

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE**  
**NÚCLEO DE GESTÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JÉSSICA MICAELLY SANTANA DO NASCIMENTO**

**ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA: UM ESTUDO DE CASO NA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, CENTRO ACADÊMICO DO**  
**AGRESTE**

**CARUARU**

**2014**

JÉSSICA MICAELLY SANTANA DO NASCIMENTO

**ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA: UM ESTUDO DE CASO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, CENTRO ACADÊMICO DO  
AGRESTE**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – como requisito para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.

CARUARU

2014

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Paula Silva CRB/4-1223

N244a Nascimento, Jéssica Micaelly Santana do.  
Análise estrutural da indústria: um estudo de caso na Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste. / Jéssica Micaelly Santana do Nascimento. – Caruaru, 2014.  
85 f., il.; 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2014.  
Inclui referências.

1. Estratégia. 2. Indústria brasileira (análise). 3. Ensino superior - Brasil. 4. Inovações educacionais - Brasil. 5. Competitividade industrial. I. Mélo, Maria Auxiliadora do Nascimento (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2014-115)

JÉSSICA MICAELLY SANTANA DO NASCIMENTO

**ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA: UM ESTUDO DE CASO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, CENTRO ACADÊMICO DO  
AGRESTE**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste.

Caruaru, 07 de agosto de 2014

---

Prof.<sup>o</sup>. Dr.<sup>o</sup>. Cláudio José Montenegro de Albuquerque  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo  
**Orientadora**

---

Prof. Dr. Antônio de Souza Silva Júnior  
Universidade Federal de Pernambuco  
**Banca**

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Luciana Cramer  
Universidade Federal de Pernambuco  
**Banca**

A Deus, por ser meu alicerce, minha rocha firme, que me pôs de pé até aqui.

A minha mãezinha, Bernadete, que tornou possível a concretização desse trabalho, com todo seu amor, carinho e apoio. A ela devo a pessoa que me tornei, por todos seus ensinamentos.

Ao amor da minha vida, meu Marido Heleno Júnior, que me fez descobrir o quanto sou capaz de amar, que me completa e me faz ser a mulher mais feliz do mundo, o homem que será para sempre o meu companheiro.

Aos meus pais, que me amaram e cuidaram de mim, que me ensinaram que a verdade, a honestidade, e o respeito são essenciais a vida.

Os meus amados irmãos, Nelson e Ailton, e a minha pequena sobrinha Marina, que me proporcionaram a grandeza desse sentimento, desse amor incondicional, que é ser irmã e tia.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo que me tem proporcionado, por nunca me deixar desistir e sempre me dar a força que preciso para continuar, por seu grande e incondicional amor, a ele agradeço por tudo que tenho e tudo que sou, obrigada Papai do céu.

A minha mãezinha, que sempre lutou com muita garra para que nada me faltasse, que sempre me incentivou a buscar o melhor, e o meu melhor, que esteve comigo em todos os momentos, que nunca me deixou desanimar, que me dedicou sempre muito amor, carinho e apoio. Obrigada mainha por tudo!

Ao meu amor, Heleno Júnior, por acreditar e confiar em mim, por todo o seu companheirismo, paciência e dedicação. Por me ajudar nas horas mais difíceis, me acalmar, e não me deixar desanimar, por estar comigo madrugando, construindo esse trabalho, por me amar como sou, e apesar dos meus defeitos, meu amor, meu muito obrigado, sem você a realização desse trabalho não seria possível.

A toda minha família, meus pais, meus irmãos, Nelson e Ailton, a minha sobrinha, avó, tios, primos e agregados, que são para mim a melhor e mais linda família do mundo, que me ensinaram que juntos somos melhores. Obrigada a todos.

A minhas amigas Giselle, Stella e Léya, por estarem sempre dispostas a me ouvir, por me acalmarem nas horas de aflição com suas palavras sábias, as quais preciso tanto, por me darem forças, e me dizerem sempre que Deus está comigo e vai dar tudo certo, obrigada minhas amigas!

A minha Professora Orientadora, Auxiliadora Mélo, que sabiamente me dirigiu em todo o desenvolvimento do presente estudo, pela dedicação, paciência, meu muito obrigado!

Aos meus Professores, Alane Alves, Antônio Júnior, Auxiliadora Mélo, Francisco Machado, Francisco Carlos, Luciana Cramer, Mário dos Anjos e Silvana Medeiros, por toda jornada de conhecimento e dedicação ao lecionarem suas aulas. Agradeço infinitamente pelos conselhos dados e apoio, principalmente durante a fabricação do meu TCC. Obrigado, vocês são um espelho para mim!

As minhas amigas da vida inteira, aquelas desde infância que mesmo não estando tão próximas, são por mim sempre lembradas, e que sempre farão parte da minha vida, Laysa, Vanessa, Josy, Nailza, Sarah, Micheline e Rosinely. E a minha querida turma da faculdade, em especial Giselle, Léya, Andreza, Stella, Leisseane, Leiliane e Monyck, foi muito bom o tempo que passei com vocês, convivendo diariamente, foram muitas alegrias, sou muito feliz por tê-las como amigas. Obrigada e já estou com saudades!

A todos que fazem o STQE (Agência do Trabalho Bezerros), mas em especial as minhas, não apenas colegas de trabalho, mas também amigas, Fabiana, Willyana Brito,

Danyelle e Valdilene Luz, por todo o apoio, paciência e amizade. Obrigada por me aturarem todas as tardes. Trabalhar com vocês foi uma honra para mim.

Enfim, a todos que contribuíram direto ou indiretamente para conclusão deste trabalho.

Obrigado!

*“...não julgo que o haja alcançado; mas uma coisa faço, e é que, esquecendo-me das coisas que atrás ficam, e avançando para as que estão diante de mim, prossigo para o alvo...”*

***Filipenses 3:13-14***

## RESUMO

O trabalho apresenta uma análise estrutural da Universidade Federal de Pernambuco/UFPE, campus Agreste, a fim de determinar a sua posição competitiva no mercado, de acordo com o modelo das cinco forças de Michael Porter. É feita uma análise sobre o conceito de estratégia competitiva, além de se pesquisar também os conceitos de qualidade e inovações no ensino superior e se analisar as cinco forças de Porter aplicadas ao setor de serviços. Esta pesquisa, ao mesmo tempo em que amplia o horizonte de entendimento do modelo original, aprofunda, em alguns aspectos, a fundamentação do mesmo. Como parte deste aprofundamento o trabalho aborda a análise de outros autores sobre o modelo de Porter, tida aqui como um aperfeiçoamento do modelo básico que pode ser aplicado na Análise Estrutural das Indústrias melhorando o entendimento das forças que atuam sobre as mesmas. Esse estudo trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e interpretativa com abordagem qualitativa, usando-se a técnica do Estudo de Caso. O instrumento de pesquisa utilizado foi entrevista não estruturada e para análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, com o recurso da interpretação dos dados. Foi realizado um estudo de caso, como aplicação prática deste modelo na UFPE/CAA. E, foi observado que a Instituição possui certas falhas, tanto em relação a sua estrutura física como também em relação ao seu acesso. Todavia a Instituição apresenta pontos bastante positivos ao seu favor, são eles: a qualidade de ensino, a formação do corpo docente e a gratuidade. Enfim, o resultado mostra como estão agindo as forças externas descritas pelo modelo de Porter, explicando assim as mudanças em pauta de forma sistemática, ajudando a prever algumas tendências futuras pela análise da evolução das forças. O trabalho serve também de base para futuras pesquisas de estudiosos, especialmente das formas de relacionamento no mercado de ensino superior, que tem sido pouco explorada pelos meios acadêmicos.

**Palavras-chave:** estratégia, Porter, análise estrutural de indústrias, cinco forças, ensino superior.

## ABSTRACT

This paper presents a structural analysis of the Universidade Federal de Pernambuco / UFPE, Wasteland Campus, in order to determine its competitive market position, according to the five forces model of Michael Porter. An analysis of the concept of competitive strategy is made, and also research the concepts of quality and innovations in higher education and to analyze the five forces of Porter applied to the service sector. This research, while extending the horizon of understanding of the original model, deepens, in some aspects, the reasons thereof. As part of this deepening work addresses the analysis of other authors on the model of Porter, seen here as a refinement of the basic model that can be applied to the Structural Analysis of Industries improving the understanding of the forces that act on them. This study deals with an exploratory, descriptive and interpretive qualitative research, using the technique of Case Study. The survey instrument used was an unstructured interview and data analysis, we used content analysis with the use of data interpretation. A case study was conducted as a practical application of this model at university / CAA. And, it was observed that the Institution has certain flaws, both in relation to its physical structure but also in relation to their access. However, the institution has enough positive points in their favor, they are: the quality of education, faculty training and gratuity. Anyway, the result shows are acting as external forces described by Porter's model, thus explaining the changes in question systematically, helping to predict some future trends by analyzing the evolution of forces. The work also provides the basis for future research of scholars, especially the forms of relationship in the higher education market, which has been little explored for the academy.

**Key-words:** strategy, Porter, structural analysis of industries, five forces, higher education.

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**UFPE** - Universidade federal de Pernambuco

**CAA** - Campus Acadêmico do Agreste

**SPA** - Análise do Posicionamento Estratégico

**PNQ**- Prêmio Nacional de Qualidade

**FPNQ**- Fundação Prêmio Nacional de Qualidade

**IES**- Instituições de Ensino Superior

**GUT**- Gravidade x Urgência x Tendência

**FIES**- Fundo de Financiamento estudantil

**EAD** - Educação à Distância

**TICs**- Tecnologias da Informação e das Comunicações

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 2.1-</b> As cinco forças de Michael Porter.....	34
<b>Figura 2.2-</b> Barreiras de saída e entrada.....	37
<b>Figura 2.3 -</b> Rede de valor.....	41
<b>Figura 2.4 -</b> Qualidade percebida.....	45
<b>Figura 2.5-</b> Dimensões da qualidade em serviços.....	47
<b>Figura 2.6-</b> A vantagem competitiva através das operações.....	63
<b>Figura 3.1-</b> Modelo de Porter adaptado à UFPE/CAA.....	67
<b>Figura 3.2-</b> Organograma do CAA.....	76
<b>Figura 3.3-</b> Plano geral do campus definitivo.....	77

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 2.1</b> Conceituação da qualidade .....	43
---	----

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	27
1.1 OBJETIVOS .....	28
1.1.1 Objetivo Geral.....	28
1.1.2 Objetivos Específicos .....	28
1.2 JUSTIFICATIVA.....	29
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	30
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	31
2.1 - ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	31
2.1.1 As cinco Forças de Porter.....	33
2.1.1.1 Entrantes Potenciais .....	34
2.1.1.2 Rivalidade entre os Concorrentes .....	35
2.1.1.3 Produtos ou Serviços Substitutos .....	37
2.1.1.4 Poder de Negociação dos Compradores .....	37
2.1.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores.....	39
2.1.2 Vantagem Competitiva.....	39
2.1.3 Análise crítica ao modelo de Porter .....	40
2.2 Qualidade .....	42
2.2.1 História da Qualidade .....	42
2.2.2 Abordagens da Qualidade.....	43
2.2.3 Dimensões da Qualidade de Serviços .....	46
2.2.5 Qualidade Centrada no Cliente .....	47
2.2.6 Dimensão Gerencial na Perspectiva da Qualidade .....	48
2.2.7 Ferramentas da qualidade importantes para operação de serviços .....	50
2.2.8 Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (IES) .....	51
2.3 Inovação.....	54
2.3.1 Inovação nas IES.....	55
2.4 SERVIÇO.....	56
2.4.1 O Papel das Cinco Forças Competitivas em Serviços.....	58
2.4.1.1 Formação de Barreiras à Entrada de Concorrentes .....	58
2.4.1.2 Reação em Face de Serviços Substitutos .....	61
2.4.1.3 Redução do Poder de Barganha de Consumidores .....	61
2.4.1.4 Redução do Poder de Barganha de Fornecedores .....	62
2.4.1.5 Competição entre Concorrentes Existentes.....	62

2. 4.1.6 Importância da Correlação entre as Cinco Forças Competitivas e Serviços ....	63
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA .....	64
3.1 Procedimentos metodológicos.....	64
3.1.1 Realização das Entrevistas .....	65
3.2 Análise das Cinco forças na Instituição estudada .....	67
3.2.1 1ª Força- Ameaça de Novos Entrantes (Entrada de novos grupos educacionais no ensino superior) .....	68
3.2.2 2ª Força- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes (Rivalidade entre IES).....	69
3.2.3 3ª Força – Pressão dos produtos substitutos (Possibilidade de substituição da graduação presencial por outras possibilidades) .....	71
3.2.4 4ª Força – Poder de negociação dos compradores (Poder de barganha dos discentes) .....	72
3.2.5 5ª Força – Poder de negociação dos fornecedores (Poder de barganha dos servidores federais no CAA) .....	73
3.3 Caracterização da Instituição .....	74
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	77
4.1 1ª Força - Ameaça de Novos Entrantes (Entrada de novos grupos educacionais no ensino superior) .....	78
4.2 2ª Força- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes (Rivalidade entre IES).....	80
4.3 3ª Força – Pressão dos produtos substitutos (Possibilidade de substituição da graduação presencial por outras possibilidades).....	82
4.4 4ª Força – Poder de negociação dos compradores (Poder de barganha dos discentes) ..	83
5.5 5ª Força – Poder de negociação dos fornecedores (Poder de barganha dos servidores federais no CAA) .....	84
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	88
APÊNDICE .....	94

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

De acordo com os modelos teóricos adotados na literatura, em qualquer indústria, seja ela nacional ou internacional, que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de substitutos, a rivalidade entre os concorrentes existentes e a entrada de novos concorrentes (ANDRADE; FORTE, 2000). Nesse contexto, o setor de ensino superior, que inclui a Universidade Federal de Pernambuco, não poderia ficar indiferente a essa evolução.

No entanto, segundo Namaki (2012), apesar do trabalho de Porter ser inovador e aplicado, há falhas estruturais que foram observadas desde os primeiros dias. Primeiro não existe uma orientação efetiva quanto a onde estabelecer as fronteiras no sentido de caracterizar os atores a serem considerados na análise. O segundo problema associa-se ao fato de eventuais complementos não serem levados em consideração. O terceiro problema é a suposição implícita de que as cinco forças atuantes representam agentes que desempenham papéis bem-definidos e estáveis. Em quarto lugar, a configuração de forças competitivas apresenta a interação de clientes e fornecedores na forma de um jogo cujo objetivo é que sua soma resulte em um equilíbrio de zero, fazendo alusão a imagens de poder de barganha não regido por acordos de espécie alguma (BOAVENTURA, *et al*, 2006).

Os benefícios produzidos pela análise estrutural que foi proposta por Porter, ainda que questionado pela academia, podem ser reconhecidos pela própria aplicação que ainda se faz nos dias atuais. Pois a análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva. E até hoje o modelo das cinco forças de Porter é uma poderosa ferramenta de estratégia que avalia a atratividade de um mercado- indústria (BOAVENTURA, *et al* , 2006; POTER, 2004; BOUZADA; BARBOSA, 2008) .

Este trabalho irá desenvolver a aplicação da análise estrutural da indústria, no setor de ensino superior, no Estado de Pernambuco, numa Universidade do Agreste Pernambucano, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Campus Acadêmico do Agreste (CAA). Não somente fará a aplicação, mas também direcionará o estudo para determinar a posição competitiva da Universidade no mercado. Estabelecendo evidências que venham contribuir para diagnosticar a real situação do mercado deste segmento, para que com isso, possa-se trabalhar com estratégias que permitam alcançar vantagem competitiva frente aos

concorrentes desse setor. Procura-se abordar o tema em questão – reconhecidamente já bastante lido, estudado, analisado e comentado – de uma forma original, analisando as cinco forças abordadas pelo autor a fim de determinar a posição competitiva da Universidade.

Com esse mesmo espírito questionador, este trabalho procura desenvolver um ensaio teórico que versa sobre os principais temas pertinentes, são eles: Estratégia competitiva; Qualidade; Inovação e Serviço.

## 1.1 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho de pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar uma análise estrutural da Universidade Federal de Pernambuco/UFPE, campus Agreste, para determinar a sua posição competitiva no mercado, de acordo com o modelo das cinco forças de Michael Porter.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

1. Realizar uma pesquisa bibliográfica com os temas pertinentes, tais como: Estratégia competitiva, Qualidade, Inovação e Serviço;
2. Identificar as influências que atuam na Instituição estudada;
3. Desenvolver um modelo do posicionamento competitivo da instituição;
4. Analisar as interações entre as forças que influenciam a posição da instituição dentro da indústria;
5. Desenvolver um roteiro de entrevistas para a aplicação do estudo de caso;
6. Fazer a coleta de dados dentro da instituição;
7. Analisar as respostas das entrevistas;
8. Fazer a conclusão da pesquisa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O crescimento econômico tornou-se, acompanhado da crença na corrida pela vantagem competitiva, uma espécie de padrão de pensamento, e de ação, em quase todos os domínios, desde negócios, à economia até à política econômica de países inteiros. Neste contexto, as cinco forças de Porter tornou-se mais do que uma simples teoria, ou uma definição de normas para o uso de gerentes que querem ser estratégicos. Seu modelo analítico passou a ser um modelo de concepção e de análise, uma visão de mundo, uma ideologia plena e inteira (AKTOUF, 2002).

E é nesta perspectiva que a pesquisa foi proposta, utilizando-se fundamentalmente o modelo teórico desenvolvido por Porter (1986), descrito como sendo diagnóstico. Ou seja, com o objetivo de identificar a realidade de qualquer organização, neste caso da instituição de ensino, posicionando-a no mercado. Definindo assim, as estratégias competitivas que apresentam as técnicas para análise da concorrência. E, ainda, de acordo com Porter (2004), oferecendo uma rica base conceitual para a compreensão das forças implícitas à concorrência no setor de ensino superior, revelando importantes diferenças no setor e a evolução no mesmo, ajudando as instituições a encontrarem uma posição singular.

Em suma, o trabalho traz como foco principal ressaltar as cinco forças de Porter, mostrando a importância delas dentro das organizações, pois através delas é possível realizar estudos sobre concorrentes, fornecedores, clientes, produtos que substituam os oferecidos pela empresa e, ainda, as barreiras contra as novas instituições que pretendam ingressar no mercado de atuação da mesma. Enfim, realiza uma pesquisa do mercado no geral. O trabalho ainda apresenta conceitos de outros autores que fortalece ainda mais o modelo das cinco forças de Porter.

Além disso, o trabalho apresenta um estudo de caso realizado na Universidade Federal de Pernambuco, onde juntamente com os diretores e alguns funcionários da Universidade foi realizada uma análise das cinco forças de Porter, para que através desse estudo se possa atualizar a real situação do mercado deste segmento e com isso trabalhar com estratégias que permita alcançar vantagem competitiva frente aos concorrentes desse setor. Iniciada pela etapa de fundamentar uma base literária, através de levantamento bibliográfico, por meio de livros, revistas especializadas, artigos, dissertações e teses, permitindo dessa forma um melhor embasamento histórico teórico.

Dessa forma, a identificação das cinco forças de Porter torna-se imprescindível para o funcionamento e a própria sobrevivência de qualquer segmento, bem como o de ensino

superior, diante disso o presente estudo foi desenvolvido para elaborar uma análise estrutural da Universidade Federal de Pernambuco/UFPE, campus Agreste, para determinar a sua posição competitiva no mercado. Desta maneira, o desenvolvimento deste trabalho tem grande importância para a área acadêmica e principalmente para as organizações, levando em conta que estas dependem de modo significativo do conhecimento científico sobre estratégias competitivas para o alcance de seus objetivos.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Primeiramente, este trabalho aborda no capítulo 2 a importância da estratégia competitiva dentro das organizações, debruçando as cinco forças de Porter e as vantagens competitivas alcançadas pelo êxito da formulação das estratégias, além de citar também novos conceitos de outros autores em relação aos agentes que influenciam a indústria. Neste capítulo, também elaborou-se uma pesquisa bibliográfica sobre as mais modernas abordagens da qualidade, enfatizando-se os métodos e modelos de avaliação da qualidade existentes, que se utilizam dos indicadores, é abordada também a qualidade relacionada a instituições de ensino superior, Foram explanados também tópicos relacionados à inovação e serviços no ensino superior.

No capítulo 3, foi apresentada a metodologia de pesquisa, debruçando os procedimentos metodológicos. Foi apresentada também a realização da entrevista. E por fim, foi abordada a caracterização da instituição do estudo de caso.

A seguir, no Capítulo 4, são apresentados os resultados da entrevista relacionados ao modelo das cinco forças de Porter, que foi realizada com o pessoal da direção e funcionários da instituição, que têm as características semelhantes, com a validação e definição do modelo.

Por fim, apresentam-se as conclusões do trabalho, com as recomendações de continuidade e de desdobramentos.

## CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é a parte do trabalho que visa à explanação do conhecimento necessário para a compreensão do tema abordado. E, neste capítulo são apresentados os levantamentos teóricos que irão suportar o trabalho durante todas as etapas da pesquisa. A revisão bibliográfica aqui proposta tem por objetivo localizar a discussão a respeito da análise estrutural da empresa a partir do estudo das cinco forças de Porter para assim determinar a posição estratégica dentro do contexto analisado. Em seguida, é apresentada a discussão a respeito da qualidade, que busca a integração entre a abordagem anterior, e por fim é discutido sobre inovação e serviço no setor de ensino superior. Todos os temas são descritos em detalhes a fim de serem utilizados como base na pesquisa de campo.

Assim, é feita, primeiramente, uma contextualização histórica do debate acerca da estratégia competitiva das empresas, percorrendo, sem a intenção de esgotar o assunto, sobre todas as linhas de abordagem existentes.

### 2.1 - ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A estratégia, como conceito, foi desenvolvida há milênios e desde então vem sendo utilizada para vencer batalhas, sejam elas militares ou empresariais. Seu significado vem da palavra *strategos* de origem grega que é definida como a arte do general. O primeiro relato de estratégia documentado, parte de um general chinês, chamado Sun Tzu que, provavelmente, viveu entre 544 a 496 a.C. Em sua obra, elucidou várias estratégias para derrotar seus inimigos, não importando se a situação era favorável ou não. Muitos desses ensinamentos foram adaptados para o meio empresarial. Alguns pontos como análise do exército inimigo (concorrência), análise do terreno (ambiente externo), perfil do comandante e da tropa (análise interna), entre outros, são utilizados para criar uma vantagem competitiva contra o oponente e conforme já mencionado, foram descritos há milênios (MOTA, 2009; NUSSNER, 2009).

Visando a estratégia e em âmbito empresarial, segundo Pizzo (2003 *apud* FAHEY, 1994), a postura competitiva define como a empresa se diferencia dos seus concorrentes atuais e futuros, e é essa diferenciação embutida em um produto, que determina a escolha do consumidor. Essa diferenciação se apresenta por diversas dimensões, como amplitude da linha de produtos, características do produto, funcionalidade, qualidade dos serviços,

disponibilidade, imagem e reputação, vendas e preço. Para Porter (1996), uma empresa só é capaz de superar suas rivais se conseguir estabelecer uma diferença e mantê-la, devendo proporcionar maior valor aos clientes ou criar um valor comparável, porém com custos mais baixos, ou ambas as coisas.

De acordo com Pizzo (2003 *apud* FAHEY, 1994), a questão principal é determinar qual será o foco de atuação da empresa, qual o seu público-alvo, como se dará sua participação no mercado e qual a melhor estratégia para se utilizar. Para isso, é necessário que a empresa tenha conhecimento de si própria e do mercado que está atuando, bem como dos seus concorrentes, para que possa formular a estratégia competitiva mais adequada para seu sucesso. Deve-se levar em consideração, segundo Hilt, Ireland e Hoskisson (2011), que a instituição apenas obtém competitividade estratégica, quando a mesma consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor.

Para Porter (2004), uma boa estratégia concentra-se na criação de valor para todos os seus *stakeholders*, por meio da satisfação das necessidades e dos desejos dos clientes de uma forma melhor que qualquer outra empresa. E tanto a criação, como a manutenção da vantagem competitiva são um processo contínuo.

Segundo Pizzo (2003), a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.

Já para Farina (1999), a definição para competitividade não é tão precisa. Pelo contrário, compreende várias facetas de um mesmo problema que dificilmente se pode estabelecer uma definição ao mesmo tempo abrangente e útil. Do ponto de vista das teorias de concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou em novos mercados. A sustentabilidade implica em que essa posição seja consistente com a realização de lucros que não sejam negativos.

Para Schneider *et al.* (2009), os estudos de estratégia têm-se voltado para tentar explicar e encontrar formas de direcionar as empresas na busca pela vantagem competitiva. De acordo com Hilt, Ireland e Hoskisson (2011), essa vantagem só se dará no momento que a empresa implantar uma estratégia que os concorrentes não consigam mais imitar ou considerem custosas demais para isso. Uma instituição só pode ter certeza de que sua estratégia resultou em uma ou mais vantagens competitivas úteis quando os esforços dos concorrentes para copiá-las pararem ou fracassarem.

Entretanto, de acordo com Pizzo (2003 *apud* POTER, 1991), antes da definição de uma estratégia competitiva, recomenda que se faça uma análise dos elementos atuantes na indústria em que a empresa esteja inserida, utilizando-se o Modelo de Cinco Forças, que trata basicamente da análise do ambiente organizacional. Pois segundo Mintzberg *et al.* (2006), o poder coletivo dessas forças determina o potencial de lucro final de um setor.

Nas etapas seguintes ao estudo da estratégia competitiva, será realizada uma pesquisa bibliográfica acerca das cinco forças de Porter, na busca de analisar os elementos atuantes na indústria em que a instituição estudada está inserida, estudando basicamente o ambiente da organização.

### 2.1.1 As cinco Forças de Porter

Este é um modelo desenvolvido por Porter (2004) que define as forças competitivas que atuam no mercado, conhecido como modelo das cinco forças. Ele identifica 5 forças competitivas básicas que são vistas como ameaça a lucratividade de uma instituição. Como é possível verificar na Figura 2.1, elas podem ser descritas como: entrantes potenciais, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes. As cinco forças refletem o fato que uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos, mas sim a todas as cinco forças.

No entender de Porter (2004) o objetivo deste modelo é a compreensão destas cinco forças e propor um programa para influenciar ou defender-se delas, pois seu poder conjunto determina fatores como: a intensidade da concorrência, a rentabilidade e o risco. Ainda de acordo com o autor, a utilização deste modelo possibilita a determinação do potencial de lucro de uma dada indústria e o grau de concorrência da mesma. Este modelo é fundamentado na estrutura industrial, proporcionando uma análise da concorrência que excede o comportamento dos atuais competidores, analisa outras ameaças futuras e possíveis (PORTER, 2004).

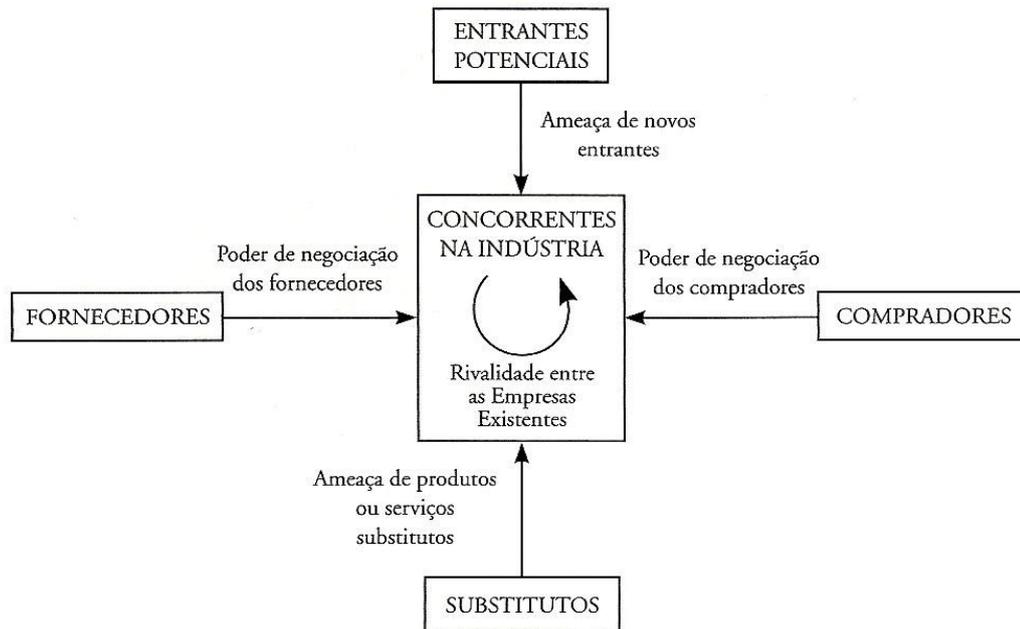


Figura 2.1: As cinco forças de Michael Porter

Fonte: Porter (2004, p.4)

Além disso, Porter (1986) afirma que existem três abordagens estratégicas genéricas (liderança por custo total, diferenciação e foco) potencialmente bem sucedidas no confronto com as cinco forças competitivas e potencial superação dos concorrentes da indústria. Estas estratégias genéricas podem ser usadas para competir de acordo com as características da indústria e, assim, construir vantagem competitiva perante seus rivais. Dá-se, a este modelo definido por Porter (1980, 1985), o nome de *Strategic Positioning Analysis*, que em português significa análise do posicionamento estratégico (SPA).

### 2.1.1.1 Entrantes Potenciais

A ameaça de entrantes potenciais em uma indústria irá depender das barreiras de entrada existentes, juntamente com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes existentes (PORTER, 2004). Em suma, as barreiras de entrada de uma indústria podem ser influenciadas por diversos fatores. Estes fatores fazem com que a rentabilidade seja alta ou baixa. Existem seis fontes principais, segundo o autor Porter (2004), de barreiras de entrada, são elas:

- a) Economia de escala: refere-se aos declínios nos custos unitários de um produto, à medida que o volume absoluto por período aumenta.
- b) Diferenciação do produto: significa que a empresa tem sua marca estabelecida no mercado e já desenvolveu um sentimento de lealdade em seus clientes, que foram atingidos pela publicidade da empresa, pelo serviço ao consumidor, pela diferenciação do produto, ou simplesmente por a empresa ter entrado primeiro ao mercado.
- c) Necessidade de capital: a necessidade de investir muitos recursos financeiros para competir, cria uma barreira à entrada, principalmente quando esses recursos são necessários em atividades de risco ou sem recuperação garantida, como pesquisa e desenvolvimento.
- d) Custos de mudança: quanto aos custos em que se defronta o comprador, na necessidade de mudar o fornecedor dos principais produtos, pode também ser visualizado em custos para alterar ou efetivar novo fornecedor, mudar e treinar a mão-de-obra, custos com novos equipamentos e tecnologias auxiliares, considerando neste ramo o tempo para se formalizar novos contratos, liberação cadastral e efetivação dos pedidos.
- e) Acesso aos canais de distribuição: considera-se que os canais de distribuição estão sendo atendidos pelas empresas já estabelecidas no mercado. As novas entrantes deverão convencer os canais de distribuição por meio de redução de preço, verbas para publicidade, redução de margens revenda, dentre outras.
- f) Desvantagens de custo independente de escala: são desvantagens de custos para as empresas que pretendem ingressar no mercado e não conseguem igualar os seus custos aos das empresas já estabelecidas. São citadas por Porter (2004) como sendo tecnologia, produto ou serviço exclusivo, acesso favorável à matéria-prima e subsídios oficiais.
- g) Política Governamental: o governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites de acesso a matérias-primas.

### **2.1.1.2 Rivalidade entre os Concorrentes**

É fato que, quase todas as organizações situadas em um determinado mercado disputam diariamente clientes. Para Porter (2004) a rivalidade pode ser mais fraca ou mais forte dependendo da indústria. Uma alta rivalidade pode trazer consequências para todos, pois uma forte concorrência gera maiores custos, sejam eles com promoções, publicidade, treinamentos, entre muitos outros, assim gerando lucros mais baixos. Ainda segundo o autor,

a rivalidade acontece porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, o que em geral gera retaliação ou esforços para conter os movimentos competitivos do seu rival.

Existem diversos fatores que influenciam na concorrência de um determinado mercado. Porter (2004) aponta oito destes:

- a) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados: na existência de um grande número de empresas, ou de um número reduzido, mas se estiverem relativamente equilibradas em relação aos recursos e tamanho, a possibilidade de existir uma desarmonia é considerada elevada. Ou seja, quando a indústria é dominada por uma ou poucas empresas, tenderá a haver poucos enganos quanto à força e a empresa líder poderá impor sua estratégia.
- b) Crescimento lento da indústria: a disputa pela fatia do mercado evidencia-se pela concorrência entre as empresas em busca de expansão, o que a torna instável e perigosa em relação à busca da sua fatia de crescimento nesta indústria, pois o crescimento assegura melhores possibilidades de resultados, estabilizando-se neste mercado.
- c) Custos fixos ou armazenamentos altos: custos fixos altos criam pressões para que as empresas satisfaçam a sua capacidade, o que normalmente conduz a uma escala de redução de preços devido ao excesso de capacidade e os lucros acabam sendo baixos.
- d) Ausência de diferenciação ou custos de mudança: quando um produto ou serviço é visto como sendo um artigo de primeira necessidade, o comprador acaba escolhendo baseado apenas pelo preço, o que resulta em pressões no sentido de uma concorrência intensa com relação a preços e serviços. E os custos de mudança sofrem o mesmo efeito.
- e) Capacidade aumentada em grandes incrementos: quando as economias de escala determinam que a capacidade deve ser aumentada, corre o risco que esse acréscimo rompa com o equilíbrio entre oferta/procura da indústria, particularmente quando os acréscimos de capacidades são excessivos.
- f) Concorrentes divergentes: são concorrentes que possuem objetivos e estratégia diferentes no que diz respeito a como competir, e podem se chocar continuamente no processo. Pois as alternativas certas para um concorrente serão erradas para outros.
- g) Grandes interesses estratégicos: a rivalidade de uma indústria será ainda mais instável se as empresas tiverem muitos interesses em obter sucesso na indústria.
- h) Barreiras de saídas elevadas: são fatores que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos ou até negativos, são eles: econômicos, estratégicos e emocionais.

Para Porter (2004), barreiras de saída elevadas são associadas com as barreiras de entrada, criando assim um fator risco / rentabilidade. Pois indústrias com barreiras de saída altas e barreiras de entrada baixas, criam um cenário de retorno arriscado e baixo, o que seria a pior situação, pois a entrada será atraída por oscilações para cima nas condições econômicas, sobretudo a capacidade não sairá da indústria quando os resultados se deteriorarem devido à alta barreira de saída.

		Barreiras de Saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de Entrada	Baixas	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	Altas	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

Figura 2.2: Barreiras de saída e entrada

Fonte: Porter (2004, p.23)

### 2.1.1.3 Produtos ou Serviços Substitutos

Toda a indústria concorre com produtos substitutos, isto é, produtos que podem substituir ou serem utilizados na mesma função em determinada indústria. De acordo com Porter (2004) os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar um lucro. A identificação dos produtos substitutos é feito através de pesquisas de outros produtos/ serviços que possam desempenhar a mesma função que outro.

### 2.1.1.4 Poder de Negociação dos Compradores

Na compreensão de Porter (2004) os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, exigindo por melhor qualidade ou mais serviços, também jogando os concorrentes uns contra os outros. Esta atitude dos compradores custa à rentabilidade da

indústria. Pois já em mercados onde os clientes não exigem descontos, preços mais baixos e outras exigências, os competidores sofrem menos pressões para baixar seus preços e assim conseguem manter uma maior rentabilidade. Um grupo comprador segundo Porter (2004) será poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- a) Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor: se grande volumes de vendas concentrado em um determinado comprador, isso aumenta sua importância nos resultados, principalmente se a indústria se caracteriza por custos fixos altos.
- b) Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras: quando os compradores estão inclinados a gastar os recursos necessários para comprar a um preço mais favorável e seletivo.
- c) Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: os compradores certos de que podem encontrar fornecedores alternativos, acabam jogando os fornecedores uns contra os outros.
- d) Ele enfrenta poucos custos de mudança: custos de mudanças podem prender o comprador ao vendedor, mas o mesmo pode ocorrer com o vendedor se o poder de compra do comprador for fortalecido, o vendedor é que acabará se defrontando com os custos de mudança.
- e) Ele consegue lucros baixos: os lucros reduzidos acabam criando incentivos para redução dos custos de compras.
- f) Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás: quando os compradores são parcialmente integrados ou demonstram uma ameaça real de integração para trás, eles acabam ficando em uma posição de negociar concessões.
- g) O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: quando os produtos dos fornecedores é muito importante para a qualidade do produto dos compradores, o comprador acaba sendo menos sensível ao preço.
- h) O comprador tem total informação: quando o comprador tem total informação sobre os custos do fornecedor, demanda e preço real de mercado, os compradores acabam tendo maior poder de negociação.

### 2.1.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

De acordo com Porter (2004) os fornecedores podem exercer seu poder de negociação, tanto elevando o preço de seus produtos/serviços, como diminuindo a qualidade dos mesmos. Porter (2004) demonstra seis situações em que um grupo de fornecedores é poderoso:

- a) É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende: fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados, terão maior poder de negociação em relação ao preço, qualidade e condições.
- b) Não está obrigado a lutar com os outros produtos substitutos na venda para a indústria: até mesmo poder de fornecedores muito fortes perde poder ao concorrerem com substitutos.
- c) A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor: quando uma determinada indústria não representa uma fração significativa das vendas do fornecedor, os fornecedores estão muito mais propensos a exercer poder.
- d) Os produtos dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador: quando um insumo do fornecedor é importante para a qualidade do produto do comprador, isso aumenta o poder do fornecedor.
- e) Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança: quando a diferenciação ou os custos de mudança enfrentados pelo comprador impedem o mesmo de jogar um fornecedor contra o outro.
- f) O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente: isso ocorre quando à capacidade da indústria melhorar as condições de compra.

### 2.1.2 Vantagem Competitiva

Por fim, após seguir as diversas etapas deste processo contínuo de análise estrutural, o que se espera é a concretização dos objetivos, ou seja, a obtenção de vantagens competitivas para a instituição. A vantagem competitiva vem sendo estudada desde os anos 70 e como seu próprio termo incita, a própria palavra é uma vantagem que a instituição possui perante os concorrentes no cenário competitivo. A vantagem competitiva é a diferença do valor econômico obtido pela sua empresa, e o valor econômico obtido pelos seus concorrentes. Os ganhos obtidos, confiança dos clientes, dentre outros, são exemplos de vantagens competitivas que a empresa adquire após a criação e a implementação de estratégias de sucesso (NUSSNER, 2009; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A vantagem competitiva é um conceito que se une à estratégia, pois com ela pode-se alcançar uma posição estratégica para se defender das cinco forças competitivas abordadas por Porter. O conceito para vantagem competitiva diz que a mesma é como um atributo da organização, que faz a empresa ter um melhor desempenho do que seus concorrentes. Essa vantagem pode ser adquirida por intermédio de uma estratégia eficaz. A estratégia eficaz de uma empresa é a busca por uma posição competitiva favorável em uma indústria.

Conclui-se que, para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável, a empresa deve escolher e seguir uma estratégia baseada nas forças competitivas presentes em sua indústria. Dessa forma, supõe-se que as empresas escolhem estratégias de acordo com suas análises do ambiente de competição, como já foi visto anteriormente (NUSSNER, 2009; RIBEIRO *et al*, 2009).

### 2.1.3 Análise crítica ao modelo de Porter

Apesar da dominância do pensamento Porteriano na literatura e o trabalho do autor ser universalmente aplaudido como inovador e aplicado, há falhas estruturais que foram observadas desde os primeiros dias e correntes teóricas divergentes da concepção Porteriana de valor e vantagem competitiva, que se desenvolveram e se consolidaram no decorrer dos anos (NAMAKI, 2012; BINDER, 2003).

Primeiramente não existe uma orientação efetiva para estabelecer as fronteiras, no sentido de caracterizar quais atores devem ser considerados na análise. O segundo problema, associa-se ao fato de eventuais complementos não serem levados em consideração. Em terceiro é a suposição implícita de que as cinco forças atuantes representam agentes que desempenham papéis bem definidos e estáveis. Já em quarto lugar, o problema é a configuração de forças competitivas, que apresenta a interação de clientes e fornecedores na forma de um jogo cujo objetivo é que sua soma resulte em um equilíbrio de zero, fazendo alusão a imagens de poder de barganha não regido por acordos de espécie alguma (BOAVENTURA, *et al*, 2006).

Acrescentando a ideia do autor, Ghemawat (2000), em relação ao modelo das cinco forças, observa que este modelo não leva em consideração as relações de cooperação, exceto alguns movimentos de concorrentes diretos, que através de movimentos competitivos e estabelecimentos de acordo táticos, não aumentam intensamente a disputa competitiva, ou seja, cooperam entre si.

A partir dessa ótica, Bradenburger e Nalebuff (1996) desenvolvem a ideia de complementadores, onde nem todos são concorrentes diretos brigando pelos consumidores, e algumas empresas podem se beneficiar do desenvolvimento de outra e vice-versa. A definição dada a um complementar é a de um bem ou serviço que torna mais atraente um o outro produto ou serviço. Como exemplo clássico, os autores citam as empresas de *software* e *hardware*, onde o desenvolvimento de uma gera desenvolvimento da outra. Esses autores também desenvolveram a rede de valor onde quatro jogadores desenvolvem diferentes papéis - consumidores, fornecedores, competidores e complementadores- havendo alta interdependência entre eles. Veja a figura 2.3, a seguir:

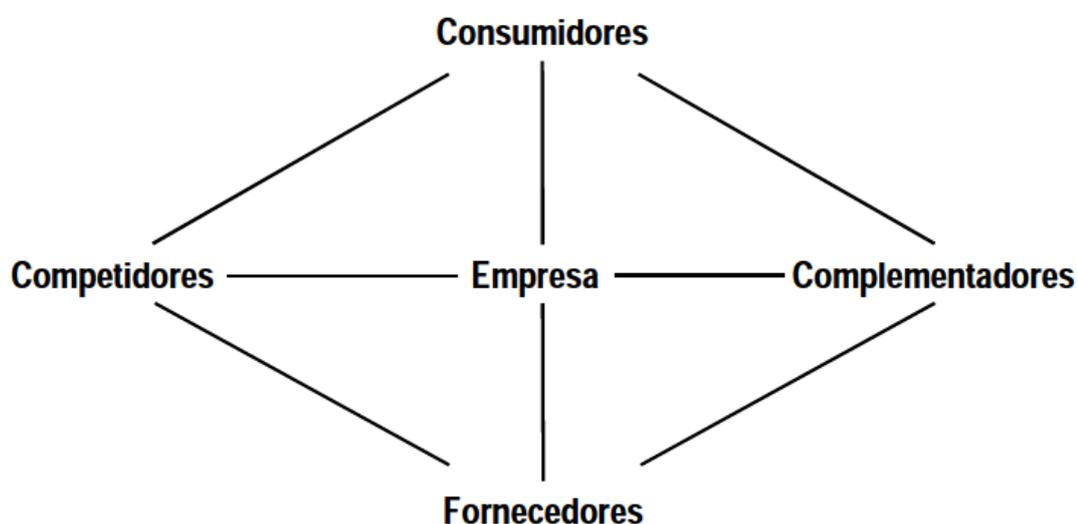


Figura 2.3: Rede de Valor

Fonte: Bradenburger e Nalebuff (1996)

Na rede de valor, papel de destaque é dado aos complementadores, pois eles aumentam a disposição dos clientes a adquirirem um bem ou serviço e pressionam pela redução de custo dos fornecedores. Para Ghemawat (2000), os complementadores de Bradenburger e Nalebuff (1996) podem ser vistos como uma força adicional no modelo das cinco forças porteriano avançando em sua dinâmica.

O trabalho em questão, por exemplo, acrescenta a ideia do autor Ghemawat (2000), leva em consideração as relações de cooperação entre os agentes da rede de valor. Nesta perspectiva, se acredita que na Universidade estudada, de acordo com Bradenburger e Nalebuff (1996), nem todos são concorrentes diretos brigando pelos clientes, algumas instituições podem se beneficiar do desenvolvimento de outra e vice-versa.

## 2.2 QUALIDADE

A seguir, será apresentada a base teórica acerca de Qualidade, visto que é uma estratégia universalmente conhecida para conquistar os clientes, sendo hoje em dia, necessário superar as expectativas dos clientes para fidelizá-los e manter-se na competição.

### 2.2.1 História da Qualidade

A primeira preocupação com o termo qualidade aconteceu por meados dos séculos XVIII e XIX quando toda fabricação era feita por artesãos que trabalhavam sob a supervisão de mestres de ofício. A produção se caracterizava pela pequena quantidade, o ajuste era manual e a inspeção informal de produtos prontos surgiu como forma de assegurar a qualidade dos produtos. Já a inspeção formal surge apenas com a produção em massa (COSTA FILHO, 2011).

Os conceitos de controle de qualidade utilizando fundamentação estatística são amplamente utilizados na década de 1940, na inspeção de material bélico utilizado na Segunda Guerra. Na década de 1950, a qualidade deixa de ser baseada na produção e passa a considerar a quantificação de custos, zero defeito, controle total e engenharia da confiabilidade. Nos anos 70 e 80, os aspectos estratégicos da qualidade são reconhecidos e amplamente incorporados praticamente nas organizações do mundo inteiro. Porém, foi após o surgimento do campo de estudo conhecido como Administração Científica, no final do século XX, que as preocupações com qualidade começaram a fazer parte dos objetos de estudo de forma sistemática, e através do surgimento de normas ou de objetivos organizacionais (COSTA FILHO, 2011).

A história da qualidade, segundo Costa Filho (2011), dividiu-se em quatro estágios. Primeiramente, a fase denominada inspeção da qualidade, apesar de estar presente desde o período dos artesãos, surgiu de maneira formal com o aparecimento da produção em massa e sua grande produção, no século XVIII. O estágio seguinte foi o controle estatístico da qualidade, objetivou controlar a qualidade no decorrer do processo e não apenas verificá-la depois de seu término. No terceiro estágio, que trata da garantia da qualidade, o objetivo principal consistia na prevenção de defeitos. No quarto e último estágio da evolução da

qualidade, é sobre a gestão da qualidade total. Nessa fase a tendência futura é a conceituação de qualidade como satisfação dos clientes, define o processo como sendo qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada (informação, materiais), adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico (COSTA FILHO, 2011).

## 2.2.2 Abordagens da Qualidade

Essa seção abordará as várias faces das definições da qualidade, que está dividida em cinco categorias. Cada uma dessas categorias servirá de orientação para as instituições identificarem quais são as características da qualidade.

As várias definições existentes sobre a qualidade foram categorizadas por Garvin (1984) em cinco abordagens distintas, a saber: a) a abordagem transcendental: a qualidade definida como sinônimo de excelência inata, ou seja, o melhor possível em termos de especificação do produto ou serviço. ; b) a abordagem baseada em manufatura: a qualidade que se traduz por oferecer produtos ou serviços livres de erros, e que estejam de acordo com as suas especificações de projeto. ; c) a abordagem baseada no usuário: a qualidade, além da preocupação com as especificações de projeto, a preocupação com a adequação às especificações do consumidor. ; d) a abordagem baseada no produto: a qualidade como um conjunto preciso e mensurável de características requeridas para satisfazer os interesses do consumidor. ; e) a abordagem baseada no valor: a qualidade em termos de custo e preço, defendendo a ideia de que a qualidade é percebida em relação ao preço.

Quadro 2.1 Conceituação de qualidade

Autores (ano)	Conceituação de Qualidade
<b>1. Definição Transcendente</b>	
Pirsg (1974)	Qualidade não é uma ideia ou coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas. Embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é.
Tuchman (1980)	Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal fraudulento.
<b>2. Baseado no Produto</b>	
Abott (1955)	Diferenças de qualidade correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado

Leffer (1982)	Refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo desejado.
---------------	---

(Contínua)

Continuação do Quadro 2.1 Conceituação de qualidade

<b>3. Baseado no Usuário</b>	
Kurhn e Day (1962)	Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor.
Edwards (1968)	Qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos.
<b>4. Baseado na Produção</b>	
Gilmore (1974)	É o grau em que um produto específico está de acordo com um projeto ou especificação
<b>5. Baseado no Valor</b>	
Broch (1982)	É o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável.

Fonte: Garvin (1987).

Confiar em uma única abordagem da qualidade pode ser fonte de muitos problemas. Garvin (1984) aconselha, inicialmente, seguir uma orientação baseada no usuário, identificando as características que dão qualidade através de uma bem aplicada pesquisa de mercado. Depois, seguir uma orientação baseada no produto, para traduzir as características desejadas em peças, submontagens e especificações. E, finalmente, uma abordagem baseada na produção, a fim de assegurar que os métodos e equipamentos de produção estejam oferecendo produtos que atendam às especificações.

Definir qualidade ao longo do tempo sempre foi um desafio para as organizações, visto que se trata de um conceito dinâmico, aberto e multifacetado. Ao longo dos anos vários autores deram a sua contribuição, criando diferentes acepções para o termo, cada qual enfatizando e propondo um método específico. Para Juran e Gryna (1974), qualidade é a adequação ao uso. Para Deming (1990), a qualidade começa com a intenção, que é determinada pelos dirigentes, com o propósito de alcançar os públicos interno e externo, tanto os atuais quanto os futuros. Qualidade pode ser também a forma de conjugar valores que possam sustentar conceitos criativos em cada etapa do procedimento humano na organização. Crosby (1979) utiliza o conceito qualidade de conformidade às especificações.

A partir da segunda metade do século XX, mesmo que os outros entendimentos sobre o termo qualidade não tenham deixado de existir, o que tem predominado na literatura específica é a conceituação de qualidade como satisfação dos clientes.

No entanto, a satisfação dos clientes quanto à qualidade de um produto depende também da relação entre a expectativa quanto ao produto no momento da aquisição e a percepção adquirida sobre o produto na ocasião do consumo. Essa relação denomina o que é chamado de qualidade percebida (Slack *et al.*, 2002), conforme Figura 2.4. Assim, existirá satisfação quando a percepção superar a expectativa e vice-versa.

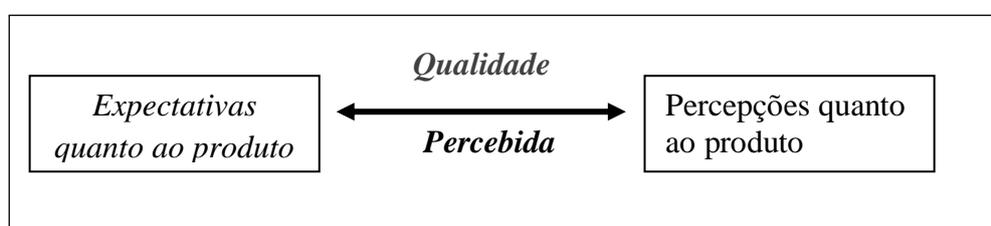


Figura 2.4 – Qualidade Percebida  
Fonte: Slack *et al.*, 2002

A expectativa dos clientes, mencionada acima, quanto à adequação do produto ao uso pode ser desdobrada em presença de atributos e ausência de defeitos (Juran e Gryna, 1993), ou seja, a presença de atributos determina se a expectativa dos clientes poderá ser atingida, assim como a ausência de defeitos, pois neste caso, o cliente terá uma boa percepção quanto ao produto, o que favorecerá o alcance de suas expectativas. E estes atributos são as características do produto que o destacam.

Garvin (1992a), semelhante a Juran e com o objetivo de desagregar o conceito de qualidade, identifica oito categorias ou dimensões da qualidade, conforme segue abaixo:

- Desempenho: refere-se às características básicas de um produto;
- Características: são os adereços do produto, aquelas características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto;
- Confiabilidade: reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de ele falhar num determinado período;
- Conformidade: atendimento das especificações ou o grau de variabilidade em torno de um valor de um parâmetro estabelecido como meta;

- Durabilidade: é uma medida da vida útil do produto;
- Atendimento: rapidez e eficiência do serviço;
- Estética: a aparência de um produto;
- Qualidade Percebida: inferência sobre a qualidade do produto.

### 2.2.3 Dimensões da Qualidade de Serviços

No início da década de 80, começou-se a discutir a qualidade para o setor de serviços, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, buscando-se uma definição que abrange as expectativas e as percepções e as estratégias organizacionais (GUMMESSON, 1994). De acordo com Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), a qualidade em serviços pode ser definida com a amplitude da discrepância entre as percepções (desempenho percebido) e as expectativas dos clientes. Albrecht e Bradford (1992) por sua vez diz que, a qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência em serviços ou qualquer outro fator relacionado a ela tenha para satisfazer uma necessidade ou um desejo, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém.

Para Grönroos (1998), a qualidade percebida de um serviço é resultado da relação entre percepções e expectativas, sendo um construto anterior a satisfação do cliente. O autor Grönroos (1984) cita ainda pesquisas que têm levado à necessidade de acrescentar a dimensão onde, que inclui o ambiente do processo que influencia diretamente a percepção da qualidade funcional, até então inclusa na dimensão funcional, facilitando na distinção e na compreensão, conforme mostra a figura 2.5

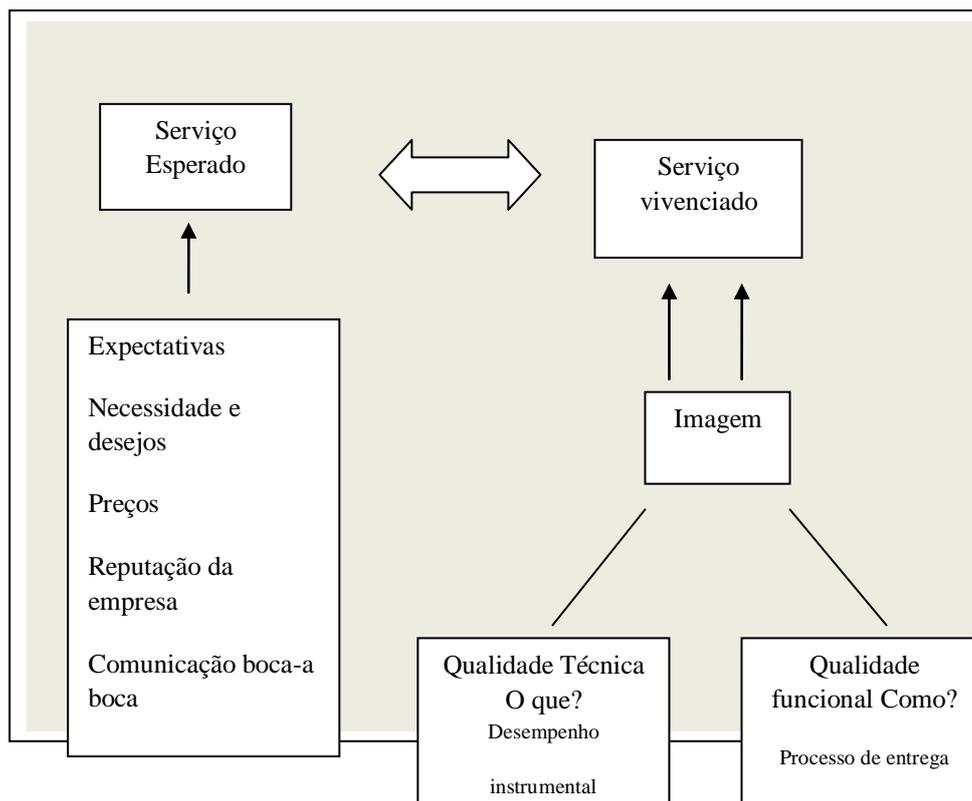


Figura 2.5 Dimensões da qualidade em serviços

Fonte: Gronroos (1984, p.54)

### 2.2.5 Qualidade Centrada no Cliente

A qualidade é julgada pelo cliente segundo Tachizawa e Andrade (2006). Ou seja, todas as características específicas de produtos/ serviços, que adicionam valor ao cliente, elevam sua satisfação e determinam sua preferência. E esses aspectos podem ser influenciados por muitos fatores através das experiências vividas pelos clientes ao adquirir um bem ou serviço ou por fatores que incluem o relacionamento da organização com o cliente, que conduz à confiança, fidelidade e preferência (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

De acordo Camargo (2000), a qualidade centrada no cliente é, pois, um tipo estratégico, voltado para a retenção de clientes e a conquista de novas fatias do mercado, demandando sensibilidade constante em relação às novas exigências dos clientes e do mercado, identificando os fatores que promovam a satisfação e a retenção dos clientes. Exige também, segundo Camargo (2000), sensibilidade quanto ao desenvolvimento da tecnologia e às ofertas dos concorrentes e resposta rápida e flexível aos requisitos dos clientes e do mercado.

A qualidade centrada no cliente significa muito mais do que simplesmente a redução de erros e defeitos, ou do mero atendimento às especificações ou da redução de reclamações de acordo com autor Camargo (2000). Assim, a redução de erros e defeitos e a eliminação de causas de insatisfação iram contribuir significativamente para a percepção da qualidade pelo cliente, além disso, o êxito obtido pela instituição ao se recuperar de erros e defeitos corrigindo-os, evitando sua repetição e compensando o cliente por eventuais falhas, é crucial para o relacionamento com os clientes e sua retenção (CAMARGO, 2000).

De acordo com estas considerações, conclui-se que, para conhecer de maneira contínua os clientes e a indústria, são necessárias estratégias diversificadas. Pois segundo Camargo (2000) o cliente, quando ouvido, é muito mais do que apenas um cliente, o seu relacionamento vai além da caixa registradora, ele é também um grande responsável pelo desenvolvimento e sucesso da organização. Alguns exemplos de enfoques, apresentados pelo autor Camargo (2000) serão apresentados a seguir:

- Construção do relacionamento, incluindo uma integração mais estreita com os clientes;
- Rapidez na inovação e nos ensaios do produto no campo para melhorar a ligação entre pesquisa e desenvolvimento e o mercado;
- Monitoramento rígido de fatores tecnológicos, competitivos, sociais, ambientais, econômicos e demográficos que possam dar suporte às preferências, às expectativas e aos requisitos dos clientes ou oferecer alternativas;
- Grupos de foco com clientes exigentes e de vanguarda;
- Treinamento do pessoal da linha de frente em métodos para ouvir os clientes;
- Utilização de incidentes críticos, como reclamações, para entender os principais atributos de serviço, do ponto de vista dos clientes e do pessoal da linha de frente;
- Entrevistas com os clientes perdidos para determinar os critérios utilizados em suas decisões de compra;
- Análise de ganhos e perdas de clientes em relação à concorrência;
- Acompanhamento pós-venda;
- Análise dos maiores fatores de influência sobre os principais clientes.

## 2.2.6 Dimensão Gerencial na Perspectiva da Qualidade

As características a serem abordadas na dimensão gerencial na perspectiva da qualidade de acordo com Xavier (1996), são: em primeiro lugar, constituir em um conjunto estratégico organizado de princípios e métodos, que vise à mobilização e cooperação de todos os membros da instituição, com o objetivo de melhorar a qualidade de seus produtos/serviços, para obter a máxima satisfação de seus clientes e obter um acréscimo de bem estar para seus participantes, de acordo com as exigências da sociedade.

Já em segundo lugar o autor Xavier (1996), aborda que se devem contemplar os seguintes aspectos de qualquer gerenciamento moderno:

- Estabelecimento de um padrão de atendimento (adequação as necessidade dos clientes)
- Manutenção do padrão estabelecido (combinar os insumos de modo eficiente e eficaz para garantir o padrão de atendimento); e
- Melhoria do padrão (todo padrão deve ser incansavelmente melhorado para exceder as expectativas dos clientes).

E em terceiro lugar Xavier (1996) argumenta que se devem atender aos cinco imperativos fundamentais:

- Conformidade: O serviço educacional deve atender às necessidades de seus alunos, por meio de uma adequada conformidade a especificações definidas com base em estudos sobre satisfação dos alunos, professores, sociedade, na verdade, seria importante contar com um verdadeiro parâmetro de opinião de todos os atores envolvidos;
- Prevenção: Na concepção e execução do serviço educacional devem ser tomadas decisões, levando-se em conta os seus custos, para que as falhas ou defeitos sejam evitados;
- Excelência: Fazer certo a coisa certa, da primeira vez, pois todo erro, falha ou defeito nos processos devem ser recusados, pelo respeito às especificações e às exigências do serviço educacional;
- Medição: As característica da qualidade, podem e devem ser medidas; é preciso desenvolver procedimentos de avaliação dos alunos, das políticas educacionais e da própria gestão educacional, com o objetivo de identificar os problemas, suas causas e a não conformidade do sistema.

- Responsabilidade: É o respeito aos quatro imperativos mencionados acima. Trata-se de respeito individual e coletivo, envolvendo todas as pessoas de todos os níveis da instituição, assim como o ambiente externo.

### 2.2.7 Ferramentas da qualidade importantes para operação de serviços

É necessário firmar o compromisso de toda estrutura, através da comunicação organizacional, destacando-se a importância do treinamento, capacitação do elemento principal, recursos humanos, que são as pessoas que trabalham na instituição, que devem atingir os objetivos e conquistar resultados que atendam as necessidades e superem as expectativas dos clientes. Treinar e desenvolver as pessoas envolvidas na operação de serviços é necessário, principalmente para ter o conhecimento e prática de aplicação das ferramentas da qualidade com objetivo de identificar as oportunidades de melhorias nos processos.

Nogueira (2008) destacou e apresentou um ciclo completo de forma resumida de como chegar a um consenso sobre possíveis soluções para um problema identificado, usando as ferramentas da qualidade: *Brainstorming*, Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa), Matriz de GUT (Gravidade x Urgência x Tendência) e Plano de Ação (5W2H).

O *Brainstorming* (tempestade de ideias) é uma ferramenta que tem como objetivo estimular a participação dos grupos de profissionais que emitem ideias de forma livre e sem críticas, pois uma ideia pode resultar em novas ideias com grandes oportunidades de melhoria e soluções de problemas na operação de serviços (OAKLAND, 1994).

Diagrama de causa e efeito (diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe) é uma ferramenta de representação das possíveis causas de um determinado efeito. Atua como um guia para identificação da causa fundamental do problema, como também para a definição das medidas corretivas a serem adotadas, através da discussão sobre o assunto, descrição dos efeitos, levantamento das possíveis causas e análise do diagrama elaborado, que pode ser desdobrado em outros diagramas (OAKLAND, 1994).

Matriz de GUT (gravidade x urgência x tendência) é uma ferramenta usada para representação de efeitos indesejáveis, ou riscos potenciais, através de quantificações, buscando sempre definir prioridades para analisar e minimizar tais impactos (OAKLAND, 1994).

Plano de Ação (5W2H) é uma ferramenta essencial para definir e atribuir responsabilidades aos grupos e profissionais na execução dos processos de melhoria contínua, na operação de serviços. O 5W2H representa as iniciais das palavras, em inglês, *why* (por quê), *what* (o quê), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto) de cunho gerencial, de fácil entendimento e aplicação, através de definição das responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos. É possível identificar os problemas e as possíveis soluções com esta ferramenta (OAKLAND, 1994).

### 2.2.8 Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (IES)

Segundo Roxo (2014), o objetivo estratégico de cada organização será o de encontrar uma posição na indústria que permita defender-se das cinco forças referidas ou influenciá-las a seu favor. E como todos os concorrentes conhecem, pelo menos superficialmente, a existência dessas forças, o importante, para a formulação da estratégia empresarial consiste numa análise profunda das raízes dessas forças, para assim, implantar estratégias eficazes.

Ainda de acordo com Roxo (2014), o conhecimento profundo dessas forças é capaz de refletir o método estratégico adotado por dado setor para garantir continuidade no mercado. E a Gestão da Qualidade permite às empresas enfrentarem as cinco forças competitivas e atingir um desempenho superior. De acordo com Oliveira *et al.* (2003), a qualidade agora é vista por uma nova perspectiva, que vincula a lucratividade ao ponto de vista do cliente. Segundo o autor, a qualidade passa, então, a ser vista como uma arma agressiva para enfrentar a concorrência.

Ainda segundo com Oliveira *et al.* (2003), a perda de rentabilidade ou de participação no mercado abriu os olhos de muitas organizações para o potencial do fator qualidade como uma arma estratégica. E com a reputação, a participação no mercado e a rentabilidade de suas companhias em risco, o assunto não podia mais ser ignorado pelas empresas. O resultado dessa situação é a adoção de uma abordagem da qualidade para melhorar o nível de competitividade. E para as instituições de educação superior essa evolução não poderia ser diferente, é necessário também determinar processos de qualidade (OLIVEIRA *et al.*, 2003).

Para enfrentar esses tão crescentes e complexos desafios, as instituições de ensino superior necessitam de critérios objetivos para avaliar em que medida tais organizações estão preparadas para responder a esses obstáculos. Por esta razão, além dos indicadores de gestão, de qualidade e desempenho, se sugere os critérios de excelência PNQ (Prêmio Nacional de

Qualidade) como referencial de avaliação das instituições de ensino, complementarmente a avaliação das instituições segundo critérios legais (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Para Tachizawa e Andrade (2006), essa escolha deve-se ao fato de que tais critérios de excelência, além de proporcionar a devida consistência de avaliação de uma instituição de ensino superior, permitiriam: Primeiramente, amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade, como também ampla troca de informações sobre métodos e técnicas de gestão que alcançaram êxito, na medida em que, são critérios utilizados em escala nacional e mundial (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006). A seguir será demonstrado como ocorre a estruturação dos critérios de excelência.

De acordo com Tachizawa e Andrade (2006), os critérios de excelência na aplicação em instituições de ensino superior, além dos indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho, podem ser traduzidos na forma de critérios de excelência FPNQ (Fundação Prêmio Nacional de Qualidade), concebidos de modo a auxiliar as organizações a aumentarem sua competitividade através do foco em duas metas: a) proporcionar aos alunos um valor sempre crescente que resulte em sucesso na participação no setor; b) aprimorar a capacitação e o desempenho da instituição como um todo.

Ainda segundo Tachizawa e Andrade (2006), critérios da FPNQ trazem metas que podem ser atingidas com a observância dos seguintes pressupostos, que serão abordados nos tópicos adiantes.

- Liderança

A alta direção da IES, segundo Tachizawa e Andrade, (2006) precisa estabelecer e compartilhar a visão da organização, fixar diretrizes e criar foco para os alunos, bem como valores claros e visíveis e elevadas expectativas, porque para o reforço dos valores e das expectativas é necessário comprometimento e envolvimento do pessoal em todos os níveis organizacionais. Por isso, a alta direção precisa estar comprometida com o desenvolvimento de todos os funcionários, estimulando sua participação e criatividade. Através do envolvimento de todos em atividades, como planejamento, comunicações, análise crítica do desempenho da instituição e reconhecimento dos resultados obtidos pelos funcionários (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

- Melhoria Contínua

Para Tachizawa e Andrade, (2006), a expressão melhoria contínua refere-se tanto a melhorias incrementais quanto a melhoria revolucionária (inovação). A melhoria precisa estar contida no modo de funcionamento da IES por que: Primeiramente, a melhoria é parte do

trabalho do dia-a-dia de todos os segmentos organizacionais. Além do mais, o processo de melhoria busca eliminar problemas em suas origens e por fim, a melhoria é motivada pelas oportunidades de executar melhor uma atividade, bem como problemas que precisam se corrigidos (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

As oportunidades de melhoria incluem normalmente sugestões dos funcionários; de pessoas envolvidas, de informações dos alunos e comparações com referenciais de excelência ou outras comparações de desempenho. De acordo com Tachizawa e Andrade, (2006), as melhorias podem ser de vários tipos, a saber:

- Aumento do valor para o aluno através de novos serviços ou serviços aperfeiçoados;
- Redução de erros e desperdícios;
- Melhoria da produtividade e eficácia no uso de todos os recursos;
- Melhoria do desempenho e da posição de liderança da organização no cumprimento de suas responsabilidades e espírito público, servindo como modelo a ser imitado na promoção do espírito comunitário.

Desse modo segundo Tachizawa e Andrade, (2006), a melhoria é impulsionada não somente pelo objetivo de fornecer melhores (Bens/ Serviços), mas também pela necessidade de ser ágil e eficiente nas respostas, o que confere vantagens adicionais frente ao setor.

- Continuidade de propósitos e percepção de longo prazo

A busca pela liderança na indústria é fortemente orientada para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas: alunos, professores, funcionários, acionistas, fornecedores, a comunidade e a sociedade. É necessário que os planos, estratégias e alocações de recursos reflitam esses compromissos e mudanças para o futuro, pois o planejamento precisa antever essas mudanças, inclusive as que possam afetar as expectativas dos clientes, as expectativas comunitárias/da sociedade, as pressões da concorrência, o desenvolvimento tecnológico, as mudanças em segmentos de clientes e nas exigências regulamentares (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

- Desenvolvimento de parcerias

Para Tachizawa e Andrade, (2006) as IESs precisam procurar desenvolver parcerias internas e externas que melhor atendam à realização de suas metas. As parcerias internas facilitam a cooperação entre a direção, os professores e os funcionários, incluindo acordos com sindicatos. Essa estratégia leva em consideração o desenvolvimento dos recursos humanos, bem como a implementação de novas formas de organização do trabalho, como também a criação de equipes de trabalho de alto desempenho. Além de parcerias internas

envolvendo a criação de uma rede de relacionamentos entre as unidades da organização para melhorar a flexibilidade e a prontidão na resposta (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Já em relação às parcerias externas, os autores, Tachizawa e Andrade, (2006), sugerem que elas sejam implementadas junto aos alunos, fornecedores e demais instituições que se relacionam com a instituição, na forma de convênios, pois essas parcerias oferecem à instituição de ensino oportunidade de não só estabelecer relações duradouras, mas também propiciar a colocação dos profissionais por ela formados, entre outras possibilidades.

- Gestão baseada em fatos e orientação para resultados

A qualidade centrada nos resultados segundo Camargo (2000) é a qualidade que deve satisfazer a todos os envolvidos no processo, de uma forma equilibrada. A Organização deve satisfazer seus clientes tanto internos, como externos, bem como satisfazer seus acionistas ou proprietários. Ainda segundo Camargo (2000), medidas a prazo mais longo, tais como, satisfação dos funcionários e desenvolvimento de novos produtos, devem ser parte dos dados de resultados da organização, ou seja, as empresas devem utilizar estes indicadores da qualidade, para comunicar as prioridades de curto e longo prazo, monitorar o real desempenho e dispor, de forma ordenada, do apoio para a melhoria da qualidade.

- Participação e desenvolvimento de recursos humanos

A qualidade nas instituições depende fundamentalmente dos recursos humanos. Mesmo com o grande desenvolvimento tecnológico da automação, não se encontrou forma de total substituição do elemento humano, pois é ele que traz, transmite e gera as informações (CAMARGO, 2000).

Neste sentido Camargo (2000) afirma que os indicadores centrados nos recursos humanos devem considerar, necessariamente, o envolvimento, participação e desenvolvimento das pessoas na Organização, baseados nestes indicadores da qualidade podem ser utilizados como fator de motivação dos recursos humanos a partir do estabelecimento de metas de melhoria contínua desses indicadores e da definição de recompensas.

## 2.3 INOVAÇÃO

As empresas e as pessoas, que buscam qualidade devem criar uma mentalidade positiva de mudança. Qualquer melhoria, pequena ou grande, deve ser bem-vinda. Toda a

inovação deve ser conhecida, testada e, se possível, aplicada. Uma empresa que não inova estará fadada ao fracasso. A inovação é fator de sucesso. Pois, através da inovação, a empresa tem maior probabilidade de oferecer ao mercado, produtos e serviços mais atrativos, sendo líder no que faz, diferenciando-se das demais (MARQUES, *et al.*, 2009).

A inovação advém de um pensamento criativo e está ligada à exploração de uma ideia, com objetivo de melhorar um produto/serviço já existente e (ou criar novos produtos/serviços). Esse pensamento segundo Marques *et al.* (2009) é decorrente do aperto financeiro que as pequenas e médias empresas vivem, gerando produtividade, e tendo como resultado sobrevivência sustentável, vantagem competitiva e maior permanência no mercado.

Enfim, segundo Marques *et al.* (2009) a inovação vem de encontro à sobrevivência e permanência da empresa no mercado, uma vez que, além de agregar valor ao produto e/ou serviço, produz impacto significativo na qualidade, no preço do produto e/ou serviço prestado bem como na receita da própria empresa, tornando-se assim um diferencial competitivo. A inovação, em suma, tornou-se numa ferramenta indispensável às empresas do século XXI e a ausência de capacidade inovadora, além de constituir um entrave sério na vida de qualquer empresa, compromete a mesma, ditando seus dias de vida no mercado (MARQUES, *et al.* 2009).

### 2.3.1 Inovação nas IES

Grandes desafios estão se emergindo no setor de ensino superior no que diz respeito à inovação, às Universidades e sua relação com a sociedade. Atualmente estão sendo elaboradas políticas de educação superior no mundo (AUDY; MOROSINI, 2009). Fala-se em crise da modernidade; em um conhecimento não mais, mera físico e abstrato; na superação das tradições acadêmicas; na concepção de universidades que não mais restringe suas funções ao ensino e a pesquisa e na construção do conhecimento fora da instituição universitária. Enfim busca-se um novo desconhecido (AUDY; MOROSINI, 2009).

Segundo Tachizawa e Andrade, (2006), conclui-se que a formação oferecida por estabelecimentos especializados ensino superior, mesmo quando bem-sucedido, vem sendo submetido a críticas importantes nos anos recentes. Boa parte dessas críticas baseia-se no fato de que o ensino, dissociado da atividade de pesquisa, deixa uma lacuna na formação do aluno numa das dimensões mais fundamentadas para o sucesso futuro, que seria a sua preparação

para solucionar criativamente problemas, isto é, sua capacidade de reunir, selecionar e analisar dados relevantes para a solução de uma situação (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Em síntese os autores Tachizawa e Andrade, (2006) defendem que, na virada do século os modelos que tradicionalmente direcionaram a gestão do ensino superior no mundo parecem caminhar para sua total inviabilização. Por um lado segundo o mesmo autor, pela formação humanística, voltada para o desenvolvimento de um conhecimento de mundo e entendido, parece declinar na medida em que não proporciona ao aluno as ferramentas básicas para lidar com a uma realidade profissional em constantes mudanças.

De outro lado, a formação habitual do pesquisador, dentro de uma tradição disciplinar específica e tendendo para um padrão cada vez mais especializado, padece de fraquezas semelhantes. Para especialistas de todo o mundo, os alunos formados dentro dessa perspectiva carecem de flexibilidade suficiente para enfrentar alternativas de carreira profissional inovadora, para trabalhar em contextos multidisciplinares e afins (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

## 2.4 SERVIÇO

Atualmente, o setor de serviços vem recebendo maior atenção em função de sua importância atual para a economia. Os serviços agora exercem papel crítico na competitividade das empresas. Na verdade o pacote de soluções ao cliente agora, compreende harmonizar o produto, serviços e informações (COLENCI, 2000).

Segundo Colenci (2000), a educação vista aproximadamente sob a ótica da manufatura apresenta algumas características que não são suficientes para englobar todas as necessidades e características da educação. Para que se possa entender a educação sob um novo enfoque é preciso conceituar e entender o que seja serviços para depois se ter um paralelo entre educação e serviços.

É extremamente difícil definir o que seja serviços, pois sempre há uma menção incompleta ou alguma falha em seu conceito. Porém, de um a forma mais definitiva, conceitua-se, como "... uma operação ou conjunto de operações, cujo objetivo é aumentar o valor do estado de alguma pessoa ou objeto" diferentemente do conceito de manufatura que é "... uma operação ou um conjunto de operações que tem por objetivo aumentar o valor de forma de insumos físicos" (ELLENRIEDER, 1998, p.4).

Segundo Paladini (1995), os serviços representam ações desenvolvidas por terceiros em atendimento a solicitações específicas de atividades a serem executadas. São exemplos de serviços as atividades exercidas por Universidades, hospitais, hotéis, bancos ou restaurantes. Os processos de prestação de serviços são chamados processos de não-manufatura. Geralmente, os elementos básicos desses processos são equipamentos e homens, sendo o homem usado com maior ênfase, já que existe processo de criação envolvido.

Considera-se a característica mais importante de serviços, o alto grau de contato com o cliente (interface), o qual pode, até mesmo, participar do processo (integrando-se ou interferindo). Por exemplo, o professor, ao ministrar uma aula aos alunos, estes podem participar auxiliando na aula, dando exemplos, fazer perguntas e também modificar a maneira como está sendo realizada a aula. A presença física do cliente, durante o desenvolvimento do processo produtivo, é chamado, por alguns autores, de co-produção (TENNER E DE TORO, 1992; ALBRECH E ZEMKE, 1985) e permite a rápida realimentação do processo, o que representa uma vantagem, se o processo for, suficientemente, flexível para realizar as constantes alterações, facilitando, desse modo, a adequação ao uso (PALADINI, 1995)

Outra característica marcante é a intangibilidade, pois os serviços não podem ser vistos, degustados, sentidos, ouvidos, ou cheirados antes de comprados, o comprador precisa ter confiança em quem proporciona o serviço (KOTLER, 1988).

Os serviços, tanto de saúde (enfermagem, hospitais, laboratórios médicos, etc.), de alimentação, de finanças (bancos, seguros, financiamentos de venda, investimentos), de imprensa, de educação, de reparos, etc. são instantâneos, pessoais, com aquisição imediata e uso imediato, perecíveis e intangíveis.

Em algumas operações, como a de educação, o principal recurso transformado é o próprio consumidor. A decisão de se aceitarem consumidores na operação ou de manterem afastados, depende de quem executa a operação ou do tipo de serviço, o qual exige, ou não, a presença do consumidor, e é de fundamental importância, pois está muito relacionada com a natureza do próprio serviço (SLACK *et al*, 2002).

Processos de não-manufatura geram bens intangíveis, ou tangíveis, em alguns casos, como resultado da solicitação do serviço. Também pode acontecer de o processo de criação ocorrer ao mesmo tempo de sua utilização. Há também a característica de que o serviço não é estocável, por não ser um bem físico, não resulta na posse de algo, mas na satisfação ou benefício proporcionado por uma atividade.

Existe dificuldade de se fixar dados sobre a sua execução porque há pouca repetição de produtos e processos, ou seja, uma alta flexibilidade de situações, colocando obstáculos à automação e bastante dependência das pessoas e de suas capacidades. É difícil a elaboração de normas acerca das operações e a obtenção de especificações técnicas sobre o serviço executado (PALADINI, 1995).

A satisfação do cliente é avaliada, quase sempre, sobre aspectos subjetivos, e a escala de preferências, nem sempre, é claramente definida, mas também podem ser avaliadas a partir de critérios objetivos e mensuráveis tais como conforto, horário de funcionamento, condições de pagamento (AIDAR, 1995).

A natureza efêmera dos serviços, assim como sua intangibilidade, faz com que gerenciar a qualidade dos serviços seja uma tarefa bem mais difícil do que controlar a qualidade dos produtos manufaturados. A percepção do cliente é condicionada pela qualidade do contato pessoal do prestador de serviço com o cliente, assim para diferenciar-se da concorrência, a organização deve procurar desenvolver parâmetros mais precisos para avaliar a qualidade humana a partir da visão e da avaliação de seus próprios clientes. Medindo efetivamente a reação dos clientes diante a dimensão subjetiva, a empresa terá condições de tomar as ações corretivas e preventivas adequadas (AIDAR, 1995).

Em relação à gestão da qualidade na operação dos serviços Giansi e Corrêa, (2010) relata que, a mesma é afetada diretamente quando há simultaneidade entre produção e consumo, pois elimina a oportunidade de intervenção do controle de qualidade quanto à inspeção final, para garantir qualidade dos resultados da operação dos serviços.

#### 2.4.1 O Papel das Cinco Forças Competitivas em Serviços

Por vez, para melhor compreensão do tema envolvido ao conceito serviço foi realizada uma relação de cada uma das cinco forças competitivas abordadas, examinando as principais forças, com o poder de competitividade de empresas de serviços, ou ainda, que apresentem um elemento de serviços relevante dentro do pacote oferecido ao cliente.

##### **2.4.1.1 Formação de Barreiras à Entrada de Concorrentes**

Diversos autores exploram alternativas na formação de barreiras à entrada de concorrentes na indústria. Porém as alternativas mais utilizadas por empresas de serviços são: economias de escala, relação entre capacidade disponível e fatia de mercado, diferenciação de serviços, criação de custos de troca e redes de distribuição (MÉLO, 2002). Estas serão apresentadas a seguir.

- Economias de Escala

Existem economias de escalas em serviços, principalmente em empresas com grande giro de capital ou com grandes volumes de operações, baseadas em equipamentos, como por exemplo, uma empresa aérea, que dificilmente utilizará um avião de pequeno porte porque é mais vantajoso, por ser mais econômico para empresa transportar seus passageiros em um avião de grande porte. Pois a capacidade que precisa ser colocada disponível deve exceder mesmo os níveis normais de demanda, porque caso contrário, a empresa estaria operando acima do nível ótimo de utilização de sua capacidade e acima desse nível, a qualidade do serviço tenderia a cair, tornando a empresa menos competitiva (GIANESI; CORRÊA, 1996).

- Relação entre Capacidade Disponível e Fatia de Mercado

As empresas ao incentivar o aumento de capacidade para conseguir aumentar a parcela de mercado, acabam criando barreiras à entrada de concorrentes, estes ficam sem muitas condições para altos investimentos, já que as alternativas que restam são elevar a qualidade do serviço ou reduzir preços. Em relação aos serviços, quando os mesmos são pouco diferenciados, a capacidade só pode ser aumentada em grandes incrementos e a percepção do consumidor está ligada ao nível de qualidade do serviço, que é logo associada à quantidade de capacidade disponível (GIANESI; CORRÊA, 1996). E esse aumento da capacidade pode tornar a empresa mais flexível, possibilitando oferecer até um serviço melhor. É o que ocorre no setor de ensino, o atendimento seria melhor, se houvesse mais ofertas de vagas e um maior número de cursos espalhados pela região.

- Diferenciação de Serviços

A diferenciação de serviço é ao mesmo tempo fácil de ser imitada, já que não há proteção de patentes, igual como ocorre com produtos. E também ao mesmo tempo difícil de ser copiada, já que a qualidade do serviço e a reputação da instituição são difíceis de ser

reproduzidas. A diferenciação protege a empresa de suas concorrentes, produzindo forte barreira à entrada. E assim, os possíveis ingressantes potenciais sentem dificuldade ao entrar no mercado (GIANESI; CORRÊA, 1996).

- Criação de Custos de Troca

A estratégia de criar custo de troca trata da forma que se dá ao relacionamento entre a empresa de serviços e seus clientes. Estes custos de troca estão associados, por exemplo, as condições negociadas de pagamento, as formas de manter a lealdade do cliente, o tratamento diferenciado, entre outras, ou seja, está relacionado com a reciprocidade que existe entre o cliente e a empresa, onde cada um busca seus interesses particulares (GIANESI; CORRÊA, 1996). Empresas que estão tentando entrar no mercado precisam tentar reduzir estes custos de troca das concorrentes existentes, que pode ser exemplificado por uma instituição de ensino que oferece o programa FIES (Fundo de Financiamento estudantil) para que o aluno continue na Instituição – esse sistema consiste num tipo de custo de troca, ambos têm seus interesses alcançados, a Instituição por manter o aluno e o aluno por poder financiar seus estudos e só pagar quando se formar.

- Redes de Distribuição

A formação de uma rede de distribuição para o serviço consiste na ampliação de unidades de atendimento aos clientes, o que representa uma maior satisfazer as suas necessidades e maiores facilidades de acesso (MÉLO, 2002). Enfim, significa oportunidades para se ganhar vantagens competitivas, principalmente em setores como o de educação superior, onde o aumento do número de vagas possibilitaria mais igualdades para todos, onde também, poderia se ampliar o número de campus para o interior, onde ainda não exige outras faculdades, enfim, inúmeros aspectos poderiam ser ampliados causando uma estratégia de poder para combater a concorrência (GIANESI; CORRÊA, 1996).

- Tecnologia de Informação e Base de Dados

Esse quesito refere-se à coleta de dados e informações sobre o serviço e os clientes. Por exemplo, no caso de uma Universidade, as avaliações feitas com os alunos anualmente em relação à satisfação dos mesmos em relação ao corpo docente, poderão ser usadas a qualquer momento para recorrer a melhorias no ensino e serviço prestado.

A tecnologia de informação e base de dados está diretamente relacionada ao tempo que a empresa está atuando no mercado, gerando conhecimento sobre suas atividades. Nestes dois casos apresentados, o benefício conseguido custa muito a ser alcançado e mantido, desestimulando os possíveis ingressantes (GIANESI; CORRÊA, 1996).

#### **2.4.1.2 Reação em Face de Serviços Substitutos**

Os serviços buscam atender às expectativas dos clientes em relação a determinado conjunto de necessidades. Porém, existem instituições que ofertam serviços similares e visam atender a este conjunto de necessidades em uma mesma indústria, sendo as reações a esses serviços substitutos, a segunda força competitiva. Ou seja, serviços substitutos, procuram também atender os clientes, suprimindo o conjunto de suas necessidades, entretanto, esses serviços são diferentes daqueles da indústria em questão (GIANESI; CORRÊA, 1996).

O serviço de cursos à distância substitui um curso presencial para aqueles clientes que priorizam a comodidade. Há aqueles também que procuram cursos técnicos, pois querem entrar logo no mercado de trabalho, e a duração do curso técnico se torna um atrativo para aqueles que buscam ingressar no mercado mais rápido. Já para aqueles indivíduos que procuram o convívio social, através de aulas com a presença física do professor, o atendimento, as provas, que buscam usufruir de tudo que os norteia, que passam anos dedicados a fazer aquela graduação, julga que esses serviços não são substitutos.

#### **2.4.1.3 Redução do Poder de Barganha de Consumidores**

Quando se trata de prestar serviços a clientes finais, para reduzir-lhes o poder de barganha é necessário oferecer-lhes um serviço diferenciado, através da prestação e um serviço de qualidade, para obter a lealdade dos clientes, assim como criar custos de troca. (GIANESI; CORRÊA, 1996).

É o que ocorre na UFPE/CAA por ter um serviço completamente diferenciado das demais, ao oferecer além de um serviço gratuito, também de qualidade, ganha pontos dos clientes e sai em disparada em relação às demais. Pois o serviço diferenciado acaba por garantir a lealdade dos clientes/ alunos da instituição.

#### **2. 4.1.4 Redução do Poder de Barganha de Fornecedores**

Em serviços, a mão de obra deve ser encarada como um fornecedor, já que, de fato, ela proporciona serviços. Nesse caso, a função de operações tem, novamente, papel fundamental na organização do trabalho, visando a minimizar os conflitos no trabalho. Por isso, o poder de barganha dos fornecedores normalmente está fora do alcance do controle da empresa, pois ele é um insumo de extrema importância para qualidade do serviço prestado pela instituição (GIANESI; CORRÊA, 1996).

#### **2. 4.1.5 Competição entre Concorrentes Existentes**

Segundo Giansesi e Corrêa (1996), as operações em serviços têm, praticamente, total responsabilidade pelo poder de competitividade do mercado. São diversas as estratégias que podem ser utilizadas, tais como, estratégias de competição por preço e as batalhas de propaganda. Porém, as estratégias de competição devem ser baseadas na diferenciação, no aumento na qualidade do serviço prestado, e na criação de custos de troca (*switching costs*), para garantir a lealdade dos clientes por oferecer um serviço excelente. Para Giansesi e Corrêa (1996), o sucesso dessas estratégias depende, basicamente, do desempenho da função de operações, como pode ser observado na figura 2.6 abaixo.



Figura 2.6- A vantagem competitiva através das operações

Fonte: Giancesi e Corrêa, 1996, p. 63

#### 2. 4.1.6 Importância da Correlação entre as Cinco Forças Competitivas e Serviços

A partir do que foi abordado ao utilizar o modelo de análise estrutural de indústrias, proposto por Porter (1991), fica evidente a importância do papel estratégico das operações no setor de serviço, através da responsabilidade das operações em criar vantagens competitivas que se sustentem em longo prazo, pois é através dela que se deriva a qualidade nos serviços prestados, a diferenciação e a criação de custos de troca.

É necessário desenvolver uma estratégia de operações, numa perspectiva que envolva tanto decisões referentes à estrutura, como também à infraestrutura, para focalizar suas habilidades num conjunto de prioridades competitivas que sejam valorizadas pelo segmento de mercado. A revalorização da função de operações só ocorrerá com o aumento da pressão por competitividade, pelo potencial competitivo representado pela introdução de novas tecnologias e por melhor entendimento do papel estratégico das operações (MÉLO, 2002).

## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Após o levantamento teórico, esse tópico descreve os procedimentos metodológicos, relatando, a natureza, o contexto, as unidades e os sujeitos da pesquisa, além dos procedimentos de coleta e a análise dos dados de campo. Será apresentada também a caracterização da instituição onde foi realizado o estudo de caso, além da análise das cinco forças na instituição.

### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à estratégia de investigação, esse estudo abordou estratégias qualitativas. A pesquisa qualitativa produz resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou a partir de outros meios de quantificação, sendo um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo, através de observações, aplicações de questionários, entrevistas e análises de dados (STRAUSS e CORBIN, 2008; MARIA OLIVEIRA, 2007).

Quanto à estratégia qualitativa de investigação, utilizou-se a técnica do estudo de caso. A escolha desta técnica justificou-se por critérios que, o estudo de caso se configura uma pesquisa que permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, em que o pesquisador pretende coletar dados, descrever, compreender e interpretar de maneira imparcial as particularidades e a complexidade do caso concreto, permitindo uma penetração na realidade que a avaliação quantitativa não oferece (YIN, 2005; MARTINS, 2008; ANDRÉ, 2008), a qual se adéqua ao objetivo proposto.

O método de estudo de caso é eclético, pois como bem assegura Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia metodológica do tipo exploratória, descritiva e interpretativa. Exploratória “que se caracteriza pelo desenvolvimento, esclarecimento e modificação de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2008, p. 27). Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado. A pesquisa classificou-se também, como descritiva por mostrar “características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. As pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação” (GIL,

2008, p. 28). É interpretativa, uma vez que se assume que “os significados manipulam-se e modificam-se mediante um processo interpretativo promovido pela pessoa ao confrontar-se com as coisas” (BLUMER, 1998, p. 2).

Esta pesquisa é classificada também como bibliográfica. Que segundo Lakatos e Marconi (1991), normalmente é apresentada como sendo de fontes secundárias, e inclui toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo. O levantamento bibliográfico foi primordial nesta pesquisa, para que as variáveis que influenciam a indústria fossem analisadas conforme o contexto do caso estudado.

O instrumento de pesquisa utilizado foi uma entrevista não estruturada. A entrevista não estruturada é aquela em que é deixado ao entrevistado decidir-se pela forma de construir a pergunta (LAVILLE E DIONE, 1999, p. 188-189). As entrevistas têm por objetivo analisar as interações entre as forças que influenciam a posição da instituição dentro da indústria para que, por fim, os resultados das mesmas sejam confrontados com a primeira análise feita pela autora. O roteiro de entrevista encontra-se ao final deste trabalho, no Apêndice .

Dentre todas as Universidades ou Faculdades inseridas no mercado de ensino superior na cidade de Caruaru, optou-se por se estudar neste trabalho a Universidade Federal de Pernambuco, Campus Acadêmico do Agreste (CAA). Para a escolha da universidade, os requisitos foram: (a) ser uma universidade que oferece ensino tradicional (aulas presenciais) e realiza investigações científicas; (b) ser uma universidade de grande porte e com cursos de ensino superior em diversas áreas e em todos os níveis (licenciatura, pós-graduação, mestrado, doutoramento); (c) ser uma universidade posicionada em um contexto de alta competitividade. Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, com o recurso da interpretação dos dados (CRESWELL, 1994), que possibilitou a comparação do modelo proposto com a realidade da universidade.

### 3.1.1 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas tiveram duração variada, em média duraram 40 minutos cada. Foram entrevistadas onze pessoas, que fazem parte da direção e coordenação do CAA. A escolha dessas pessoas foi dada a partir de recomendações do próprio autor do modelo. Porter (1986) aconselha obter informações diretamente de pessoas envolvidas na indústria, mais do que depender de dados coletados através de publicações (relatórios da instituição, histórico da Universidade entre outras). Para o autor, fontes de campo costumam ser mais eficientes

porque vão direto às questões, não sendo necessário perder tempo com a leitura de documentos inúteis. Afirma ainda, que a utilidade dos dados numéricos, quando existentes, é no sentido de alimentar uma interpretação da realidade. Mas, se essa realidade já pode ser avaliada por informações havidas de fontes da indústria, através de entrevistas, esta metodologia seria preferível.

As pessoas entrevistadas eram de diferentes cargos, Diretores, Vice-diretores, Secretárias e Coordenadoras executivas, Administradores, Gerente de Setores, Assistentes Administrativos, Contadores e Técnicos em Contabilidade ou Administração. Por questões éticas, os entrevistados da pesquisa serão autodenominados por letras.

Para efeitos de condução das entrevistas, entende-se ser melhor o uso de um roteiro não-estruturado de perguntas, que permita, ao mesmo tempo, o entendimento das variáveis das cinco forças a partir da entrevista aberta e o registro ordenado da avaliação obtida sobre cada item analisado. O uso deste também evita, a pesquisas sobre temas amplos, a dispersão das respostas e a indução possível, pelo entrevistador, de tendências nas respostas. Deve-se considerar que o modelo aplicado é bastante técnico e específico à área de estratégia, o que resulta que uma simples aplicação de um questionário, perguntando o entrevistado sobre barreiras de entrada ou sobre rivalidade da indústria trouxesse respostas não adequadas, devido à quase certa falta de familiaridade com esses conceitos por parte das pessoas que foram entrevistadas. O entrevistador teve, então que explicar a cada um, o que estava procurando saber, evitando introduzir tendências nas respostas. Para isso o roteiro de pesquisa conteve uma breve explicação de cada conceito, seguida de uma pergunta de avaliação simples.

A pesquisa de informações para a análise do setor de ensino superior em Caruaru deveria, idealmente, cobrir todos os tópicos analisados nos capítulos anteriores, de forma a obter um panorama claro e amplo das influências por esta sofridas. Entretanto, ao analisar mais de perto o tipo de questões a serem formuladas percebe-se claramente que algumas das áreas de investigação propostas no modelo sugerido por Porter não são aplicáveis a esta indústria especificamente. Assim, foi preciso fazer uma seleção das questões visando ao mesmo tempo a total aplicabilidade das mesmas, a minimização da eventual confusão de conceitos entre os entrevistados e a cobertura total das áreas em análise, não prejudicando as conclusões a serem tiradas dos resultados.

### 3.2 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS NA INSTITUIÇÃO ESTUDADA

Neste tópico será abordada uma primeira análise das cinco forças de Porter aplicadas na Instituição de ensino superior estudada, ou seja, será analisada cada força competitiva dentro da UFPE, campus agreste. Com intuito de analisar a estrutura da Universidade para determinar a sua posição competitiva no mercado, de acordo com o modelo de Porter, já abordado na fundamentação teórica. Essa primeira análise servirá de apoio, para o resultado final, onde serão confrontadas tais afirmações com a realidade encontrada. Essa análise foi baseada na literatura e se tentou ao máximo adequar as forças com o ramo da instituição, que é o setor de ensino superior público, pois essa análise normalmente é aplicada ao contexto industrial, mas pode ser utilizada para qualquer tipo ou porte de indústria. Esse estudo tenta aprimorar essa relação para o âmbito público, onde a concorrência é vista com outros olhos.

A modelo de Porter que está apresentado na figura 3.2 foi adaptada para melhor compreensão do leitor em relação às variáveis que serão abordadas adiante.

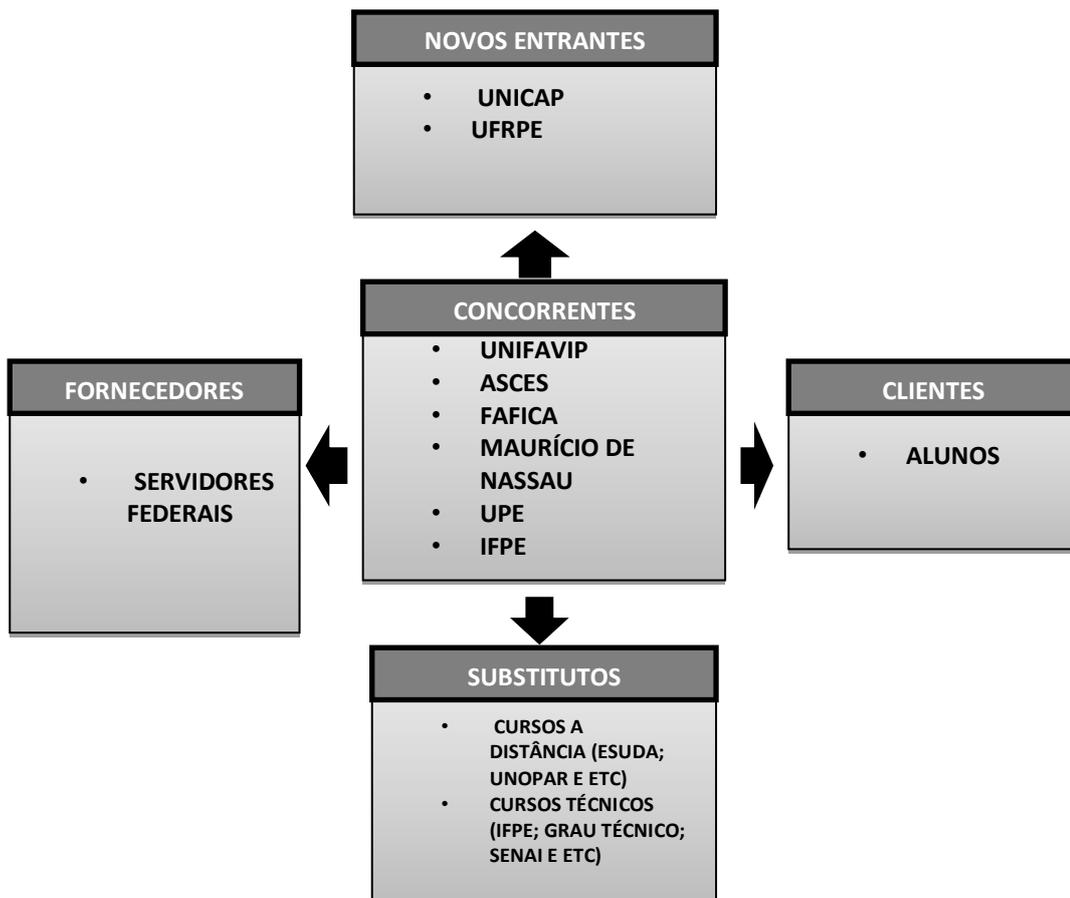


Figura 3.1: Modelo de Porter adaptado À UFPE CAA

Fonte: A autora (2014)

### 3.2.1 1ª Força- Ameaça de Novos Entrantes (Entrada de novos grupos educacionais no ensino superior)

O ramo educacional tem atraído muito o interesse, tanto do governo, quanto de investidores. No Censo de Educação Superior (2014), calculou-se que, neste mesmo ano, foram oferecidas 2.320.421 vagas pelo sistema de educação superior, 317.688 a mais que no ano anterior (aumento de 15,8%). Inscreveram-se para disputar essas vagas, em 2014, 5.053.922 alunos, 152.487 a mais que em 2013, representando um acréscimo de 3,1% na demanda por vagas. Efetivamente, ingressaram na educação superior 1.303.110 novos alunos, perfazendo um total de 4.163.733 matrículas (CENSO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2014). É possível afirmar, à grosso modo, que o crescimento do ensino superior privado é exponencial, comparando-se com o ensino público, que aumenta numa progressão aritmética. Tal fato justifica-se, uma vez que o ensino superior privado se mantém a partir de investidores e do valor das mensalidades pagas, enquanto o ensino público depende de políticas públicas governamentais.

Entretanto, ainda há um fator problemático relativo aos novos entrantes: a qualidade do ensino. Muitos dos novos entrantes necessitam estar aptos a uma série de exigências que regulamentam a educação no Brasil, como exemplo, terem notas satisfatórias nos exames governamentais (ex.: ENADE) para continuarem funcionando. Embora, a questão da qualidade do ensino, principalmente na educação privada, seja questionável, o fato é que o ensino superior no Brasil tem recebido grande interesse de investidores, elevando o número de novos entrantes. A dificuldade, no caso, é manter e crescer, neste mercado.

As barreiras que o CAA possui para se proteger dos novos entrantes, são:

a) Economias de escala: Que se referem aos insumos disponíveis (equipamentos; materiais didáticos e etc.) que auxiliam os docentes no ensino. Esses insumos são comprados em larga escala, dado que a UFPE é uma instituição de grande porte, formada por três *campi* (Campus do Recife, Campus do Agreste e o de Vitória) e adquire produtos em grande quantidade, caindo assim o custo unitário da mercadoria na hora da compra. Já as outras universidades/instituições perdem em relação a esse quesito, pois normalmente as compras são de baixo volume, devido ao porte da instituição ser inferior. Outro aspecto que também

está ligado a economias de escala, seria a quantidade de vagas oferecidas na UFPE que é bem superior as vagas ofertadas por Instituições particulares.

b) Diferenciação do produto: A diferenciação na UFPE/CAA está diretamente relacionada ao ensino. Essa diferenciação é estabelecida pela marca já identificada da instituição ou simplesmente pelo tempo que a universidade está no mercado, pelo sentimento de lealdade dos alunos, que foram atingidos pelo serviço ou pelas diferenças no ensino.

c) Necessidades de capital: Referem-se aos investimentos do governo na educação. Esse é mais um ponto chave que o CAA tem como diferencial em relação às possíveis entrantes no mercado. Por ser uma universidade pública a UFPE/CAA tem privilégios em relação às demais, tais como, gastos com programas educacionais, como o Ciência sem Fronteiras, auxílios para os discentes, como auxílio moradia, auxílio alimentação, auxílio transporte, além de bolsas estudantis, como bolsa permanência, iniciação científica, projeto de extensão, bolsa monitoria entre outras. Uma entrante teria que investir bastante para se igualar ou até superar esse tipo de serviço oferecido pela UFPE.

d) Custo de mudança: Os custos de mudança encontrados são altos, pois dificilmente o aluno sairá da UFPE/CAA para outra instituição, devido à gratuidade da universidade e do renome da mesma.

e) Acesso aos canais de distribuição: A UFPE/CAA não precisa persuadir os canais (alunos) a aceitarem seu produto/serviço, pois a universidade já é uma autarquia requisitada pelos mesmos. Diferentemente das possíveis entrantes (novas instituições no mercado) que precisariam persuadir os alunos, através de meios publicitários, descontos em mensalidades ou oferecer cursos diferenciados que não tenham no CAA. E a UFPE, tem acesso privilegiado para concorrer por programas instituídos pelo Governo que facilitam a vida dos alunos e incentivam os professores a realizarem pesquisas e extensão.

f) Política governamental: Por ser uma instituição pública a UFPE/CAA tem o apoio do governo, através de incentivos fiscais, investimentos na educação entre outros.

### 3.2.2 2ª Força- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes (Rivalidade entre IES)

Antigamente, era mais fácil separar a concorrência, de acordo com a origem (privada ou pública) do ensino. Em geral, os vestibulandos podiam ser divididos em três grupos: os que ingressavam na universidade pública; aqueles que tentavam ingressar na universidade

pública e, não passando no vestibular, inscreviam-se em alguma universidade particular e, por último, aqueles que se dispunham, desde o início, a estudar em uma universidade privada.

Entretanto, com a expansão do ensino superior, a inserção de novas modalidades de ensino e os novos programas políticos para entrada no ensino superior brasileiro (Cotas, Sisu, Prouni), tal divisão tornou-se um pouco mais complexa. Do mesmo modo, a concorrência também se tornou mais acirrada. Na Era da Globalização, é possível destacar como concorrentes principais do setor na região do agreste Pernambucano:

- A Universidade Estadual (ex: UPE);
- Universidade Estrangeira (ex: UniFavip);
- As Faculdades Privadas com marca consolidada (ex: ASCES; FAFICA);
- As Faculdades Privadas relativamente novas que possuem como diferencial o preço (ex: Mauricio de Nassau);
- Institutos e Escolas Superiores (ex: IFPE).

Em relação à rivalidade entre os concorrentes. Existem alguns fatores estruturais que caracterizam essa rivalidade, são eles:

a) Concorrentes numerosos ou Bem equilibrados: No setor de ensino superior na cidade de Caruaru existem muitos concorrentes, que são bem equilibrados por terem se firmado no mercado há certo tempo. Porém esta concorrência não acarreta risco ao CAA, pois a universidade já possui uma marca identificada no mercado, por ser a melhor Universidade do Norte e Nordeste, pela gratuidade, pela qualidade da formação do grupo de docentes, pelos incentivos financeiros dados aos alunos, enfim por uma série de quesitos, o CAA se encontra numa posição vantajosa em relação às suas “concorrentes”.

b) Crescimento lento da indústria: O crescimento na indústria de ensino superior é acelerado. O CAA na indústria se mantém imparcial em relação às retaliações de suas concorrentes, por saber que seu mercado é bem definido. Sobretudo, grande parte dos concorrentes desse setor, tende a melhorar seus resultados se mantendo em dia com a indústria.

c) Custos fixos ou de Armazenamento altos: Os investimentos para manter uma instituição são altos, por isso é necessário que elas planejem bem antes de qualquer ampliação em sua estrutura, pois caso a instituição não satisfaça sua capacidade, rapidamente, no caso de faculdades privadas, ocorrerá uma escalada de redução dos preços, devido ao excesso de capacidade.

d) Ausência de diferenciação ou Custos de Mudança: O CAA possui grandes diferenciais, tais como, qualidade no ensino, gratuidade e ajuda de custo, para alunos, docentes bem

qualificados e incentivos financeiros para pesquisa e extensão. Essa diferenciação do produto/serviço cria isolamento contra a luta competitiva, porque os alunos têm preferências e sentimentos de lealdade com relação a UFPE/CAA. O mesmo ocorre em relação aos custos de mudança.

e) Capacidade aumentada em grandes incrementos: A UFPE teve sua capacidade aumentada, ampliando-se para o interior do estado, porém isso não acarretou numa capacidade excessiva ou numa supercapacidade. Apenas expandiu-se para suprir as necessidades de mão de obra qualificada nas regiões e gerar oportunidades de ensino de qualidade para todos. Ou seja, a capacidade foi bem planejada para atender as demandas da região local. O mesmo ocorre com suas concorrentes, antes de ampliar seus negócios, há sempre um planejamento para essa abertura, porém nem sempre com bom êxito, muitas instituições abrem novos cursos que nem sempre estão direcionados ao contexto da região, ou cursos que já são demasiadamente ofertados no local. Essas estratégias mal formuladas geram uma capacidade ociosa, não uma capacidade aumentada.

f) Concorrentes divergentes: Os concorrentes desse setor seguem estratégias semelhantes. Mesmo que alguns estejam direcionados a maximização do lucro. As estratégias basicamente são as mesmas, melhorar a estrutura da instituição, melhorar a qualidade do ensino, ampliar o número de cursos ofertados e etc.

g) Grandes Interesses estratégicos: A UFPE/CAA se diferencia na indústria, senti a necessidade de estabelecer uma posição sólida no mercado de maneira a consolidar seu prestígio e credibilidade na região. O mesmo ocorre com as demais Universidades/instituições desse setor.

### 3.2.3 3ª Força – Pressão dos produtos substitutos (Possibilidade de substituição da graduação presencial por outras possibilidades)

Um dos substitutos para o setor pode-se afirmar que nos dias atuais é a educação à distância (EAD), que vem crescendo rapidamente em todo o mundo. Incentivados pelas possibilidades decorrentes das novas Tecnologias da Informação e das Comunicações – TICs, cada vez mais pessoas e instituições veem nessa forma de educação um meio de democratizar o acesso ao conhecimento e de expandir oportunidades de trabalho e aprendizagem.

Nos dias atuais, é possível também afirmar que o substituto principal do ensino superior, na dinâmica mercadológica atual, é o ensino técnico. Com a valorização do ensino

tecnicista e o interesse, por parte do mercado, em profissionais especialistas, o ensino técnico surge como opção aos indivíduos que querem se especializar sem fazer uma graduação. O período de duração menor do que o da graduação e a ênfase em determinada área, em geral, em ascensão no mercado, são fatores que sobressaem na escolha do ensino técnico. As oportunidades para os técnicos tiveram crescimento significativo, nos últimos anos. Algumas universidades, numa tentativa de atender a esta demanda, passaram a oferecer os tecnólogos e/ou politécnicos, unindo características dos tradicionais cursos técnicos e os de graduação.

### 3.2.4 4ª Força – Poder de negociação dos compradores (Poder de barganha dos discentes)

Os clientes são os alunos, das mais variadas faixas etárias, que buscam qualificação profissional e/ou acesso à área científica.

A universidade por ser uma instituição de ensino público, os alunos não exigem seus direitos como devia. Esses aspectos referentes ao poder de barganha dos discentes é posto efetivamente em prática por alunos de instituições de ensino superior privada, pois nestas, de fato os alunos expressão por seus direitos, já que os mesmos estão pagando pela prestação daquele serviço. A única forma que os alunos de rede de ensino superior pública têm para impor seus direitos é através de formações de chapas estudantis, e de reivindicações por meio de protestos.

Os alunos são poderosos se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

a) Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor: Isso não ocorre, pois os clientes são os alunos, das mais variadas faixas etárias, que buscam qualificação profissional e/ou acesso à área científica, ou seja, não existem compradores e sim um único comprador, que são os alunos. Porém, quando eles se juntam e se organizam para reivindicar algo, aí sim podem conseguir algo.

b) Os produtos que ele adquire representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compra: Nesse setor de ensino superior os alunos são sensíveis ao preço e não estão dispostos a gastar grande parte dos seus recursos na indústria. Procuram seletivamente pela instituição com o preço ou características mais favoráveis. No CAA os alunos não têm custos nenhum, por ser uma instituição pública. Mas, os custos que eles despendem para se locomover ou se manter, muitas vezes, em cidades distantes da sua, representam uma fração

significativa de seus próprios custos (normalmente os custos são de familiares). Assim, eles têm um pouco de poder de barganha.

c) Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: O ensino é padronizado, porém há uma diferenciação em relação à qualidade do ensino no CAA.

d) Ele enfrenta poucos custos de mudança: Os alunos do CAA caso queiram mudar de instituição poderão sofrer com custos de mudança, dependendo se forem para uma instituição pública ou privada.

e) Ele consegue lucros baixos: A UFPE/CAA por ser uma universidade pública não se baseia em lucros, mas sim na qualidade de ensino.

f) Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás: Esse quesito não ocorre em relação ao setor de ensino superior, pois os alunos não pensam em desistir da Universidade predestinados a abrir sua própria instituição buscando conhecimento.

g) O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: A qualidade do ensino do CAA é muito importante para formação acadêmica dos alunos.

h) O comprador tem total informação: Os discentes tem total informação de seus direitos, através do manual acadêmico fornecido no início da inclusão a Universidade ou através do site da própria UFPE.

### 3.2.5 5ª Força – Poder de negociação dos fornecedores (Poder de barganha dos servidores federais no CAA)

No setor público os professores são contratados mediante concurso para obtenção da vaga de docente. As exigências para obtenção do cargo é que o indivíduo tenha o título de doutor, algumas vezes, o título de mestre, especialista ou apenas graduação somente quando se tratar de localidade com grave carência de docentes com doutorado. E mesmo assim, a dispensa do título de doutor precisará ser comprovada por conselho superior da Instituição Federal do Ensino realizadora do concurso. Na rede privada, já é aceitável ter apenas uma especialização para se tornar docente. Percebe-se então que os funcionários da rede pública de ensino superior detém poder de negociação, através da sua grade curricular.

O grupo de servidores federais será poderoso se o seguinte se aplicar:

a) É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende: Isso não acontece, pois os servidores federais, normalmente, tem que cumprir a

dedicação exclusiva, ou seja, só podem trabalhar no CAA. Então, o emprego torna-se muito importante para cada servidor. Ou seja, em relação a esse quesito os servidores não têm poder.

b) Não está obrigado a lutar com outros substitutos na venda para a indústria: Mesmo que os produtos substitutos (Cursos a distancia ou técnicos), não tenham a mesma preferência, são considerados concorrentes no setor.

c) A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor: É sim muito importante o CAA, para seus servidores. Por isso, os servidores não detém poder de barganha.

d) O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador: Este quesito está direcionado ao serviço oferecido pelos servidores. O serviço qualificado dos servidores federais do CAA é um insumo importantíssimo para formação qualificada dos discentes e conseqüentemente, para o CAA.

e) Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança: O serviço oferecido pelos servidores federais do CAA é diferenciado em relação a alguns concorrentes, o que dá poder a essa classe de funcionários.

f) O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente: Esse quesito não acarreta preocupação para indústria, pois dificilmente docentes deixarão de ser professores para abrir sua própria Universidade/Faculdade.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) é uma instituição pública, de ensino superior com perfil democrático e de referência pela qualidade de suas atividades em ensino, pesquisa e extensão. Ao longo de sua existência, a UFPE vem contribuindo de forma significativa tanto para a formação de recursos humanos, como para o desenvolvimento do nosso Estado e também do nosso País, gerando conhecimento aplicável às novas oportunidades da atualidade, nas mais diversas áreas do conhecimento (MANUAL ACADÊMICO, 2014).

A instituição foi criada no dia 20 de junho de 1946, sendo instalada em 11 de agosto do mesmo ano, sob a denominação de Universidade do Recife, tornando-se a primeira Universidade do Norte e Nordeste do País e o único centro universitário dessas duas regiões. Já em 1965, a Universidade do Recife passou a integrar o novo sistema federal de educação do País, com o nome de Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), autarquia vinculada ao MEC. Desde então, a UFPE tem assumido lugar de destaque dentre as instituições públicas de ensino superior do País, sobretudo devido ao seu crescimento científico, sua expansão física e

interiorização. Pois afinal, hoje a UFPE conta com três *campi* Recife, Vitória de Santo Antão e Agreste (MANUAL ACADÊMICO, 2014).

O Centro Acadêmico do Agreste (CAA) foi o primeiro campus da UFPE no interior, tendo sido inaugurado em março de 2006, no município de Caruaru. Essa implantação foi fruto desse programa maior e do projeto de interiorização da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), com o objetivo de elevar o nível educacional da população, desenvolver pesquisa para a melhoria da qualidade de vida, fomentar o desenvolvimento econômico da região, e contribuir para a redução da desigualdade socioeconômica (UFPE, 2014).

O Centro Acadêmico do Agreste da UFPE é uma instituição de relevância para promoção do ensino, da pesquisa e da extensão na região do agreste Pernambucano. Está localizada numa região que possui forte característica empreendedora, formada por cadeias e arranjos produtivos predominantes nas áreas da confecção e da agroindústria, mas, que por outro lado, apresenta forte desigualdade socioeconômica no desenvolvimento do seu território (UFPE, 2014).

Nessa perspectiva de contribuir com o desenvolvimento local, as áreas de ensino do CAA-UFPE estão organizadas numa estrutura multidisciplinar, que compreende quatro núcleos de ensino, são eles: Núcleo de Tecnologia, Núcleo de Formação Docente, Núcleo de Gestão e Núcleo de Design (UFPE, 2014).

São ofertados também onze cursos de graduação: Pedagogia-Licenciatura, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Administração, Ciências Econômicas, Design, Física-Licenciatura, Química-Licenciatura, Matemática-Licenciatura, e a Licenciatura Intercultural para a população docente indígena e atualmente o curso de Medicina, que está sendo ofertado no Polo de Caruaru. Havendo ainda, a possibilidade de implantação das graduações em: Comunicação (projeto em andamento); Ciências Contábeis; Informática; Licenciatura em Música (projeto em andamento); Serviço Social. Já quanto aos programas de pós-graduação, são oferecidos quatro mestrados, nas áreas de Engenharia Civil e Ambiental, de Educação, de Economia e de Engenharia de Produção (UFPE, 2014).

O Campus do agreste oferece uma estrutura física moderna, localiza-se às margens da BR – 104 km 95, conta atualmente com 53 salas de aula, laboratórios de tecnologia, informática, física e química, além da biblioteca, auditório e sala de conferência. A equipe é composta majoritariamente por docentes pesquisadores e por uma equipe técnica administrativa com qualificação acima da requerida no edital do concurso público de seleção. Quanto à estrutura administrativa da UFPE, é formada por instâncias deliberativas,

normativas e consultivas, envolvendo matérias relacionadas a ensino, pesquisa e extensão (UFPE, 2014).

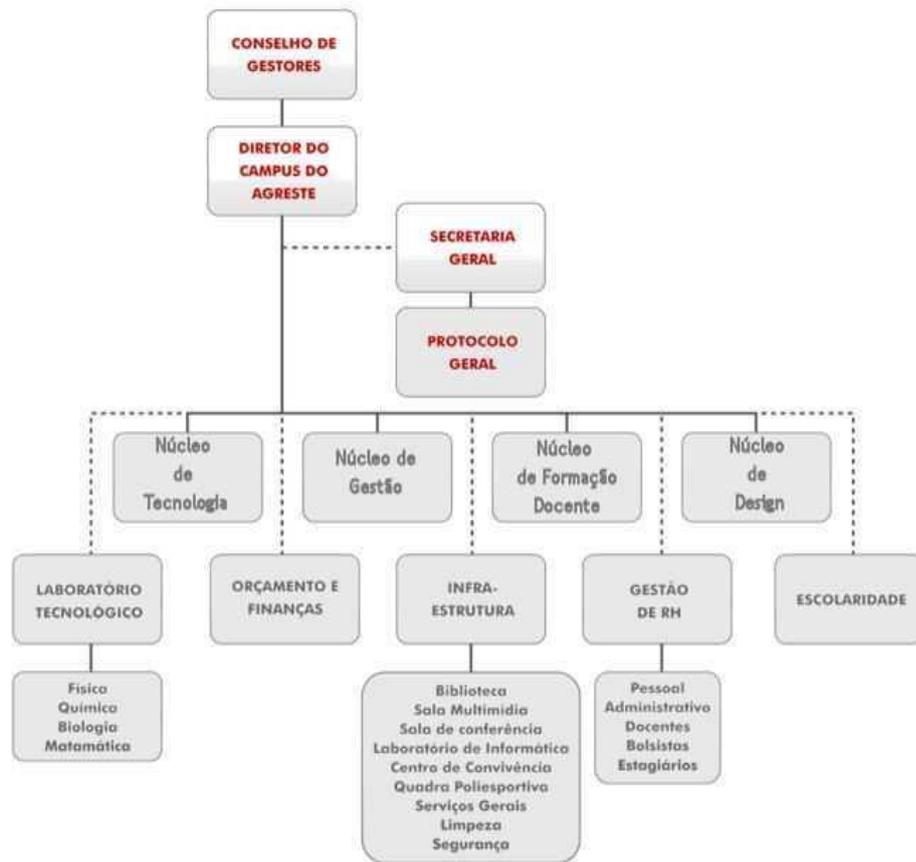


Figura 3.2: Organograma do CAA

Fonte: Site UFPE (2014)

Inicialmente, da inauguração em março de 2005 até meados de dezembro de 2008 o Campus do Agreste se instalou provisoriamente no Polo Comercial de Caruaru, localizada na Rodovia BR 104, km 62 – Caruaru – PE (UFPE, 2014).

A mudança para o Campus definitivo se deu em dezembro de 2008, muito embora o mesmo ainda se encontre em processo de construção.



Figura 3.3: Plano geral do Campus definitivo

Fonte: Manual Acadêmico (2014)

## CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram entrevistados 11 pessoas com conhecimento da realidade do setor de ensino superior. Com exceção de três, que mostravam também conhecimentos do modelo das cinco forças de Porter. A variedade de posições ocupadas pelos mesmos, em referência ao setor em si, assegurou que as possíveis distorções, pela visão eventualmente única da realidade, fossem diminuídas.

A pesquisa mostrou uma grande coincidência de pontos de vista entre os entrevistados, independentemente da posição ocupada, ou setor de trabalho dos mesmos. Os diversos fatores levados em consideração na análise da indústria receberam opiniões e avaliações coincidentes, mostrando assim haver uma realidade com perfis claramente definidos no ambiente de ensino superior, que será detalhado nas conclusões a seguir. Nesta análise seguiremos a mesma ordem de temas da entrevista. Os resultados apurados nas entrevistas serão comparados com a primeira análise já realizada neste estudo, além de serem argumentados com a literatura levantada.

O primeiro fator perguntado para os entrevistados foi de acordo com a opinião dos mesmos e pelas suas experiências no setor, quais seriam os principais produtos/ serviços ofertados pela instituição. Além de serem perguntadas implicitamente nas demais perguntas, quais seriam os concorrentes do setor, produtos substitutos, clientes, novos entrantes e fornecedores. Essas respostas foram utilizadas como parâmetro para realização das demais perguntas, bem como dados para construção do modelo das cinco Forças que foi incorporado à realidade do setor.

Os principais produtos/serviços ofertados pela instituição, na opinião dos respondentes, são divididos em três grandes vertentes: Atividades de Ensino, pesquisa e extensão. Ou seja, capacitação em nível de formação profissional, graduação e pós-graduação. Com onze cursos de graduação, quatro cursos de pós-graduação e dois cursos *Lato Sensu*.

A seguir serão abordados as cinco forças de Porter e seus subtópicos, cada um desses tópicos será analisado de acordo com as respostas dos entrevistados, e será utilizada como apoio, a literatura já vista. Será realizada também uma comparação com a pré-análise, primeira análise que está disposta na metodologia.

#### 4.1 1ª FORÇA - AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES (ENTRADA DE NOVOS GRUPOS EDUCACIONAIS NO ENSINO SUPERIOR)

a) Economias de escala: sobre economias de escala, os participantes da entrevista, disseram que a quantidade de vagas oferecidas na UFPE é superior as vagas ofertadas por Instituições particulares. Segundo o entrevistado B “... a UFPE/CAA busca atender a demanda, ofertando cursos de acordo com a necessidade da região”.

A diferença principal dessa segunda análise para a primeira, que se encontra no capítulo 3, é que na primeira verificou-se também que os insumos (equipamentos; materiais didáticos e etc.) na UFPE/CAA são comprados em larga escala, devido ao porte da instituição.

b) Diferenciação do produto: em relação à diferenciação no ensino, os entrevistados afirmarem que a principal distinção da UFPE/CAA em relação às demais, é que a mesma se encontra como uma universidade pública federal, ofertando ensino gratuito. Diferentemente da grande maioria das Instituições desse setor. Todavia as instituições privadas tentam atrair seus clientes, através de formas de financiamento, assim como o FIES. De acordo com o que já foi abordado na fundamentação, empresas que estão tentando entrar no mercado precisam tentar reduzir estes custos de troca das empresas existentes, o que pode ser exemplificado por uma instituição de ensino, que oferece o programa FIES (Fundo de Financiamento estudantil) para que o aluno continue na Instituição – esse sistema consiste num tipo de custo de troca, ambos têm seus interesses alcançados, a Instituição por manter o aluno e o aluno por poder financiar seus estudos e só pagar quando se formar (GIANESI; CORRÊA ,1996).

Foi indagada também a relação da UFPE/CAA com Universidades estaduais e com instituições públicas, como IFPE. Os entrevistados argumentaram que Universidades

estaduais possuem políticas diferentes das Universidades federais e que não podem ser comparados de igual para igual. Já em relação às instituições federais, disseram que o IFPE, exemplo abordado, possui qualidade semelhante a nossa, já que as políticas para as duas andam em conjunto, porém há um diferencial na UFPE/CAA, que além da graduação, a mesma ainda oferece pesquisa e extensão, ou seja, mais opções para formação profissional do aluno. Segundo o entrevistado F “... o IFPE forma os alunos para o mercado imediato, já a UFPE forma os alunos para o mercado e a pesquisa. A pesquisa como se pode ver, é um grande diferencial abarcado pela instituição, o entrevistado C até comenta: “... a pesquisa é o que sustenta alguns professores no CAA a se manter aqui.” Enfim, esse seria mais um aspecto para inibir a entrada de novas concorrentes. E na literatura é abordado que, boa parte dessas críticas baseia-se no fato de que o ensino, dissociado da atividade de pesquisa, deixa uma lacuna na formação do aluno numa das dimensões mais fundamentadas para o sucesso futuro, que seria a sua preparação para solucionar criativamente problemas, isto é, sua capacidade de reunir, selecionar e analisar dados relevantes para a solução de uma situação (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Já o entrevistado E, acredita que seria uma barreira contra novas entrantes, a dificuldade encontrada para atender tantas áreas como a UFPE/CAA pode atender. O mesmo cita: “... o CAA é um centro multidisciplinar, ou seja, pode atender a várias áreas. A UFRPE, por exemplo, não poderia ofertar um curso de direito, pois não está contido em sua política cursos nessa área”. Ou seja, faz parte do diferencial do CAA.

Além de todos esses aspectos, outro ponto que foi relatado pela grande maioria, foi que, seria difícil uma nova instituição concorrer com a UFPE/CCA, pois a mesma já se encontra no mercado há muitos anos, pois, foi a primeira instituição de ensino superior do estado. E, também, é uma Universidade com uma marca bastante identificada, pela qualidade de ensino.

Nesta segunda análise para esse componente, a diferenciação do produto, foram abordados também, várias outras características relevantes a serem utilizadas como barreiras contra possíveis entrantes que foram identificadas pelos entrevistados. Por exemplo, gratuidade, programas de extensão e pesquisa e a questão multidisciplinar, pois o CAA agrega várias áreas, podendo implantar cursos de áreas completamente distintas.

c) Necessidades de capital: Esse seria mais um aspecto que dificultaria a entrada de novas entrantes, segundo os entrevistados. Pois, de acordo com os mesmos, hoje em dia é necessário capital não só financeiro, mas também humano, para se abrir uma Universidade ou ampliar a

instituição. Não é fácil conseguir capital humano qualificado, nem muito menos, conseguir recursos financeiros. Ainda mais sobre a ótica dos riscos envolvidos nesse investimento, pois o mercado se encontra em constante expansão e com inúmeros concorrentes.

Nessa segunda análise a esse tópico os entrevistados foram muito generalistas, deixando de exemplificar suas afirmações na instituição estudada. Por ser uma universidade pública a UFPE/CAA tem privilégios em relação às demais, tais como, gastos com programas educacionais, como o Ciência sem Fronteiras, auxílios para os discentes, como auxílio moradia, auxílio alimentação, auxílio transporte, além de bolsas estudantis, como bolsa permanência, iniciação científica, projeto de extensão, bolsa monitoria entre outras.

d) Custo de mudança: Nesse quesito os entrevistados, responderam semelhantemente o que já havia sido analisado. Eles afirmaram que os custos de mudança encontrados são altos, pois dificilmente o aluno sairá da UFPE/CAA para outra instituição, devido à gratuidade da universidade e do renome da mesma.

e) Acesso aos canais de distribuição: Os entrevistados responderam que a UFPE/CAA não necessita fazer campanhas publicitárias, divulgações do seu vestibular, como ocorre nas instituições privadas, porque a universidade já é extremamente requisitada pelos alunos por ser gratuita e ter um ensino de qualidade. O entrevistado D até citou que “... quando a UFPE abre seu vestibular, não faz publicidade e mesmo assim os números de candidatos são sempre elevadíssimos e as vagas são todas preenchidas”.

Um ponto que não foi analisado pelos entrevistados é que a UFPE, tem acesso privilegiado para concorrer por programas instituídos pelo Governo que facilitam a vida dos alunos e incentivam os professores a realizarem pesquisas e extensão. Ponto este que foi abordado na primeira análise.

f) Política governamental: Em relação a essa barreira que a UFPE/CAA tem para se defender das novas entrantes, todos os participantes, responderam de igual modo como já havia sido analisado anteriormente, que por ser uma instituição pública a UFPE/CAA tem o apoio do governo, através de incentivos fiscais, investimentos na educação entre outros.

#### 4.2 2ª FORÇA- INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES (RIVALIDADE ENTRE IES)

a) Concorrentes numerosos ou Bem equilibrados: Grande parte dos entrevistados, disseram que não consideram as demais instituições de ensino superior em Caruaru, como

concorrentes. A única que poderia ser uma concorrente direta do CAA seria o IFPE ou a própria UFPE/Recife. De acordo com o entrevistado K “... de forma geral o mercado compete com os estudantes que não ingressam no ensino superior gratuito”.

Essa segunda análise se mostra semelhante em relação a esse quesito, pois na primeira análise acredita-se que concorrência não acarreta risco ao CAA, pois a universidade já possui uma marca identificada no mercado, por ser a melhor Universidade do Norte e Nordeste, pela gratuidade, pela qualidade da formação do grupo de docentes, pelos incentivos financeiros dados aos alunos.

b) Crescimento lento da indústria: Nesse quesito os respondentes, fizeram afirmações semelhantes a que já havia sido analisada. Eles acreditam que o crescimento na indústria de ensino superior é acelerado. Que o CAA na indústria se mantém imparcial em relação às retaliações de suas concorrentes, por saber que seu mercado é bem definido. E que, sobretudo, grande parte dos concorrentes desse setor, tende a melhorar seus resultados se mantendo em dia com a indústria.

c) Custos fixos ou de Armazenamento altos: Segundo os entrevistados os custos fixos enfrentados pela UFPE/CAA são altos e acreditam que é preciso um planejamento adequado antes de qualquer ampliação da estrutura, para que não ocorra baixa na qualidade. De acordo com o entrevistado A “... o curso de Medicina começou a funcionar, porém não está instalado no Campus, devido também aos custos fixos enfrentados na ampliação do campus”.

O que foi relatado nesse quesito se manteve estável em relação à primeira análise, ou seja, os respondentes afirmaram aspectos relativamente iguais.

d) Ausência de diferenciação ou Custos de Mudança: Em relação a esse tópico, os entrevistados, mantiveram a mesma linha de pensamento, da primeira análise que foi feita. Eles acreditam que CAA possui grandes diferenciais, tais como, a qualidade no ensino, gratuidade, ajuda de custos para os alunos, docentes bem qualificados e incentivos financeiros para pesquisa e extensão. Essa diferenciação do produto/serviço cria isolamento contra a luta competitiva, porque os alunos têm preferências e sentimentos de lealdade com relação a UFPE/CAA. O mesmo ocorre em relação aos custos de mudança.

e) Capacidade aumentada em grandes incrementos: De acordo com os respondentes, a UFPE/CAA pensa em ampliar novos cursos, tais como: serviço social, contabilidade, música e engenharia elétrica, porém terá que ter sua capacidade aumenta em grandes incrementos, ampliando campos, laboratórios, número de servidores e etc. Contudo, a Universidade possui algumas fragilidades básicas em sua estrutura física. Precisa-se ampliar o campus, melhorar o

acesso. Além de melhorar o processo de tomada de decisão, que ainda é muito aquém do esperado.

Em relação a essa abordagem foi analisado vários aspectos pelos respondentes. Porém um dos aspectos que foi verificado na primeira análise não foi enfatizado, que foi quando a UFPE teve sua capacidade aumentada, ampliando-se para o interior do estado, porém isso não acarretou numa capacidade excessiva ou numa supercapacidade. Apenas expandiu-se para suprir as necessidades de mão de obra qualificada nas regiões e gerar oportunidades de ensino de qualidade para todos. Ou seja, a capacidade foi bem planejada para atender as demandas da região local.

f) Concorrentes divergentes: Em relação a esse quesito todas as respostas dos entrevistados foram semelhantes a primeira análise, onde é visto que os concorrentes do setor seguem estratégias semelhantes. Mesmo que alguns estejam direcionados a maximização do lucro. As estratégias basicamente são as mesmas, melhorar a estrutura da instituição, melhorar a qualidade do ensino, ampliar o número de cursos ofertados e etc. Porém um dos respondentes fugiu um pouco dessa afirmação, pois para ele a UFPE/CAA não está preocupada em melhorar a estrutura da instituição, apenas preocupa-se em melhorar a qualidade do ensino, ampliar o número de cursos ofertados.

g) Grandes Interesses estratégicos: A UFPE/CAA se diferencia na indústria, de acordo com um dos respondentes ela se classifica como sendo, uma instituição de excelência, bastante conceituada na região. Porém, diferentemente do que foi analisado anteriormente, os respondentes acreditam que a Universidade não sente a necessidade de se manter sólida no mercado, pois ela não concorre de igual para igual.

#### 4.3 3ª FORÇA – PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS (POSSIBILIDADE DE SUBSTITUIÇÃO DA GRADUAÇÃO PRESENCIAL POR OUTRAS POSSIBILIDADES)

Diferentemente da primeira análise, cerca de 30% dos respondentes, acreditam que os substitutos para a UFPE/CAA, seriam outras instituições de ensino público, pois segundo o respondente G, “... as Universidades públicas e as instituições oferecem um produto semelhante, ambos de qualidades”. Porém apenas um dos respondentes acredita quem oferece produtos substitutos ao ensino da UFPE/CAA, são as instituições privadas.

Porém, a grande maioria dos entrevistados está de acordo com a primeira análise. Todos acreditam que os substitutos para o setor pode-se afirmar que nos dias atuais é a educação à distância (EAD) e o ensino técnico. Que presta um serviço facilitador e mais cômodo, até em relação ao tempo.

A principal diferença entre concorrentes diretos e substitutos, é que, o concorrente direto oferta o mesmo tipo de serviço do seu rival. Já, concorrentes substitutos ofertam serviços semelhantes, alternativos, porém não é o mesmo tipo de serviço.

#### 4.4 4ª FORÇA – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES (PODER DE BARGANHA DOS DISCENTES)

a) Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor: Segundo os entrevistados, os alunos exigem seus direitos apenas quando se juntam e se organizam para reivindicar algo, pois assim podem alcançar seus objetivos. Mas normalmente os alunos são na visão do respondente C: “... passivos e se internalizaram como apenas um insumo da instituição”. As abordagens enfatizadas pelos respondentes nesse tópico estão de acordo à primeira análise feita do mesmo.

b) Os produtos que ele adquire representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compra: O que foi respondido pelos entrevistados está de acordo com a primeira análise. Para os participantes da entrevista, no CAA os alunos não têm custos nenhum, por ser uma instituição pública. Mas, os custos que eles despendem para se locomover ou se manter, muitas vezes, em cidades distantes da sua, representam uma fração significativa de seus próprios custos (normalmente os custos são de familiares). Assim, eles têm um pouco de poder de barganha.

c) Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: Os respondentes afirmaram que o ensino é padronizado, porém na UFPE/CAA há uma diferenciação em relação à qualidade do ensino. Segundo o respondente F: “... os professores tem um nível alto de formação, além de se dedicarem também a pesquisa”. Nessa segunda análise foi abordada a mesma ideia, porém foram destrinchados os motivos pelo qual a UFPE/CAA é considerada uma Universidade de excelência, tais como, a qualificação do corpo docente.

- d) Ele enfrenta poucos custos de mudança: Os respondentes estão de acordo com a primeira análise. Concordam que os alunos do CAA caso queiram mudar de instituição poderão sofrer com custos de mudança, dependendo se forem para uma instituição pública ou privada.
- e) Ele consegue lucros baixos: Na opinião dos entrevistados, a UFPE/CAA por ser uma universidade pública não se baseia em lucros, mas sim na qualidade de ensino. Os alunos, que não estão atrás de lucro ou descontos. O entrevistado H afirma essa colocação dizendo: “... o CAA se difere das outras, pois nosso foco é na qualidade de ensino ofertado, diferentemente das Universidades privadas que visam o lucro em primeiro lugar”. Esse quesito também manteve as mesmas ideias da primeira análise.
- f) Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás: Os respondentes estão de acordo com a afirmação feita na primeira análise, que foi, não ocorre esse quesito em relação ao setor de ensino superior, pois os alunos não pensam em desistir da Universidade predestinados a abrir sua própria instituição buscando conhecimento.
- g) O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: Para os respondentes a qualidade do ensino é de suma importância para formação acadêmica dos alunos. De acordo com o respondente J: “... a qualidade do corpo docente é importante para uma boa formação dos alunos, para que eles saiam aptos e bem preparados para o mercado de trabalho”. Esse quesito também está de acordo com a primeira análise.
- h) O comprador tem total informação: Para o grupo de respondentes, com ideias semelhantes a da primeira análise, os discentes tem total informação de seus direitos, através do manual acadêmico fornecido no início da inclusão a Universidade ou através do site da própria UFPE. Porém segundo o entrevistado I: “Os alunos são medrosos, temem buscar seus direitos...”. Em virtude disso Tachizawa e Andrade, (2006) recomenda que se estabeleçam valores claros e visíveis para todos na Universidade, para isso é necessário o comprometimento e envolvimento do pessoal em todos os níveis da instituição para comunicar os direitos do aluno.

## 5.5 5ª FORÇA – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES (PODER DE BARGANHA DOS SERVIDORES FEDERAIS NO CAA)

- a) É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende: Em relação a esse quesito os respondentes, conduziram ideias semelhantes à primeira

análise. Onde argumentam que, esse fator não ocorre, pois os servidores federais, normalmente, tem que cumprir a dedicação exclusiva, ou seja, só podem trabalhar no CAA.

b) Não está obrigado a lutar com outros substitutos na venda para a indústria: Os entrevistados em sua grande maioria acreditam que, mesmo os produtos substitutos, cursos a distancia ou técnicos, não tendo a mesma preferência da graduação presencial, ainda assim são considerados concorrentes no setor. Esse argumento se assemelha a primeira análise desse quesito.

c) A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor: O grupo de respondentes segue em acordo com a primeira análise desse quesito, que afirma o CAA como sendo muito importante para seus servidores. Na visão do respondente F: "... o fator estabilidade é muito importante para os profissionais que atuam como servidores públicos". O que é oferecido pela instituição. Assim, o grupo de servidores acaba perdendo poder de negociar com a Universidade.

d) O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador: Segundo os entrevistados o serviço qualificado dos servidores federais do CAA é um insumo importantíssimo para formação qualificada dos discentes e conseqüentemente, para o CAA.

e) Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança: O serviço oferecido pelos servidores federais do CAA é diferenciado em relação a alguns concorrentes, o que dá poder a essa classe de funcionários. De acordo com o respondente B: "A qualificação dos funcionários refletem diretamente no serviço oferecido aos discentes". O respondente G ainda ressalva: "... por isso a instituição oferece incentivos econômicos e planos de carreira, para que seus funcionários continuem estudando e se especializando". Ou seja, mantendo um nível de qualificação dos seus servidores.

A abordagem analisada nesse quesito está semelhante ao que foi compreendido na primeira análise.

f) O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente: Para os respondentes, esse quesito não acarreta preocupação para indústria, pois dificilmente docentes deixarão de ser professores para abrir sua própria Universidade/Faculdade. O mesmo foi verificado na primeira análise.

## CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na Universidade, as pessoas entrevistadas eram de diferentes cargos, porém os entrevistados tinham pensamentos em comum: a pesquisa mostrou uma grande coincidência de pontos de vista entre todos os entrevistados, independentemente da posição ocupada, ou do setor de trabalho dos mesmos. Os diversos fatores em consideração na análise do setor receberam opiniões e avaliações coincidentes, mostrando assim haver uma realidade com perfis claramente definidos no CAA.

Segundo o perfil da UFPE traçado pelos respondentes, a instituição se classifica como uma Universidade de excelência e ganha destaque em relação às concorrentes, por ter um ensino de qualidade, além das atividades de extensão e pesquisa e por ter também um corpo docente extremamente qualificado. Ainda assim, precisa melhorar em alguns quesitos, assim como instalações físicas e o acesso a Universidade. Acredita-se também que a instituição ainda tem muito no que inovar e investir, abrindo novos cursos de graduação e pós-graduação e consolidando assim cada vez mais a sua posição neste mercado.

Suas concorrentes se encontram em desvantagem por não oferecer uma formação profissional tão completa, contemplando os três pilares, ensino, extensão e pesquisa. Além também de não incentivarem seus alunos com bolsas e auxílios, para apoiá-los durante a graduação. Grande parte das concorrentes para sobreviver no mercado utiliza-se de estratégias em relação a formas de pagamento para os alunos, através de parcelamentos e financiamentos ou bolsas integrais oferecidas do governo.

Segundo a pesquisa, a qualidade do ensino e a gratuidade são as principais ferramentas da instituição. Pode-se destacar, também, a precariedade das instalações e do acesso da Universidade, pois afinal, críticas construtivas permitem à instituição detectar falhas e posteriormente melhorá-las.

Constatou-se também que a instituição adquiriu tradição, confiabilidade e satisfação dos alunos, apresentando-se no topo e superando suas concorrentes. A partir dos anos que a mesma está consolidada no mercado, pois foi a primeira Universidade de ensino superior a se instalar no Estado de Pernambuco.

Concluindo, pôde-se observar que as forças de Porter atuam sobremaneira sobre a instituição, e que a avaliação dessas faz toda a diferença quando se quer galgar espaços no mercado competitivo no qual se vive atualmente. Fica evidenciada a solidez da análise feita das forças competitivas, especialmente pela coincidência entre as opiniões dos entrevistados,

assim como a comprovação, na prática de mercado, das conclusões que se podem tirar da análise.

### **5.1 Limitações do estudo**

Um aspecto deve ser destacado como limitante do presente estudo. A indústria do estudo de caso é muito heterogênea. Tem setores completamente distintos entre si, setor privado e público em uma mesma indústria, que não competem diretamente. Considerando a indústria neste formato, uma série de componentes deve ser avaliada distintamente no mercado, como classificação dos substitutos da indústria. A composição bastante heterogênea do grande conjunto de concorrentes presentes, então, trouxe uma dificuldade importante: toda avaliação feita das forças atuantes sobre a indústria tinha que ser, necessariamente, desdobrada em várias sub-análises. As forças se mostram de forma diferente ao analisar um setor ou outro, sendo a avaliação de uma força geral sobre uma instituição do setor público muito mais difícil do que no caso de um conjunto homogêneo de concorrentes do setor privado.

### **5.2 Sugestões para futuros estudos**

Seria de interesse para a comunidade acadêmica, e especialmente para a comunidade de negócios, que fosse feita uma avaliação mais profunda das forças atuantes sobre a indústria de ensino superior. Uma análise individualizada para cada grupo de concorrentes, separando eles em sub-indústrias diferentes.

A mesma poderia servir para entender melhor o cenário futuro de negócios que será enfrentado pelos diversos concorrentes, colaborando assim para uma melhor análise estratégica para a condução dos destinos de todos eles. Constituir-se-ia num elemento valioso para um planejamento estratégico de cada instituição concorrente, abrindo os olhos dos dirigentes das mesmas para as mudanças iminentes, e permitindo que tracem estratégias que os tornem fortes o suficiente para sobreviver às mudanças em pauta.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, M. M. **Qualidade Humana: as pessoas em 1º lugar**. São Paulo: Maltese, 1995.

AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. **Inovação, Universidade e relação com a sociedade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: Uma crítica a Michael Porter. **RAE-Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 43-53, jul./set. 2002.

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. **Service America**. Homewood, III: Dow-Jones-Irwin, 1985.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de caso em Pesquisa e Avaliação Educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

ANDRADE, C. B. G.; FORTE, S. H. A. C. Análise estrutural do setor de móveis a luz do modelo de Michael Porter e Branddenburger/Nalebuff. In: **Encontro de iniciação científica - Ciências sociais aplicadas, 7.,** Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.

BINDER, M. P. **Discussão do modelo Porteriano através de críticas, teoria dos recursos e o caso GOL**. 188 f. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) - EAESP/FGV, São Paulo, 2003.

BLUMER, H. **Symbolic Interactionism: Perspective and Method**. California: University of California Press, 1998.

BOAVENTURA, J. M. G.; SILVA, R. S.; COSTA, B. K. et al. A Análise Estrutural de Indústrias e o Envolvimento Relacional da Rede de Negócio: Um Estudo de Caso do Agronegócio. In: **Slade Brasil 2006 e Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia**, 2006, Santa Catarina. *Anais...* Santa Catarina: Universidade do Vale do Itajaí, 2006.

BOUZADA, M. A. C.; BARBOSA, J. G. P. Ampliando (com todo o respeito...) o Modelo das Cinco Forças de Porter. In: **SemeAd – FEA - USP**, 11., 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2008.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. **Co-opetition**: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation... The game theory strategy that's changing the game of business. New Yor: Currency Doubleday, 1996.

CAMARGO, L. L. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. 2000. 141 f. Dissertação (mestre em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

CENSU DE EDUCAÇÃO SUPERIOR 2014. Disponível em:  
<<http://www.educacenso.inep.gov.br/>> Acessado em: 17 de jul. de 2014.

COLENCI, A.T. **O ensino de engenharia como uma atividade de serviços. A exigência de atuação em novos patamares de qualidade acadêmica**.141 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

COSTA FILHO, M. **As ferramentas de qualidade no processo produtivo com enfoque no processo enxuto**. 59 f. Monografia (Título de MBA). Instituto Superior de Tecnologia- ICAP. Conselheiro Lafaiete, 2011.

CRESWELL, J. **Research design**: qualitative & quantitative approaches. California: Sage Publications Inc., 1994.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.

DEMING, W. E. **Qualidade**: A revolução de administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

ELLENRIEDER, A. R. V. Administração em serviços: conceitos. [Editorial]. **Engenharia de produção**, n.1, p.3-6, 1998.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: Um ensaio conceitual. [Editorial]. **Gestão & Produção**, USP, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 147- 161, dez., 1999.

GARVIN, D. A. What does “product quality” really mean? **Sloan Management Review**. Fall, 1984.

\_\_\_\_\_. Competing on the eight dimension of quality. **Havard Business Review**, v. 65, n.6, p.101 – 110, Nov. –Dec. 1987.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-54, 1984.

\_\_\_\_\_. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 322-338, 1998.

GUMMESSON, E. Management: an evaluation and the future. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 1, p. 77-96, 1994.

HILT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Quality control handbook**. New York: McGraw-Hill, 1974.

KOTLER, P. **Marketing para Serviços Profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARQUES, J. et al. **Inovação e qualidade**. Portugal: Universidade da Madeira, 2009.
- MÉLO, M. A. DO N. **Gestão da Qualidade em Empresas Prestadoras de Serviços na Área de Saúde**. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção - Universidade Federal de Pernambuco - UFPE) Recife, 2002.
- MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOTA, A. **Estratégia Competitiva**. Curitiba: IESDE BRASIL S.A., 2009.
- NAMAKI, M. S. S. Does the thinking of yesterday's management gurus imperil today's companies? **Ivey business journal**. Holanda, 2012.
- NOGUEIRA, J. F. **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.
- NUSSNER, D. **Planejamento estratégico de marketing: O Caso da Pontual Comércio de Artigos para Sorveterias e Festas LTDA**. 93 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.
- OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.
- OLIVEIRA, O. J. et al. **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Thomson, 2003.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo: a produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PIZZO, M. S. **Impacto da incerteza do ambiente organizacional no processo de planejamento: O caso VARIG**. 2003. 123 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2004.

\_\_\_\_\_. **Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage edited and with an introduction, in Cynthia A. Montgomery and Michael E. Porter**. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov. / Dez. , 1996.

\_\_\_\_\_. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Competitive Advantage**. New York: The Free Press, 1985.

RIBEIRO, R.; GARCIA, M. M.; CASAS, A. L. L. Estratégia e vantagem competitiva no mercado brasileiro de telecomunicações: Um estudo de casos múltiplos para o período de 1999 a 2007. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 297-312, jul./set. 2010.

ROXO, F. V. **Análise estrutural de sectores: modelo das cinco forças de Michael Porter**. Disponível em: < <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=316> > Acessado em: 30 de jun. de 2014.

SCHNEIDER, A. B. et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. [Editorial]. **Revista adm.** UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 298-326, maio/ago., 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

STRASS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TENNER, A. R.; DE TORO, I. J. **Total quality management**. Reading mass: Addison-Wesley, 1992.

UFPE. Disponível em:

<[http://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=71](http://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=71)>

Acessado em 14 de jul. de 2014.

\_\_\_\_\_. Manual acadêmico 2014. Disponível em:

<[http://www.ufpe.br/proacad/index.php?option=com\\_content&view=article&id=184&Itemid=160](http://www.ufpe.br/proacad/index.php?option=com_content&view=article&id=184&Itemid=160)> Acessado em 14 de jul. de 2014.

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

XAVIER, A. C. R. **A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais:** Custos e benefícios de sua implantação. Brasília: IPEA, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e método. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN.; BERRY, L. L. **Problems and strategies**, v.60, n.2, p. 31-46, 1996.

## **APÊNDICE**

## ROTEIRO DA ENTREVISTA



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMUCO- CAMPUS CAA.

Prezado (a) senhor (a)

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento desse questionário, cujo fim é exclusivamente acadêmico. A sua ajuda será importantíssima, por isso pedimos a franqueza e clareza nas respostas que serão mantidas em absoluto sigilo.

Desde já agradecemos a sua atenção e contribuição.

**Objetivo:** A entrevista tem como objetivo o profundo entendimento das forças competitivas que atuam sobre a Indústria de ensino superior, através dos parâmetros de avaliação do Modelo das Cinco Forças de Michael E. Porter.

#### IDENTIFICAÇÃO

Cargo: \_\_\_\_\_

#### Roteiro de entrevista não estruturado

**1. Quais os principais produtos/serviços ofertados pela Instituição?**

**2. Risco de Novos Entrantes**

**2.1** Quais as principais dificuldades existentes para a entrada de novas instituições no mercado de ensino superior na cidade de Caruaru?

**2.2** Qual seria a diferenciação que o CAA tem que dificultaria as entrada de novas instituições?

**2.3** Como a UFPE/CAA se prepara diante da possibilidade da entrada de novas instituições de ensino superior ou como reage à entrada da mesma?

**3. Rivalidade Entre os Concorrentes**

**3.1** Quem são suas maiores concorrentes e quais as que mais incomodam e por quê?

**3.2** Quais suas fragilidades em relação às outras Universidades?

**3.3** Como ela se classifica no ramo de ensino superior na cidade de Caruaru?

**3.4** Existem a perspectiva de crescimento para o CAA? Como?

**4. Substitutos – Risco de Substituição**

**4.1** Quais Universidades/Instituições são consideradas produtos/serviços substitutos em relação ao CAA?

**4.2** Essas Universidades/Instituições tem um ensino e estrutura superior ou inferior a UFPE/CAA?

**4.3** Quais os principais diferenciais encontrados nessas outras Universidades/ Instituições?

<b>4.4 Universidades/ Instituições com ensino a distância ou ensino técnico são consideradas produtos/serviços substitutos? Por quê?</b>
<b>5. Clientes – Poder de Barganha</b>
<b>5.1 Os alunos exigem diferencial no ensino?</b>
<b>5.2 A UFPE/CAA oferece um ensino diferenciado em relação as suas concorrentes? Se sim, de que maneira isso acontece?</b>
<b>5.3 Os alunos da instituição estão tão bem informados e exige do professor maior qualificação?</b>
<b>6. Fornecedores – Poder de Barganha</b>
<b>6.1 A qualificação dos professores do CAA é diferenciada em relação aos professores de outras instituições? Essa diferenciação está relacionada com que?</b>
<b>6.2 A qualificação dos funcionários é importante para a instituição? Por quê?</b>