

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E
PERFORMANCE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADAS DA REGIÃO SUL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Cristiane Rosa Moreira

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E PERFORMANCE
NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DA
REGIÃO SUL**

por

Cristiane Rosa Moreira

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Competitividade e Estratégia, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

Santa Maria, RS, Brasil

2007

© 2007

Todos os direitos autorais reservados a Cristiane Rosa Moreira. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Doze de Outubro, n. 115, Bairro Nossa Senhora de Lourdes, Santa Maria, RS, 97060-200

Fone (0xx)55 30277644; End. Eletr: cristianeadm@smail.ufsm.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E PERFORMANCE
NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS
DA REGIÃO SUL**

elaborada por
Cristiane Rosa Moreira

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.
(Presidente/Orientador)

Flavia Luciane Scherer, Dr. (UFSM)

Mauri Leodir Löbler, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 17 de julho de 2007.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Lucio e Luiza, e demais familiares que compreenderam o afastamento necessário a este trabalho e a importância da realização deste em minha trajetória.

Ao Rafael, amor incasável desde a ansiedade do processo de seleção e que se fez presente em todos os momentos deste trabalho, me fazendo acreditar que seria possível.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM, pelos ensinamentos e toda a contribuição para minha formação.

Ao Professor Breno, que além de orientar soube motivar quando isso era o que mais se fazia necessário.

As colegas de curso pelas experiências e angústia compartilhadas, pelo apoio mútuo, os quais acabaram transformando-se em laços de uma amizade especial.

Aos colegas e amigos da UNIPAMPA e da UFSM, que souberam entender minhas ausências para que pudesse persistir nesse sonho.

A todos os participantes da pesquisa e aqueles que contribuíram de alguma forma para viabilizar a realização deste trabalho.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E PERFORMANCE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DA REGIÃO SUL

AUTORA: CRISTIANE ROSA MOREIRA

ORIENTADOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, julho de 2007.

Este trabalho apresenta uma discussão acerca da relação entre perfil estratégico e performance. Partindo-se do modelo proposto por Miles e Snow, testou-se a validade das prerrogativas defendidas por estes autores na realidade das Instituições de Ensino-IESs- Privadas da Região Sul do Brasil. A escolha dessa indústria para realização do estudo deve-se ao aumento da competitividade, destacado por vários autores, nesse mercado. Para analisar o construto performance elegeu-se modelo baseado na aplicação do BSC-Balance Scorecard, o qual apresentava variáveis estratégicas e indicadores de performance adaptados à realidade das Instituições estudadas. O trabalho foi assim dividido em cinco capítulos tratando respectivamente de: aspectos introdutórios; fundamentação teórica (estudos em estratégia, tipologias estratégicas; modelos de performance); método de pesquisa (coleta de dados, descrição da amostra e do instrumento de pesquisa); apresentação dos resultados; e das considerações finais. Participaram da pesquisa 60 instituições de Ensino Superior Privadas da Região Sul do Brasil. O método utilizado para a pesquisa quantitativa foi a survey através de questionário eletrônico. Os resultados apontam para a inexistência de uma relação significativa entre perfil estratégico e a performance nas IESs estudadas. Relacionaram-se os construtos tipo estratégico e performance organizacional através do cruzamento e testagem dos dados coletados, identificando as variáveis de performance que estão significativamente relacionadas ao perfil estratégico adotado "desempenho dos estudantes", "taxa de evasão", "projetos de extensão", "projetos com financiamento externo", "volume de projetos com parceiro externo", "qualidade das aulas", "volume de publicação de professores com aluno", "relação professor aluno" e "equilíbrio no orçamento". Os dirigentes de IES devem se preocupar com estas variáveis quando se tratar de definir as políticas de estratégia a serem adotadas pela instituição, pois são as que possuem maior influência no desempenho global. Observou-se também não existir diferença significativa entre os estados da região para as variáveis de performance ou tipo estratégico.

Palavras-chave: tipos estratégicos, perfil estratégico; Universidades; performance

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

THE RELATION BETWEEN STRATEGY AND PERFORMANCE IN PRIVATE COLLEGES AND UNIVERSITIES IN THE SOUTHERN REGION OF BRAZIL

AUTORA: CRISTIANE ROSA MOREIRA

ORIENTADOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, julho de 2007.

This study presents a discussion on the relation between strategic profile and performance. The validity of the prerogatives in the reality of the private colleges and universities in the Southern Region of Brazil was evaluated using the model proposed by Miles and Snow (1978). The choice of this area to carry out the study was due to the increase of the competitiveness pointed out by several authors. In order to analyze the performance variable, a model based on the application of BSC-balances Scorecard was used. This model presented strategic variables and performance indicators adapted to the reality of the institutions studied. The work was divided into five chapters: introductory aspects; theoretical presentation (studies on strategy, strategic typology, performance models); research method (data collection, sample and research instrument description); results; and final considerations. The sample was composed of 60 private colleges and universities of southern Brazil. The method used for the quantitative research was a survey through electronic questionnaire. The results showed no significant relation between strategic profile and performance in the studied institutions. The relation between strategic variables and organizational performance was studied through the crossing and testing of the collected data, identifying the performance variables that are significantly related to strategic profiles adopted, such as student performance, escape rate, extension projects, projects with external financing, number of projects with external partnership, quality of classes, number of publications regarding professors with student, professor and student relationship, and balance in the budget. The managers of the mentioned institutions should be concerned with these variables when defining the policy strategies to be adopted since they have greater influence on the global performance. Besides, no significant difference among the states of the region regarding the performance or strategic variables was observed.

Key-words: strategic types, strategic profile, universities; performance

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO I | |
| 1.1 Introdução..... | 1 |
| 1.2 Problemática | 3 |
| 1.3 Objetivo principal | 4 |
| 1.4 Objetivos específicos..... | 4 |
| 1.5 Justificativa | 5 |
| 1.6 Estrutura do Trabalho..... | 6 |
| CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO | |
| 2.1 Sobre os estudos em estratégia | 8 |
| 2.1.1 Teorias da Estratégia – Escolas e Correntes | 10 |
| 2.1.2 A Escola da configuração | 16 |
| 2.2 Tipologias de Estratégia Genéricas | 17 |
| 2.2.1 Tipologia de Porter | 17 |
| 2.2.2 Tipologia de Mintzberg | 19 |
| 2.2.3 Tipologia de Miles e Snow | 21 |
| 2.2.4 Comparação entre tipologias | 25 |
| 2.3 Estudos sobre a Tipologia de Miles e Snow..... | 26 |
| 2.4 Estratégia e Performance Organizacional | 29 |
| 2.4.1 Modelos de Performance em IES | 30 |
| 2.4.2 Efetividade Organizacional | 30 |
| 2.4.3 Balance Scorecard (BSC) | 34 |
| 2.4.4 Performance com relação a Orientação para Mercado | 39 |
| 2.4.5 Estudos utilizando outros construtos para mensurar performance em IES... | 40 |
| 2.4.6 Comparação entre os modelos de performance para IES..... | 40 |
| CAPÍTULO III - MÉTODO DE PESQUISA | |
| 3.1 Tipos e Método de Pesquisa | 42 |
| 3.2 População e Amostra | 43 |
| 3.3 Coleta de dados | 44 |

| | |
|--|------------|
| 3.4 Definição de Termos e Variáveis | 44 |
| 3.5 Hipóteses de Pesquisa | 46 |
| 3.6 Análise de dados | 47 |
| 3.7 Limitações do trabalho | 48 |
| CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 49 |
| 4.1 Caracterização da Amostra | 49 |
| 4.2 Perfil estratégico das IESs | 56 |
| 4.3 Performance das IESs..... | 70 |
| 4.4 A relação Estratégia e Performance..... | 93 |
| CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS | 100 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 103 |

CAPÍTULO I

1.1 Introdução

O campo de estratégia tem se mostrado bastante prolífico. Nos congressos, nas revistas, seja no meio acadêmico ou no cotidiano empresarial (BERTERO, 1995) o tópico sobre estratégia costuma marcar fortemente sua presença. Conforme as palavras de Cabral (1998) "no campo da estratégia, a diversidade de conceitos é imensa." Justamente por essa produção ser tão intensa é que ocorre algum desordenamento das idéias expostas neste campo.

Segundo Moraes (1998) "a complexidade envolvendo a administração estratégica pode ser mais bem entendida analisando, entre outros, a estrutura industrial, grupos estratégicos e estratégias genéricas" (MORAES, 1998, p.2). Verificando a teoria existente é fácil visualizar a grande diversidade e divergência no campo dos estudos estratégicos, o que traz a tona vários questionamentos sobre aplicabilidade de tais modelos (ZACARELLI e FISCHMANN, 1994). Parte significativa destes estudos preocupou-se em categorizar as atitudes estratégicas das indústrias dos mais variados setores. Diante da necessidade de identificar um padrão de comportamento estratégico destacou-se a pesquisa sobre os tipos estratégicos.

Dessa forma, numa tentativa de ordenar e racionalizar esse campo é que surgiram os estudos de tipologia estratégica (MILES e SNOW, 1978, PORTER, 1980, MINTZBERG, 1988, MILLER, 1996). Estes trabalhos objetivavam principalmente identificar a existência de tipos estratégicos com perfis bem delineados através do levantamento de determinadas características. "Vários pesquisadores argumentam que estas estruturas de grupos são importantes por causa de seu efeito nas ações estratégicas e no desempenho".

A existência destas várias tipologias não alcançou plenamente seu objetivo de esclarecer e simplificar o campo, mas desenvolveu o importante papel de enriquecer os questionamentos sobre a relação destes tipos com outros elementos organizacionais, de modo que, ainda existe necessidade de realização de pesquisas descritivas com a finalidade de esclarecer as concepções teóricas sobre perfis estratégicos e verificar a existência de relação entre os modelos e as performances empresariais.

Existem ainda muitos questionamentos sobre qual tipo estratégico deve ser adotado para se obter uma melhor performance organizacional e é neste contexto que se situará o presente trabalho. Sendo assim, para a aplicação do estudo procurou-se eleger um setor com elevado grau de complexidade e competitividade: a indústria educacional.

É informação de domínio público que o aumento da competitividade ocorrido nos últimos anos atingiu a todos os setores e em especial ao setor de ensino superior onde o aumento da demanda por cursos superiores, fortalecidos pelo apoio governamental, fez com que se multiplicassem significativamente os números destas instituições. Como ressalta Meyer (1998, apud BRITO, 2000) o ambiente em que se insere o ensino superior nestes últimos anos é caracterizado por mudanças rápidas e pela presença de fatores diversos que atuam sobre o sistema, afetando em diferentes graus as instituições e as pessoas, causando os mais variados impactos e reações.

Rodriguez (1983, apud BRITO, 2000, p. 273) destaca a necessidade de uma corrente de pensamento, no campo da administração, que reconheça de forma clara e definitiva que as universidades constituem-se em organizações “inconfundíveis, *sui generis*, diferentes,” que não podem ser tratadas com as mesmas teorias nem com as mesmas técnicas com que se analisam e se estudam as demais organizações.

Para se visualizar melhor o cenário, é preciso compreender que enquanto as universidades públicas enfrentam problemas decorrentes de uma estrutura burocrática pesada, inércia organizacional, resistência a mudanças, evasão escolar, baixa produtividade, total dependência econômica do Estado, corporativismo, precário sistema de avaliação dos resultados, currículos extensos, desatualizados e manutenção de cursos de baixa demanda; nas universidades particulares outras dificuldades são marcantes como a total dependência das mensalidades, controle estatal, qualificação deficiente do corpo docente, evasão escolar, pesquisa incipiente, alta concentração de cursos noturnos, salas de aula superlotadas, proliferação de cursos de baixo custo operacional (MEYER, 1998 apud BRITO, 2000), dentre outros fatores.

Desse modo, para garantir sua sobrevivência o processo de adaptação estratégica destas organizações tornou-se inevitável, fazendo com que os gestores destas Instituições passassem a adotar um posicionamento estratégico diante do mercado, visando garantir sua sobrevivência e o conseqüente alcance de uma melhor performance organizacional.

Para saber se tais posicionamentos estavam realmente melhorando o desempenho da Instituição em relação ao mercado, surgiu a necessidade de definir medidas de performance que pudessem retratar de modo satisfatório estas mudanças.

Devido à complexidade do assunto e a dificuldade em mensurar alguns aspectos intangíveis do "produto das instituições de ensino", existe ainda muita polêmica no que diz respeito a indicadores de performance de uma instituição de ensino. (BERTUCCI, 2000, p. 2).

Mesmo assim, este trabalho tem o intuito de propor uma análise que permita explorar a relação existente entre o perfil estratégico adotado, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) e a performance organizacional.

Dessa forma espera-se que, através dos construtos revisados e utilizados, este trabalho possa contribuir para aprofundar a teoria estratégica já existente, discutindo os resultados de estudos anteriores.

Outra contribuição teórica poderá surgir da comparação entre os métodos de análise de performance em IESs, permitindo identificar os pontos positivos e lacunas teóricas de cada um.

Como resultado empírico, acredita-se que os resultados e discussões provenientes da realização deste trabalho possam oferecer esclarecimentos as IESs sobre o comportamento estratégico a ser adotado para melhor enfrentar os atuais desafios que se apresentam como obstáculos ao sucesso destas Instituições.

1.2 Problemática

Conforme já mencionado, o ambiente em que atuam as IESs caracteriza-se pela turbulência e acirrada competitividade, somada a complexidade das variáveis. Diante deste contexto, reconhecer as técnicas de gestão que auxiliarão para determinar o alcance de um melhor desempenho torna-se extremamente relevante.

Do ponto de vista prático, a contribuição prevista será do esclarecimento para as Instituições de Ensino Superior sobre como o comportamento estratégico adotado se relaciona com a performance que está sendo por elas alcançada, além da identificação do perfil estratégico que estas instituições estão adotando.

Já em se tratando de contribuições específicas para a Teoria da Administração este estudo pretende auxiliar no preenchimento da lacuna sobre o tópico de pesquisa organizacional que trata do alinhamento organizacional. Como sugerem os estudiosos desta questão (VENKATRAMAN e PRESCOTT, 1990; MILLER, 1996) o sucesso das empresas pode ser explicado pelo ajuste entre as estratégias estabelecidas e as ações práticas que indicam como a organização se comporta estrategicamente diante da influência do ambiente. As pesquisas realizadas neste sentido mostram que quanto maior for o ajuste da organização

com o ambiente, maior seria a performance organizacional. É esta relação que o presente trabalho pretende abordar ao discutir a seguinte questão de pesquisa:

"Qual a relação existente entre a estratégia adotada e a performance organizacional das Instituições de Ensino Superior privadas?"

O estudo desta relação pode contribuir parcialmente para a resolução da problemática da empresa de como alcançar sempre uma performance melhor.

Outra contribuição acadêmica deste trabalho será um teste para o modelo concebido por Miles e Snow (1978), visto que apesar do argumento de Hambrick (1983) de que este construto continua sendo o mais duradouro sistema de classificação estratégica disponível, muitas das descobertas do próprio Hambrick relataram diferenças nas estratégias para diferentes performances, estando estas condicionadas aos atributos ambientais e funcionais, ou seja, muitas das conclusões de Hambrick (1983) conflitaram com que prediziam Miles e Snow (1987), e sugeriram que se faz necessário aprofundar as pesquisas empíricas sobre tal modelo.

1.3 Objetivo principal

Para conduzir de forma mais eficaz o estudo, mantendo claro o foco de pesquisa, definiu-se como objetivo principal:

- Analisar as relações existentes entre os perfis estratégicos com a performance organizacional alcançada pelas IESs privadas.

1.4 Objetivos específicos

Alinhados com o objetivo geral enumeram-se como objetivos específicos:

- Descrever, através de dados secundários obtidos junto ao INEP, o ambiente competitivo no qual as IESs estão inseridas;
- Identificar o perfil de estratégico das IESs da região Sul;
- Mensurar a performance das IESs analisadas;
- Relacionar os construtos tipo estratégico e performance organizacional das IES;

1.5 Justificativa

Conforme dados da Associação Nacional das Universidades Particulares em 2005 o Brasil foi o país com maior participação privada no ensino superior do mundo. Atualmente há mais de 1.650 Instituições de Ensino Superior (IES) privadas - o que representa quase 90% das instituições. A receita bruta das instituições privadas de ensino superior foi de mais de R\$ 15,7 bilhões no ano de 2004.

Segundo as estatísticas da Associação Brasileira das Mantenedoras do Ensino Superior (ABMES) apontam que as instituições particulares de ensino superior abrigam 2,7 milhões de estudantes, são responsáveis por 86% do total de vagas oferecidas, empregam 170 mil professores e 140 mil funcionários do setor administrativo e têm uma participação de 0,8% do PIB, que representa algo em torno de R\$ 9,5 bilhões. Estima-se também que o setor gera adicionalmente uma renda indireta de mais de R\$ 720 milhões anuais, por meio de inúmeras atividades ligadas ao setor de ensino superior, como moradia, transporte, alimentação, equipamentos, material escolar e livros.

Entretanto, a mudança que lhes é requerida se constituirá no reflexo das pressões exercidas pelos fatores do ambiente externo. No setor privado a competitividade acentua-se pelo fato de que, com o acréscimo da oferta de vagas nos diversos segmentos de ensino superior, atendendo grande parcela da demanda existente, a manutenção dos alunos, que garantem seus custos, passa a ser uma de suas maiores preocupações. Dessa forma, a administração dessas organizações deve estar atenta às mudanças deste cenário e buscar atingir a eficiência através de mecanismos que propiciem melhores resultados.

A intenção principal deste trabalho é contribuir para o corpo do conhecimento científico na área de gestão estratégica de diferentes maneiras. Inicialmente, pode-se perceber que o estudo empírico da tipologia de Miles e Snow (1978), somando a vasta literatura já existente, contribui como alternativa para identificar as características estratégicas das organizações pertencentes à indústria educacional.

Já em relação ao estudo sobre performance ressalta que tal como estratégia este é um tópico de pesquisa bastante rico devido às diversas correntes para este estudo (WATSON, 1975; CAMERON, 1983; KAPLAN e NORTON, 1996; ATKISON, WATERHOUSE e WELLS, 1997). Pode-se notar que este tópico de estudos permanece sendo discutido na

atualidade de maneira que se considerou válido revisar o conceito no geral e discutir alguns destes modelos de mensuração de performance.

Embora haja muita polêmica em relação aos diferentes significados e formas de operacionalização desse construto (performance), vários resultados obtidos pelas pesquisas realizadas possibilitam identificar esta área como altamente relevante e promissora para o avanço da teoria das organizações. (BERTUCCI, 2000).

Relacionar estes dois construtos bastante amplos pode ser uma alternativa ao avanço das Teorias existentes, conforme nos lembra Mintzberg *et al.* (2000) "precisamos de um trabalho metucioso que exponha as complexas relações entre as coisas"(Mintzberg *et al.*, 2000, p. 253).

Além disso, como aponta Boyd *et al.* (2005) existe certo viés na pesquisa em Estratégia, mais significativo que em outras áreas de pesquisa, que tende a não insistir em mensurações adequadas. "As implicações da mensuração são conhecidas, mas são tipicamente ignoradas na maioria dos estudos no tópico de administração estratégica." (BOYD *et al.*, 2005, p. 2). Este trabalho procura distanciar-se desta tendência.

Como ressaltam Meyer Junior e Mangolim (2006) "a inexistência de uma teoria própria de administração universitária tem feito com que as universidades busquem modelos e paradigmas gerenciais no setor empresarial".

1.6 Estrutura do Trabalho

Partindo-se do foco de estudo que se refere ao ambiente de competitividade estratégica das IES, este trabalho encontra-se estruturado em três capítulos, constando como primeiro esta parte introdutória, na qual se encontra exposta à problemática de pesquisa acompanhada dos objetivos geral e específico envolvidos. Neste capítulo se apresentam ainda as justificativas teóricas e práticas para a realização deste trabalho.

No segundo capítulo, tem-se uma contextualização teórica do tema, na qual são expostas as principais vertentes dos estudos estratégicos. Para facilitar a compreensão procurou-se partir inicialmente da exploração de um panorama teórico mais abrangente para somente depois abordar os tópicos mais específicos a serem estudados. Este referencial teórico objetiva fornecer as bases e construtos a serem utilizadas durante a respectiva análise

do problema. Outra finalidade desta revisão teórica será servir de pano de fundo para discussão dos resultados futuramente encontrados durante a realização da pesquisa empírica.

O capítulo terceiro trata dos aspectos metodológicos sob os quais a pesquisa será executada. Para tanto, esta seção abrange desde os métodos de pesquisa, as definições das variáveis, um instrumento inicial de coleta de dados e os possíveis testes para o tratamento e análise dos resultados.

No quarto capítulo são apresentados os principais resultados da pesquisa empírica, acompanhados da análise das relações desses resultados com a exposição teórica realizada nos capítulos anteriores, testando a validade das hipóteses propostas no capítulo 3.

Finalizando, o capítulo 5 busca tecer as considerações finais sobre o trabalho realizado, bem como retomar as principais conclusões e fazer uma análise diante dos objetivos propostos no capítulo primeiro dessa dissertação, além de sugerir possíveis pesquisas a serem futuramente realizadas.

CAPÍTULO II - Fundamentação Teórica

Visando embasar teoricamente o trabalho, este capítulo preocupa-se em revisar a literatura existente sobre os tópicos a serem estudados. Para tanto, buscou-se inicialmente fazer uma breve evolução dos estudos da disciplina de estratégia e na seqüência oferecer um panorama da atual situação dos estudos estratégicos no Brasil. Após estes itens, serão abordados e revisados mais detalhada e especificamente os conceitos e construtos que serão utilizados neste trabalho.



Figura 1 - Representação Esquemática do Estudo

2.1 Sobre os estudos em estratégia

Grande parte dos estudos em estratégia procura estabelecer formas e modelos que expliquem como uma organização pode competir de forma mais eficaz. Partindo-se deste raciocínio compreende-se facilmente que o aumento da competitividade vivenciado no ambiente empresarial nos últimos anos fez com que os interesses se mantivessem voltados para a área de estratégia.

Ansoff (1993) explica que de acordo com a evolução histórica, durante o período que vai de 1820 a 1900, destacou-se o caráter empreendedor das indústrias que tinham como principal preocupação vincular as novas tecnologias à enorme demanda existente. A partir de 1900, o caráter empreendedor passou ao segundo plano. As empresas já consolidadas

voltaram seus interesses para a competição, assim permanecendo por aproximadamente 50 anos, período no qual tiveram início as primeiras idéias e métodos sobre planejamento, as quais em sua maioria baseavam-se na análise de dados históricos.

Na segunda metade do século XIX, também chamada por Drucker (1970) de "a era da descontinuidade" a preocupação com a atividade competitiva cresceu assustadoramente, devido principalmente ao aumento das incertezas, fazendo com que o interesse pela área de estudos estratégicos se revigorasse. Com isso a Teoria da estratégia se proliferou em nosso cotidiano através de livros, revistas e consultorias, e assim permanece até os dias de hoje, mantendo o campo da estratégia bastante confuso.

O reflexo desta confusão pode ser notado no próprio termo estratégia que é utilizado de diferentes maneiras, isso por que não existe uma definição definitiva e universalmente aceita (MINTZBERG E QUINN, 2001). Assim, o uso do termo "estratégia" está bastante ligado ao contexto em que se apresenta, tanto que Mintzberg (1987) identificou o que chamou de 5 P's. Este modelo constituiu-se de cinco definições diferentes encontradas na literatura científica para o conceito de estratégia, de acordo com as quais o termo pode ser compreendido como um plano (numa concepção mais simples), como um pretexto (quando utilizada com a finalidade de enganar o concorrente), como padrão (para expressar uma tendência contínua no fluxo de ações), como posição (maneira de posicionar a organização no ambiente) ou como perspectiva (visualizada de uma posição escolhida).

Em uma visão bastante sistêmica, Katz (1972) nos diz que estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente, ou ainda, a relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico) que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos.

Para Martinet (1984) estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.

Uma definição também bastante conhecida no Brasil é a de Certo e Peter (1991), para os quais estratégia pode ser definida como "um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um todo apropriadamente ajustada a seu ambiente". (CERTO e PETER, 1991, p. 5).

Já para Kaufman *et al.* (2003), a estratégia é um caminho no qual as pessoas da organização avaliam, visualizam e criam um futuro para elas mesmas e para seus associados.

Para estes autores, o pensamento estratégico é como criar um futuro melhor, sendo pró-ativo e adicionando valor societário.

A definição que melhor corresponde a ao termo estratégia adotado neste trabalho é a de Ansoff (1993) para qual “estratégia” é antes de tudo um padrão presente e identificável nas decisões da organização.

Em razão dessa proliferação de idéias associadas à estratégia, considera-se válida a revisão de algumas das referências teóricas mais significativas.

2.1.1 Teorias de Estratégia – Correntes e Escolas

Como já exposto na introdução deste trabalho, a teoria em estratégia é bastante vasta. Assim, diante do desafio de se revisar de forma eficiente a teoria estratégica, retomando conceitos básicos importantes ao trabalho, buscou-se auxílio no artigo de Cyrino e Vasconcelos (2000) e no popular livro de Mintzberg *et al.*(2000) *Safári de Estratégia*. A escolha dos textos deve-se a vasta abrangência das teorias. Como é possível notar, os textos foram utilizados para nortear o trabalho de revisão e buscou-se seguir a classificação proposta pelos autores.

Recentemente, Vasconcelos e Cyrino (2000) propuseram que a Teoria sobre estratégia poderia ser dividida em quatro grandes correntes, as quais procurariam explicar o fenômeno da vantagem competitiva. Sendo que duas delas (análise de estrutura da indústria e recursos e competências) oferecem um ponto de vista mais estático, focado na estrutura da indústria, enquanto que as correntes que centralizam as questões de processos de mercado e as capacidades dinâmicas possuiriam uma consideração maior sobre mudança e incerteza, caracterizando-se por um aspecto mais dinâmico.

A mais conhecida e difundida dessas correntes seria a análise da estrutura da indústria, que teria como finalidade principal desvendar o cenário concorrencial, para tanto Edward Mason e Joe Bain (apud VASCONCELOS e CYRINO, 2000) criaram o modelo SCP (Structure-Conduct-Performance), também conhecido como Estrutura-Comportamento-Performance. Segundo tal modelo, a performance das firmas em uma indústria depende do comportamento estratégico dos compradores e vendedores no tocante à fixação de preços, ou seja, a performance das empresas está diretamente ligada ao comportamento concorrencial.

Nesta mesma linha de estudos, Porter (1991) definiu o posicionamento dentro da indústria como principal fator determinante para o sucesso de uma empresa. Portanto, o

modelo de Porter (1986) pressupõe que a estratégia consiste em posicionar a empresa dentro do seu ambiente (ou indústria). Na evolução de seus estudos, Porter criou ainda uma tipologia para identificar e categorizar os diferentes tipos de estratégia genérica, a qual será apresentada em item futuro deste referencial teórico. Como derivações desta corrente de estudos destacam-se ainda a Teoria dos Jogos e a Teoria da Economia Industrial (VASCONCELOS e CYRINO, 2000), as quais não serão aqui descritas por não contribuírem aos objetivos centrais que orientam a execução deste trabalho.

Já a corrente dos recursos e competências acredita que estes dois sejam as fontes principais de geração da vantagem competitiva, de modo que as empresas devem se preocupar em descobrir suas competências básicas específicas e reforçá-las (PRAHALAD e HAMEL, 1984, 1990). E quanto aos recursos a gestão deve englobar tanto os tangíveis como os intangíveis (HALL, 1992). Analisando através desta ótica, conclui-se que a definição das estratégias deverá ser guiada pela análise dos recursos e competências organizacionais.

Devido a essa preocupação com os recursos e competências é que pode se notar uma mudança de foco, pois esta corrente aborda não somente fatores externos, como no modelo de análise da indústria, mas levam em conta alguns aspectos internos como provedores-chave na ação estratégica (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

A terceira corrente dos estudos estratégicos descrita por Vasconcelos e Cyrino (2000) aborda os processos de mercado e possui enfoque em fatores como mudança, inovação e dinâmica da concorrência. Destacam-se como defensores desta ótica os pesquisadores da escola Austríaca, para os quais a diferença entre performances empresariais poderia ser atribuída a fatores não-observáveis. Kirzner (apud VASCONCELOS e CYRINO, 2000), por exemplo, preocupa-se em estudar aspectos fundamentais do mercado como: a competição, o conhecimento e descoberta, a influência dos incentivos e recompensas e a variação de preços.

Outro estudo desta corrente que merece destaque são os trabalhos de Schumpeter (apud VASCONCELOS e CYRINO, 2000) sobre o empreendedorismo, sendo que para este autor os empreendedores possuem o papel de descobrir novas oportunidades de produção.

Como quarta corrente, Vasconcelos e Cyrino (2000) apresentam a teoria das Capacidades Dinâmicas, a qual propõe como premissas que nem todas as competências são igualmente importantes e por esse motivo uma empresa só pode destacar um número restrito de competências. Dessa forma, pode-se dizer que a corrente de capacidades dinâmicas procura fornecer uma explicação de como as firmas podem agir para reconfigurar, proativa ou reativamente, sua base de recursos. Alguns autores a desenvolverem trabalhos significativos

sobre os temas ligados a esta corrente são Teece (1997), Rumelt (1994), Nonaka, (1994) (apud VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Objetivando traçar um panorama dos estudos estratégicos brasileiros que permitisse visualizar o atual desenvolvimento da pesquisa em relação a cada corrente realizou-se como fase inicial deste trabalho uma revisão bibliográfica, na qual foram analisados 332 artigos publicados na área de estudos de Estratégias Organizacionais nos Anais do ENANPAD – Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração – nos últimos cinco anos (período de 2001 a 2005).

Para a classificação dos artigos entre as quatro correntes citadas procurou-se através da leitura integral dos textos identificar fatores que permitissem relacioná-lo como pertencente a determinado grupo de estudos. O primeiro destes fatores constituía-se dos autores principais da pesquisa, sendo estes frequentemente apontados pelos próprios autores no resumo do trabalho, ou em alguns casos, ainda na introdução e revisão teórica do artigo. A tabela abaixo foi criada com base no texto de Vasconcelos e Cyrino (2000) objetivando facilitar a classificação dos artigos.

| Corrente | Autores Principais |
|---------------------------------|--|
| Análise da Indústria-Modelo SCP | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mason e Bain (1954) ▪ Michael Porter ▪ Miles e Snow (1978) |
| Recursos e Competências | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wernerfelt (1984) ▪ Selznick (1957) ▪ Itami e Roehl (1992) ▪ Penrose (1959/1963) ▪ Andrews (1980) ▪ Foss (1997) ▪ Nelson (1991) ▪ Collis (1996) ▪ Prahalad e Hamel, (1990, 1994,1995) ▪ Barney (1997) ▪ Rumelt (1984) ▪ Reed e Defillippi (1990) ▪ Barney (1997) ▪ Peteraf (1993) ▪ Teece (1988) ▪ Dierickx, (1989) ▪ Grant (1991) ▪ Shapiro (1989) |
| Processos de Mercado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schumpeter (1982) ▪ Kirzner (1985) ▪ Rumelt (1987) ▪ Hills e Deeds (1996) |
| Capacidades Dinâmicas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hogarth e Michaud (1991) ▪ Teece (1997) ▪ Sanchez e Heene (1996) ▪ Prahalad e Hamel (1990) ▪ Nonaka (1994) |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Vasconcelos e Cyrino (2000)

Quadro 1 – Autores principais de cada corrente de estudos sobre estratégia, segundo classificação proposta por Vasconcelos e Cyrino (2000)

O segundo fator observado era o assunto ou tema principal de que os autores tratariam. Para facilitar a classificação criou-se uma listagem de assuntos relacionados a cada corrente.

Verificou-se que os artigos, em sua maioria, concentram-se na corrente da análise da indústria, conforme é possível visualizar na figura 2.

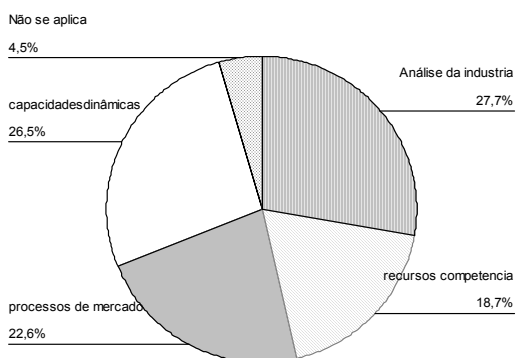


Figura 2 – Distribuição dos trabalhos publicados nos ENANPADs, entre 2001 a 2005, em relação a corrente de estudos estratégicos.

Fonte: elaborado pela autora

Provavelmente esta superioridade esteja ligada ao aspecto histórico dos estudos estratégicos, visto que esta foi a corrente a ser explorada inicialmente, tratando-se assim de uma abordagem tradicional nos estudos em estratégia. Outra explicação seria a de que como já demonstrado por Bignetti e Paiva (2001) existe uma preferência dos autores brasileiros pelos estudos que consideram o caráter determinístico do ambiente, fazendo com que, apesar da observação de uma distribuição relativamente uniforme, a análise da concorrência destaque-se das demais correntes.

Obviamente, este trabalho também possui seu foco relacionado a primeira corrente, pois os modelos aqui utilizados possuem suas origens em estudos que estão bastante ligados a análise concorrencial de indústrias. Retomando os dados expostos na introdução, e em razão da problemática apresentada, acredita-se ser mais significativa uma análise da indústria educacional.

Como dado secundário, procurou-se agrupar os artigos de acordo com seu principal tópico de pesquisa. De um total de 92 trabalhos classificados na corrente de análise de

indústria, 62 destes estão agrupados nos tópicos mostrados no quadro 2, sendo estes os cinco tópicos mais frequentes. Não se inseriu a listagem completa de tópicos por acreditar não ser necessário a esta discussão.

É possível notar que os estudos sobre tipologias tiveram algum destaque, apesar de sua participação ser relativamente pequena quando comparada a outros tópicos, o que leva à constatação de que ainda existem possibilidades de explorar o tema "tipologias estratégicas".

| | Tópico de pesquisa | Número de trabalhos |
|----|---------------------------------|---------------------|
| 1º | Alianças estratégicas | 23 |
| 2º | Modificações na indústria | 11 |
| 3º | Cluster e conglomerado | 10 |
| 4º | Planejamento estratégico | 10 |
| 5º | Tipologias e perfil estratégico | 8 |
| | Total de trabalhos | 62 |

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 2 – Distribuição dos trabalhos identificados como pertencentes a corrente de análise da indústria segundo o tópico de pesquisa (mais publicados nos ENANPADs, entre 2001 a 2005).

Outra divisão proposta aos estudos estratégicos é resultado da revisão realizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em sua conhecida obra "Safári de Estratégia". Estes autores identificaram a existência de 10 escolas teóricas distintas, tendo como aspecto diferenciador à parte do processo de formação da estratégia na qual cada uma foca sua análise.

Três dessas escolas são basicamente prescritivas, pois indicam métodos de como a estratégia deveria ser formulada. A Escola do Design, muito presente nos anos 60, concebe a estratégia como um processo conceitual. Já Escola do Planejamento, iniciada em 60, mas que teve seu auge na década de 70, compreendia a estratégia como um processo altamente formal. A Escola do Posicionamento tem seu foco na seleção de posições estratégicas em determinados contextos competitivos.

Das Escolas restantes, seis se caracterizam pelo aspecto descritivo, ou seja, preocupam-se em descrever detalhadamente como as estratégias são feitas. A Escola Empreendedora associa a formação da estratégia como um processo empresarial diretamente ligado ao líder. Semelhantemente, a Escola Cognitiva focou seus estudos em entender o

processo mental do estrategista, utilizando como base para isso a Teoria cognitiva. A Escola da Aprendizagem, por sua vez, baseia-se na premissa de que a estratégia deve surgir conforme a empresa se adapta e "aprende".

Ainda dentro das Escolas descritivas, tem-se a Escola Política que considera a estratégia como um processo que surge do conflito pela disputa de poder nas organizações. No entendimento da Escola Cultural a estratégia é um processo ideológico e é influenciada pelos valores da empresa. Já a Escola Ambiental descreve o processo estratégico como passivo, enfocando principalmente a força do meio em que se insere a organização.

Em outra linha, a Escola de Configuração busca identificar os estágios e seqüências do processo estratégico, objetivando uma visão do todo integrado.

Contextualizando o conteúdo dos artigos analisados com as conceituações e premissas de cada Escola se propôs uma classificação dos trabalhos.

Assim, outra constatação resultante da revisão bibliográfica realizada pela autora nos trabalhos contidos nos Anais do ENANPAD foi de que, quando classificados segundo os critérios de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola mais pesquisada é a do posicionamento, sendo que as demais contaram com a distribuição dos trabalhos conforme a Figura 3.

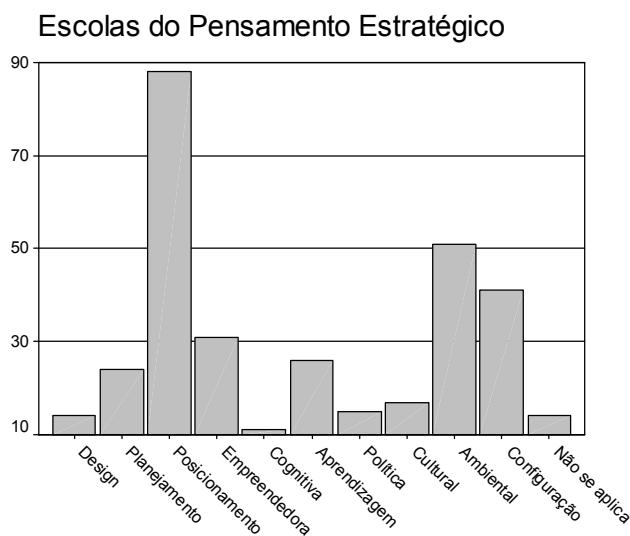


Figura 3– Distribuição dos trabalhos publicados no ENANPAD no período de 2001 a 2005 em relação às Escolas do Pensamento de Mintzberg *et al.* (2000)

Fonte: elaborado pela autora

Este resultado explica-se pelo fato já citado anteriormente de que as Escolas descritivas possuem sua aplicação mais facilitada, fazendo que se torne um tópico de pesquisa mais popular.

Mintzberg e Lampel (1999) fornecem ainda uma relação das escolas com as respectivas teorias organizacionais, a qual conseqüentemente acaba por ligá-las as correntes explicativas da vantagem competitiva (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Considerando os resultados de forma conjunta nota-se a existência da relação entre as classificações, isto porque a Escola do Posicionamento remete-nos inegavelmente a análise da indústria, ou seja, pra decidir como se posicionar diante do ambiente é necessário analisar previamente o cenário.

A presente pesquisa encontra-se situada junto a Escola da Configuração, sendo que Mintzberg *et al.* (2000) define o Modelo de Miles e Snow (1978) como "um estudo muito diferente de configuração, mas não menos popular" (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 234).

2.1.2 A Escola da Configuração

"Os estudos que vêm tentando explicar a estratégia organizacional como configuração (MILLER; FRIESEN, 1985; MILLER, 1986; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) "vêm merecendo destaque porque, pelo menos em princípio, se mostram como em franca oposição àqueles pressupostos positivistas e, conforme destacam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), compõem a 'escola' com maior índice de crescimento quando se analisa o número de publicações e o grau de atenção dentro do campo de estudos da estratégia, se se desconsideram as 'escolas' prescritivas". (CRUBELATTE *et al.*, 2005, p. 1)

A idéia central desta Escola é entender a estratégia como um processo de transformação. Segundo esta escola as organizações podem ser descritas por diferentes "estados", "modelos" ou "tipos ideais", sendo que a mudança deve ser definida como uma transformação, isto é, um salto de um estado para outro ou ainda de acordo com "estágios", "períodos" e "ciclos de vida".

De acordo com Mintzberg e Lampel (1999), uma vertente desta escola, mais acadêmica e descritiva, "vê a organização como configuração - agrupamentos/clusters de características e comportamentos - e integra as reivindicações das outras escolas - cada configuração, de fato, no seu lugar próprio". Por outro ângulo, desenvolveram-se uma literatura e uma prática da transformação-mais prescritiva e orientada para a prática (e promovida por consultores).

O ponto forte desta Escola é admitir que a administração estratégica pode sustentar a estabilidade, ou sofrer mudanças estratégicas adaptáveis ao longo do tempo, mas reconhecer que periodicamente existirá a necessidade de transformação e o sucesso e longevidade da organização dependem de aprender a gerenciar este processo contínuo, constante e inevitável de mudança.

2.2 Tipologias de Estratégias Genéricas

Situadas as diferentes abordagens para as Teorias Estratégicas, pode-se avançar rumo aos modelos e tipologias propostas em estudos mais específicos e que ainda vêm sendo discutidos.

Conforme já citado, os estudos de estratégias competitivas das empresas levaram alguns autores a desenvolver tipologias de estratégias genéricas. Tais tipologias objetivavam principalmente categorizar os comportamentos estratégicos, delineando perfis de qualquer empresa de qualquer indústria. As que mais se popularizaram foram, respectivamente, as tipologias de Porter (1980), Mintzberg (1988) e a de Miles e Snow (1978), pelo fato de "serem as mais representativas e que maior quantidade de testes empíricos vêm suportando". (COSTA e SILVA, 2002, p.5).

2.2.1 Tipologia de Porter (1980)

Em relação às estratégias competitivas, Porter (1980) descreve-as como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria e como poder enfrentar com sucesso as forças competitivas. Baseando-se nesta premissa o autor categoriza três estratégias genéricas com as quais se pode criar uma posição defensável a longo prazo, superando os concorrentes de indústria, sendo elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Segundo o autor, a liderança no custo total se caracteriza por um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo, sendo que o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central da estratégia. Para atingir a liderança em custo, a empresa necessita de

uma construção agressiva de instalações em escala eficiente, busca constante de redução dos custos através da minimização do custo em áreas de pesquisa e desenvolvimento, despesas, publicidade e demais. Para atingir essa posição, a empresa necessita de uma alta parcela de mercado para dar-lhe uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes e proporcionar barreiras de entradas potenciais de outras empresas na indústria.

A estratégia de diferenciação busca diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único em todo o segmento da indústria. Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. No entanto, se alcançada, é uma estratégia que possibilita obter retornos acima da média em uma indústria, criando uma posição defensável para enfrentar as forças competitivas. A diferenciação destaca-se em relação à margem competitiva em função de se obter a lealdade dos consumidores em relação a uma marca. Isso, conseqüentemente, possibilita a prática de margens mais altas em detrimento de uma posição de baixo custo.

A estratégia de enfoque visa a atender muito bem um alvo determinado. O objetivo desta estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Com esta estratégia, a empresa deve ser capaz de entender seu alvo estratégico estreito de forma mais efetiva e eficiente que os concorrentes, que estão competindo de forma mais ampla.

Em relação à tomada de decisão sobre qualquer uma das estratégias genéricas, Porter (1980) argumenta que podem ser caracterizados dois riscos: primeiro, a empresa pode falhar em alcançar sua estratégia; segundo, que o valor da estratégia, proporcionado pela própria estratégia, seja desgastado com a evolução da indústria. Desta forma, é importante tornar esses riscos explícitos de modo que possam contribuir para uma melhor escolha da estratégia a ser adotada pela empresa em relação às três alternativas. As abordagens não são necessariamente excludentes, mas, segundo o autor, é raro que a empresa consiga seguir com sucesso mais de uma estratégia simultaneamente. A empresa que não opta por nenhuma das três estratégias acima mencionadas ou investe seus esforços na direção de duas ou três estratégias simultaneamente encontra-se em posição extremamente frágil frente às forças da competição. Normalmente, uma empresa nesta posição possui baixa parcela de mercado e falta de investimento de capital. Tende a possuir processos e arranjos organizacionais ambíguos e conflitantes, além de uma cultura empresarial indefinida. Este quadro geralmente representa também uma baixa rentabilidade.

Mais recentemente, Porter (1996) incluiu em sua tipologia três bases para a análise estratégica de uma empresa: variedade (escolha de produzir uma linha de produtos ou apenas atender um segmento); acessibilidade (distribuição e alcance territorial); e necessidade (atende a todas as necessidades dos clientes ou apenas a necessidades específicas).

Aktouf (2002) alerta para o simplismo caricatural que Porter costuma usar em seus modelos, sendo que estes não conseguem descrever de forma satisfatória a real complexidade dos fatos. As estratégias genéricas se enquadram perfeitamente nesta crítica, de tal modo que se torna pouco aplicável uma tipologia de estratégias genéricas a organizações e ambientes muito complexos e dinâmicos, como o são as IES.

Segundo Carneiro *et al.* (1997), outras tipologias foram propostas como extensões e concorrentes à tipologia de Porter, entre elas destaca-se a de Mintzberg (1988).

2.2.2 Tipologia de Mintzberg (1988)

De um modo geral, Mintzberg (1988) critica as tipologias estratégicas em função de sua pouca abrangência e arbitrariedade. Mais especificamente, as críticas de Mintzberg fundamentam-se em dois pontos: primeiro, quanto ao fato da estratégia de Enfoque tratar de onde a empresa escolhe competir, enquanto as estratégias de Diferenciação e Liderança de Custo tratam de como a empresa decide competir e segundo o ponto se refere ao limitado leque de opções para classificar as estratégias competitivas pelo modelo de Porter (1980). Para Mintzberg (1998) o ambiente competitivo atual envolve uma vasta gama de possibilidades estratégicas em função da globalização e da inovação tecnológica.

Estas críticas levaram Mintzberg (1988) a criar uma nova tipologia de estratégias genéricas derivada do conceito de diferenciação de Porter (1980), mas com um nível de detalhamento maior que as deste, composta de seis tipos estratégicos: diferenciação por suporte; diferenciação por qualidade; diferenciação por imagem; diferenciação por projeto; diferenciação por preço; e não diferenciada.

Para concepção da tipologia, Mintzberg (1988) partiu do entendimento que os atributos de um produto são características que permitem aos consumidores o distinguirem dos produtos concorrentes ou substitutos, permitindo que uma empresa diferencie seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais, sendo que essa imagem pode ser

criada através de propaganda, ou através de técnicas de promoção - apresentação e embalagem do produto ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o tornem mais atrativo para alguns clientes. Este conceito é muito semelhante ao de sinalização de valor (Porter, 1985), o qual destaca a importância da divulgação da imagem do produto e de suas particularidades, principalmente quando os consumidores não são capazes de discernir as diferenças entre os concorrentes.

Uma forma de diferenciar o produto, sem, necessariamente, alterar seus atributos intrínsecos, é oferecer algo mais junto com o produto, o que Mintzberg (1988) denominou diferenciação por suporte, e pode ser realizada por ações como prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica, venda de produtos complementares etc. Outra forma está na diferenciação por qualidade, a qual se caracteriza por oferecer um produto que, embora não sendo fundamentalmente diferente, é melhor do que o dos concorrentes. Basicamente, o produto pode ser considerado melhor nas dimensões confiabilidade, durabilidade e desempenho. Ao contrário da diferenciação por imagem, que Mintzberg entende como derivada de investimentos em propaganda e promoção, a diferenciação por qualidade advém dos atributos do próprio produto em si.

Já a diferenciação por projeto oferece o produto ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes. Trata-se de oferecer um produto diferente, em substituição aos da concorrência. A diferença básica da estratégia por projeto para aquela de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por projeto busca oferecer algo diferente e não simplesmente ou necessariamente melhor.

Com relação à diferenciação por preço, Mintzberg (1988) insiste em afirmar que não é o mesmo que minimização de custo, dado que este último somente se caracteriza como uma vantagem competitiva caso se traduza em menor preço para o mercado, isto é, caso seja visível para o consumidor. No caso da diferenciação por preço, o produtor poderia obter lucros maiores do que os concorrentes se o aumento da parcela de mercado compensasse a queda da margem bruta, ou se o produtor conseguisse otimizar a produção a tal ponto que seu custo de produção ficasse abaixo daquele de seus concorrentes.

De acordo com Costa e Silva (2002), a estratégia de não-diferenciação, por seu turno, é muito observada na prática e se baseia no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e que a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes. Assemelha-se ao conceito de sem posicionamento desenvolvido por Michael Porter, com duas diferenças:

Henry Mintzberg considera que a estratégia de não-diferenciação pode ser desenvolvida explicitamente, enquanto Porter trata esse posicionamento como um tipo residual, resultante da implementação inadequada ou ineficiente de uma das estratégias genéricas puras; e ao contrário do que Porter supõe para o sem posicionamento, Mintzberg não condena a não-diferenciação a um desempenho inferior ao das demais estratégias.

Kotha e Vadlamani (1995, apud SILVA *et al.* 2003) validaram a tipologia de Mintzberg (1988), falhando em validar a de Porter (1980) em pesquisa feita com executivos de indústrias manufatureiras nos Estados Unidos. Segundo os resultados da pesquisa, a tipologia de Mintzberg teria maior clareza e poder descritivo. Os autores atribuíram os resultados à mudança no ambiente competitivo – mais intenso por ter se tornado global – exigindo modelos com maiores nuances, e às mudanças em função das constantes e rápidas inovações tecnológicas.

No setor educacional, destaca-se a pesquisa de Mintzberg e Rose (2003). Ao analisarem a adaptação estratégica de uma universidade canadense, os autores refletem que as estratégias e os estrategistas são abundantes neste tipo de Instituição, ou seja, "universidades são organizações que respondem continuamente às condições porque existem muitos atores internos capazes de respostas independentes" (MINTZBERG e ROSE, 2003, p. 272)

Outra conclusão do estudo é que "a estratégia mais popular na universidade é a provisão de algum serviço amplamente aceito em seu próprio nicho geográfico" (MINTZBERG e ROSE, 2003, p.288), corroborando a idéia de que as "universidades reagem aos interesses, demandas e pressões da comunidade que a rodeia". (MINTZBERG e ROSE, 2003, p. 287).

2.2.3 Tipologia de Miles e Snow (1978)

A principal vantagem desta tipologia é que aborda diretamente os relacionamentos entre estratégia, estrutura e processo de uma forma que permite a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambientes (GIMENEZ *et al.*, 1998). A estratégia é definida pelo domínio produto-mercado enquanto a estrutura e os processos organizacionais são considerados, pelos autores, os mecanismos através dos quais se implementa a estratégia.

O modelo em questão, por desenvolver uma tipologia que abrange aspectos do ambiente competitivo, da estrutura organizacional e dos processos, objetiva apresentar explicitamente a relação entre estratégia e contexto. Esta adaptação da estratégia ao ambiente competitivo foi chamada pelos autores de “ciclo adaptativo” e as categorias de estratégias foram propostas com base na análise das diferenças nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: problema empreendedor-definição de um domínio de produto/mercado, postura de sucesso, monitoração do ambiente e política de crescimento; problema de engenharia- escolha de sistemas técnicos; objetivos tecnológicos, amplitude tecnológica, orientação tecnológica; e administrativos/ estruturais e problema administrativo-relacionado à estrutura e processos organizacionais, função administrativa dominante, atitude de planejamento, estrutura organizacional e controle.

Para Miles e Snow (1978), a perspectiva da escolha estratégica pode ser mais bem compreendida a partir de cinco características básicas: a coalizão dominante, as percepções dos membros da coalizão dominante, a segmentação, o monitoramento do ambiente externo e as restrições dinâmicas.

Segundo os autores, a coalizão dominante é constituída pelas pessoas responsáveis pela tomada de decisão organizacional e que tem como responsabilidade a busca da solução dos problemas organizacionais. A percepção do ambiente organizacional é dada pela interpretação que a coalizão dominante tem deste mesmo ambiente. A segmentação corresponde à fragmentação ou à partição do ambiente a partir da percepção dos decisores organizacionais e da distribuição dos componentes ambientais às várias unidades organizacionais, os quais serão alocados de acordo com a sua importância estratégica.

O monitoramento do ambiente externo refere-se à responsabilidade da coalizão dominante em vigiar aqueles elementos do ambiente que são mais críticos para a organização. O exame desses elementos é que constituirá a base para as opções estratégicas da organização.

Finalmente, as restrições dinâmicas são aqueles fatores relativos ao passado da organização e aos aspectos organizacionais atuais, como a estratégia, a estrutura e o desempenho que acabam limitando as ações organizacionais. As restrições existentes podem ser atenuadas ou removidas por meio da alteração da estratégia, sendo que qualquer outra direção escolhida trará em seu bojo novas restrições.

Miles e Snow (1978) argumentam que o ambiente no qual estão inseridas as organizações é dinâmico e impõe restrições contingências às mesmas devido a uma série

complexa de fatores. Entre esses fatores, incluem-se: produtos, condições do mercado, custos industriais, normas governamentais, condições financeiras e fornecedores de matéria-prima.

Partindo desta visão determinística do ambiente, a preocupação básica das empresas seria obter um ajustamento entre suas estruturas e processos ao ambiente (Miles e Snow, 1978), ou seja, o ajuste organizacional. Partindo do pressuposto de que organizações são sistemas abertos e, portanto, interagem com o ambiente, esta interação sob o ponto de vista de adaptação organizacional pode ocorrer de diferentes tipos, conforme o comportamento da organização.

Baseando-se nos aspectos vistos acima, Miles e Snow (1978) utilizam-se das estratégias adotadas para classificar as organizações em quatro tipos básicos: defensoras - refere-se a empresas seguidoras, não inovadoras, que têm como meta a estabilidade; prospectoras - são empresas inovadoras e criativas, que vivem num mundo dinâmico cujas metas são flexíveis; analistas - organizações que operam em dois tipos de produto-mercado, um estável e outro flexível, e seu ambiente é marcado por mudanças; reativas - são organizações que conseguem perceber mudanças e incertezas em seu meio, mas são incapazes de respondê-las eficazmente.

As principais características diferenciadoras entre os tipos estratégicos podem ser conferidas no Quadro 3.

| Componentes do Ciclo Adaptativo | Dimensões | Defensoras | Prospectoras | Analistas | Reativas |
|--|--------------------------------|---|--|--|---------------------------------------|
| Problemas Empreendedores e soluções | Domínio Produto mercado | Restrito e cuidadosamente focado | Abrangente e em contínua expansão | Segmentado e criteriosamente ajustado | Irregular e transitório |
| | Postura de sucesso | Proeminente em "seu" produto ou mercado | Ativa e direcionada para mudança | Seguidores cuidadosos da mudança | Oportunistas, postura de imitação |
| | Monitoramento | Cauteloso e orientado p/ domínio/ monitoramento organização forte | Orientado para o mercado/ambiente Busca agressiva | Orientado para a concorrência e completo | Esporádico e por questões específicas |
| | Crescimento | Penetração cuidadosa e avanço na produtividade | Política de desenvolvimento produto/mercados, diversificação | Penetração assertiva, Desenvolvimento cuidadoso prod. e mercados | Mudanças precipitadas |

| | | | | | |
|---|--------------------------------|--|---|---|--|
| Problema de Engenharia e Soluções | Objetivo tecnológico | Eficiência de custos | Flexibilidade e inovação | Habilidades do pessoal Técnico, Variedade | Desenvolvimento e conclusão de projetos |
| | Abrangência tecnológica | Tecnologia principal, foco na especialidade básica. | Tecnologias múltiplas Ativo no limite | Tecnologias inter-relacionadas | Aplicações tecnológicas inconstantes/ fluidez |
| | Anteparos tecnológicos | Programas de manutenção e padronização | Habilidades do pessoal técnico Variedade | Incrementalismo e sinergia | Habilidade de experimentar improvisar soluções |
| Problema Administrativo e Soluções | Coalizão dominante | Finanças e Produção | Marketing e P&D | Planejamento | Solucionadora de problemas |
| | Planejamento | De dentro para fora/ dominado por controle | Descoberta problemas e oportunidades/ programas/campanhas | Abrangente com mudanças incrementais | Orientado por crises e desarticulado |
| | Estrutura | Funcional/ Autoridade de linha | Focada em produtos e/ou mercados | Matricial/ Dominada p/ assessores | Autoridade formal Rígida; vago desenho operacional |
| | Controle | Centralizado e formal/ base nos aspectos financeiros | Performance do mercado/ volume de vendas | Múltiplos métodos/ riscos calculados contribuição de vendas | Evitar problema Resolver/lidar com problemas remanescentes |

Fonte: Carlos e Forte (2004, p. 7) traduzido de Conant, Mokwa e Varadajan (1990, p.367)

Quadro 3 – Quadro analítico dos tipos estratégicos de Miles e Snow (1978)

Mais detalhadamente, defensivas são aquelas organizações que possuem um estreito domínio da relação produto/mercado. Essas organizações, raramente buscam desenvolver competências fora de seus domínios. Considerando terem seu foco perfeitamente ajustado em relação ao mercado, sua atuação está voltada basicamente para uma contínua melhora da eficiência das operações que desempenham. Como as operações não sofrem grandes alterações, a empresa adquire bastante experiência.

As organizações prospectivas são caracterizadas por estarem quase que continuamente buscando oportunidades de mercado e inovação de produtos e processos. Esta busca contínua das novas tendências do mercado as caracteriza como organizações que criam mudanças, geram incertezas no ambiente, e obrigam os concorrentes a responder. Tal fato explica porque

todo e qualquer domínio de produto ou mercado é sempre transitório e substituível pela inovação subsequente.

Organizações analíticas podem ser vistas como as que utilizam um híbrido de estratégias prospectivas e defensivas. Estas organizações operam em dois domínios, um domínio estável e outro de mudança. No domínio estável, utilizam a estrutura e processos montados e tendem agir de forma rotineira. No domínio de mudança, seu comportamento está direcionado para o seguimento de novas tendências do mercado e de seus concorrentes, para identificar e adotar rapidamente idéias que consideram promissoras.

Reativas são organizações que, freqüentemente, não são capazes de responder às mudanças e incertezas do meio ambiente de forma eficiente. Essas organizações são desprovidas de uma relação consistente em termos de estratégias e sua estrutura. Os ajustes são raros e, na maioria das vezes, resultam de pressões do ambiente. A estratégia reativa demonstra-se inadequada às demandas ambientais, pois a cúpula administrativa percebe com atraso as mudanças que ocorrem no ambiente em que a empresa está inserida, tornando-se incapazes de articular uma resposta empresarial pronta e eficaz.

2.2.4 Comparação entre as Tipologias

Também conhecido como Modelo Estratégia-Estrutura-Processo a tipologia de Miles e Snow, de acordo com Silva *et al.* (2003), quando comparada à classificação de Porter (1986), esta é mais abrangente e oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso.

Apesar disso, no quesito parcimoniosidade Silva, Brandt e Costa (2003) consideram a tipologia de Porter (1980) a mais claramente exposta, indicando um dos motivos pela qual é a mais utilizada.

Já sobre a tipologia de Mintzberg (1988) Kotha e Vadlamani (apud Silva et al. 2003) indicam-na como melhor opção por apresentar mais nuanças. Dada sua maior complexidade, oferece um maior poder explanatório e relata mais adequadamente a adaptabilidade as mudanças do ambiente.

Uma forte crítica a tipologia de Porter (1980) é feita por Aktouf (2002) que a descreve como extremamente caricatural.

Desse modo, segundo Silva *et al.* (2003) a tipologia de Miles e Snow seria a mais abrangente e a que oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso isso porque se baseia nos principais problemas da organização moderna diante da sua interação como ambiente.

A escolha pelo modelo de Miles e Snow (1978) deveu-se principalmente à natureza do modelo que considera como base os principais problemas da organização moderna diante da sua interação como ambiente.

Outro quesito foi a facilidade de identificação dos tipos, fazendo com que este fosse mais viável a pesquisas, pois quando comparado ao modelo de Mintzberg (1988) nota-se que as nuances existentes podem dificultar a análise tornando-a confusa.

Além disso, o modelo de Mintzberg (1988), tal como o de Porter (1980) é demasiadamente ligado à questão do produto, enquanto que Miles e Snow (1978) atentam mais satisfatoriamente ao perfil estratégico como um processo da organização como um todo. Acredita-se, portanto, ser esta a tipologia mais indicada para avaliar organizações complexas e que trabalham com grande número de ativos intangíveis, como no caso das IES.

Recentemente, Costa e Silva (2002) chegaram a contestar a real existência e aplicação prática das tipologias estratégicas. O principal ponto de crítica parece ser a limitação aos tipos propostos, ignorando as inúmeras possibilidades viáveis na atuação organizacional. Entretanto em trabalho empírico realizado por Silva, Brandt e Costa (2003) os autores utilizam-se de Hambrick (1983) para reconhecer que estes estudos possuem sua importância ligada a relação entre os grupos estratégicos e seu desempenho.

2.3 Estudos sobre a tipologia de Miles e Snow

A tipologia de Miles e Snow (1978) teve um reconhecimento científico bastante significativo. Para validar esta afirmativa basta notar os vários estudos empíricos (HAMBRICK, 1983, MILES E CAMERON, 1982, MORGAN, STRONG e MCGUINNESS, 2003; GOULART e SILVA, 2002; CARLOS e FORTE, 2004; PIMENTEL e FONSECA, 2004; PREDEBON e SOUSA, 2005; BECKER e KATO, 2005, ARAGON-SÁNCHEZ e SÁNCHEZ-MARÍN, 2005) realizados para verificar a validade deste modelo.

O modelo de Miles e Snow (1978) sofreu algumas críticas voltadas para a generalidade dos tipos de estratégia e sua relação com o grau de desempenho. Apesar dos autores do modelo em questão atribuírem um melhor desempenho às empresas que adotam uma estratégia de forma consistente, algumas das pesquisas desenvolvidas em diferentes indústrias apresentaram desempenhos diferentes para estratégias semelhantes (HAMBRICK, 1983). Uma possível solução para evitar tais discrepâncias foi sugerida por Zahra e Pearce II (apud GIMENEZ, 1999), na qual a relação entre os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) e o desempenho das empresas que os adotam deveria também ser mediada por fatores como tamanho da empresa, atributos do ambiente e consistência entre a estratégia e processos organizacionais.

Desde sua proposição em 1978, o modelo criado por Miles e Snow vem sendo intensamente testado (HAMBRICK, 1983, MILES E CAMERON, 1982, MORGAN, STRONG e MCGUINNESS, 2003; GOULART e SILVA, 2002; CARLOS e FORTE, 2004; PIMENTEL e FONSECA, 2004; PREDEBON e SOUSA, 2005; BECKER e KATO, 2005, ARAGON-SÁNCHEZ e SÁNCHEZ-MARÍN, 2005). Seu reconhecimento exitoso provém do fato de que é um dos modelos que possui uma visão sistêmica da empresa e reconhece sua interação dinâmica com o ambiente.

Um dos primeiros estudos neste sentido foi realizado por Hambrick (1983) ao analisar índices estatísticos de 200 companhias norte-americanas. Os resultados contestam alguns aspectos deterministas do modelo ao descrever que em razão dos tipos de ambiente as performances das empresas consideradas defensora ou prospectoras podem variar.

Outro estudo que merece destaque é o realizado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Objetivando mensurar a orientação estratégica, relacionando-as com as competências de marketing e performance organizacional, os autores elaboraram uma síntese das diferenças entre as categorias estratégicas e as relacionaram ainda com os problemas organizacionais propostos por Miles e Snow (empreendedor, de engenharia e administrativo) e seus respectivos ciclos adaptativos.

Uma contribuição adicional do trabalho foi o instrumento que Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) criaram para identificar a estratégia adotada pelo dirigente da empresa, de acordo com o modelo de Miles e Snow (1978). Contendo 11 questões o questionário procura reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas que compõem o modelo Miles e Snow (1978). Para cada questão são apresentadas 4 alternativas de resposta. Através de um modelo de escolha forçada, o respondente deve indicar a alternativa que melhor se

aproxima da maneira pela qual a empresa se comporta em cada uma das 11 dimensões. Estas dimensões dividiam-se entre os problemas, sendo que para o empreendedor era considerado: domínio de marketing do produto, postura de sucesso, relevância, crescimento, objetivos tecnológicos. Já quanto ao problema tecnológico foram abordadas a amplitude tecnológica e proteções tecnológicas, enquanto que o problema administrativo contemplava as seguintes dimensões: coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle organizacional.

Segundo este instrumento, o critério de classificação das empresas em defensivas, analíticas, prospectoras ou reativas, é o de maior número de respostas associado a uma destas alternativas. Quando houve empate entre alternativas analíticas, defensivas e prospectoras, a estratégia resultante foi classificada como analítica. No caso de empate com alternativas reativas, a estratégia foi classificada como reativa.

O Quadro 4 ilustra alguns dos estudos mais significativos realizados com a utilização da tipologia de Miles e Snow (1978).

| Autores | Fonte | Abrangência do estudo | Identificação do perfil estratégico | Resultado Principal |
|-------------------------------------|---------------------------------------|---|---|--|
| Hambrick (1983) | Academic Management Journal | índices estatísticos de 200 empresas norte-americanas | Construto do autor | Em razão dos tipos de ambiente as performances das empresas consideradas defensora ou prospectoras podem variar. |
| Miles e Cameron (1982) | Prentice Hall | Entrevistas e análise documental | Construto dos autores | Constataram restrições de análise em amostras pequenas |
| Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). | Strategic Management Journal | 150 respondentes ligados a área de marketing | Construto dos autores | Validação do questionário; Competências de marketing das prospectoras são maiores |
| Parnell e Wright (1993) | British Journal of Management | 171 empresas de venda por catálogo | Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) | A combinação de estratégias é viável para manter a vantagem competitiva |
| Gimenez <i>et. al</i> (1999) | RAE-Revista Administração de Empresas | 107 pequenas e médias empresas | Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) | Relação direta entre o estilo estratégico e a performance do negócio. |
| Morgan, Strong e Mcguinness (2003) | Review of The University of Wales | 148 empresas com mais de 100 colaboradores | Baseado em Snow and Hrebiniak (1980) | Os prospectores podem ser diferenciados pela maior ênfase nas capacidades de marketing. |
| Goulart e Silva (2002) | ENANPAD | 75 instituições da indústria financeira brasileira | Dimensões competitivas criadas por Silva (1997) em tese não publicada | Conjugação de estratégias competitivas e colaborativas amplia o poder explanatório do modelo clássico S-C-P |
| Carlos e Forte (2004) | ENANPAD | 68 maiores empresas exportadoras Cearenses | Qualitativo, considerou o comportamento declarado pelas | Mostra o desalinhamento da estratégia e sua estrutura, tecnologia e processos. |

| | | | empresas | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|
| Pimentel e Fonseca (2004) | ENANPAD | IES | Estudo de Caso | As mudanças governamentais promovem alteração no posicionamento estratégico (ambiente coercitivo) |
| Predebon e Sousa (2005) | ENANPAD | estudo multi casos | Entrevistas qualitativas | Possibilitou com sucesso a replicação das estratégias genéricas de Miles e Snow na indústria do couro |
| Becker e Kato (2005) | ENANPAD | 88 empresas do setor de informática e móveis | Adap.questionário de Morgan; Strong e McGuinness (2003) | A estratégia seguida como o setor de atividade econômica exerce influência na atuação no mercado governamental |
| Áragon-Sánchez e Sánchez-Marín(2005) | Journal of Small Business Management | 190 empresas | Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). | Reafirmaram as diferenças existentes entre as prospectoras e reatoras. |

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 4 - Seleção de trabalhos utilizando a tipologia de Miles e Snow (1978)

Entre os vários estudos realizados para testar a tipologia de Miles e Snow (1978), destaca-se a pesquisa de Cameron e Tschihart (1992). Esses autores testaram o modelo no ambiente competitivo de Instituições de Ensino Superior e Colégios, conseguindo através deste mensurar a influência das variáveis na efetividade das Instituições. Nesse mesmo estudo, Cameron e Tschihart (1992) revelaram em seus estudos, que a efetividade institucional em organizações de ensino superior está relacionada com as definições estratégicas, pois estas atuam suavizando os efeitos da escassez de recursos e do aumento da competição, característicos do contexto atual.

Cameron (1984) ressalta que as deficiências empíricas encontradas no modelo de Miles e Snow (1978) dizem respeito a sua determinação de categorias. Muitos estudos buscaram categorizar suas unidades de análise e relacioná-las a sua performance, sem considerar que os tipos propostos representavam caracterizações ideais. Assim, aquelas empresas que estavam entre dois tipos pareciam possuir erroneamente uma performance menor.

2.4 Estratégia e Performance Organizacional

Em geral, encontra-se na literatura estratégica que a organização não pode alcançar altos níveis de performance se não puder responder às demandas, pressões e mudanças do ambiente. A forma pela qual esta resposta se caracteriza pode ser retratada pela estratégia principal, diante disso, o fato de que a estratégia possui alguma influência direta sobre a performance organizacional sempre foi relatado pela literatura. (HITT, IRELAND e STADTER, 1982).

Apesar de alguns indicadores costumarem se repetir nos diferentes modelos (tais como ROI, lucratividade, produtividade, entre outros) não existe ainda um consenso sobre qual o modelo mais adequado (BANKER *et al.*, 1996) para mensurar performance organizacional e o volume crescente de pesquisas sobre esse assunto está afastando a possibilidade de se chegar a um consenso sobre a terminologia e as definições deste termo (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986).

Como se pode notar através do Quadro 5, a existência de variadas correntes utilizadas para explorar o tema performance leva o pesquisador a questionar-se sobre qual seria o modelo mais adequado de mensuração a ser utilizado em trabalho.

| Autor | Dimensões de Performance Organizacional | | |
|-------------------------------------|--|----------------------------|--|
| Watson (1975) | Interna | Interdependente | ambiental |
| Cameron (1983) | Processo | Resposta | Impacto |
| Kaplan e Norton (1996) | Processo Interno de Negócio | Aprendizagem e Crescimento | Finanças e Cliente |
| Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) | Processos de stakeholders: empregados e fornecedores | | Ambiente de stakeholders: clientes, proprietários e a comunidade (responsabilidade social) |

Fonte: Schiehl e Morissette (2000)

Quadro 5 – As dimensões da Performance Organizacional

2.4.1 Modelos de Performance em IESs

Existe ampla diversidade de trabalhos utilizando diferentes construtos para mensurar performance em IESs. Com a finalidade de avaliar a adequação destes ao objetivo da presente pesquisa buscou-se descrever sucintamente alguns destes modelos.

2.4.2 Efetividade Organizacional

Conforme demonstram Schiehll e Morissette (2000) a efetividade é um dos mais importantes construtos para mensurar performance.

O conceito de efetividade organizacional costuma estar associado a diversos significados, tais como eficiência, produtividade ou performance, sendo muitas vezes utilizados como sinônimos, embora haja diferenças entre eles. Pode-se definir que efetividade é um "construto complexo e relaciona-se, entre outras coisas, com a avaliação acerca de quão adequadamente uma organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos maiores e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente". (CAMERON, 1984, p.604).

Pesquisas sobre efetividade em Instituições de Ensino Superior foram realizadas nos Estados Unidos, a partir dos anos 80, e importantes contribuições nessa área foram desenvolvidas por Cameron.

Durante a evolução de seu trabalho, Cameron (1980) identifica quatro modelos principais para avaliação de efetividade: o modelo de objetivos, que é especialmente útil quando os objetivos organizacionais são claros, mensuráveis e consensuais; o modelo de recursos, quando existe uma clara conexão entre os recursos recebidos pela organização e o que ela produz; o modelo de processo, que é mais útil quando os processos internos e procedimentos de uma organização são associados com o que a organização produz e o modelo de constituintes estratégicos, que é apropriado quando os constituintes externos têm uma poderosa influência sobre as operações da organização.

Posteriormente, o próprio Cameron (1984), organizou os modelos conceituais de efetividade quanto a sua variação em função da importância atribuída ao ambiente competitivo e da influência exercida pelos administradores no processo de busca de efetividade organizacional.

Através de uma pesquisa que buscava mensurar a efetividade organizacional no ensino Superior, Cameron (1978) estudou em profundidade seis instituições educacionais. Nesse

estudo, utilizando o conceito de coalizão dominante de Miles e Snow (1978) para identificar os respondentes (vice-diretores e chefes de departamento) aplicou 191 questionários, identificando a ocorrência de 32 diferentes itens mensuráveis, estes itens foram agregados em nove dimensões. Seguidamente a validade destas dimensões foi testada, reafirmando uma relação com a efetividade.

A motivação de Cameron (1978) em dimensionar a efetividade em instituições de ensino foi proveniente dos problemas encontrados, isso porque, admite-se um elevado grau de dificuldade para especificar concretamente objetivos e "produtos" mensuráveis, quando se trabalha com algum extremamente intangível como é o caso do ensino. Sem sombra de dúvida, é uma tarefa ambígua e complexa.

Em 1992, Cameron e Tschihart desenvolveram estudo que apontou as relações entre fatores ambientais, gerenciamento e efetividade em Instituições de ensino Superior. Neste estudo estão descritas as influências de nove dimensões de mensuração da efetividade.

Para a mensuração da efetividade das IES Cameron (1978) pesquisou de forma qualitativa 9 universidades Privadas norte-americanas e propôs construto que inclui nove dimensões:

- Satisfação dos Estudantes com a Educação: preocupação com a mensuração do grau de satisfação dos estudantes diante do conjunto de serviços prestados pela IES.
- Desenvolvimento Acadêmico dos Estudantes: existência de programas de acompanhamento enfocando o crescimento e desenvolvimento acadêmico na Instituição e a verificação do prosseguimento acadêmico continuado após o curso.
- Desenvolvimento da Carreira dos Estudantes: trata de fatores como aconselhamento vocacional, estágios, oportunidades profissionais providenciadas pela Instituição (banco de talentos), acompanhamento dos resultados profissionais após o curso, oferecimento de orientação de gestão de carreira.
- Atividades extracurriculares: preocupação com o oferecimento de oportunidades extracurricular para os estudantes.
- Faculdade e Satisfação de emprego do administrador: existência de critérios que indiquem o grau de satisfação dos membros e diretores da faculdade com o emprego e o ambiente na Instituição.
- Desenvolvimento profissional e qualidade da faculdade: adoção de indicadores de qualificação do corpo docente e programas de estímulo ao desenvolvimento profissional.

- Abertura do sistema e interação com a comunidade: realização de ações junto à comunidade, prestação de serviços, existência de programas de extensão.
- Habilidade para adquirir recursos: indica o grau de habilidade desenvolvido pela Instituição para captar recursos do ambiente externo, através de projetos e incentivos governamentais.
- Saúde Organizacional: mensurada principalmente por indicadores de viabilidade interna do processo e da prática institucional.

Este modelo destaca-se por propor que as "organizações interagem com o meio ambiente e a efetividade se relaciona com a eficácia das formas estabelecidas por estas relações" (BERTUCCI, 2000, p. 1).

O estudo mais significativo realizado no Brasil sobre efetividade para este trabalho foi escrito por Bertucci (2000). A autora analisou como determinadas estratégias de gestão utilizadas por universidades influenciavam sua performance. Os objetos de pesquisa foram cinco Pontifícias Universidades Católicas-PUCs- brasileiras. A efetividade foi analisada em três diferentes perspectivas. Informações primárias e secundárias foram utilizadas para traçar a trajetória recente das PUCs através dos indicadores tradicionais de performance.

Em seguida, foram realizadas 26 entrevistas com a coalizão dominante (reitores, vice ou pró-reitores e assessores diretos da reitoria), buscando sua percepção acerca dos desafios ambientais enfrentados, as estratégias utilizadas e as perspectivas e dificuldades decorrentes dos recursos disponíveis. Bertucci (2000) ressalta que as vantagens de se utilizar membros da coalizão dominante para coleta de informações incluem a participação direta na determinação dos objetivos e políticas organizacionais, sua capacidade em influenciar ou determinar o processo político e de alocação de recursos, o conhecimento acumulado sobre a instituição e um interesse direto nas questões relativas à efetividade de suas instituições.

Em uma segunda etapa, através do preenchimento de 115 de questionários abordou-se o nível gerencial intermediário (coordenadores de curso) sobre um modelo de efetividade adaptado por Bertucci (2000) a partir do desenvolvido por Cameron (1978). Este modelo simplificado era formado pela seleção de quatro variáveis que, supostamente, influenciam a efetividade de uma instituição de ensino – Mudanças no Ambiente, Cultura Organizacional, Recursos e Estratégias Gerenciais.

Para identificar o perfil estratégico dentro da tipologia de Miles e Snow(1978) Bertucci (2000) estudou a evolução histórica das reações diante das modificações ambientais, baseando-se em um construto simplificado concebido por Hambrick (1983). Os resultados

obtidos indicaram que a efetividade das instituições pesquisadas é resultante das escolhas estratégicas realizadas ao longo do tempo.

Em suas conclusões, Bertucci (2000) ressalta que efetividade em instituições de ensino superior é ainda um tema muito polêmico e não há consenso sobre o que significa uma instituição efetiva ou como medir dimensões de efetividade. Bertucci (2000) confirma ainda a existência de uma relação direta entre comportamento estratégico e efetividade.

De acordo com Rangone (1997) é possível relacionar a efetividade organizacional aos indicadores de performance, em modelo proposto por essa autora, faz-se isso através dos fatores críticos de sucesso intangíveis existentes na estratégia da empresa.

2.4.3 Balanced Scorecard (BSC)

Conforme relata Teixeira (2003) a avaliação de desempenho das instituições de ensino pode ser feita através de muitas formas. Uma delas é o balanced scorecard (TEIXEIRA, 2003, p.18).

Os gestores precisam gerar resultados e avaliar a adequada utilização dos recursos para promover o crescimento das IES. Os modelos atuais não avaliam e não apresentam de forma adequada os ativos intangíveis envolvidos no processo.

Ainda segundo Teixeira (2003) indicadores contábeis e financeiros apurados de forma tradicional, não são suficientes para avaliar a capacidade dessas instituições de criarem valor econômico para o futuro. (p.20)

A grande maioria dos sistemas de controle operacional e gerencial das empresas são elaborados para mensurar metas monetárias, não sendo utilizados adequadamente para avaliar o progresso da empresa na obtenção de objetivos estratégicos de longo prazo (p. 27), assim o Balance Scorecard traz a vantagem de ser também um instrumento de gestão estratégica.

O Balanced Scorecard, também conhecido pela sigla BSC, difundido principalmente por Kaplan e Norton (1996) tornou-se um dos instrumentos mais utilizados na mensuração da performance empresarial. Seu surgimento é proveniente de uma tentativa de superar a incapacidade das demonstrações contábeis em captar aspectos intangíveis da organização. O BSC capta as atividades críticas de geração do valor criados por funcionários e executivos. Preservando, o interesse no desempenho em curto prazo, através da perspectiva financeira, o

Balanced Scorecard revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro competitivo superior em longo prazo. Por sua apresentação gráfica e fácil análise, o conjunto de medidas do cenário permite aos gerentes uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios. A apresentação gráfica dos resultados financeiros resultantes de ações já tomadas é complementada pelas medidas operacionais de satisfação dos clientes, dos processos internos, e do crescimento e aprendizado, ou seja, dos elementos básicos que conduzem a empresa para o futuro desempenho financeiro do negócio.

Existe uma tendência de propor a aceitação do BSC como uma ferramenta de gestão estratégica da IES. Vários trabalhos (ROCHA, 2000; MONTEIRO PESSOA, 2000, MÜLLER, 2001, LIMA, 2003, CALDAS *et al.* 2003, TEIXEIRA, 2003). Segundo argumentação dos autores, o Balanced Scorecard foi o modelo escolhido por integrar macro e micro gestão pelo fato de permitir a avaliação do desempenho sob a ótica de quatro perspectivas: a financeira, a dos clientes, a dos processos interno, a da inovação e crescimento. O quadro 6 apresenta um resumo dos resultados destas pesquisas.

| Autor | Foco do estudo | Resultados |
|----------------------|--|---|
| Rocha (2000) | Identificar a relação entre estratégias utilizadas e o estabelecimento de indicadores de performance | Bem identificados tais indicadores permitem o cumprimento da visão estratégica da universidade. BSC é adequado para este gerenciamento. |
| Kraemer (2001) | Verificar a aplicabilidade do BSC como ferramenta de gerenciamento estratégico para IES | O balanceamento das perspectivas permite aos dirigentes manterem-se focados nos objetivos |
| Müller (2001) | Testar a utilização de um modelo de BSC com uma quinta dimensão a social (por se tratar de uma IES). | O principal na administração de uma IES o cumprimento da missão que conduzirá a um reconhecimento da sociedade. |
| Lima (2003) | Propor um modelo baseado no BSC que permita a administração eficaz de IES. | Quando devidamente adaptado as suas peculiaridades o BSC pode ser utilizado como ferramenta gerencial de IES. |
| Caldas et al. (2003) | Verificar aplicação do BSC em IES, através da identificação de indicadores adequados. | Quando corretamente escolhido os indicadores adequados permitem o cumprimento da missão e da visão estratégica. |
| Teixeira (2003) | Mensurar o grau de eficiência do BSc como instrumento de apoio a tomada de decisões. | O BSC não é eficaz a tomada de decisão, no entanto o modelo proposto pode ser facilmente adaptado em outras instituições. |

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 6- Seleção de trabalhos sobre aplicação do Balanced Scorecard em IES

Outro trabalho que merece destaque é o de Kelm (2003). Em sua tese, partindo dos modelos efetividade e balance scorecard Kelm (2003) validou indicadores de performance para IESs através do Método Delphi realizado em duas rodadas com especialistas da área de educação. De acordo com os resultados encontrados os indicadores mais adequados de performance em IESs e suas respectivas variáveis seriam:

| Da perspectiva dos clientes | |
|--|--|
| VARIÁVEIS | FATORES DE INFLUÊNCIA |
| Desempenho Profissional dos egressos | Fatores econômicos externos Experiências anteriores do aluno Referências pessoais do aluno Criatividade do aluno Conceito da universidade Atividades extra classe efetuadas durante o curso Versatilidade do aluno Equilíbrio entre o conhecimento Técnico e formação geral Desempenho do aluno no curso |
| Desenvolvimento pessoal dos estudantes | Volume de leituras Envolvimento em atividades extra-classe Relacionamentos interpessoais Condições econômicas de vida Motivação do corpo docente Desempenho no curso Integração em grupo/ continuidade de turmas Capacidade de compreensão das problemáticas sociais |
| Alunos da região/ população da região | Desenvolvimento da região Renda per capita da região Imagem da universidade Sistema de transporte Preço da mensalidade Imagem dos professores Nível de interação com a comunidade |
| Desempenho dos alunos no provão do MEC | Motivação dos alunos Alinhamentos dos conteúdos do curso/provão Maturidade dos alunos quanto a importância do instrumento (provão) Familiaridade do aluno com o tipo de prova objetiva Desempenho do aluno em relação as disciplinas do curso Atividades preparatórias propostas pela universidade Esquema de incentivo disponibilizado pela universidade Identificação do aluno com determinados temas Proposta metodológica do curso Qualidade dos professores do curso Qualidade das aulas do curso Volume de leituras durante o curso |
| Taxa de evasão dos alunos | Dificuldade no pagamento da mensalidade Perda de emprego Falta de identidade com o curso |

| | |
|---|--|
| | Problemas pessoais Dificuldade na adequação do trabalho/estudo Transferência para outra universidade |
| Número de participantes da comunidade em projetos de extensão | Efetividade dos trabalhos anteriores Qualidade da divulgação Imagem dos extensionistas na comunidade Preço dos serviços Relacionamento com as atividades do dia-a-dia dos participantes Imagem da universidade na comunidade Avaliação da comunidade com relação a outros trabalhos de extensão |
| Da perspectiva dos processos internos e de gestão | |
| VARIÁVEIS | FATORES DE INFLUÊNCIA |
| Quantidade de projetos que a universidade encaminha para parceiros externos | Alinhamentos dos produtos com as necessidades Incentivos internos a execução de atividades extra docência Experiência dos professores em atividades extra-classe Remuneração do professor Relação do interesse de pesquisa do professor Existência de organismo interno a Universidade articulação Quantidade de professores 40 horas Factibilidade das propostas da universidade Disponibilidade de professores |
| Existência de transparência na gestão da universidade | Desvinculação partidária Equidade de participação nas instancias internas Conselhos internos com representação forte da comunidade Canais de comunicação bem constituídos Rotatividade do poder Auditoria externa independente Chefes fortes Competências técnicas dos chefes e direção superior |
| Quantidade de livros periódicos na biblioteca | |
| Numero de eventos participado por professores do curso/ano | Titulação do professor Participação em projetos de pesquisa Incentivo da universidade Área de conhecimento do professor Artigos encaminhados Articulação com pós-graduação Existência de parcerias interinstitucionais |
| Volumes de projeto de professores com financiamento externo a instituição | Titulação do professor Experiência do professor Participação em eventos Experiência anterior em projeto Capacidade de apoio na elaboração do projeto Envolvimento interinstitucional Articulação com programas stricto sensu |
| Numero de orientações concluídas pelos professores | Tempo do professor dedicado a instituição Motivação do professor Área do Conhecimento Estrutura do curso Coordenação do curso Titulação do professor Capacidade do aluno Desempenho do aluno durante o curso Atividades anteriores do aluno ligadas a pesquisa |
| Volume de atividades do professor | |
| Volume de projetos do professor com parceiros | Titulação dos professores |

| | |
|--|--|
| externos a instituição | Instituição da formação dos professores Acordos/convênios institucionais Capacidade técnicas dos docentes Interação com a comunidade Incentivos institucionais Experiência do professor |
| Da perspectiva do Aprendizado e Crescimento | |
| VARIÁVEIS | FATORES DE INFLUÊNCIA |
| Qualidade das Aulas | Experiência do professor Titulação do professor Turno das aulas (noturno/diurno) Material de apoio utilizado (apostilas) Planejamento das atividades pelo professor Empatia do professor Nível de conformidade com as expectativas do aluno Desempenho do aluno nas disciplinas anteriores Professores em tempo integral Nível de atualização do professor Capacidade de relacionamento dos conteúdos com a prática |
| Quantidade de professores com qualificação (mestrado/doutorado) em centros de excelência | |
| Volume de publicação do professor (dos professores da unidade administrativa) com alunos | Número de alunos bolsistas Existência de veículos internos de publicação Tempo do professor para estágios Titulação do professor do estágio Número de pesquisas em execução Existência de programas Stricto Sensu Tempo disponível do aluno Política de incentivo institucional |
| Volume de publicação de alunos | Número de alunos bolsistas Existência de veículos internos de publicação Tempo do professor para estágios Titulação do professor do estágio Número de pesquisas em execução Existência de programas Stricto Sensu Tempo disponível do aluno Política de incentivo institucional |
| Volume de publicação do corpo docente | Tempo do professor para pesquisa Titulação do professor Existência de grupos de pesquisa Existência de recurso para pesquisa Bolsistas de iniciação científica Volume e qualidade de títulos na biblioteca Experiência do professor em pesquisa Esquema de incentivos para publicação da Universidade Vínculo com programas de pós-graduação Orientações de monografia e dissertações Prestígio do professor Volume de atividades de extensão Quantidade de professores horas-aula |
| Perspectiva do Suporte Financeiro | |
| VARIÁVEIS | FATORES DE INFLUÊNCIA |
| Capacidade de cada projeto em gerar recursos financeiros | |
| Nível de endividamento das instituições | Atraso no pagamento de salários Dificuldade de manutenção da estrutura física Capacidade de atualização tecnológica |

| | |
|---|---|
| | Inadimplência no recebimento das mensalidades Atraso no pagamento a fornecedores e tributos Volume relativo de despesas financeiras Demora na conclusão de obras iniciadas Investimento em livros |
| Dias de atraso no pagamento dos salários | |
| Volume de despesas com a folha de pagamento | |
| Número de alunos por turma | |
| Relação professor/aluno | Demanda do curso Tipo de disciplinas Estrutura curricular do curso Turno das aulas Quantidade de professores em tempo integral |
| Relação aluno/funcionário | Qualidade dos processos de trabalho Nível de automação dos processos Quantidade de atividades na rede Qualificação do quadro de pessoal Nível de motivação dos funcionários |
| Equilíbrio na execução do orçamento | |
| Percentual de inadimplência no recebimento das mensalidades | |
| Volume de receitas fora do ensino | Volume de projetos com a comunidade Número de convênios com outras Instituições Qualidade dos laboratórios Tempo dedicado à extensão Possibilidade de renda complementar Volume de projetos de pesquisa elaborados Qualificação do pessoal técnico-administrativo |
| Percentual de ociosidade do tempo docente | |

Fonte: Kelm (2003)

Quadro 7 – Modelo de mensuração de performance para IES segundo Kelm (2003) de acordo com as dimensões do Balance Scorecard

O mérito do trabalho de Kelm (2003) é proveniente do fato de que com base no modelo por ele elaborado é possível conhecer os principais fatores estratégicos de performance para as IESs.

2.4.4 Performance com Relação a Orientação para mercado

Trabalhos descrevendo a relação entre performance e a orientação para mercado são uma tendência que se fortalece na academia. (SAMPAIO, 2001, MENNA, 2001, PERIN, 2001, FERNANDES, 2004, MULLER NETO, 2005). Estes estudos são realizados em diversos setores, principalmente naqueles que apresentam grande competitividade.

Em tais estudos, para mensurar a performance organizacional e orientação para mercado os autores fazem uso de diferentes escalas. Perin (2001) em sua pesquisa no setor de vestuário apresenta a tradução e adaptação de cinco destas escalas.

Por utilizar indicadores bastante objetivos, destaca-se o autor Müller Neto (2005) que em seu recente trabalho, no qual buscava identificar a relação performance com a inovação e a orientação para mercado, utilizou a idéia de performance como o resultado obtido pela empresa comparado com o seu principal concorrente, operacionalizando conforme Calantone, Cavusgil e Zhao (2002). Para sua mensuração podem-se utilizar sete variáveis observáveis conforme Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), medidas com uma escala de 5 pontos, desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente”.

Apesar de basearem-se na relação da empresa com o mercado (ambiente), estes modelos de mensuração de performance acabam desvinculando-se do perfil estratégico adotado pela empresa.

2.4.5 Estudos utilizando outros construtos para mensurar performance em IES

Ao longo dos anos diversos autores somaram esforços para encontrar o modelo mais adequado para mensuração da Performance nas IESs. Alguns trabalhos destacaram-se, como por exemplo, Antoni (2004) realizou pesquisa com os cursos de Administração sobre sua orientação para mercado utilizando como indicador principal de performance as notas no provão. Em suas conclusões afirma que:

"Uma primeira recomendação refere-se ao desenvolvimento e teste de outras medidas de performance para o setor, que contemporem uma maior perspectiva mercadológica (Ex: satisfação dos empregadores, satisfação dos alunos, capacidade de empregabilidade, capacidade de captar recursos públicos e privados, produção de processos, produtos ou tecnologias inovadoras, entre outras)". (Antoni, 2004, p. 167).

A afirmação acima nos remete ao modelo de efetividade e BSC já descrito neste trabalho.

Já Beloni (2000) elaborou "uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva, através da construção de indicadores da eficiência produtiva, que respeitam os princípios e características da avaliação institucional, e propõem ações e estratégias", as quais segundo o autor deveriam conduzir a um aumento da produtividade da universidade. Utilizando como metodologia a análise envoltória de dados, Beloni (2000) identificou ações estratégicas que levam a melhoria da produtividade.

Freitas (2003) apresenta a idéia de que a auto-avaliação na IES pode auxiliar na mensuração da performance, identificando falhas antes dos procedimentos governamentais de avaliação.

2.4.6 Comparativo entre os modelos de performance para IESs

Como podemos visualizar mensurar performance empresarial é uma importante e desafiadora tarefa para os pesquisadores (Venkatraman e Ramanujam, 1987). A comparação de diferentes modelos pode ser um passo no sentido de aprimorar estas ferramentas de mensuração de performance e adaptá-las a realidade das IESs promovendo sua aplicabilidade.

Obviamente os modelos aqui apresentados estão restritos aqueles podem ser aplicados ao cenário das IESs e mesmo sendo semelhantes, possuem cada qual suas peculiaridades.

Apesar do modelo da efetividade organizacional possui ampla aplicação na avaliação de performance IES, pois está ligado a missão da empresa e aos resultados intangíveis, sua utilização fica comprometida em um trabalho que como este tenha o objetivo de comparar performance de diferentes organizações principalmente porque, como lembra Beloni (2000):

A efetividade nem sempre é vista como um critério de avaliação do desempenho, já que está associada às necessidades e aos objetivos políticos da sociedade. Sua classificação como critério de desempenho pressupõe que tais necessidades e objetivos estejam refletidos na missão institucional que constitui, assim, referência (interna) para a avaliação da efetividade. (BELONI, p.33, 2000)

Já o modelo de performance com orientação voltada para mercado por focar as relações da organização com o mercado (ambiente) apresenta uma grande relação com o construto teórico de Miles e Snow (1978) abordado neste trabalho. No entanto, suas variáveis de performance estão centradas principalmente em variáveis de mercado, não considerando as características peculiares da indústria educacional.

Os modelos ligados aos indicadores do MEC não se prestam a finalidade deste trabalho, visto que o conceito de estratégia aqui utilizado possui conotação empresarial destoando assim de modelos de mensuração que possam estar mais ligados a políticas governamentais e outros interesses.

O construto de auto-avaliação de Freitas (2003) também não foi considerado cabível ao considerar o risco de comprometer a comparação de performance entre as IESs, a qual será imprescindível ao trabalho.

Por fim, o BSC pode ser utilizado para mensurar performance em IESs, este modelo teria seu uso adequado ao objetivo deste trabalho, pois possui sua natureza baseada na variável estratégica da organização. Somado a isso aparece o fato de que já existem estudos sobre a aplicabilidade deste modelo no setor de educação superior, facilitando a identificação de fatores de performance para estas organizações.

CAPÍTULO III – Método de Pesquisa

O capítulo precedente apresentou uma base teórico-empírica que buscou fundamentar a proposta central deste trabalho de identificar as principais variáveis do ambiente competitivo das IES. Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na investigação do problema de pesquisa e da obtenção dos objetivos propostos no Capítulo 1.

3.1 Tipos e Métodos de Pesquisa

Este estudo caracterizou-se por uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, norteadada pela estratégia de pesquisa survey cross-sectional. Segundo Hair (2005), a survey possui a finalidade de obter grande quantidade de dados. Geralmente a survey é apoiada pelo questionário. Assim, optou-se por esta estratégia de coleta de dados em vista da utilização do construto de Miles e Snow (1978), o qual conforme constatado por Miles e Cameron (1982) possui restrições quando aplicado em uma amostra muito pequena.

Os questionários foram enviados as IES por meio de correio eletrônico, acompanhados de um texto solicitando seu preenchimento e retorno.

A primeira parte do questionário trata da identificação do perfil estratégico, segundo o modelo de Miles e Snow (1978). Esta parte do questionário foi adaptada de um instrumento de pesquisa proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Como já mencionado anteriormente, este instrumento de pesquisa é composto de 11 questões que procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas que compõem o modelo descrito.

Conforme orientação dos autores, para cada questão são apresentadas 4 alternativas de resposta. Através de um modelo de escolha forçada, o respondente deve indicar a alternativa que mais se identifica com a maneira pela qual a organização se comporta em cada uma das 11 dimensões. O critério de classificação das empresas em defensivas, analíticas, prospectoras ou reativas, é o de maior número de respostas associado a uma destas alternativas. Quando houve empate entre alternativas analíticas, defensivas e prospectoras, a estratégia resultante

será classificada como analítica. No caso de empate com alternativas reativas, a estratégia será classificada como reativa.

A segunda parte do instrumento de pesquisa teve como objetivo mensurar a performance organizacional da IES e foi adaptada do instrumento proposto e validado por Kelm (2003), o qual foi descrito na íntegra no decorrer do capítulo anterior. O anexo I apresenta o instrumento utilizado no presente estudo.

Para garantir a validade do instrumento, optou-se por seguir os procedimentos sugeridos por Hair (2005). Para tanto, inicialmente se garantirá a validade conteúdo, a qual envolve uma "consulta com pequena amostra ou especialistas" (HAIR, 2005, p. 202) realizada no sentido de avaliar se o instrumento mede o que deve medir.

Na seqüência, baseando-se na fundamentação teórica, será adotada a validade de construto, visando atingir a validade convergente (que se preocupa em verificar se está se um construto semelhante apresentará uma alta correlação com o construto validado) e a validade discriminante (se um construto diferente apresentará baixa correlação com o construto validado).

Por fim, será considerada a validade de critério, a qual avalia "se um construto tem o desempenho esperado em relação a outras variáveis identificadas como critérios significativos" (HAIR, 2005, p. 203).

Tal instrumento foi validado através de pré-teste realizado com 6 respondentes de IES's privadas. O processo de pré-teste auxiliou em modificações para melhoria do instrumento como alteração de termos e forma de envio. Os participantes foram 3 diretores de área da Ulbra, dois dirigentes de campus da URI e um dirigente da UNISC.

3.2 População e Amostra

O universo deste trabalho consiste das 1650 (mil seiscentos e cinquenta) Instituições de Ensino Privadas existentes no Brasil. Justifica-se esta delimitação devido ao fato de que as instituições privadas participam diretamente de um ambiente concorrencial. Partindo deste raciocínio e considerando as variáveis pesquisadas, chega-se à conclusão de que seria inadequado analisar de forma equivalente universidades públicas e privadas, devido às diferenças provenientes de sua natureza.

Para a realização deste trabalho foi pesquisada uma população constituída por 318 Instituições de Ensino Superior privadas localizadas na Região Sul, segundo dados obtidos junto ao sistema de consultas do MEC- Ministério da Educação. Foram coletados dados junto a uma amostra aleatória simples.

Optou-se por limitar a amostra pesquisada a uma região geográfica delimitada, no caso a Região Sul do Brasil, visando reduzir a interferência de variáveis de natureza cultural não contempladas por esta pesquisa.

3.3 Coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o envio de questionário as IES via meio eletrônico (e-mail) para as instituições. Previamente realizou-se também contato telefônico para verificar a disponibilidade da IES em participar, bem como para confirmar os dados das 318 IES's disponíveis na listagem cedida pelo Inep.

O questionário foi assim enviado ao endereço eletrônico do responsável por responder o Censo do Ensino Superior. A escolha deste respondente justifica-se pelo aspecto de acessibilidade (consta na listagem do MEC fornecida pelo Inep e possui as acesso as informações referentes à performance institucional). Considera-se ainda que o responsável da IES junto ao MEC costuma participar ativamente dos processos decisórios institucionais, possivelmente integrando coalizão dominante, conhecendo desse modo as premissas estratégicas planejadas pela empresa.

Também se optou pelo respondente do Censo do Ensino Superior devido a grande variação na estrutura organizacional das IES de modo que o cargo dos respondentes apresentou-se de forma bastante variada, sendo estes, pró-reitores, coordenadores de áreas, diretores, assessores de diretoria, encarregados administrativos, etc. Vincular o respondente a um determinado cargo poderia limitar a abrangência da pesquisa.

Ao final da coleta de dados obteve-se um total de 60 respondentes. A listagem das IES que participaram encontra-se no Anexo II deste trabalho.

3.4 Definição de Termos e Variáveis

Inicialmente, é importante esclarecer que para este trabalho o termo IES- Instituição de Ensino Superior segundo a definição do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais- compreendendo universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades isoladas, institutos superiores de educação, escolas e centros de educação tecnológica.

As informações Secundárias das IESs foram obtidas junto ao SiedSup- sistema de informações do Ensino Superior que permite consultar indicadores provenientes do banco de dados do Inep.

O termo tipo estratégico, também foi utilizado como perfil estratégico e comportamento estratégico. Para esta pesquisa estes termos foram utilizados com o mesmo significado e juntos formam um mesmo conceito.

Com relação à operacionalização da variável perfil estratégico, nesta pesquisa, parte da tipologia organizacional desenvolvida por Miles e Snow (1978), utilizando as quatro classificações sugeridas por estes autores e já detalhadas anteriormente. De acordo com o que já foi citado, o tipo estratégico será identificado através de instrumento de pesquisa adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Esse instrumento aborda as 11 variáveis apontadas no Modelo de Miles e Snow (1978), descritas no Quadro 2 – Quadro analítico dos tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) do capítulo anterior e adaptadas para este trabalho, sendo:

- Característica dos cursos: busca identificar se os cursos oferecidos pela IES possuem características inovadoras (prospectoras) ou tradicionais (defensivas)
- Imagem no mercado: se a IES busca uma imagem de Instituição criativa e inovadora ou quer atingir uma imagem estável;
- Monitoramento das mudanças: a quantia de tempo gasta monitorando mudanças no ambiente de atuação auxilia na identificação do tipo estratégico;
- Variação na demanda: as justificativas para aumentos e diminuições na procura dos cursos revelam como a IES comporta diante do mercado;
- Meta: a principal meta da Instituição demonstra o comportamento estratégico que a IES segue;

- Competências: classificando as principais habilidades dos empregados administrativos em analíticas, especializadas, empresariais ou flexíveis procura-se identificar o tipo estratégico da Instituição;
- Proteção: ao assinalar o comportamento que protege dos competidores os respondentes demonstram o perfil estratégico adotado pela IES;
- Foco administrativo: esta variável analisa a atividade em que a organização tende a concentrar seus esforços;
- Preparação para o futuro: o modo como a IES se prepara para o futuro é utilizado para identificar o tipo estratégico que mais se identifica com seu comportamento;
- Estrutura Organizacional: classificando a estrutura em funcional, orientada por cursos, departamental ou continuamente modificada relaciona-se ao perfil estratégico mais condizente;
- Procedimento para avaliar desempenho: a forma adotada pela Instituição para avaliar o seu próprio desempenho e o grau de centralização do método utilizado demonstra qual o perfil estratégico que a IES melhor se identifica;

Para garantir a validade da adaptação será realizado o procedimento de tradução, seguido de tradução reversa e pré-teste.

Já em relação a variável performance organizacional será utilizada uma adaptação do instrumento de mensuração de performance baseado no Balance Scorecard e já validado por Kelm (2003), na qual foram adaptadas as variáveis para IESs. A descrição completa das 28 variáveis de performance nas IESs encontra-se no referido modelo que consta no capítulo 2.

Pretende-se que através da verificação destas variáveis se possam identificar a existência de possíveis relações entre os diferentes níveis de performance e o perfil estratégico adotado pela IES.

3.5 Hipóteses de Pesquisa

As hipóteses podem ser definidas como “suposições colocadas para o problema de pesquisa” (SILVA e MENEZES, 200, p. 80), as quais poderão ser aceitas ou rejeitadas a partir da análise de sua contrapartida que se denomina hipótese nula.

Diante disso defini-se como hipótese desta pesquisa:

H₀: Não existe correspondência entre a performance atingida e o perfil estratégico adotado pela Instituição.

Em oposição à hipótese nula acima exposta descreve-se a hipótese:

H₁: Existe relação direta entre o perfil estratégico adotado pela IES e a performance por esta alcançada.

Como as hipóteses servem também para definir o que está sendo testado, pode-se dizer que o estudo também testará secundariamente o seguinte:

H₂: A maior parte se caracteriza por um perfil estratégico prospectivo, visto que estão sobrevivendo ao cenário competitivo.

Como Miles e Snow (1978) preceituam as organizações que se identificam com o tipo estratégico Prospector possuem mais chance de obterem melhores resultados e sobreviverem quando em ambientes altamente competitivos. Dessa forma, é possível supor que a maior parte das IESs que estão no mercado identifiquem-se com este perfil.

Outra hipótese que o trabalho poderá testar de que:

H₃: Existe relação entre o tempo de formação da empresa e o tipo de estratégia genérica assumido. Zajac e Shortell (1989) ressaltam que a pesquisa sobre estratégia genérica deve atentar para o fato de que existem implicações ambientais para que a empresa assuma diferentes perfis estratégicos através do tempo.

Ao estudar a relação entre o tempo de fundação da IES e o tipo estratégico com que se identificam poderá ser verificada a validade de tal hipótese.

3.6 Análise de dados

Depois de coletados, os dados quantitativos foram tabulados e estatisticamente analisados com o auxílio do Software SPSS (Statistic Package for Social Science) e Excel (Microsoft Excel), primeiro através da estatística descritiva e seguidamente com bases na estatística multivariada.

Primeiramente, foram determinadas as estatísticas descritivas dos dados obtidos nas IESs, buscando caracterizar a dispersão das variáveis do estudo. Realizaram-se também teste

de significância entre as variáveis de performance e tipo estratégico (analista, defensiva, reativa e prospectora), e também de acordo com a região.

Utilizou-se análise de variância (ANOVA) para constatar diferenças significativas entre os grupos estratégicos estudados.

Para testar o efeito conjunto do tipo estratégico e sua relação com as variáveis de performance realizou-se análise multivariada (MANOVA).

O resultado detalhado dos dados será apresentado no capítulo IV.

3.7 Limitações do Trabalho

Como limitação do trabalho pode-se citar que o estudo caracteriza-se como cross-sectional não permitindo uma análise através do tempo que comprovasse a continuidade dos resultados coletados.

Outra limitação é que o instrumento de coleta de dados está condicionado a percepção individual do respondente. Além disso, a não disponibilidade das IESs em participar do estudo acaba por comprometer a coleta dos dados de pesquisa, resultando em um número relativamente baixo de participantes.

Também se encontrou dificuldade em conseguir a participação dos respondentes, visto que os dirigentes, por tratar-se de dados estratégicos e de resultado da IES buscam mantê-los em sigilo, o que implicou em amostra limitada.

Soma-se também aos desafios desse trabalho o grande número de modelos propostos para os construtos de estratégia e de performance, fazendo com que o foco do trabalho se limite apenas aos modelos estudados.

CAPÍTULO IV - Apresentação dos resultados

Neste capítulo serão expostos os principais resultados gerados com base na pesquisa aplicada no decorrer deste trabalho. A primeira seção se propõe a apresentar uma caracterização geral da amostra, além de estabelecer uma comparação com a população estudada, realizada através de dados secundários coletados na base de dados do INEP.

Na seqüência serão analisadas individualmente as variáveis referentes ao construto tipo estratégico. Dando continuidade serão mostrados resultados referentes à performance das IESs e por fim se proporá uma relação dos resultados obtidos nas variáveis de perfil estratégico e performance.

4.1 Caracterização da população e amostra

Como já relatado na introdução deste trabalho o crescimento das IES acelerou-se nos últimos anos ocasionando aumento significativo da concorrência no setor, o qual se comprova através da figura 4 onde estão representadas, de acordo com os dados do Inep, as curvas de crescimento para os estados da Região Sul no período dos últimos quinze anos.

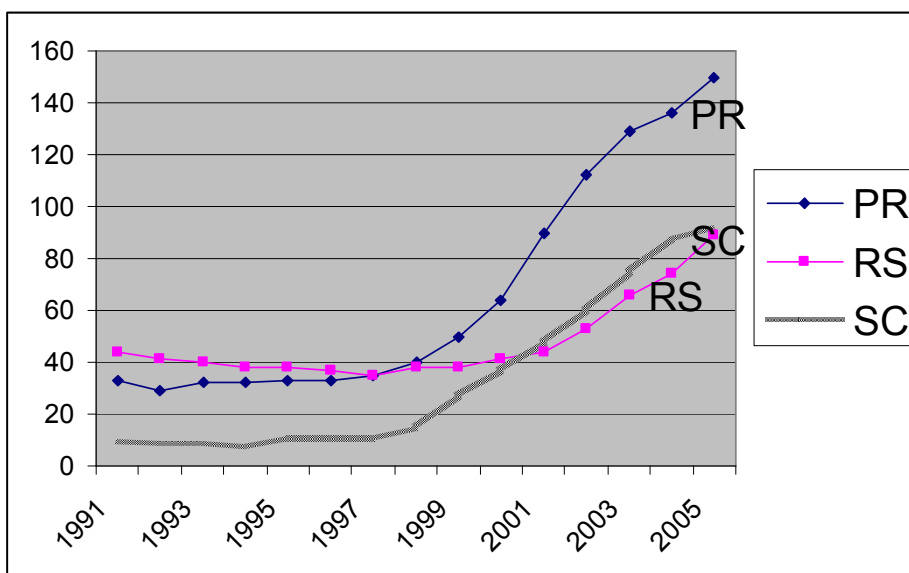


Figura 4 - Comparativo do crescimento das IES entre os estados da Região Sul-Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina- no período de 1991 a 2005.

Como se pode notar na figura 4 e na tabela 1 o crescimento das Instituições intensificou-se a partir de 2001, permanecendo crescente até o ano de 2005, quando foi realizado o último Censo de Ensino Superior. No ano de 2007 a população totaliza 360 Instituições de Ensino Superior Privadas.

Tabela 1 – Número de IESs por estados da região Sul do Brasil no período de 1991 a 2005.

| Ano | Paraná | Rio Grande do Sul | Santa Catarina | Total Região Sul | Varição número de IESs |
|------|--------|-------------------|----------------|------------------|------------------------|
| 1991 | 33 | 44 | 10 | 87 | |
| 1992 | 29 | 41 | 9 | 79 | -8 |
| 1993 | 32 | 40 | 9 | 81 | 2 |
| 1994 | 32 | 38 | 8 | 78 | -3 |
| 1995 | 33 | 38 | 11 | 82 | 4 |
| 1996 | 33 | 37 | 11 | 81 | -1 |
| 1997 | 35 | 35 | 11 | 81 | 0 |
| 1998 | 40 | 38 | 15 | 93 | 12 |
| 1999 | 50 | 38 | 27 | 115 | 22 |
| 2000 | 64 | 41 | 37 | 142 | 27 |
| 2001 | 90 | 44 | 48 | 182 | 40 |
| 2002 | 112 | 53 | 60 | 225 | 43 |
| 2003 | 129 | 66 | 75 | 270 | 45 |
| 2004 | 136 | 74 | 88 | 298 | 28 |
| 2005 | 150 | 89 | 92 | 331 | 33 |

Fonte: Inep - <http://sinaes.inep.gov.br:8080/sinaes/>

Com relação à distribuição desta população destas 360 IESs entre os estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, os dados do Inep apontam o seguinte:

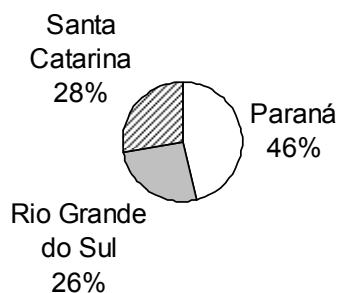


Figura 5 - Distribuição das Instituições por estados da Região Sul do Brasil, segundo dados secundários obtidos junto ao Inep.

A amostra desse trabalho constitui-se de 60 IESs privadas que responderam ao questionário eletrônico, principal instrumento de coleta de dados utilizado nessa pesquisa, totalizando um total de 18,12% em relação à população total em 2005.

Para esta amostra a divisão de IESs por estado apresentou-se conforme o gráfico da figura 6.

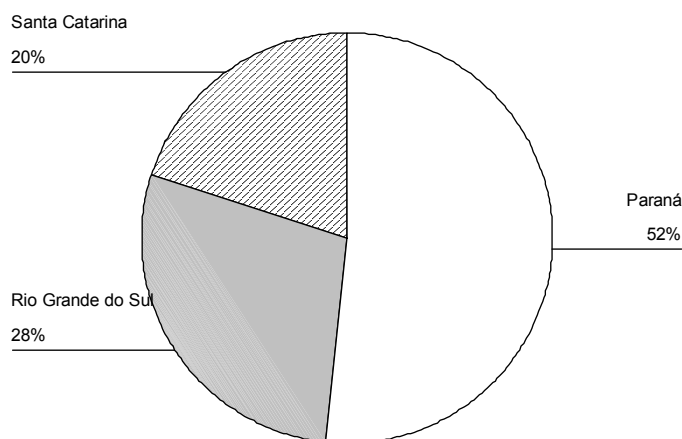


Figura 6 - Distribuição das Instituições respondentes pelos estados da Região Sul do Brasil

Como se pode notar, ao comparar os gráficos das figuras 5 e 6, a distribuição da amostra correspondeu parcialmente a distribuição por estados da população. A maioria dos respondentes foi do estado do Paraná, mesmo estado com maior parte da população. No que diz respeito à participação do Rio Grande do Sul foi maior do que a das IESs pertencentes ao estado de Santa Catarina, apesar desse estado possuir um número maior de IESs. Conclui-se que a amostra respondente segue proporcionalmente distribuição populacional entre os estados da Região Sul do Brasil.

Dando prosseguimento, apresenta-se na tabela 2 dados secundários de indicadores das IESs coletados junto ao Inep, onde se pode verificar o valor absoluto da distribuição do número de IESs por estados da Região Sul do Brasil, bem como os indicadores de número de alunos, número de Cursos de Graduação, número de Técnicos Administrativos e número de docentes, sendo estes também abordados nesta pesquisa.

Tabela 2 – Dados de distribuição por estado da Região Sul quanto ao número de IES, número de alunos, número de alunos de graduação, número de técnicos administrativo e número de docentes no ano de 2007.

| Estado | n.º de IES | Alunos | Cursos Graduação | Técnicos Administrativos | Docentes |
|--------------------------|-------------------|---------------|-------------------------|---------------------------------|-----------------|
| Paraná | 167 | 205020 | 1279 | 11080 | 14666 |
| Rio Grande do Sul | 93 | 289266 | 1406 | 13849 | 15440 |
| Santa Catarina | 100 | 127677 | 935 | 5108 | 9731 |
| Total | 360 | 621963 | 3620 | 30037 | 39837 |
| Média | | 17272,67 | 10,06 | 83,43 | 110,66 |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Inep -<http://sinaes.inep.gov.br:8080/sinaes/>

A tabela 3 apresenta os resultados estatísticos descritivos da amostra para os indicadores quantitativos abordados na pesquisa. Juntamente com a tabela 2 permite analisar comparativamente a população e a amostra através destes indicadores.

Tabela 3 - Estatísticas descritivas da amostra estudada (total de 60 questionários respondidos).

| | N | Variação | Mínimo | Máximo | Média | Erro padrão | Desvio padrão | Variância |
|-----------------------------------|----------|-----------------|---------------|---------------|--------------|--------------------|----------------------|------------------|
| Ano fundação | 59 | 68 | 1 | 69 | 12,20 | 2,01 | 15,47 | 239,372 |
| Número de alunos | 56 | 20603 | 35 | 20638 | 2112,80 | 540,31 | 4043,29 | 1,6E + 07 |
| Número de docentes | 57 | 1491 | 9 | 1500 | 155,32 | 38,55 | 291,03 | 84698,398 |
| Número de funcionários | 57 | 3337 | 4 | 3341 | 155,32 | 63,06 | 476,08 | 226648,7 |
| Número de cursos de graduação | 57 | 55 | 1 | 56 | 9,56 | 1,84 | 13,86 | 192,179 |
| Número de cursos de pós-graduação | 56 | 189 | 0 | 189 | 9,70 | 3,57 | 26,68 | 711,924 |
| Performance | 57 | 6 | 4 | 10 | 7,79 | 0,15 | 1,15 | 1,312 |

global

N válidos 55

Fonte: elaborado pela autora.

Apesar de as instituições possuírem em média 12 anos de fundação, deve-se observar também que das 60 respondentes 45 possuem até 10 anos de fundação (figura 7) demonstrando que as IESs respondentes são relativamente muito jovens e corroborando os dados de crescimento apresentados no gráfico 4 que demonstram a expansão do número de IESs ocorrida de forma intensa nos últimos anos.

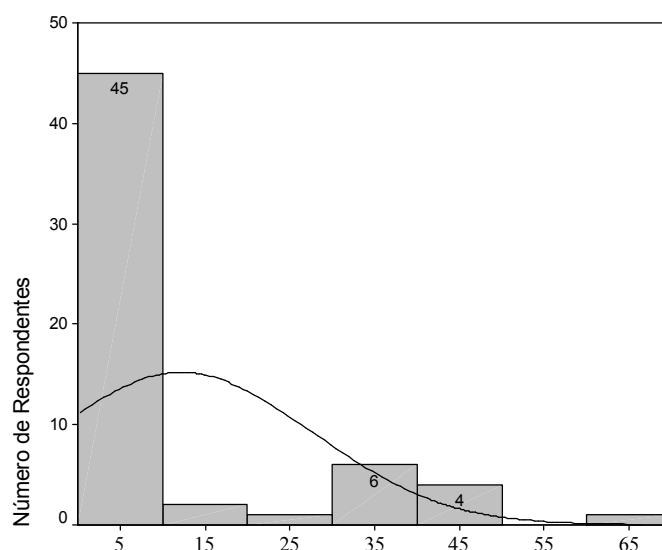


Figura 7 - Histograma de frequências para ano de fundação das IES participantes da amostra. Média=12,2 anos; Desvio padrão: 15,47;

Quanto ao número de alunos nas IESs a maioria indicou ter até 1000 alunos (figura 8), sendo esse dado abaixo da média das IESs da Região Sul, onde ao acompanhar na tabela 2 observa-se uma média de 1727,67 alunos por Instituição. Esse resultado pode ser explicado pelo dado observado anteriormente de que a maioria das IESs respondentes são ainda jovens (figura 7), possuindo portanto um número pequeno de alunos. Outra explicação seria que as Instituições consideram como alunos aluno efetivos aqueles adimplentes, enquanto os dados educacionais baseiam-se nas matrículas efetuadas. Ainda sobre esse indicador a variância da tabela 3 demonstra que existe diferença acentuada em relação ao porte das Instituições respondentes.

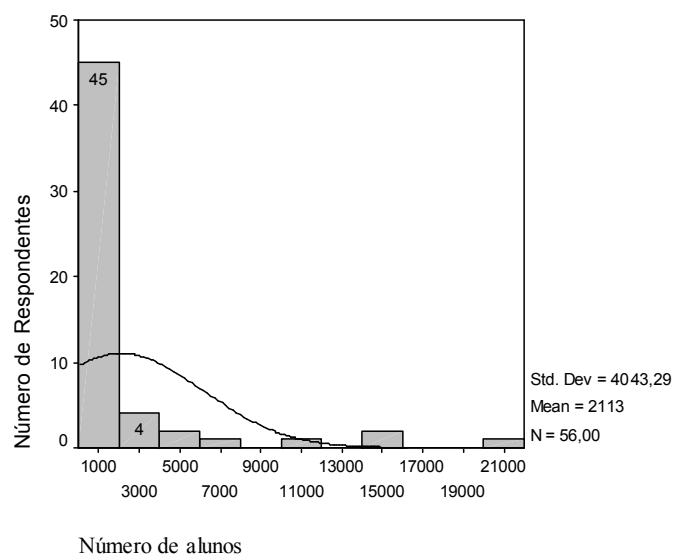


Figura 8 - Histograma do número de alunos das IES respondentes

Em relação ao número de docentes a população apresentou uma média de 155 (tabela 2), mostrando que as IESs respondentes possuem uma média maior do que a da população que seria de 110,66 docentes por IES (tabela 3). Nesse indicador também se observa grande variabilidade, pois como se pode notar na figura 9, a amostra apontou que 41 de 60 IESs possuem até 100 docentes, enquanto uma das IES possui 1500 docentes.

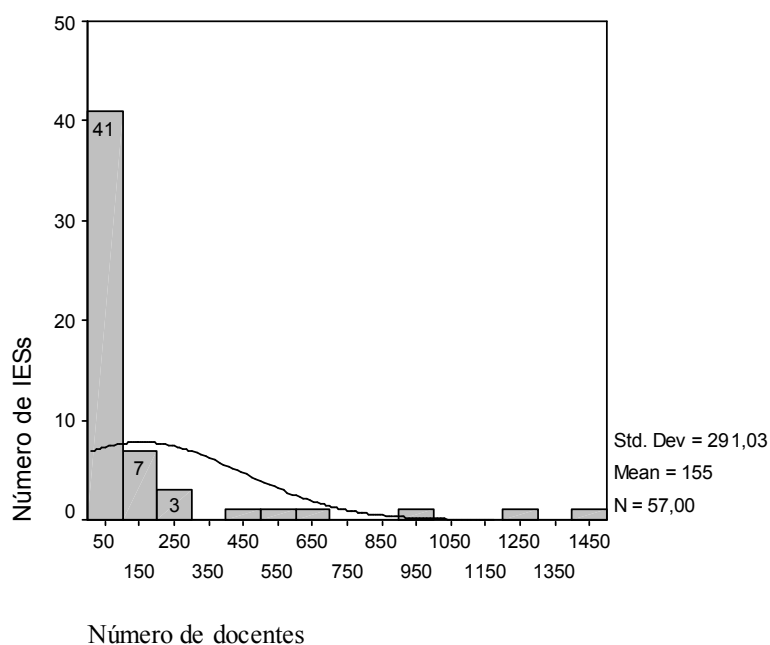


Figura 9 - Histograma do número de docentes das IES respondentes.

Ao analisar a amostra nota-se uma equiparidade entre a média de docentes e de técnicos administrativos (tabela 3) nas IESs respondentes, sendo ambas de 155 funcionários por IES. Tal média está acima da média populacional da Região Sul que aponta 83 técnicos para cada IES. Essa diferença pode dever-se ao fato de que as IESs que responderam a pesquisa dispõem de uma maior quantidade de recursos humanos.

A figura 10 corrobora o dado acima demonstrando que 52 das 60 IESs contam com menos de 200 técnicos administrativos. Também é possível notar uma grande variabilidade (informações da tabela 3), sendo que algumas IES possuem mais de 3000 funcionários. Esse dado pode ser consequência das diversas estruturas organizacionais adotadas pelas IESs, como os consórcios e as redes multi-campi.

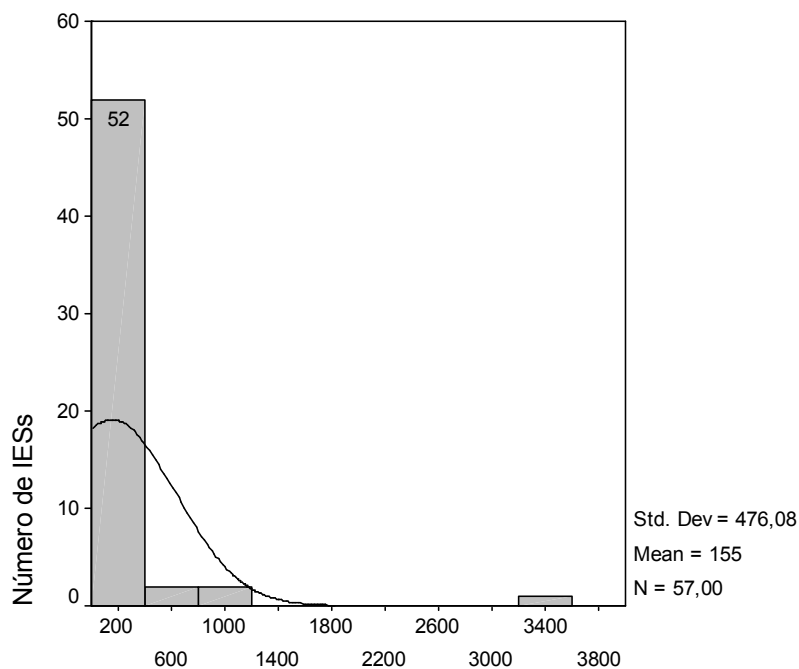


Figura 10 - Histograma do número de funcionários das IES respondentes.

A IES possui também em média dez cursos de graduação (tabela 3) equiparando-se a média da Região Sul. Para a pós-graduação as IESs também apresentam em média 10 cursos. No total a mostra pesquisada totalizou 56 cursos de graduação e 189 cursos de pós-graduação.

Este indicador aponta para a tendência das IESs privadas em investir no mercado de cursos de pós-graduação como opção de captar recursos utilizando a infra-estrutura institucional já existente.

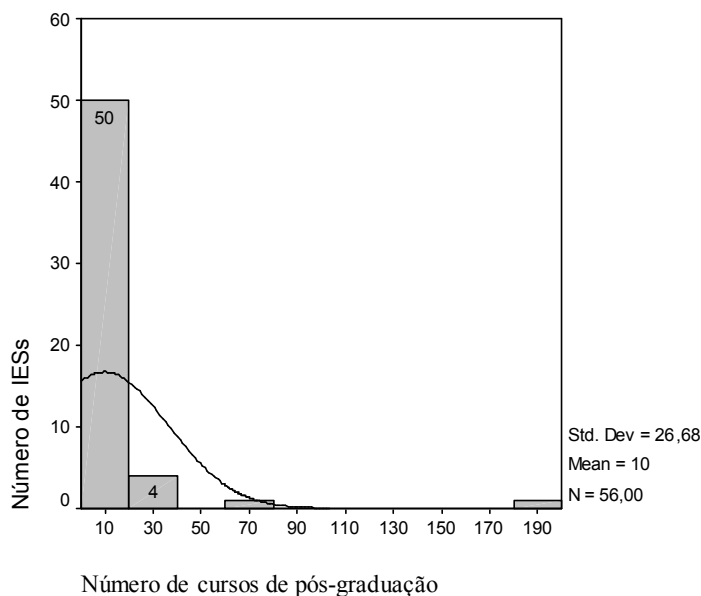


Figura 11 - Número de cursos de pós-graduação das IES respondentes.

Ao final dessa seção, aponta-se como característica marcante da amostra que esta é formada de Instituições bastante jovens, permitindo assim que seja observado que estratégia estas novas IESs estão adotando para enfrentar a concorrência e sobreviver no mercado do Ensino Superior.

4.2 Perfil estratégico

Nesta seção foram analisados individualmente os resultados obtidos em relação as diferentes variáveis relativas ao perfil estratégico da IESs. Para mensurar o perfil estratégico da IES, segundo o respondente, e identificar a qual tipo estratégico corresponde o seu perfil estratégico utilizaram-se onze variáveis que descreviam diferentes comportamentos das IESs. Estas variáveis são provenientes do modelo de Miles e Snow (1978) e foram descritas na seção 3.4 do capítulo anterior. Para identificar os comportamentos estratégicos correspondentes a cada Tipo estratégico em relação as variáveis utilizou-se um instrumento de

coleta de dados adaptado de Conant et al (1990). Tal instrumento utiliza-se de nove dimensões, sendo que cada uma acaba por gerar uma ou mais variáveis de estudo. As dimensões e os comportamentos estratégicos característicos de cada tipo foram descritos no Quadro 3 do segundo capítulo. No instrumento de pesquisa utilizado as dimensões se apresentam da seguinte maneira através de onze variáveis: domínio do produto de mercado (gera as variáveis características dos cursos e imagem no mercado), monitoramento do ambiente, crescimento (gera variável variação da demanda), objetivo tecnológico (gera variável meta principal), abrangência tecnológica (gera variável competência dos técnicos administrativos e proteção contra os concorrentes), coalizão dominante (gera variável foco administrativo da IES), planejamento (gera variável preparação para o futuro), estrutura (gera variável estrutura organizacional) e controle (gera variável procedimento para analisar desempenho organizacional).

Inicialmente testou-se a normalidade dos dados obtidos na amostra através do teste de Levene para verificar a possibilidade de uso adequado do teste Anova na análise da existência de diferença estatística significativa entre os diferentes grupos estratégicos das IESs: Defensivas, Prospectoras, Analistas e Reativas.

O teste Anova basicamente divide a variabilidade em variabilidade entre grupos e variabilidade dentro dos grupos, e compara as duas. Quanto maior for à primeira comparada à segunda, maior é a evidência de que existe variabilidade entre grupos, ou seja, médias diferentes.

Como se observa na tabela 4 o teste de Levene demonstrou que a amostra apresenta distribuição não-normal para as variáveis “característica dos cursos”, “monitoramento de mudanças”, “competência do empregados”, “proteção contra os concorrentes”, “foco administrativo” e “procedimentos para avaliar desempenho”. Para estas variáveis se usará o teste não-paramétrico Anova de Kruskal-Wallis (tabela 5).

Para analisar as demais variáveis se adotará o teste Paramétrico One-Way Anova.

Tabela 4 - Teste de Levene para avaliar a homogeneidade das variâncias (normalidade) para as variáveis de tipo estratégico.

| Variável | Estatística de Levene | df1 | df2 | Sig. |
|---------------------------|-----------------------|-----|-----|------|
| Característica dos cursos | 3,309 | 3 | 56 | ,027 |
| Imagem no mercado | 1,342 | 3 | 56 | ,270 |
| Monitoramento de mudanças | 5,336 | 3 | 56 | ,003 |

| | | | | |
|------------------------------------|-------|---|----|------|
| Causas da variação na demanda | ,654 | 3 | 54 | ,584 |
| Meta de IES | 1,463 | 3 | 56 | ,234 |
| Competências dos empregados | 4,882 | 3 | 56 | ,004 |
| Proteção contra os concorrentes | 3,257 | 3 | 55 | ,028 |
| Foco do administrativo | 3,775 | 3 | 56 | ,015 |
| Preparação para o futuro | 2,442 | 3 | 56 | ,074 |
| Estrutura Organizacional | ,923 | 3 | 56 | ,436 |
| Procedimentos p/avaliar desempenho | 9,880 | 3 | 55 | ,000 |

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 5 - Teste Anova de Kruskal-Wallis para as variáveis de distribuição não-normal

| | Característica dos cursos | Monitoramento de mudanças | Competências dos empregados | Proteção contra os concorrentes | foco do administrativo | Procedimentos p/avaliar desempenho |
|-------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------|------------------------------------|
| Chi-Square | 17,826 | ,985 | ,512 | 16,068 | 13,820 | 5,808 |
| df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,000 | ,805 | ,916 | ,001 | ,003 | ,121 |

A primeira das variáveis tratava da característica principal dos cursos ofertados pela IES ao mercado. Como mostra o gráfico da figura 12, o percentual de 35% das IESs demonstrou um perfil defensivo ao descrever que seus cursos eram poucos, bem focados e estáveis.

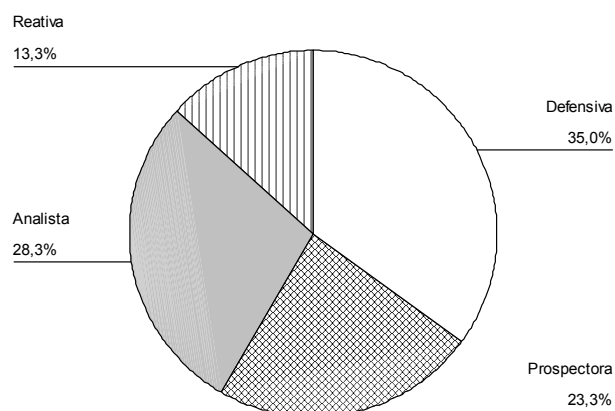


Figura 12 - Gráfico de freqüências para características dos cursos. Média=2,02; Desvio padrão: 1,07.

Para o caso da variável característica dos cursos o teste Anova (tabela 5) comprovou que existe diferença estatística significativa entre os grupos das Defensivas e das Reativas, sendo que, partindo-se do pressuposto de Miles e Snow (1978) de que as Prospectoras teriam mais chance de sobreviver a um mercado competitivo as Defensivas deveriam possuir menor participação no grupo do que as Prospectoras, não sendo no entanto esta a distribuição apresentada pela amostra, como se pode acompanhar na figura 13.

Outra variável abordada tratava da imagem da IES no mercado. Em relação a essa variável 45% das IES declararam que contrastam dos concorrentes ao ofertar poucos cursos seletivos e de alta qualidade. De acordo, com o gráfico da figura 13, o segundo grupo de maior destaque foi o das Prospectoras, as quais acreditam ter uma imagem de ser inovadora e criativa. Os grupos de reativas e analista obtiveram o mesmo percentual de respostas.

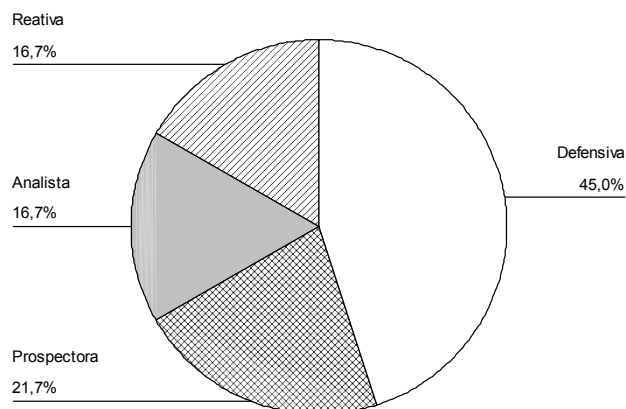


Figura 13 – Gráfico de freqüências para o Tipo Estratégico em relação a variável imagem no mercado. Média=2,10; Desvio padrão: 1,14;

O teste Anova confirmou que a diferença entre os percentuais de participação dos grupos de respondentes acima mostrado é significativo para a variável Imagem no mercado, conforme resultado do Teste Anova na tabela 6.

Tabela 6 – Teste ANOVA para variável imagem no mercado – variável independente tipo estratégico

| | Soma dos Quadrados | Graus de Liberdade | Quadrado Médio | F | Signif. |
|--------------|--------------------|--------------------|----------------|-------|---------|
| Entre grupos | 16,662 | 3 | 5,554 | 5,168 | 0,003 |
| Residual | 60,188 | 56 | 1,075 | | |
| Total | 76,850 | 59 | | | |

A seguir analisou-se a variável que tratava da quantia de tempo que a Instituição gasta em monitorar mudanças e tendências no mercado, sendo que 40% as IES descreveram-se como Analista ao afirmar que gastavam uma quantia de tempo razoável monitorando o mercado. Seguida dos grupos das Prospectoras e Defensivas a distribuição percentual demonstrou não seguir a distribuição sugerida pelo modelo de Miles e Snow (1978), como se pode analisar através do gráfico da figura 14.

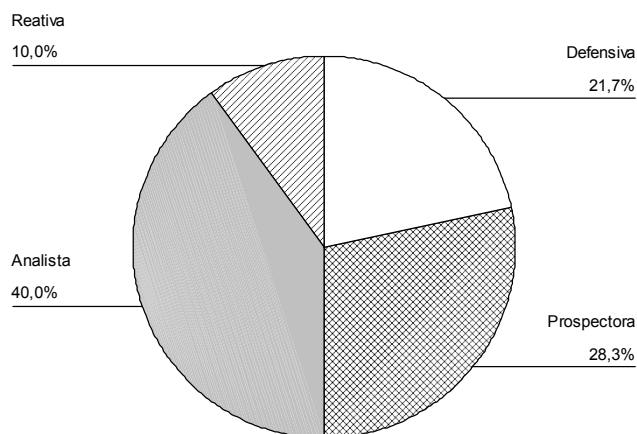


Figura 14 – Gráfico de distribuição de frequências por tipo estratégico para a variável monitoramento de mudanças do ambiente. Média=2,4; Desvio padrão: 0,94;

No entanto o teste Anova mostrou que não há diferença significativa (tabela 5) entre os grupos para esta variável, o que provavelmente pode ser explicado pelas IES possuírem estrutura enxuta e não se dedicar ao monitoramento de mercado por questões estruturais e não por relegar a importância estratégica dessa questão.

Já no que diz respeito a variável causas da variação na demanda 46% das IESs declararam que ela se deve a prática de se concentrar em desenvolver os mercados que já servem atualmente, demonstrando assim um perfil defensivo em sua maioria. Analisando os dados apresentados no gráfico da figura 15, conclui-se que o grupo de respondentes das que se descreveram como Reativas permaneceu novamente com o menor número de respondentes, reforçando a idéia sugerida pelo modelo de Miles e Snow (1978) de que as organizações do tipo estratégico reativo sobreviveriam menos em mercados altamente competitivos.

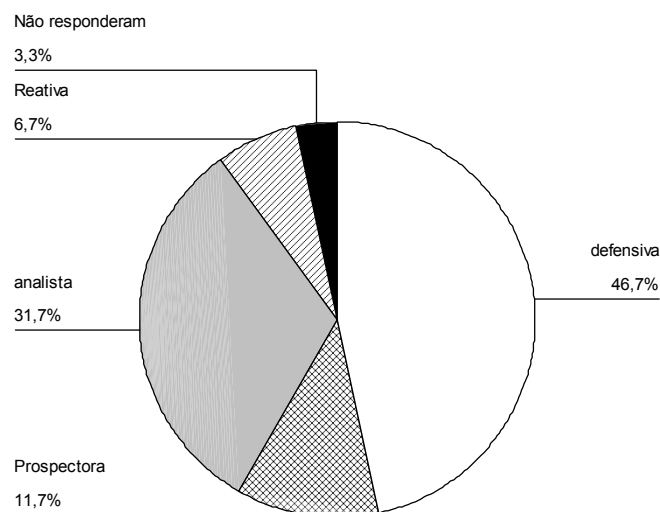


Figura 15 – Gráfico de freqüências dos tipos estratégicos para a variável principal causa da variação na demanda. Média=2,0; Desvio padrão: 1,05;

Apesar disso o teste Anova apontou que não há diferença significativa entre os grupos no que trata da variação na demanda, de acordo com os resultados da tabela 7. Este resultado pode ser explicado pelo fato de as causas da variação na demanda serem comuns ao setor como um todo, independentemente o perfil estratégico adotado pela empresa.

Tabela 7 – ANOVA para causas de variações na demanda - variável independente tipo estratégico

| | Soma dos Quadrados | Graus de Liberdade | Quadrado Médio | F | Signif. |
|--------------|--------------------|--------------------|----------------|-------|---------|
| Entre grupos | 2,008 | 3 | 0,669 | 0,593 | 0,622 |
| Residual | 60,975 | 54 | 1,129 | | |
| Total | 62,983 | 57 | | | |

Quando solicitado para que apontassem uma das metas mais importantes da Instituição 43,3% das IESs respondentes escolheu a alternativa que descrevia a dedicação e compromisso para assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos exigidos estejam disponíveis para desenvolver novos cursos e novos mercados que estejam acessíveis, caracterizando desse modo um comportamento prospector. A distribuição percentual exposta no gráfico da figura 16 representa a proporcionalidade de distribuição entre os grupos de tipos estratégicos sugerida pelo modelo de Miles e Snow (1978).

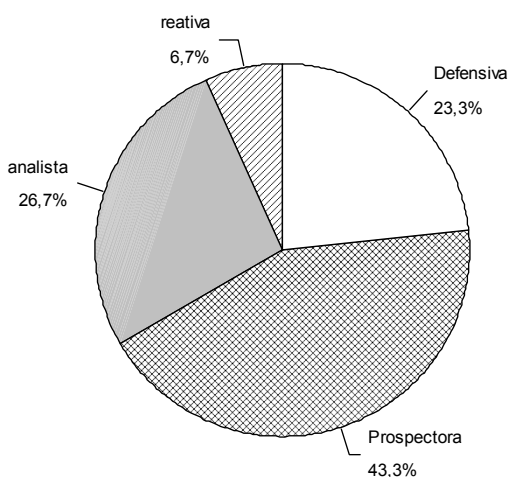


Figura 16 – Gráfico de distribuição de frequências por tipo estratégico para a variável meta principal da IES. Média=2,2; Desvio padrão=0,87;

A tabela 8 mostra que o teste Anova apontou a existência de diferença significativa entre os diferentes grupos estratégicos para esta questão, sendo este resultado bastante relevante, pois esta variável refere-se à meta principal da IES, ou seja, por tratar do objetivo principal da organização esta variável deve apontar precisamente o perfil de estratégia adotado pela IES.

Tabela 8 – Teste ANOVA para a variável meta principal das IES - variável independente tipo estratégico

| | Soma dos Quadrados | Graus de Liberdade | Quadrado Médio | F | Signif. |
|--------------|--------------------|--------------------|----------------|-------|---------|
| Entre grupos | 6,855 | 3 | 2,285 | 3,414 | 0,023 |
| Residual | 37,478 | 56 | 0,669 | | |
| Total | 44,333 | 59 | | | |

A variável competência ou habilidades que os empregados do administrativo possuem demonstrou que a maior parte das IESs as descreve como Prospectora, ao apontar que são habilidades diversas, flexíveis e habilitam a acompanhar as mudanças criadas. Essa resposta pode dever-se também ao número relativamente baixo de funcionários em relação ao número de alunos, o que acaba por levar a equipe a desenvolver habilidades como a flexibilidade para enfrentar as múltiplas exigências do mercado.

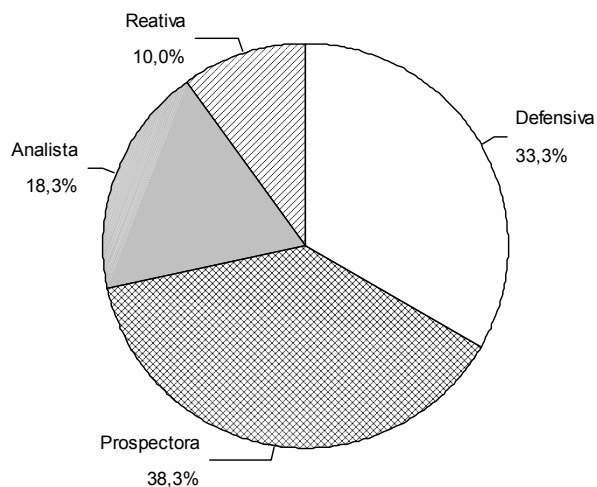


Figura 17 – Gráfico de distribuição de freqüências por tipo estratégico para a variável competências dos técnicos administrativos. Média=2,1; Desvio padrão=0,96;

Corroborando a idéia apresentada acima o resultado do teste Anova na tabela 5 mostrou não existir diferença significativa entre os grupos no resultado obtido para esta variável.

Outra variável estudada abordava o fator que protege a organização dos concorrentes. Para esta questão, como se pode acompanhar através do gráfico da figura 18, 33,3% dos respondentes apontaram como principal fator à capacidade de analisar cuidadosamente quando está surgindo uma tendência e adotar somente os cursos que provaram potencial. Desse modo, as IESs caracterizaram um perfil Analista nesta questão, acrescentado ainda pelo fato das prospectoras serem o grupo de menor participação.

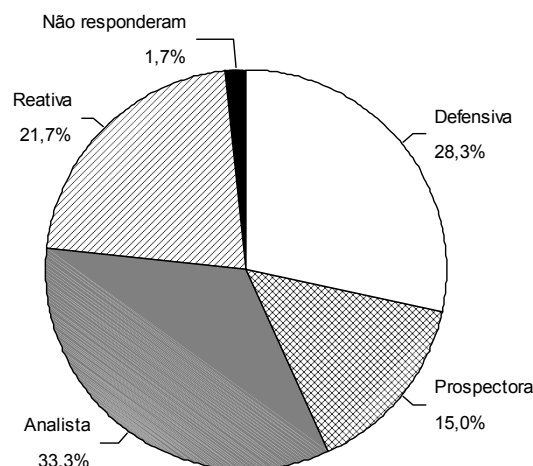


Figura 18 – Gráfico de distribuição de frequências por tipo estratégico para a variável forma de proteção contra os concorrentes. Média=2,5; Desvio padrão=1,14;

Para a variável forma de proteção o teste anova da tabela 5 retratou que existe diferença bastante significativa entre os grupos nesta questão, considerando que essa diferença está associada as diferentes estratégias adotadas para se proteger dos concorrentes, acentuam-se a diferença entre os tipos e seus comportamentos.

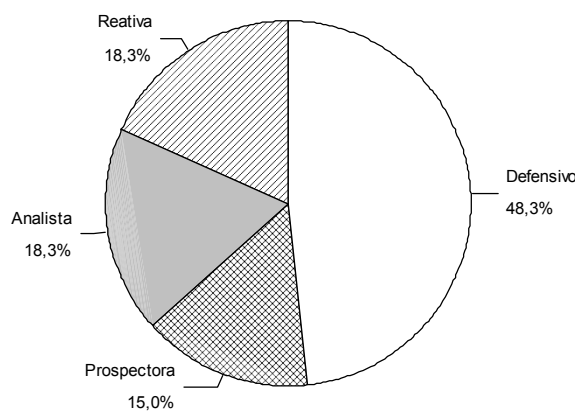


Figura 19 – Gráfico de distribuição de frequências para a variável foco administrativo da IES. Média=2,1; Desvio padrão=1,19;

Para estudar o perfil estratégico quanto ao foco administrativo, questionou-se em que o pessoal de administração tendia a se concentrar. Ao responder que o foco administrativo estava em manter uma situação financeira segura através de custos e medidas de controle de qualidade uma parcela de 45% das IESs identificou-se como Defensiva. Como se pode notar, através do teste Anova descrito na tabela 5 essa questão apresentou diferença significativa entre os grupos.

Outra variável utilizada para identificar o tipo estratégico da IES dizia respeito ao modo como a organização se prepara para o futuro. De acordo com os dados mostrados no gráfico da figura 20 a alternativa com maior número de respondentes definia as IESs como Prospectoras, ao relatar que estas se preparavam para o futuro identificando oportunidades no mercado que pudessem resultar na criação de cursos que são novos no setor ou que atenderiam a novos mercados.

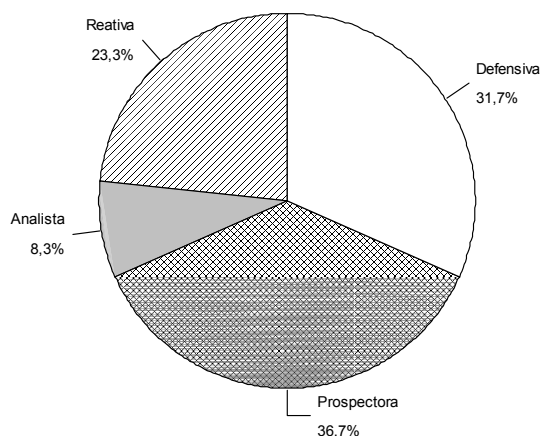


Figura 20. Gráfico de distribuição de frequências por tipo estratégico para a variável preparação para o futuro. Média=2,2; Desvio padrão=1,14;

No entanto, para esta variável o teste Anova da tabela 09 não detectou diferença significativa entre os respondentes, ou seja, os perfis estratégicos não se destacam uns dos outros, o que pode ser explicado pelo fato das organizações adotarem diversas formas de preparação para o futuro não existindo uma maneira mais delineada.

Tabela 09 – Resultado do teste ANOVA para a variável preparação para o futuro - variável independente tipo estratégico

| | Soma dos Quadrados | Graus de Liberdade | Quadrado Médio | F | Signif. |
|--------------|--------------------|--------------------|----------------|-------|---------|
| Entre grupos | 5,297 | 3 | 1,766 | 1,384 | 0,257 |
| Residual | 71,437 | 56 | 1,276 | | |
| Total | 76,733 | 59 | | | |

A variável estrutura organizacional também foi utilizada para definir a que tipo estratégico o comportamento da IESs correspondia. A maioria de 41,7% das organizações descreverem sua estrutura como funcional por natureza, organizando-se através de departamentos.

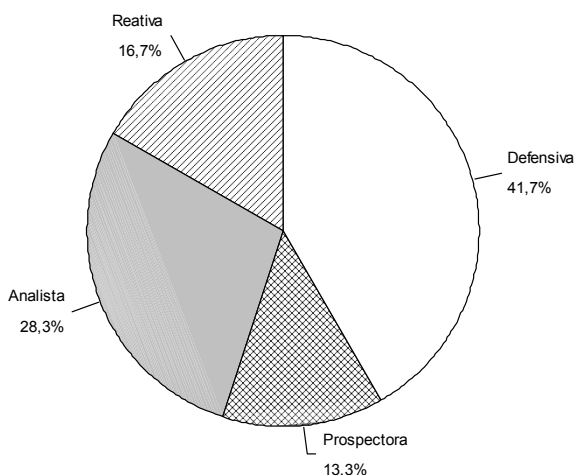


Figura 21 – Gráfico de distribuição de frequências por tipo estratégico para a variável estrutura organizacional. Média=2,2; Desvio padrão=1,16;

O teste Anova da tabela 10 demonstrou que não houve diferença entre os grupos para essa questão, de modo que tal resposta pode indicar que a adoção dessa estrutura acontece a um viés em adotar a estrutura departamento por se a mais tradicional e conhecida no meio empresarial.

Tabela 10 – Resultado do teste ANOVA para a variável estrutura organizacional - variável independente tipo estratégico

| | Soma dos Quadrados | Graus de Liberdade | Quadrado Médio | F | Signif. |
|--------------|--------------------|--------------------|----------------|-------|---------|
| Entre grupos | 6,891 | 3 | 2,297 | 1,769 | 0,164 |
| Residual | 72,709 | 56 | 1,298 | | |

| | | |
|-------|--------|----|
| Total | 79,600 | 59 |
|-------|--------|----|

Adotou-se ainda a forma como a IESs avalia seu desempenho para identificar o tipo estratégico a que correspondiam. Ao apontar que os procedimentos para avaliar desempenho eram descentralizados e participativos 55% identificou-se como Prospectora o tipo mais comum de IES. A distribuição do gráfico 22 corrobora a proporção sugerida pelo modelo de Miles e Snow (1978) em um mercado de intensa concorrência.

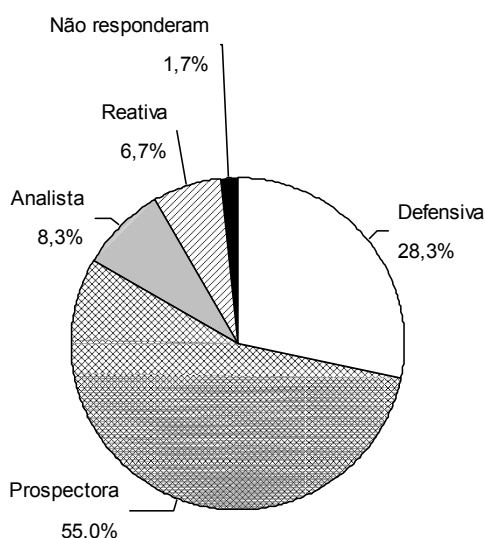


Figura 22 – Gráfico de distribuição de frequências por tipo estratégico para a variável procedimentos para avaliar desempenho. Média=2,2; Desvio padrão=1,16;

No entanto, o resultado do teste Anova descrito na tabela 5 não conseguiu apontar para a diferença estatística entre os perfis, o que leva a acreditar que essa resposta corrobora constatações anteriores de que a estrutura das IESs é enxuta e tradicionalmente estruturada, fazendo com que a administração adote controle centralizado de avaliação de desempenho. A diferença entre a realidade das IES e a resposta descrita pelos respondentes explica-se pela tendência atual de adotar uma postura humanista diante dos métodos de avaliação.

Para encerrar, baseando-se nas respostas anteriores analisou o perfil estratégico de cada IES como um todo e identificou-se um perfil global adotado. Constatou-se 36,5% das IESs comportam-se de acordo com o tipo estratégico defensivo, seguido da presença do perfil

prospector. Pode-se observar através do gráfico da figura 23 que a distribuição segue a sugerida pelo Modelo Miles e Snow (1978).

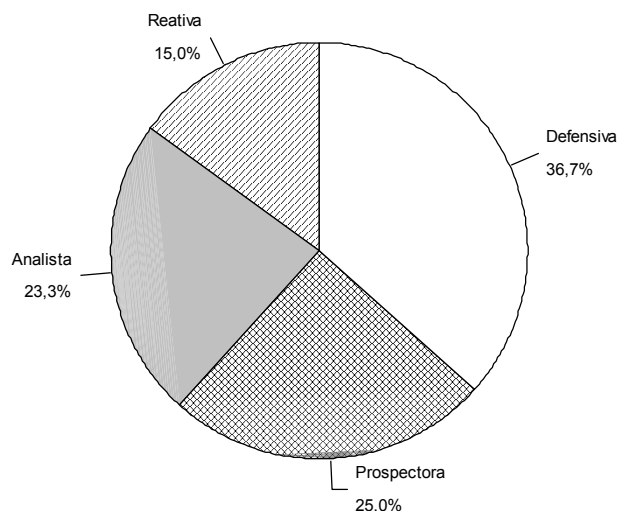


Figura 23 – Gráfico de distribuição de frequência pelos tipos estratégicos das IESs observadas. Desvio padrão=1,09. N=60.

Também se procurou analisar os resultado de forma global através da compilação realizada na tabela 11. Como se pode notar apenas duas das onze variáveis seguem a distribuição proposta por Miles e Snow (1978), sendo que estas duas variáveis não são significativa segundo o teste Anova, o que leva a característica básica não condiz com a amostra estudada, pois como se pode notar para a maior parte das variáveis o grupo das Defensivas obteve maior número de respondentes.

Tal conclusão acaba por comprovar a não-validação da hipótese H_2 exposta no capítulo 3 que preconizava que a maior parte das IESs se caracterizaria por um perfil estratégico prospectivo, visto que estão sobrevivendo ao cenário competitivo.

Já quanto à prerrogativa descrita nos estudos de Miles e Snow (1978) de que o grupo de comportamento Reativo estaria sempre com a menor participação, pois organizações desse tipo não sobreviveriam à competitividade do mercado, foi comprovada, visto que em 11 variáveis analisadas o grupo do Tipo Reativo apresentou-se como o de menor participação em 8 destas.

Outra análise foi realizada para verificar se existia diferença entre os tipos estratégicos descritos conforme o estado onde estavam localizadas as IESs. O teste Anova da tabela 11 e 12 abaixo comprovou não existir diferença significativa na distribuição dos grupos de acordo com o estado para as variáveis estudadas.

Tabela 11 - Resultados do teste de Kruskal-wallis para as variáveis de distribuição não-normais de perfil estratégico de acordo com o estado.

| Variáveis | Qui ² | GL | Significância |
|--|------------------|----|---------------|
| Característica de curso | 1,276 | 2 | 0,528 |
| Monitoramento de mudanças | 1,694 | 2 | 0,429 |
| Competência dos funcionários | 2,267 | 2 | 0,322 |
| Proteção contra concorrentes | 0,492 | 2 | 0,782 |
| Foco administrativo | 3,024 | 2 | 0,220 |
| Procedimentos para avaliação do desempenho | 1,939 | 2 | 0,379 |

Tabela 12- Resultados do teste One Way Anova para as variáveis de distribuição normal de acordo com o estado.

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------------------------------|-----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Imagem no mercado | Entre os grupos | ,169 | 2 | 8,431E-02 | ,063 | ,939 |
| | residual | 76,681 | 57 | 1,345 | | |
| | Total | 76,850 | 59 | | | |
| Causas da variação na demanda | Entre os grupos | 1,462 | 2 | ,731 | ,653 | ,524 |
| | residual | 61,521 | 55 | 1,119 | | |
| | Total | 62,983 | 57 | | | |
| Meta de IES | Entre grupos | 2,730 | 2 | 1,365 | 1,870 | ,163 |
| | Residual | 41,603 | 57 | ,730 | | |
| | Total | 44,333 | 59 | | | |
| Preparação para o futuro | Entre grupos | 3,706 | 2 | 1,853 | 1,446 | ,244 |
| | Residual | 73,027 | 57 | 1,281 | | |
| | Total | 76,733 | 59 | | | |
| Estrutura Organizacional | Entre grupos | 1,382 | 2 | ,691 | ,503 | ,607 |
| | residual | 78,218 | 57 | 1,372 | | |
| | Total | 79,600 | 59 | | | |

4.3 Performance das IESs

Nesta seção serão apresentados os resultados referentes as variáveis de performance, retiradas do modelo de indicadores de Kelm (2003), o qual baseou-se na aplicação do Balance Scorecard em IESs. As variáveis encontram-se no capítulo 3 deste trabalho, no qual foi apresentado detalhadamente o referido modelo.

Para estas variáveis o instrumento de pesquisa apresentava uma afirmação sobre o desempenho da IES em relação a tal variável em relação aos concorrentes. Estas afirmações que deveria ser assinalada pelos respondentes conforme o grau de concordância que variava de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

Na variável satisfação 70% dos respondentes concorda totalmente que o grau de satisfação do estudante com a instituição pode ser considerado alto. Este resultado pode também estar retratando a intensa preocupação dos dirigentes das IESs com relação à satisfação dos estudantes, explicada pelo alto grau de dependência das mensalidades pagas por estes.

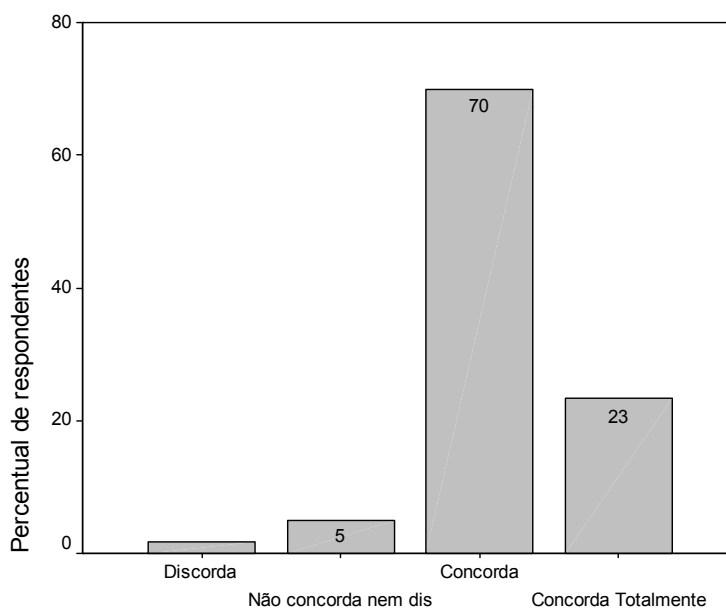


Figura 24. Histograma de frequências para a variável satisfação dos alunos com a IES.

Já no gráfico 25, vemos que 58% dos respondentes declararam concordar que os estudantes possuem um desempenho pessoal satisfatório. Tal resultado, assim como o percentual observado na variável anterior também pode estar refletindo a preocupação em dar retorno ao aluno que paga pelo serviço de ensino ofertado pela IES.

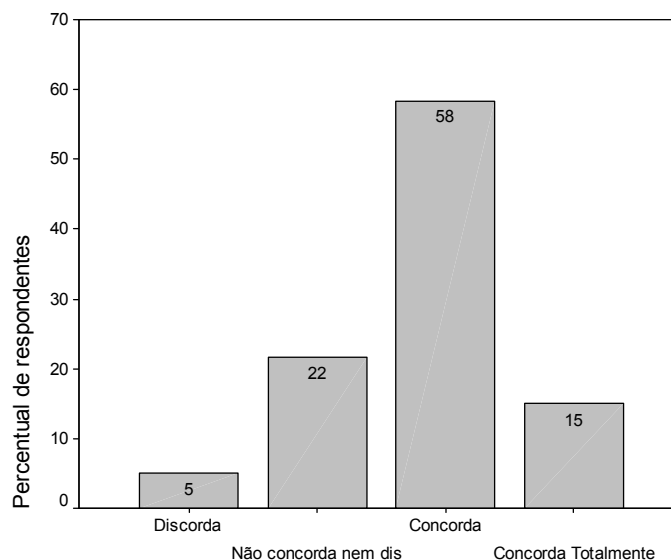


Figura 25. Histograma de frequências para a variável desempenho dos estudantes.

Quando solicitados a analisar o desempenho da região nos últimos anos 33% dos respondentes concordaram que a região onde está localizada a IES apresenta um elevado desenvolvimento. Além disso, 25% declarou concordar totalmente com essa afirmação. Esse dado pode relacionar-se ao fato da IES estar auxiliando no desenvolvimento da região, pois como apresentado na parte introdutória deste trabalho a IES acaba por gerar receitas secundárias. Outra explicação seria que as IESs procuram regiões desenvolvidas que possuam potencial de mercado para instalar-se e oferecer seus serviços.

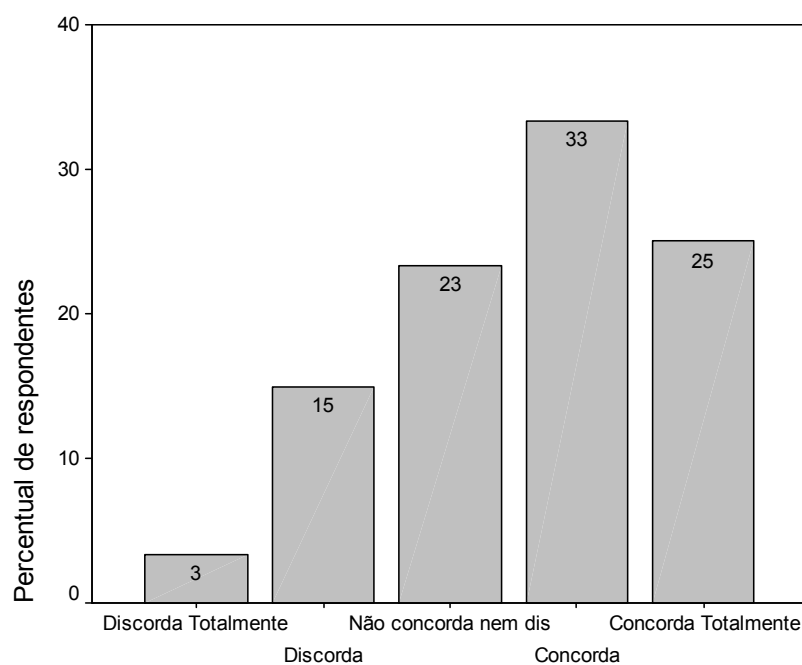


Figura 26. Histograma de frequências para a variável desempenho da região.

Em relação ao desempenho dos alunos nos cursos avaliados pelo MEC, conforme descrito no histograma da figura 27, 52% dos respondentes parece concordar que este é satisfatório. Já 30% preferiram não se posicionar, enquanto um baixo percentual (14%) concorda totalmente com esta afirmação. O resultado descrito pode demonstrar haver dúvida por parte dos dirigentes das IESs quanto a esta variável, o que pode explicar-se devido a toda polêmica que envolve os provões, Enade e outros métodos de avaliação de cursos utilizados pelo MEC.

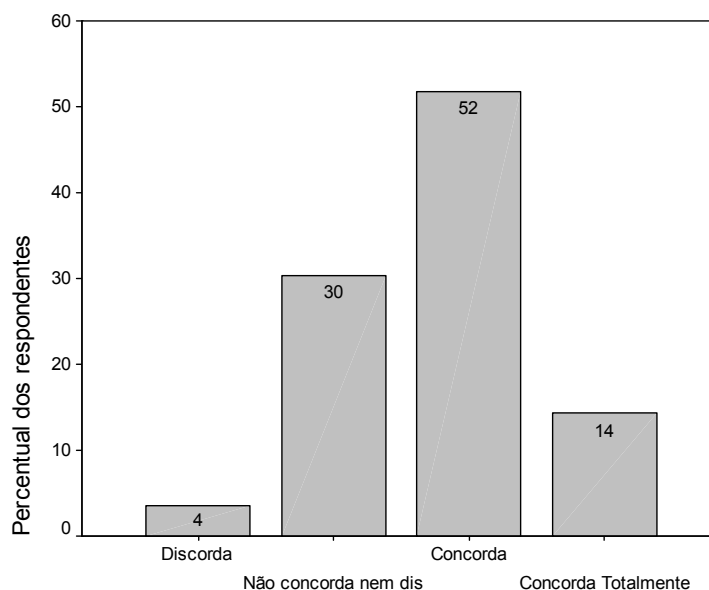


Figura 27. Histograma de freqüências para a variável desempenho dos alunos em cursos avaliados pelo MEC.

Quando questionados sobre a taxa de evasão dos alunos a maior parte dos respondentes concordou que a mesma fosse baixa. No entanto, conforme mostra o histograma da figura 28, apresentou-se um percentual significativo de 32% respostas nem concordando nem discordando e 22% discordou ou discordou totalmente da afirmação. A distribuição dos respondentes pode estar demonstrando a dúvida existente sobre essa questão, pois hoje muitas IESs convivem com uma baixa taxa de evasão, acompanhada no entanto de um baixo número de créditos cursados por aluno, ou seja, a vaga oferecida é ocupada mas só parte do serviço de ensino é adquirido, refletindo no resultado financeiro da IES.

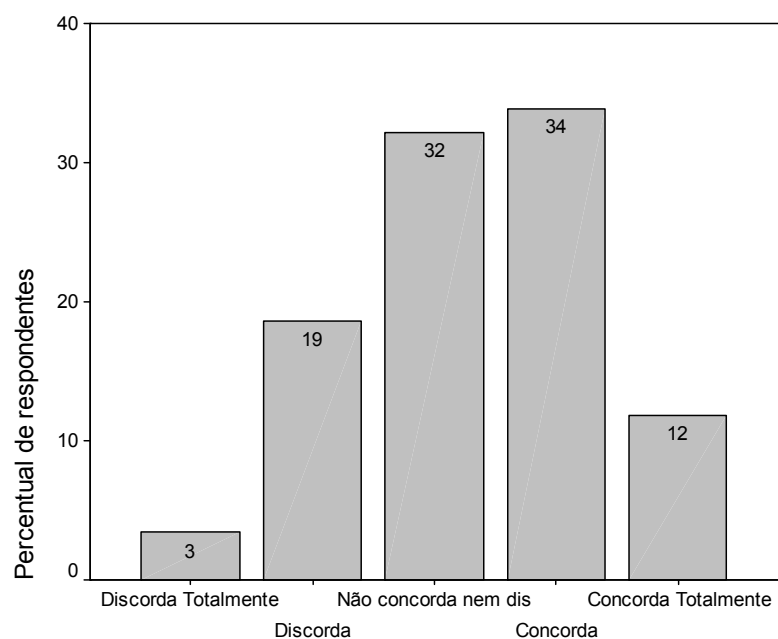


Figura 28. Histograma de freqüências para a variável taxa de evasão dos alunos.

Conforme mostra o gráfico da figura 29 questionou-se também a participação da comunidade em projetos de extensão realizados pela Instituição. Quanto a esse número ser significativo, a maior parte dos respondentes não concordou nem discordou da afirmativa demonstrando que pode haver dúvidas quanto ao papel da IES no que diz respeito ao relacionamento com a comunidade. Os projetos de extensões poderiam ser mais bem utilizados como uma forma alternativa de obter receitas além dos serviços de ensino ou ainda, quando utilizados em conjunto com ações de Marketing poderiam beneficiar a imagem da IES no mercado.

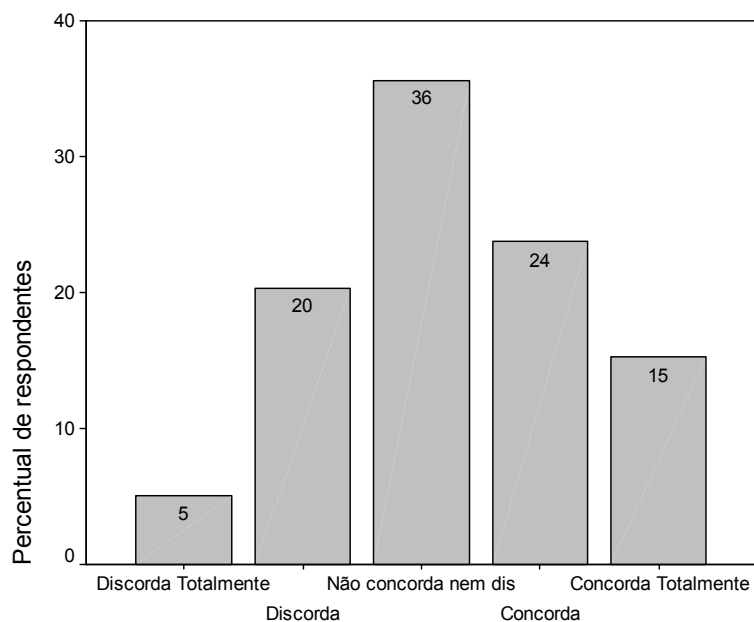


Figura 29. Histograma de freqüências para a variável número de participantes da comunidade em projetos de extensão.

Quanto à existência de grande quantidade de projetos que a IES encaminha para parceiros externos a maior parte dos respondentes discordou de tal afirmativa, seguida de uma parcela de 27% que não concordou nem discordou. Estes índices de resposta podem indicar o desconhecimento sobre essa questão ou ainda a inexistência desse tipo de projeto, considerando que o mercado das IESs, de um amaneira geral, é concorrencial e as mesmas acabam por evitar a interação em projetos. Uma solução seria a elaboração de projetos em parceria com IES públicas, o que, além da captação de recursos, poderia resultar em aquisição de "know-how" na área de pesquisa.

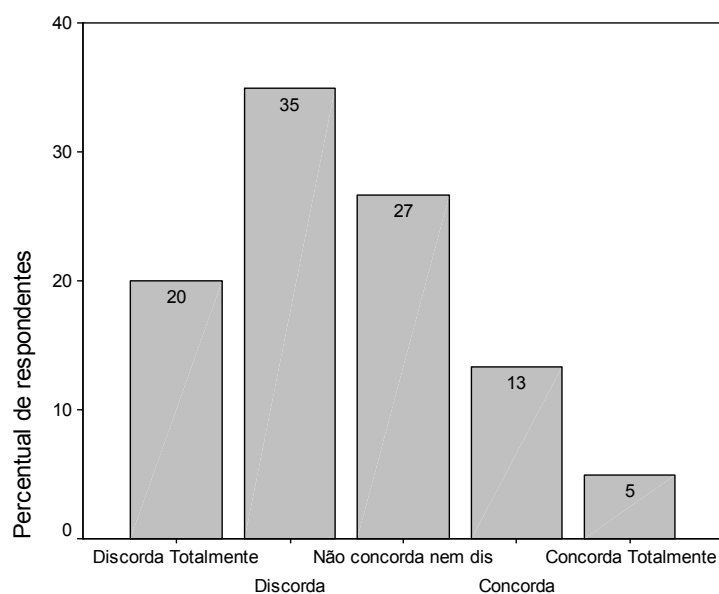


Figura 30. Histograma de freqüências para a variável quantidade de projetos encaminhados para parceiros externos.

Houve um alto índice de concordância afirmando existir transparência na gestão das IESs., o que demonstra um alto grau de confiança dos respondentes nos instrumentos de divulgação dos resultados utilizados pelos gestores e pode ser explicado pelo fato dos respondentes serem também gestores da IESs.

É válido ressaltar que a transparência também é utilizada como forma de valorizar a marca e a imagem da IES, sendo que uma parcela publica balanços sociais periódicos e outros relatórios que permitam o acompanhamento das atividades administrativas e projetos pela comunidade.

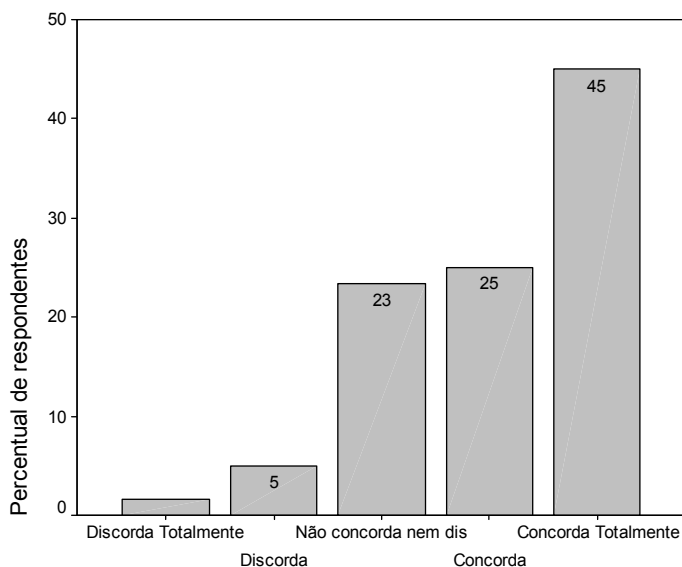


Figura 31. Histograma de freqüências para a variável transparência na gestão da IES.

No histograma da figura 32 é possível notar que os respondentes demonstram-se muito satisfeitos com relação à quantidade e qualidade dos materiais disponíveis na biblioteca, demonstrando que as IESs privadas investem na infra-estrutura para atender tanto as exigências dos órgãos reguladores e tanto para, como já demonstrado anteriormente, garantir a satisfação dos alunos.

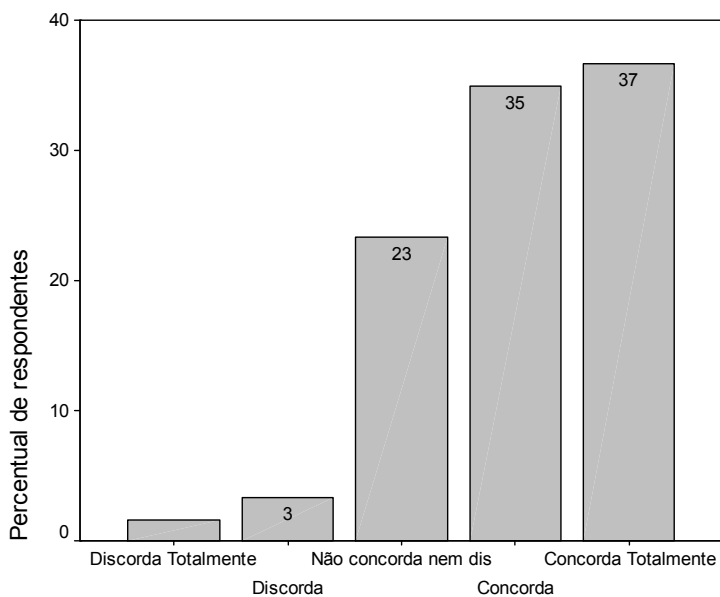


Figura 32. Histograma de freqüências para a variável quantidade e qualidade do material disponível na biblioteca.

Quanto à frequência dos professores e acadêmicos nos eventos, apesar de uma leve tendência à concordância ainda houve uma parte significativa dos respondentes que não concordou nem discordou sobre essa frequência ser considerada intensa, acompanhada de uma parcela que discorda.

Nessa variável deve-se observar que a IES privada trabalha com redução de custos, buscando sempre a contenção de despesas o que ocasiona em poucos recursos disponíveis para financiar a participação de docentes e acadêmicos em eventos científicos.

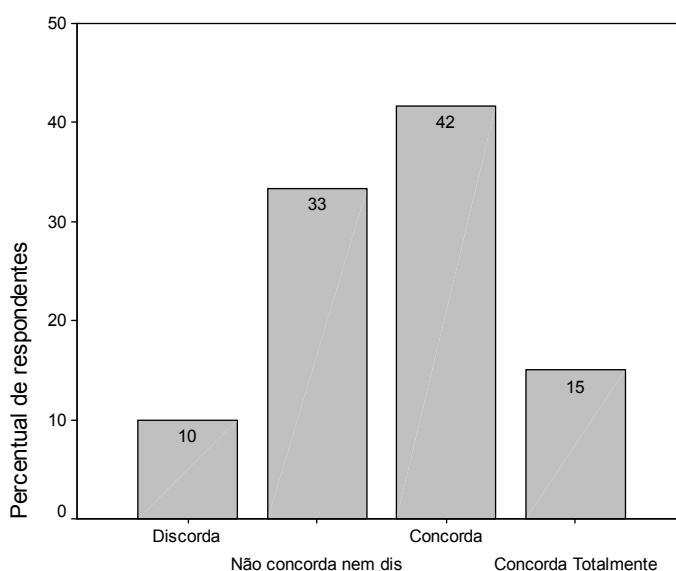


Figura 33. Histograma de frequências para a variável participação de professores e acadêmicos em eventos.

Como é possível acompanhar no histograma da figura 34, a maior parte dos respondentes discordou de que a IES conte com grande volume de projetos de professores com financiamento externo. Tal resposta deve-se provavelmente ao fato das IESs privadas focarem-se mais nas atividades de Ensino, deixando para as Universidades públicas uma maior participação na atividade de Pesquisa, assim estas acabam por centralizar a maior parte dos financiamentos dos órgãos de fomentos em seus projetos.

Esse é um ponto a ser revisto pelas IESs privadas, pois os projetos de pesquisa podem ser também uma maneira de se conseguir recursos para a Instituição. O modelo atual proposto pelas IESs privadas parece colocar o professor quase que exclusivamente em sala de aula,

fazendo com que desenvolvimento de tais projetos de pesquisa fiquem relegados a segundo plano.

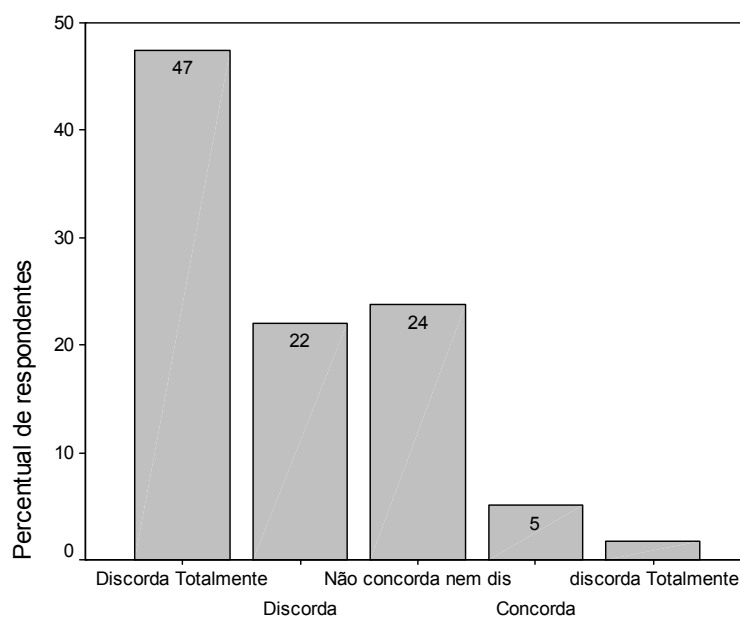


Figura 34. Histograma de frequências para a variável volume de projetos de professores com financiamento externo.

Um percentual de 50% dos respondentes concordou que o número de orientações concluídas por professor é alto, o que por um lado indica uma alta produtividade, refletindo a cobrança sobre produtividade presente na realidade das IESs privadas, pode por outro representar uma perda de qualidade no acompanhamento do trabalho dos acadêmicos.

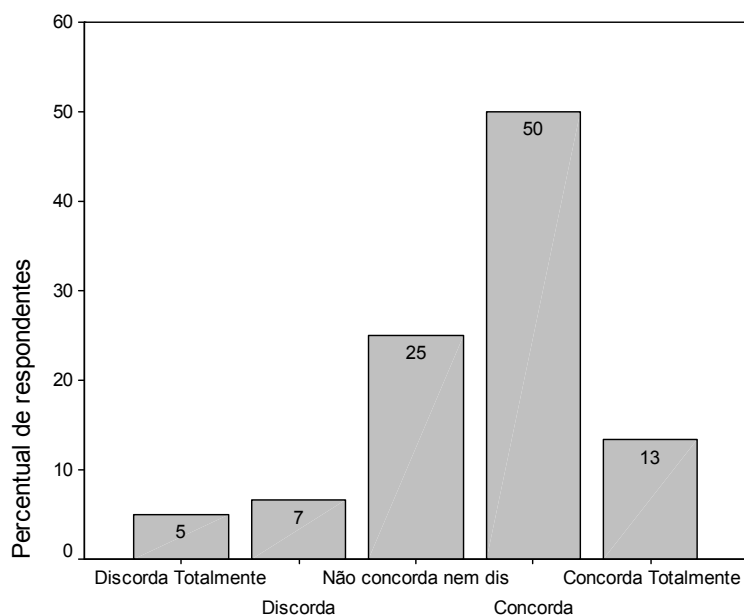


Figura 35. Histograma de frequências de para a variável número de orientações concluídas pelos professores.

Na avaliação da variável volume de atividades didáticas do professor, apresentada no gráfico da figura 36, os respondentes em sua maioria concordaram total ou parcialmente que o número de atividades didáticas dos docentes é alto, reafirmando assim as colocações acima sobre o pouco tempo do docente para atividades de pesquisa e extensão.

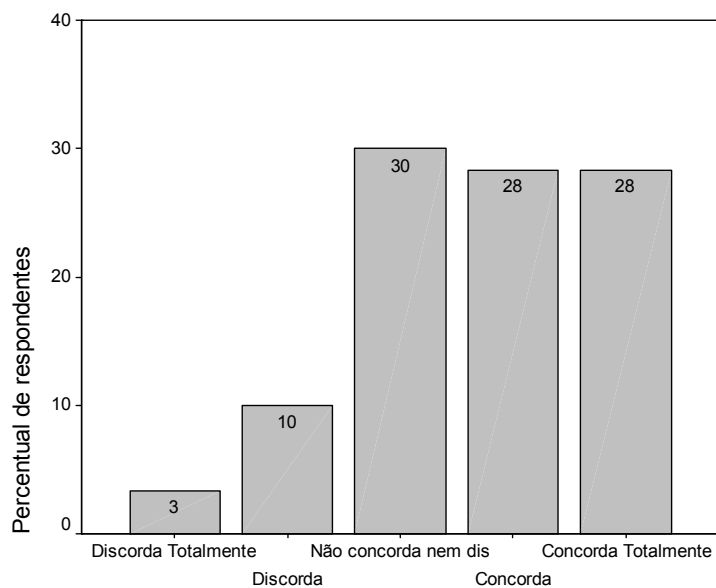


Figura 36. Histograma de frequências para a variável volume de atividades didáticas do professor.

Para a variável projetos com a participação de parceiros externos 52% discordaram total ou parcialmente que seria grande o número de projetos de professores com a participação de parceiros externos a Instituição.

Esse resultado corrobora duas situações vivenciadas pelas IES e já expostas nesse trabalho: a de que é baixa a interação devido à concorrência e pouca interatividade entre as IESs e o fato das atividades de orientação e didáticas do professor ocuparem grande parte da carga horária, impedindo a participação e coordenação em tais projetos.

Como se pode observar a IES privada preocupa-se em garantir um alto índice de produtividade docente na atividade de ensino por perceber essa como sua fonte principal de recursos. Como já colocado acima a IES poderia incrementar suas atividades de projetos de pesquisa utilizando também como fontes de recursos além de utilizá-los como diferencial no mercado.

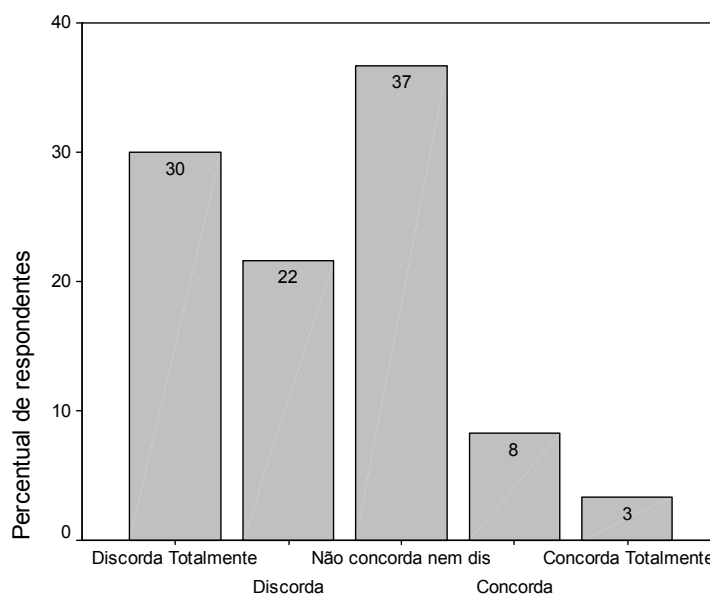


Figura 37. Histograma de frequências para a variável projetos com participação de parceiros externos a IES.

Sobre a qualidade das aulas um percentual de 82% concordou total ou parcialmente que a qualidade das aulas pode ser considerada boa. Esta variável torna a refletir a realidade

das IESs que, como observado anteriormente, centram seu foco principal nas atividades de Ensino. A preocupação em garantir a satisfação do aluno com a aula é vista como forma de retê-lo na IES, justificando o investimento na qualidade desta.

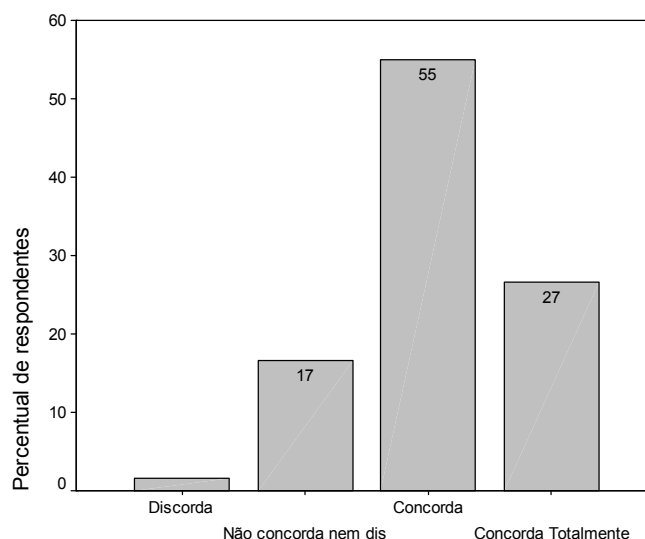


Figura 38. Histograma de freqüências para a variável qualidade das aulas.

Sobre o fato de as IESs contarem com a quantidade necessária de professores com qualificação 93% dos respondentes concordaram de modo total ou parcial com tal afirmativa. Provavelmente, os parâmetros utilizados pelos respondentes para avaliação desta variável basearam-se as exigências de qualificação previstas pelo MEC para avaliação de cursos.

Existem então duas formas de abordar essa questão, pois se por um lado à qualificação dos docentes é adequadamente garantida pelos níveis exigidos pelo MEC, por outro pode indicar que a IES não está utilizando em sua totalidade o seu potencial para investir em Recursos Humanos, o que deveria fazê-lo se acreditasse que isto melhoraria os índices de satisfação do aluno com as aulas, oferecendo um serviço melhor que resultaria no aumento da demanda.

No entanto, o aumento da concorrência comprovado através dos dados de crescimento apresentados no início deste capítulo resultou por uma queda nas margens de receita obtida, o que obrigou as IESs privadas a entrarem em concorrência, buscando oferecer um melhor custo benefício para os clientes acadêmicos, os quais provavelmente podem não perceber a titulação do docente como valor agregado ao serviço ofertado.

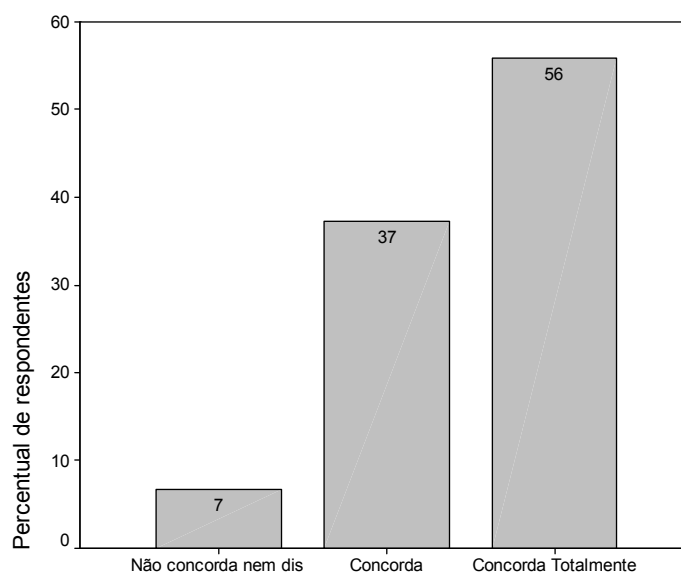


Figura 39. Histograma de freqüências para variável quantidade de professores com qualificação.

Os respondentes em sua maioria discordaram de que a maior parte das publicações dos professores sejam realizadas juntamente com os alunos. Tal afirmativa explica-se pelo fato que grande parte dos alunos exerce atividades remuneradas para custear sua permanência nas IESs privadas, destinando assim pouco tempo para atividade de pesquisa e publicação acadêmica. Os docentes por sua vez são assim levados a publicar sem a participação dos alunos. Como mencionado anteriormente a IES acaba por não desenvolver atividades de pesquisa que resultariam em fontes de recursos e os alunos acabam por obter uma formação centrada apenas no ensino através da sala de aula.

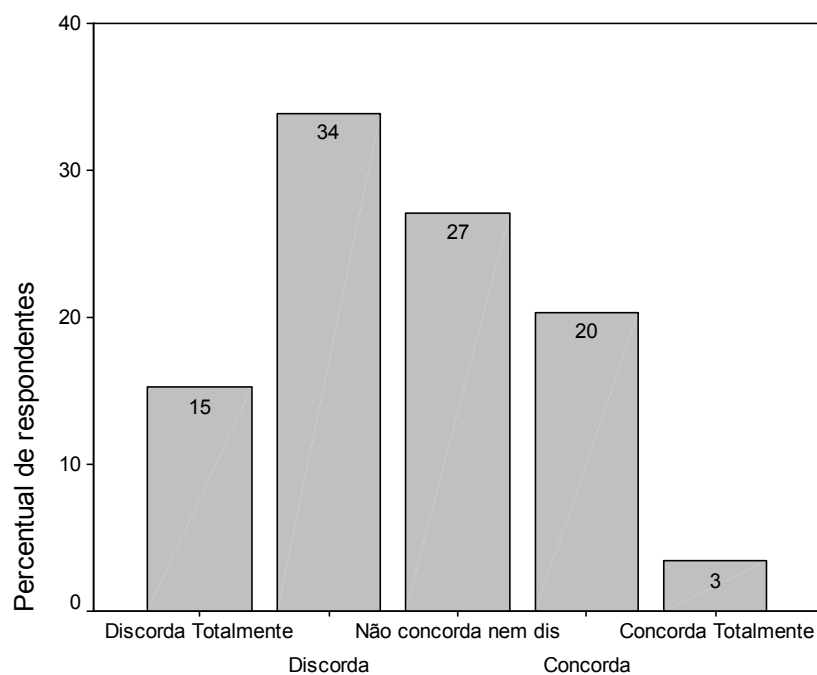


Figura 40. Histograma de freqüências para a variável volume de publicações dos professores com alunos.

Em consonância com os resultados já apresentados os dados apresentados pelo gráfico da figura 41 mostram a existência de discordância significativa sobre o volume de publicação do corpo docente ser satisfatório. Novamente reafirma-se a posição da IES em privada priorizar o Ensino e relegar a atividade de Pesquisa, somado ainda ao fato dos custos de publicações serem elevados e sem reflexos imediatos na demanda de matrículas da IES.

O percentual de respondentes que não concorda nem discorda pode estar retratando a ambigüidade exposta em relação a essa questão.

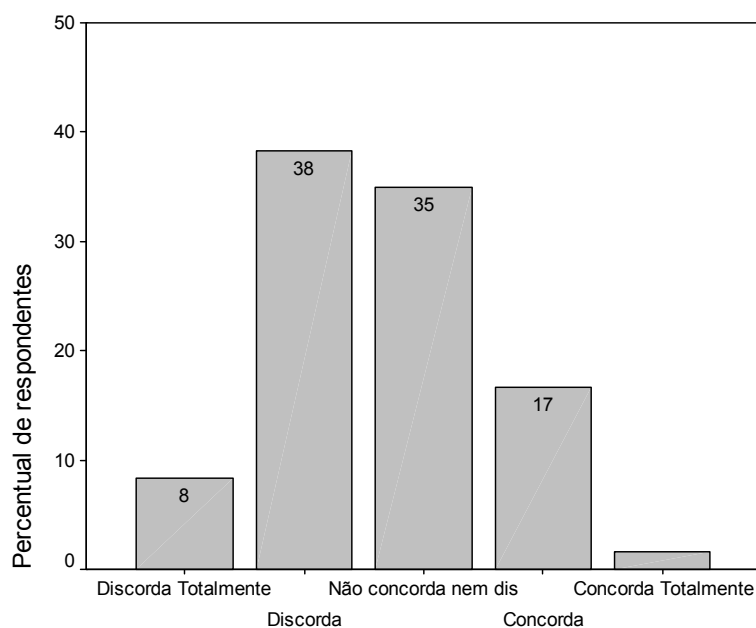


Figura 41. Histograma de freqüências para a variável volume de publicações dos docentes.

Quanto ao volume de publicação do corpo docente, 61 % os respondentes discordaram total ou parcialmente do mesmo ser satisfatório. Esse dado além de fortalecer as questões acima expostas, pode demonstra que o aluno não percebe as publicações como valor agregado a sua formação, talvez porque essas sejam pouco valorizada pela maior parte do mercado de trabalho, não exigindo da IES o investimento em atividades dessa natureza.

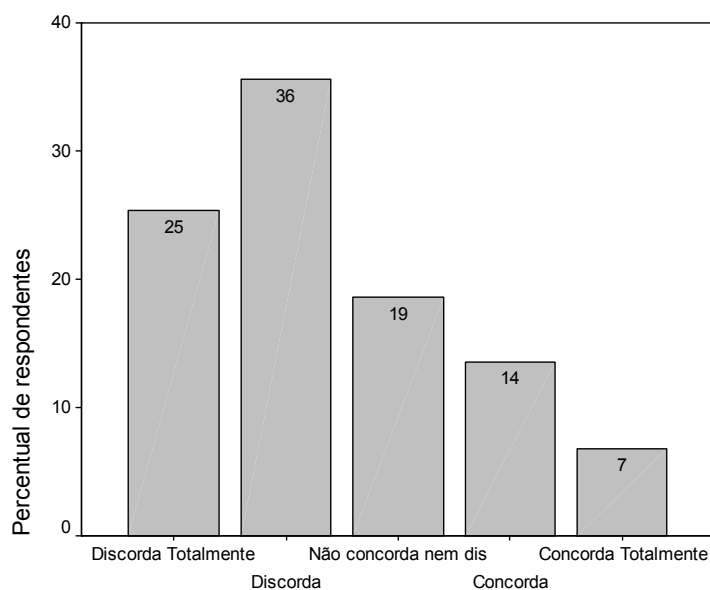


Figura 42. Histograma de freqüências para a variável volume de publicações discentes.

No gráfico da figura 43, observa-se que o percentual de 60% dos respondentes discorda da capacidade dos projetos de gerar recursos financeiros. Essa afirmativa em conjunto com as demais leva a observação de um ciclo vicioso, no qual a IES privada por não investir em pesquisa não obtém recursos com a mesma e por não obter recursos financeiros passa a não investir em projetos de pesquisa.

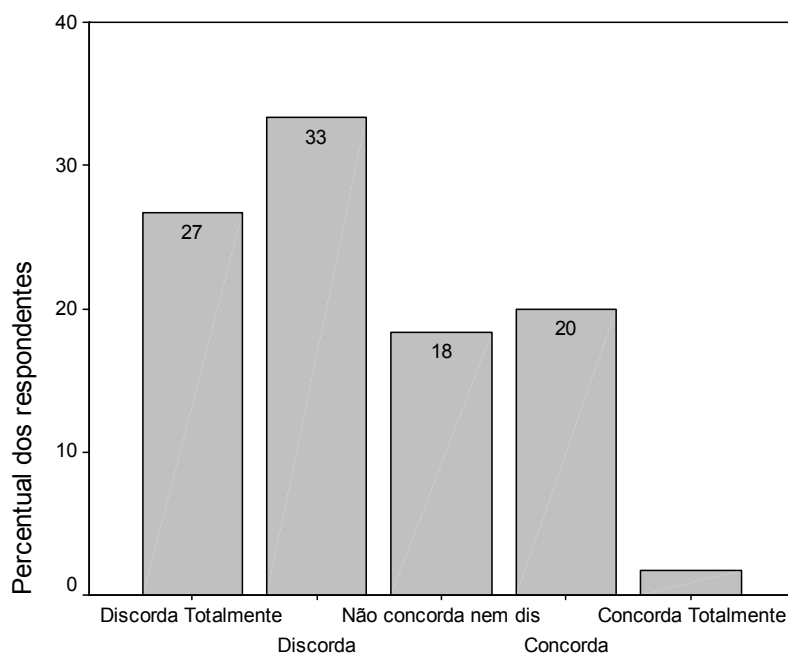


Figura 43. Histograma de freqüências para a variável capacidade dos projetos em gerar recursos financeiros.

Na figura 44 estão expostos dados que demonstram que 80% dos respondentes concordaram que as IESs privadas apresentam um alto grau de endividamento. O resultado verificado nessa variável vem ao encontro do exposto na introdução desse trabalho de que as IESs privadas, devido ao aumento da concorrência vem passando por um período de dificuldades, no qual procuram adequar-se ao grau de competitividade exigido no setor.

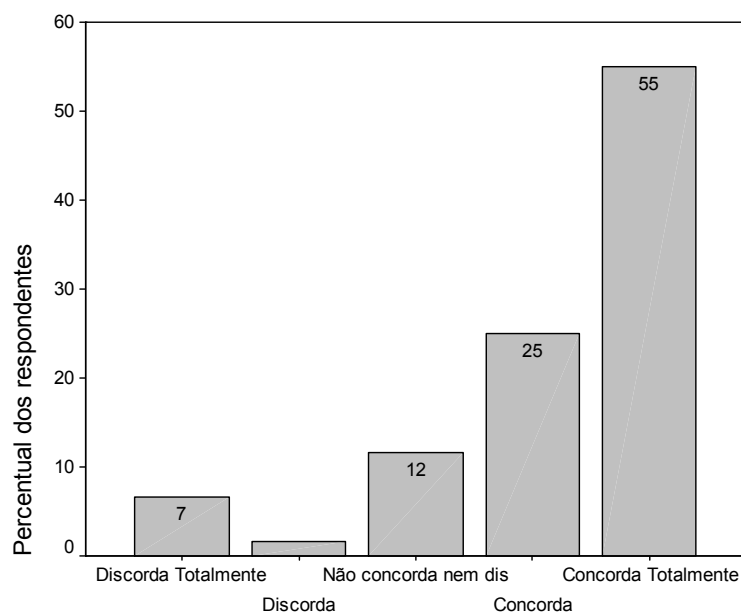


Figura 44. Histograma de freqüências para a variável nível de endividamento da IES.

Reforçando a constatação acima os respondentes apontam também para a constante ocorrência de atraso no pagamento de salários (figura 45), podendo este se dever a dificuldades de demanda enfrentadas neste mercado ou pode apontar para o fato de que a administração de recursos nas IESs não está acontecendo de maneira adequada.

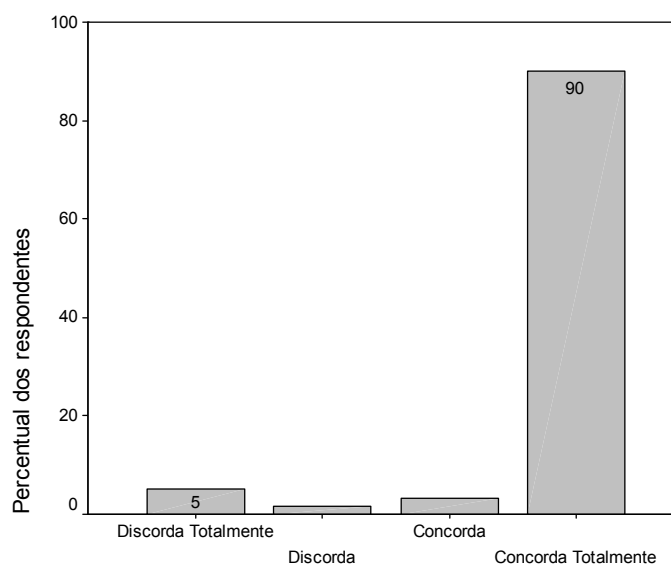


Figura 45 - Histograma de freqüências para a variável atraso de pagamento nos salários.

Os respondentes nem concordam nem discordam sobre a instituição apresentar um imenso volume de despesas com a folha de pagamento. Tal resposta explica-se pela análise de que provavelmente a maior despesa seja a folha de pagamento, no entanto em uma empresa de serviços o investimento em pessoal é indispensável.

Além disso, de acordo com as afirmações anteriores a produtividade dos professores dentro das IESs é bastante alto, o que ocasionaria em altas taxas de retorno nos investimentos feitos em recursos humanos.

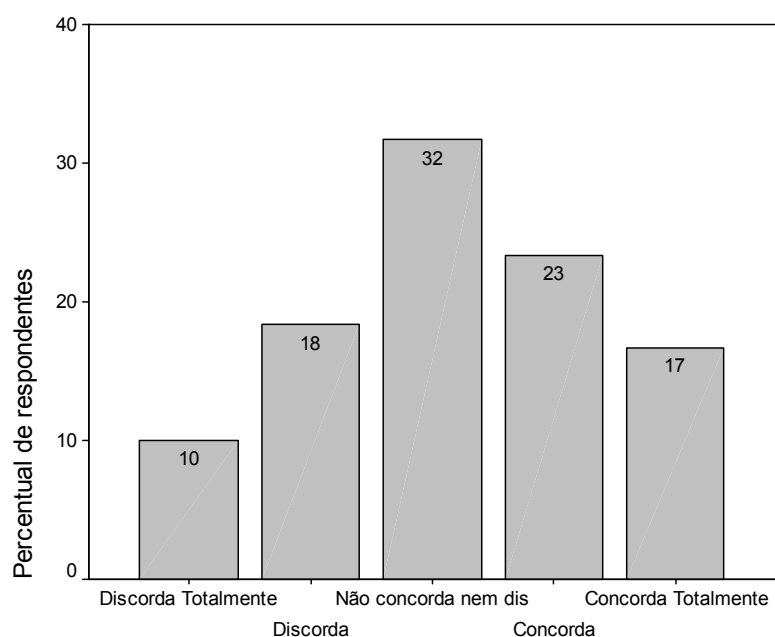


Figura 46. Histograma de freqüências para a variável volume de despesas com folha de pagamento.

Os respondentes discordam de que o número de alunos por turma seja alto. Essa discordância pode refletir a evasão e variações na demanda que as IESs vêm enfrentando atualmente em razão do aumento da concorrência, fazendo com a procura diminua.

De acordo com os dados da tabela 2 apresentada na seção caracterização da população a média seria de 156,08 alunos para cada professor. Considerando a carga horária de cada aluno, pode-se observar que o número é relativamente elevado.

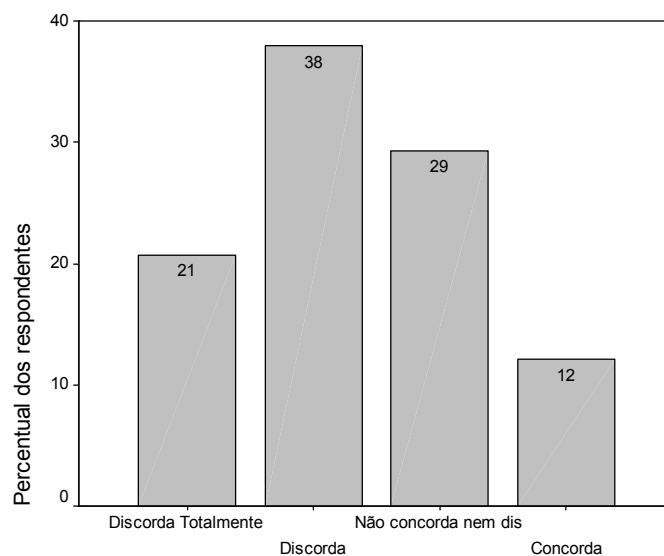


Figura 47. Histograma de freqüências para variável número de alunos por turma.

O gráfico 48 retrata a situação na visão dos respondentes sobre a relação professor-aluno os respondentes em sua maioria concordaram que a mesma é facilitada no âmbito da Instituição, apontando assim para o foco na satisfação do aluno que a IES privada necessita alcançar.

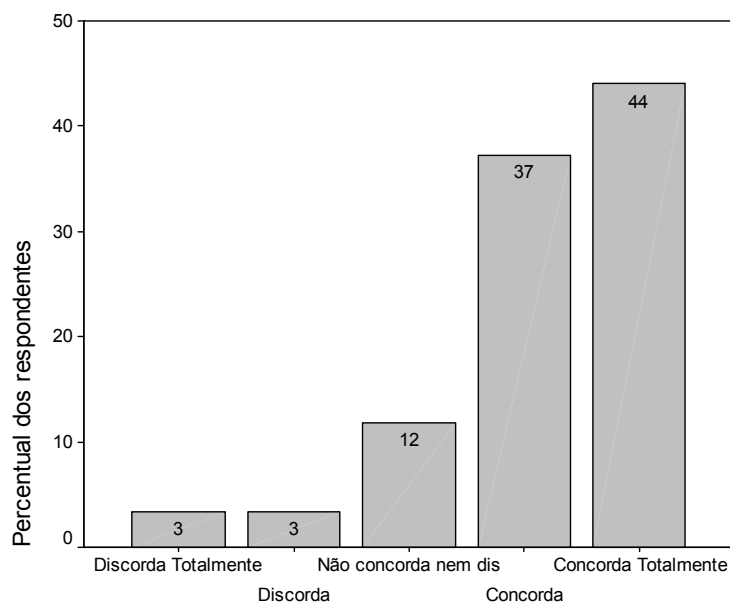


Figura 48. Histograma de freqüências para a variável relação professor/aluno nas IESs.

Contrapondo os resultados expostos nas variáveis de endividamento e atraso no pagamento de salários os respondentes concordaram com a existência de muito equilíbrio na execução do orçamento, sendo que tal ponto pode estar referindo-se ao cuidado das IESs com aplicação e gestão de recursos financeiros para que consiga manter-se e garantir sua perpetuidade no mercado.

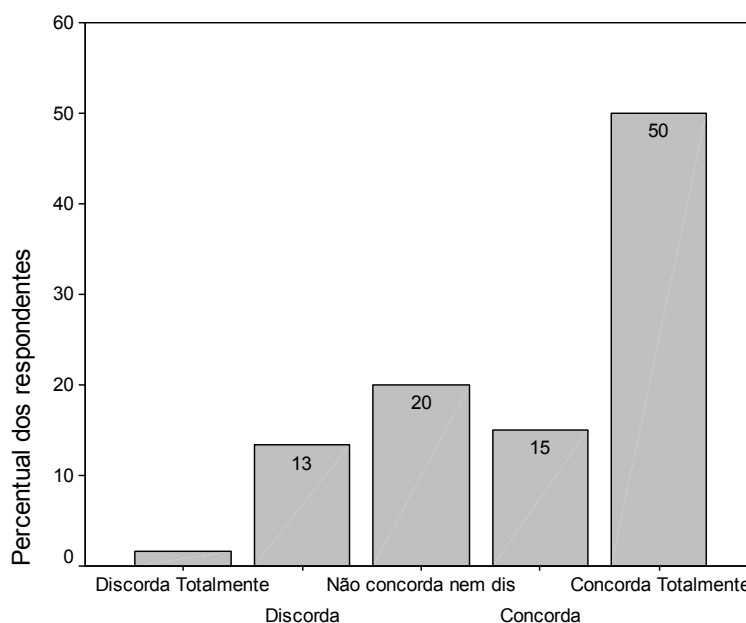


Figura 49. Histograma de freqüências para a variável equilíbrio na execução do orçamento das IES.

Sobre o percentual de inadimplência nas mensalidades a maior parcela dos respondentes apresentou dúvidas ao posicionar-se como não concordando nem discordando da afirmação. Comparando os percentuais, observa-se que 42% tende a concordância enquanto apenas 25% discordam.

Este fator somado aos demais torna a reforçar a idéia de que as IESs passam por um período de dificuldades em seu setor, sendo o atraso das mensalidades uma das explicações para o endividamento e o atraso nos salários demonstrados anteriormente.

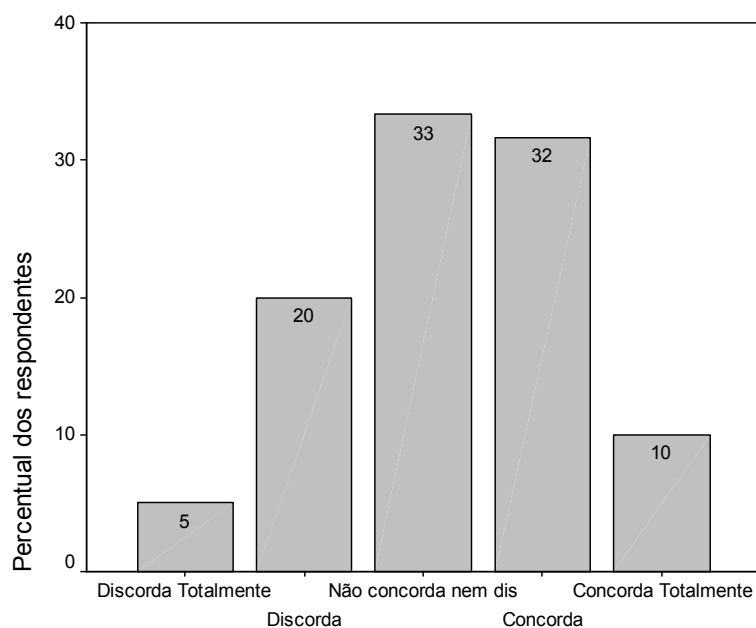


Figura 50. Histograma de frequências para a variável percentual de inadimplência no recebimento das mensalidades.

De acordo com os respondentes as receitas da instituição são provenientes basicamente da atividade de ensino, havendo grande discordância em relação ao volume de receitas provenientes de outras atividades. Novamente é reforçada a idéia da IES privada adotar um modelo centralizado quase que exclusivamente na atividade de Ensino, o que pode estar comprometendo sua capacidade de retorno sobre os investimentos. A diversificação através de outras ações, como já está ocorrendo com o ensino à distância e treinamentos empresariais, podem ser um caminho para melhorar a rentabilidade das Instituições.

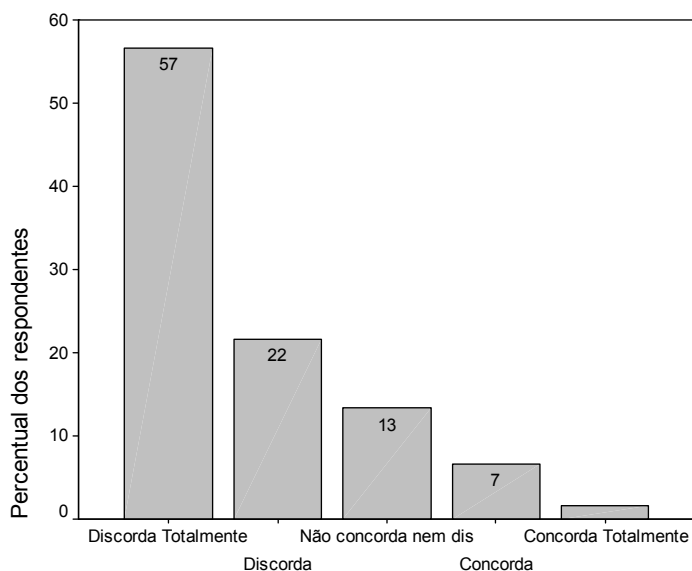


Figura 51. Histograma de frequências para a variável volume de receitas provenientes de outras atividades (fora ensino).

De acordo com os dados da figura 52 os respondentes apontaram também que o docente possui um baixo percentual de ociosidade, reforçando a idéia de que os mesmos possuem grande carga horária de atividades didáticas, restando pouco tempo para o desenvolvimento das demais atividades de Pesquisa e Extensão.

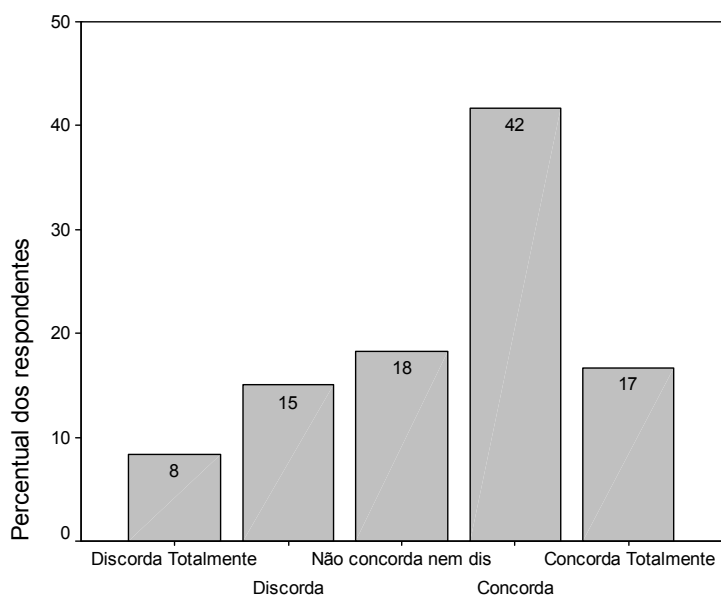


Figura 52. Histograma de frequências para a variável percentual de ociosidade do tempo do docente.

Na figura 53 estão representados os resultados obtidos ao solicitar aos respondentes uma avaliação global de suas IESs apontando uma performance global da Instituição em uma escala de 1 a 10. A maior parte dos respondentes afirmou que a IES apresenta uma performance alta concentrando-se entre 7 e 9, demonstrando que os dirigentes que participaram da pesquisa possuem confiança no trabalho de suas Instituições.

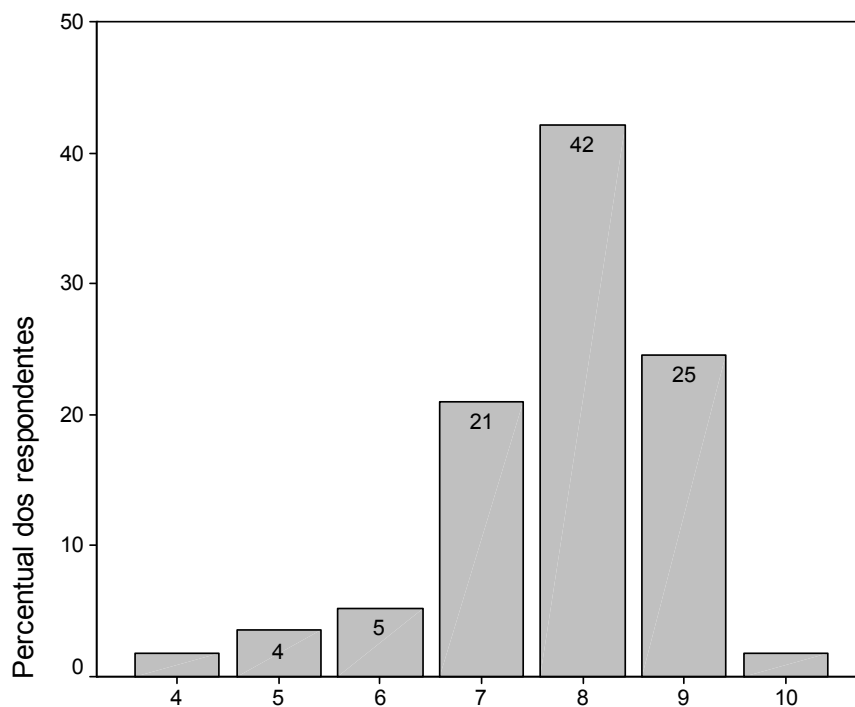


Figura 53. Histograma de distribuição de frequências para a variável performance global das IES. Desvio padrão: 1,15. Média: 7,8. 1= Baixa performance a 10=Alta performance

Como retratado no decorrer desta seção, as IES estão passando por um momento de questionamento e do seu papel de atuação no mercado de ensino, o que ocasiona a necessidade dos questionamentos acima mencionados.

As dificuldades como endividamento, atraso de salários e aumento da concorrência exigirão uma reformulação do modelo centrado no ensino até agora utilizado, o que exigirá por consequência alterações na maneira como a IES gere seus recursos humanos. Além disso, os valores do público-alvo irão influenciar nas tendências a serem adotadas por estas Instituições.

Quando analisado as diferenças entre as variáveis de performance em relação ao estado onde se localizam as IESs (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul), conclui-se, como é possível observar na tabela 13, que não existe diferença significativa de performance para os diferentes estados estudados nesta pesquisa.

Tabela 13. Teste de Kruskal-wallis para as variáveis de performance de acordo com o estado.

| Variáveis | Qui ² | GL | Significância |
|---------------------------------|------------------|----|---------------|
| Satisfação | 6,297 | 2 | 0,430 |
| Desempenho estado | 0,629 | 2 | 0,730 |
| Desempenho região | 3,233 | 2 | 0,199 |
| Avaliação | 0,177 | 2 | 0,915 |
| Evasão | 0,147 | 2 | 0,929 |
| Projetos | 3,171 | 2 | 0,205 |
| Projetos de extensão | 2,831 | 2 | 0,243 |
| Transparência | 1,188 | 2 | 0,552 |
| Biblioteca | 1,777 | 2 | 0,411 |
| Eventos | 1,313 | 2 | 0,519 |
| Financiamento | 1,934 | 2 | 0,380 |
| Orientação | 0,694 | 2 | 0,707 |
| Atividade | 6,570 | 2 | 0,037 |
| Parceiros | 1,998 | 2 | 0,368 |
| Aulas | 0,390 | 2 | 0,823 |
| Professores | 0,022 | 2 | 0,989 |
| Publicações | 4,394 | 2 | 0,112 |
| Publicações docentes | 4,376 | 2 | 0,112 |
| Publicações discentes | 4,799 | 2 | 0,091 |
| Recursos | 0,705 | 2 | 0,703 |
| Endividamento | 2,830 | 2 | 0,243 |
| Atraso no pagamento | 1,153 | 2 | 0,562 |
| Despesas com folha de pagamento | 1,550 | 2 | 0,461 |
| Alunos por turma | 0,575 | 2 | 0,750 |
| Relação professor/aluno | 1,641 | 2 | 0,440 |
| Orçamento | 0,690 | 2 | 0,708 |
| Inadimplência | 1,000 | 2 | 0,606 |
| Receitas | 1,218 | 2 | 0,544 |
| Ociosidade | 1,061 | 2 | 0,588 |
| Performance global | 1,101 | 2 | 0,577 |

4.4 A relação Perfil Estratégico e Performance

Na avaliação da performance das IES de acordo com o tipo estratégico, constata-se na tabela que ocorreram diferenças significativas para apenas 4 variáveis: projetos de

extensão, financiamento, parceiros e performance global. Para as demais, não houve diferenças estatísticas entre os tipos estratégicos (defensivo, prospector, analista e reativa). Estes resultados demonstram a pouca influência do tipo estratégico sobre a performance das IES.

Tabela 14. Teste de Kruskal-wallis para as variáveis de performance de acordo com o tipo estratégico das IES.

| Variáveis | Qui ² | GL | Significância |
|---------------------------------|------------------|----|---------------|
| Satisfação | 2,459 | 3 | 0,483 |
| Desempenho estudante | 4,779 | 3 | 0,189 |
| Desempenho região | 2,962 | 3 | 0,398 |
| Avaliação | 1,171 | 3 | 0,760 |
| Evasão | 5,838 | 3 | 0,120 |
| Projetos | 7,562 | 3 | 0,056 |
| Projetos de extensão | 9,991 | 3 | 0,019 |
| Transparência | 3,347 | 3 | 0,341 |
| Biblioteca | 1,228 | 3 | 0,746 |
| Eventos | 3,518 | 3 | 0,318 |
| Financiamento | 11,978 | 3 | 0,007 |
| Orientação | 1,093 | 3 | 0,779 |
| Atividade | 1,931 | 3 | 0,587 |
| Parceiros | 12,592 | 3 | 0,006 |
| Aulas | 3,056 | 3 | 0,383 |
| Professores | 3,517 | 3 | 0,319 |
| Publicações | 5,883 | 3 | 0,117 |
| Publicações docentes | 3,636 | 3 | 0,304 |
| Publicações discentes | 4,234 | 3 | 0,237 |
| Recursos | 6,951 | 3 | 0,073 |
| Endividamento | 0,397 | 3 | 0,941 |
| Atraso no pagamento | 3,023 | 3 | 0,388 |
| Despesas com folha de pagamento | 1,469 | 3 | 0,690 |
| Alunos por turma | 1,714 | 3 | 0,634 |
| Relação professor/aluno | 4,555 | 3 | 0,207 |
| Orçamento | 2,454 | 3 | 0,484 |
| Inadimplência | 0,455 | 3 | 0,931 |
| Receitas | 2,974 | 3 | 0,396 |
| Ociosidade | 0,587 | 3 | 0,899 |
| Performance global | 12,021 | 3 | 0,007 |

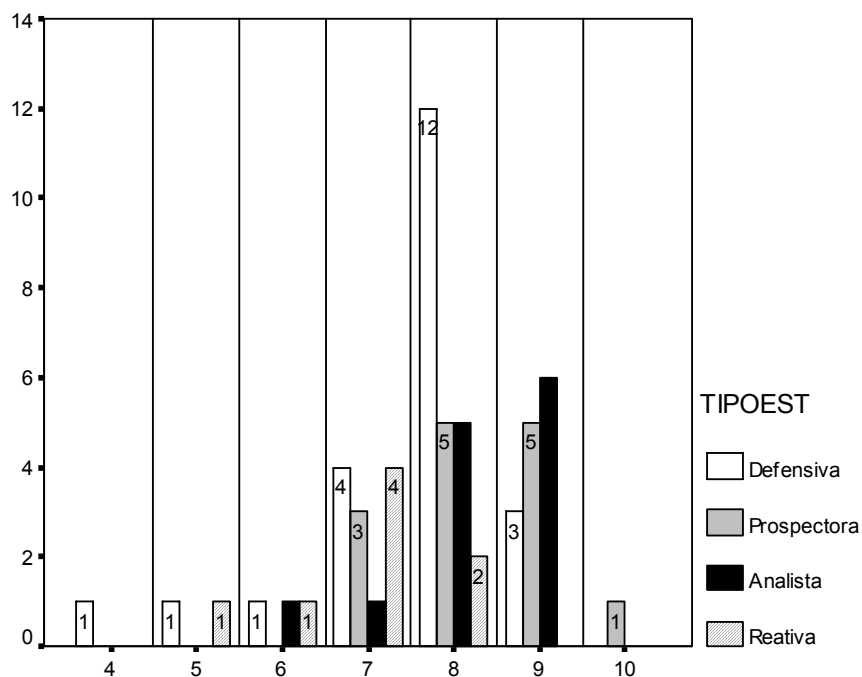


Figura 54 - Cruzamento da Performance Global das IES com o Tipo estratégico da IES

Como dado confirmatório calculou-se a média de resposta dos indicadores de performance. Em uma escala Likert de 1 a 5 as IESs atingiram a performance média de 3,04. Cruzando-se os dados da média das respostas nos indicadores de performance com o tipo estratégico das IES obtiveram-se os dados apresentados na tabela 15.

Tabela 15. Resultado das médias das respostas de indicadores de performance por tipo estratégico

| Tipo estratégico | N | Média |
|-------------------|----|-------|
| Defensiva | 22 | 3,02 |
| Prospectora | 16 | 3,20 |
| Analista | 13 | 2,93 |
| Reativa | 9 | 2,99 |
| Total/Média Geral | 60 | 3,04 |

Considerando os valores absolutos expostos na tabela 15, as IESs de perfil Prospectora atingiram a maior média, correspondendo ao pressuposto de Miles e Snow (1978). No

entanto, ao realizar Teste de Correlação de Spearman, descrito na tabela 16, observa-se a não existência de relação significativa entre o tipo e a média das respostas dos indicadores de performance, corroborando a premissa de não haver relação direta entre as variáveis perfil estratégico e performance.

Tabela de 16. Teste de Correlação Spearman entre a média dos indicadores de performance e o perfil estratégico.

| | | TIPO | MÉDIA |
|-------------------|-------|----------------------------|-------|
| Teste de Spearman | TIPO | Coefficiente de Correlação | 1,000 |
| | | Significância | ,090 |
| | | N | 60 |
| | MÉDIA | Coefficiente de Correlação | ,090 |
| | | Significância | ,496 |
| | | N | 60 |

A análise multivariada (MANOVA) é utilizada para avaliar a interação de diversos fatores que atuam simultaneamente sobre uma variável resposta. Neste estudo, realizou-se esta análise para verificar a influência do tipo estratégico na performance global sobre as demais variáveis respostas, bem como a relação entre estas. A decomposição das fontes da variação (graus de liberdade) é outro aspecto positivo da análise multivariada, pois permite isolar a variância para cada efeito.

A tabela 17 mostra as variáveis de performance nas IESs que apresentaram influência significativa relacionada ao tipo estratégico descrito pela Instituição. Como se pode notar para as variáveis "desempenho dos estudantes", "taxa de evasão", "projetos de extensão" projetos com financiamento externo", "volume de projetos com parceiro externo", " qualidade das aulas" e "volume de publicação de professores com aluno" o tipo prospector destacou-se como a maior média, sendo que apenas nas variáveis "relação professor aluno" e "equilíbrio no orçamento" isso não ocorreu. Assim, sete entre nove variáveis significativas seguiram o preceito do modelo de Miles e Snow de que as prospectoras obteriam maior performance em mercados altamente competitivos.

Tabela 17. Médias significativas obtidas após análise multivariada pela relação entre tipo estratégico e performance global.

| Variável Dependente | TIPOEST | Média | Erro padrão | 95% Intervalo de confiança | |
|---|-------------|-------------|-------------|----------------------------|-------------|
| | | | | Menor valor | Maior valor |
| Desempenho dos estudantes | Defensiva | 3,737 | ,171 | 3,392 | 4,082 |
| | Prospectora | 4,400 | ,236 | 3,925 | 4,875 |
| | Analista | 3,667 | ,215 | 3,233 | 4,100 |
| | Reativa | 3,571 | ,282 | 3,003 | 4,139 |
| Sig. | | ,028 | | | |
| Taxa de evasão | Defensiva | 3,474 | ,238 | 2,994 | 3,954 |
| | Prospectora | 3,800 | ,328 | 3,138 | 4,462 |
| | Analista | 3,167 | ,300 | 2,563 | 3,771 |
| | Reativa | 2,714 | ,392 | 1,923 | 3,505 |
| Sig. | | ,04 | | | |
| Projetos de extensão | Defensiva | 3,263 | ,261 | 2,737 | 3,789 |
| | Prospectora | 3,800 | ,360 | 3,075 | 4,525 |
| | Analista | 3,000 | ,329 | 2,338 | 3,662 |
| | Reativa | 2,429 | ,430 | 1,562 | 3,296 |
| Sig. | | ,01 | | | |
| Volume de projetos com financiamento externo | Defensiva | 1,632 | ,209 | 1,211 | 2,052 |
| | Prospectora | 2,800 | ,287 | 2,221 | 3,379 |
| | Analista | 1,583 | ,262 | 1,054 | 2,112 |
| | Reativa | 1,714 | ,344 | 1,022 | 2,407 |
| Sig. | | ,002 | | | |
| Volume de projetos com parceiro externo | Defensiva | 2,263 | ,233 | 1,793 | 2,733 |
| | Prospectora | 3,100 | ,321 | 2,452 | 3,748 |
| | Analista | 2,000 | ,293 | 1,409 | 2,591 |
| | Reativa | 1,857 | ,384 | 1,083 | 2,631 |
| Sig. | | ,04 | | | |
| Qualidade das aulas | Defensiva | 4,053 | ,173 | 3,703 | 4,402 |
| | Prospectora | 4,500 | ,239 | 4,019 | 4,981 |
| | Analista | 3,833 | ,218 | 3,394 | 4,273 |
| | Reativa | 4,000 | ,286 | 3,425 | 4,575 |
| Sig. | | ,04 | | | |
| Volume de Publicação dos professores com alunos | Defensiva | 2,263 | ,220 | 1,821 | 2,706 |
| | Prospectora | 3,100 | ,303 | 2,490 | 3,710 |
| | Analista | 3,000 | ,276 | 2,443 | 3,557 |
| | Reativa | 2,429 | ,362 | 1,700 | 3,158 |
| Sig. | | ,03 | | | |
| Relação professor aluno | Defensiva | 4,526 | ,215 | 4,094 | 4,959 |
| | Prospectora | 4,400 | ,296 | 3,804 | 4,996 |
| | Analista | 4,167 | ,270 | 3,622 | 4,711 |
| | Reativa | 3,571 | ,354 | 2,859 | 4,284 |
| Sig. | | ,02 | | | |
| Equilíbrio no orçamento | Defensiva | 3,632 | ,261 | 3,105 | 4,158 |
| | Prospectora | 4,100 | ,360 | 3,374 | 4,826 |
| | Analista | 4,583 | ,329 | 3,921 | 5,246 |
| | Reativa | 3,857 | ,431 | 2,989 | 4,725 |

| | |
|------|-----|
| Sig. | ,03 |
|------|-----|

No entanto, acompanhando os resultados da tabela 17 observa-se que 20 das 29 variáveis de performance estudadas não estão diretamente relacionadas ao tipo estratégico, o que leva a concluir que apesar de 9 variáveis seguirem os preceitos de Miles e Snow (1978) ao demonstrar que a performance está relacionada ao tipo estratégico, estas não são suficientes para validar o modelo. Afirmando portanto, que para a amostra estudada não é possível estabelecer relação entre o tipo estratégico e a performance alcançada pela organização, pois as 20 variáveis são não significativas por existir outros fatores além do tipo estratégico que as explica.

Desse modo comprova-se a hipótese nula proposta no capítulo 3 a qual partia da premissa que não existe relação entre a performance alcançada e o tipo estratégico adotado pela IES e rejeitava a hipótese de que haveria uma relação direta entre estratégia e performance.

Tabela 18. Médias obtidas não significativas após análise multivariada pela relação entre tipo estratégico e performance global.

| Variável Dependente | Tipo Estratégico | Média | Erro padrão | 95% Intervalo de confiança | |
|--|------------------|-------|-------------|----------------------------|-------------|
| | | | | Menor valor | Maior valor |
| Satisfação do estudante | Defensiva | 4,158 | ,137 | 3,882 | 4,434 |
| | Prospectora | 4,100 | ,189 | 3,720 | 4,480 |
| | Analista | 4,250 | ,172 | 3,903 | 4,597 |
| | Reativa | 4,000 | ,226 | 3,545 | 4,455 |
| | Sig. | ,805 | | | |
| Desenvolvimento da região | Defensiva | 3,632 | ,263 | 3,101 | 4,162 |
| | Prospectora | 3,900 | ,363 | 3,169 | 4,631 |
| | Analista | 2,917 | ,331 | 2,249 | 3,584 |
| | Reativa | 3,571 | ,434 | 2,697 | 4,446 |
| | Sig. | ,552 | | | |
| Desempenho nas avaliações do MEC | Defensiva | 3,842 | ,170 | 3,500 | 4,184 |
| | Prospectora | 3,900 | ,234 | 3,429 | 4,371 |
| | Analista | 3,583 | ,213 | 3,153 | 4,014 |
| | Reativa | 3,571 | ,279 | 3,008 | 4,135 |
| | Sig. | ,842 | | | |
| Quantidade de projetos encaminhados a parceiros externos | Defensiva | 2,316 | ,230 | 1,852 | 2,779 |
| | Prospectora | 3,000 | ,317 | 2,361 | 3,639 |
| | Analista | 2,333 | ,289 | 1,750 | 2,916 |
| | Reativa | 2,286 | ,379 | 1,522 | 3,049 |
| | Sig. | ,08 | | | |
| Transparência na gestão da IES | Defensiva | 3,895 | ,249 | 3,392 | 4,397 |
| | Prospectora | 4,500 | ,344 | 3,807 | 5,193 |
| | Analista | 3,833 | ,314 | 3,201 | 4,466 |

| | | | | | |
|---|-------------|-------|------|-------|-------|
| | Reativa | 4,000 | ,411 | 3,172 | 4,828 |
| | Sig. | ,16 | | | |
| Quantidade e qualidade do material da biblioteca | Defensiva | 4,105 | ,231 | 3,640 | 4,570 |
| | Prospectora | 4,200 | ,318 | 3,559 | 4,841 |
| | Analista | 3,833 | ,290 | 3,248 | 4,418 |
| | Reativa | 3,714 | ,380 | 2,948 | 4,480 |
| | Sig. | ,811 | | | |
| Participação de professores e acadêmicos em eventos | Defensiva | 3,684 | ,206 | 3,270 | 4,099 |
| | Prospectora | 4,100 | ,284 | 3,528 | 4,672 |
| | Analista | 3,333 | ,259 | 2,812 | 3,855 |
| | Reativa | 3,429 | ,339 | 2,745 | 4,112 |
| | Sig. | ,242 | | | |
| Número de orientações concluídas | Defensiva | 3,684 | ,204 | 3,273 | 4,096 |
| | Prospectora | 3,500 | ,281 | 2,933 | 4,067 |
| | Analista | 3,750 | ,257 | 3,232 | 4,268 |
| | Reativa | 4,000 | ,336 | 3,322 | 4,678 |
| | Sig. | ,59 | | | |
| Volume de atividades didáticas | Defensiva | 3,684 | ,249 | 3,183 | 4,185 |
| | Prospectora | 3,800 | ,343 | 3,109 | 4,491 |
| | Analista | 3,750 | ,313 | 3,120 | 4,380 |
| | Reativa | 3,571 | ,410 | 2,746 | 4,397 |
| | Sig. | ,78 | | | |
| Quantidade de professores com qualificação | Defensiva | 4,632 | ,140 | 4,349 | 4,915 |
| | Prospectora | 4,700 | ,194 | 4,310 | 5,090 |
| | Analista | 4,250 | ,177 | 3,894 | 4,606 |
| | Reativa | 4,571 | ,231 | 4,105 | 5,038 |
| | Sig. | ,77 | | | |
| Volume de publicação docente | Defensiva | 2,474 | ,208 | 2,054 | 2,893 |
| | Prospectora | 3,100 | ,287 | 2,521 | 3,679 |
| | Analista | 2,583 | ,262 | 2,055 | 3,112 |
| | Reativa | 2,571 | ,343 | 1,880 | 3,263 |
| | Sig. | ,08 | | | |
| Volume de publicação discente | Defensiva | 2,053 | ,250 | 1,549 | 2,557 |
| | Prospectora | 2,600 | ,345 | 1,905 | 3,295 |
| | Analista | 2,583 | ,315 | 1,949 | 3,217 |
| | Reativa | 2,000 | ,412 | 1,170 | 2,830 |
| | Sig. | ,20 | | | |
| Capacidade dos projetos em gerar recursos | Defensiva | 2,053 | ,252 | 1,545 | 2,560 |
| | Prospectora | 2,800 | ,347 | 2,101 | 3,499 |
| | Analista | 2,500 | ,317 | 1,862 | 3,138 |
| | Reativa | 2,714 | ,415 | 1,878 | 3,550 |
| | Sig. | ,08 | | | |
| Nível de endividamento | Defensiva | 4,105 | ,242 | 3,618 | 4,592 |
| | Prospectora | 4,700 | ,333 | 4,029 | 5,371 |
| | Analista | 4,417 | ,304 | 3,804 | 5,029 |
| | Reativa | 4,000 | ,398 | 3,198 | 4,802 |
| | Sig. | ,155 | | | |
| Atraso no pagamento de salários | Defensiva | 4,632 | ,212 | 4,203 | 5,060 |
| | Prospectora | 4,800 | ,293 | 4,210 | 5,390 |

| | | | | | |
|--|-------------|-------|------|-------|-------|
| | Analista | 5,000 | ,267 | 4,461 | 5,539 |
| | Reativa | 4,429 | ,350 | 3,723 | 5,134 |
| Sig. | | ,64 | | | |
| Despesa com a folha | Defensiva | 2,947 | ,276 | 2,392 | 3,503 |
| | Prospectora | 3,800 | ,380 | 3,035 | 4,565 |
| | Analista | 3,583 | ,347 | 2,885 | 4,282 |
| | Reativa | 3,000 | ,454 | 2,085 | 3,915 |
| Sig. | | ,07 | | | |
| Alunos por turma | Defensiva | 2,263 | ,221 | 1,817 | 2,709 |
| | Prospectora | 2,100 | ,305 | 1,485 | 2,715 |
| | Analista | 2,583 | ,278 | 2,022 | 3,144 |
| | Reativa | 2,286 | ,365 | 1,551 | 3,020 |
| Sig. | | ,66 | | | |
| Inadimplência no recebimento de mensalidades | Defensiva | 3,211 | ,241 | 2,724 | 3,697 |
| | Prospectora | 3,500 | ,333 | 2,829 | 4,171 |
| | Analista | 3,167 | ,304 | 2,554 | 3,779 |
| | Reativa | 3,286 | ,398 | 2,484 | 4,088 |
| Sig. | | ,48 | | | |
| Volume de receitas provenientes de atividades for a ensino | Defensiva | 1,842 | ,242 | 1,354 | 2,331 |
| | Prospectora | 1,800 | ,334 | 1,127 | 2,473 |
| | Analista | 1,500 | ,305 | ,885 | 2,115 |
| | Reativa | 2,000 | ,399 | 1,195 | 2,805 |
| Sig. | | ,38 | | | |
| Ociosidade do tempo docente | Defensiva | 3,211 | ,274 | 2,659 | 3,762 |
| | Prospectora | 3,400 | ,377 | 2,639 | 4,161 |
| | Analista | 3,750 | ,345 | 3,056 | 4,444 |
| | Reativa | 3,143 | ,451 | 2,234 | 4,052 |
| Sig. | | ,22 | | | |

Como se pode constatar no decorrer do capítulo focou-se as relações das variáveis de perfil estratégico com as variáveis relacionadas à performance organizacional. Os resultados obtidos não foram suficientes para apontar relação direta entre os dois construtos. Diante disto identifica-se à necessidade de estudos complementares que esclareça as lacunas presentes nesta pesquisa, sendo que tais sugestões serão descritas no próximo capítulo.

CAPÍTULO V - Considerações Finais

Este capítulo é estruturado para que sejam retomados os principais resultados do trabalho, além de reconhecer as limitações do trabalho e ainda descrever sugestões de pesquisas futuras que possibilitem expandir o entendimento da problemática estudada.

O presente trabalho buscou responder a questão principal de pesquisa: "Existe relação entre a estratégia adotada e a performance alcançada pelas IESs?"; utilizando para este fim o modelo de Tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e o modelo Kelm (2003) para análise de performance em IESs.

Provavelmente a dificuldade maior desta pesquisa deveu-se a abrangência dos dois construtos principais estudados: estratégia e performance, sendo que poderiam ser considerados inúmeros modelos, buscou-se uma combinação que atendesse aos propósitos do trabalho.

Acredita-se que os objetivos expostos foram alcançados, através da análise comparativa com os dados secundários coletados junto ao INEP foi possível descrever o ambiente competitivo no qual as IES estão inseridas, atendendo assim ao primeiro objetivo específico proposto.

Visando alcançar o segundo objetivo específico de que tratava o trabalho, identificou-se o perfil de comportamento estratégico Defensivo como mais adotado pelas IESs privadas da região Sul. Já o tipo estratégico reativo foi o que obteve menor representatividade na amostras, seguindo as premissas do modelo de Miles e Snow (1978).

Através dos 29 indicadores propostos no modelo baseado em BSC de Kelm (2003) foi possível mensurar, de acordo com a percepção dos respondentes, a performance alcançada pelas IES analisadas, abrangendo assim o terceiro dos objetivos específicos propostos.

Relacionaram-se os construtos tipo estratégico e performance organizacional através do cruzamento e testagem dos dados coletados, identificando as variáveis de performance que estão significativamente relacionadas ao perfil estratégico adotado "desempenho dos estudantes", "taxa de evasão", "projetos de extensão", "projetos com financiamento externo", "volume de projetos com parceiro externo", "qualidade das aulas", "volume de publicação de professores com aluno", "relação professor aluno" e "equilíbrio no orçamento". Os dirigentes de IES devem se preocupar com estas variáveis quando se tratar de definir as políticas de

estratégia a serem adotadas pela instituição, pois são as que possuem maior influência no desempenho global.

A análise da evolução histórica evidenciou que a grande expansão do ensino superior brasileiro, e as tendências indicam que o número de instituições e de cursos deve aumentar consideravelmente, assim, entender que como as variáveis estratégicas afetam seu desempenho é de grande valor para a direção das IES.

Este estudo apresenta uma contribuição valiosa para os administradores das organizações pesquisadas. A partir da análise dos resultados de cada variável de performance, os dirigentes têm possibilidade de identificar quais os aspectos que estão otimizados em suas instituições e que, provavelmente, contribuem para o seu sucesso, bem como o levantamento dos itens que necessitam ser mais bem trabalhado.

Em outras palavras, o presente estudo enquadra-se como colaborador no processo de escolha de comportamento a ser adotado nas instituições, no que se refere às diretrizes de estratégia organizacional.

Como recomendação para novas pesquisas aponta-se a necessidade de realização de um estudo longitudinal que permita acompanhar as modificações de perfil estratégico através do tempo e das mudanças ambientais enfrentadas pelas indústrias, como vimos pode haver situações nas quais o perfil estratégico da organização está relacionada ao tempo de formação e a fase do ciclo adaptativo na qual se encontra.

Estudos realizados em diferentes regiões do Brasil serviriam para validar o resultado deste trabalho de que não existe diferença significativa de tipos estratégicos no que se refere à região em que estão situadas as IESs.

Outro ponto que foi discutido de forma abrangente no decorrer deste trabalho, mas que merece pesquisa detalhada seriam os métodos de mensuração de Performance em IESs, assim, estudos poderão ser realizados comparando-se os diferentes métodos de mensuração ou criando novos frameworks a partir dos métodos existentes.

Existe possibilidade de pesquisa também no diz respeito ao fator estrutura organizacional das IESs. Como observado durante a coleta de dados as IESs formam consórcios, grupos ou redes de ensino que atuam também no Ensino Médio, outras realizam parcerias público privadas para melhorar seu desempenho. Existem também as que adotam estruturas multi-campi. Uma análise comparativa da performance destes modelos estruturais poderia verificar a existência de diferença significativa entre os desempenhos com base na estruturação da IES. Ou ainda, a análise da distribuição dos tipos entre os diferentes modelos

estruturais poderia estabelecer qual o tipo estratégico mais indicado para determinada estrutural.

Partindo-se da corroboração da hipótese nula de pesquisa sugere-se também a realização de estudos que visem identificar outros fatores de influência na performance das IESs. Estes estudos serviriam para determinar qual o grau de participação da estratégia adotada nas performances alcançadas.

Como é possível perceber através das possibilidades de pesquisas futuras aqui descritas não foi pretensão deste trabalho esgotar o tema, mas discutir a questão através do ponto de vista dos modelos adotados.

Diante do exposto, do ponto de vista teórico o trabalho procurou contribuir para a análise de temas abrangentes na área teórica da administração, testando a validade de modelos propostos e oferecendo uma compreensão de como estão interligados.

Na apresentação da problemática realizada no capítulo inicial descreveu-se a importância das IESs para movimentação econômica do setor. É expectativa desta pesquisa ter contribuído para a discussão do conjunto de ações estratégicas a serem adotados pelas IESs e os resultados que vem sendo por estas alcançados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Nacional das Universidades Particulares-Anup Clipping, 2005. Disponível em <http://www.anup.com.br/> acesso em: 25 set. 2005

Associação Brasileira das Mantenedoras do Ensino Superior. Disponível em <http://www.abmes.org.br/> acesso em: 27 set. 2005

AKTOUF, O. Governança e Pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, v. 42, n. 3, p.43-53, 2002.

ARAÚJO, E. Faculdades Privadas criticam os conselhos. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 11 mar. 2005. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>> . Acesso em 22 nov. 2005.

ANSOFF, I.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTONI, V. **A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional: um estudo nos cursos de bacharelado em administração da região sul do Brasil**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

[ARAGÓN-SÁNCHEZ](#), A.; [SÁNCHEZ-MARÍN](#), G. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs [Journal of Small Business Management](#). v.43, n. 3; p. 287-309, Jul. 2005.

ATKISON, A.; WATERHOUSE, J.; WELLS, R. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, p. 25-37, Spring, 1997.

BECKER, L.; KATO, H. A Influência da Estratégia Organizacional e Setor Econômico na Atuação no Mercado Governamental. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, Brasília-DF, 2005, **Anais...** CD-ROM

BELLONI, J. **Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de universidades brasileiras**. 2000. 246 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BERTERO, O. Rumos da Estratégia Empresarial. **Revista de Administração de Empresas Light**. P. 20-25, mar/abr, 1995.

BERTUCCI, J. Efetividade Organizacional e Estratégias de Gestão em Burocracias Profissionais na Perspectivas dos Gestores: Avaliação da Performance da Rede Hospitalar Privada de Belo Horizonte. In: XXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, Florianópolis-SC, 2000, **Anais...** CD-ROM

BERTUCCI, J. Estratégia e Performance Organizacional em Instituições de ensino Superior: As PUC's brasileiras em busca da efetividade. In: XXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, Florianópolis-SC, 2000, **Anais...** CD-ROM

BERTUCCI, J.; Ambiente, estratégias, estruturas e recursos: as PUCs em busca da efetividade. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 20-49, jan./jun., 2001.

BERTUCCI, J.; MORAES, W. Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de cursos de graduação da PUC Minas. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 58-89, dez. 2003.

BIGNETTI, L.; PAIVA, E. Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira In: XXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, Campinas – SP, 2001, **Anais...** CD-ROM

BRITO, V. **Decisão Estratégica na Universidade como resultado da interpretação ambiental**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BOYD, B.; GOVE, S.; HITT, M. Construct measurement in strategic management research: illusion or reality? **Strategic Management Journal**, v. 26, p.239-257, 2005.

CABRAL, A. a evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: XXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, Foz do Iguaçu-PR, 1998, **Anais...** CD-ROM

CALANTONE, Roger J.; CAVUSGIL, S. Tamer; ZHAO, Yushan. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002.

CALDAS, A.; PAZ, F.; CÂMARA, G.; PAIM JUNIOR, J.; MIRANDA FILHO, N. Desenvolvimento do Balanced Scorecard para instituição de ensino. 2003. 101 f. Monografia (Especialização em Finanças Corporativas) - Universidade Salvador, Salvador, 2003.

CAMERON, K. Critical questions in assessing organizational effectiveness. **Organizational Dynamics**. Autumn, p. 66-80, 1980.

CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. **Administrative Science Quarterly**, EUA, v. 23, n. 4, p. 604-634, dec. 1978.

CAMERON, K. Organizational Adaptation and Higher Education. **Journal of Higher Education**, v. 55, n.2, Mar/Apr. 1984.

CAMERON, K. S. A study of organizational effectiveness and its predictors. **Management Science**, v. 32, p. 87-112, 1986.

CAMERON, K.; TSCHIRHART, M. Postindustrial environment and organizational effectiveness in colleges and universities. **Journal of Higher Education**, v. 63, n. 1, p. 87-109, 1992.

CARLOS, M.; FORTE, S. Prospectiva e Comportamento Estratégico: Um Estudo nas maiores Empresas Exportadoras dos Principais Setores da Indústria Cearense. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2004, Curitiba-PR, **Anais...** CD-ROM.

CARNEIRO, J.; CAVALCANTI, M.; SILVA, J. Porter revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 3, Set-Dez., 1997.

CERTO, S.; PETER, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1991.

Censo do Ensino Superior 2003 do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas– Resumo Técnico Região Sul. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 27 set. 2005.

Censo do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- edição 2000. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 29 set. 2005.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

COSTA, L.; SILVA, J. As Tipologias Estratégicas “Realmente “Existem”? In: XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2002, Salvador-BA, **Anais...** CD-ROM.

CRUBELATTE, J.; GRAVE, P.; GIMENEZ, F. Estratégia como configuração: uma versão construtivista da estratégia em organizações. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, Brasília-DF, 2005, **Anais...** CD-ROM

DESABRO, W.; BENEDETTO, C.; SONG, M.; SINHA, I. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 47-74, 2005.

DOTY, H.; GLICK, W.; HUBER, G. Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a teste of two configurational theories. **Academy of Management Journal**, v. 36, n.6, p. 1196, Dec. 1993.

DRUCKER, P. **Uma Era da descontinuidade**. Zahar, São Paulo, 1970.

DUTRA, O; OLIVEIRA, P.; GOUVEIA, T. Avaliando a qualidade de serviço numa instituição de ensino superior. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

EDUDATABRASIL- Sistema de estatísticas Educacionais. Disponível em: <<http://www.edudatabrasil.inep.gov.br>>. Acesso em: 06 jan. 2006.

FALEIRO, Sandro N. **A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação**. O caso dos cursos de graduação em administração filiados a Angrad. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

FREITAS, A.L.P., RODRIGUES, S.G. A Estruturação do Processo de Auto-avaliação de IES: Uma Contribuição Para a Gestão Educacional, In: XXIII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto (MG). **Anais...** Ouro Preto: Enegep, 2003

FROEMMING, Lurdes Marlene S. **Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

FORTE,S; NOGUEIRA, E. Posicionamento estratégico das IESs CearensesUm estudo quantitativo. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2006, Salvador-BA, **Anais...** CD-ROM.

GIMENEZ, F.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.; HAYASHI JR.; P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. v. 3, n.2 p. 53-74, Maio-Ago. 1999.

GOULART, P.; SILVA, J. Uma grande angular na análise estratégica: o modelo integrado e os impactos no desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2002, Salvador-BA, **Anais...** CD-ROM.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.; e SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Richard. **Organizações, Estrutura e Processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1992.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v.26, p. 5-26, 1983.

HITT, M.; IRELAND, D.; STADTER, G. Functional importance and the company performance: moderating effects of grand strategy and industry type. **Strategic Journal of Management**. v. 3, p. 315-330, Oct.-Dec., 1982.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced scorecard: translating strategy into action. **Harvard Business School Press**, 1996.

KAUFMAN, R.; OAKLEY-BROWNE, H.; WATKINS, R.; LEIGH, D. **Strategic Planning for Success: aligning people, performance, and payoffs**. San Francisco, CA: Published by Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

KATZ, R. L. **Cases and Concepts in Corporate Strategy**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1970.

KRAEMER, M. Balanced Scorecard como Sistema de Gerenciamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior. Brasileira In: XXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, Campinas – SP, 2001, **Anais...** CD-ROM

KELM, M. **Indicadores de performance em instituições universitárias autogeridas** – uma contribuição a gestão por resultados. 2003. 398 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LIMA, M. **Uma proposta do Balanced Scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de santa catarina.** 2003. 187 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MEYER JUNIOR, V; MANGOLIM, L. Estratégia em universidades privadas: estudos de caso. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2006, Salvador-BA, **Anais...** CD-ROM.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process.** McGraw-Hill, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, p. 546-561, Jul. 1978.

MILES, R.; CAMERON, K. **Coffin nails and corporate strategy.** Prentice Hall, 1982.

MILLER, D.; Configurations revisited. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 505-512, jul., 1996.

MARTINET, A. **Management Stratégique:** Organisation et Politique, McGraw-Hill, 1984.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework, **Advances In Strategic Management**, .v. 5, p. 1-67. JAI Press Greenwich CT, 1988.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, Spring, v. 40, n.3, pg. 21-31, 1999.

MINTZBERG, H; e QUINN, J. **O Processo da Estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H; ROSE, J. Strategic management upside down: Tracking strategies at McGill University from 1829 to 1980. **Canadian Journal of Administrative Science** v.20, n.4, p. 270, Dec., 2003.

MINTZBERG., H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. **California Management Review**. Fall, v.30, n.1, p.11-24, 1987.

MONTEIRO PESSOA, M.N. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras** – um modelo fundamentado no *Balanced Scorecard*. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MORAES, W. Administração estratégica e performance de grandes empresas brasileiras. In: XXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 1998, Foz do Iguaçu-PR, **Anais...** CD-ROM.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A.; MCGUINNESS, T. Product-market positioning and prospector strategy. **European Journal of Marketing**. v. 37, n. 10, p. 1409-1439, 2003.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A.; MCGUINNESS, T. Prospector strategy & competitive attributes - a multiattribute analysis of strategy types. **Review from School of Management and Business**, Aberystwyth, 2000.

MULLER NETO, H. **Inovação orientada para mercado**: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

MÜLLER, J. Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado a universidade tendo por base o balance scorecard. 2001. 164 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PARNELL, J.; WRIGHT, P. Generic strategy and performance: an empirical Test of the Miles and Snow Tipology. **British Journal of Management**.v. 4, p. 29-36, 1993.

PERIN, M. G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2002.

PERIN, M.; SAMPAIO, C. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PIMENTEL, R.; FONSECA, V. Sistema de avaliação do ensino superior e posicionamento estratégico: focalizando uma Instituição Privada do Estado do Paraná. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2004, Curitiba-PR, **Anais...** CD-ROM.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. "What is strategy?". **Harvard Business Review**, p. 67-78, Nov-Dec, 1996.

PRAHALAD, C K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May-June, 1990.

PRAHALD, C. K.; HAMEL, Gary. **A competência essencial da corporação**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1984.

PREDEBON, E.; SOUSA, P. Estratégia, contexto ambiental e interpretação: um estudo multicasos na AICSUL. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2005, Brasília-DF, **Anais...** CD-ROM.

QUINN, R.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**. v. 29, n. 1, 1983.

RANGONE, A. Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analitical framework. **Management Accounting Research**, v. 8, p. 207-219, 1997.

ROCHA, D. **Desenvolvimento do balanced scorecard para instituição de ensino superior privada** – estudo de caso da unidade de negócios 4 da universidade gama. 2000. 111 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SCHIEHLL, E.; MORISSETTE, R. Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, v. 4, n. 3, Set./Dez., 2000.

SCHUCH J., V. F. **Educação e universidade: raízes históricas e situação brasileira.** Fundação Biblioteca Nacional, Departamento Nacional do Livro. Santa Maria, 1998.

SILVA, J.; BRANDT, E. COSTA, L. Truelo de tipologias estratégicas na arena das franquias de *fast food* no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2003, Atibaia-SP, **Anais...** CD-ROM.

Sistema de Informações do Ministério da Educação - MEC Disponível em:
<<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 28 set. 2005.

TEIXEIRA, F. **Mensuração do grau de eficácia do balanced scorecard em instituição privada de ensino superior.** 2003. 195 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

TREZ, Guilherme. **Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações.** Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2000.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, S, v. 40, n. 4, p.20-37, Out./Dez. 2000.

VENKATRAMN, N.; PRESCOTT, J. Environment strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. **Strategic Management Journal**, v.11, p. 1-23, 1990.

VENKATRAMAN, N. e RAMANUJAM, V. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 109-122, Spring 1987.

VENKATRAMAN, N. e RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, October 1986.

ZACCARELLI, S.; FISCHMANN, A. Estratégias genéricas: classificações e usos. **Revista de Administração de Empresas**. v. 34, n. 4, p. 13-22, jul-ago 1994.

ZAJAC, E.; SHORTELL, S. Changing generic strategies: likelihood, direction, and performance implications. **Strategic Management Journal**. v. 10, p. 413-430, 1989.

WATSON, D. Contingency formulations of organization structure: implications for management accounting. **Managerial Accounting: the behavioral foundations**, p.65-80, 1975.

A RELAÇÃO ESTRATÉGIA E PERFORMANCE: UMA ANÁLISE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DA REGIÃO SUL

Prezado Senhor (a)

O questionário em anexo é o instrumento de coleta de dados da pesquisa intitulada “A relação Estratégia e Performance: uma análise nas Instituições de Ensino Superior Privadas da Região Sul”. A realização da presente pesquisa é um dos pré-requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração da Universidade Federal de Santa Maria. Nesse sentido gostaria de convidá-lo(a) para participar desse estudo.

Acreditamos que sua participação contribuirá de forma significativa para o alcance dos objetivos propostos pelo trabalho, sendo que o objetivo principal desta pesquisa é analisar as relações existentes entre os perfis estratégicos e a performance organizacional alcançada pelas Instituições de Ensino Superior de natureza privada.

Esclarecemos que os outros participantes da pesquisa terão acesso apenas ao conjunto de respostas mas não as opiniões e sugestões dos participantes individualmente.

Desde já agradecemos a sua atenção e colaboração, informando que qualquer questionamento poderá ser solucionado diretamente com o pesquisador.

Como contrapartida a sua disponibilidade, comprometo-me a encaminhar, ao final do processo de pesquisa, uma análise individual do perfil estratégico de cada Instituição e ainda os resultados gerais obtidos.

Atenciosamente,

Cristiane Moreira
Mestranda em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

1ª Parte – Perfil estratégico

As questões de 01 a 11 devem ser respondidas em ordem, marcando **SOMENTE UMA** alternativa, considerando aquela que mais se identifica com o comportamento da sua Instituição:

01. Em comparação a outras Instituições, os cursos que disponibilizamos a nossos clientes são melhor caracterizados como:
 - a) cursos e serviços inovadores, mudando continuamente em razão das mudanças no mercado.
 - b) certos cursos bastante estáveis, entretanto com alguns cursos inovadores para atingir novos mercados.
 - c) poucos cursos bem focados e relativamente estáveis, definidos ao longo da formação da organização.
 - d) cursos em estado de transição e baseados em responder a oportunidades ou ameaças do mercado.

02. Em contraste com os concorrentes, nossa organização tem imagem no mercado como uma Instituição que:
 - a) oferta poucos cursos, mas seletivos e de alta qualidade.
 - b) adota idéias novas e inovações, mas só depois de análise cuidadosa.
 - c) reage a oportunidades ou ameaças no mercado para manter ou melhorar nossa posição.
 - d) tem uma reputação de ser inovadora e criativa.

03. A quantia de tempo que minha Instituição gasta em monitorar mudanças e tendências no mercado pode ser descrita melhor como:
 - a) prolongada: nós estamos monitorando o mercado continuamente.
 - b) mínima: nós realmente não gastamos muito tempo monitorando o mercado.
 - c) razoável: nós gastamos uma quantia razoável de tempo para monitorar o mercado.
 - d) esporádica: às vezes passamos muito tempo monitorando o mercado e em outras ocasiões pouco tempo é gasto nessa tarefa.

04. Em comparação aos concorrentes, os aumentos ou diminuições da demanda que nós experimentamos no último ano provavelmente são devidos a:
 - a) nossa prática de concentrar em desenvolver os mercados que nós servimos atualmente.
 - b) nossa prática de responder às pressões do mercado considerando pouco os riscos.
 - c) nossa prática de entrar agressivamente em mercados novos com tipos novos de ofertas de cursos.
 - d) nossa prática de penetrar mais profundamente em mercados que nós já servimos atualmente.

05. Um das metas mais importantes em nossa Instituição, em comparação a nossos competidores, é a dedicação e compromisso para:
 - a) manter custos sob controle.
 - b) analisar custos e rendas cuidadosamente, selecionando cuidadosamente cursos novos.
 - c) assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos exigidos para desenvolver novos cursos e novos mercados estejam acessíveis.
 - d) assegurar que estamos atentos contra possíveis ameaças e críticas.

06. Em comparação a nossos concorrentes, as competências (habilidades) que nossos empregados administrativos possuem podem ser caracterizadas melhor como:
 - a) analíticas: habilidades em identificar tendências e desenvolver novos cursos ou mercados.
 - b) especializadas: as habilidades estão concentradas em uma, ou algumas, áreas específicas.
 - c) empresariais: as habilidades são diversas, flexíveis, e habilitam as mudanças a serem criadas.
 - d) flexíveis: as habilidades são relacionadas às demandas do próximo curso ou mercado.

07. O que protege nossa organização dos concorrentes é:

- a) a capacidade de analisar cuidadosamente quando está emergindo uma tendência e adotar somente os cursos que provaram potencial.
- b) capacidade de fazer excepcionalmente bem um número limitado de coisas.
- c) capacidade de responder a tendências, embora elas possuam apenas potencial moderado logo que surgem.
- d) capacidade constante de desenvolver novos cursos e novos mercados.

08. Melhor do que os concorrentes, nosso pessoal de administração tende a concentrar em:

- a) manter uma situação financeira segura através de custos e medidas de controle de qualidade.
- b) analisar o mercado, selecionando somente oportunidades com potencial provado, enquanto protegendo uma situação financeira segura.
- c) atividades ou funções de negócio que precisam de atenção, dadas as oportunidades ou problemas que nós confrontamos atualmente.
- d) desenvolver novos cursos e se expandir em mercados novos ou segmentos de mercado.

09. Em contraste com muitos dos concorrentes, nossa organização se prepara para o futuro por:

- a) identificar as melhores soluções possíveis para problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
- b) identificar oportunidades no mercado que possam resultar na criação de oferta de cursos que são novos ao setor ou que chegam a mercados novos.
- c) identificar problemas que, se resolvidos, manterão e melhorarão nossas ofertas de cursos atuais e nossa posição de mercado.
- d) identificar tendências na indústria que nossos concorrentes já provaram que possuem potencial a longo prazo.

10. Em comparação aos concorrentes, a estrutura da nossa organização é:

- a) funcional por natureza (por exemplo, organizou-se através de departamentos comercial, de contabilidade, pessoal, etc.).
- b) orientada por cursos ou mercado (por exemplo, as unidades possuem individualmente seu mercado ou responsabilidades de contabilidade).
- c) funcional (departamental) por natureza; porém, os cursos ou mercado orientaram estrutura.
- d) continuamente modificada para nos permitir conhecer oportunidades e resolver problemas quando eles surgem.

11. Ao contrário de muitas outras instituições semelhantes, os procedimentos que nossa organização usa para avaliar seu desempenho são descritos melhor como:

- a) descentralizados e participativos, que encorajam o envolvimento de muitos membros.
- b) fortemente orientados para as exigências, ressaltando pontos que exijam atenção imediata.
- c) altamente centralizados e, principalmente, sob a responsabilidade da alta administração.
- d) centralizados em áreas de cursos mais estabelecidos e mais participativos em áreas de cursos mais novas.

| |
|--|
| 2º parte – Performance Organizacional |
|--|

Com base em uma perspectiva da situação atual de sua Instituição em relação ao seu concorrente **MAIS PRÓXIMO**, marque a opção que mais se identifica com a sua avaliação:

| | Discordo Totalmente | | | Concordo Totalmente | |
|---|---------------------|---|---|---------------------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. O grau de satisfação do estudante com a instituição pode ser considerado alto. | | | | | |
| 2. Nossos estudantes possuem um desempenho pessoal satisfatório. | | | | | |
| 3. A região onde a instituição está localizada apresenta um elevado desenvolvimento nos últimos anos. | | | | | |
| 4. O desempenho dos alunos em cursos avaliados pelo MEC é satisfatório | | | | | |
| 5. Nossa instituição possui uma taxa de evasão de alunos baixa. | | | | | |
| 6. É bastante significativo o número de participantes da comunidade em projetos de extensão realizados por nossa instituição. | | | | | |
| 7. Existe grande quantidade de projetos que a Universidade encaminha para parceiros externos. | | | | | |
| 8. Existe transparência na gestão da Universidade. | | | | | |
| 9. A quantidade e qualidade do material disponível na biblioteca é satisfatória. | | | | | |
| 10. Os professores e acadêmicos frequentam intensamente eventos durante o ano. | | | | | |
| 11. A instituição conta com grande volume de projetos de professores com financiamento externo. | | | | | |
| 12. O número de orientações concluídas pelos professores é alto. | | | | | |
| 13. O volume de atividades didáticas dos docentes é baixo. | | | | | |
| 14. É grande o volume de projetos de professores com participação de parceiros externos a Instituição. | | | | | |
| 15. No geral, a qualidade das aulas é excelente. | | | | | |
| 16. A instituição conta com a quantidade necessária de professores com qualificação. | | | | | |
| 17. A maior parte das publicações dos professores são realizadas junto com alunos. | | | | | |
| 18. O volume de publicação do corpo docente é alto. | | | | | |
| 19. O volume de publicação dos alunos ainda é pequeno. | | | | | |
| 20. Nossos projetos se destacam pela capacidade de gerar recursos financeiros. | | | | | |
| 21. A instituição possui um alto nível de | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| endividamento. | | | | | |
| 22. É constante a ocorrência de atraso de pagamento nos salários. | | | | | |
| 23. A instituição apresenta um grande volume de despesas com a folha de pagamento. | | | | | |
| 24. O número de alunos por turma é elevado. | | | | | |
| 25. A relação professor-aluno é facilitada no âmbito da instituição. | | | | | |
| 26. Existe pouco equilíbrio na execução do orçamento. | | | | | |
| 27. É alto o percentual de inadimplência no recebimento das mensalidades. | | | | | |
| 28. A instituição destaca-se pelo volume de receitas provenientes de outras atividades (fora do ensino). | | | | | |
| 29. Pode-se dizer que o docente possui um baixo percentual de ociosidade do tempo. | | | | | |

Agora, indique na escala a seguir a performance da sua instituição.

| | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|---|-------------------------|
| Baixa performance | ← | | | | | | | | | → | Alta performance |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |

3ª parte - Dados de Identificação

Ano de fundação da IES: _____

Número de alunos matriculados em 2006: _____

Nº de docentes em 2006: _____

Nº de funcionários em 2006: _____

Nº de cursos de graduação em 2006: _____

Nº de cursos de pós-graduação em 2006: _____

ANEXO II
LISTAGEM DOS RESPONDENTES

- 1- Instituto de Ciências Sociais do Paraná
- 2- IESA-Instituto Cenequista de Ensino Superior de Santo Ângelo
- 3- Faplan - Faculdade de Administração do Planalto
- 4- Faculdades Associadas de Santa Catarina
- 5- Faculdade Horizontina - FAHOR
- 6- Faculdade Radial de Curitiba
- 7- Faculdade Exponencial - FIE
- 8- Faculdade De Pato Branco - FADEP
- 9- Faculdade de Direito de Francisco Beltrão - CESUL
- 10- Unidade de Ensino Superior Expoente
- 11- Escola Superior de Teologia e Espiritualidade Franciscana-ESTEF
- 12- FACEL – Faculdade de Administração, Ciências, Educação e Letras
- 13- Faculdade de Ensino Superior Dom Bosco
- 14- UNISC- Universidade de Santa Cruz
- 15- Faculdade Capivari - FUCAP
- 16- Faculdade de Tecnologia de Jaraguá do Sul
- 17- FACIBRA-Faculdade de Ciências de Wenceslau Braz-PR
- 18- Instituto Superior de Educação Mãe de Deus
- 19- Instituto Adventista Paranaense
- 20- Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina
- 21- Faculdade Decisão
- 22- Faculdade SATC
- 23- Faculdade de Tecnologia São Carlos
- 24- Faculdades Integradas Espírita
- 25- Faculdade de Tecnologia SENAI Rio do Sul
- 26- IETEC-faculdade de tecnologia de curitiba
- 27- SENAI Florianópolis
- 28- Centro Universitário de Brusque - Unifebe
- 29- Faculdade Camões
- 30- Centro Universitário Franciscano do Paraná
- 31- Centro Universitário Feevale
- 32- Universidade de Passo Fundo
- 33- Faculdade Luterana Rui Barbosa - FALURB
- 34- Faculdade educacional medianeira -FACEMED
- 35- FAPAS –Faculdades Palotinas
- 36- ULBRA-Universidade Luterana do Brasil
- 37- URI - Campus de Erechim

- 38- Faculdade de Tecnologia SENAI Luzerna/SC
- 39- Universidade Comunitária Regional de Chapecó - UNOCHAPECÓ
- 40- Faculdade Educacional de Ponta Grossa
- 41- FACC - Concórdia
- 42- Faculdade de Tecnologia Pedro Rogério Garcia
- 43- Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves
- 44- Faculdade Integrada de Campo Mourão
- 45- Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR
- 46- Fundação de Ensino Superior de Clevelândia
- 47- FAQI - Faculdade de Tecnologia de Gravataí
- 48- Faculdade Arapoti
- 49- FAMEC – Faculdade Medianeira
- 50- IBGEN- Instituto Brasileiro de Gestão e Negócios
- 51- Faculdade Teológica Batista do Paraná
- 52- Faculdade Internacional de Curitiba
- 53- Faculdade Ampere
- 54- Faculdade de Cafelândia
- 55- FAI-Faculdades Itapiranga-SC
- 56- Unifin
- 57- FACINOR- Faculdade de Ciências Norte
- 58- FTSA – Faculdade de Teologia Sul Americana
- 59- Fajar-Faculdade Jaguariaíva
- 60- SENAC Florianópolis