

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

DYEGO GALVÃO MODESTO

EM BUSCA DA ESTRATÉGIA PERDIDA: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO AGRESTE  
PERNAMBUCANO

CARUARU  
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

DYEGO GALVAO MODESTO

EM BUSCA DA ESTRATÉGIA PERDIDA: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO AGRESTE  
PERNAMBUCANO

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação  
em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco,  
Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para  
aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.  
Orientador: Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo

CARUARU  
2015

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

M691e Modesto, Dyego Galvão.  
Em busca da estratégia perdida: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior no agreste pernambucano. / Dyego Galvão Modesto. - Caruaru: O Autor, 2015. 69f. ; 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Melo  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2015.  
Inclui referências bibliográficas

1. Universidades e faculdades. 2. Estratégias. 3. Competitividade. 4. Vantagem competitiva. I. Melo, Maria Auxiliadora do Nascimento. (Orientadora). II. Título

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-219)

DYEGO GALVAO MODESTO

EM BUSCA DA ESTRATÉGIA PERDIDA: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO AGRESTE  
PERNAMBUCANO

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, 03 de Dezembro de 2015

---

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro Albuquerque

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Profa. Dra. Luciana Cramer  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Profa. Dra. Alane Alves Silva  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos os meus companheiros(as) de trajetória de vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria, primeiramente, de agradecer a Deus por iluminar os dias nebulosos de um passado longínquo.

À meus pais pelo esforço e dedicação para comigo, por me ajudarem em todo o percurso e que permaneçam comigo durante o longo caminho que esta por vir.

À minha orientadora Maria Auxiliadora por não ter desistido de orientar-me; e pelas levantadas de ânimo quando corrigia o texto.

As professoras Luciana Cramer e Alane Alves por ajudarem neste trabalho buscando transformá-lo em algo melhor.

Aos meus companheiros, permanentes e temporários, Neto e Saulo, Cyro, Rubens, Vinícius, Marcio e Bruno pelos momentos de descontração e brincadeiras que transformaram a minha estadia em algo mais leve e tranquilo.

Aos demais amigos que estiveram comigo durante a jornada.

A minha querida companheira Sil, por transformar meus dias em aquarelas repleta de vida.

Por causa da impossibilidade, tudo torna-se possível.  
(Bruno Tenório Rocha)

## RESUMO

O mercado de ensino superior nas últimas duas décadas vislumbrou um grande crescimento. Fatores como renda e tecnologia auxiliaram na expansão de Instituições de Ensino Superior (IES) para outros estados do país, ou até para Instituições virem de fora do país. O presente trabalho buscou traçar um panorama das estratégias competitivas de uma IES no agreste pernambucano utilizando a Matriz de *SWOT* para obter os principais pontos de convergência e divergência entre coordenação e direção. A pesquisa foi formada por um estudo de caso, pesquisa de campo e bibliográfica, além de ser utilizado o questionário como forma de obtenção das informações; suas questões foram no formato semiestruturado. Após a análise dos principais pontos, foi possível averiguar e traçar estratégias que poderiam auxiliar a organização na estruturação de planos para competir com as demais instituições. Por fim, concluiu-se que diversos são os fatores que estão à frente da organização neste mercado competitivo, a burocracia, desequilíbrio na percepção da infra-estrutura entre os cursos e um setor de Tecnologia da Informação deficiente podem acarretar impedimentos ao desenvolvimento de novas estratégias; enquanto a infra-estrutura didática e física podem gerar vantagens competitivas temporárias em face dos concorrentes.

**Palavras-chave:** IES; Hipercompetição; *SWOT*; Estratégias Competitivas Temporárias.

## **ABSTRACT**

The higher education market in the last two decades saw tremendous growth. Factors such as income and technology assisted in the expansion of Universities to other states, or even to institutions come from outside the country. This study sought to give an overview of the competitive strategies of an University in rural city of Pernambuco using the SWOT for the main points of convergence and divergence between coordination and direction. The research was formed by a case study, field research and literature, besides being used in the questionnaire in order to obtain information; their questions were in semi-structured format. After analyzing the main points made it possible to investigate and develop strategies that could assist the organization in structuring plans to compete with the other institutions. Finally, it was concluded that many are the factors that are at the head of the organization in this competitive market, bureaucracy, imbalance in the perception of infrastructure between courses and a poor information technology sector may lead to impediments to the development of new strategies; while the teaching infrastructure and physics can generate temporary competitive advantage in the face of competitors.

**Palavras-chave:** University; Hipercompetition; *SWOT*; Competitive Advantage.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1: Matriz da Liderança	20
Figura 2.2: Intensidade da Competição	21
Figura 2.3: Ambiente Externo	25
Figura 2.4: Matriz SWOT	27
Gráfico 2.1: Quantidade de Instituições 1980 - 1995	30
Gráfico 2.2: Quantidade de Instituições 1995 - 2013	30
Gráfico 2.3: Crescimento em vagas oferecidas, candidatos inscritos e ingressos nos anos de 2001 à 2013.	31

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 2.1: Resumo dos Ambientes Competitivos	22
Quadro 2.1: Razões para construção do planejamento	32
Quadro 3.1: <i>Checklist</i> dos pontos fortes e fracos.	37
Tabela 4.1: Matriz SWOT segundo a Coordenação	42
Tabela 4.2: Matriz SWOT segundo a Direção	43

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	11
1.1. Justificativa	12
1.2. Objetivos	14
1.2.1. Geral	14
1.2.2. Específicos	14
1.4 Organização do Trabalho	14
CAPÍTULO 2 – REFERÊNCIAL TEÓRICO	15
2.1 Estratégia	15
2.2 Ambiente de Hipercompetição	19
2.3 O Meio-Ambiente	23
2.3.1 Externo	23
2.3.2 Interno	25
2.4 Instituições de Ensino Superior	27
2.4.1 Estratégia e Competitividade em Instituições de Ensino	28
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	34
3.1 Quanto Aos Procedimentos	34
3.2 Quanto Aos Fins	35
3.3 Quanto À Forma De Abordagem	35
3.4 População e Amostra	37
3.5 Objeto de Pesquisa	38
3.5.1 A Cidade	38
3.5.2 A Instituição	39
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS DADOS	41
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	53
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A	62

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

Com a interligação dos mercados nacionais ocasionado, principalmente pela predominância do capitalismo, a disputa pelo consumidor tornou-se acirrada entre as organizações, haja vista poderem competir em escala global.

O aperfeiçoamento das técnicas da administração possibilitou que as empresas pudessem organizar-se através de planejamento e análise de cenários, alterando sua capacidade produtiva ou postura para com os clientes, fornecedores, governos e funcionários.

O uso de tais técnicas não é tido como diferencial em comparação a décadas anteriores, mas fundamental para a sobrevivência. Este mercado foi impactado diretamente pela adoção da tecnologia da informação, que gerou a busca pela adoção de práticas inovativas e inserção de novos produtos pelas organizações; e pela globalização, que proporciona maior liberdade entre os agentes empresariais, gerando pressões constantes para tornar as organizações mais competitivas. Neste sentido, há a busca constante por estratégias que proporcionem vantagens competitivas temporárias (BARBOSA JUNIOR; DE MORAES, 2001) afim de se diferenciarem dos seus concorrentes.

Toda a cadeia buscou novas formas de melhoria em processos e em produtos para diferenciar-se da concorrência, e por consequência, obter maior público e fatia de mercado. Uma das formas utilizadas para melhoria foi a capacitação dos colaboradores, com cursos de nível técnico ou superior, suprimindo a demanda cada vez mais crescente por profissionalização da gestão e das atividades inerentes ao próprio negócio.

É com esta situação que as organizações brasileiras estão trabalhando, de um lado necessitando de pessoas capacitadas para “tocar o negócio”; e do outro as organizações do ramo educacional buscando adequação e reestruturação. Com isto, o mercado de ensino cresceu a valores superiores às outras áreas da economia brasileira (INEP, 2014), proporcionada principalmente por incentivos governamentais e em adicional, o aumento do poder aquisitivo da população. De olho neste crescimento

grandes grupos educacionais migraram de região ou de país, fisicamente ou através da modalidade de ensino à distância, proporcionando maior competição ao setor em nível nacional.

As organizações se encontram em um estado de hipercompetição e para reduzir os impactos ou sofrerem menos com esta situação a administração deve traçar diretrizes e realizar planejamentos a fim de criar menos para enfrentar a concorrência. Conhecer as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças passou a ser *commodity* e indispensável à sobrevivência. No cerne a que esta pesquisa se propõe tem-se a educação superior, objetivando-se identificar quais são as estratégias competitivas que a organização utiliza para obter vantagem competitiva, utilizando a análise ambiental.

### 1.1. Justificativa

O mercado de ensino superior tem passado por mudanças significativas nos últimos anos; inicialmente pela criação da lei 9.394\96, a Lei de Diretrizes para a Educação, que regulava a criação e manutenção de instituições de ensino desde a básica até a superior.

Somando-se a fatores como o aumento da renda, desenvolvimento de ferramentas de ensino a distância (EaD), implementação por parte do governo de programas de financiamento com menores taxas de juros para estudantes e também a redução de impostos para as instituições, acarretou um alto crescimento na oferta em vagas nas Instituições de Ensino Superior (IES) (CORBUCCI, 2007).

Segundo o INEP (2014) houve um aumento na ordem de 3,8% nas matrículas entre os anos de 2012 e 2013 totalizando 7,6 milhões de alunos; enquanto no período de 2003-2013 o percentual de crescimento foi de 76,4%.

Por esta atual conjuntura é de se esperar o acirramento da competição levando-as, inclusive, a expandir para outros estados ou entre cidades no mesmo estado (OLIVEIRA; CYRINO; DA SILVA JUNIOR; MARTINS, 2008) à procura de estudantes interessados em adquirir o diploma de nível superior.

Para conseguirem sobrepujar as concorrentes e atrair mais clientes, buscam investir em diversos aspectos do negócio, como a marca, por ser difícil de imitar (FRANZOLIN, 2011) e em tecnologias, como o ensino à distância. Tudo isto visando atingir as classes C, D e E, expandindo o mercado e gerando economias em escala e de escopo (SILVEIRA; PATERLINE; NAZARE, 2005) como também em busca da diferenciação e o destaque frente outras organizações.

Todas essas estratégias são formuladas utilizando de análises ambientais, visando diagnosticar os anseios da população e as necessidades do mercado, somada aos levantamentos das capacidades internas. Dentro deste estado, as IES devem buscar refletir sobre o posicionamento e quais são as ações que devem ser praticadas.

Estas ações de expansão e investimento massivo em novas tecnologias tem se justificado para conseguir sobreviver em um ambiente de constante incerteza que a hipercompetição tem imposto as IES. Situação esta que garante melhores condições aos clientes (estudantes) por proporcionar um nível de padronização entre as instituições. Porém, como coloca D'Aveni (1995), em ambientes de hipercompetição as vantagens são criadas e copiadas rapidamente, necessitando que as instituições persigam novas e diferentes estratégias.

Com isto as instituições privadas tomam a vanguarda por disporem de recursos e maior liberdade em pesquisas de mercado e aquisição de infraestrutura. E as instituições públicas, enquanto isso, carecem de mecanismos que às tornem mais ágeis ou que diagnostiquem as necessidades dos clientes internos e externos para confrontarem suas concorrentes. Apesar das instituições públicas e privadas não estarem em confronto direto no mercado, o uso de ferramentas estratégicas são importantes para definir melhorias internas e causar melhores impactos nos estudantes que estão perseguindo as vagas nas instituições. Desta forma, para estarem niveladas, o uso de estratégias são necessárias para nortear os passos e indicar quais as prioridades (ações) deve-se adotar em função das necessidades do seu cliente interno e externo.

O objeto de pesquisa em questão tem tradição na formação de estudantes voltados para o social. Isto ocorre pela sua inserção em diversas atividades e serviços voltados à sociedade e de cooperação com outras instituições em áreas de humanismo. Esta inserida em uma cidade de médio a grande porte no agreste pernambucano que caracteriza-se como ponto focal de desenvolvimento cultural e econômico, possuir

características econômicas e sociais diferenciadas no contexto local e atender e atrair diversas pessoas por ser tradicional polo educacional.

Além do mais, o presente estudo se justifica pelo aprofundamento no tema relacionado a Instituições de cunho municipal. Ao contrário dos trabalhos pesquisados (ANDRADE FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2002; CAMPOS *et al*, 2004) que focam no estudo da competitividade das IES privadas, neste, a pesquisa toma como agente uma associação de ensino municipal que se mantém através de mensalidades e não possui fins lucrativos.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Geral

Elencar as estratégias competitivas que a instituição deve implementar para o alcance da vantagem competitiva.

### 1.2.2. Específicos

- Caracterizar a organização;
- Desenvolver questionários para fazer a análise da instituição pesquisada;
- Analisar as respostas;
- Identificar os pontos fortes e fracos;
- Identificar as ameaças e oportunidades
- Criar as estratégias competitivas;
- Analisar as estratégias desenvolvidas;

## 1.4 Organização do Trabalho

Este estudo, no segundo capítulo, levantar-se-á na literatura o que há de relevante sobre o tema de: estratégia competitiva, hipercompetitividade, evolução do ensino superior no Brasil, e estratégia competitiva em instituições de ensino superior (IES). Logo em seguida apresentar-se-á a metodologia e como será conduzido o levantamento dos dados e sua análise. Na seção seguinte, temos a caracterização da organização e as informações relativas ao micro\macro ambiente em que ela está inserida. No quarto capítulo serão apresentadas as análises referentes à caracterização. E por fim, as conclusões que pode-se aferir sobre tudo o que foi explanado.

## CAPÍTULO 2 – REFERÊNCIAL TEÓRICO

Refere-se a parte do trabalho que expõe a base de conhecimento necessário para a compreensão do tema abordado. Neste capítulo são apresentados os temas que irão suportar o trabalho durante todas as etapas da pesquisa. A revisão bibliográfica aqui proposta tem por objetivo demonstrar pontos importantes que permeiam as Instituições de Ensino Superior; temas como estratégia e competição são aplicados a toda e qualquer organização, porém, cada um é diferente à sua maneira, e nos tópicos e sub tópicos a seguir serão apresentados particularidades destas temáticas.

### 2.1 Estratégia

Quando se trata da área de administração, há uma considerável aplicação da filosofia dos campos de batalha da idade antiga. Muito desse conhecimento foi refinado e atualizado para o contexto organizacional, tornando-o útil para organizar-se, adquirir mercados, combater os concorrentes e conquistar consumidores.

O conceito de estratégia evoluiu muito desde sua concepção inicial. Antes o que era algo praticado pelo exército, hoje aplica-se a jogos entre empresas. Inclusive vários são os termos herdados como dominação e conquista de mercados, batalha ou guerra de preços nas mais diversas áreas da administração como logística, *marketing* e finanças.

Neste contexto histórico, os dizeres dos generais orientais são ensinamentos-bases tratados pelas escolas de administração, em especial a Arte da Guerra de Sun Tzu (2000), onde nos apresenta definições de como se portar em um campo de batalha (diga-se mercado) e de como proceder contra o inimigo:

- ✓ Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...
- ✓ Aquele que se empenha a resolver as dificuldades resolve-as antes que elas surjam. Aquele que se ultrapassa a vencer os inimigos triunfa antes que as suas ameaças se concretizem.

Já naquele tempo os generais pensavam e tentavam se antecipar às movimentações do oponente na tentativa de minimizar perdas e recursos. É com este mesmo pensamento que aplicamos este conceito ao mundo dos negócios.

A estratégia pode ser entendida como um “conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva” (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008).

Enquanto Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) entendem a estratégia como um conjunto de fatores, que denominam de “cinco p’s da estratégia”, não se resumindo apenas a uma definição, mas a um conjunto de fatores. A estratégia como **plano** é o que normalmente os estrategistas usam como palavra símbolo do conceito, ela caracteriza-se como um norte, um caminho que a organização deve percorrer para alcançar os objetivos que foram traçados, porém, neste caso, os autores indicam que a estratégia é um dos pontos que definimos de uma forma, e usamos de outra forma. Como um **padrão**, é um comportamento que se adota ao longo do tempo. Normalmente as organizações tomam vistas ao passado para definir o futuro (tomam o padrão para definir o plano). Como uma **posição** a organização busca localizar determinados produtos em determinados mercados; enquanto que na **perspectiva** a organização adota a estratégia estilo “à moda da casa”, usando de sua característica visionária. E finalmente como um **truque** a organização utiliza-se de manobras visando enganar os concorrentes, desestimulando-os a adquirirem determinados posicionamentos.

Percebe-se que, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) vão um pouco mais profundo no tema, não apenas definindo em um ponto, mas num panorama, tal qual os estrategistas adotavam quando visualizavam o campo em que se desdobraria a batalha.

A estratégia não é algo fácil de desenvolver, muito menos, de se implantar. No decurso da história da administração, vários foram os estudos e posteriores usos por parte das organizações e o que se percebeu é que não bastava apenas pensar e planejar a estratégia uma vez no ano, mas sim, organizar-se em um processo contínuo como afirmaram Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Santos (2011) inclui junto a este pensamento vários fatos que acometiam, sejam elas: falhas das ideias que geraram previsões errôneas; a insuficiência dos planos e das mudanças propostas, dada a dinamicidade do mercado e das demandas; dificuldade da implantação de boas ideias

por resistências; relações de poder ou por aspectos da cultura organizacional, dentre outras.

Rumelt (1980, *apud* Mintzberg *et al* 2006) coloca como ponto essencial ao estudo da estratégia quatro variáveis em que o estrategista deve atentar antes de por em prática a estratégia, sendo

- Consistência – a organização não deve praticar políticas e metas que sejam inconsistentes, resultando em falta de “lógica” entre o que pode ser estruturado a longo prazo e os projetos e produtos que a organização comercializa;
- Concordância – possui dois posicionamentos que a organização deve atentar no mercado, a busca pela adaptação e igualar-se ao meio (estratégia genérica) ou concorrer com as demais organizações que também estão buscando a adaptação (estratégia competitiva);
- Vantagem (ou vantagem competitiva) – pode adquirir três naturezas, sejam elas através 1) de habilidades superiores (dos indivíduos ou especialização); 2) recursos superiores (patentes, recursos físicos ou acordos comerciais); ou 3) posicionamento superior (produtos ou serviços focalizados em segmentos de mercados distintos);
- Viabilidade – demonstra a capacidade de teste da aplicação dos recursos (financeiros, humanos e físicos)

Quando a organização busca o conhecimento dentro de si ela acaba encontrando o que se chama de competências essenciais, que consiste nos “recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, pág 16)

Porém, quando a organização é bem sucedida na formulação e implantação da estratégia (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008) ela obtém o que se denomina de competitividade estratégica.

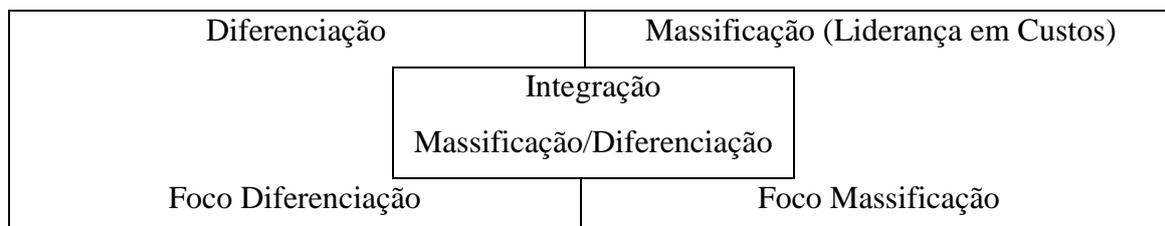
Para Nogueira, Alves Filho e Torkomian (2001) estratégia competitiva consiste em um conjunto de planos, políticas, programas e ações que visam ampliar e manter, de modo sustentável, as vantagens competitivas. Enquanto que Rumelt (1980, *apud* Mintzberg *et al* 2006) tem um posicionamento mais artístico ao afirmar que a estratégia

competitiva “é a arte de criar ou explorar as vantagens mais fortes, duradouras e difíceis de duplicar”.

Deste modo, Raymundo, Contador e Contador (2014) citam que atualmente existem duas vertentes de estratégias competitivas uma é voltada para o posicionamento do mercado, onde o principal autor é Porter e seu modelo de competitividade na indústria, e a segunda que é a *Resource Based View* (RBV ou *Resource-Based Theory* RBT) que é baseada nos fatores internos organizacionais que “pressupõe que toda organização seja um conjunto único de recursos e capacidades” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008) com a expectativa de retornos acima da média.

As estratégias competitivas segundo Porter (2004) podem ser de três tipos 1) com base na diferenciação, ou seja, a organização compete com produtos diferenciados no mercado; 2) com base em preços, a organização busca mercados de massa onde o fator predominante são os preços baixos; e 3) focalizado, com vistas nos pontos anteriores, com foco em preço, buscando mercados específicos e adentrando com preços baixos, e foco na diferenciação, buscando mercados específicos com produtos diferenciados. Estas estratégias são ditas genéricas por seu escopo ser amplo e abranger uma gama grande de indústrias. Porter (2004) coloca que estas estratégias competitivas genéricas ajudam a criar ambientes internos defensáveis e de longo prazo, porém, como será apresentado no tópico seguinte, ambientes hipercompetitivos exigem mudanças rápidas e de curto prazo por haver a necessidade de lidar com um ambiente mutável e dinâmico. Por isto, perseguir estas estratégias genéricas não sustentam vantagens competitivas a longo prazo.

Figura 2.1: Matriz de Liderança de Porter



Fonte: Adaptado Porter (2004)

Nestes pontos, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) criticam esse posicionamento indicando que organizações podem concorrer em mercados diferenciados com preços baixos ou, caso a organização busque enfoque direcionados à determinadas qualidades do produto pode esquecer-se de outras variáveis e perder terreno para concorrentes.

Enquanto no Modelo Baseado em Recursos, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) entendem que os recursos possuem uma propensão maior a ser uma fonte de vantagem competitiva quando estão atrelados às capacidades organizacionais. Capacidades são “um conjunto de recursos de executar uma tarefa ou atividade de forma integrada” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Raymundo, Contador e Contador (2014) citam também o modelo de Contador (2008) que desenvolveu o modelo de Campos e Armas da Competição (CAC) que é uma junção destas duas correntes.

## 2.2 Ambiente de Hipercompetição

É no século XXI que o jogo entre as organizações adquire proporções mundiais. Neste século vê-se o surgimento da tecnologia da informação e a posterior interligação entre os mercados que acarretou o rompimento das barreiras físicas a qual antes os mercados estavam sujeitos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) veem a economia globalizada como um grande desafio às organizações, por gerar um ambiente de grande desafio, com intensa competitividade (ocasionando uma hipercompetitividade).

Dentro deste ambiente as vantagens competitivas sustentáveis (VCS) tornaram-se insustentáveis e devem ser substituídas por vantagens competitivas temporárias (VCT) (RABANAL; RAMIREZ, 2010), haja vista que tais vantagens deixam de ser vantagens tal qual os concorrentes à copiarem (BARBOSA JUNIOR; MORAES, 2001).

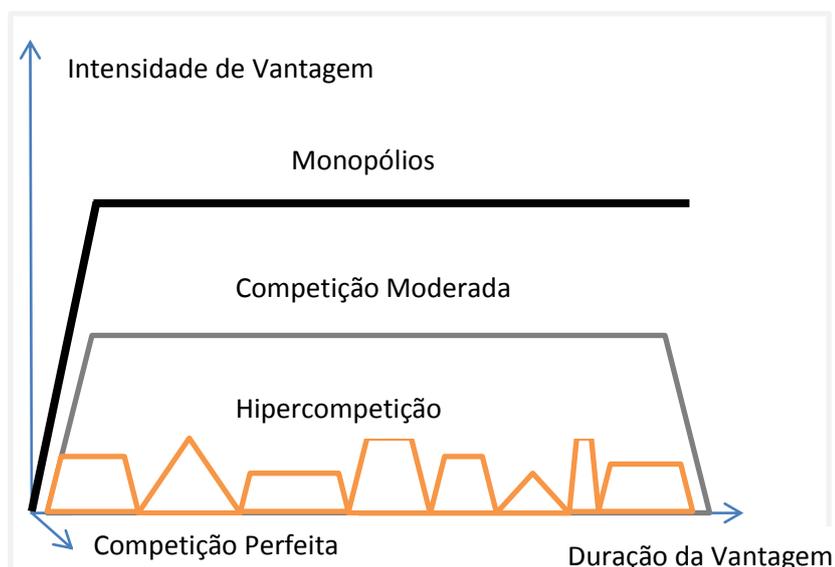
Para concorrer neste ambiente de intensa disputa Porter (2004) reforça que existem cinco forças que impactam nesta relação externa, sejam elas, a **rivalidade entre a concorrência**, que somado aos fatores citados a cima geram um ambiente intenso e de hipercompetição. Para conseguirem diferenciar-se buscam a melhoria de suas competências essenciais para erguer **barreiras de entrada aos novos entrantes**, e

gerarem vantagens competitivas; mas mesmo assim ainda ocorre a **ameaça de produtos substitutos**, por isso, as barreiras levantadas devem ser consistentes e difíceis de serem derrubadas. Há o **poder de barganha dos clientes**, que buscam a redução de preços e aumento da qualidade dos produtos e serviços, o que oferece novos e constantes desafios as empresas. E por fim a **barganha dos fornecedores**, sendo este um fator que ganhou relevância nos últimos anos dado o aumento da competição e a busca por novas matérias-primas e produtos semi-acabados.

Por volta das décadas de 80 e 90, onde as organizações se encontravam em posições pouco mutáveis, as teorias pregavam estratégias estáticas que eram definidas por estrategistas que se encontram no topo da pirâmide (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Naquela época, as organizações que se encontravam em posições de seguidoras de mercado aceitavam a condição de segunda linha, desde que as líderes permitissem que sobrevivessem e continuassem a atuar no mercado (MELO, 2007).

O mercado não se encontra em posição estática, várias são as faixas de indústrias que as organizações atuam e que podem variar quanto a sua hegemonia. Pode-se identificar várias faixas (figura 2.2) em relação a evolução do nível de competição.

Figura 2.2: Intensidade da Competição



Fonte: Autor (2015)

Estas podem ser: **monopolistas** onde apenas uma organização domina o mercado; inexistência de competição (RABANAL; RAMIREZ, 2010) e lucro excessivo sustentado por anos (D'AVENI, 1995 *apud* BARBOSA JUNIOR; MORAES, 2001) são

as características deste tipo de mercado. Na **competição moderada** há a alocação de *players* em determinados nichos de mercado e baixa densidade de competidores, não havendo disputa direta (D'AVENI, 1995 *apud* BARBOSA JUNIOR; MORAES, 2001). No tocante a **hipercompetição** ou **competição de alta intensidade** ou **competição Schumpeteriana** há competição constante e as vantagens competitivas são criadas e derrubadas rapidamente. E por fim, na **competição perfeita** ocorre a equiparação entre as organizações em termos de qualidade do produto, serviços, tecnologia, custos, etc, não há lucros anormais e, visto que todos os *players* estão equiparados, a diferenciação inexistente. Na Tabela 2.1 há uma síntese quanto as características de cada uma.

Haja vista este panorama o mercado tende a hipercompetição ou concorrência perfeita, caso os agentes não mantenham-se em constante mudança buscando ações agressivas para sobreviver. Este cenário (concorrência perfeita) é o pior imaginado pelas empresas e empresários e o clímax idealizado por economistas (MELO, 2007) visto que o foco recai totalmente no cliente, cuja característica tem-se o produto a preços altamente acessíveis.

Tabela 2.1: Resumo dos ambientes competitivos

<b>Monopólios</b>	<b>Competição Moderada</b>	<b>Hipercompetição</b>	<b>Competição Perfeita</b>
Dominação do mercado	Segmentação de Mercado;	Posicionamento agressivo	Disputa por pequenas vantagens competitivas
Inexistência de Competição	Baixa competição (Sem confronto direto entre os <i>players</i> )	Intensa competição	Competição Perfeita
Barreiras de entrada quase intransponíveis	Barreiras de entrada intermitentes	Baixas ou quase nenhuma barreira de entrada	Sem barreiras de entradas
Lucros elevados;	Lucros sustentáveis a longo prazo	Baixa margem de lucro	Sem lucros anormais

Fonte: Adaptado Rabanal e Ramirez (2010)

Rabanal e Ramirez (2010) citam Bernard (2002) quando tecem as características da hipercompetição. A **Vantagem Competitiva** tornou-se difícil de criar e manter, e sua durabilidade declinou haja vista haver um fluxo contínuo (até infinito) de vantagens

temporárias; na **Inovação** há um crescimento acelerado e desordenado tanto quanto o *know-how* são renovados continuamente; enquanto que os **Cientes** tornaram-se altamente exigentes, por existirem produtos e serviços semelhantes e com isto sua expectativa tende a crescer; no **Valor** há uma busca constante por novos produtos ou serviços que possam encantar, atrair e tentar reter novos clientes ou os antigos; enquanto a regra do **Mercado** não possui mais a estabilidade que antes imperava, sendo a transferência de poder para o cliente, a facilidade de entrar em mercados que antes eram intransponíveis, o aumento expressivo de competidores e o incentivo em aumentar a competição intensa e agressiva, por parte de Governos e autoridades, os motivos pelos quais distorceram esta lógica.

D'Aveni (1995, *apud* Livera; Moraes, 2002) coloca quatro arenas onde as organizações duelam

- **Custo e Qualidade** – Competição baseada no valor dos produtos e/ou qualidade, porém à medida que os custos baixam, a qualidade tende a tornar-se padronizada e a organização se aproxima do melhor valor (valor ótimo); neste ponto as organizações passam à guerra de preços (MELO, 2007). A estratégia competitiva se baseia nas estratégias genéricas de liderança de custos, diferenciação ou foco (LIVERA; MORAES, 2002);
- **Timing e Know-How** – Baseada em habilidade de pioneirismo (lançamento constante de produtos) e em recursos singulares ou conhecimentos que a organização possua e que possam ser usados para aumentar a rentabilidade e o lucro (LIVERA; MORAES, 2002). Nesta arena faz-se necessário o investimento constante em recursos tecnológicos para descoberta de novos produtos, contudo, organizações imitadoras derrubam estas vantagens, sendo necessário vultuosos investimentos para manter-se na liderança (MELO, 2007);
- **Fortalezas** – As organizações tendem a levantar barreiras à entrada de novos entrantes, restringindo o mercado e visando manter os lucros. Estas barreiras podem compreender regiões geográficas, segmentos industrial ou mercado de determinado produto, buscando evitar ataques baseados em preços/qualidade ou inovação/imitação (MELO, 2007);
- **Reservas Financeiras** – Baseia-se na concentração de recursos e busca derrubar os concorrentes menores através da quantidade de capital. Porém, elas reagem através da formação de alianças ou com ajuda de leis governamentais, o que leva

a deterioração do capital e posterior perda da vantagem competitiva (MELO, 2007).

Mas, mesmo com este cabedal de definições e sem garantias de construção de vantagens competitivas duradouras, é imprescindível à organização estruturar-se de forma a explorar o máximo de suas competências em detrimento das adversidades do mercado e dos demais *stakeholders*. Por isto, faz-se necessária a análise quanto ao ambiente em que a organização esta inserida, o que pressupõe que ela irá se organizar e estruturar suas estratégias para melhor participar no mercado.

## 2.3 O Meio-Ambiente

Todo esse panorama descrito até agora leva a análise dos ambientes que impactam a organização. O ambiente geral é o agrupamento dos anseios da sociedade que influenciam o setor e as organizações com compõem esse setor (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Dentro deste ambiente geral, encontra-se os ambientes interno e externo da organização e os agentes que impactam diretamente ou indiretamente as empresas.

Primeiramente uma explanação acerca do ambiente externo e suas composições e logo em seguida uma vista no ambiente interno e seus componentes.

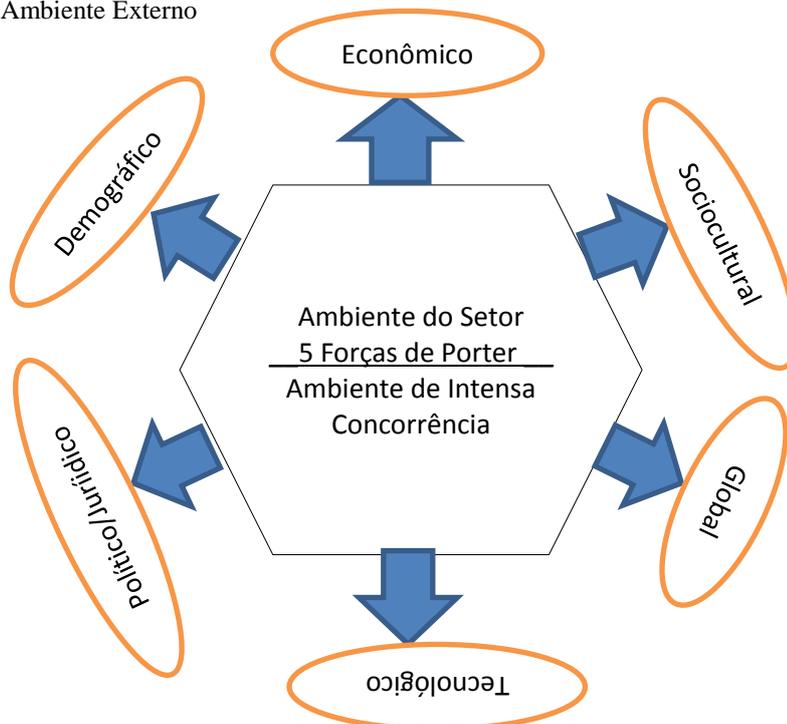
### 2.3.1 Externo

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) o ambiente externo é composto por seis dimensões ou segmentos sejam eles: demográfico, politico/jurídico, econômico, tecnológico, sociocultural e global.

O segmento **demográfico** é composto pelas características da população que o compõem. Tamanho da população, faixa etária, distribuição geográfica, miscigenação étnica e a distribuição de renda são os fatores que leva-se em consideração quando analisa-se esta dimensão. No segmento **político/jurídico** deve-se levar em consideração as leis e políticas governamentais que influenciam o negócio; leis anti-truste, de governança corporativa, tributária e trabalhistas são exemplos que a compõem. Já o segmento **sociocultural** preocupação com fatores indiretos da sociedade, como valores culturais e atitudes da população; exemplos podem ser a ascensão do público feminino no mercado de trabalho e tendência de aposentadoria tardia ou antecipada por parte dos

diferentes países. O segmento **tecnológico** abrange as mudanças de tecnologias que influenciam os meios de comunicação ou de produção, além de instituições que estão envolvidas na criação de novos conhecimentos; a importância deste meio é indicada pela descoberta de que as primeiras empresas a adquirirem uma nova tecnologia geralmente obtêm parcelas significativas de mercado ou retornos maiores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). O segmento **global** é composto por mercados que estão a surgir, os mercados já existentes, mudanças políticas importantes ou eventos que envolvam grandes mudanças e influências da globalização ou da terceirização (*outsourcing*). E por fim o segmento **econômico** é composto pela qualidade e diversidade da economia do país, e por isto as empresas estudam e procuram identificar as mudanças, tendências e implicações em sua estratégia (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Figura 2.3: Ambiente Externo



Fonte: Adaptado de HITT; IRELAND; HOSKISSON, (2008)

Andrews (1980, *apud* Mintzberg *et al*, 2006) indica que a composição é dada por: ecologia, político, economia, tecnologia, sociedade e segmento. A diferença reside na ecologia que é composta por fatores físicos como presença de água, condições de solo ou acesso a malha viária para escoamento de produção. E no fator segmento, que

aplica-se as características de nichos ou parcelas de mercado que normalmente as organizações acreditam conhecer bem (ANDREWS, 1980 *apud* Mintzberg, 2006).

Então, segundo os autores, oito são os fatores que as organizações devem analisar antes de adentrar em mercados e depois que estão consolidadas, buscando a manutenção do planejamento estruturado. Dentro destes ambientes as organizações devem atentar na busca por **oportunidades** e visando reduzir as **ameaças**, utilizando as mais diversas fontes disponíveis para sua projeção (jornais, internet, consultas a dados públicos de pesquisas da população). Esses dois conceitos são importantes quando busca-se ampliar a participação no mesmo mercado ou expansão em mercados distintos, norteando-se a partir das dimensões que foram apresentadas anteriormente.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) complementam que além de atentar à análise das variáveis do ambiente externo, deve-se voltar olhares para o setor onde a organização está inserida. E para isto, cita o modelo de Michel E. Porter para análise da indústria, já explanado anteriormente.

### 2.3.2 Interno

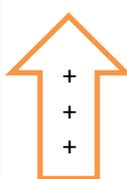
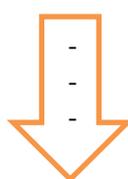
Não obstante ao estudo das variáveis externas deve-se voltar olhares para “dentro de casa” em vistas a averiguar as capacidades que possui e atentando para extrair o melhor dos recursos internos e enfrentar as adversidades externas. Andrews (1980 *apud* Mintzberg, 2006) coloca que as capacidades de uma organização “é sua aptidão, demonstrada e potencial para atingir, apesar das circunstâncias opostas ou da concorrência, o que quer que tenha se proposto a fazer”. E complementa afirmando que as forças da organização são únicas e resultam em um recurso para crescimento e diversificação, sendo inerentes 1) ao desenvolvimento dos pontos fortes e fracos das pessoas que a compõem; 2) ao grau de capacidades individuais e efetivamente aplicados; e 3) a qualidade dos esforços em coordenar as capacidades únicas.

Barney (1995 *apud* Mintzberg, 2006) afirma que a partir da criação da estrutura de SWOT o restante da estratégia se limita a preencher os espaços que ficaram faltando e sugere que os gerentes devem levar em consideração questões importantes relativas às aptidões e aos recursos, sendo elas 1) relativas ao valor dos ativos organizacionais; 2) a raridade; 3) a possibilidade de imitabilidade; e 4) relativos à organização dos recursos.

Atualmente muito das vantagens criadas através do uso das competências e dos recursos nas organizações foi neutralizado por fatores como avanço tecnológico, estrutura do setor ou mudanças nos gostos do cliente (BARNEY 1995 *apud* Mintzberg, 2006). Desta forma as organizações devem repensar o valor que é criado por meio de seus recursos e explorar suas competências para voltar a criar a ideia de diferenciação em relação a outros produtos.

Haja vista o que foi exposto, a organização deve visar maximizar as **forças** utilizando os recursos e competências internas, enquanto tenta minimizar as **fraquezas**, que podem ser encontradas nas mais diversas situações, como planejamento, recursos físicos ou humanos.

Figura 2.4: Matriz SWOT.

Ambiente Interno	<b>FORÇAS</b>		<b>FRAQUEZAS</b>	
Ambiente Externo	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMEAÇAS</b>	

Fonte: O Autor (2015)

A Matriz de SWOT é uma ferramenta disseminada no meio empresarial e busca efetuar o levantamento das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) constituem o significado das letras S.W.O.T.

Após a análise dos ambientes interno/externo e a determinação dos fatores impactantes para alocação na matriz de SWOT deve-se proceder com a análise das estratégias cabíveis por meio do cruzamento destes pontos. Quando se cruza as Forças e as Oportunidades pode-se definir quais as estratégias que proporcionarão a diferenciação visando as vantagens competitivas através dos recursos próprios. Já quando se traça as Oportunidades com as Fraquezas deve-se atentar com modificações internas em vistas a aproveitar o que o mercado tem a oferecer. No que tange as Forças com as Ameaças vislumbra-se quais as ferramentas que podem ser utilizadas para fazer frente as ofensivas da concorrência. E por fim quando cruza-se as Ameaças com as

Fraquezas deve-se atentar para as limitações da organização e tomar providências para fortalecimento interno, ou até mesmo a mudança do curso do negócio (MELO, 2007).

## 2.4 Instituições de Ensino Superior

A Lei 9.394/96, que trata das Diretrizes da Educação, objetivou determinar os alicerces necessários à estruturação do ensino nos diversos âmbitos, desde o básico ao superior. Essa lei foi um marco para a educação, possibilitando o desligamento entre o que antes eram as razões básicas das universidades, a tríade ensino-pesquisa-extensão, possibilitando a oferta de cursos mais baratos e que abarcasse mais mercados.

O Ensino superior tem por finalidade (BRASIL, 1996) a estimulação cultural, desenvolvimento de espírito científico e pensamento reflexivo, além de formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento que estejam aptos para inserção nos setores profissionais, com participação no desenvolvimento da sociedade e colaborar com a formação contínua. Em síntese, as instituições formam pessoas para atuar no mercado de trabalho, cientes de sua participação como seres pensantes e atuantes na realidade social, produzirem material e divulgarem saberes culturais e científicos.

No tocante à esfera político-administrativa, a Lei 9.394 impõe às IES as seguintes definições:

- Privadas – quando são mantidas e controladas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado;
- Públicas – criadas, incorporadas ou mantidas pelo poder público.

Enquanto são categorizadas em particulares “sentido estrito, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado [...]”; comunitárias “entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade”; confessionais “assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas [...]”; e filantrópicas regidas por lei própria (Lei 12.101 de Novembro/2009) (BRASIL, 1996).

Neste ambiente as IES podem disponibilizar cursos de graduação, pós-graduação e extensão, desde que enquadrada nas determinações da lei supracitada. O decreto 5.773 sancionado em Maio/2006 visou garantir a qualidade do ensino, e conseqüentemente, das instituições e seus bens tangíveis e intangíveis. Normatiza as competências de regulação, avaliação e supervisão que acometem instituições de ensino superior, independentemente de sua natureza (público ou privada).

Na perspectiva da regulação, são instituídos as “modalidades de atos autorizativos os atos administrativos de credenciamento e recredenciamento de instituições de educação superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como suas respectivas modificações” (BRASIL, 2006). Fixando limites de atuação dos agentes públicos e privados.

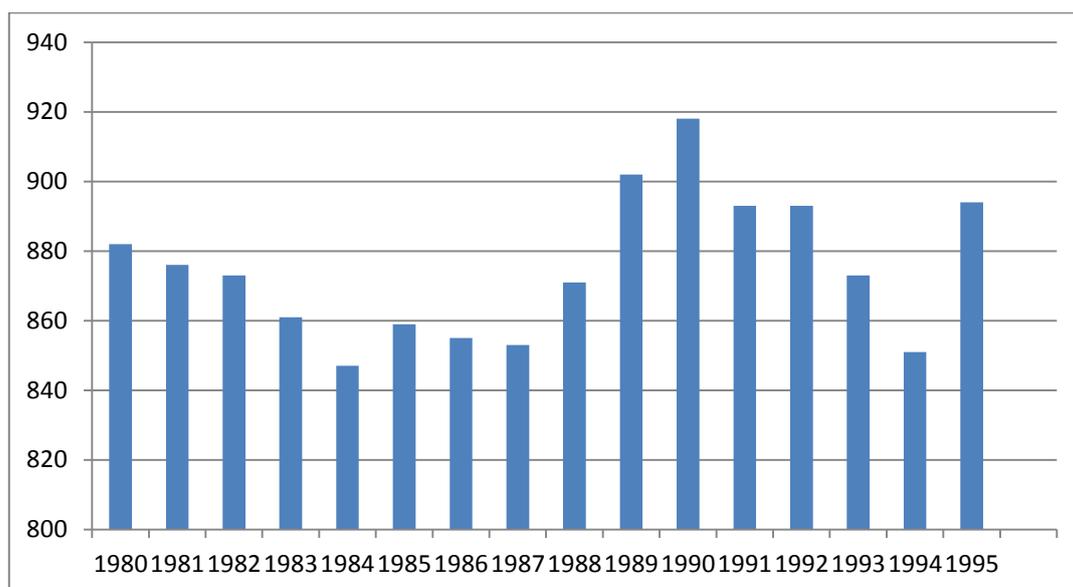
No que concerne a avaliação das IES, foi instituído através da Lei 10.861 de Abril/2004 o SINAES como órgão responsável pelo processo de avaliação das instituições de educação superior a nível nacional, de seus cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes. Delegou-se aos Ministério da Educação, CNE (Conselho Nacional de Educação), INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) e CONAES (Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior) a autoridade de supervisão através de instrumento próprio.

#### 2.4.1 Estratégia e Competitividade em Instituições de Ensino

Após a saída do governo Collor e estabilização econômica na década de 90, a já citada Lei 9.394/96 possibilitou a abertura econômica do ensino, desencadeando o aumento da concorrência por parte de diversos grupos educacionais em um mercado que se encontrava em estado de dormência.

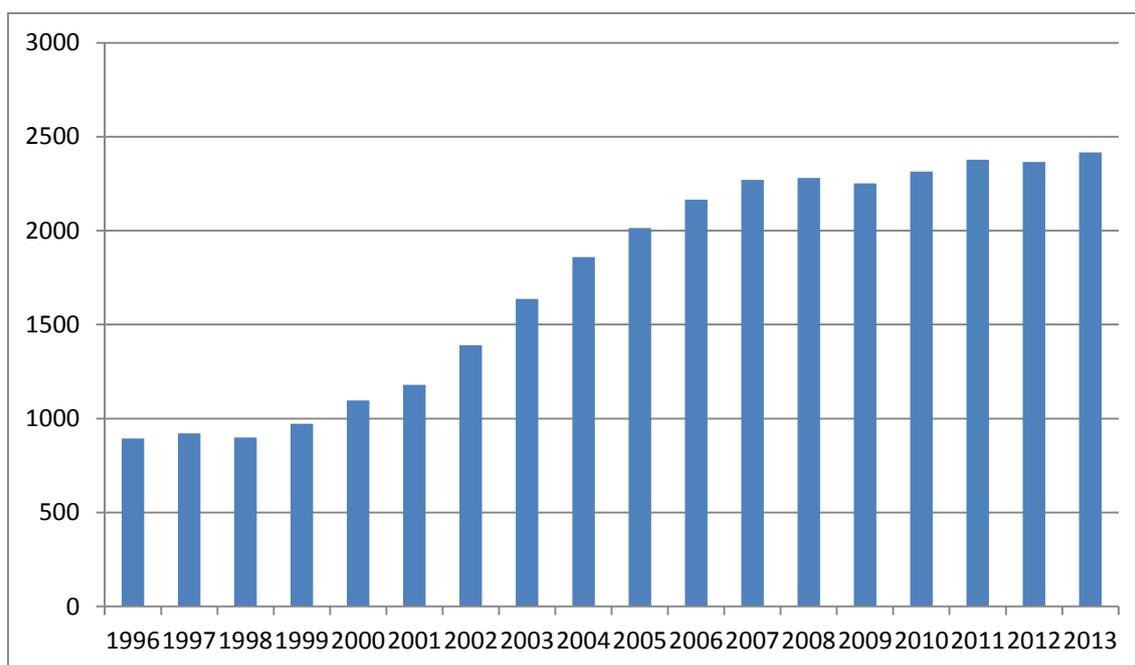
Observa-se, nos dois gráficos a seguir, que antes da Lei 9.304/1996 havia uma oscilação muito pequena entre a abertura de novos cursos/instituições, mantendo-se o crescimento praticamente estagnado. Porém, a partir de 1996 houve expansão na quantidade de instituições a nível nacional.

Gráfico 2.1: Quantidade de Instituições 1980-1995



Fonte: Inep

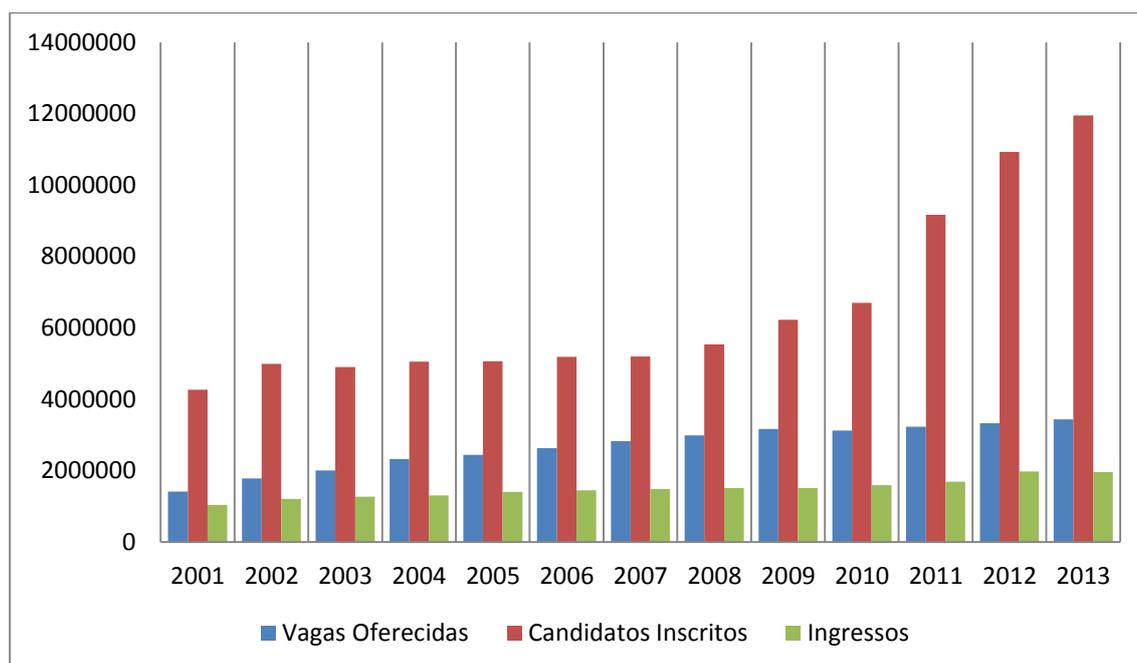
Gráfico 2.2: Quantitativo de Instituições 1995-2013



Fonte: Inep

Entre o final da década de 90 e o início do século XXI, o mercado tornou-se mais competitivo, dado o aumento expressivo na quantidade de instituições e cursos abertos. Pode-se observar pela quantidade de estudantes que participaram de processos seletivos e os ingressantes (Gráfico 2.3) entre os anos de 2001 e 2013.

Figura 2.3: Crescimento em vagas oferecidas, candidatos inscritos e ingressos nos anos de 2001 à 2013.



Fonte: Inep

Ao final do gráfico observa-se que há um recuo no quantitativo de ingressantes por meio do vestibular e outras formas de processo seletivo (1.970.392 em 2012, contra 1.951.696 em 2013), mesmo a quantidade de candidatos inscritos e vagas oferecidas ter tido o crescimento.

Um fator que preocupa no que tange esse crescimento vertiginoso é a ociosidade adquirida nas salas de aula. O percentual de alunos em salas de aula tem caído nos últimos anos apesar de ter havido crescimento na quantidade de pessoas inscritas. A relação entre candidatos ingressantes e inscritos encontra-se em 0,16 (2013) onde antes era de 0,24 (2001). Caindo também no que diz respeito aos candidatos inscritos *versus* vagas oferecidas (0,73 em 2001 contra 0,56 em 2013) uma queda na ordem de 14%.

Corbucci (2007) confere a estes dados um olhar preocupante

Esses dados também sugerem alguma cautela em relação a esse modelo de expansão da educação superior, centrado na iniciativa privada, pois o mesmo já tem se deparado com os limites dos orçamentos familiares, que podem comprometer, em breve, a sustentabilidade desse modelo. Nesse sentido, a ampliação da oferta de vagas tem se mostrado insuficiente para assegurar a democratização do acesso à formação em nível superior.

Haja vista o aumento da concorrência e excesso de demanda, porém baixo índice de entrada dos candidatos, há a necessidade de se repensar os planos organizacionais para fazer frente aos problemas que estão se estruturando.

Por isso o pensamento no curto, médio e longo prazo tornou-se objeto em comum entre as IES por vários motivos (Quadro 2.1), sejam internos ou externos.

Quadro 2.1: Razões para construção do planejamento

Externos	Internos
Aumento da demanda social e necessidade de dirigir-se a uma clientela mais diversificada	Desenvolvimento da ciência
Cortes nos gastos públicos em educação superior	Crescente necessidade de fomentar novos métodos interdisciplinares e multidisciplinares
Mudanças nas necessidades do mercado, devido a mudança na dinâmica dos mercados	Veloz desenvolvimento de ferramentas de informação e comunicação
Sistemas de avaliação internos/externos	Desenvolvimento de pesquisas
	Incremento da distância entre ensino e pesquisa

Fonte: Adaptado Bondini (1998)

“As IES que se tornarem mais capazes de identificar tendências e possibilidades de inflexões no processo de desenvolvimento da educação podem preparar-se melhor para a competição, presente e intensa em todos os ambientes” (CAMELO; RIZZATO, 2013).

Rebello e Erdmann (2007) indicam que as estratégias nas organizações de ensino são tidas tipicamente como fragmentadas, evolucionárias e intuitivas, e que desta forma diferenciam-se dos modelos estratégicos normalmente apresentados pela literatura. Os mesmos assinalam que são organizações complexas por estarem “inseridas em uma sociedade multifacetada relacionando-se com o ambiente externo e interno, numa perspectiva de rede com relações múltiplas e simultâneas”.

Mainardes, Ferreira e Tonini (2011) colocam como linhas a serem seguidas para se analisar as IES as teorias da Competitividade, dos Recursos e Capacidades e dos *Stakeholders*.

Dentro da teoria da Competitividade encontrar-se a teoria de Competitividade na Indústria e a da Competitividade Territorial. Para a primeira, deve-se atentar para duas das cinco forças que permeiam a competitividade, sendo elas o Poder de Barganha dos Clientes e a Ameaça de Novos Entrantes.

Isto ocorre por haver crescimento no número de clientes, estes por sua vez adquiriram maior poder de escolha e por ventura passaram a ser “mimados” pelas instituições; e o aumento da quantidade de instituições ou expansão das que se encontram no exterior, ocasionando maior competição ao setor.

Mainardes, Ferreira e Tonini (2011) fazem ressalvas quanto a esse modelo, pois, é incompleto para analisar instituições complexas como as de ensino, haja vista que há uma força muito impactante, caracterizado pelos docentes, que acabariam se tornando geradores de vantagens competitivas sustentáveis (MINTZBERG; ROSE, 2003 *apud* MAINARDES; FERREIRA; TONINI, 2011). Outro ponto de ressalva é a força que o governo possui neste ambiente, dada a grande regulamentação neste setor; como exemplo, a desoneração de impostos e aumento nos incentivos ou o investimento na expansão da rede de ensino pública.

Já na teoria da Competitividade territorial Mainardes, Ferreira e Tonini (2011) assinalam que eles são organismos que atuam e modificam realidades territoriais e desta forma assumem a responsabilidade de prepararem os profissionais para atuarem nas empresas da região, além de proporcionarem inovação à região no quesito conhecimento. Quando trata-se da vertente dos Recursos e Capacidades, esta busca dentro da organização as formas de moldar a estratégia. Para tanto, dois pontos são apresentados como geradores de vantagem competitiva: a capacidade das IES de serem voltadas ao mercado (por conseguirem entregar à sociedade profissionais com alto teor técnico); e a capacidade de aprendizado das IES (gestores devem adotar estratégias que consigam aprender com outras organizações, concorrentes ou não [*benchmarking*]) (VOSS *et al*, 1997 *apud* MAINARDES; FERREIRA; TONINI, 2011).

E por fim a vertente que focaliza nos *Stakeholders*, que para Michel (2005, *apud* MAINARDES; FERREIRA; TONINI, 2011), fatores como a alta competitividade geram grandes problemas, pois, afetam diretamente a qualidade da educação e as finanças organizacionais. Desta forma, faz-se necessária a localização das partes interessadas para identificação do grau de importância e o desenvolvimento de estratégias adequadas a cada um (MAINARDES; FERREIRA; TONINI, 2011).

Bodini (1998) aponta que vários são os argumentos das instituições educacionais para não utilizarem as técnicas antes relegadas às organizações industriais/comerciais

- Não possuem um produto final;
- Não visam o lucro;
- Possuem filosofias, missões e objetivos bem diferentes das indústrias.

Porém deve-se ter um olhar crítico no tocante a evolução do mercado e o que move a expansão das instituições; Camelo e Rizzato (2013) trazem esta reflexão a tona quando declaram que elas podem ser de duas maneiras, internas, movidas pelo dinamismo das IES; ou externa, fruto do simples crescimento do mercado e a busca por uma fatia maior do bolo, que acaba deprimindo a qualidade do ensino.

“Na verdade, é preciso amadurecer ou pelo menos calibrar melhor o argumento, Porque análises recentes do SES norte-americano têm apontado a presença de outra razão para a sua expansão contínua: a incapacidade da IES de resolverem seus problemas sem aumentar seus custos – tipicamente, alocam uma equipe para estudar e resolver o problema e algum recurso financeiro para que possam cumprir a tarefa. O desafio hoje é decidir critérios para fazer escolhas de modo a que os problemas sejam bem resolvidos dentro dos orçamentos”. (CAMELO; RIZZATO, 2013)

Camelo e Rizzato (2013) colocam como vantagem competitiva a evolução de faculdades para universidades, dada a facilidade de obtenção de cursos em detrimento da burocracia que permeia o MEC.

## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

A pesquisa científica visa proporcionar a sociedade conhecimento do que antes era desconhecido, utilizando métodos que consistem na obtenção, testes e levantamento de hipóteses de variáveis de forma sistemática e exaustiva. Cervo e Bervian (1983) caracterizam a pesquisa como uma atividade voltada para a resolução de problemas através do método científico.

### 3.1 Quanto Aos Procedimentos

Quanto aos meios a pesquisa será estudo de caso, pesquisa de campo, pesquisa documental, pesquisa não participante e bibliográfica.

Como estudo de caso, consiste conhecer, em profundidade, as características de uma determinada situação (FONSECA, 2002). E como será conduzida no ambiente em que acontece o evento, também será caracterizada por pesquisa de campo. Para Marconi e Lakatos (1990) é a forma para obter informações e/ou conhecimentos sobre um problema que se busca respostas.

A pesquisa bibliográfica é importante por já proporcionar ao pesquisador conhecimento de tudo o que já foi estudado, observando-se a Fundamentação Teórica em que aquele assunto se encontra e de levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios físicos ou eletrônicos, segundo Fonseca (2002). E pesquisa documental, por fazer uso de documentos pouco manipulados como informações da organização e a legislação pertinente à pesquisa, como assinala Fonseca (2002, pág 32) “a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, [...]”.

A pesquisa não participante é caracterizada por o pesquisador ter o papel de observador e tornar-se alheio ao ambiente, em vistas a causar o mínimo impacto possível (FERREIRA, TORRECILHA e MACHADO, 2012). Restando ao pesquisador captar os estímulos do ambiente e documentá-los.

### 3.2 Quanto Aos Fins

Quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como Exploratória e Descritiva. Exploratória por proporcionar ao pesquisador informações e familiaridade com o problema; proporcionando um instrumento que não visa testar hipóteses (Hair Jr *et al*, 2005). E Descritiva pelos planos serem estruturados e voltados à necessidade de medir as características de uma pesquisa. “As hipóteses, derivadas da teoria, normalmente servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado” (Hair Jr. *et al*, 2005, pág 86).

O questionário foi desenvolvido utilizando o *checklist* proposto por Power *et al* (1986), que busca elencar o pontos fortes e fracos (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo) da organização. O foco da construção foi, no entendimento do pesquisador, de pontos que os coordenadores da instituição e direção possuíram, mesmo que superficialmente. A análise, por sua vez, foi em pontos de convergência e divergência entre os dois grupos de estudo.

### 3.3 Quanto À Forma De Abordagem

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa se caracteriza por qualitativa, por não se utilizar de meios estatísticos ou outras formas de quantificação. O uso de categorias quantificadas pode ser utilizado, denominando-se assim de dados qualitativos quantificados. Strauss e Corbin (2008) salientam que pode haver uso de dados numéricos, porém, a análise consistirá em um processo não-matemático de interpretação. “Os dados devem consistir de entrevistas e observações, mas também devem incluir documentos, filmes ou gravações em vídeo, e mesmo dados que tenham sido quantificados para outros fins, como dados do censo”. (STRAUSS; CORBIN, 2008, pág 24)

A forma de coleta de dados foi o questionário. Para tal, foi construído utilizando por base a estrutura proposta por Power *et al* (1986). Este modelo esta organizado em forma de *checklist* conforme o Quadro 3.1. Por questões de sigilo e por desconhecimento dos coordenadores alguns pontos não foram desenvolvidos e utilizados na pesquisa (como P&D).

Quadro 3.1: *Checklist* dos pontos fortes e fracos.

<b>Marketing</b>
Qualidade do Produto Número de linhas de Produto Diferenciação do produto Participação no Mercado Políticas de determinação de preço Canais de distribuição Programas promocionais Serviço ao cliente Pesquisa de <i>marketing</i> Propaganda Força de vendas
<b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>
Capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de produto Capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de processo Capacidade da fábrica-piloto
<b>Sistemas de Informação Gerencial</b>
Velocidade de resposta Qualidade das informações correntes Capacidade de expansão Sistema orientado para o usuário
<b>Time Gerencial</b>
Habilidades Congruência de valores Espírito de time Experiência Coordenação de esforços
<b>Operações</b>
Controle de matérias-primas Capacidade de produção Estrutura de custo de produção Instalações e equipamentos

Controle de estoques
Controle de qualidade
Eficiência energética
<b>Finanças</b>
Alavancagem financeira
Alavancagem operacional
Proporções do balanço
Relações com acionistas
Situação fiscal
<b>Recursos Humanos</b>
Capacidades dos funcionários
Sistemas de pessoal
<i>Turnover</i> de pessoal
Moral dos funcionários
Desenvolvimento dos funcionários

Fonte: Power *et al* (1986 *apud* Mintzberg, 2010)

### 3.4 População e Amostra

A população de uma pesquisa é caracterizada pela totalidade dos elementos disponíveis para entrevista. Muitas vezes não sendo possível realizar a entrevista por haver um quantitativo muito grande de respondentes, neste caso, a saída é extrair uma amostra.

Na pesquisa em questão o universo é composto por coordenadores e diretoria. Por ser composto de um conjunto pequeno, foi possível realizar a pesquisa com o universo e os mesmos se dispuseram a responder.

A aplicação do questionário foi realizada durante todo o mês de Agosto (do dia 1 ao 31) das 17 pessoas selecionadas, duas não retornaram a devolutiva em tempo hábil. Desta forma, serão analisados os 15 respondentes restantes. O questionário encontra-se no final deste trabalho como Apêndice A.

### 3.5 Objeto de Pesquisa

A organização escolhida como fonte de pesquisa solicitou que fosse mantido sigilo quanto as informações, desta forma, a partir daqui ela será tratada como Instituição. Além do mais, convencionou-se aglutinar os cursos utilizando a nomenclatura do Cnpq para que na análise fosse realizado o cruzamento das informações por grandes áreas e a diretoria, não por cursos individuais, possibilitando visualizar suas particularidades. Sendo assim, formou-se 4 grupos, sendo constituídos da seguinte forma: do Grupo A (ciências médicas e da saúde), Grupo B (ciências sociais aplicadas), Grupo C (ciências agrônômicas e veterinárias) e Grupo D (ciências humanas).

#### 3.5.1 A Cidade

O município de Caruaru nasceu após a assinatura da 416ª Lei-Provincial datada do ano 1857. Mas antes, havia sido cedida como sesmaria à família Rodrigues de Sá, pelo então governador Aires de Souza de Castro para criação de gado e desenvolver a agricultura na região (CARUARU, 2015).

Sua área territorial é de 920.611 km<sup>2</sup>, localizado na Microrregião do Vale do Ipojuca e Mesorregião do Agreste de Pernambuco. Para CPRH (2005) esta inserido na unidade geoambiental do planalto da Borborema, estando entre 650 e 1000m de altitude. O relevo característico é formado por vales profundos e estreitos dissecados, recortada por rios perenes de pequena vazão. Seu clima característico é o semiárido com temperatura média de 24°.

Dista 130 km da capital do estado, Recife e esta próximo das principais capitais do Nordeste. Atualmente o município de Caruaru é conhecido como a Capital do Forró. Dada sua importância no contexto econômico e social do Agreste também já foi conhecida como a Princesa do Agreste.

#### DEMOGRAFIA

Segundo IBGE (2015), o censo de 2010 apresenta a cidade com uma população de 314.912 habitantes, com estimativa para o ano corrente de 347.088. A densidade

populacional é de 342,07 hab/km<sup>2</sup>. A população é composta de 149.153 homens e 165.759 mulheres. A maioria da população reside na área urbana. O município possui IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) do ano de 2010 foi de 0,677.

## ECONOMIA

Sua economia pelo grau de importância é composta por serviços, indústria e por fim, a agropecuária. Por ser palco da tradicional Feira da Sulanca, atrai semanalmente um grande quantitativo de pessoas das cidades próximas, onde comercializa-se roupas, alimentos e produtos artesanais.

Seu PIB (Produto Interno Bruto) *per capita* é R\$ 11.950,04, tornando-se o 11º município com maior índice em Pernambuco. Um grande fator de atração de novas unidades econômicas é a presença de diversas instituições de ensino superior, dentre elas a Universidade Federal de Pernambuco, Universidade de Pernambuco, Associação Caruaruense de Ensino, Faculdade de Filosofia de Caruaru e a *Devry*.

### 3.5.2 A Instituição

Uma instituição tradicional e com bagagem na área de ensino, assim se caracteriza a organização pesquisada. Tida por sua capacidade de formar agentes modificadores do ambiente social, a Instituição foi fundada na metade do século 20. Nos primórdios, seu fundador sofreu grande pressão por parte da sociedade e grupos de intelectuais quanto à fundação da instituição no interior.

Sua missão é calcada no entendimento de que o trabalho dos profissionais da educação é importante para modificação do ambiente social, por isto, a capacitação científica, tecnológica, ética e humanística constituem um dos pilares nos quais o foco da instituição deve recair. Além do mais, o envolvimento, comprometimento e efetiva contribuição ao desenvolvimento da sociedade esta alinhado com a filosofia de cada projeto de cada curso.

Desde que seu fundador concebeu o ideário da instituição, pode-se perceber que a busca pela formação com foco no humanismo e na sensibilidade social esta

intrinsecamente ligado às praticas pedagógicas. Ilustradas por meio dos canais que cria, como a inserção na Rede Universitária para o Estudo da Fraternidade (RUEF) que constitui um grupo de estudos voltado às práticas da fraternidade como novo paradigma cultural. Em março de 2014 foi criada a Cátedra Chiara Lubich de Fraternidade e Humanismo

Ela esta inserida em um ambiente de intensa competição, possuindo como concorrentes diretos outras duas instituições privadas e 6 instituições que concorrem indiretamente (entre públicas e à distância). Além de cursos técnicos que podem pesar no momento da decisão.

Sua estrutura física é composta por 4 unidades, sendo uma administrativa. Os prédios localizam-se a uma distância de 400m de raio. O primeiro comporta as secretarias e cursos da área de humanas e sociais aplicadas; o segundo a quadra, piscina, academia, cantina, biblioteca, clínica escola e cursos da área de saúde; e o terceiro estrutura voltada para a prática de atividades físicas e estacionamento.

Os cursos são em turnos diurno e noturno e as aulas são realizadas em ambos os campus. Tem aproximadamente 5000 pessoas e está no mercado há 55 anos. No total tem-se 16 cursos de graduação e 30 especializações *lato sensu*.

## CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa serão analisados os questionários. Para tanto, serão conduzidas análises com base na observação imparcial do autor e nas indicações convergentes e divergentes dos respondentes. Em um primeiro momento, terá como vistas os pontos fortes e fracos e em um momento posterior, tomarão as oportunidades e ameaças que foram indicadas como mais representativas no escopo da Instituição.

A análise será estruturada por área segundo o *check-list* utilizado (vide Power *et al*, 1986). Recordando quanto a formação de 4 grupos, sendo constituídos da seguinte forma: do Grupo A (ciências médicas e da saúde), Grupo B (ciências sociais aplicadas), Grupo C (ciências agrônômicas e veterinárias) e Grupo D (ciências humanas).

Nas Tabelas 4.1 e 4.2 estão formatadas as matrizes SWOT com base nos questionamentos realizados aos coordenadores e direção (respectivamente). Elas foram concebidas, como citado anteriormente, para serem analisadas as convergências e divergências entre as opiniões dos respondentes em fatores internos como *marketing*, financeiro, operacional, infra estrutura física, sistemas de informação e infra estrutura tecnológica, equipe de gestores e as políticas de recursos humanos; e quais as ameaças e oportunidades que eles vislumbravam no mercado.

Tabela 4.1: Matriz SWOT segundo a Coordenação

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diversidade de Cursos;</b></li> <li>• <b>Participação e avaliação de posicionamento no Mercado;</b></li> <li>• <b>Preços;</b></li> <li>• <b>Políticas de atração e retenção de alunos;</b></li> <li>• <b>Atividades extra-instituição;</b></li> <li>• <b>Marca;</b></li> <li>• <b>Currículo e capacidades dos docentes;</b></li> <li>• <b>Interação docente-discente;</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramental de apoio;</li> <li>• Sistemas de informação;</li> <li>• Equipe de suporte de TI;</li> <li>• Infraestrutura tecnológica;</li> </ul>

- **Infra-estrutura educacional e extra educacional;**
- **Políticas de retenção e manutenção de funcionários;**
- **Estrutura hierárquica organizacional;**
- **Capacidade financeira;**
- **Dependência de programas governamentais;**
- **Equipamentos informacionais;**
- **Habilidades da gerencia;**
- **Cultura organizacional;**

**OPORTUNIDADES****AMEAÇAS**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Novos cursos em novas áreas do conhecimento;</b></li> <li>• <b>Demandas sociais por ensino superior;</b></li> <li>• <b>Regulamentações governamentais;</b></li> <li>• <b>Programas de incentivo educacional;</b></li> <li>• <b>Expansão do setor educacional;</b></li> <li>• <b>Desenvolvimento de novas tecnologias;</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oscilações da economia;</b></li> <li>• <b>Custo de crédito;</b></li> <li>• <b>Custos de abertura de novos cursos;</b></li> <li>• <b>Custos de mão de obra terceirizada;</b></li> </ul> |
|--|--|

Fonte: Autor (2015)

Tabela 4.2: Matriz SWOT segundo a Direção

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diversidade de Cursos;</b></li> <li>• <b>Percentual e avaliação de posicionamento no Mercado;</b></li> <li>• <b>Preços;</b></li> <li>• <b>Políticas de atração e retenção de</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ferramental de apoio;</b></li> <li>• <b>Sistemas de informação;</b></li> <li>• <b>Equipe de suporte de TI;</b></li> <li>• <b>Infraestrutura tecnológica;</b></li> <li>• <b>Equipamentos informacionais;</b></li> </ul>

**alunos;**

- **Atividades extra-instituição;**
- **Marca;**
- **Currículo e capacidades dos docentes;**
- **Interação docente-discente;**
- **Infra-estrutura educacional e extra educacional;**
- **Políticas de retenção e manutenção de funcionários;**
- **Estrutura hierarquica organizacional;**
- **Capacidade financeira;**
- **Dependência de programas governamentais;**
- **Habilidades da gerencia;**
- **Cultura organizacional;**

#### **OPORTUNIDADES**

#### **AMEAÇAS**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Custos de abertura de novos cursos;</b></li> <li>• <b>Novos cursos em novas áreas do conhecimento;</b></li> <li>• <b>Demandas sociais por ensino superior;</b></li> <li>• <b>Regulamentações governamentais;</b></li> <li>• <b>Programas de incentivo educacional;</b></li> <li>• <b>Expansão do setor educacional;</b></li> <li>• <b>Desenvolvimento de novas tecnologias para educação;</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oscilações da economia;</b></li> <li>• <b>Custo de crédito;</b></li> <li>• <b>Custos de mão de obra terceirizada;</b></li> </ul> |
|--|--|

Fonte: Autor (2015)

**Marketing:** área responsável pelas ações mercadológicas e relacionamento com o consumidor. É uma das áreas que ganhou grande destaque dada a característica de atração e conversão do consumidor em cliente, através de um bom relacionamento. Seu planejamento proporciona às organizações conhecimento de como está o desempenho perante o mercado e as respostas que devem adotar “os públicos de uma IES são diversos, exigentes e estratégicos, por isso merecem especial atenção a cada planejamento, seja ele administrativo ou educacional, pois públicos como a mídia e a clientela são na prática, o termômetro da instituição” (CUNHA E SILVA, 2013, pág.10).

Disto isto, a opinião geral entre a diretoria e as coordenações é que os fatores indicados no questionário perfazem pontos fortes. Variáveis como a diversidade de cursos para uma cidade de interior é bastante sugestiva, apesar de não ser regra. Porém, quando analisados por grandes áreas há a discordância quanto aos pontos percentual de domínio de mercado, a prática de preços, as promoções e premiações à novos ingressantes, as pesquisas realizadas pelas instituições com vistas a mensuração da qualidade do serviço, pesquisas de mercado sobre o posicionamento e a qualidade da página de internet como forma de atração.

Pode haver um desconhecimento, das coordenações, no que tange as práticas mercadológicas, quanto aos resultados destas ações ou até mesmo se são praticadas. Haja vista alguns pontos não serem de estrito interesse deste público, estando a mercê da administração geral. Outros fatores apontados, ou a falta deles, (prática de preços, promoções e premiações para atração) podem tornar-se fatores pouco compensadores de matrículas (no caso dos preços, o rendimento urbano é R\$ 1.941,31 [IBGE, 2014]).

Diante disto, Scarpin, Domingues e Scarpin (2010) relacionam alguns fatores que estão relacionados com a atração de estudantes para IES, dentre eles, há o valor que o diploma possui no mercado de trabalho. Este ponto esta convergindo com o apontado pela Instituição.

**Operacional:** este ponto busca identificar quais variáveis dentro do *modus operandi* são indicados como referencia ou deficiência. Este conceito esta inserido na qualidade do corpo docente e como isto se reflete nas aulas, seja por meio da formação acadêmica ou experiência prática, seja através das ferramentas utilizadas.

Quando vistas pela ótica geral, há convergência entre as opiniões, inclusive quanto ao ferramental utilizado pelos professores que foi indicado como ponto fraco. Porém, quando analisado pelas grandes áreas, tem-se que o Grupo C indicou que é um ponto forte. Nesse aspecto, pode-se inferir que esta área seja mais contemplada com recursos que outras, ou que a utiliza de forma mais eficiente.

**Infra-Estrutura:** este tópico visou trazer a tona o posicionamento acerca da infraestrutura física da Instituição, composta por áreas de suporte (estacionamentos), áreas de lazer (academias) e de ensino (laboratórios e sala de aula).

Este ponto, no plano geral, apresentou concordância em quase todos os pontos, exceto quanto ao estacionamento; enquanto a direção acha que ele é tido como um ponto forte, as coordenações creem que não seja. Este fenômeno pode estar relacionado ao espaço destinado aos usuários; o da direção aparenta ter capacidade suficiente para atender a todos, enquanto o destinado aos coordenadores sugere que seja pequeno comparativamente a quantidade de usuários. Vale ressaltar que estas vagas não estão destinadas aos estudantes.

Quando analisados sobre a ótica de área, o Grupo B indica que o ponto do estacionamento é um ponto forte. Este fato pode acontecer pelo fato deste grupo ter predominância de aulas a noite, não necessitando dividir o espaço com automóveis de usuários de outros cursos. Vale ressaltar que não é a totalidade dos cursos que concordam nem a totalidade que tem turnos noturnos, alguns dos cursos também são ofertados no turno diurno.

Outro ponto destacado quando analisado por área, é referente ao layout da instituição, há um quantitativo considerável que não opinou ou que indicou que caracteriza-se como ponto fraco, diferentemente do posicionamento da direção. Este fenômeno pode ocorrer por muitos cursos serem do Grupo A, onde o campus se localiza em local separado.

**Recursos Humanos:** A gestão de pessoas tem sido um dos temas de maior debate em instituições de ensino superior. Kiste (2011 *apud* Primo, 2012) indica que as IES não estão preparadas para adquirirem postura voltada à prestação de serviços. E que a aquisição desta postura é o novo desafio dos administradores. Neste ponto, quando analisados sob a ótica geral, houve convergência em todos os aspectos. Tanto as

coordenações quanto a direção estão de acordo que as políticas de Gestão de Pessoas são consideradas pontos fortes. Porém, quando analisados sob um ponto de vista mais específico, vê-se que o Grupo C e D divergem em vários aspectos.

O Grupo C identifica como pontos fracos os aspectos políticas de premiação, políticas de melhoria profissional, políticas de qualidade de vida no trabalho (QVT), rotatividade de funcionários e habilidades dos funcionários. Enquanto o Grupo D no quesito rotatividade de funcionários, entrosamento entre administração e funcionários e níveis hierárquicos. Os cursos destes grupos são bastante recentes, talvez docentes derivados de outras instituições sintam-se pouco valorizados pelas políticas de Gestão de Pessoas e isso ocasione alta rotatividade. Outro aspecto pode se dar pela presença de vários níveis hierárquicos o que gera burocracia em demasia e conseqüentemente lentidão.

**Finanças:** este tópico busca verificar a capacidade da instituição garantir o seu pleno funcionamento, honrando suas obrigações financeiras. Apesar de ser um ponto que compete diretamente a administração, a coordenação deve estar ciente do panorama interno para poder colaborar em momentos de crise ou melhor destinar recursos por meio da administração participativa. Deste modo, houve convergência de quase todas as áreas no que tange as variáveis deste tópico, e todas indo de encontro com os pontos fortes.

Este resultado pode demonstrar o maior conhecimento por parte dos coordenadores sob as finanças organizacionais ou que eles sentem que há recursos disponíveis para aplicação no dia-a-dia. Apesar da atual conjuntura, onde o governo cortou parte de ajuda dada aos estudantes para cursarem em IES (FOLHA DE SÃO PAULO, 2015), os respondentes não encararam isso como um problema que venha a impactar internamente.

Um dado interessante apontado foi a dependência da instituição por programas governamentais. Acredita-se que foi apontado como uma força por a instituição possuir baixo quantitativo de alunos que estão estudando por meio de auxílios governamentais. O que acaba deixando a instituição em melhores condições financeiras caso o governo passe por momentos de crise ou corte as bolsas.

**Sistemas de Informação:** este ponto permite averiguar como ocorre o relacionamento entre o departamento de Tecnologia da Informação e a gestão da organização. Quando visto sob a ótica geral, ocorreu divergência em dois pontos. Enquanto os coordenadores empataram quanto vista a capacidade de expansão do parque tecnológico, não entrando em consenso sobre ser ponto forte ou fraco, divergiram da direção no quesito qualidade dos equipamentos informacionais, apontando como sendo ponto fraco.

Quando analisado sob um foco mais profundo, os grupos divergiram mais constantemente da direção. Os Grupos A e C colocaram a questão do suporte dos sistemas as atividade como um ponto forte, divergindo da opinião da direção que apontava como ponto fraco; o Grupo B colocou a questão dos serviços ofertados pelo departamento de TI (a exemplo Ead e *webmail*) como ponto forte (a direção apontou como ponto fraco); o Grupo C confirmou a opinião da direção no que tange a capacidade de expansão do parque pontuando como ponto forte; tal qual o Grupo C no quesito qualidade dos equipamentos. E por fim, o Grupo A diverge quanto a velocidade de resposta do departamento de TI para resolução de problemas (eles apontando como ponto forte).

**Equipe Gerencial:** A equipe gerencial é a que fica em nível intermediário. Garantindo o fluxo de informações entre a alta *staff* (grupo de diretores) e o nível operacional. Poder-se-ia ilustrar esta cena como os coordenadores adquirindo esta característica, porém, o indicativo, neste caso, é referente às pessoas que estão na posição administrativa. Para este ponto no geral ouve consenso no que diz respeito a todas as questões.

Porém, quando analisado pelas grandes áreas, o Grupo D diverge quanto as habilidades dos gerentes e a intersecção entre os valores organizacionais e a gerencia. Isto pode indicar que este grupo não acredita nas capacidades dos gerentes em lidar com a rotina, ou de aplicar seu conhecimento de forma satisfatória. Um dos fatores pode ser causado pela burocracia institucional, e por isto, podem sentir dificuldade dos gerentes agirem e intervirem de forma satisfatória. Ou que suas atividades gerem burocracia desnecessária.

Após a análise dos fatores internos da organização, passar-se-á aos fatores externos. Foi solicitado aos coordenadores e diretor que pudessem inferir sobre a

percepção das mudanças ambientes e o que eles sentem como oportunidade e ameaça que permeiam a instituição.

**Oportunidades e Ameaças:** Quando analisado o ambiente externo, percebe-se que é onde mais acontece divergência no ponto por Grupos. O geral apresenta um panorama bem homogêneo. Neste quesito a discordância acontece no custo de abertura de novos cursos. Diretoria acredita que esta variável torne-se uma ameaça, enquanto que os grupos acreditam que é uma oportunidade. O que pode acontecer, é a visão em cima da concorrência e outra para dentro da organização; as coordenações podem acreditar que os custos para abrir novos cursos cheguem a restringir a expansão das outras instituições, a diretoria pode trazer este problema para dentro de casa, por achar demasiado caro trazer novos cursos para a instituição.

Trazendo a tona as opiniões dos grupos, ocorre divergência em vários aspectos. O Grupo que mais diverge é o D. Ele aponta como ameaças a diversificação de cursos, as demandas sociais por ensino superior, a expansão do setor educacional, a influencia da tecnologia no setor e as influências das características de cada curso; enquanto as oportunidades, os fatores renda, taxa de juros e flutuações cambiais e as oscilações econômicas que acometem o país. O posicionamento das ameaças pode indicar uma preocupação com o mercado e suas pressões por modificações constantes. Onde a sociedade indica as necessidades e as instituições suprem a demanda, impactadas por fatores de diferenciação (como a tecnológica) e podendo acarretar altos custos à instituição; e as oportunidades podem sugerir a busca por recursos financeiros no mercado de crédito. O Grupo C aponta os programas governamentais e as relações de fiscalização e controle do governo para com as instituições como ameaças à instituição.

Aliado a estes pontos um dos coordenadores cita como um destaque que pode gerar uma oportunidade é a capacidade da instituição aplicar “as propostas da fraternidade”. Esta linha, como citado anteriormente, esta diretamente ligada com o pensamento do fundador, e por isto, a instituição investe constantemente em ações (projetos) voltadas à sociedade.

Enquanto outro cita como ameaças o alto índice de concorrência entre as instituições e a restrição tanto do campo de estágio quanto do profissional. Isto pode acontecer devido ao grande quantitativo de pessoas que são formadas e o mercado não consegue absorver. Ambos os posicionamentos são referentes ao Grupo A.

Com base na resposta da coordenação e da direção, pode-se construir a matriz SWOT alvo. Por sua vez, ela encontra-se na nos Apêndices B e C. Logo em seguida, e tomando por base a matriz criada, será apresentada a matriz SWOT cruzada e as estratégias sugestionadas.

### **S.W.O.T Cruzada**

Tomando as matrizes criadas foi possível desenvolver a matriz S.W.O.T. Cruzada. Assim sendo, chegou-se às possíveis estratégias:

#### ✓ **Estratégia Ofensiva** (Pontos Fortes $\times$ Oportunidades)

1. Como força tem-se a capacidade financeira da organização; e como oportunidade a inserção da tecnologia no ensino. A estratégia gerada poderia ser um diferencial para a instituição, criando vantagem competitiva temporária em relação às demais que atuam na mesma localidade.
2. A diversidade de cursos que a organização possui somada a demanda social pelo ensino superior, pode ocasionar uma estratégia voltada a consolidação do posicionamento da Instituição no contexto social, como agente formador de profissionais de qualidade e qualificados
3. O uso de instrumentos de atração de novos estudantes pode complementar a expansão pelo qual o setor educacional esta passando. A intensificação dessas políticas pode proporcionar uma margem maior de interessados por vaga.
4. Outra inserção seria o efeito da marca dentro do crescimento do mercado. A necessidade de investimento para maior divulgação da marca e, por consequência, conseguir maior fixação da marca no público consumidor, inclusive para outras cidades.
5. Utilizar o fator de peso dos currículos dos docentes, atrelado aos novos cursos de áreas do conhecimento; essa junção pode proporcionar maior interação interdisciplinar e currículos acadêmicos pluralistas, ajudando a formar profissionais qualificados em diversas áreas.
6. Outra capacidade seria o uso da infraestrutura educacional e extra educacional que a organização possui, somada às demandas sociais por ensino superior; esta junção poderia agregar mais valor à possíveis programas de *marketing*, pois, agregaria

valor ao ensino, deslocando o pensamento de estudantes apenas de conteúdo teórico, mas também, de incentivo à outras práticas (como esportes ou cultural);

7. O uso das interligações com instituições fora do país somado às demandas sociais; poder-se-ia gerar estratégias de atração com base no desenvolvimento de intercâmbio cultural e estudantil, focalizando em estudantes interessados em fazer carreira acadêmica.

✓ **Estratégia de Defesa** (Pontos Fracos  $x$  Ameaças)

1. A necessidade de renovação da infraestrutura tecnológica pode ser dificultada devido às oscilações econômicas; desta forma, a organização deveria focar em realizar manutenções preventivas para aumentar a vida útil dos dispositivos e utilizar o dinheiro do caixa ou de terceiros apenas para renovar partes críticas do negócio.
2. A deficiência da instituição no quesito ferramental de apoio pedagógico atrelado aos custos de abertura de novos cursos, deve-se pensar com cuidado, pois, determinados cursos exigem investimentos em laboratórios. Para sanar parte deste problema, poder-se-ia pensar em cursos onde possa-se reutilizar a estrutura atual, reduzindo a necessidade de investimentos.
3. A equipe de suporte de TI da Instituição é terceirizada e os respondentes acusam como ameaça o aumento dos custos inerentes a este segmento; para burlar este processo, uma possível estratégia seria a manutenção dos contratos vigentes ou a busca por serviços similares por um custo menor.
4. Tal como foi dito a cima, os sistemas de informações utilizados pela instituição também dependem de profissionais terceirizados, os custos envolvidos no desenvolvimento podem tornar-se dispendiosos, desta forma, a Instituição poderia adotar melhorias incrementais no sistema atual, visando *upgrade* ou acréscimo de funcionalidades.

✓ **Estratégia de Confronto** (Pontos Fortes  $x$  Ameaças)

1. A capacidade financeira da Instituição pode ser uma das formas de manutenção e proteção contra as oscilações econômicas. A forma de defender-se dos fatores econômicos externos é manter os recursos financeiros e não investir sem um conciso planejamento e buscando a real necessidade de investimentos.

2. Por a instituição possuir uma gama abrangente de cursos pode-se solapar a ameaça dos custos de abertura de novos cursos utilizando-se da infraestrutura educacional atual; a estratégia é o reaproveitamento de espaços de outros cursos para redução de custos de abertura de novas áreas.
3. Caso a organização precise obter recursos externos, os custos podem tornar-se dispendiosos, por isto, o uso da marca pode auxiliar a minimizar custos como juros ou prolongamento de pagamentos, dada a tradição da instituição no ramo e sua capacidade de honrar os compromissos.

✓ **Estratégia de Reforço** (Pontos Fracos  $\times$  Oportunidades)

1. Ocorrência do crescimento da área de TI pode ser dificultada pela baixa capacidade da infra estrutura da organização; ela pode realizar investimento em serviços de TI terceirizados, buscando a redução dos custos em contra ponto ao uso de infra estrutura própria.
2. A busca por expandir-se pode resultar no uso de plataformas EaD, porém, como uma das fraquezas da organização é o setor de TI, ela poderia utilizar-se de infra estrutura e *softwares* disponibilizados como serviços, acarretando menores custos e investimentos.
3. O ferramental utilizado no ensino pode tornar-se um fator de risco caso a Instituição faça opção por abrir novos cursos; a organização deveria buscar outros métodos (como a possibilidade de trabalhar em parceria com outros órgãos) a fim de reduzir os custos e as barreiras.

As estratégias traçadas buscam extrair o máximo da Instituição para fazer oposição às adversidades externas. A disponibilidade de ferramentas tecnológicas mais avançadas ou que por ventura pudessem ser utilizadas como diferencial competitivo são pouco exploradas ou insuficientes; talvez por possuir características conservadoras e voltadas à projetos sociais torne uma abertura e exploração desses fatores postos em segundo plano.

Um ponto que foi citado e que se faz necessário trazer a tona é a possibilidade da Instituição trabalhar em um ambiente multidisciplinar; por possuir grande diversidade de cursos em diversas áreas, o uso no currículo escolar é incipiente, possibilitando uma porta de exploração, haja vista também, o mercado demandar profissionais multi-

disciplinares. Como poderam Mintzberg e Rose (2003 *apud* Mainardes; Ferreira; Tonini, 2011) os docentes podem ser considerados como uma fonte de diferencial competitivo.

Outro grande fator que a organização deve atentar é a força do Poder de Barganha dos Clientes; a partir do momento que a quantidade de IES aumentam no mercado, os estudantes tem maior possibilidade de escolha, requerendo das IES maior aporte financeiro e técnico para atrair e reter os clientes. Então, a utilização do *Marketing* acaba tornando-se um fator importante para a Instituição; com criação e desenvolvimento de campanhas que possam criar no consumidor a sensação de que pode oferecer a melhor experiência de ensino possível, em detrimento das demais IES; como também a criação de canais mais eficientes e eficazes de comunicação.

## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

Diante do que foi exposto, pode-se aferir que a Instituição na qual se realizou o estudo tem sua estrutura pedagógica, física e administrativa bem estruturada. As questões trouxeram um panorama onde os respondentes estão de acordo com este pensamento, elencando poucos problemas a serem resolvidos; em consonância a isto, seu pensamento está interligado às oportunidades que os *stakeholders* externos estão oferecendo, tal qual, está em forma de desviar dos problemas que os mesmos apresentam.

O ambiente externo no qual a instituição esta inserida oferece desafios constantes; há um grande número de instituições atuantes, sejam concorrentes diretos ou indiretos; os compradores possuem maior poder de barganha no momento de escolha pelos produtos educacionais; fatores às vezes tidos como pouco importantes tomam proporções quando há a necessidade de crescimento, como espaço físico ou preço do mesmo, água ou acesso por estradas.

Já no ambiente interno é onde reside as melhores formas de crescimento; um corpo docente multidisciplinar pode acarretar formas de educação voltadas às várias áreas do saber, tal qual, maior conhecimento de casos específicos (de áreas específicas), citando como exemplo a possibilidade de um estudante de administração ter acesso ao funcionamento de uma clínica da área de saúde ou um escritório de práticas jurídicas; uma estrutura extra ensino que pode gerar maior conforto ao aluno quanto à prática de esportes e em decorrência, ajuda-lo no processo de aprendizagem, como demonstram estudos de qualidade de vida conduzido por Cordeiro (*et al*, 2014) ou como Goldner (2013) pondera em seu trabalho.

Então, o uso das forças para criação de fortalezas à expansão da concorrência deve ser amplamente utilizado em concomitância com as oportunidades, a fim de criar uma situação de mutação e aprendizado constante à organização.

As estratégias traçadas abarcam melhorias estruturais que por ventura venham proporcionar melhores meios de competitividade, tomando o contexto local ou global.

Quanto ao quesito financeiro tem-se que a organização possui vantagem por ser uma autarquia sem fins lucrativos, restando maior quantitativo financeiro disponível para investimento; quanto ao porte tecnológico, é área apontada como maior deficitária, necessita de uma intervenção para suporte às possíveis demandas; a parte de recursos humanos e processos inerentes condiz com uma estrutura organizada, os funcionários estão satisfeitos com as políticas e práticas do setor; a infra estrutura chama atenção pela diversidade de opções oferecidas aos estudantes e funcionários, servindo como apoio para atividades ligadas ao lazer e cultura, e que acabam servindo ao incremento do ensino; no quesito *marketing* possui uma grande influência na sociedade por suas atividades e tradição, porém, deveria ter maior foco em processos mercadológicos (como pesquisas intra e extra instituição); e quanto ao operacional, os coordenadores veem o ensino como uma ferramenta de poder dentro da instituição ao apontar a capacidade dos docentes como um vetor diferenciado, mesmo quando os itens de suporte não são tidos como algo que possa gerar algum diferencial.

Quanto à aplicação dos questionários, foi possível, ao pesquisador, perceber que um dos pontos não citados diretamente no questionário pode tornar-se um obstáculo à condução das estratégias ou outro ponto de melhoria, que seria a burocracia. Apesar do quadro enxuto de níveis hierárquicos que uma IES apresenta, pode tornar-se um entrave à dinamicidade que a área requer para melhoria continuada ou combater possíveis vantagens que os concorrentes estejam criando.

A pesquisa também possibilitou averiguar como uma instituição nascida e estruturada para ser municipal tem lidado com o alto nível de concorrência que o mercado tem apresentado, inclusive quando se trata de instituições vindas de outras localidades, e como os *stakeholders* internos se posicionam no tocante a como Instituição está estruturada e como tem se apresentado para disputar com as demais instituições. E, ainda, como ela pode criar vantagens competitivas de curto prazo para diferenciar-se das demais, agregando valor ao serviço ofertado.

Tomando por vista os objetivos específicos, houve certa dificuldade em caracterizar a Instituição; há pouca documentação disponível na internet para acesso de dados mais detalhados, algumas informações são superficiais no contexto histórico; uma vantagem foi a facilidade de acesso a informações sobre os projetos que são oferecidos

à sociedade; outra dificuldade foi a caracterização do ambiente município, poucas e dispersas são suas informações.

Os questionários foram baseados em um modelo já estruturado, a dificuldade foi a adequação ao contexto, haja vista as perguntas serem direcionadas à públicos que por vezes desconhecem alguns fatores (como a metodologia por parte da diretoria e o financeiro por parte das coordenações). Ainda quanto aos questionários, a análise foi por meio da congruência das opiniões, quando houve ou não convergência entre as respostas; como houve consenso por parte dos respondentes a análise se deu sem maiores contra tempos, a matriz *SWOT* foi de fácil confecção possibilitando a construção de duas *SWOTs*.

Porém, quando visto sob a ótica da construção das estratégias que devem ser seguidas para a *SWOT* Cruzada a dificuldade foi a obtenção de estratégias que pudessem distinguir a organização das demais, (muitas vezes não conseguindo atingir esse objetivo), restando a sinalização para a Instituição investir em suas referências internas e desenvolvê-las ao ponto de criar diferenças competitivos.

Desta forma, acredita-se com base no que foi exposto no decurso de todo o trabalho, que foi possível atingir os objetos propostos.

## 5.1 Sugestões para trabalhos futuros

Como sugestão para futuras pesquisas tem-se

- O aprofundamento na temática de estratégia competitiva em IESs;
- A comparação entre as estratégias de diferentes instituições;
- A utilização da teoria dos jogos para análise do comportamento dos mercados;
- Análise da percepção do lado do consumidor e fatores que podem influenciar na escolha entre as instituições;
- O cruzamento do ponto de vista da docência, administração e clientes (estudantes);
- A evolução do mercado acadêmico e o desenvolvimento das estratégias, por parte das IES, neste período.

## 5.2 Limitações da Pesquisa

Como entraves e limitações à pesquisa tem-se o fator abrangência dos agentes envolvidos, onde se devia buscar a inserção do lado dos estudantes e como eles enxergam as atitudes dos docentes e administração em sua vida acadêmica, o que acabou não sendo possível realizar.

Outro fator é a profundidade, o questionário, apesar de ser uma ótima ferramenta de coleta de dados torna-se superficial e sem direito a inferir conclusões aprofundadas; tal qual o cruzamento de informações detalhadas. Dentro deste fator, também se tem o baixo acesso a material documental primário e secundário que pudesse levar a novas inferências.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE FILHO, J. C. de; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Mudança Ambiental e Posicionamento Estratégico em Organizações: Análise de três Instituições de Ensino Superior.** Encontro de Estudos Organizacionais, 2, 2002. Recife. Anais. Recife: Observatório da Realidade Organizacional. PROPAD/UFPE. Anpad 2002. CD 1.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy.** Edição Revisada. 1980.

BARNEY, J. B. **Looking Inside for Competitive Advantage.** Academy of Management Executive. v.9. n.4. 1995. 49-61 p.

BARBOSA Jr, L.P.; MORAES, W.F.. **Estratégias em Ambientes Hipercompetitivos: O Caso da Indústria Brasileira de Embalagens para Cervejas e refrigerantes.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, num. , 2001, cidade. Anais ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, 1 CD.

BRASIL. Câmara. **Lei 9.394 – Diretrizes e bases da educação nacional.** Brasília, 1996.

BONDINI, Vera Lucia. **Planejamento estratégico em universidades.** 1998.

CAMELO, M.dos R.; RIZZATO, S. de C. e C. **Gestão Estratégica nas Instituições de Ensino Superior do Amazonas.** 3º Conferência do FORGES. UFPE. Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa. Recife, 2013.

CAMPOS, A. R. F. *et al.* **Estratégias de Posicionamento nas instituições de ensino superior privadas de Salvador com cursos de administração.** Monografia. Especialização em Administração de Serviços. UFBA. Salvador, 2004.

BOAR, B. **Tecnologia da Informação: A arte do planejamento estratégico.** São Paulo: Berkeley, 2002.

CONTADOR, J. C. . **Campos e armas da competição.** São Paulo, 2008.

CORBUCCI, P. R. **Desafios da educação superior e desenvolvimento no Brasil.** Brasília: IPEA, 2007. (Texto para discussão n. 1.287).

CORDEIRO, J.; *et al.* **Efeitos da atividade física na memória declarativa, capacidade funcional e qualidade de vida em idosos.** Revista Brasileira de Geriatria. Vol 17, nº 3. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em <

<http://www.scielo.br/pdf/rbgg/v17n3/1809-9823-rbgg-17-03-00541.pdf>> Acessado em 17 de novembro de 2015.

CPRH. **Diagnóstico do Município de Caruaru**. Ministério de Minas e Energia. 2005

CUNHA E SILVA, Ana P. P. da. **O marketing como ferramenta diferencial na estratégia da competitividade entre instituições de ensino superior**. Revista Anápolis. Ano 6, nº 11. Anápolis, 2013. Jan-Jun. Disponível em <http://catolicadeanapolis.edu.br/revmagistro/wp-content/uploads/2013/05/O-MARKETING-COMO-FERRAMENTA-DIFERENCIAL-NA-ESTRAT%3%89GICA.pdf> Acessado em 19/10/2015.

FERREIRA, L. B.; TORRECILHA, N.; MACHADO, H. S. **A técnica de observação em estudos de administração**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANZOLIN, Janaina Seguin. **Formulação e Implementação de Estratégia de Posicionamento de Marca em Instituições de Ensino Superior Privadas de Curitiba**. Dissertação. UFPR. Paraná. Curitiba, 2011.

D'AVENI, R. **Hipercompetição**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GOLDNER, L.J. **Educação física e saúde: benefício da atividade física para a qualidade de vida**. Monografia. Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Centro de Educação Física e Desporto. Vitória, 2013. 19 pag.

HAIR JR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. Reimpressão 2006. 471 p.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. Tradução Eliane Kanner e Maria Emilia Guttilla. Tradução da 7ª Ed. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

IBGE. **Cidades@**. Disponível em <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=260410&search=pernambuco|caruaru|infograficos:-informacoes-completas>. 2014. Acessado em 16/10/2015.

INEP. Disponível em <[http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset\\_publisher/6AhJ/content/matriculas-no-ensino-superior-crescem-3-8](http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/matriculas-no-ensino-superior-crescem-3-8)> Acessado em 04/04/2015.

KISTE, G. **Gestão de Recursos Humanos nas áreas técnico- administrativas de universidades privadas da região leste da cidade de São Paulo**. Dissertação. Universidade Cidade de São Paulo – UNICID, 2001.

LIVERA, O.; MORAES, W. **Hipercompetição na indústria de telefonia móvel celular: novo cenário com a introdução do serviço móvel pessoal** autoria. Anais. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Bahia. Salvador, 2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 2.ed. Editora Atlas. São Paulo, 1990.

MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. **A gestão estratégica de Instituições de Ensino Superior: Um estudo multicaso**. Contextus. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. V.9 , n.1. 2011. Jan/jun.

\_\_\_\_\_; FERREIRA, J.; TONTINI, G.. **Vantagens competitivas em instituições de ensino superior: Proposta e teste de um modelo**. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul. Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

MELO, M. A. do N. **Qualidade e inteligência competitiva no setor de saúde suplementar: proposição de um modelo para análise da estratégia competitiva**. Tese. UFPE. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Recife, 2007.

MICHAEL, S. O. “The cost of excellence: the financial implications of institutional rankings”, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 19, n° 5, pp. 365-382, 2005.

MINTZBERG, H. *et al.* **Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4° ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. Reimpressão. 496 p.

\_\_\_\_\_, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; **SAFARI DA ESTRATÉGIA: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2° ed. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

\_\_\_\_\_, H.; ROSE, J. “Strategic management upside down: tracking strategies at McGill University from 1829 to 1980”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 20, n° 4, pp. 27-290, 2003.

NOGUEIRA, E.; ALVES FILHO, A. G.; TORKOMIAN, A. L. V. Empresas de Revestimento Cerâmico e suas Estratégias Competitivas e de Produção. **Revista de Gestão e Produção**. v.8, n.1, p.84-99, abril. 2001.

OLIVEIRA, Rafael da Silva Galveas; CYRINO, Alvaro Bruno; DA SILVA JUNIOR, Annor; MARTINS, Priscila de Oliveira; **Estratégias Competitivas de IES Privadas Capixabas: Uma análise setorial dos cursos de Administração**. V SEGET. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro. Resende, 2008.

PRIMO, P. P. **Gestão Estratégica de pessoas para pesquisadores que atuam nos programas de pós-graduação Strictus Sensu em administração de IES privadas da região metropolitana de Grande São Paulo**. Dissertação. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração. São Caetano do Sul, 2012. 116 pág.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Elsevier, 2004. 409p.

POWER, D. J. *et al.* **Strategic Management Skills**. MA: Addison-Wesley, 1986.

RABANAL, S. B. del R. V. de. RAMIREZ, P. A. R. **Alinhamento estratégico de negócios e TI em ambientes de hipercompetição**. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2010. Disponível em <[www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/461\\_publicacao\\_Seget\\_2010.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/461_publicacao_Seget_2010.pdf)> Acessado em 12/08/2015.

RAYMUNDO, R. V.; CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C. Formulação da Estratégia Competitiva com Auxílio de Artefatos. **RAI – Revista de Administração e Inovação**. v.11, n.3, p. 281-308, jul/set. São Paulo, 2014.

REBELO, Luiza Maria Bessa; ERDMANN, Rolf Hermann. Modelo de formação de estratégias de gestão em instituição de ensino superior sob enfoque na teoria da complexidade. **RAI - Revista de Administração e Inovação**. v.4, n.1, p.05-20. São Paulo, 2007.

RUMELT, R. R. **The Evaluation of Business Strategy**. Strategic Management and Business Policy. New York: McGraw-Hill, 1980.

SCARPIN, Marcia R. S.; DOMINGUES, Maria J. C. de S.; SCARPIN, Jorge E. **Fatores de atração como diferencial competitivo nos cursos de pós-graduação Lato Sensu**. XIII SEMEAD Seminários em Administração. Setembro, 2010. Disponível em [http://www.sigmees.com/files/Fatores de atracao como diferencial competitivos LATO SENSU.pdf](http://www.sigmees.com/files/Fatores_de_atracao_como_diferencial_competitivos_LATO_SENSU.pdf) acessado em 19/10/2015.

SILVEIRA, Luciana Zago da; PATERLINE, Janaina Dardengo; NAZARE, Juselli de Castro. **Educação a Distância: Uma estratégia competitiva no mercado educacional de ensino superior**. 3º Simpósio da FUCAPE de Produção Científica. FUCAPE. Espírito Santo. Vitória, 2005.

STRAUSS, Anselm; Corbin, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Tradução Luciane de Oliveira da Rocha. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 288p.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. Tradução: Sueli Barros Cassal. São Paulo: LPM, 2000. 144p.

VOSS, C. A.; BLACKMON, K.; CHASE, R.; ROSE, E. L.; ROTH, A. V. "Service competitiveness – an Anglo-US study", *Business Strategy Review*, Vol. 8, nº 1, pp. 7-22, 1997.

## APÊNDICE A

Caro(a) Sr(a) respondente, desde já gostaria de agradecer pelo tempo despendido em atenção ao questionário.

Este Questionário é parte da pesquisa de Conclusão de Curso do discente Dyego Galvão Modesto, orientado pela docente Dr. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo. Tem por finalidade avaliar o ambiente em que esta inserida a organização sob a ótica dos gestores, além de sua percepção. Solicitamos que caso haja alguma dúvida quanto a escolha da alternativa, por favor, deixe a alternativa em branco.

- **Quanto aos Pontos Fortes e Pontos Fracos**

Pontos Fortes caracterizam-se como sendo a qualidade interna da organização, o que lhe é atribuído de forças em comparação aos concorrentes.

Pontos Fracos caracterizar-se-iam como o contrário, as fraquezas que a organização possui.

**PFo** = Pontos Fortes                      //                      **PFa** = Pontos Fracos

✓ **Área: Marketing**

A área de *marketing* visa à divulgação da instituição através de promoção da marca. Outro fator é que esta área deve buscar a melhoria contínua de sua imagem e seu produto perante a sociedade.

Você acredita que ...		<b>PFo</b>	<b>PFa</b>
1	...a diversidade de cursos seja um...		
2	...o percentual de domínio no mercado acarrete um...		
3	...a procura dos alunos pela instituição seja um...		
4	...a prática de preços pela instituição transforme-se em um...		
5	...as promoções/premiações para atração de novos alunos/ou retenção dos já existentes apresente-se como um...		
6	...a propaganda conduzida pela instituição para atração de novos alunos seja um...		
7	...o atendimento por parte da instituição demonstre ser um...		
8	...o portal online, configurando-se como ferramenta de atração de novos estudantes, seja um...		

9	...as possibilidades dos estudantes fazerem intercâmbio pela instituição caracterize-se como um...		
10	...o programa de extensão e prestação de apoio à sociedade por meio de projetos da instituição seja um...		
11	...pesquisas realizadas por parte da organização para mensurar a qualidade dos serviços seja um...		
12	...pesquisas de mercado para saber o posicionamento da sociedade para com a instituição seja um...		
13	...a marca (ASCES) seja uma...		
	Especifique outro:		

✓ **Área: Operacional**

O operacional esta centrado no negócio propriamente dito da organização. Em Instituições de Ensino Superior a parte operacional diz respeito aos docentes e seu *modus operanti*.

Você acredita que...		PFo	PFa
	...a formação dos docentes caracteriza-se como um...		
	...a experiência extra docência (mercado de trabalho) dos professores seja um...		
	...o ferramental ( <i>Datashow</i> , vídeos, aplicativos) utilizado pelos professores no ensino caracterize-se como um...		
	...a metodologia de ensino seja um...		
	...o nível de aproximação dos professores com os alunos seja um...		
	...a acessibilidade do docente aos discentes seja um...		
	Especifique outro:		

✓ **Área: Infra-Estrutura**

A infra estrutura diz respeito aos bens físicos que as organizações dispõe para ofertar seus produtos ou serviços.

Você acredita que...		PFo	PFa
1	...a estrutura do campus seja um...		

2	...as salas de aula sejam um...		
3	...o laboratório de informática seja um...		
4	...o refeitório seja um...		
5	...a biblioteca seja um...		
6	...o estacionamento seja um...		
7	...espaços extra ensino (piscina, academia, quadras) seja um...		
8	...o <i>layout</i> da instituição seja um...		
	Especifique outro:		

✓ **Área: Recursos Humanos**

A área de recursos humanos é a responsável por trabalhar as pessoas oferecendo-lhes apoio em forma de melhorias ou incentivos. Também cabendo a responsabilidade por selecionar pessoas e estruturar a organização de modo a melhor alocação do fator humano.

Você acredita que...		PFo	PFa
1	...as políticas de premiação (bonificação, prêmios) por parte da organização seja um...		
2	...as políticas de melhoria profissional (treinamento, cursos, palestras) seja um...		
3	...as políticas de qualidade de vida no trabalho (QVT) seja um...		
4	...a rotatividade de funcionários seja um...		
5	...o entrosamento entre a administração e os funcionários seja um...		
6	...o nível de escolaridade dos funcionários (exceto docentes) seja um...		
7	...as habilidade dos funcionários (exceto docentes) seja um...		
	...os níveis hierárquicos seja um...		
	Especifique outro:		

✓ **Área: Finanças**

A área de finanças oferece todo o apoio financeiro que a organização necessita.

Você acredita que...		PFo	PFa
	...a capacidade das matrículas de suprirem os gastos seja um...		

	...a dependência financeira de programas do governo (FIES, Prouni, Pronatec) por parte da organização seja um...		
	...a disposição de recursos para proporcionar novas metodologias de ensino ou projetos seja um...		
	...a situação fiscal seja um...		
	...a capacidade de pagamento aos funcionários seja um...		
	...a capacidade de financiar o aumento de cursos (inclui a infra estrutura como laboratórios) seja um...		
	Especifique outro:		

✓ **Área: Sistemas de Informação**

A área de sistemas de informação é responsável por prover e manter o aparato tecnológico, dando suporte às demais áreas de organização.

Você acredita que...		PFo	PFa
1	...os sistemas de informação de apoio às suas atividades seja um...		
2	...a velocidade de internet seja um...		
3	...os serviços ofertados pelo departamento de TI (EaD, <i>webmail</i> ) seja um...		
4	...os relatórios gerados pelos sistemas de informação para a tomada de decisão seja um...		
5	...a capacidade de expansão do parque tecnológico seja um...		
6	...a qualidade dos equipamentos informacionais seja um...		
7	...a velocidade da resposta do departamento de TI às demandas profissionais seja um...		
8	...a disponibilidade por parte do departamento de TI para resolução de problemas seja um...		
	Especifique outro:		

✓ **Área: Equipe Gerencial**

A equipe gerencial trabalha em formas de unir os funcionários, sendo responsável pela tomada de decisão e gestão dos departamentos e recursos.

Você acredita que...		PFo	PFa
	...as habilidades/experiência dos gerentes seja um...		
	...o entrosamento entre a diretoria e os funcionários seja um...		
	...a habilidade de resolução de problemas por parte da gerencia seja um...		
	...o incentivo ofertado por parte da administração seja um...		
	...a intersecção entre os valores organizacionais e a gerencia seja um...		
	Especifique outro:		

- Quanto às Oportunidades e Ameaças

As Oportunidades são as chances que a organização vislumbra no mercado para melhoria ou expansão, por exemplo, de sua atuação;

Enquanto as Ameaças transformam-se no contrário, sendo vieses que a organização terá de enfrentar.

**Op** = Oportunidades // **Am** = Ameaças

Você acredita que...		Op	Am
	...a necessidade de diversificação de cursos/disciplinas das instituições caracterize-se como uma...		
	...as demandas sociais por ensino superior e de qualidade sejam uma...		
	...as regulações governamentais para melhoria, fiscalização e controle de instituições de ensino seja uma...		
	...os programas governamentais para incentivo de acesso da população ao ensino superior...		
	...as oscilações econômicas sofridas pelo país sejam uma...		
	...fatores como renda, taxa de juros ou flutuações cambiais transformam-se em...		
	...a expansão/crescimento do setor educacional seja uma...		
	...o desdobramento do panorama tecnológico para o setor educacional transforme-se em uma...		
	...novas aberturas de cursos como tecnológicos ou técnicos acabem se tornando...		

	...o custo de abertura de cursos acabe transformando-se em uma...		
	...os custos para contratação de serviços terceirizados seja uma...		
	...a característica tradicional ou inovativa de cursos (como curso de direito e administração em detrimento aos de tecnologia) seja uma...		

Há alguma outra OPORTUNIDADE ou AMEAÇA que você consiga diagnosticar que esta no horizonte de atuação da organização e que não se encontra na lista acima?

---

---

---

---

---

---

---