois prédios não comportavam mais o contingente de alunos. Era o momento ampliar.

Acreditando no diferencial pelo valor agregado, Roberto procurou a Prefeitura da cidade de Juazeiro do Norte com o objetivo de ceder um terreno que tinha na principal avenida, entre a cidade de Juazeiro do Norte e Crato, em troca de um terreno próximo ao da Universidade Federal. Com a troca do terreno, as reformas começaram. Além da grande estrutura, o projeto também era baseado em conceitos sustentáveis, como o uso de placas de energias solares cobrindo o estacionamento. Atrelado à construção, a faculdade deu entrada no processo de abertura do curso de Direito. Contudo, diante de alguns impasses políticos, tal projeto não foi possível, dando início a uma batalha que duraria aproximadamente 7 anos.

A partir de 2008, deu-se o fortalecimento das políticas públicas, a partir do Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies) e do Programa Universidade para Todos (Prouni). O Fies está inserido no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), com o objetivo de melhorar os índices educacionais do Brasil, ampliando o acesso e a permanência de estudantes no ensino superior, contribuindo no cumprimento de metas do Plano Nacional de Edu-

cação (PNE) em elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% dos jovens de 18 a 24 anos. O Prouni é um programa gerenciado pelo Ministério da Educação (MEC), que oferece bolsas de estudos em instituições privadas de ensino. As bolsas podem ser integrais (100%) ou parciais (50%), em contrapartida, as faculdades são isentas de tributos. Quanto ao Fies, é um fundo baseado num financiamento com o estudante, em que o governo repassa o valor da mensalidade para as instituições.

Roberto decidiu apostar nesses programas, tornando a Águia a instituição com o maior número de vagas de Fies do estado cearense. Para ele, o Fies tornou-se um programa mais lucrativo, uma vez que os descontos nos impostos influenciavam menos no orçamento do que o recebimento do valor da mensalidade dos estudantes pelo governo. Ele e a sua equipe focaram as atividades da faculdade nos créditos que o governo estabelecia para a concessão do número de bolsas. Dentre tais critérios, destacaram-se a priorização de cursos com melhores avaliações e com maiores impactos para a microrregião onde estava sendo ofertado, a distribuição por localização geográfica (preferência para região Norte, Nordeste e Centro-oeste), identificando-se a demanda por financiamento estudantil, e as condições socioeconômicas de cada região, bem como áreas prioritárias (Engenharias e Ciência da Computação, Licenciaturas e Área da Saúde).

Em 2009, além da inauguração do terceiro *campus*, dois novos cursos foram inseridos na grade curricular da Águia. Roberto decidiu investir na construção de uma clínica escola, com objetivo de fortalecer os cursos da área da saúde e atender a população carente da região. Neste mesmo período, a Faculdade Cariri, instituição privada concorrente, anunciou a abertura do curso de Odontologia, que fazia parte do plano estratégico da Águia para os próximos anos. Entretanto, Roberto antecipou o seu planejamento e abriu dois novos cursos em 2010, sendo um deles Odontologia.

O ano 2012 é marcado por dois grandes momentos. A inauguração da clínica escola, que passou a atender mais de 44 mil pessoas anualmente; e o curso de Direito, que obteve resultados significativos para a região, aprovando o dobro do percentual de alunos na prova da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), quando comparado à média nacional, em 2018. Ainda em 2014, a Águia inaugurou um "*campus* estendido" da faculdade, na cidade de Icó, localizada no interior do estado do Ceará, 150 km de distância da cidade Juazeiro do Norte.

Em 2020, a instituição conta com três *campus* na cidade de Juazeiro do Norte e um na cidade de Icó. Ao todo, são mais de 10.000 estudantes, 800 funcionários, 14 cursos de graduação, 3 cursos de extensão, 29 cursos de pós-graduação, *lato sensu* e 3 *stricto sensu*. Contudo, Roberto desejava mais.

7 OS VENTOS MUDAM [OS VOOS TAMBÉM]

Em 2015, as bolsas do Fies representavam 81% da receita da instituição, corroborando para o aumento do número de alunos, a consolidação das atividades de pesquisa e os projetos de extensão. Estava na hora de a faculdade tornar-se um Centro Universitário e conquistar autonomia em seus processos. Foi então que no segundo semestre Roberto contratou uma organização de ensino superior de Lisboa - Portugal para ajudar Helena na coordenação

pedagógica e auxiliar na transição de faculdade para centro. Em 2016, o Conselho Nacional de Educação (CNE) e o MEC avaliaram a instituição e, com 15 anos de existência, recebeu o título de Centro Universitário, tornando-se o primeiro da Região Metropolitana do Cariri e único do interior do estado cearense.

Vinculado ao início da mudança de categoria, Roberto começou a desenvolver o projeto Águia 2020, que tinha como objetivo transformar o Centro Universitário em Universidade. Para isto, precisava fomentar sua instituição com cursos de pós-graduação. Dois fatores dificultavam essa ação: as pós-graduações e os mestrados das universidades públicas na região já eram consolidados; e sem o auxílio de programas governamentais os preços das pós-graduações tornaram-se altos para boa parte da sociedade local, visto que em 2016 a população juazeirense detinha uma renda salarial média mensal no valor de 1,8 salário mínimo.

Ainda neste mesmo ano, devido à crise econômica nacional crescente desde 2014, o governo reduziu o número de bolsas do Fies. O recém Centro Universitário sofria um impacto orçamentário, impossibilitando a abertura dos novos cursos que estavam planejados. Roberto teve que procurar financiamento de outras instituições e bancos privados para seus alunos. A queda de mais de 20% no número de bolsas da faculdade indicava a necessidade de uma nova estratégia.

Então, em 2018, Roberto criou o próprio financiamento interno, estratégia adotada por diversas instituições que tiveram o número de contratos do FIES reduzidos. Contudo, apesar da liberdade para estabelecer sua própria política de crédito (juros ou reajuste anual no valor da mensalidade), esta medida apresentava um alto risco e a necessidade de um vasto capital. Isso porque, caso o estudante fosse inadimplente, a faculdade não receberia nenhum valor, diferente do que acontecia com o programa, em que o valor era repassado e a dívida era diretamente com o governo.

8 NEM TODA CAÇA É PERFEITA

O mercado não estava fácil. Em 2016, algumas faculdades privadas foram instaladas na região caririense oferecendo preços mais baixos, principalmente porque fizeram parcerias para utilizarem as instalações em escolas privadas da região em turnos ociosos. Além disso, houve o fortalecimento das faculdades de Ensino à Distância (EaD). Estes novos concorrentes fizeram a gestão da Águia reavaliar sua estratégia de competir no mercado com valor agregado.

Ainda com base nos princípios pedagógicos norteadores de Almir, Roberto reconhecia as lacunas que a EaD poderia causar na formação dos estudantes. Mas, devido à concorrência, era preciso promover algumas mudanças na faculdade para reduzir custos e se manter competitivo no mercado. Foi então que, junto a Helena, instalou um programa com disciplinas EaD, comuns a vários cursos.

No ano seguinte, após um ano da crise orçamentária, Roberto decidiu inserir mais três cursos na seleção de 2017, utilizando a mesma estratégia de 7 anos atrás: antecipar a abertura do curso Medicina Veterinária, devido à Universidade Federal também ter anunciado a abertura, mas, esta, por diversas questões, demoraria alguns anos para abrir. Os outros dois cursos da

área da tecnologia foram interrompidos ainda no processo seletivo, devido ao pequeno número de interessados.

Neste mesmo ano, o MEC anunciou uma edição com a abertura de novos cursos de medicina no Brasil, sendo quatro desses cursos destinados ao estado do Ceará. Era o passo que faltava para o Centro tornar-se referência na área da saúde. Roberto não pensou duas vezes e iniciou seu projeto. Comprou alguns materiais, como cadeiras, mesas, estantes e firmou parcerias, com intuito de competir com a outra instituição privada, que já ofertava o curso, mas apresentava um baixo conceito na avaliação do MEC.

Novos entraves políticos surgiram. Apesar de possuir toda a estrutura apropriada e parcerias firmadas com os hospitais e clínicas da região, os investimentos não foram suficientes, impossibilitando a abertura do curso naquele momento. Quase um ano depois, no dia 5 de abril de 2018, por volta das 15h00, quando estava planejando uma de suas aulas, Roberto recebeu uma mensagem de um colaborador, curta e acompanhada do link do *link* <http://portal.mec.gov.br/>. Era a notícia do MEC, suspendendo a publicação de novos editais para abertura de cursos de medicina para os próximos 5 anos.

— “E agora, como faremos?”

9 DILEMA DA ÁGUA - REVIGORAR OU MORRER

Apesar de a turma de mestrado não ser numerosa, o auditório estava lotado, com a presença de professores, familiares e outros alunos da graduação. Eram 8h02, dois minutos tinham se passado quando Roberto iniciou seu pronunciamento de boas-vindas para os alunos da primeira turma do Mestrado Profissional na área da saúde. Ao término, sentou-se para ouvir os demais gestores e professores que estavam no palco. Ali sentado, Roberto sabia que mesmo com a intensificação de novas investidas no mercado, os desafios estavam tornando-se cada vez maiores, reforçando a urgência de ele, como gestor e reitor, definir uma estratégia para o futuro da empresa.

Naquele momento, além da estrutura com laboratórios, bibliotecas, auditórios, salas de estudos e lanchonetes, o Centro Universitário também contava com uma academia-escola e um parque esportivo para o curso de Educação Física; uma clínica escola para a população e estudantes dos cursos da saúde; um núcleo de práticas jurídicas para o curso de Direito; uma estação de negócios e laboratórios de *gamificação* para empresários e alunos da área de ciências sociais aplicadas; uma fazenda-escola e um hospital veterinário em construção para o curso de Medicina Veterinária; e diversas parcerias com outras instituições de ensino, empresas e órgãos públicos. O Centro Universitário continha alguns projetos baseados na economia sustentável, além de diversos eventos, projetos, ações e bolsas sociais.

Mas Roberto desejava mais, pretendia tornar-se referência na área da saúde. Contudo, os impasses políticos que estava enfrentando e a medida de congelamento dos editais para abertura dos cursos de Medicina nos próximos anos dificultavam seu projeto.

Ele acreditava nos princípios do amigo e idealizador Almir, que os nortearam em momentos importantes enquanto gestores da Águia. Apesar da modernidade dos seus pensamentos, como a *gamificação* e outros projetos que foram implantados ao longo dos anos, Roberto sabia que ele não apoiava a competição da educação por baixo preço e no investimento de práticas (EaD). E pretendia continuar com os projetos sustentáveis, sociais, aumentar os investimentos em pesquisas e nas atividades de extensão, consolidar os programas de pós-graduação, visando reconhecimento para tornar-se Universidade, mas, ao mesmo tempo, precisava reduzir custos para manter-se competitivo no mercado, sem perder a qualidade.

Ainda em 2019, diferente dos seus concorrentes, Roberto seguia apostando em políticas públicas como sua receita principal (60% Fies, 6% Prouni, 5% programa da prefeitura e 11% de financiamento interno e outros programas, sendo apenas 20% direto e integral). Mas o ambiente estava mudando. Para consolidação do financiamento próprio, ele necessitaria de mais tempo e recursos financeiros, além do alto risco que correria de não ter retorno do valor investido. Roberto encontrava-se num momento decisivo para o futuro do empreendimento e que não possuía muito tempo para decidir os próximos passos. Quais medidas Roberto deveria tomar?

10 NOTAS

10.1 Objetivos didáticos

Para a narrativa da trajetória temporal do gestor de uma instituição de ensino superior e as variáveis de mercado que se apresentaram de 2001 a 2019, o objetivo do caso é promover reflexões teórico-práticas que envolvam formulação, aplicação e solução nas áreas empreendedorismo e estratégia, tendo em vista o ambiente dinâmico que envolve competitividade e influência do Estado a partir de políticas públicas educacionais.

10.2 Fontes e Métodos de coleta

Para a elaboração do caso, com abordagem qualitativa e de perspectiva subjetivista, houve a coleta de dados primários e secundários. As informações primárias foram coletadas com base nos procedimentos metodológicos das entrevistas narrativas e semiestruturadas, gravadas face a face, com o gestor, funcionários e alunos da instituição; além do uso da observação direta. Essas ações ocorreram no ambiente da organização, entre os meses de abril/2019 a junho/2019, em que foi possível captar os elementos centrais da história do empreendedor e da instituição, a rotina dos funcionários no período e o modo como algumas atividades são desenvolvidas. Foi utilizado o critério da anonimização para preservar personagens e a organização.

Já os dados secundários permitiram a construção de um dossiê com notícias, fotos e vídeos sobre o gestor, campanhas desenvolvidas pela instituição, estudos sobre outros personagens que também fazem parte da história e assuntos relacionados a políticas públicas, Instituições de Ensino Superior e informações básicas de outras organizações do mercado educacional.

10.3 Relações com os objetivos de cursos e disciplinas

O caso revela possibilidades para identificar e discutir as características empreendedoras e ações estratégicas em cursos de graduação e pós-graduação de Administração, Administração pública, Gestão de políticas públicas, Contabilidade, Economia, Finanças e outros cursos correlatos.

Sugere-se, como exemplo, que este caso para ensino seja utilizado nas disciplinas relativas a empreendedorismo, liderança, estratégia empresarial, processo decisório, gestão estratégica, tópicos avançados em administração, competitividade, gestão e políticas públicas, avaliação de políticas públicas, gestão de organizações de educação superior, estudos organizacionais e finanças. O caso também poderá ser utilizado no âmbito empresarial, como elemento gerador de debates e caminhos a serem, ou não, trilhados pelos gestores.

10.4 Sugestão para um plano de ensino

Preparação: Para a utilização do caso em sala de aula, visando avaliar o nível de discussões dos alunos e aprimorar os conhecimentos sobre empreendedorismo, características empreendedoras, gestão estratégica, políticas públicas e áreas afins. O(a) mediador(a) deverá fazer a disponibilização de referências e textos teóricos relacionados ao assunto. Orientamos que esta bibliografia básica seja disponibilizada com, no mínimo, duas semanas de antecedência. Em seguida, deverão ser cedidos apenas o caso e as questões propostas.

Aplicação: O docente deve contextualizar a narrativa do caso com a discussão teórica proposta pela disciplina durante a sua aplicação, que poderá ser efetivada de forma individual (com uma discussão aberta ao grande grupo dos alunos da disciplina) ou em equipes menores (de três a cinco membros). Recomendamos que o caso seja aplicado em 100 minutos (2h/aula). Deve-se reservar os 15 primeiros minutos, para dar boas-vindas aos alunos e fazer uma breve apresentação do caso. Em seguida, durante os próximos 70min, o papel do(a) mediador(a) é estimular a discussão e participação de todos os alunos, que deverão estar com as respostas das questões em mãos. Propõe-se que cada questão seja discutida em cerca de 12 minutos. Por fim, nos últimos 15 minutos de aula o mediador(a) deve utilizar este momento para comentários, retomando a discussão para si, fazendo um apanhado da aula, elencando os pontos principais e relacionando a discussão com a teoria estudada.

Avaliação: Caso o mediador opte pelo uso do caso como um processo avaliativo, sugerimos que o mesmo estabeleça, seja para teste individual ou em grupo, critérios tais quais: entrega por escrito das questões propostas; participação nas discussões sobre o caso; relevância e associação das respostas e argumentos com a teoria estudada; coerência das respostas com a realidade do caso; e, qualidade dos argumentos e respostas apresentados.

10.5 Análise das questões

10.5.1 Com a leitura do caso, trace o perfil de Roberto, com base nas suas competências e comportamento empreendedor.

Uma sugestão de abordar esta questão é dividir a turma de acordo com as possíveis respostas, para que os alunos possam se posicionar e elevar o debate. Divergências e convergências quanto às tipologias do perfil empreendedor podem surgir a partir das opiniões dos discentes. De acordo com a literatura, é possível usar algumas tipologias, a saber: o empreendedor por necessidade, aquele que empreende porque perde um emprego, tem a renda familiar reduzida e, ainda, dificuldade de se realocar no mercado; empreendedor de oportunidade, aquele que estuda, pesquisa e conhece o mercado antes de empreender; empreendedor corporativo, busca constantes mudanças e melhorias por meio de inovação no seu ambiente de trabalho, além de cultivar uma cultura empreendedora entre seus colaboradores e colegas; e, empreendedor social, motivado pelo altruísmo e que visa, sobretudo, entregar algo de valor à sociedade (DORNELAS, 2017).

Dentre as tipologias, Roberto é mais bem identificado como um empreendedor corporativo, uma vez que está constantemente pensando em melhorias no âmbito da instituição. Porém, também é possível refletir sobre em que aspectos ele se aproxima das outras tipologias. Por exemplo, em alguns momentos, quando abandonou o trabalho da Merrit, o tipo empreendedor por oportunidade pode ter prevalecido. Além disso, a preocupação com iniciativas de ordem social e sustentável, já na Águia, revelam uma aproximação do tipo empreendedor social.

Roberto também apresenta um comportamento visionário; sabe tomar decisões; faz a diferença; sabe explorar ao máximo as oportunidades; é determinado e dinâmico; é dedicado; é otimista e apaixonado pelo que faz; é independente e constrói o próprio destino; é líder e formador de equipe; é bem relacionado; é organizado; possui conhecimento; assume riscos calculados; cria valor para a sociedade. Assim, é esperado do aluno que este identifique no enredo do caso, as características empreendedoras de Roberto, quais sejam, segundo Schmidt & Bohnenberger (2009); Dornelas (2017):

Tabela 2 - Características do comportamento empreendedor

Características	Descrição	Justificativa
Autoeficaz, tem iniciativa para criar um negócio e paixão pelo que faz.	É a estimativa cognitiva que uma pessoa tem das suas capacidades de mobilizar motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercer controle sobre eventos na sua vida.	Presente quando Roberto decide deixar São Paulo e assumir a filial da Meriott; quando Roberto aceita assumir não somente a gestão, mas a sociedade da Águia. Ou quando, paulatinamente, cria e abre novos cursos na instituição.
Assume riscos calculados e a possibilidade de fracassos	Pessoa que, diante de um projeto pessoal, relaciona e analisa as variáveis que podem influenciar o seu resultado, decidindo, a partir disso, a continuidade do projeto.	Surge quando, mesmo a partir da crise nacional que se revela em 2016, Roberto abre 3 novos cursos em 2017. Como também, fez uso dos seus recursos (financeiros) quando retirou sua reserva do banco e vendeu alguns pertences para investir no projeto da construção da instituição.

Planejador	Pessoa que se prepara para o futuro.	Quando Roberto planeja transformar a faculdade em centro universitário. E, depois, quando decide tornar o centro universitário uma universidade.
Detecta oportunidades	Habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança.	Quando decide investir no FIES
Persistente	Capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até mesmo a privações sociais, em projetos de retorno incerto.	Quando assume a sociedade da Águia e passa pelas diversas crises
Sociável	Grau de utilização da rede social para suporte à atividade profissional.	Presente quando recebe o convite para trabalhar e, depois, quando se torna sócio da Águia.
Inovador, utiliza recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive.	Pessoa que relaciona ideias, fatos, necessidades e demandas de mercado de forma criativa.	Está presente quando Roberto se dedica ao principal recurso: o capital humano ao decidir vir ao Ceará e assumir a fábrica Merritt. A decisão da gestão era encerrar as atividades da filial por conta dos resultados ruins da operação. Diante dos problemas, acreditou que a chave estava em conhecer as condições locais e investir na qualificação profissional da equipe.
Liderança	Pessoa que, a partir de um objetivo próprio, influencia outras pessoas a adotarem voluntariamente esse objetivo.	Quando melhorou o desempenho da Meriott em Juazeiro do Norte acreditando nos colaboradores e influenciando a cultura organizacional.

Nota. Fonte: Adaptado de Schmidt & Bohnenberger (2009), Dornelas (2017)

10.5.2 Considerando a conjuntura na qual a empresa está inserida, incluindo as características regionais, contexto econômico e mudanças ocorridas, qual seria a melhor estratégia a ser adotada por Roberto para garantir a competitividade ou coopetição da Águia no mercado?

Para responder a esta pergunta, é relevante fazer uma reflexão entre as mudanças macroambientais (econômicas, sociais e políticas) e como as decisões de Roberto, num nível micro, foram pautadas no contexto. Um caminho sugerido para essa análise é fazer uso da lente teórica da estratégia.

A análise do ambiente inclui um processo de identificar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. E a principal função é analisar o contexto interno e externo no qual a organização está inserida. Especificamente, sugere-se que os discentes sejam convidados a analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, e de que forma Roberto balizou suas decisões. O professor poderá aplicar a matriz SWOT ou outra ferramenta de análise de ambiente.

As decisões, em um momento histórico-político-econômico que envolve os anos 2000 e 2010, apontam para um processo de relações institucionais, conforme Zilber (2013), tendo em vista que Roberto, gestor de uma organização privada, aproxima-se do Governo Federal, a partir de programas de financiamento estudantil em nível superior, como o Fundo de Financia-

mento Estudantil (Fies) – implantado em 1999 (Pereira & Brito, 2018; Almeida Junior & Pedrosa, 2018) – e o Programa Universidade para Todos (Prouni) – consolidado em 2005, que foram elaborados para incluir socialmente estudantes de baixa renda nesse tipo de educação (Aprile; Barone, 2009).

Roberto, percebeu que tais programas federais impactaram no número de abertura de cursos superiores (Bodart & Tavares, 2018), tanto pelos portais do e-MEC, do Censo da Educação Superior e do Plano Nacional de Educação (PNE) para o decênio 2014-2024, quando este, conforme a lei 13.005/2014, estabeleceu elevar a taxa de matrícula na educação superior para a população entre 18 e 24 anos. Esta população, conforme Barros (2015), ainda tem uma taxa de escolaridade muito baixa, cerca de 14,4%, de acordo com o Censo da Educação Superior de 2010, ou seja, há um número de alunos que podem ser inseridos no ensino superior.

Especificamente sobre a região do Cariri, segundo Pereira e Cardoso (2020), o aumento econômico e social da região pode ser alinhado a essa oportunidade de negócio estudantil do tipo privado. Para esses autores, o triângulo Crajubar (Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha) recebe maiores investimentos econômicos, o que estimula a expansão da educação superior privada. Importante reforçar que, para Roberto, além da questão da expansão do ensino superior privado, vinculado aos programas federais, existe a perspectiva da inadimplência e vulnerabilidade dos estudantes usuários (Lemos, Robeiro & Siqueira, 2017; Carvalho, Soares Neto & Pinheiro, 2020).

Diante do exposto, Roberto aproveitou as oportunidades de um mercado em expansão. Somado à análise da conjuntura, é possível aproximar a análise à teoria de Porter (2008), que propôs um modelo de cinco forças as quais atuam no mercado, que são: 1) Novos entrantes; 2) Poder de barganha dos fornecedores; 3) Poder de barganha dos clientes; 4) Produtos substitutos; e, 5) Concorrentes.

- 1) No caso Águia, nota-se que em 2001 a instituição era líder e pioneira no mercado de serviços educacionais privado na região. Em 2016, além de o mercado já ter novos concorrentes, dentre instituições públicas e privadas, um novo serviço a preço baixo passa a ser ofertado por novos entrantes, com o desejo de ganhar participação no mercado: os cursos em formato EAD.
- 2) Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado, além de impactar na lucratividade de um mercado que não está apto a repassar os aumentos no custo em seus próprios preços. A este exemplo, pode-se inferir que Roberto estrutura e equipa a instituição com material especializado para a implantação de novos cursos e cursos que requerem maior investimento, como aqueles da área de saúde. No entanto, é com o poder de barganha dos clientes, produtos substitutos e concorrentes que a instituição parece mais afetada.
- 3) O poder de barganha dos clientes pode influenciar na redução dos lucros das organizações, ao exigir melhor qualidade dos produtos ou cobrar por uma prestação de serviços mais adequada. A quantidade de clientes (potenciais estudantes) parece se reduzir ao longo dos anos, considerando as crises e a entrada de novos entrantes com preços mais baixos.

- 4) Os produtos substitutos são aqueles que desempenham a mesma função na indústria/setor. No caso Águia, os cursos gratuitos ofertados pelas instituições concorrentes públicas, os cursos a preços mais baixos e no formato EaD pelas instituições privadas afetaram a atuação da organização.
- 5) Por fim, a concorrência é principalmente notada pela disputa de mercado que envolve preço, entrada de novos produtos, marketing, o público-alvo e fatores determinantes no mercado de consumo. Dois grandes marcos na entrada da concorrência podem ser indicados em 2006, com a implantação da Universidade Federal Pública e, em 2016 com a entrada de instituições com a ênfase em cursos EaD.

A partir da análise das cinco forças, as empresas podem escolher pela liderança em custos, diferenciação ou enfoque (Porter, 2008). O professor pode instigar que os alunos façam um debate para analisar as forças e comparar as características de cada estratégia, para, então, inferir qual a decisão mais se aplica à gestão da Águia.

A decisão pela liderança em custos não parece a mais adequada, uma vez que a estrutura da Águia é robusta e requer gastos e despesas para ofertar e manter os serviços com qualidade. Decidir por este caminho implicaria em precisar ajustar/baixar os salários dos professores (fornecedores) e ou das novas contratações, por exemplo. Isso poderia trazer novas dificuldades à organização.

A decisão pela diferenciação implica em adotar num mercado de massa a diferenciação em fazer um produto com características únicas, dentro de um ramo de atuação. Este pode ser um caminho para Roberto. Com esta estratégia, a empresa pode cobrar um preço premium. Mas qual seria um produto com características únicas para o mercado de educação? Caso se busquem mais informações a respeito do mercado, será percebido que o mercado atendido atualmente pela Águia é vulnerável a preço, e recebeu subsídios do governo com os programas. Além disso, os atuais produtos (cursos) oferecidos pela Águia são ofertados por outras instituições. Portanto, sim, este pode ser um caminho, mas poderá ser questionado e apresentar mais risco.

O enfoque é uma decisão pela qual a empresa busca um determinado comprador, linha de produto ou mercado geográfico. É o caminho mais promissor para Roberto, pois, a partir desta decisão, ele poderá incorporar diferentes abordagens e atender a segmentos mais específicos. No caso da busca de determinado comprador, pode-se buscar por parcerias institucionais como prefeituras, indústrias, associações de classe e também ofertar cursos específicos *in company*. Com as parcerias, a mensalidade dos alunos pode ter uma parte paga pelas instituições e outra parte paga por eles. Do mesmo modo, a ampliação de mercado pode acontecer, expandindo a oferta de disciplinas e cursos em formato híbrido e EaD, a fim de flexibilizar o acesso a novos mercados geográficos. Alternativamente, para responder a esta pergunta, o professor e os alunos também poderiam adotar a perspectiva das estratégias genéricas de Mintzberg (1998) e/ou Ansoff (1965).

Figura 1 - Forças de Porter

Fonte: Porter (2008)

Alguns dos alunos poderão sugerir, em suas respostas, estratégias de coopetição. A intenção é tornar o ambiente mais coeso, indo além das fronteiras organizacionais tradicionais até então consideradas como espaços ou de competição ou de cooperação (Miki & Canino, 2017). Para Oliveira e Lopes (2014), na relação interorganizacional, denominada coopetição, atores comumente competidores entre si passam a colaborar de algum modo para atingir objetivos comuns. Esta estratégia envolve uma combinação entre as potencialidades desses atores que cooperam, mas que competem quando na hora de dividir os ganhos (Wincler & Molinari, 2011).

No Brasil, já há exemplos de coopetição voltada ao ensino superior privado, tanto em Santa Catarina quanto no Rio Grande do Sul. Junto a isso, conforme a Lei Nº 12.881, de 2013, que estimula o processo de regulamentação das Instituições Comunitárias de Ensino Superior (Ices) em acordos de parcerias, sugere-se que a Águia avalie tal viabilidade interna e de outras instituições atuantes na região para se adequarem às prerrogativas legais. A partir desses dois exemplos e com base na referida lei, são apresentadas algumas possibilidades a partir da coopetição em IES (Dal-Soto & Monticelli, 2017; Telocken, Dal-soto & Marino, 2014; Gaio, Duclós & Amaral, 2012; Muijs, Rumyantseva, 2014; Uijis & Rumyantseva, 2014):

- a) aumento do poder de barganha junto a órgãos federais e reguladores, como a Capes, o CNPq e os sindicatos. Isso porque a partir da coopetição poderiam ser estimulados a criação de programas de pós-graduação associados, assim como o fomento de editais para pesquisas conjuntas com participação de docentes das Ices;
- b) trocar experiências entre gestores e pró-reitores das instituições em relação às questões burocráticas, administrativas e de boas práticas de gestão, assim como estimular a criação de cursos de aperfeiçoamento/formação continuada para os gestores, docentes e funcionários, tipo MBA;

- c) ampliar a participação da elaboração e melhorias na execução de programas de financiamento estudantil junto aos órgãos federais, como Fies, Pronuni; e,
- d) incentivar que os integrantes da Ices participem da criação do parque tecnológico regional, tendo em vista a Lei complementar N° 117, de 11 de junho 2018 da prefeitura municipal de Juazeiro do Norte, capaz de relacionar pesquisa e inovação para o desenvolvimento local.

REFERÊNCIAS

- Almeida Júnior, V. D. P., & Pedrosa, P. A. E. (2018). Fundo de financiamento estudantil (FIES): vicissitudes e desafios. *Radar*, 58, 37-41.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Sidgwick & Jackson, [s.l.], 1-205.
- Aprile, M. R., & Barone, R. E. M. (2018). Educação superior: políticas públicas para inclusão social. *Revista@ mbienn-teeducação*, 2(1), 39-55.
- Associação brasileira de mantenedoras de ensino superior - ABMES. *Educação superior no Ceará cresce duas vezes mais do que a média nacional*. Recuperado em 20 de novembro de 2020, <https://abmes.org.br/noticias/detalhe/2809/educacao-superior-no-ceara-cresce-duas-vezes-mais-do-que-a-media-nacional>
- Barlach, L. (2014). Comportamento empreendedor: Um estudo empírico baseado no referencial de McClelland. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, 4(3).
- Barros, A. D. S. X. (2015). Expansão da educação superior no Brasil: limites e possibilidades. *Educação & Sociedade*, 36 (131), 361-390.
- Bodart, C. N., & dos Santos Tavares, C. (2018). Programas de fomento a expansão do Ensino Superior e oferta de cursos de Ciências Sociais no Brasil (1999-2017). *Cadernos da Associação Brasileira de Ensino de Ciências Sociais*, 2 (1), 07-29.
- Chaves, V. L. J., & Amaral, N. C. (2015). A educação superior no Brasil: os desafios da expansão e do financiamento e comparações com outros países. *Revista Educação em Questão*, 51 (37), 95-120. doi: 10.21680/1981-1802.2015v51n37ID7173
- Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017). A associação baseada em coopetição nas redes interorganizacionais do turismo: uma comparação entre Curitiba e Foz do Iguaçu, Brasil. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 219-235. doi: 10.7819/rbgn.v0i0.3326
- Dal-Soto, F., & MONTICELLI, J. (2017). Coopetition strategies in the Brazilian higher education. *Revista de Administração de Empresas*, 57(1), 65-78. doi: 10.1590/s0034-759020170106
- Dornelas, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 10. ed. Rio de Janeiro: Empreende/Fazendo Acontecer.
- Filardi, F., Barros, F. D., & Fischmann, A. A. (2014). Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 13(3), 123-140. doi: 10.5585/riae.v13i3.2130
- Gaio, J., Duclós, L. C., & Amaral, H. G. (2012). Relevância da estratégia de coopetição para as IES: o posicionamento do Centro Universitário Católica de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2), 36-57. doi: 10.5007/1983-4535.2012v5n2p36
- Kirker, I. (1986). *Competição e atividade empresarial* [Competition and Entrepreneurship, 1973]. Trad. Ana Maria Sarda. Rio de Janeiro, RJ, Instituto Liberal.
- Lemos, A. Q., Serra, F. A. R., & de Siqueira, E. O. (2017). O acesso ao ensino superior e o problema da inadimplência: Um estudo sobre os fatores determinantes da capacidade pagadora de alunos numa instituição particular. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 2(2), 23-35.

- Maciel, P. H. F., Franco, R. K. G., & Bezerra, T. S. A. M. (2016). Mercantilização e financiamento do ensino superior no Brasil/Ceará: desvelando contradições econômicas e sociais. *Revista Labor*, 1(15), 147-162. doi: 10.29148/labor.v1i15.6522
- Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J., & Quinn, J. B. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson education.
- Muijs, D., & Romyantseva, N. (2014). Coopetition in education: Collaborating in a competitive environment. *Journal of Educational Change*, 15(1), 1-18. doi: 10.1007/s10833-013-9223-8
- Oliveira, C. C. G., & Lopes, H. E. G. (2014). Coopetição em redes interpessoais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 508-522. doi: 10.1590/1982-7849rac20141096
- Pereira, C. E., & Cardoso, P. H. G. (2020). Contribuição das Instituições de Ensino Superior no processo de crescimento e desenvolvimento da Região Metropolitana do Cariri Ceará Brasil. *Research, Society and Development*, 9(3), e142932531-e142932531.
- Pereira, T. L., & de Brito, S. H. A. (2018). A expansão da educação superior privada no Brasil por meio do FIES. *Eccos*, (47), 337. doi: 10.5585/eccos.n47.7895
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Simon and Schuster.
- Santos, N. L., & da Silva, R. D. S. (2020). A Mercantilização Do Ensino Superior Brasileiro: As Contradições E Os Avanços Possíveis Na Realidade Cearense. *Revista Inter Ação*, 45(2), 317-334. doi: 10.5216/ia.v45i2.62773
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(3), 450-467.
- Schumpeter, J., & Backhaus, U. (2003). *The theory of economic development*. In Joseph Alois Schumpeter (pp. 61-116). Springer, Boston, MA.
- Telocken, S.; Dal-Soto, F. Marino, C. (2014). *Coopetição e vantagens relacionadas em um consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil*. In: Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão. Organizadores: COSTA et al. Cruz Alta/RS, Unicruz, Centro Gráfico, 04 a 06 de novembro de 2014.
- Winckler, N. C., & Molinari, G. T. (2011). Competição, colaboração, cooperação e coopetição: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. *Revista ADMpg*, 4(1).
- Zilber, T. B. (2013). Institutional logics and institutional work: Should they be agreed?. In: *Institutional logics in action, Part A*. Emerald Group Publishing Limited.