

Inovação Disruptiva no Ensino Superior

Autoria: Leonel Cezar Rodrigues, Vanderlei José Sereia, António Carlos Vaz Lopes,
Saulo Fabiano Amancio Vieira

Resumo

Os grandes desafios do entorno competitivo, em todos os setores de atividade, põem em cheque permanente o sucesso das estratégias de negócios das organizações. A busca por fórmulas vencedoras tem ocupado a mente de acadêmicos e praticantes da administração, ora focando o plano estratégico, ora a gestão estratégica, ora o modelo de negócio e recentemente, as alternativas de inovação, em produtos, processos e modelos de negócio. Os desafios de criar atratividade e obter a decisão de compra favorável para seus produtos e serviços não se restringe a organizações do segundo setor. Organizações do terceiro setor, entre elas as instituições de ensino superior, em especial as privadas, cuja receita depende das mensalidades dos alunos, debruçam-se febrilmente sobre a questão de sua sustentabilidade econômica. Guardadas as devidas naturezas, os desafios da gestão estratégica, o desenho do melhor modelo de negócio para seus serviços educacionais assombram da mesma forma, a imaginação de Reitores e presidentes de mantenedoras. Este artigo visa descrever o modelo de serviços educacionais e caracterizar o processo de inovação disruptiva de uma das maiores instituições de ensino superior do Brasil. Francamente devotada a um segmento de mercado negligenciado pelas universidades estabelecidas, líderes no país e com um crescimento sem paralelo nesta última década, essa instituição expandiu-se a uma taxa cumulativa de cerca de 10% ao ano, o que a colocou em curto espaço de tempo, no terceiro lugar entre as maiores universidades do país. A pesquisa, de caráter qualitativo, utilizou o método de estudo de caso, coletando informações por meio de entrevistas, observações e de documentos oficiais da instituição. A revisão da literatura, foca principalmente os conceitos pertinentes de inovação, as estratégias de inovação, inovação disruptiva e sustentabilidade e inovação. Os principais resultados indicam que o modelo de negócio dos serviços educacionais está baseado em quatro elementos estruturais: plano pedagógico institucional; escalabilidade estrutural; logística de oferta; e atributos de valor de acesso. Esses elementos foram construídos tempestiva e complementarmente uns aos outros, de tal modo que o equilíbrio de ênfase entre os elementos que sustentam o modelo de negócio, associados ao formato de implementação garantem o sucesso da inovação disruptiva provocada pela instituição. Desta forma, a universidade em pauta não apenas assumiu a liderança compartilhada no mercado educacional superior no Brasil, em termos de número de alunos matriculados, em pouco mais de uma década, mas tem conseguido que seus alunos obtenham sucesso significativo em suas atividades profissionais.

1. INTRODUÇÃO

O corrente contexto de instabilidade e competição do ambiente de negócios desafia a eficácia tanto das estratégias corporativas quanto das competitivas. Corporativamente, os executivos enfrentam fortes pressões diante dos impasses na determinação das prioridades de investimento e alocação dos recursos para sustentar domínio tecnológico e seus processos de negócio. Isso porque este último requer maior amplitude das capacidades especiais de uma organização para sustentar as competências internas que permitam ampliar a criação e o leque de soluções inovadoras. Competitivamente, o problema está mais afeto a decisões acerca do tipo de inovação a enfatizar que sustente atributos de valor mais vantajosos para um negócio. Ganhos de mercado ou presença em novos segmentos, como se sabe, estão sempre associados a inovações no modelo de negócio, nos processos transacionais ou no valor associado aos produtos e serviços oferecidos aos mercados (HAMEL, 2000). Em qualquer caso, nenhuma estratégia é decisivamente a garantia de sucesso.

O fato é que a forma com que empresas e organizações vêm concebendo seus negócios parece ser cada vez menos eficiente. Chesbrough (2007) aponta quatro importantes argumentos ambientais que estrangulam a eficácia de modelos tradicionais de negócio e remetem empresas e organizações à cata de novos modelos. Um argumento refere-se à crescente mobilidade do conhecimento tácito. Especialistas transitam mais entre empresas que no passado. Isso reduz o tempo de vinculação e identificação com a organização, fazendo com que conhecimentos especializados sejam menos sociabilizados que no passado recente. Outro argumento é da menor disponibilidade de capital de risco para testar novas idéias. A pressão por lucratividade crescente nas organizações tem feito os executivos usarem somente critérios de retorno sobre investimentos em inovação, não considerando seus riscos inerentes como parte do processo, e assim olhando a inovação mais como custo do que como investimento. A terceira razão aponta para a ineficiência da gestão dos processos de inovação. A burocracia associada ao desenvolvimento tecnológico e sua proteção é longa e onerosa. E a quarta razão refere-se ao encurtamento do ciclo de vida dos produtos, tecnologias e mercados. Cada vez mais tais ciclos encurtam-se diminuindo o período de lucratividade das tecnologias geradas.

Olhar inovação, portanto, como fundamento das estratégias de negócio tem se tornado o maior desafio recente dos executivos. Grande parte das organizações despende enormes esforços no assentamento eficiente de suas plataformas de inovação. Inovação, mesmo como fundamento dos negócios, porém, parece ser lugar comum para a maioria dos executivos. O que não parece ser comum é determinar qual seria o melhor caminho para inovar, seja em processos, produtos ou modelos, que tornem os negócios mais eficientes e lucrativos. A maioria das organizações parece optar por inovações incrementais em seus produtos e processos. Algumas poucas perseguem sistematicamente inovações radicais (LEIFFER, 2002) e um número ainda menor acaba conseguindo introduzir inovações disruptivas (CHRISTENSEN, 1996) para alavancar suas opções no mercado.

Trazidos para o âmbito da educação, ou das instituições de ensino superior (IES), os desafios de inovação são tão ou mais expressivos e sofisticados quanto os que atribulam as organizações do segundo setor. São muitas as variáveis que atuam sobre o ambiente universitário com influência sobre a sustentabilidade e continuidade das IES (RISCAROLLI, 2007). Entre elas pode-se apontar as dificuldades de ganhos em atratividade institucional que possam garantir expansão e crescimento, a dependência normativa do Estado que lhes restringe a flexibilização dos processos administrativos e acadêmicos (ALPERSTEDT et al. (2006) e a singularidade de suas fontes de receita que tolhem sua capacidade de investimentos em infra-estrutura e qualidade (RISCAROLLI, 2007).

Assim, apesar da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96, ter permitido um novo arcabouço distributivo para oferta do ensino superior no Brasil, as intervenções sociais esperadas desta nova distribuição parecem não estar dentro do esperado. Talvez a principal razão seja o fato de que a iniciativa privada pode estar interpretando o retorno social sob ângulos e critérios diferentes dos do Estado. O expressivo aumento de novas instituições, em torno de 103% no número de instituições privadas e cerca de 90% nas públicas (INEP, 2008), que se instalaram a partir do ano de 2000 no país, culmina por intensificar os desafios da expansão entre as instituições instaladas, especialmente em centros de menor concentração urbana. Isso torna de menor importância, pelo menos aparentemente, seus desafios missionários, como a valorização de suas comunidades de abrangência, a diminuição das desigualdades regionais, o aumento da capacidade de pesquisa e desenvolvimento do país e a intervenção reformista nos problemas sócio-econômicos (ALPERSTEDT et al, 2006), diante de suas necessidades de sobrevivência e ou expansão.

Os desafios embutidos na missão das IES são, naturalmente, endereçados pela oferta de ensino superior existente, mas talvez ainda não de forma adequada ao perfil específico da sociedade brasileira. Assim por exemplo, as classes C e D, que anseiam por quebrar seus ciclos de pobreza, encontram pouco amparo no modelo de serviços educacionais da maioria das instituições privadas que visam servir ao segmento de alunos com poder aquisitivo. Por seu turno, as instituições públicas, oferecendo ensino gratuito, possuem uma alta demanda, mas seu processo seletivo acaba sendo discriminatório daqueles que não possuem preparo educacional preliminar adequado: exatamente as classes C e D.

Chega-se, desta forma, a um contexto singular de competição entre as instituições. De um lado, um grande número delas competindo fortemente pelo pequeno mercado das classes A e B, com maior poder aquisitivo e com bom preparo educacional preliminar. De outro, um pequeno número de instituições servindo de forma precária às classes C e D, por limitação de receita, como decorrência da aplicação do mesmo modelo estrutural de oferta de ensino superior usado pelas outras instituições. Assim, a base da pirâmide social do país fica subservida, por não ter uma proposta adequada a seu perfil educacional e o ápice da pirâmide fica superservido, por concentração de oferta. Apesar das restrições legais impostas pelo controle do Estado sobre a oferta da educação, fica bastante evidente que haveria espaço para inovar nos modelos de serviços educacionais, especialmente para melhor servir a base da pirâmide social. Quais seriam as características distintivas desse modelo alternativo?

O presente artigo visa descrever o modelo de serviços educacionais e caracterizar o processo de inovação disruptiva de uma das maiores instituições privadas de ensino superior do Brasil, concentrada na oferta de ensino superior à base da pirâmide social. Tal instituição tem se distinguido pelo seu crescimento excepcional na última década. Desde que passou a operar em seu modelo de serviços, na última década, essa instituição tem se expandido a uma taxa cumulativa de cerca de 10% ao ano, colocando-a acima das instituições tradicionalmente líderes no mercado educacional brasileiro.

2. Precedentes Teóricos

O fulcro desta revisão da literatura especializada é a inovação disruptiva, por razões óbvias de enfoque deste trabalho. Pretende-se, porém, a bem da clareza e profundidade da interpretação, mais adiante, abordar alguns assuntos que inevitavelmente tangenciam a inovação disruptiva, como os conceitos essenciais e estratégias de inovação.

2.1 Inovação - Conceitos e Generalidades

Pinçando o conceito de inovação a partir do pensamento de grandes estudiosos, como Skarzynski; Gibson (2008), Christensen; Raynor (2003), Simantob; Lippi (2003), Kelly; Littman (2002; 2005), Davila et al. (2005), pode-se definir inovação como as alterações em processos, produtos e negócios que provocam renovação estratégica e aumentam os lucros empresariais. Abordada desta forma, a inovação apresenta fundamentalmente três dimensões essenciais que merecem esclarecimento adicional: o valor, o custo e a estratégia.

A dimensão valor refere-se à perspectiva do cliente. Quando as alterações aumentam a elasticidade ao preço dos produtos, então a inovação provocou um aumento no valor do produto ou serviço aos olhos do cliente (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000), que fazem-no preferir o produto inovado ou inovador. A inovação, assim produzida, induziu à renovação estratégica do negócio, à consolidação do posicionamento da empresa no mercado e a uma correspondente melhora de desempenho na lucratividade do mesmo.

A faceta da inovação relativa aos custos representa os ganhos nos processos de manufatura, decorrentes da introdução de inovações. Em outras palavras, uma empresa pode conseguir abaixamento dos custos de manufatura, por aumento de produtividade e aumento ou manutenção do nível de qualidade. Neste caso, a inovação que pode ser percebida mais diretamente pelo cliente por meio do abaixamento do preço do produto no mercado.

Por fim, a inovação de caráter estratégico concentra-se no modelo de negócio. Neste caso, a empresa remodela a concepção de seu negócio e alinha suas estratégias para ganhar ou aumentar vantagens competitivas (SKARZINSKI; GIBSON, 2008). Inovação estratégica diz respeito ao desenvolvimento do ambiente cultural na organização para criar e sustentar idéias ao longo do processo de inovação. Diz respeito a como diminuir riscos no espaço de novas oportunidades, maximizando o retorno das inovações (DANNEELS, 2002). Diz respeito também ao estabelecimento dos mecanismos e sistemas que orientam a inovação como fundamento das competências essenciais da empresa.

A grosso modo, poder-se-ia agrupar os tipos de inovação em três categorias, segundo seu objeto, sua natureza e sua intensidade (MAITAL; SESHADRI, 2007). Na categoria objeto pode-se ter inovação em produtos, processos serviços, modelo de negócio, e mercado, principalmente. Neste caso, o tipo de inovação é bastante auto-explicativo. Trata-se de inovação que envolve os elementos nos quais acontece a inovação ou onde ela pode ser observada.

A segunda categoria de inovação apontada acima está ligada à sua natureza. A essa categoria pertencem as inovações do tipo disruptivo (CHRISTENSEN, 2003). São inovações que quebram a trajetória dos processos tradicionais e gestão da inovação, através de novos modelos de negócio ou de tecnologias emergentes, fazendo com que novas empresas, sem a mesma capacidade de investimento em inovações, ao longo do tempo, assumam a frente das tradicionais líderes em seus setores econômicos (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003).

A terceira categoria de inovação são as do tipo radical. Inovação radical, como definido por Leifer et al. (2002, p.18) é um “produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas que promovam melhoras significativas de desempenho ou custo e transformem os mercados existentes ou criem novos mercados”. Uma das diferenças importantes entre a inovação radical e a disruptiva é que a última está normalmente associada ao modelo de negócio e seus processos, enquanto que a primeira está mais associada a soluções tecnológicas capacitadoras de novas aplicações de produtos e serviços.

Uma vez caracterizadas as principais formas de inovação, objeto deste trabalho, é possível entrar numa síntese acerca de estratégias de inovação. Por razões de foco e espaço, esta síntese restringe-se às principais correntes dos pensamentos de estratégias de inovação mais recentes.

2.2 Estratégias de Inovação

A capacidade competitiva de um negócio, baseada em domínio tecnológico e inovação, é hoje “necessária mais do que nunca,” afirmam Prahalad; Ramaswamy (2003, p.12). Não é apenas uma questão de prescrições tradicionais, como redução de custo, melhor administração, controle mais restrito, melhor organização, reengenharia ou terceirização, mas é essencialmente uma questão de criar valor de maneiras percebidas e que sensibilizem o consumidor. Esse é o caminho da inovação, que assim concebida, afeta o negócio em todas as suas formas e atividades e o único caminho para as empresas conseguirem crescimento lucrativo.

Uma rápida análise da evolução das estratégias de inovação mostra que nos últimos 80 anos, a inovação tem sido estudada em ondas de abordagem. A iniciar-se no pensamento da “destruição criativa” de Schumpeter (2008), a estratégia corporativa considerava a inovação como uma ferramenta administrativa capaz de provocar mudanças na indústria. Segundo ele, a destruição criativa acontece quando a morte de uma indústria ou uma atividade industrial cede lugar a uma outra, com maior potencial econômico (por exemplo, a indústria da carruagem cedeu lugar à indústria do carro; ou o mainframe cedeu lugar ao computador pessoal). Assim, a destruição criativa representa os passos evolutivos da economia de livre mercado.

Por volta da década de 1980, a estratégia da inovação na indústria considera as discontinuidades tecnológicas como mecanismo dominante do processo de inovação, como alavanca impulsionadora da evolução industrial. Tushman; Anderson (1986) definiam a discontinuidade tecnológica como a competência de uma inovação sobre uma tecnologia (ou modelo) dominante em aperfeiçoá-la ou destruí-la e substituí-la. Descontinuidade do tipo competência-destruidora torna a tecnologia substituída totalmente obsoleta (por exemplo, a tecnologia de válvulas de tubo ficou obsoleta com a entrada da tecnologia de circuito integrado). Já a discontinuidade do tipo competência-criadora aperfeiçoa a tecnologia com base no acúmulo de know-how sobre aquela tecnologia (por exemplo, a tecnologia de turbinas evoluiu como know how acumulado da precedente tecnologia de turbo-hélices). É durante esse período que se começa a fazer a distinção da inovação radical, em geral associada ao conceito de discontinuidade do tipo competência-destruidora (ANDERSON; TUSHMAN, 1990).

Na década de 1990, Christensen (2003) introduz o conceito de tecnologias disruptivas como uma forma de usar a inovação para quebrar as regras de dominância dos líderes de um setor. É ainda na década de 1990 que são introduzidos os conceitos de *exploitation e exploration* (exploração interna e externa) de ativos tecnológicos como forma de construir a resiliência organizacional (MARCH, 2008; PUHAN, 2008). O conceito de *technology exploration* (exploração de tecnologias) está associado à busca externa de tecnologias para explorá-las a serviço do negócio. E *technology exploitation* está associado ao vasculhamento de *insights* internos na organização para explorá-los como fonte de inovação. Tais *insights* podem ser induzidos, por gestão do conhecimento planejada, ou por planejamento de plataformas de inovação com base nos recursos e capacidades internas (PUHAN, 2008).

Mais recentemente, nesta década, os estudos de Leifer et al. (2002) originalmente publicados em 2000, mostram as novas formas de uso da estratégia de inovação, agora de forma radical, como alternativa para agilizar o processo de inovação com origem na estratégia incremental, onde as inovações são esculpidas nos produtos já existentes, como forma de aperfeiçoar suas aplicações, design ou desempenho.

Em novos estudos, Christensen; Raynor (2003) apresentam o conceito de inovações disruptivas, que alteram os processos transacionais de oferta de produtos e serviços, representativos dos modelos de negócio tradicionais, para novos formatos. Tais alterações causam uma ruptura nos processos tradicionais de oferta dos produtos das empresas líderes, permitindo às novas ofertantes um crescimento rápido com eventual deslocamento de suas participações no mercado ou compartilhamento de liderança mercadológica.

Finalmente, Chesbrough (2003; 2007) observa que há um movimento claro de um novo formato na estratégia de inovação, em direção à busca de fontes cognitivas externas especializadas, a que chamou de Inovação Aberta. No mesmo período, começam a tomar corpo as idéias de Von Hippel (1976). Contrariamente à proposta de Chesbrough de que a inovação deve se buscada em fontes cognitivas especializadas externas à organização, como

base de dados, centros de pesquisa e desenvolvimento públicos, privados e proprietários e outros, a abordagem de Von Hippel concentra-se na contribuição para a inovação advinda de clientes e usuários. Ambas as idéias são válidas e antes de serem antagônicas ou apresentarem precedência uma sobre a outra, são de fato complementares.

Sob o ponto de vista da taxonomia de inovações, diferentes autores utilizam formas distintas para classificá-las. Por exemplo, Henderson; Clark (2001) classificam a inovação considerando a relação entre as mudanças realizadas nos componentes e os conceitos (funções) destes no sistema. Desta forma, inovações quatro tipos de inovação: incrementais, modulares, arquiteturais e radicais. As inovações incrementais mantêm o elemento (produto ou processo) imutável, mas aperfeiçoam sua função. As modulares igualmente mantêm os elementos imutáveis, mas concentram-se na alteração de sua função (novas aplicações). As inovações radicais alteram ambos, os elementos e suas funções no sistema. E as arquiteturais não alteram os elementos, mas alteram a arquitetura do sistema para melhorar ou reconceber as funções dos elementos no sistema. Desta forma, as estratégias de inovação podem ser formuladas e realizadas mais compatibilizadas com as capacidades e recursos da organização.

Em outra abordagem taxonômica, Freeman; Soete (1997) identificam seis alternativas de estratégias para a inovação tecnológica: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. Segundo os autores, as organizações podem selecionar uma ou mais estratégia em diferentes segmentos de suas atividades e mudá-las ao longo do tempo. A escolha de uma estratégia está associada aos objetivos de seus dirigentes e acionistas.

A estratégia **ofensiva** é de alto risco, inerente a inovações pioneiras, pois introduz suas inovações ainda não experimentadas pelo mercado. Ao contrário, nas estratégias **defensivas**, as organizações agem seletivamente na escolha da inovação a ser adotada, na tentativa de evitar incertezas e erros que pressionam os que adotam a estratégia ofensiva. Às vezes, ser defensivo pode ser involuntário, diante da rápida evolução tecnológica, pois muitas organizações, mesmo líderes, são superadas por concorrentes mais rápidos em introduzir novos produtos ou serviços no mercado. Em qualquer caso, o principal efeito da estratégia defensiva é diminuir os riscos e aumentar as chances de sucesso.

A organização adotante da estratégia **imitativa** não aspira ser líder ou ter grandes lucros. Pretende apenas marcar sua presença no mercado oferecendo um produto semelhante aos existentes e participar, de alguma maneira, da potencialidade do mercado para um determinado produto ou serviço. As empresas que adotam uma estratégia **dependente** assumem um papel subordinado, tecnologicamente, das organizações com domínio tecnológico mais forte. Seu avanço, por outro lado, depende exclusivamente do avanço tecnológico daquelas. Eventualmente podem lançar inovações de produtos ou processos se houver demanda explícita de seus clientes ou controladores. As organizações que adotam estratégias dependentes são, por conceito, mais passivas do que as imitadoras.

Na visão dos autores, as que adotam uma estratégia **tradicional** praticamente não mudam seus produtos, seja porque o mercado não demanda mudanças ou porque não se sentem pressionadas pela concorrência para inovar. Essas empresas, geralmente, não contam com capacidade técnica para iniciar mudanças, mas podem eventualmente, desenvolver inovações incrementais e fazer pequenas alterações no *design* do produto, com base na experiência de seus colaboradores. Por fim, a estratégia de inovação **oportunista** está associada à exploração de nichos de mercado ou oportunidades temporárias. É basicamente adotada em situações especiais que lhe permitem ocupar janelas de oportunidades. Chegar rapidamente ao mercado constitui o atributo essencial desta estratégia, segundo Freeman; Soete (1997).

2.3 A Inovação Disruptiva

A expressão “Inovação Disruptiva” foi introduzida por Christensen (1997), em seu livro “O Dilema da Inovação”, estando hoje presente no glossário corporativo de todas as grandes empresas do mundo. Outros autores têm expandido o tema da inovação disruptiva em relação às suas implicações para negócios orientados para clientes (DANNEELS, 2004), mas o conceito desse tipo de inovação e suas aplicações estão ainda em estágio incipiente. Associado ao conceito de inovação disruptiva, Christensen (1997), Christensen, Raynor (2003) distinguem o conceito de inovação sustentadora, como primeiro fundamento da função da inovação numa organização. Segundo os autores, a inovação sustentadora refere-se à maioria das inovações que surge, no contexto da concorrência normal entre rivais. Nesta situação, inovações sustentadoras são tipicamente de caráter incrementalista ou radical e dão continuidade às empresas líderes. Num contexto normal de concorrência, as inovações sustentadoras são voltadas aos consumidores mais exigentes, apresentando um desempenho superior às tecnologias concorrentes. Por isso são consideradas sustentadoras dos negócios de suas introdutoras ou adotantes.

As Inovações Disruptivas, por outro lado, são inovações que permitem a entrada de novos participantes no mercado, a partir de soluções relativamente simples. A introdução de tais inovações abrem as portas para que essas passem à frente de empresas já consolidadas e mesmo líderes em seus setores. Christensen; Raynor (2003) diferenciam as inovações disruptivas segundo seu foco: inovações disruptivas de novo mercado e de baixo mercado.

Inovações disruptivas de novo mercado referem-se a inovações orientadas a clientes não-consumidores que não tem acesso a determinados produtos e serviços em razão do preço, considerado elevado. Além desses clientes há outros em potencial, de outros mercados, que podem igualmente voltar-se para os produtos de inovações disruptivas de novo mercado, de menor valor, mas suficientes para suprir suas necessidades. Um exemplo dessas relações se verifica no setor de transporte aéreo de média e longa distância. Muitos clientes que utilizavam ônibus passaram a utilizar o transporte aéreo, quando as empresas *low cost-low fare* entraram nesse mercado (ZUCATTO; PINHEIRO, 2008).

Inovações disruptivas de baixo mercado referem-se àquelas inovações introduzidas em situações em que consumidores de um produto ou serviço não utilizam (e não valorizam) todos os atributos (por vezes recursos que exigem tecnologias sofisticadas e caras) incorporados a eles pelas empresas ofertantes e líderes. Nessas situações, as entrantes com inovações disruptivas de baixo mercado, conseguem introduzir seus produtos de menor valor, de mais baixo preço, mas igualmente convenientes àqueles clientes e consumidores saturados com valores agregados, considerados desnecessários, nos produtos e serviços que consomem das empresas líderes.

Em qualquer dos dois casos, as empresas entrantes que oferecem a tecnologia disruptiva deslocam as empresas existentes, de suas participações relativas no mercado. Inicialmente, as tecnologias disruptivas não satisfazem à exigência mínima dos clientes do segmento dominante (clientes mais exigentes) e por esta razão são consideradas impróprias pelas líderes que dominam o mercado. Mas as ofertantes conseguem rapidamente se firmar a partir do mercado de não-consumidores daquele setor. Com o tempo, investimentos em inovações incrementais aperfeiçoam e amadurecem a tecnologia disruptiva. O desempenho melhora, a ponto de satisfazer as exigências do mercado mais exigente e aumentar a participação da empresa introdutora da tecnologia disruptiva. As organizações líderes ficam então impotentes para combater a disrupção e perdem mercado, irreversivelmente.

A Figura 1 ilustra o modelo da inovação disruptiva. No eixo vertical há um indicador de desempenho do produto ou serviço e no eixo horizontal, o tempo. A figura mostra os

mercados (não-consumidor e consumidor: clientes menos exigentes e mais exigentes) e o comportamento das inovações sustentadoras e disruptivas. Uma inovação sustentadora (incremental ou radical) é lançada pelas organizações líderes e serve aos mercados consumidores de clientes menos exigentes.

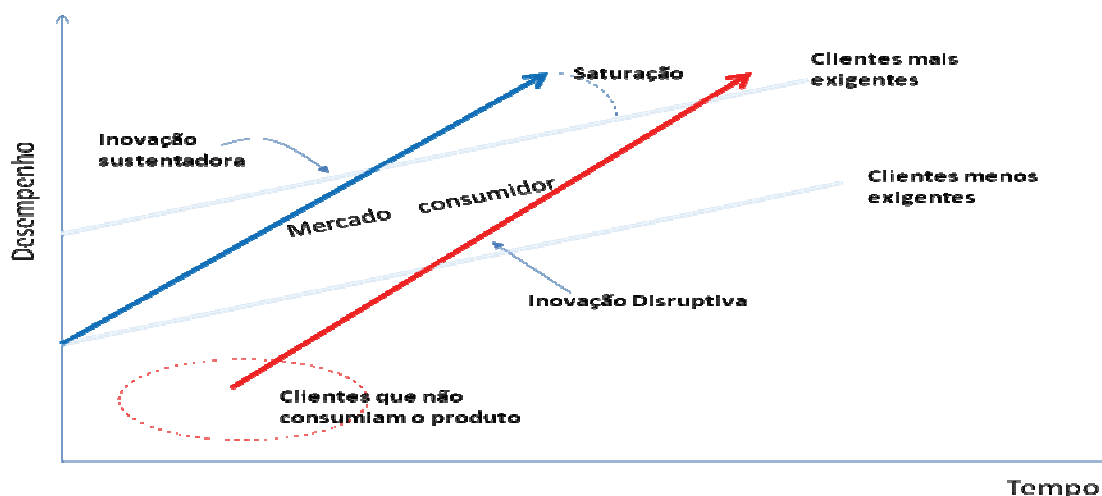


Figura 1.- O processo de Inovação Disruptiva

Aperfeiçoamentos, normalmente, de ordem incremental, aumentam sua aceitação no mercado até os clientes mais exigentes, que são, de fato, o alvo de melhorias constantes na tecnologia introduzida. Aos poucos, porém, constantes inovações saturam o mercado a ponto deste tornar-se insensível a novas introduções de valor, por não necessitar e gradativamente crescer a insatisfação com a relação custo vs. benefício das inovações.

Estes são contextos mercadológicos favoráveis para a consolidação de produtos e serviços menos sofisticados, introduzidos previamente nos mercados não-consumidores, desconsiderados pelas empresas líderes. O rápido aceite pelos mercados não-consumidores alavancam seus aperfeiçoamentos graduais, ganhando também os mercados de clientes pouco exigentes e o mercado de clientes mais exigentes, insatisfeitos com a saturação de inovações que aumentam o preço e cujo valor não é percebido ou devidamente avaliado por eles. Neste momento, as líderes não conseguem mais retaliar a tempo e perdem seus mercados de forma irreversível.

A inovação disruptiva, contudo, quando introduzida, em geral não oferece melhores produtos ou serviços. Inicialmente, as inovações disruptivas são normalmente mais simples, convenientes e baratas do que as existentes. Por isso, são oferecidas aos clientes até então não consumidores e aos menos exigentes, da base da pirâmide do mercado, por preços mais baixos.

2.2 Sustentabilidade e Disrupção

É importante notar, adicionalmente, que as inovações sustentadoras quase sempre são desenvolvidas e introduzidas pelos líderes da indústria estabelecida. Como seu foco está nas inovações sustentadoras, nunca essas mesmas empresas introduzem ou lidam bem com as inovações disruptivas. Os líderes do setor são organizados para desenvolver e introduzir tecnologias sustentáveis, para melhorar e lançar novos produtos visando sustentar sua vantagem sobre a concorrência (CHRISTENSEN; BOWER, 1996). Certamente, seus investimentos na manutenção de tecnologia sustentadora também estão em sintonia com os valores embutidos em suas estratégias.

Vários autores destacam a inovação disruptiva como metodologia a ser utilizada pelas organizações visando a obtenção de altos retornos e crescimento no mercado. De fato, em “Fundamentos para o Crescimento”, Christensen; Johnson; Rigby (2002) observam que as empresas interessadas em gerar negócios com alto crescimento devem procurar oportunidades disruptivas, pois os líderes do setor não estarão motivados a persegui-las. Segundo os autores, a probabilidade de criar um novo negócio de sucesso e crescimento é dez vezes maior se os inovadores utilizarem uma estratégia disruptiva ao invés de uma sustentadora.

Gilbert (2003), por fim, faz notar que a força da inovação disruptiva está na atitude defensiva das líderes diante dessa inovação, por causa do mercado de origem de introdução daquela inovação. Como o crescimento associado à inovação disruptiva ocorre em um espaço do mercado que não são tradicionalmente servidos pelas líderes estabelecidas, estas têm pouco motivo, para tomar medidas retaliatórias. Os novos clientes são, inicialmente, diferentes dos clientes habituais do setor, o mesmo acontecendo com a forma como utilizam o produto.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi desenhada sob metodologia qualitativa, com uso do método de estudo de caso, para analisar em profundidade o fenômeno em estudo. O estudo de caso se caracteriza como uma estratégia de pesquisa adequada quando: (1) as questões de interesse do estudo referem-se ao como e ao por que; (2) o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; (3) o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural (YIN, 2005). Essa concepção é reforçada pelos argumentos de Merriam (1988) que defende o estudo de caso como método apropriado para pesquisas em que o interesse do pesquisador privilegia a compreensão dos processos sociais ao invés da estreita relação entre variáveis. É dentro da concepção de Merriam (1988) que este estudo foi desenhado.

Na presente pesquisa, procura-se descrever e interpretar à luz da literatura especializada corrente, quais os fatores intervenientes e suas relações, do ponto de vista das evidências observadas e experiências apontadas por sujeitos sociais que estiveram diretamente envolvidos nos eventos relacionados ao fenômeno em estudo. Os dados e informações de um estudo de caso podem ser coletados de quatro fontes distintas, segundo Gordon (2001): a observação, os documentos formais da organização em estudo, as entrevistas pessoais e os questionários. Neste estudo, utilizou-se especialmente de três fontes (observação, entrevistas e documentos). As entrevistas foram realizadas pontualmente com um ex-gerente financeiro que acompanhou a evolução da Universidade nos oito primeiros anos desta década; com um diretor de centro e com um coordenador de curso.

O objeto do estudo é uma instituição de ensino superior, que por solicitação dos entrevistados prefere manter-se anônima, é aqui designada como Universidade ABC. Localiza-se na cidade de São Paulo e possui cerca de 118 mil alunos. As razões de sua escolha para esse estudo, fundamentam-se em evidências de seu rapidíssimo crescimento. Na última década não apenas quadricuplicou (de 2,8 mil para 118 mil) o número de alunos, mas transformou-se em Universidade, consolidou a qualidade de seus serviços educacionais, ampliando a horizontalidade de sua graduação e verticalizando a oferta dos graus acadêmicos para dois doutorados e cinco mestrados. Esse comportamento coloca-a fora da curva de crescimento tradicional das IES privadas, somente justificável pela introdução de inovações disruptivas, justificando uma análise mais profunda de seu processo de inovação.

4. Análise e Interpretação dos resultados

4.1 Universidade ABC

A Universidade ABC evoluiu de uma antiga escola de datilografia, estabelecida em 1954. Em 1966, transformou-se em Colégio de primeiro e segundo graus e em 1972, evoluiu para a oferta de cursos em nível superior, sob autorização do Conselho Federal de Educação. Funcionou como Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, oferecendo Pedagogia, Administração Escolar, Letras, Matemática e Estudos Sociais. Em 1984, passou a oferecer também as habilitações de História e Geografia. Em 1985, foi autorizado o funcionamento do Curso de Administração e posteriormente, Contabilidade e Economia.

Em novembro de 1997, as Faculdades Integradas transformaram-se em CENTRO UNIVERSITÁRIO. Entre 1992 e 1997 a ABC diversificou a oferta de seus cursos, para a área das Engenharias (Produção e Civil). A partir da implantação do Centro Universitário, a ABC entrou na área da Saúde, com os cursos de Fisioterapia, Enfermagem e da Comunicação Social (Jornalismo), bem como a introduziu novas habilitações em Administração (Turismo e Secretariado Bilingüe). Em 1999 foram implantados os cursos de Educação Física, Nutrição, Farmácia e Bioquímica, bem como a habilitação em Hotelaria no curso de Administração e o curso Normal Superior. Por fim, em agosto do mesmo ano, foi implantado o curso de Direito.

A partir de 2000, a ABC enveredou pela verticalização de sua proposta, passando a oferecer pós-graduação *stricto sensu* (Administração e Educação). Ambos os cursos estão recomendados pela CAPES. Em 2007, a ABC já possuía dois doutorados e 5 mestrados, dois dos quais são profissionalizantes.

Em 2008, a ABC passou à categoria de Universidade e hoje conta com 43 cursos de graduação de formação específica, incluindo as modalidades de cursos de curta duração e habilitações específicas, distribuídos em quatro *campi*, localizados na capital paulista. Mantém convênios com uma longa lista de empresas, visando a oferecer estágios profissionais a seus estudantes e melhorar a qualificação profissional de seus egressos. Entre 1997 e 2010, a ABC tem crescido a uma taxa média de 10 mil novos alunos adicionais por ano, descontados seus egressos anuais. Isso significa um aumento quarenta vezes superior em relação ao número inicial de alunos que possuía em 1997.

A ABC tem como princípios básicos o respeito aos princípios universais dos direitos humanos, à liberdade de pensamento, à convicção filosófica e religiosa, incluindo o respeito à igualdade dos seres humanos, sem discriminação de qualquer natureza.

4.2 O Caso da ABC

Como se apontou anteriormente, a ABC vem de uma trajetória recente de expansionismo significativo. Reconhecidamente, é preciso mais do que disponibilidade mercadológica para alcançar-se um salto deste tipo. A análise contextual da evolução da ABC e de sua estratégia de oferta dos serviços educacionais pode esclarecer essa questão.

Segundo os entrevistados, a proposta de oferta de ensino superior da ABC difere da forma de oferta das demais IES na maneira como essa instituição tem realizado a visão de sua Reitoria. Ao invés de disputar o espaço com as outras IES junto às classes A e B, a ABC preferiu concentrar-se nas classes C e D. Lidar com essas camadas sociais, porém, seria oferecer serviços educacionais de massa. Isso sempre esteve claro para a alta direção da ABC, segundo o Diretor de Campus:

“O desafio era combinar preço, cursos de interesse dessas classes, capacidade de crescimento rápido e motivação nos alunos. Achamos que a proposta pedagógica institucional seria o ‘x’ da questão...”

De fato, uma das primeiras medidas da instituição foi determinar e ampliar o leque da oferta de cursos e o formato do controle do processo ensino-aprendizagem logo nos seus primeiros anos de autonomia institucional. A amplitude de oferta de cursos teria uma grande influência sobre as possibilidades de escolha dos candidatos, aumentando as chances de opção destes pela instituição. Nos três primeiros anos de sua autonomia, a ABC concentrou-se em oferecer um projeto político pedagógico com cursos mais baratos, desde as ciências exatas, até as aplicadas. As engenharias e odontologia, medicina, farmácia, bioquímica vieram só mais recentemente, entre 2005 e 2007. Hoje, são ao todo 61 opções de cursos, dos quais 24 são cursos de curta duração e 37 são cursos plenos.

Além do leque de ofertas de cursos, o projeto pedagógico precisava lidar com um problema estrutural nativo das classes C e D: o baixo nível de preparo intelectual dos alunos. Na experiência do diretor de Centro:

“Para lidar com esse problema [baixo nível intelectual do aluno], precisávamos de um projeto pedagógico que permitisse ao aluno passar de ano sem baixar o nível de qualidade do curso...acho que conseguimos atingir esse objetivo, com o tipo de oferta – cursos de curta duração – e com a forma de aprovação nas disciplinas...”

O desafio era manter o aluno motivado para sua educação – “isso ajudaria a diminuir o risco de inadimplência financeira,” segundo o gerente financeiro entrevistado e, ao mesmo tempo, “aumentar a satisfação e o “boca-a-boca” sobre cursos da instituição,” segundo o coordenador de curso. A aposta nos cursos de curta duração foi bastante decisiva, por causa do baixo custo dos mesmos, o que era muito adequado ao segmento onde a ABC operava. Além disso, como adiciona o coordenador, a ordem como a Universidade ofereceu os cursos:

“não poderia dizer se foi proposital ou não, mas veja, primeiro cursos mais baratos para alunos que podiam pagar menos... firmou a Universidade. Depois cursos mais caros para os alunos que podiam pagar mais...Isso levou a Universidade para outros patamares...”

parece ter sido realmente inovador em relação à logística de oferta e processos de acesso à Universidade. Mas o fator mais decisivo e inovador no projeto pedagógico institucional talvez tenha sido o formato de aprovação. Neste, além da média de aprovação mínima em cada disciplina (nota 5), o aluno teria que ter média global 7.0 nas disciplinas cursadas. Disciplinas com média abaixo de sete, teriam que ser compensadas por outras, com nota acima de sete. Assim, o aluno concentra-se nas disciplinas onde possui maior habilidade, para compensar tropeços nas disciplinas mais difíceis. Competências por habilidade e interesse acabam por diminuir afinal as deficiências educacionais com origem no primeiro e segundo graus. Como egresso, são nessas áreas que o aluno acaba se profissionalizando, aumentando as chances de sucesso profissional.

Outro fator apontado pelos entrevistados como inovador na trajetória da instituição foi sua escalabilidade. Escalabilidade, segundo o gerente financeiro entrevistado, refere-se à “capacidade da instituição lidar e responder rapidamente às necessidades típicas de serviços de massa.” Foram apontados três fatores de escalabilidade: espaço físico, processos e preço. Para crescer a uma alta taxa cumulativa (média de 10 mil alunos por ano), a instituição precisava ter capacidade de ampliação rápida. E dadas as características de seu segmento, a instituição precisa ter uma política adequada de preços, bem como uma forma de garantir os pagamentos. Por fim, lidar com grandes massas de alunos requeria da instituição processos administrativos e acadêmicos simples, automatizados e altamente eficientes, sem amarras burocráticas.

A escalabilidade por espaço físico foi resolvida pela forma de construção verticalizada. Todos os campi possuem prédios amplos, capazes de abrigar cerca de 30 mil alunos em cada campus. São bem vistosos e servidos com um grande número de elevadores. Adicionalmente, escadas rolantes servem todos os andares movimentando rapidamente os

alunos para suas classes, sem atropelos. Os prédios são construídos com estruturas de aço, com espaços vazios em cada andar, passível de receber qualquer desenho divisional. As divisórias das salas de aulas são levantadas não em alvenaria fixa, mas com madeira dupla isolada, móvel, permitindo o redesenho das salas, segundo o espaço necessário, em cada andar, do dia para a noite, literalmente. Além disso, por serem prédios próprios, o padrão é o mesmo em todos, sem diferenças nas salas e ambientação física.

Os processos administrativos e acadêmicos são todos automatizados, com base num eficiente sistema de informação. Os professores, por força de norma legal, possuem seus diários em sala de aula, mas lançam as notas e frequências dos alunos diretamente no sistema. Os alunos se matriculam, acessam suas notas e histórico acadêmico, enviam seus trabalhos, resolvem pendências de rotina e pagam suas mensalidades (baixam boletos ou pagam diretamente) via Internet. Coordenadores de curso administram as grades, controlam presença de professores e programam a distribuição de aulas estritamente via sistema. Assim, rápido redesenho físico e processo automatizados são os dois principais elementos, na visão dos entrevistados, que singularizam a flexibilidade da infra-estrutura institucional.

O terceiro elemento da escalabilidade é a política de preços. A instituição aplica uma política de preços ao mesmo tempo desafiante e exequível. Concentrando-se no segmento de renda entre R\$ 800 e 2 mil reais, a instituição acredita atingir a maior parte dos alunos potenciais das classes C e D. Sua mensalidade média situa-se na faixa de R\$ 400 reais, o que a coloca um pouco acima das instituições que atuam no mesmo segmento. A política de preço é um desafio para os alunos estudarem na instituição, mas transponível, que se transforma mais em estímulo para vencer do que em impossibilidade de acesso.

“A política de preços visa valorizar os serviços da instituição, na percepção dos alunos e não entra em concorrência predatória, tentando atrair alunos só no abaixamento de preços...” na opinião do gerente financeiro.

Associada à escalabilidade da oferta, a instituição teve sempre muita atenção com a logística externa de acesso. Seria quase impossível garantir, em espaços físicos diminutos, como os existentes na área de grandes centros urbanos como São Paulo, o transporte individual por carro ou ônibus de massas de 15 ou 20 mil alunos, em períodos de *rush*. Por isso, a ABC localizou seus campi à boca de estações de metrô. Isso tem sido decisivo não apenas na logística e custo de transporte para os alunos, mas também na segurança (os alunos saem do metrô e entram diretamente nos prédios da Universidade e vice-versa).

É importante notar por fim, que os *campi* da ABC apesar de serem verticalizados, são espaçosos, bonitos e vistosos externamente. O aluno sente-se orgulhoso de estar vinculado a uma instituição com um visual marcante (os prédios são todos de vidraça espelhada externamente). Internamente, os prédios possuem pé direito duplo dando conforto e ventilação adequados. Há inúmeros terminais dedicados e computadores de última geração (renovados periodicamente) ligados à Internet, em laboratórios de livre acesso, permitindo um acesso rápido e a solução das necessidades ou problemas individuais de forma rápida e conveniente, quase sempre por auto-solução do próprio aluno, no sistema. As bibliotecas presenciais são amplas, com buscas ao acervo totalmente automatizadas e interconectadas com a biblioteca virtual, que disponibiliza excelentes bases de dados informativos e científicos, como o Proquest e toda a base de periódicos da CAPES.

4.3 Interpretação

Ao analisar-se as causas de sucesso da ABC, sob o ponto de vista da inovação, é necessário colocar o desenvolvimento do fenômeno em perspectiva. O que aconteceu na ABC pode ser sintetizado na orientação inovadora da combinação de quatro fatores para um

segmento de mercado com demanda reprimida. A realidade do mercado de serviços educacionais em nível superior ou de terceiro grau, no Brasil, possui características típicas por ser um mercado dominado por IES privadas. Segundo o senso do MEC (INEP, 2008) 75% dos alunos matriculados no nível superior estão vinculados a instituições privadas, cujas receitas vem das mensalidades de seus alunos. No Brasil, 95% das receitas das IES privadas provêm de mensalidades dos alunos, segundo Schwartzman (2010). Raríssimas instituições utilizam a arrecadação de fundos, local ou nacionalmente, para cobrir despesas operacionais e de investimentos, aliviando as mensalidades dos alunos. O mesmo se pode dizer do uso de recursos de fomento à pesquisa de origem pública, como também de pesquisa aplicadas financiadas pelas empresas. Assim, o padrão de sustentação financeira das IES brasileiras privadas é a cobrança de mensalidades.

Observando a origem das receitas da ABC nota-se que também esta não foge da regra do padrão nacional, mas desvia-se daquele padrão no formato de execução. De fato, a ABC depende essencialmente das receitas advindas das mensalidades, mas tem a seu favor dois elementos importantes. Primeiro, possui uma massa estudantil grande que lhe garante uma receita respeitável. Considerando mensalidades em torno de R\$ 400,00 em média, a receita anual da instituição beira os R\$ 570 milhões. Segundo, a instituição não apresenta problemas de inadimplência. Um sistema de entrada controlado por catracas filtra e requer a solução de problemas desta natureza a priori, impedindo que se arraste por meses ou semestres. Isso reduz a inadimplência, pois o aluno pode perder o semestre por faltas se não resolver o problema. Esses fatores, porém, são consequência, não origem. Senão vejamos.

A ABC, ao decidir servir o segmento da base da pirâmide social, entrou no mercado potencialmente mais promissor. Como descrito acima, esse segmento tem sido desprezado pelas grandes (e líderes) instituições de ensino, por não possuir capacidade de pagamento, dentro dos moldes de seu modelo de negócio. Com preços baixos e confiando na variedade de seu leque de ofertas, a ABC fez valer seus serviços, não necessariamente pelos baixos preços (já que esses não são tão baixos assim, considerando-se os praticados pelas instituições concorrentes em seu segmento), mas pelo conjunto de valores embutidos, em especial, infra-estrutura, espaço físico, facilidade de acesso e segurança. Tipicamente é esse o perfil do segmento de mercado escolhido pelas empresas que se introduzem no mercado através de inovações disruptivas, segundo Christensen (1997) e Christensen; Raynor (2003) (vide Figura 1). Configura-se aqui uma inovação disruptiva de novo mercado, já que a oferta foca diretamente o mercado de baixo poder aquisitivo, não atendido, ou negligenciado pelas instituições existentes.

Com demanda reprimida e adquirindo serviços (cursos de duração plena e de curta duração) à sua feição, esse mercado rapidamente aceitou a oferta da ABC, concedendo-lhe uma ampla e sólida base para expandir e consolidar seu negócio. Para crescer e tornar-se uma líder, no entanto, a ABC precisava melhorar a atratividade de seus serviços, de forma a atrair também alunos menos exigentes dos segmentos servidos pelas instituições voltadas para as classes A e B. Nos primeiros 5 anos de sua autonomia como Centro Universitário, a ABC ofereceu apenas cursos com custo de infra-estrutura mais baixo, que pudessem comprados a preços mais baixos e fossem rapidamente massificados, como os da área das sociais aplicadas (em destaque Administração) e os das humanas (em destaque Direito). A crescente base de alunos permitiu-lhe oferecer, num seguinte passo, outros cursos com infra-estrutura de custo mais elevado, como os cursos das engenharias. Dadas as suas características e exigências, tais cursos têm mais atratividade para alunos com melhor preparo educacional oriundos normalmente, das classes A e B. Nesse momento, a ABC começou a entrar já no limite inferior do mercado consumidor, atraindo os clientes menos exigentes (Figura 1).

Seu passo definitivo, no entanto, deu-se ao oferecer cursos ainda mais sofisticados, como Medicina e Odontologia, visando a candidatos com maior poder aquisitivo do topo da pirâmide social. Tais cursos foram oferecidos somente a partir de 2007. Admite-se que a trajetória de amplificação da oferta de cursos pode fazer parte dos objetivos institucionais em direção ao status de Universidade (que a ABC adquiriu em 2008), mas a ordem e a tempestividade planejada na oferta dos cursos caracterizaram o processo de inovação disruptiva de seu negócio. Certamente que status de Universidade também era necessário para que pudesse figurar entre as líderes do setor. Por tanto, em paralelo com o esforço de sofisticação na oferta de cursos, a ABC também verticalizou-se em direção à pós-graduação stricto sensu, com Mestrados (5) e Doutorados (2), todos reconhecidos pela CAPES. Com o tamanho de seu corpo discente e já como Universidade, a ABC figura como a terceira instituição líder na oferta de serviços educacionais em nível superior do Brasil.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ABC é atualmente a maior instituição de ensino superior da cidade de São Paulo e a terceira maior do País, com mais de 60 modalidades de cursos de graduação e de pós-graduação, para cerca de 118 mil alunos. Uma análise mais avançada da trajetória de suas inovações, considerando as evidências e forma de crescimento, indica que o modelo de negócio da instituição foi desenhado para oferecer os serviços educacionais dentro dos parâmetros da inovação disruptiva de novo mercado, descrita conceitualmente por Christensen (1997); Christensen; Raynor (2003). A partir da observação de evidências na estrutura e constituição da ABC, pode-se concluir que a instituição fundamentou suas inovações em quatro fatores determinantes: (1) plano político pedagógico institucional; (2) escalabilidade estrutural; (3) logística de oferta; e (4) atributos de valor de acesso.

O **plano político pedagógico** institucional permitiu à instituição tratar, com inteligência, as deficiências educacionais de origem de sua matéria-prima, os alunos de classes C e D e dar um caminho para o sucesso profissional. O conceito de **escalabilidade estrutural**, envolvendo espaço físico, infra-estrutura, leque de oferta de cursos e política de preços permitiu-lhe lidar com a considerável massa de alunos de forma ordenada e crescer rapidamente, na mesma proporção do crescimento da demanda por seus serviços educacionais. A **logística de oferta**, incluindo sua localização e opções de oferta de cursos, permitiu-lhe ganhos em atratividade institucional. A facilidade de acesso físico aos campi da instituição, por sua localização à boca de estações do metrô, associada à segurança e baixo custo de mobilidade, são fortes conveniências que induzem os alunos do segmento desatendido pelas instituições líderes, a matricularem-se na instituição. Adicionalmente, o leque de ofertas de cursos da graduação garante que o aluno prospectivo possa encontrar o curso que lhe interessa, a um preço conveniente e adequadamente dimensionado para a sua realidade. Por fim, as opções de cursos de curta duração somados aos cursos plenos e aos mais caros, enriquecem de **valor os processos de acesso** à instituição. Os cursos de curta duração colocam o aluno como profissional de volta ao mercado em curto espaço de tempo e oportunizam novos vínculos com a instituição em cursos de pós-graduação lato sensu. Por outro lado, a oferta de cursos plenos, de engenharia e da área da saúde, permite à instituição adentrar ao mercado consumidor mais exigente.

A combinação desses quatro fatores, ajustando recursos e capacidades corporativas, posicionamento mercadológico e desenho estrutural, tem sido o fundamento da inovação disruptiva que lhe tem permitido o significativo sucesso. Além disso, sua execução de forma planejada tem apoiado a evolução exitosa de intangíveis de marca, imagem e feeling dessa instituição. Com mais adequação, pode-se dizer que o formato de implementação do modelo

de negócio da Universidade ABC e a transparência dos processos acadêmicos e administrativos para o aluno tem permitido o sucesso da inovação causada pela instituição.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, P., TUSHMAN, M.L. Technological Discontinuities and Dominant Designs. **Administrative Science Quarterly**, v.35, p.604-33, 1990. Disponível em: http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n4_v35/ai_9728447/ Acesso em: 10/06/09.
- ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. G. S. O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração** – v.8, n.15, jan/jun 2006.
- CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M.E. **Innovator's solution: creating and sustaining successful**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.
- CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. **Strategic Management Journal**, v. 17, n.3, 197–218, 1996.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; JOHNSON, Mark W.; RIGBY, Darrell K. Foundations for Growth. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 3, p. 22-33, 2002.
- CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Meeting the Challenge of Disruptive Change. **Harvard Business Review**, v.78, n. 2, p.66–76, 2000.
- _____. **O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. (Trad.) SERRA, A. C. C. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DANNEELS, E. The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. **Strategic Management Journal**, v. 23, n.12, p. 1095–1121, 2002.
- DANNEELS, E. Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda. **Product Innovation Management Journal**, 2004, 21:246–258.
- DAVILA, T., EPSTEIN, M., SHELTON, R. **The Art of Innovation**. Philadelphia (PA): Wharton School Publishing, 2005.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. London: Pinter, 1997.
- GILBERT, C.; The Disruption Opportunity. **MIT Sloan Management Review**, Vol. 44, nº 2, p. 27-32, 2003.
- HAMEL, G. **Leading the Revolution**. Boston: HBSP, 2000.
- INEP – Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior**. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/> Acesso em: 20/04/2010.
- KELLY, T., LITTMAN, J. **The Ten Faces of Innovation**. New York: Broadway Business, 2005.
- LEIFER, Richard, O'CONNOR, Gina Giacorelli, RICE, Mark. Implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. v. 42, n.2, p. 17-30, 2002.
- MAITAL, S., SESHADRI, D.V.R., **Innovation Management: strategies, concepts and tools for growth and profit**. New Delhi: Response Book, 2007.

- MARCH, J. **Explorations in Organizations**. 2a ed., Stanford (CA): Stanford University Press, 2008.
- MERRIAM, S. B. **Case Study Research in Education: a qualitative approach**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V. The New Frontier of Experience Innovation. **MIT Sloan Management Review**. v.44, n.4, p. 12-18, 2003.
- PUHAN, T-X. **Balancing Exploration and Exploitation by Creating Organizational Think Tanks**. Wiesbaden (GE): Gabler edition, 2008.
- RISCAROLLI, V. **Estratégias de Captação de Recursos Aplicáveis à Realidade das Faculdades de Administração de Instituições de Ensino Superior Brasileiras**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2007, 2002p. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2007.
- SCHWARTZMAN, Jacques. **O Financiamento das Instituições de Ensino Superior no Brasil**. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/iea/tematicas/educacao/superior/autonomiafinanciamento/schwartzman/financiamento.pdf>. Acesso em: 20/03/2010.
- SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper Perennial, 2008.
- SKARZINSKI, P., GIBSON, R. **Innovation to the Core**. Boston (MA): HBS Press, 2008.
- SIMANTO, M.; LIPPI, R. **Guia Valor Econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003.
- TRIPSAS, M.; GAVETTI, G. Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging. **Strategic management Journal**, 2000, 21(10–11):1147–61.
- TUSHMAN, M.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 439–465, 1986.
- VON HIPPEL, E. The dominant role of users in the scientific instrument innovation process. **Research Policy**, 5(3), 212-239, 1976.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZUCATTO, L. C.; PINHEIRO, I. A. Análise Descritivo-Analítica do Uso Combinado de Ferramentas de Gestão da Inovação Sob as Abordagens da Inovação Disruptiva e da Estratégia do Oceano Azul. **XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. ANPAD, Brasília de 22 a 24 de outubro de 2008.