



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**REDE DE COOPERAÇÃO: PROPOSTA DE CONFIGURAÇÃO ENTRE  
ESCOLAS SINODAIS DA REGIÃO NOROESTE DO RS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Mauro Alberto Nüske**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2006**

**REDE DE COOPERAÇÃO: PROPOSTA DE CONFIGURAÇÃO ENTRE ESCOLAS  
SINODAIS DA REGIÃO NOROESTE DO RS**

**por**

**Mauro Alberto Nüske**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, área de concentração em gerência de produção, da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM - RS, como requisito parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Engenharia de Produção**

**Orientador: Rudimar Antunes da Rocha**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

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

**REDE DE COOPERAÇÃO: PROPOSTA DE CONFIGURAÇÃO ENTRE ESCOLAS  
SINODAIS DA REGIÃO NOROESTE DO RS**

elaborada por  
**Mauro Alberto Nüske**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha (UFSM)  
**(Presidente/Orientador)**

---

Prof. Dr. João Hólvio Righi de Oliveira (UFSM)

---

Prof. Dr. Mário Luiz Santos Evangelista (SETREM)

Santa Maria, 04 de Agosto de 2006.

## DEDICATÓRIA

A meus pais Aldino e Jacinta, e à minha noiva  
Taísa, que me deram sustentação e força em  
todas os momentos, e que são a  
razão de todo o meu empenho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, inicialmente, a Deus por iluminar-me e proporcionar-me mais esta oportunidade de aperfeiçoamento e crescimento pessoal e profissional.

Agradeço ao professor Dr. Rudimar Antunes da Rocha pelas orientações, críticas, sugestões e desafios proporcionados para o bom andamento deste trabalho.

À coordenação e professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção - PPGEP da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

Um especial agradecimento aos gestores e clientes externos das escolas objeto deste estudo, que participaram como sujeitos da pesquisa, sem os quais não seria possível atingir os objetivos.

Aos colegas da SETREM, pela parceria, pelo apoio e pela força durante todo o período do mestrado.

A meus pais Aldino e Jacinta, pela compreensão e tolerância em todos os momentos de minha vida.

A minha noiva Taísa, fonte de motivação e companheirismo em todas as etapas deste trabalho.

## RESUMO

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

### **REDE DE COOPERAÇÃO: PROPOSTA DE CONFIGURAÇÃO ENTRE ESCOLAS SINODAIS DA REGIÃO NOROESTE DO RS**

Autor: Mauro Alberto Nüske  
Orientador: Dr. Rudimar Antunes da Rocha  
Santa Maria, 04 de Agosto de 2006.

O crescimento da concorrência, a abertura dos mercados e a expansão do setor educacional proporcionam novos desafios na gestão das instituições escolares. Há ainda o aspecto da melhoria da qualidade das instituições públicas, em virtude do aumento de investimentos dos governos no seu sistema educacional. Para fazer frente a essa realidade é preciso mudar-se alguns conceitos, os quais consideram que empresas ou instituições do mesmo ramo de atuação devem ser concorrentes; ao contrário, devem adotar estratégias e ações conjuntas, para atuarem em Rede de Cooperação. Para as escolas sinodais da Região Noroeste do RS, essa necessidade evidencia-se, razão pela qual a presente pesquisa buscou analisar os fatores de competitividade estratégico-empresariais de cinco escolas sinodais da Região Noroeste do RS, através da aplicação de pesquisas entre seus gestores e entre os clientes externos de suas escolas. Na metodologia, utilizou-se o método de abordagem e de procedimentos, e técnicas de documentação direta e indireta. O estudo foi o descritivo e as abordagens utilizadas na pesquisa foram a qualitativa e a quantitativa. Dentre os aspectos pesquisados, buscou-se avaliar os maiores *gaps* (intervalos) entre a pesquisa com os gestores e a pesquisa com os clientes externos (pais ou responsáveis), os quais foram identificados e analisados. Avaliaram-se também, os aspectos considerados como pontos fortes e como pontos fracos das escolas sinodais, por escola e conjuntamente. Na análise do conjunto das escolas, conclui-se que as mesmas influenciam seus clientes, principalmente pela qualidade do ensino e qualificação dos professores, pela proposta pedagógica e curricular, pela eficiência do ensino e pelas opções extracurriculares de cursos. Na ótica dos gestores, os mesmos julgam que seus clientes externos optam pelas escolas que dirigem, principalmente pela eficiência e qualidade do ensino e qualificação dos professores, pela preferência por escola particular, pelas opções extracurriculares de cursos, pela proposta pedagógica e curricular e pela inserção comunitária. O resultado das análises direciona para quais fatores de competitividade estratégico-empresariais precisam ser potencializados, para que essas escolas possam adotar, futuramente, estratégias e ações como Rede de Cooperação.

Palavras chave: Redes de cooperação, fatores de competitividade estratégico-empresariais, gestão.

## ABSTRACT

Mastership Dissertation  
Postgraduation Program in Production Engineering  
Santa Maria Federal University

### **COOPERATION NET: CONFIGURATION PROPOSAL AMONG SINODAL SCHOOLS OF THE NORTHWEST REGION OF RS**

Author: Mauro Alberto Nüske  
Adviser: Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Santa Maria, August 4, 2006.

The growth of competition, the opening of the markets and the expansion of the education section provide new challenges in the administration of the school institutions. There is also the aspect of quality improvement of public institutions, because of the increase of governments' investments in their education system. According to this reality, it is necessary to change some concepts, which consider that companies or institutions of the same branch of performance should be competitive; on the contrary, they should adopt strategies and united actions, for acting in the Cooperation Net. For *Sinodal* schools of the Northwest Region of Rio Grande do Sul state, this need is evidenced, reasons for which this present research looked for analyzing the strategical-enterprise factors of competitiveness of 5 *Sinodal* schools of the Northwest Region of RS, through the application of researches among their managers and among the external customers of their schools. In the methodology, the approach method and procedures were used, and techniques of direct and indirect documentation. The study was descriptive, and the approaches used in the research were the qualitative and the quantitative. Among the researched aspects, it was looked for evaluating the largest "gaps" (intervals) with the research of the managers and the research with the external customers (parents or responsible), which were identified and analyzed. It was also evaluated the aspects considered as load points and about weak points of the *Sinodal* schools, in each school, and jointly. In the analysis of the group of schools, it is ended that the same ones influence their customers, mainly, for the quality of the teaching and the teachers' qualification, for the pedagogic and curricular proposal, for the efficiency of the teaching and for the extracurricular options of courses. In the managers' optics, they judge that their external customers opt for the school that is driven by them, mainly, for the efficiency and quality of teaching and the teachers' qualification, for the preference of private school, for the extra-curricular options of courses, for the pedagogic and curricular proposals and for community insert. The result of the analyses addresses for which strategic-business factors of competitiveness need to be potentiated, so that those schools can adopt, hereafter, strategies and actions as Cooperation Net.

Key-Words: Cooperation nets, strategic-business factors of competitiveness, administration.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Comparativo entre Administração Estratégica e Planejamento Estratégico .....	28
Quadro 02 – Requisitos da Cooperação .....	40
Quadro 03 - Tipologia de Redes de Empresas .....	43
Quadro 04 - Tipologia das redes de empresas e suas características.....	46
Quadro 05 - Características gerais de rede de empresas .....	49
Quadro 06 - Discussões acerca das características das redes de empresas .....	50
Quadro 07 - Tipologia, características básicas e estratégia competitiva dos tipos de acordos cooperativos.....	54
Quadro 08 - Vantagens e Desvantagens em relação às alianças estratégicas.....	57
Quadro 09 - Formas de agregar valor ao produto, através da parceria ou da cooperação.....	59
Quadro 10 – Benefícios alcançados pelas empresas em Rede através do Programa Rede de Cooperação.....	64
Quadro 11 - Demonstrativo de Matrículas, amostragem da pesquisa aplicada e questionários respondidos pelos Clientes externos .....	74
Quadro 12 - Demonstrativo de Gestores que responderam à pesquisa aplicada aos mesmos.....	74
Quadro 13 - Alfa de Cronbach das Pesquisas com Gestores e Clientes externos .....	75
Quadro 14 - Distâncias entre os municípios-sede das escolas objeto deste estudo .....	82
Quadro 15 – Questionamentos do instrumento de pesquisa aplicado a gestores e clientes externos.....	86
Quadro 16 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos gestores da SETREM .....	89
Quadro 17 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos clientes externos da SETREM.....	90
Quadro 18 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos gestores do CFJL .....	93
Quadro 19 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos clientes externos do CFJL .....	94
Quadro 20 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos gestores do Instituto Da Paz.....	97



Quadro 21 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos clientes externos do Instituto Da Paz .....	97
Quadro 22 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos gestores do CERB.....	101
Quadro 23 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos clientes externos do CERB.....	101
Quadro 24 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos gestores do Colégio Vera Cruz.....	105
Quadro 25 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos clientes externos do Colégio Vera Cruz .....	105
Quadro 26 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos gestores de todas as escolas .....	108
Quadro 27 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos clientes externos de todas as escolas .....	109

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Modelo de Tomada de Decisões Estratégicas, por Ansoff.....	28
Figura 02 - Modelo de Tomada de Decisões Estratégicas, por Wright, Kroll e Parnell .....	29
Figura 03 – Componentes da Estratégia.....	30
Figura 04 - Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local.....	52
Estudar práticas dos parceiros .....	59
Figura 05 - Fórmula do Alfa de Cronbach .....	73
Figura 06 - Mapa do Estado do Rio Grande do Sul.....	83
Figura 07 - Mapa da Região Noroeste do RS, com destaque para os municípios objetos deste estudo .....	83
Figura 08 - Médias, por questão, do resultado da pesquisa com Gestores e Clientes externos da SETREM.....	88
Figura 09 - Médias, por questão, do resultado da pesquisa com Gestores e clientes externos do CFJL.....	92
Figura 10 - Médias, por questão, do resultado da pesquisa com Gestores e clientes externos do Instituto Da Paz .....	96
Figura 11 - Médias, por questão, do resultado da pesquisa com gestores e clientes externos do CERB.....	99
Figura 12 - Médias, por questão, do resultado da pesquisa com gestores e clientes externos do Colégio Sinodal Vera Cruz .....	103
Figura 13 - Médias, por questão, do resultado da pesquisa com gestores e clientes externos de todas as escolas.....	107

## **LISTA DE SIGLAS**

AE – Administração Estratégica  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CERB – Colégio Evangélico Rui Barbosa  
CFJL – Colégio Frederico Jorge Logemann  
GAPS - Intervalos  
IECLB – Igreja Evangélica de Confissão Luterana do Brasil  
ISAEC – Instituto Sinodal de Assistência, Educação e Cultura  
MEC – Ministério da Educação e Cultura  
PPGEP – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção  
PROEP – Programa de Expansão da Educação Profissionalizante  
Q. – Questão  
RS – Rio Grande do Sul  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SEDAI – Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SETREM – Sociedade Educacional Três de Maio  
SLC – Schneider Logemann e Companhia Ltda  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
UFMS – Universidade Federal de Santa Maria  
UN-HABITAT – United Nations Human Settlements Programme

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Instrumento de Pesquisa com Clientes externos .....	120
Anexo 2 – Instrumento de Pesquisa com Gestores .....	121
Anexo 3 - Gráficos detalhados dos Resultados da Pesquisa com Gestores e Clientes externos.....	122

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 .....	16
INTRODUÇÃO .....	16
1.1 O Problema.....	18
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo geral .....	18
1.2.2 Objetivos específicos .....	18
1.3 Justificativa .....	19
1.4 Estrutura do trabalho .....	22
CAPÍTULO 2 .....	25
AS REDES ORGANIZACIONAIS ESCOLARES .....	25
2.1 Administração Estratégica .....	25
2.2 Administração Estratégica versus Planejamento Estratégico .....	27
2.3 Planejamento Estratégico como diferencial .....	31
2.3.1 O planejamento aplicado às instituições educacionais .....	33
2.4 O sistema de cooperação entre empresas .....	38
2.5 Consórcios de empresas e aglomerações produtivas .....	40
2.6 Redes de Empresas .....	41
2.6.1 As redes empresariais como uma nova tipologia no paradigma industrial	42
2.7 Comparação entre Redes e Alianças .....	48
2.8 Objetivos da formação de Redes de Empresas.....	55
2.9 Vantagens da formação de Redes .....	56
2.10 As Redes no Rio Grande do Sul.....	58
2.10.1 O Programa Redes de Cooperação .....	60
2.10.1.1 Benefícios alcançados pelas empresas em Rede .....	64
CAPÍTULO 3 .....	65
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	65
3.1 Método de Abordagem .....	65
3.2 Método de Procedimento.....	66
3.3 Técnicas .....	66
3.4 Estudo Descritivo .....	67

3.5 Abordagem Qualitativa e Quantitativa .....	67
3.6 Questões da Pesquisa.....	69
3.6.1 Definição das Variáveis.....	69
3.7 Delimitação e perspectiva da pesquisa.....	71
3.8 População e amostra .....	71
3.9 Coleta e tratamento dos dados.....	72
3.9.1 Confiabilidade e Consistência da Pesquisa .....	73
CAPÍTULO 4 .....	76
A REDE SINODAL DE EDUCAÇÃO E AS ESCOLAS SINODAIS OBJETO DESTE ESTUDO .....	76
4.1 A IECLB e a Educação: A Rede Sinodal de Educação.....	76
4.1.1 Abrangência da Rede Sinodal de Educação .....	78
4.2 Histórico da Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM.....	78
4.3 Histórico do Colégio Frederico Jorge Logemann - CFJL - Horizontina - RS....	79
4.4 Histórico do Instituto Sinodal Da Paz - Santa Rosa - RS.....	80
4.5 Histórico do Colégio Evangélico Rui Barbosa – CERB - Giruá - RS.....	81
4.6 Histórico do Colégio Sinodal Vera Cruz - Tuparendi - RS .....	81
4.7 Fatores locacionais .....	82
CAPÍTULO 5 .....	84
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	84
5.1 Apresentação e Análise dos Resultados .....	84
5.1.1 Apresentação e Análise dos Resultados das Pesquisas realizadas na Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM.....	87
5.1.1.1 Análise dos <i>Gaps</i> relevantes .....	87
5.1.1.2 Análise dos aspectos que mais influenciam e que menos influenciam na escolha da Escola, na opinião dos gestores e dos clientes externos .....	89
5.1.2 Apresentação e Análise dos Resultados das Pesquisas realizadas no Colégio Frederico Jorge Logemann – CFJL.....	91
5.1.2.1 Análise dos <i>Gaps</i> relevantes .....	91
5.1.2.2 Análise dos aspectos que mais influenciam e que menos influenciam na escolha da Escola, na opinião dos gestores e dos clientes externos .....	93
5.1.3 Apresentação e Análise dos Resultados das Pesquisas realizadas no Instituto da Paz .....	94
5.1.3.1 Análise dos <i>Gaps</i> relevantes .....	95
5.1.3.2 Análise dos aspectos que mais influenciam e que menos influenciam na escolha da Escola, na opinião dos gestores e dos clientes externos .....	97
5.1.4 Apresentação e Análise dos Resultados das Pesquisas realizadas no Colégio Evangélico Rui Barbosa - CERB.....	98

5.1.4.1 Análise dos <i>Gaps</i> relevantes .....	100
5.1.4.2 Análise dos aspectos que mais influenciam e que menos influenciam na escolha da Escola, na opinião dos gestores e dos clientes externos .....	101
5.1.5 Apresentação e Análise dos Resultados das Pesquisas realizadas no Colégio Sinodal Vera Cruz .....	102
5.1.5.1 Análise dos <i>Gaps</i> relevantes .....	104
5.1.5.2 Análise dos aspectos que mais influenciam e que menos influenciam na escolha da Escola, na opinião dos gestores e dos clientes externos .....	104
5.1.6 Apresentação e Análise dos Resultados do agrupamento das Pesquisas realizadas em todas as escolas .....	106
5.1.6.1 Análise dos <i>Gaps</i> relevantes .....	106
5.1.6.2 Análise dos aspectos que mais influenciam e que menos influenciam na escola da Escola, na opinião dos gestores e dos clientes externos .....	108
CAPÍTULO 6 .....	111
CONCLUSÃO.....	111
6.1 Sugestões para futuros trabalhos .....	114
ANEXOS .....	120

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUÇÃO**

O atual cenário mundial caracterizado por mudanças rápidas e constantes, com a redução gradativa das fronteiras em praticamente todos os contextos geográficos e políticos, passa a ser um desafio latente para as empresas. As formas de expansão e a busca de novos mercados já não são mais estratégias exclusivas de grandes corporações. As distâncias entre os países e regiões, barreiras quase que intransponíveis, são diariamente transpassadas pelas mais diversas formas de fluxo comercial de mercadorias e serviços.

Com a universalização da comunicação e o aperfeiçoamento da tecnologia, já não se restringe à utilização de um telefone para contatar qualquer parte do mundo. Isso é amplamente utilizado de formas anteriormente pouco acessíveis, como por exemplo, com a Internet (e-mail, vídeo-conferência, portais eletrônicos, etc.), o que aproxima e reduz, em parte, o acesso a mercados, produtos e, principalmente, à educação.

Os governos com o intuito de acompanhar e disponibilizar à sociedade o acesso a todas essas oportunidades investem na educação, provendo as instituições de ensino públicas de recursos tecnológicos. Além disso, a educação à distância se dissemina de forma rápida, proporcionando a acessibilidade, a comodidade e a redução do investimento, a dedicação aos estudos da sua própria residência.

Não é mais novidade, principalmente em pequenos e médios municípios, o surgimento de uma nova empresa, nas proximidades, vindo de qualquer parte do Brasil ou do mundo. Para Casarotto Filho e Pires (1999), qualquer empresa pode ter a surpresa de, a cada momento, ver aparecer um concorrente no mundo produzindo melhor e mais barato. As mudanças são rápidas, muitas empresas não conseguem acompanhar o novo ritmo e quebram, demitem, geram desemprego.



No setor educacional, não é diferente. O crescimento de instituições de ensino, tanto na Educação Básica, quanto na Educação Superior, se evidencia. Em relação a essa diversidade de possibilidades oferecidas pelas instituições educacionais, estudiosos defendem que bens e serviços são desenvolvidos para atender necessidades e desejos de pessoas que são bombardeadas por várias possibilidades de escolha em um mercado intensamente competitivo. Essa multiplicidade de ofertas é fruto da globalização em que se inserem hoje as economias de todos os países. Produtos são concebidos para esse mercado global, podendo também ser planejados e adaptados a cada local de atuação, ou seja, de acordo com as realidades culturais, econômicas, políticas, legais e sociais. Devido a este contexto, os indivíduos buscam maximizar o valor da sua escolha, tendendo a atribuir maior peso à oferta que, na sua concepção, possui maior qualidade.

O desafio passa a ser do gestor, que precisa analisar o que fazer para levar o cliente a escolher uma dentre tantas ofertas. As instituições necessitam conhecer seus pontos fortes, fracos e mesmo neutros, sua estrutura organizacional e o ambiente em que ela está inserida, para poder definir oportunidades de mercado e áreas de ação importantes nas quais poderão obter vantagens competitivas.

Na Região Noroeste do RS, as escolas sinodais, formadas pelas escolas ligadas confessionalmente à Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil, passam por situações desafiadoras semelhantes. A melhoria constante do ensino público, o crescimento de instituições e opções de ensino diferenciadas fazem frente à tradição e a históricos de atuação em suas comunidades. Não basta apenas manter o que se oferecia há tantos anos, é preciso investir, mas não apenas em tecnologia ou infra-estrutura e, sim, em novas formas de gestão, que possam abrir novos horizontes, fortalecer as instituições e mantê-las no mercado.

Para isso, seus gestores necessitam, inicialmente, analisar se o que oferecem, atende às expectativas de seus clientes externos. Ou seja, “por que seu cliente é seu cliente?” “O que leva o cliente a escolher você e não seu concorrente?” “Você, como gestor, está seguro sobre quais são os fatores estratégico-competitivos que influenciam seu cliente a contratar seu serviço?”

A partir dessas interrogações, a presente dissertação buscou desvendar o seguinte problema de pesquisa:

## 1.1 O Problema

Quais são os fatores de competitividade estratégico-empresariais das escolas sinodais da Região Noroeste do RS, na ótica de seus gestores e clientes externos?

Para tanto, estabeleceram-se como objetivos geral e específicos:

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

Avaliar os fatores de competitividade estratégico-empresariais das escolas sinodais da Região Noroeste<sup>1</sup> do RS, na ótica de seus gestores e clientes externos.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar que fatores de competitividade estratégico-empresariais podem ser utilizados para avaliar a percepção dos gestores e a opção dos clientes externos pelas escolas sinodais da Região Noroeste do RS.

- Interpretar os fatores de competitividade estratégico-empresariais percebidos pelos gestores das escolas sinodais da Região Noroeste do RS.

- Analisar como os clientes externos avaliam os fatores de competitividade estratégico-empresariais das escolas sinodais da Região Noroeste do RS.

- Confrontar os resultados dos fatores de competitividade estratégico-empresariais percebidos pelos gestores e pelos clientes externos das escolas sinodais da Região Noroeste do RS.

---

<sup>1</sup> Considerou-se as escolas sinodais localizadas em Três de Maio, Horizontina, Santa Rosa, Giruá e Tuparendi.

### 1.3 Justificativa

Não é mais novidade que se vive num mundo globalizado, onde as incertezas em relação ao mercado crescem a cada dia. Também não é novidade que a ameaça da concorrência não está mais limitada a empresas locais ou regionais. As tecnologias da informação, entre as quais se incluem a Internet, o correio eletrônico, dentre outros, aproximam as empresas de seus mercados, mesmo que estes nunca fizessem parte de sua área de atuação. Cria-se então algo que até há bem pouco tempo parecia impossível: o concorrente de hoje ser o parceiro de amanhã! Estamos falando de parceria, de cooperação, de união de forças para poder se manter no mercado competitivo em relação a grandes corporações, que provêm dos mais diversos lugares, desafiando a sustentabilidade das empresas de menor porte.

No que tange às instituições educacionais, os gestores escolares, ao se defrontarem com novos desafios à sustentabilidade de suas escolas e ao desenvolvimento da qualidade do ensino, têm procurado parcerias para superar estes desafios. Desta forma, o desenvolvimento da formação de redes de cooperação vem proporcionar vantagens competitivas, diante dos atuais mercados, a partir do momento em que as ações cooperativas proporcionam que cada instituição adquira melhores condições de sobrevivência e de desenvolvimento de suas potencialidades, contribuindo para o desenvolvimento regional e aumentando suas chances de sucesso e dos seus parceiros.

Para Simon (2003), as organizações que se especializarem em nichos de mercado devem competir menos em amplitude na diversidade de sua linha de produtos ou serviços, e mais em profundidade do negócio em geral, em maior variedade de um único produto ou na solução completa de um problema dentro do âmbito de um mercado definido de forma restrita, focando as ações empresariais em suas competências essenciais e reduzindo a necessidade de diversificação de suas tecnologias.

Em uma rede de cooperação, todas estas questões são discutidas entre todas as organizações parceiras, pois sua força conjunta tem por intuito oferecer as mesmas vantagens para todas instituições e que elas sejam percebidas pelos

clientes, garantindo que esta integração se torne difícil de ser copiada pelos concorrentes.

Para Casarotto Filho e Pires (1999), a formação de redes de cooperação é um dos mecanismos que vem sendo utilizado com grande eficácia e eficiência na promoção da capacitação e no suporte às empresas, nas mais diversas variáveis estratégicas e gerenciais, bem como para a conquista de competitividade duradoura no mercado.

Há fatores que não são transponíveis de uma hora para outra. Os processos culturais empresariais são as principais limitações para a formação de uma rede de cooperação, sendo que este processo não acontece de forma repentina, necessitando um envolvimento lento e de longa duração, no qual a relação de confiança entre as partes é desenvolvida e aprimorada com o conhecimento e o entrelaçamento das culturas organizacionais envolvidas. Esta união necessita de tempo para ser absorvida e entendida por todos os participantes da rede.

Para Tomelin (2002), as redes acabam sofrendo um novo conjunto de variações e aplicações que dependem do tipo de ambiente em que estão inseridas, das características da região, das políticas governamentais existentes, do desenvolvimento das pessoas, da disponibilidade de tecnologia, entre outros fatores. Vencidas as barreiras culturais iniciais, as redes de cooperação possuem algumas possibilidades de abrangência, que Casarotto Filho e Pires (1999) classificam como: formação e desenvolvimento de produtos, valorização do produto e da marca, comercialização, exportações, padrões de qualidade e obtenção de crédito.

É comum encontrarem-se instituições sociais atuando em rede, socializando informações e compartilhando serviços para compensar suas limitações geográficas, de recursos e de atuação. Em uma sociedade contemporânea, complexa e com inúmeras possibilidades, verifica-se que já não existe praticamente nenhuma ação que não dependa em algum grau da interação e participação de outras instituições intra e intersetorialmente.

Na visão de Amato Neto (2000), a parceria estabelece um diferencial positivo e inovador em relação às formas tradicionais de atuação social, porque

permite agregar diferentes recursos, conhecimentos e competências, melhorando a capacidade e eficiência das organizações parceiras. Acima de tudo, a parceria possibilita uma visão holística e, portanto, uma atuação mais integrada no enfrentamento dos graves problemas sociais existentes. Instituições com mais sinergias e que estabelecem redes de colaboração com outros parceiros são, certamente, aquelas que terão mais capacidade de desenvolvimento coordenado.

A idéia de rede implica na constituição de estratégias desenhadas para assegurar novas formas de integração e sinergias entre empresas. Mais do que isso, a cooperação a que remetem as experiências de políticas regionais de inovação presentes na literatura inclui instituições, organizações e agentes sociais os mais diferenciados e não apenas as empresas. A arregimentação de tão variados interesses em torno de um processo interativo de inovação constitui um desafio de grandes proporções que a nova ordem industrial impõe às nações, regiões e localidades, especialmente em um país em desenvolvimento e de grandes desigualdades sociais como o Brasil.

No setor educacional, em uma nova abordagem sobre as rápidas mudanças do mercado, percebe-se, cada vez mais, que empresas do mesmo ramo unem-se, fortalecendo e melhorando sua posição no mercado. Em um futuro bem próximo, as grandes instituições educacionais estarão restritas a cerca de algumas dezenas, sendo que, aquelas que unirem suas forças, terão maiores chances de se manterem e sobreviverem.

Diante desta abordagem do mercado, as instituições educacionais visualizam no seu ambiente externo o rigor das exigências econômicas, políticas, sociais e legais a que devem atender; o crescente número de clientes e sua diversificação; as conexões com o mercado de trabalho que se tornam mais estreitas, mutáveis e temporalmente estabelecidas; a produção de novos tipos de conhecimentos para usos anteriormente inexistentes; as diferentes formas de financiamento das atividades acadêmicas que requerem crescente capacidade de adaptação e flexibilidade das organizações.

Além das ações de sustentação do negócio, as instituições escolares sofrem a pressão da sociedade que está mais exigente sobre os resultados

educacionais de seus egressos, cabendo ressaltar que, conforme Amin e Robins (1992 *apud* PINHO *et al.*, 2005), as experiências de políticas regionais de inovação indicam que as condições para o sucesso de estratégias desse gênero não são nada triviais. Em regra, são exigidos esforços significativos e de longo prazo para a constituição de redes de cooperação entre escolas e a formação de um sistema regional de inovação.

Desta forma, o estabelecimento de redes e de parcerias passa a constituir uma necessidade, em que organizações, que num passado próximo eram competidoras entre si, reconhecem que seu isolamento é muito mais um problema do que uma solução, pois através da cooperação criam novas condições não apenas para sobreviver, mas para desenvolverem-se por meio do fortalecimento de suas competências.

Na Região Noroeste do RS, o desenvolvimento das redes vem obtendo confiança e cresce de forma acelerada, visto os ganhos que as empresas estão obtendo nessa nova forma de aglomeração empresarial. Permanecem, porém, centradas nos setores do comércio e da indústria, sendo que o setor de serviços possui poucas redes desenvolvidas. Fazendo parte deste cenário, escolas e instituições de ensino se ressentem de iniciativas que lhes apresentem a possibilidade de fazer parte desta nova forma de obter ganhos e competitividade.

Desta forma, este estudo, delimitado entre as escolas sinodais da Região Noroeste do RS, visa a avaliar quais são os fatores de competitividade estratégico-empresariais, na ótica dos gestores e dos clientes externos das escolas sinodais da Região Noroeste do RS, visando adequá-las para desenvolverem, futuramente, ações estratégico-empresariais conjuntas, como rede de empresas. Busca-se, assim, a sobrevivência destas escolas no mercado, mantendo-as competitivas.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O presente estudo busca, através da análise e do confronto de diferenciais estratégico-competitivos das escolas sinodais da Região Noroeste do RS, na ótica e dos gestores e clientes externos das escolas sinodais, potencializar

aqueles diferenciais que contribuem para a vantagem competitiva das mesmas e também propor melhorias naqueles que são deficientes, adequando as escolas para desenvolverem, futuramente, ações estratégico-empresariais conjuntas, como rede de cooperação.

O primeiro capítulo procura inserir e contextualizar o assunto, através da definição dos objetivos, da justificativa e da presente estrutura do estudo.

O segundo capítulo refere-se à base teórico-empírica, fazendo-se um resgate desde o nascimento da Administração Estratégica, passando pelo comparativo entre a mesma e o planejamento estratégico, que muitas vezes é confundido, e uma abordagem a respeito do planejamento estratégico como diferencial, dando destaque a um subcapítulo aplicado a instituições educacionais. Num momento seguinte, parte-se para a abordagem acerca do sistema de cooperação entre as empresas, os consórcios de empresas e aglomerações produtivas, as redes de empresas, uma comparação entre redes e alianças, apresentando também quais os objetivos da formação das redes de empresas e suas vantagens. Na seqüência, traz dados acerca das redes no RS, enfatizando o Programa Redes de Cooperação.

O terceiro capítulo caracteriza-se pela descrição da metodologia utilizada para o estudo. Apresenta o método de abordagem utilizado, os procedimentos e técnicas, o tipo de estudo, no caso descritivo, a abordagem qualitativa e quantitativa, as questões da pesquisa, a definição das variáveis, a delimitação e perspectiva da pesquisa, a população e amostra, e aspectos da coleta dos dados.

O quarto capítulo inicia com a apresentação da Rede Sinodal de Educação, que congrega, através da confessionalidade, cerca de sessenta escolas em todo o Brasil, incluindo as escolas que foram selecionadas para fazer parte do estudo. Na seqüência, apresenta-se a localização das escolas, seguida de um histórico das mesmas.

No quinto capítulo, realiza-se a apresentação dos dados da pesquisa, seguida da análise dos resultados e do comparativo entre os diferenciais estratégico-competitivos que influenciam no momento da escolha da escola, na visão dos gestores e dos clientes externos. Sugere-se potencializar aqueles que são fatores

decisivos para a escolha dos clientes externos pela escola e propõem-se ações de melhoria naqueles que não são considerados fatores decisivos no momento da escolha dos clientes externos. Essas melhorias levarão ao alinhamento dos fatores estratégico-competitivos das escolas estudadas para, futuramente, atuarem como rede de cooperação.

O sexto e último capítulo traz as conclusões do estudo e sugestões para futuros trabalhos relacionados ao tema.



## **CAPÍTULO 2**

### **AS REDES ORGANIZACIONAIS ESCOLARES**

Este capítulo procura, de forma cronológica e abrangente, a evolução do que hoje é chamado de Estratégia e as diversas formas em que ela se evidencia. A partir da análise da sua evolução, busca-se apresentar os fatores que levam as empresas a darem tanta importância a esse assunto atualmente e a dedicarem um precioso tempo de seus gestores no planejamento e na elaboração de estratégias, dentre as quais a atuação em rede tem uma atenção privilegiada, buscando o fortalecimento dessas empresas e o aumento da competitividade.

#### **2.1 Administração Estratégica**

Em um período em que a globalização tem presença marcante em todos os contextos sócio-econômicos da sociedade, a Administração Estratégica é considerada a forma mais moderna de utilização da gestão estratégica, sendo resultado da experiência que vem sendo vivida pelas organizações com o uso dos princípios e valores da gestão estratégica nos últimos vinte anos, para lidar com ambientes externos cada vez mais turbulentos e descontínuos. É um procedimento administrativo sistemático que permite às organizações posicionarem-se em relação ao seu ambiente, de forma a lhes assegurar sucesso contínuo e a torná-las livres de surpresas.

Para Vasconcelos (2001) a Administração Estratégica – AE – teve uma constituição tardia em relação a outras disciplinas tradicionais do Conhecimento Administrativo. Surgiu como uma disciplina híbrida, sofrendo influências da sociologia e da economia; é, essencialmente, uma evolução das teorias das organizações. Somente a partir da década de 50 passou a receber maior atenção dos meios acadêmico e empresarial, quando então alavancou o seu desenvolvimento, notadamente a partir dos anos 60 e 70. Até os anos 50, a

preocupação dos empresários se restringia aos fatores internos das empresas, como a melhoria da eficiência dos mecanismos de produção, uma vez que ainda não existia um ambiente de hostilidade competitiva e concorrência, o mercado não era muito diversificado e oferecia oportunidades de crescimento rápido e não muito complexo.

Com a necessidade de movimentação e recuperação dos mercados afetados pela guerra, a partir dos anos 50, a complexidade do mundo empresarial aumentou, passando a exigir um perfil gerencial mais empreendedor, respostas mais rápidas e corretas à ação de concorrentes, uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores. É nesse cenário que se constituiu a AE. Seu objetivo principal pode ser definido como uma adequação constante da organização ao seu ambiente, de maneira a assegurar a criação de riquezas para os acionistas e a satisfação dos seus *stakeholders* (reclamantes da empresa: acionistas, empregados, clientes e fornecedores).

Vasconcelos (2001) destaca que entre os possíveis fatores que teriam contribuído para a constituição tardia da AE, dois merecem destaque: o ambiente acadêmico fortemente influenciado pela Economia Neoclássica, no qual a idéia de mercado como um sistema auto-regulado implicava transitoriedade e, em última análise, irrelevância das estratégias das organizações; e a baixa profissionalização na gestão de grandes organizações, que até a segunda metade do século XX continuavam sendo, em grande medida, empreendimentos de administração exclusivamente familiar.

No entender de Ghemawat (2000), o crescimento da AE pode ser, assim, associado ao *boom* do desenvolvimento empresarial ocorrido após a II Guerra Mundial, quando então surgiram as grandes empresas, de administração mais complexa, configurando um cenário de mercado mais competitivo e dinâmico. Tais mudanças exigiam cada vez mais conhecimentos específicos dos administradores, que, diante do desafio, passaram a se profissionalizar e a desempenhar um papel fundamental no contexto empresarial.

Na visão de Vasconcelos (2001), a AE, apesar da constituição tardia, apresentou um rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos, haja vista a grande quantidade de modelos de análise de mercado que surgiram a partir dos anos 60, com destaque para a Matriz BCG do Boston Consulting Group, o Modelo SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio, além de vários conceitos como o de análise econômica de estrutura, conduta e *performance*, competência distintiva, competências essenciais, e os chamados sistemas de planejamento estratégico.

Para Cabral (1998), a evolução da AE, nos últimos 30 anos, delineou-se a partir de três estilos de estratégia que prevaleceram: estilo de planejamento (anos 70), no qual a previsibilidade do futuro baseava-se na análise do provável; estilo de visão (anos 80), no qual a imprevisibilidade do futuro baseava-se na imaginação do possível; e estilo de aprendizagem (anos 90), no qual o futuro passou a ser mapeado e enfrentado por meio da compreensão do momento atual.

Dentro desse raciocínio, Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem que o caráter dinâmico e mutável da AE pode ser explicado pela diversidade interna de conceitos, a partir dos quais ela evoluiu. Esses conceitos formam um conjunto de teorias de diversos campos do conhecimento humano: Teoria da Evolução e da Revolução de Darwin; Adaptação e Extinção / Criação de Schumpeter; Teoria da Organização Industrial: forças setoriais implícitas (evolução implícita); Teorias Econômicas: proteções legais, diferenciação temporária, *status* competitivo; Teoria da Contingência: proatividade, forças ambientais associadas a ações estratégicas; Teoria Baseada em Recursos Únicos como variáveis-chave.

## **2.2 Administração Estratégica versus Planejamento Estratégico**

Dentro deste panorama uma dualidade precisa ser esclarecida: Administração Estratégica versus Planejamento Estratégico. A primeira idéia é que as duas representam a mesma coisa, porém uma rápida análise do Quadro 01, deixará claro que são complementares, ou seja, é praticamente impossível a implantação da Administração Estratégica sem a utilização do Planejamento

Estratégico, ao mesmo tempo em que o objetivo maior do Planejamento Estratégico necessita estar aliado à implantação da Administração Estratégica.

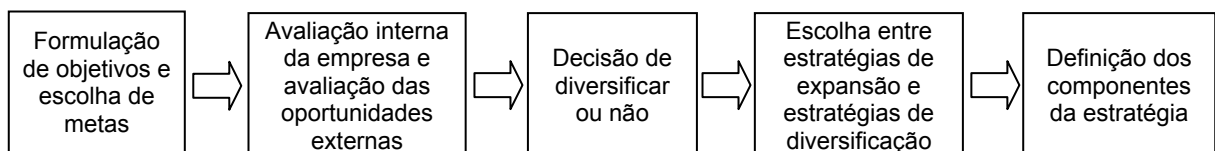
Pela relação comparativa do Quadro 01, percebe-se que a Administração Estratégica propõe um novo comportamento empresarial, por se tratar de um processo de mudança cultural e que não pode ser implementado de forma repentina, demorando alguns anos para ser absorvida pela organização. Por outro lado, o Planejamento Estratégico é composto de técnicas que auxiliam as organizações na interpretação da realidade ambiental, fomentando uma base para a mudança cultural e a absorção da Administração Estratégica.

<b>ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>
Acresce capacitação estratégica	Estabelece uma postura em relação ao ambiente
Acresce aspirações em pessoas com mudanças rápidas na organização.	Lida com fatos, idéias e probabilidades
Termina com um novo comportamento	Termina com um plano estratégico
Sistema de ação	Sistema de planejamento
É comportamental	É cartesiano

Fonte: Adaptado de GAJ (1987).

Quadro 01 – Comparativo entre Administração Estratégica e Planejamento Estratégico

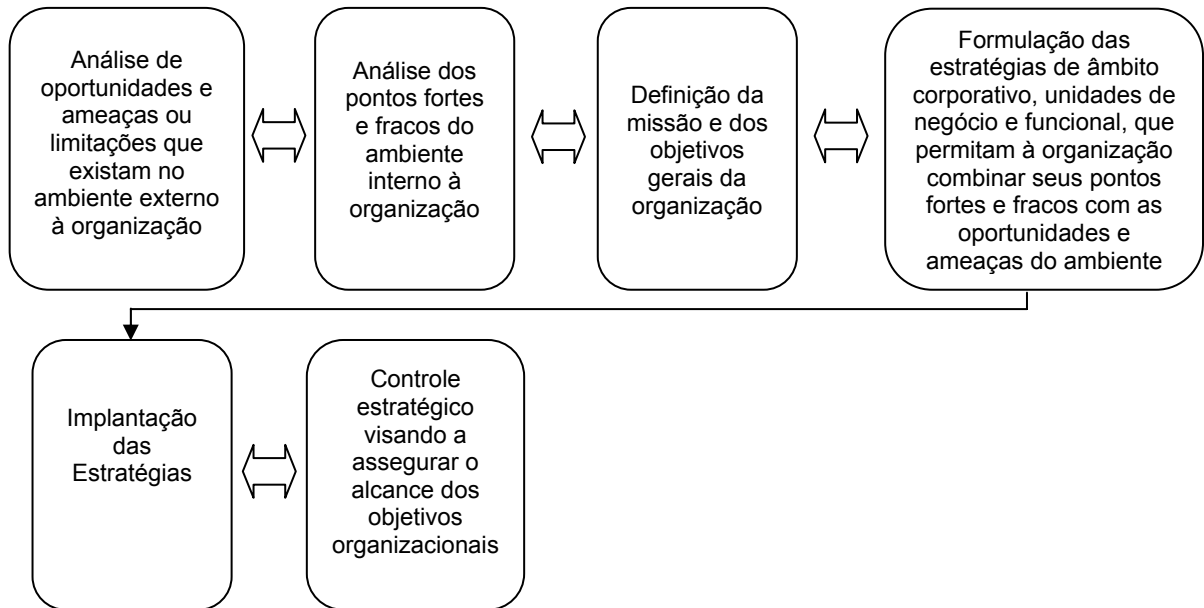
Ansoff (1977), considerado um dos precursores do pensamento estratégico, elaborou um modelo de tomada de decisões estratégicas, reproduzido na Figura 01. Wright, Kroll e Parnell (2000), considerando a evolução da Administração Estratégica para um modelo mais amplo, elaboraram o proposto representado na Figura 02, o qual é baseado em uma série de passos inter-relacionados, de forma que uma mudança em algum estágio do processo pode afetar os demais.



Fonte: Camargos e Dias (2003), Adaptado de Ansoff (1977).

Figura 01 - Modelo de Tomada de Decisões Estratégicas, por Ansoff

Ansoff e McDonnell (1993 *apud* CAMARGOS e DIAS, 2003) vêem a AE como uma abordagem sistemática à gestão de mudanças, que compreende: posicionamento da empresa por meio da estratégia e do planejamento de potencialidades; resposta estratégica em tempo real por meio da administração de questões; e gestão sistemática da resistência durante a implementação da estratégia.



Fonte: Camargos e Dias (2003), Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000).

Figura 02 - Modelo de Tomada de Decisões Estratégicas, por Wright, Kroll e Parnell

Pode ser que não haja uma definição simples de estratégia. Para Ansoff (1990), as novas regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização, têm sido chamadas de estratégia. Sendo mais objetivo, Kreikebaun *apud* Casarotto Filho (2002) salienta que a estratégia empresarial expressa como uma empresa utiliza seus pontos fortes existentes e potenciais para superar as mudanças do meio ambiente, levando em conta seus objetivos.

Para Mintzberg, Lampel e Ahsstrand (2000), “existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia”. Assim, a estratégia:

- é pertinente tanto à organização como ao ambiente;

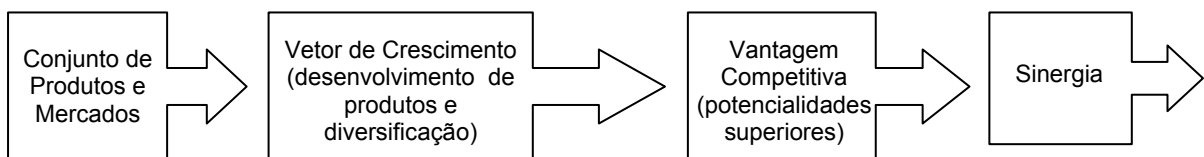
- é complexa, pois mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, a essência da organização deve permanecer inalterada;

- afeta uma organização em seu todo;
- implica em questões de conteúdo e processo;
- não são determinadas, elas podem diferir entre si;
- existe em níveis diferentes na organização;
- envolve vários aspectos conceituais e analíticos.

Já a estratégia, nesse contexto, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, acabado; ao contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados.

Dessa forma, pode-se considerar que a estratégia está relacionada à ligação da empresa ao seu ambiente interno e externo. Neste contexto, a empresa procura definir e operacionalizar ações que maximizem os resultados da interação estabelecida.

Ansoff (1977) sugeriu que a estratégia apresentava quatro componentes, apresentados na Figura 03.



Fonte: Camargo e Dias (2003), Adaptado de Ansoff (1977).

Figura 03 – Componentes da Estratégia

Na concepção de Wright, Kroll e Parnell (2000), quando a empresa tem formulado sua missão e seus objetivos, parte-se para a formulação da estratégia da organização, que ocorre em três níveis: corporativo ou empresarial, de unidade de negócios e funcional, dentre os quais o primeiro será tratado com maior profundidade neste ensaio, em razão de sua maior importância no contexto da formulação da estratégia.

### **2.3 Planejamento Estratégico como diferencial**

Os dinâmicos mercados globalizados proporcionam análises de cenários inter-relacionados, influenciando na forma de se gerenciar as organizações, independentemente de seu porte, segmento e área de atuação, necessitando assim, por parte de seus gestores, do uso de uma ferramenta que os norteie, para que mantenham a empresa na direção estabelecida, frente às constantes alterações ambientais atualmente vivenciadas. Conforme Day e Reibstein (1999), as empresas têm a preocupação em manter suas vantagens competitivas frente aos mercados dinâmicos, pois o tempo acaba tornando as suas ações obsoletas. Frente a um ambiente extremamente competitivo, alteraram-se sensivelmente as concepções básicas de como produzir e comercializar bens e serviços.

As organizações vivem num ambiente no qual mudanças ocorrem tão rapidamente, que a gestão do processo estratégico deve preocupar-se continuamente com o equilíbrio entre o contexto, a estrutura, as formas de gestão, os processos e seus dados históricos, visando à manutenção e à criação de condições de sobrevivência. Conforme Oliveira (1993), planejamento estratégico é uma ferramenta que orienta os padrões ou planos que integram os grandes objetivos, as políticas, as diretrizes e as seqüências de ações de uma organização em um todo coeso. Toda esta integração possui como pano de fundo a busca de uma estratégia competitiva que suporte, com eficiência e efetividade, as ações que a organização desenvolve para atingir seus objetivos e metas sustentáveis frente a um futuro dinâmico e competitivo. O planejamento não é uma mera etapa de manutenção da sobrevivência de uma empresa e, sim, um processo contínuo, em que as expectativas de futuro devem ser pensadas com uma boa margem de tempo, além de que requerer adaptação a ambientes em freqüente mudança.

Para iniciar um processo estratégico numa empresa, existem certos fatores que precisam ser considerados, ao ver Watson (1994), a tarefa do planejamento é considerar as incertezas do futuro e fazer preparações que levarão a organização através daquele período, especialmente por meio do estabelecimento de metas alcançáveis que servirão de ponte para o futuro. Outro fator essencial para que o processo estratégico tenha êxito é a motivação para a necessidade dessa mudança, de acordo com Tweed (1998), as organizações que têm valores claros

serão mais bem-sucedidas do que aquelas que não têm. Os valores incluem a força motivadora, o fator único e a filosofia da empresa.

Mintzberg, Lampel e Ahsstrand (2000), salientam que todas as estratégias pretendidas seguem uma diretriz básica, mas nem todas conseguem ser definidas como estratégias deliberadas, pois algumas não são realizadas e, por consequência, são abandonadas. Por sua vez, existem estratégias emergentes que devido às mudanças de mercado, devem ser inseridas na condução do negócio para que a organização consiga manter sua competitividade frente aos dinâmicos cenários apresentados. Uma empresa pode ser considerada competitiva e ter retorno do seu investimento quando ela possui capacidade efetiva de colocar em prática suas estratégias de ação, monitorá-las e realizar as correções necessárias no decorrer do tempo.

Para a formação de uma estratégia empresarial faz-se necessário o envolvimento de três níveis hierárquicos: estratégia corporativa ou global (1° nível), estratégia competitiva ou da unidade de negócio (nível médio) e estratégia funcional (3° nível), compreendidas como estratégias de produção, de marketing, financeira de pessoas e tecnológica, podendo assim, de acordo com Martins e Laugeni (1998), proporcionar à empresa uma ou mais vantagens competitivas.

Após a formulação da estratégia, conforme Ross, Greeno e Sherman (1998), as empresas devem montar cenários específicos de ambientes variados e suas estratificações são desenhadas conforme a abrangência do nível a ser abordado. Baseado neste ponto de vista é que se escolhe qual estratégia será adotada e a definição dos seus planos de ação únicos e explícitos, processo deliberado e consciente, em que as responsabilidades pelo controle e percepção cabem inicialmente ao executivo principal. Segundo Freire (1997), são estes executivos que vão dar sustentação quando da sua implementação.

Deliberada a estratégia e montados os seus cenários, uma empresa pode implementar seus planos, conforme Hayes (1996, apud BLUME *et al.*, 2004), por meio de saltos estratégicos ou através de pequenos passos. Ambos os meios podem levar a empresa a atingir seus fins, mas a adoção de uma só estratégia apresenta alguns riscos. Na competição tecnológica, saltos estratégicos são



fundamentais, mas se o concorrente, através de saltos incrementais, adaptar-se facilmente a nova tecnologia, o salto que exigiu muito investimento da empresa não terá tempo de converter-se em uma vantagem competitiva. Da mesma forma, uma empresa que der apenas pequenos passos poderá ser superada por outra habituada a realizar grandes saltos estratégicos.

Diante destas possibilidades estratégicas, como expressa Freire (1997), estratégia é o conjunto de ações da empresa que visa a proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência, sendo que para Day e Reibstein (1999) “estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais”. Segundo Vanalle, Alves e Kuri (2001), a estratégia pode ser vista como sendo o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas por uma empresa ou unidade de negócio com o intuito de ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos demais competidores.

De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), durante o processo de decisão das estratégias empresariais é que se devem buscar os elementos analíticos centrais de compreensão da competitividade. Neste ponto de vista, salienta-se que a decisão estratégica deve ser factível, isto é, depende basicamente da própria capacitação acumulada, e a estratégia deve ser economicamente atrativa frente aos investimentos auferidos e aos retornos proporcionados. Desta forma, a competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias que as empresas individualmente adotam em relação ao padrão de concorrência vigente, visando criar e manter uma vantagem competitiva no mercado especificado.

### 2.3.1 O planejamento aplicado às instituições educacionais

A partir das últimas décadas, as instituições educacionais têm visto crescer as expectativas econômicas, políticas e sociais a que deve atender, o número de clientes cresce e se diversifica, as conexões com o mercado de trabalho se tornam mais estreitas, mutáveis e temporalmente estabelecidas, novos tipos de conhecimentos são produzidos no interior das universidades para usos anteriormente inexistentes. Este novo ambiente exige diferentes formas de

financiamento das atividades acadêmicas, requerendo crescente capacidade de adaptação e flexibilidade. Diante deste cenário característico deste segmento empresarial, faz-se necessário o desenvolvimento de um planejamento, que venha a atender as necessidades das instituições.

Na visão de Toaldo e Corbellini (2004), são visíveis as mudanças ocorridas na sociedade que inicia esse século XXI. Tecnologia, cultura, economia, demografia, política, ecologia, social são todas áreas que, de uma forma amena ou não, sofreram alterações. As organizações sofreram transformações e, por sua vez, também influíram nessas modificações. A competição tornou-se global, os indivíduos cada vez mais exigentes, e o difícil crescimento das economias e indústrias fez com que as organizações buscassem atingir e manter tenazmente vantagens competitivas no ambiente em que atuam.

Os mesmos autores asseveram ainda que o pensar estratégico é foco das atenções. A sua importância no ambiente competitivo atual permeia este trabalho. O contexto mundial e o processo de globalização em que as organizações estão inseridas, correspondem ao pano de fundo para a questão estratégica.

Bens e serviços são desenvolvidos para atender necessidades e desejos de pessoas que, cada vez mais, são bombardeadas por várias possibilidades de escolha em um mercado intensamente competitivo. Essa multiplicidade de ofertas é fruto da globalização em que se inserem hoje as economias de todos os países. Produtos são concebidos para esse mercado global, podendo também ser planejados e adaptados a cada local de atuação, ou seja, de acordo com as realidades culturais, econômicas, políticas, legais e sociais. Devido a este contexto, os indivíduos buscam maximizar o valor da sua escolha, tendendo a atribuir maior peso à oferta que, na sua concepção, possui maior qualidade (KOTLER, 1998).

Nas idéias desenvolvidas por Toaldo e Corbellini (2004), as organizações conscientizam-se dessa importância, procurando concentrar suas ações em atender eficientemente o seu público. Com a globalização, os mercados se ampliaram para produtos e serviços. Como consequência, ela carregou junto o grande aumento da concorrência. O ponto crucial é o que fazer para levar as pessoas a escolherem uma dentre as várias ofertas.

No ambiente em que atuam as instituições de ensino, as pressões macroeconômicas são as mesmas enfrentadas pelas demais organizações, sendo que as mudanças tornam-se mais constantes, devido ao fato de que as escolas são

uma das fontes de formação e difusão do conhecimento. Têm visto crescer as expectativas econômicas, políticas e sociais a que atendem, o número de clientes cresce e se diversifica, as conexões com o mercado de trabalho se tornam mais estreitas, mutáveis e temporalmente estabelecidas, novos tipos de conhecimentos são produzidos no interior das universidades para usos anteriormente inexistentes. Este novo ambiente exige diferentes formas de financiamento das atividades acadêmicas, requerendo crescente capacidade de adaptação e flexibilidade.

Uma empresa voltada para a área educacional apresenta como seu principal processo a produção do conhecimento, tendo como principais produtores e clientes as pessoas. Esta característica peculiar deste tipo de empresa, exige um planejamento estratégico que melhor as oriente, de forma que consiga integrar todas as ações da organização o qual, de acordo com Gray (1996), deve ser efetivo e adequado para a realidade em que a organização está enquadrada, servindo como elemento de impulso para atingir seus objetivos, através de controles integrados que considere a estrutura organizacional como um todo, interligando e monitorando as ações implementadas por suas unidades estratégicas de negócios.

Conforme o exemplo de Fox e Kotler (1994, p.102) se uma faculdade estiver interessada em aumentar sua reputação nacional, atrair estudantes melhores, melhorar a qualidade do corpo docente, obter maiores doações financeiras e assim por diante, não poderá ser bem sucedida se perceber simultaneamente todas estas metas, mas selecionar e agir sobre aquelas consideradas mais relevantes e, conseqüentemente dar maior ênfase a estas.

Procuram desenvolver suas ações pedagógicas, sendo coerentes com o seu pensar educacional, e, ao mesmo tempo, buscam sobreviver e crescer como organização na também competitiva área do ensino, a qual vem se expandindo sensivelmente desde o final dos anos 80. Há grande competição na prestação de serviços educacionais com preços, infraestrutura, metodologias de ensino, recursos humanos e estratégias direcionadas a um público que possui várias alternativas de escolha (COLOMBO, 2004).

Um dos grandes desafios da gestão das instituições de ensino contemporâneas é desenvolver uma maior capacidade de resposta às demandas externas como forma de sobreviver a um ambiente tão competitivo e de profundas transformações. Para isso é necessário que seus gestores estejam capacitados a utilizar a abordagem do planejamento e da gestão estratégica.

Esta abordagem, na sua essência, objetiva identificar os principais problemas e ações estratégicas a serem desenvolvidas, para que a instituição de ensino superior possa atingir seus objetivos e cumprir sua missão, apoiada numa relação dinâmica com um contexto em permanente mudança.

Todo este processo complexo de gestão das instituições educacionais deve proporcionar uma articulação de escolhas estratégicas que visem alinhar estas organizações aos novos desafios a que precisam rapidamente responder.

Nas instituições educacionais, uma das funções gerenciais que vem merecendo maior atenção é o planejamento estratégico e sua prática. O planejamento implica em comprometimento com a ação. Qualquer planejamento só tem sentido se for implementado, caso contrário torna-se apenas um conjunto ou coletânea de boas intenções sem qualquer benefício concreto à organização, exceto aqueles de natureza simbólica.

Contudo, um dos pontos críticos no processo de implementação do plano estratégico é a diferença entre planejamento e pensamento estratégico. Enquanto planejamento estratégico refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o pensamento estratégico refere-se a uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando uma perspectiva integrada ou visão de direção não necessariamente articulada. (MINTZBERG, 2001).

Uma das etapas mais difíceis e demoradas, em instituições educacionais é a questão cultural das pessoas envolvidas. Mudar a cultura das pessoas, principalmente das que trabalham há muito tempo na escola, muitas vezes demanda muito esforço e dedicação, e que nem sempre se alcança o objetivo, que é o da mudança. De acordo com Kotler (1998), a cultura se refere a normas de comportamento e valores compartilhados entre um grupo de pessoas. As *normas de comportamento* são formas de ações comuns ou difundidas que são encontradas em um grupo e que persistem porque os membros do grupo tendem a se comportar de maneira que ensinam essas práticas aos novos membros, recompensando os que se ajustam e castigando os que não fazem. Os *valores compartilhados* são preocupações importantes e metas compartilhadas pela maioria das pessoas em grupo, que tendem a estabelecer um comportamento grupal quando os membros do grupo mudam.

Além das ações para atingir o mercado educacional, algumas medidas internas necessitam serem implementadas para evitar a alta diferenciação, o baixo nível de coordenação, estruturas frouxamente articuladas e alto nível de dificuldade em estabelecer estratégias de coordenação e controle sobre a burocracia profissional. Além destas ações, Fox e Kotler (1994, p. 149), salientam que, de tempos em tempos cada Instituição deve reexaminar sua missão, respondendo a seguinte pergunta: “Qual é o nosso negócio?” Às vezes, as instituições educacionais ficam em um beco sem saída ao listar os cursos ou programas que oferecem, achando que é o mesmo que uma declaração de missão. Pelo contrário, uma instituição educacional deve identificar a necessidade básica que está tentando entender. Uma escola pode estar no negócio de preparar alunos para a faculdade, ou pode estar no negócio de cuidar de crianças enquanto seus pais trabalham. Pode estar no negócio de preparar crianças com dificuldades de aprendizagem para devolvê-las à escola “regular”. Por fim, ela será beneficiada ao decidir qual será sua missão (pelo menos, sua missão principal).

Ao examinar as possibilidades do planejamento estratégico na educação, Baldrige (1983) *apud* Meyer e Meyer Jr. (2004) faz uma analogia com a estratégia militar. Destaca o autor que há uma diferença entre o planejamento feito no quartel-general e o planejamento no campo de batalha. O primeiro refere-se ao planejamento preparado pelos gestores nas salas e escritórios e em reuniões com a comunidade. O outro se refere à gestão estratégica, ou seja, a tarefa de colocar em prática os principais objetivos estabelecidos nos planos e as ações estratégicas nele previstas. Assim como os inimigos no campo de batalha não se comportam como o previsto no plano, a escola igualmente apresenta mudanças inesperadas e não imaginadas anteriormente durante o processo.

Além disso, dentre as estratégias adotadas por instituições educacionais, a associação, através de redes ou alianças, é uma das que mais ganha força nos dias atuais. Muitas instituições fazem parte de uma rede, porém, muitas vezes, como é o caso da Rede Sinodal de Educação, são escolas unidas em rede pela confessionalidade, mas estrategicamente, não desenvolvem ações para desenvolverem-se e fortalecer a marca, sendo que a gestão e o desenvolvimento de material e cursos são totalmente isolados, sendo que cada escola é autônoma para decidir seu rumo.

## 2.4 O sistema de cooperação entre empresas

Em tempos de mudanças freqüentes e rápidas, a descentralização da grande corporação verticalizada e o crescimento das empresas por meio da criação de pequenas e médias unidades de produção fundamentizam as novas formas organizacionais e possibilitam não somente a obtenção de maiores economias de escala, como permitem também às empresas oferecerem maior variedades de modelos e tipos de produtos de diferentes características, de acordo com as diversas demandas de consumidores.

A cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado. Tal assunto tem como ponto de partida para discussão o tema relacionado com as economias de aglomeração ou agrupamentos, associando aos efeitos da “proximidade” na organização produtiva, escalas e concentração necessária para a oferta de produtos e serviços e presença de certos fatores.

Na contribuição dada por Pyke (1992, *apud* Amato Neto, 2000) é apresentada a descrição de sistema de cooperação entre empresas como sendo composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizado em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor, empresas individuais a especializar-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, e se fazem valer das instituições locais, através de relacionamento de competição e cooperação.

Nesta mesma linha de pensamento, a cooperação, para o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas para o Desenvolvimento - IAPMEI (2000) é a atividade ou atividades desenvolvidas por um conjunto de intervenientes em que determinados recursos são partilhados com vista à otimização dos resultados e com retorno para todos os intervenientes no contexto de uma determinada envolvente (setor, região ou localidade). Em outras palavras uma rede de cooperação é um instrumento de otimização entre os intervenientes e destes com o mercado através do qual se pretende maximizar o retorno derivado da atividade desenvolvida em cooperação.

A importância da cooperação entre as empresas é objeto de grande importância, havendo citações de casos famosos como o do distrito industrial italiano onde mostra que a formação de um ambiente inovador, onde a empresa está continuamente desenvolvendo novos produtos, novos processos e novas técnicas de organização da produção, depende não apenas da cooperação entre empresas e instituições como também da difusão do conhecimento gerado e da confiança entre os agentes envolvidos. (GERANEGÓCIO, 2002, [www.geranegocio.com.br](http://www.geranegocio.com.br)).

Numa conceituação de rede, Teixeira (2005) a define como um conjunto de variáveis ligadas entre si e suas respectivas imbricações. Aplicada à dinâmica organizacional, uma rede configura-se como uma reunião de sujeitos (físicos e jurídicos) em razão de objetivos e/ou temáticas afins, de maneira participativa e voluntária.

Para Casarotto Filho e Pires (1999), as pequenas empresas possuem dificuldades ou maiores limitações para competirem isoladamente. Também a passagem de pequena empresa para de grande porte pode ser uma aventura arriscada. Assim, apresentam-se dois tipos de redes:

- a rede *topdown*, na qual a empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou, principalmente, subfornecedora. É uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede.

- a rede flexível de empresas, na qual elas unem-se por um consórcio com objetivos amplos e mais restritos. Num consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresas podem produzir parte de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados. Isso significa uma agregação de valor.

Da mesma forma, para Amato Neto (2000), há dois tipos básicos de cooperação inter empresarial:

- *redes verticais de cooperação*: ocorrem entre empresas e os componentes das diferentes atividades da cadeia produtiva. Neste caso as empresas cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviço.

- *redes horizontais de cooperação*: as relações de cooperação são entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, que trabalham no mesmo setor de atuação, cooperando com seus próprios concorrentes. As redes horizontais de cooperação são geralmente implantadas quando as empresas sentem dificuldades em adquirir e partilhar recursos escassos de produção, em atender interna ou externamente o mercado em que atua e dificuldade em lançar e manter nova linha de produtos.

Segundo o Instituto Alemão para o Desenvolvimento – IAD (1997), as necessidades e compromissos da cooperação são assim apresentados, conforme o Quadro 02:

<b>Cooperação necessita de</b>	<b>Cooperação não demanda</b>	<b>Cooperação ainda significa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- troca de informação entre várias empresas;</li> <li>- estabelecimento de um intercâmbio de idéias;</li> <li>- desenvolvimento de visão estratégica;</li> <li>- definição de áreas de atuação;</li> <li>- análise conjunta dos problemas e solução em comum;</li> <li>- definição das contribuições dos parceiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- união de todos atrás de uma liderança;</li> <li>- uma ação totalmente sincronizada em conjunto;</li> <li>- ausência de conflitos entre parceiros;</li> <li>- negação de interesses divergentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- abandonar o individualismo;</li> <li>- saber tolerar, ceder;</li> <li>- aceitar que o concorrente é um semelhante;</li> <li>- banir as expressões do tipo “cada um por si, Deus por todos” ou a máxima da concorrência perfeita “todos contra todos”.</li> </ul>

Fonte: Instituto Alemão para o Desenvolvimento (1997).

Quadro 02 – Requisitos da Cooperação

## **2.5 Consórcios de empresas e aglomerações produtivas**

As redes podem ser localizadas num mesmo local ou não. Os especialistas costumam chamar as redes localizadas num determinado território de arranjos produtivos locais, distritos industriais e *clusters*, enquanto as redes dispersas, geograficamente, são definidas como alianças estratégicas.

Para clarear-se cada tipo de aglomeração, Casarotto Filho e Pires (1999) apresentam as seguintes definições:



- **Pólo**: concentração regional de empresas voltadas ao mesmo segmento de produtos.
- **Cluster** (aglomeração competitiva): pólo consolidado onde haja interação entre as empresas, estendendo-se verticalmente a jusante e a montante, lateralmente, e comportando entidades de suporte privadas e governamentais.
- **Cadeia produtiva**: são as diversas etapas de produção, desde a matéria-prima ao produto final, incluindo fornecedores de equipamentos, podendo ou não estar integralmente num *cluster*.
- **Sistema Produtivo Local** (ou sistema econômico local): região fortemente estruturada, contendo um ou mais *clusters*, com um planejamento territorial de com alta interação pública-privada, com respeito à cultura e com o objetivo de assegurar a qualidade de vida dos habitantes.
- **Rede de empresas**: conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscrito a uma região.
- **Consórcio de empresas**: redes de empresas entrelaçadas por laços formais de cooperação, normalmente circunscrita à determinada região.

## 2.6 Redes de Empresas

Redes são organizações voltadas ao aprendizado contínuo, focadas na inovação e aptas a cooperarem. Para isso, elas precisam ser democráticas, com ampla participação dos envolvidos tanto na tomada de decisões quanto nas atividades de criação e inovação; flexíveis, seja do ponto de vista do atendimento das variações de demanda, seja do ponto de vista de encadeamento das atividades produtivas; conectivas, não só permitindo, mas também instigando a troca constante de informações; motivadas, mantendo estimulados os participantes internos e externos; e, acima de tudo, igualitárias nas quais os resultados dos esforços conjuntos sejam distribuídos de forma mais equitativa do que nas atuais estruturas de propriedade. As iniciativas de reorganização organizacional antes apresentadas

tentam adequar as exigências de nova competição aos velhos padrões empresariais do paradigma ultrapassado. Apesar de algumas delas obterem êxito, tais iniciativas não abrangem todas as amplas possibilidades organizacionais proporcionadas pelo novo padrão competitivo.

Outro conceito que deve ser analisado ao se estudar as redes é o de vantagem competitiva, apontado como o motivo principal de formação das redes. Barney (1991, *apud* LAGEMANN, 2004) utiliza os preceitos de vantagem competitiva, sustentando que ela deve possuir valor, ser rara, ser imperfeitamente imitável e não possuir substitutos, se vê que a melhora na situação de competitividade pode dever-se à criação de valor possibilitada pela formação da rede. Por diversas razões, dificilmente a criação de uma nova rede permitirá os mesmos ganhos da rede que se quer imitar, podendo, porém, suplantar a rede original se nova vantagem competitiva for formada.

A ação conjunta entre as empresas viabiliza a solução dos problemas específicos, tais como provisão de serviços, infra-estrutura e treinamento, não excluindo, porém, a competitividade, e sim, por outro lado, deixando o mercado mais transparente, o que incentiva a rivalidade (AMATO NETO, 2000, p. 55).

Nesse sentido, as redes são como um conjunto de organizações que atuam de maneira articulada/coordenada e cujos processos decisórios estariam primordialmente ligados à existência da rede.

### 2.6.1 As redes empresariais como uma nova tipologia no paradigma industrial

As redes de empresas podem ser caracterizadas de diversas formas, dependendo da visão do autor. No Quadro 03, apresentam-se algumas tipologias de redes de empresas, considerando vários autores.

AUTOR	TIPOLOGIA
Grandori e Soda (1995)	<b>Redes Sociais:</b> Simétricas e Assimétricas <b>Redes Burocráticas:</b> Simétricas e Assimétricas <b>Redes Proprietárias:</b> Simétricas e Assimétricas
Casarotto Filho e Pires (1999)	<b>Redes Top-down:</b> sub-contratação, terceirização das atividades de suporte <b>Redes Flexíveis:</b> consórcios
Wood Jr. e Zuffo (1998)	<b>Estrutura Modular:</b> cadeia de valor e terceirização das atividades de suporte <b>Estrutura Virtual:</b> liga temporariamente rede de fornecedores <b>Estrutura Livre:</b> de barreiras, define funções, papéis, tarefas
Corrêa (1999) e Verri (2000)	<b>Rede Estratégica:</b> desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades <b>Rede Linear:</b> cadeia de valor (participantes são elos) <b>Rede Dinâmica:</b> relacionamento intenso e variável das empresas entre si
Porter (1998)	<b>Cluster:</b> concentração setorial e geográfica de empresas Caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva
Bremer (1996) e Goldman et al. (1995)	<b>Empresa Virtual:</b> pontos de vista institucional e funcional <b>Institucional:</b> combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independentes <b>Funcional:</b> concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia de informação

Fonte: AMATO NETO *et al.* (2005)

Quadro 03 - Tipologia de Redes de Empresas

Já Grandori e Soda, *apud* Amato Neto (2005), numa compilação de diversos trabalhos, as redes empresariais, segundo seus graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação, podem se apresentar como (i) sócias, (ii) burocráticas e (iii) proprietárias, conforme apresentados a seguir:

- **Redes Sociais:** são redes em que o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal. Podemos subdividi-las em Redes Sociais Simétricas ou Redes Sociais Assimétricas.

- **Redes Sociais Simétricas:** não existe um pólo detentor de poder diferenciado, isto é, todos os participantes têm a mesma capacidade de influência.

Este tipo de rede é aconselhado para estimular desenvolvimentos de caráter mais exploratório em que as informações tratadas apresentam alto potencial, mas valor econômico desconhecido. É útil também para regular transações entre parceiros quando as contribuições e performances são muito difíceis de avaliar por meios contratuais ou burocráticos. Pólos e Distritos Industriais de alta tecnologia, Grandori e Soda (1995, *apud* AMATO NETO, 2005) são um exemplo clássico deste tipo de rede, já que por um lado a propagação e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre as empresas dos distritos são bastantes eficientes e, por outro, a coordenação dessas trocas baseia-se em mecanismos informais. A seguir, apresenta-se a classificação e caracterização dos tipos de rede descritos pelo autor:

- **Redes Sociais Assimétricas:** caracterizam-se pela presença de um agente central. Com freqüência existem contratos formais entre as firmas deste tipo de arranjo, mas os mesmos se referem às especificações de produtos ou serviços negociados e não à organização do relacionamento entre as empresas.

- **Redes Burocráticas:** são caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros.

- **Redes Burocráticas Simétricas:** as associações comerciais por auxiliarem o desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre diversas firmas dos mesmos setores, sem que prevaleçam interesses particulares, são exemplo clássico e bastante comum de redes burocráticas simétricas.

- **Redes Burocráticas Assimétricas:** redes de agências, licenciamento e franquias são casos tradicionalmente conhecidos deste tipo de rede.

- **Redes Proprietárias:** caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Podem ser classificadas também em simétricas e assimétricas.

- **Redes Proprietárias Simétricas:** são os joint-ventures, geralmente empregadas na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico.

- **Redes Proprietárias Assimétricas:** são normalmente encontradas nas associações do tipo capital *ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro. São encontradas em maior frequência nos setores de tecnologia de ponta em que se estabelecem os mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência de tecnologia gerencial.

A partir das definições apresentadas nas páginas 39 até esta, pode-se classificar as escolas sinodais da Região Noroeste do RS, objeto deste estudo, como um Pólo, pois atuam em uma mesma região, na mesma área, mas sem troca de experiências ou adoção de estratégias conjuntamente. O que se busca, a partir deste estudo, alinhar os fatores de competitividade estratégico-empresariais para que, futuramente, possam atuar como uma Rede Social Assimétrica, adotando estratégias conjuntamente, para manterem-se e desenvolverem-se no mercado.

O Quadro 04 apresenta as principais características dos tipos de Redes de Empresas.

Casarotto Filho *et al.* (1999), devido à crescente complexidade das tarefas dentro das organizações, é preciso procurar estabelecer parcerias para trabalhar de forma associada entre empresas. Este autor considera pouco provável que uma pequena empresa consiga dominar sozinha todas as etapas de uma cadeia de produção. Através da formação de redes de cooperação, percebe-se que as pequenas e médias empresas, geralmente mais ágeis e flexíveis nos seus processos que as grandes empresas, podem-se tornar igualmente competitivas se agregarem as vantagens que as grandes têm, como por exemplo, tecnologias, logística, etc.

Seguindo com os mesmos autores, eles apresentam primeiramente dois tipos de redes para pequenas empresas. Um primeiro modelo de rede, denominado *top-down*, se caracteriza pelo fato de que empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção a uma empresa-mãe, através de subcontratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse de produção. Neste caso, tanto a empresa-mãe quanto suas dependentes competem pela liderança de custos. O segundo tipo de rede é a rede flexível de pequenas empresas, que acontece quando PMEs reúnem-se através da formação de um consórcio com objetivos comuns, com

cada uma das empresas sendo responsável por uma parte do processo de produção, ou seja, o conjunto das atividades deste consórcio e a sua forma de funcionamento fariam com que as PMEs atuassem como uma grande empresa. Neste caso, as empresas conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

Tipologia	Características
Redes Sociais Simétricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laços pessoais fortes.</li> <li>• Forte compartilhamento de normas entre o grupo e valores culturais.</li> <li>• Utilização de mecanismos de controle social a exemplo da reputação e das sanções de parte do grupo diante do comportamento oportunista.</li> <li>• Presentes em distritos industriais como o tradicional distrito industrial marshalliano e baseadas em relações horizontais entre pequenas empresas do mesmo setor.</li> <li>• Também presentes nos pólos de alta tecnologia.</li> </ul>
Redes Sociais Assimétricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuem a figura de um agente central ou empresa-mãe, a exemplo dos complexos automotivos e “keiretsu” japoneses.</li> <li>• Tendem a ser redes verticais em relações do tipo cliente-fornecedor (a exemplo das cadeias de suprimento).</li> <li>• Contratos muito genéricos de forma que as relações sociais são preponderantes.</li> <li>• Coordenação e o controle social entre as empresas geralmente acompanhado por relações de autoridade (Whitley 1990 in Grandori, 1995).</li> <li>• Há um maior controle de recursos de parte de um dos nódulos da rede.</li> </ul>
Redes Burocráticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modos de coordenação formalizados em contratos de troca e de associação.</li> <li>• O contrato formal especifica as relações organizacionais (expressas nos diferentes mecanismos de coordenação a serem mencionados na parte específica sobre eles).</li> <li>• Coexistem com a rede social (os laços interpessoais são decisivos para a construção de confiança).</li> <li>• Também podem ser simétricas ou assimétricas.</li> </ul>
Redes Proprietárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os atores dispõem de direitos de propriedade sobre os ativos econômicos da rede (como no caso de uma “joint venture” ou no caso das “capital ventures”).</li> <li>• Utilizam ampla gama de mecanismos de coordenação. Da mesma forma que as redes burocráticas também podem ser simétricas e assimétricas (as “joint ventures”, neste caso, seriam consideradas simétricas e as “capital ventures” assimétricas).</li> </ul>

Fonte: Grandori e Soda (1995, *apud* AMATO NETO, 2005).

Quadro 04 - Tipologia das redes de empresas e suas características

Conforme Corrêa (1999, *apud* VERRI, 2000), existem três tipos de redes de empresas. A rede estratégica é aquela que se desenvolve a partir de uma empresa, que controla todas as atividades. É o caso, por exemplo, das montadoras de veículos e sua rede de fornecedores, ou de empresas líderes em empreendimentos imobiliários, de vestuário e calçados esportivos. A rede linear existe em torno da cadeia de valor, sendo seus participantes os elos da cadeia, indo dos fornecedores de matéria-prima até o cliente. E na rede dinâmica existe um relacionamento intenso e variável das empresas entre si. A liderança também não é fixa. É o modelo mais flexível e aberto de rede, assim como o que melhor se adapta para a conformação de empresas virtuais, em que cada participante contribui com suas competências essenciais (HAMEL e PRAHALAD, 1995), de modo que a rede apresenta vantagens competitivas significativas como um todo.

Porter (1990) salienta que, dentre as mais recentes formações de redes entre empresas encontradas na literatura, estão os *clusters* e as organizações virtuais. Passando ao conceito de *cluster*, pode ser entendido, de modo abrangente, como concentração setorial e geográfica de empresas. Dentre as características mais importantes, temos o ganho de eficiência coletiva, entendida como a vantagem competitiva das economias externas locais e da ação conjunta.

É importante ressaltar que os *clusters* são formados apenas quando tanto o aspecto setorial quanto o geográfico estão concentrados. Num *cluster* encontra-se um amplo escopo para a divisão de tarefas entre empresas, bem como para a especialização e para a inovação, elementos essenciais para a competição além de mercados locais.

De acordo com Amato Neto (2000), há uma grande dificuldade de caracterização de um *cluster*, já que os sistemas produtivos nem sempre podem ser claramente separados nas categorias disperso ou aglomerado (*clustered*). Os limites entre estas categorias nem sempre são nítidos e, em alguns casos, pode haver um *mix* das duas formas de organização. Convém destacar que esta dificuldade não altera em nada o fato essencial de que a aglomeração traz ganhos em eficiência coletiva que raramente produtores separados podem atingir. Por outro lado, porém, estes ganhos de eficiência não resultam, necessariamente, da existência de um

*cluster*. A eficiência coletiva deve ser entendida como o resultado de processos internos das relações interfirmas.

## 2.7 Comparação entre Redes e Alianças

Conforme Lagemann (2004), na literatura, os termos redes e alianças são utilizados alternativamente, referindo-se, muitas vezes, ao mesmo tipo de organização. Apesar das redes serem corretamente classificadas como alianças, estes termos não podem ser considerados sinônimos, pois as alianças, por sua vez, não compreendem apenas as redes. As alianças englobam os mais variados tipos de acordos entre empresas, com os mais variados tamanhos e objetivos, existindo, porém, falta de consenso quanto à sua abrangência: *joint ventures*, fusões e aquisições são, freqüentemente, incluídas ou excluídas do conceito de alianças por alguns autores. Pode-se considerar que fusões e aquisições não são alianças, pois, no momento que são estabelecidas, formam uma empresa única. As *joint ventures* serão consideradas aqui como alianças, pois, apesar de ocorrer a formação de uma nova empresa, as empresas originais que a formaram continuam tendo influência sobre essa terceira empresa, valendo-se de relações com proximidade maior do que uma simples relação de negócios entre empresas.

Ao se verificar os conceitos utilizados para redes e alianças, conforme utilização na literatura voltada ao gerenciamento, constata-se que nestas descrições essas organizações são tratadas como semelhantes. O conceito utilizado pelos autores pode ser utilizado tanto para redes quanto para alianças, com diferença apenas quanto ao número de participantes que, no caso das redes, é maior. O Quadro 05 apresenta as diversas formas de alianças, na concepção de vários autores, buscando diferenciá-las pelos objetivos, número de empresas e prazo de duração das mesmas.

Considerando agora as redes como instrumentos de análise das cadeias produtivas de pequenas e médias empresas, constata-se que a mesma representa uma ferramenta bastante interessante, abrangente e detalhada, na medida em que aborda desde questões estratégicas iniciais envolvidas, até o equacionamento de aspectos operacionais relevantes para a manutenção das organizações integrantes



e aumento da competitividade do sistema.

<b>Autor</b>	<b>Palavra de Ligação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Empresas</b>	<b>Prazo</b>
Håkansson, Kjellberg e Lundgren, 1993	Acordo	Coordenar recursos para propósitos conjuntos	Duas ou mais empresas autônomas	
Stafford, 1994	Parceria	Alcançar vantagem competitiva		Longo prazo
Vyas, Shelburn e Rogers, 1995	Acordo	Compartilhar recursos ou conhecimento para beneficiar os envolvidos	Duas ou mais empresas	
Rangan e Yoshino, 1996	Arranjo	Objetivos acordados	Duas ou mais empresas independentes	Longo prazo
Tsang, 1998	Arranjo cooperativo	Ganho econômico mútuo	Duas ou mais empresas independentes	
Gulati, 1998	Arranjos voluntários	Troca, compartilhamento ou desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços		
Spekman et al., 1998	Acordo próximo	Compartilhar conhecimentos, recursos e capacidades para melhorar a posição de cada um	Duas ou mais empresas	Longo prazo
Whipple e Frankel, 2000	Relação	Melhorar a performance		Longo Prazo
Ring, 2002	Relação de colaboração		Duas ou mais empresas com autonomia	
Bitran et al., 2002	Acordo formal ou informal		Duas ou mais empresas independentes	Longo Prazo
Isabella, 2002	Relação próxima, colaborativa	Alcançar objetivos mutuamente compatíveis	Duas ou mais empresas	
Das e Teng, 2003	Arranjos cooperativos	Perseguir objetivos estratégicos mútuos		
Draulans, deMan e Volderba, 2003	Compartilhamento	Compartilhar conhecimento e outros recursos	Duas ou mais empresas independentes	

Fonte: Lagemann (2004).

Quadro 05 - Características gerais de rede de empresas

Essa semelhança de conceitos pode ter resultado da dificuldade de instituição de tipologias aceitas de forma ampla neste assunto, pois, além das alianças, as próprias redes possuem uma variedade de tipos, o que dificulta a classificação. Assim, a utilização do termo aliança e a utilização de definição mais ampla para redes são a alternativa utilizada pelos pesquisadores. É importante,

porém, destacar que as redes possuem outras características, além do número de participantes, que melhor as distingue das demais alianças. Em análise dos casos estudados na literatura que foram classificados como redes, alguns atributos podem ser destacados, apesar de existirem exceções (conforme Quadro 06).

<b>Característica</b>	<b>Discussão</b>
Número de Empresas	Enquanto que as alianças são formadas por um mínimo de 2 empresas, as redes são formadas por um número maior de empresas, com um mínimo de 3 participantes.
Objetivos dos Parceiros	Ambas as redes e as alianças são formadas pelos mais variados objetivos, podendo um objetivo para a rede ser o mesmo que o de uma aliança. As redes são formadas, predominantemente, quando o número maior de empresas facilita o alcance dos objetivos.  Tanto nas redes quanto nas alianças podem existir objetivos diferentes entre os parceiros, desde que sejam compatíveis.
Contribuições dos Parceiros	Nas redes, os parceiros contribuem com o mesmo tipo de recurso, como conhecimento, especialização, volume de compras, volume de produção, entre outros. Nas demais alianças, cada parceiro pode contribuir com recursos diferentes como, por exemplo, uma aliança de acesso a mercado, onde um dos parceiros possui o produto e o outro o canal de distribuição já estabelecido.
Papel do Governo	Na construção da vantagem competitiva nacional, o governo deve assumir o papel de catalisador e desafiante, encorajando e impelindo a melhora do desempenho competitivo das empresas. É um papel indireto, mas ativo. As políticas governamentais devem ir além de definir o que não fazer, não intervir. São papéis essenciais assegurar condições de fatores apropriados e definir políticas que encorajam melhorias, como antitruste, propriedade intelectual, tributação e regulação da qualidade, segurança e impacto ambiental da produção e dos produtos (PORTER, 1998, 1999).
Papel das Instituições de Ensino	Nas redes, o papel dessas instituições é predominantemente de apoio, fornecendo auxílio gerencial, sem ser considerado como um parceiro. Existem casos, porém, em que essas instituições possuem papel principal, cujos objetivos variam desde troca de informações até a diminuição de custos de compra de materiais de escritório.
Proximidade entre Parceiros	Nas redes, enfatiza-se a formação de senso de grupo e a maior proximidade entre os parceiros, utilizando-se jargões como “o todo é maior do que a soma das partes”. Também as demais alianças, porém, podem ser formadas com grande proximidade entre os parceiros, utilizando-se os mesmos jargões para motivação.

Fonte: Compilação a partir de Lagemann (2004).

Quadro 06 - Discussões acerca das características das redes de empresas

Conforme se pode perceber nas características do Quadro 06, as redes de empresas podem ser definidas como acordos entre empresas independentes que potencializam ou racionalizam recursos, buscando objetivos compatíveis com a finalidade principal de ganho de vantagem competitiva. Pelas definições apresentadas, uma rede pode ser considerada uma aliança, mas nem toda aliança pode ser considerada uma rede.

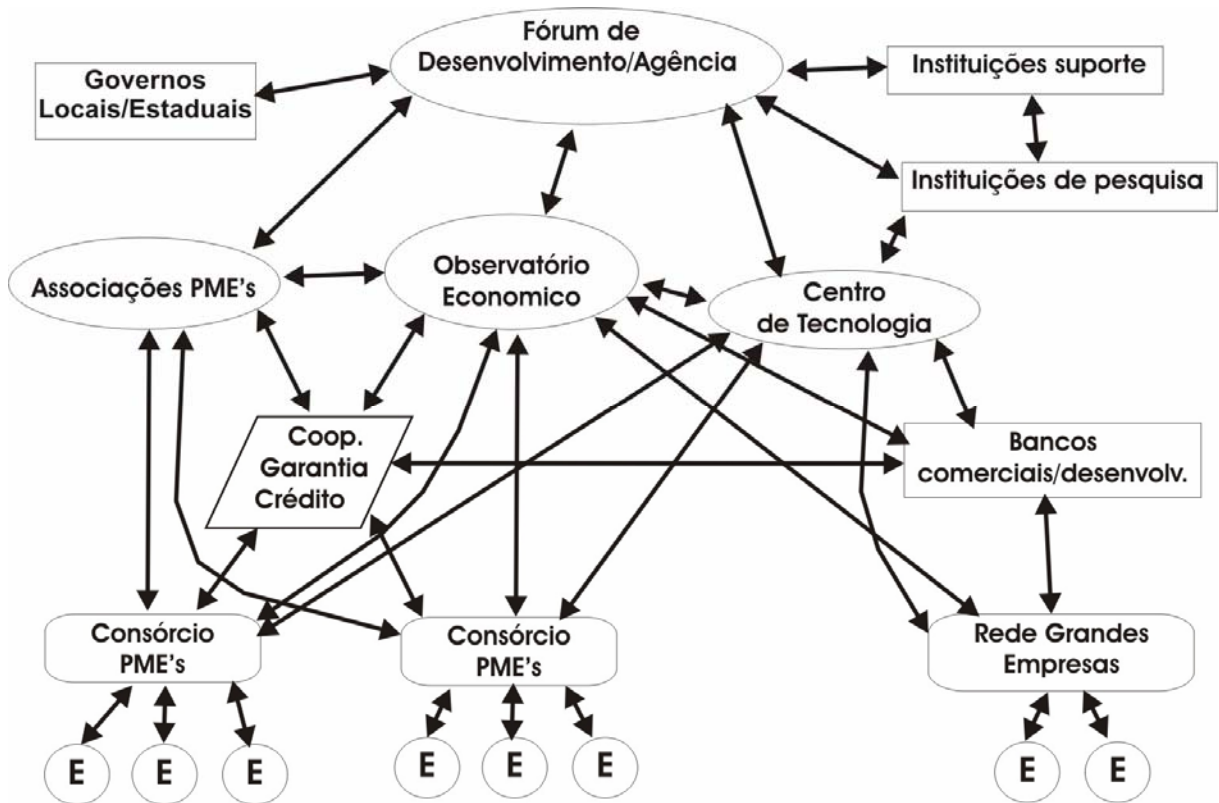
Na visão de Casarotto Filho e Pires (1999), uma outra abordagem a cerca das alterações nas relações inter-empresas é a vinculada à formação de redes de pequenas e médias empresas produtivas.

Esta forma de análise e interpretação das cadeias produtivas de pequenas e médias empresas baseia-se na constatação das mudanças no cenário competitivo global que tornou as condições de sobrevivência das pequenas e médias empresas extremamente difíceis, direcionando-as a estabelecerem alianças com vistas a acessar os recursos e a tecnologia necessários à sua manutenção e sobrevivência. A partir da análise estratégica realizada, as opções básicas para as pequenas e médias empresas seriam constituídas pela sua inclusão em uma rede *topdown* (uma rede de empresas lideradas por uma grande empresa-mãe, que apresenta um conjunto de empresas menores como suas fornecedoras diretas e indiretas), na condição de fornecedoras de uma grande empresa, ou participar de redes flexíveis (aquela formada por um consórcio de pequenas e médias empresas em que cada uma participa em determinado estágio do processo produtivo), dentro de sua especialização, contribuindo para a produção que garante a sustentabilidade da cadeia como um todo (no mercado em que participa), de empresas de porte similar ao seu.

“A referência à flexibilidade prende-se ao fato das redes assim formadas serem constituídas por pequenas empresas mais flexíveis e ágeis que as grandes empresas nas funções produtivas” (Casarotto Filho e Pires, 1999). A Figura 04 apresenta um modelo geral de redes de pequenas e médias empresas.

Observando-se ainda este tipo de redes, pode-se constatar diferentes tipos de consórcios e pactos firmados entre as organizações participantes. Os principais grupos de consórcios são representados por Casarotto Filho e Pires (1999):

- Consórcio Setorial – empresas concorrentes e complementares realizam um acordo que permite o ganho de competitividade dos membros pela difusão de informações e complementaridade produtiva.



Fonte: Casarotto Filho e Pires (1999, p. 21).

Figura 04 - Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local

- Consórcio Territorial – reúne empresas de todos os segmentos e atividades de uma região e ocupa-se, principalmente, das atividades informativas e de promoção do conjunto dessas empresas.

- Consórcio Específico - restringe sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo determinado como, por exemplo, a exportação de produtos e bens.

Também existem consórcios em que todos os integrantes fabricam o mesmo produto, assim como consórcios em que a produção de componentes de um determinado produto está dividida entre diversos integrantes, apresentando o bem final a marca do consórcio em si.

Uma das características fundamentais destes consórcios formados entre as empresas que constituem a rede é o estabelecimento de um pacto ou acordo entre os integrantes sobre a forma operacional, visando a atingir objetivos comuns, como a constituição de uma entidade pelos consorciados destinada a realizar

aquelas atividades que os mesmos não poderiam desempenhar isoladamente. Neste sentido, alguns tipos de serviços genéricos prestados às empresas integrantes das redes pelos consórcios são os sistemas de informações, o controle de qualidade e o incremento da inovação tecnológica, o suporte financeiro, a promoção e venda territorial ou regional e a atração de investimentos externos.

Observa-se que a tendência central é a de que as atividades primárias, aquelas voltadas diretamente à produção do produto ou bem, sejam realizadas pelas organizações integrantes da rede, ao passo que as atividades de suporte fiquem a cargo do consórcio ou da instituição por ele criada para este fim.

Conforme Ribault *et al.* (1995, *apud* RIBAS JÚNIOR, 2003, p. 45), existe um grande número de tipos de alianças estratégicas entre empresas grandes, médias e pequenas. São em geral constituídas para atacar mercados precisos com o objetivo de se apossarem de partes de mercados em detrimento de concorrentes que se encontram em desvantagem face às empresas ligadas por alianças estratégicas. A estratégia possui vários objetivos: a dimensão crítica a partir da qual se pode ocupar uma posição dominante no mercado; o reforço das redes de distribuição, para reforçar ainda mais esse domínio de mercados; a colocação em comum de atividades complementares de pesquisa e desenvolvimento.

Dentre os vários e possíveis tipos de alianças, Kanter (1990, *apud* RIBAS JÚNIOR, 2003, p. 45), cita os seguintes:

a) *Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios*: neste tipo de alianças, um grupo de organizações (empresas) que tenham uma necessidade similar (freqüentemente empresas de um mesmo setor industrial) juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher aquela necessidade delas todas. Como exemplo, a autora cita a organização de um “consórcio” de seis empresas norte-americanas para viabilizar as pesquisas sobre fibras óticas na *Battelle Memorial Institute* em Columbus, Ohio.

b) *Alianças Oportunísticas ou Joint Venture*: em que as organizações vêem uma oportunidade para obter algum tipo de vantagem competitiva imediata (ainda que, talvez temporária), através de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente. Tal tipo

de alianças é freqüentemente utilizado, por exemplo, em atividades de pesquisa em desenvolvimento entre empresas de vários países.

c) *Alianças de Parceria, envolvendo Fornecedores, Consumidores e Funcionários*: neste tipo de aliança há o envolvimento de vários parceiros (*stakeholders*) no processo de negócio (*business process*) em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus funcionários.

Uma das formas mais simples de cooperação é a parceria, que geralmente diferencia-se pelo elevado grau de informalidade. Nela, as organizações se dispõem a trabalhar juntas por um curto período de tempo na busca de melhorias específicas nos negócios.

As redes de empresas atrelam-se à administração das operações estratégicas e à busca do posicionamento competitivo para toda a rede coletiva, pressupondo forte integração interorganizacional e coesão massiva dos processos de negócios das empresas. Nas redes prevalece a focalização dos negócios e a flexibilidade coletiva, incrementando-se continuamente, a rentabilidade das empresas, através de uma gama estreita de processos, tecnologia de produto e *core business* (Barbosa e Sacomano, 2001, *apud* OLIVEIRA E GUERRINI, 2003, p. 2).

No artigo “Acordos cooperativos estratégicos: tipologia, motivadores, fatores críticos de sucesso e um estudo de caso brasileiro”, Oliveira e Feldmann (2004) apresentam as características básicas e a estratégia competitiva dos tipos de acordo, conforme apresentado no Quadro 07.

<b>Tipo de Acordo</b>	<b>Características básicas</b>	<b>Estratégia Competitiva</b>
Parcerias	Acordos informais e localizados	Diferenciação
Alianças	Acordos formais, não sem criação de nova empresa	Diferenciação
<i>Joint Ventures</i>	Criação de nova empresa para administrar acordo e operação específica	Enfoque
Fusões	Empresas juntam todas operações e formam uma nova empresa	Enfoque; Liderança em custos
Aquisições	Uma empresa compra outra, resultando em apenas uma companhia	Liderança em custos

Fonte: Oliveira; Feldmann; SLADE 2004.

Quadro 07 - Tipologia, características básicas e estratégia competitiva dos tipos de acordos cooperativos

## 2.8 Objetivos da formação de Redes de Empresas

Na visão de Castells (1999), no mundo contemporâneo, as redes de cooperação, estruturam-se através de complexas teias de relacionamento socialmente imbricadas e economicamente motivadas, nas quais há pouco espaço para ações individuais de agentes isolados, principalmente no campo econômico.

Em virtude da crescente competição global, cresce a investigação das empresas em novos processos de interação de modo a manter sua posição competitiva. De um modo geral, as empresas têm se dedicado à melhoria de alguns aspectos como melhor desenho de produtos, maior sensibilidade para o mercado, melhor desenho do processo, melhor gestão estratégica e melhor gestão operacional.

As empresas estão buscando operar de forma cooperativa com objetivo de atender às mudanças das condições ambientais, acessar mais rapidamente novos mercados e tecnologias, superar os limites impostos pela escala em produção ou pesquisa e desenvolvimento, melhorar condições de acesso a conhecimentos fora da empresa, compartilhar riscos ou ainda contratar serviços complementares (POWELL *apud* PUFFAL, 2005).

A cooperação interempresarial ou interfirma busca o atendimento de uma série de necessidades das empresas que seriam de difícil satisfação, caso as empresas atuassem isoladamente. Amato Neto (2000) descreve tais necessidades como sendo:

- combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- exercer uma maior pressão no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo

subutilizados;

- fortalecer o poder de compra;
- obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Além destas possibilidades, é possível ainda apresentar uma série de outras facilidades que se pode conquistar com a formação de alianças estratégicas, tais como: penetração em novos mercados, inovação com rapidez, competição via integração de tecnologias, facilidade em construir competências, “classe mundial”, obter padrões globais; romper as barreiras de mercado, diminuição acelerada de custos e a busca constante por novas oportunidades de negócios em todo o mundo com uma boa gestão do meio ambiente.

No entanto, para que uma rede de cooperação possa funcionar em harmonia é necessário considerar alguns aspectos: considerações do ponto de vista do parceiro; tratamento ético; busca de valores compatíveis e equilibrados; compromisso de estimular o relacionamento entre as partes interessadas; interdependência contínua entre as partes; comunicação ágil e eficaz; comprometimento e envolvimento.

## **2.9 Vantagens da formação de Redes**

Os benefícios proporcionados passam a ser uma vantagem competitiva conjunta dos associados que cooperam para gerá-lo. Como são particulares de uma coletividade que colaborou para originá-los, Olson (1999) *apud* Verschoore (2005) denomina-os de benefícios coletivos exclusivos. São coletivos por pertencerem ao conjunto de empresas geradoras e exclusivos por não serem estendidos a outras organizações ou grupos de organizações. Pode-se concluir, então, que a cooperação com a finalidade de geração de vantagens de que somente associados torna-as mais competitivas frente àquelas que não fazem parte do grupo. Em um mundo concorrencial, isso causa um sério dilema.

Quanto maior o número de associados, maiores são as possibilidades de geração de benefícios, porém, quanto menor o número de associados, mais exclusivas tais vantagens se tornam. Esse pode ser denominado dilema da cooperação em rede (VERSCHOORE, 2005, p. 19).



Dentre outras, as vantagens e desvantagens que podem ser consideradas para a celebração de uma aliança são as seguintes, conforme o Quadro 08:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• acesso a mercados fechados</li> <li>• aumento do poder de barganha</li> <li>• bloquear concorrentes</li> <li>• criar padrão de mercado para sua tecnologia</li> <li>• distribui risco</li> <li>• incentivos governamentais</li> <li>• possibilita conhecer o mercado</li> <li>• potencial de absorção de tecnologia</li> <li>• reduz custo da inovação</li> <li>• reduz tempo da inovação</li> <li>• soma vantagens comparativas dos parceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• divisão dos benefícios</li> <li>• potencial de conflitos</li> <li>• restrições impostas pela aliança</li> <li>• risco de absorção pelo parceiro mais forte</li> <li>• risco de fortalecer futuro concorrente</li> </ul>

Fonte: Vasconcellos (1992) *apud* Freitas (2003)

Quadro 08 - Vantagens e Desvantagens em relação às alianças estratégicas

O estabelecimento de redes de cooperação ocorre em organizações de todo o porte, mas é em pequenas e médias empresas que aparecem maiores vantagens, tais como as apresentadas por Amato Neto (2000):

- elevar o poder de competitividade: criando relações mais confiantes com seus fornecedores e clientes, pequenas e médias empresas podem concorrer de forma mais equilibrada com grandes empresas;

- dividir riscos e custos: somando os investimentos iniciais menores, a união de pequenas e médias empresas dividem também eventuais riscos, assim o prejuízo ficará diluído entre elas fazendo com que essas empresas se adaptem melhor às mudanças de mercado;

- maior transferência de informação e tecnologia: permite que as pequenas e médias empresas estejam sempre se atualizando em todos os aspectos, uma vez que a velocidade de transferência de informações é muito grande.

Para Teixeira e Guerra (2002), a disseminação dos princípios de confiança mútua se explica pela presença dos seguintes elementos:

- minimização da incerteza comportamental associada a práticas oportunistas;
- eliminação de custos contratuais vinculados à montagem de arranjos que incorporam mecanismos defensivos de monitoração das condutas;
- otimização da divisão do trabalho no âmbito da rede, adequando-se às escalas de produção e evitando-se a duplicação de esforços;
- viabilização de transferências de informações de natureza tácita.

As redes de empresas atrelam-se à administração das operações estratégicas e à busca do posicionamento competitivo para toda a rede coletiva, pressupondo forte integração interorganizacional e coesão massiva dos processos de negócios das empresas.

A cooperação entre empresas possibilita as mais diversas formas de agregar valor aos produtos ou serviços, em busca da vantagem competitiva. Casarotto Filho e Pires (1999, p. 41) apresentam, no Quadro 09, formas de agregar valor ao produto, através da parceria ou da cooperação.

## **2.10 As Redes no Rio Grande do Sul**

As redes, no Rio Grande do Sul, vêm sendo utilizadas em formatos variados, por diferentes iniciativas e diferentes ramos da economia. Algumas redes formaram-se por livre iniciativa dos empresários, enquanto outras estão sendo fomentadas pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e pela Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais - SEDAI/RS.

A partir de 2003, as ações do SEBRAE e da SEDAI para formação de redes no Estado passaram a ser consideradas em conjunto com a SEDAI englobando as redes já formadas pelo SEBRAE (Seminário de Estratégias de Desenvolvimento para o Rio Grande do Sul, 2003). Essas redes, apesar de terem sido formadas por iniciativas diferentes, possuem características em comum.

<b>Etapas da Cadeia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Cooperação para:</b>
Iniciais	<p>Ação no momento certo</p> <p>Novos níveis de desempenho Custos e riscos menores Maior valor para o cliente</p> <p>Linha de produtos mais forte</p> <p>Melhor suprimento Redução de custos de insumos</p>	<p>Evitar atrasos no desenvolvimento Criar mais opções Compartilhar planos avançados Assumir compromissos antecipados Combinar competências Compartilhar desenvolvimento Melhorar a utilização Aumentar a compreensão Desenvolver novos produtos Comercializar produtos de terceiros Oferecer uma gama maior de produtos Fortalecer os vínculos de suprimento Ganhar poder de compra Facilitar pedidos e entregas</p>
Finais	<p>Melhor imagem do produto Melhor cobertura do mercado</p> <p>Abertura de novos canais Menos barreiras de entradas em Negócios</p> <p>Explorar novas oportunidades e novos Mercados</p>	<p>Fazer propaganda conjunta Combinar recursos de vendas Combinar produtos Compartilhar canais de outras empresas</p> <p>Obter as forças necessárias</p> <p>Realizar experiências conjuntas</p>
Intermediárias	<p>Maior capacidade Novos processos</p> <p>Maior eficiência Novas práticas</p>	<p>Partilhar recursos subutilizados Compartilhar <i>Know-how</i> Dividir riscos de desenvolvimento Utilizar melhores competências de cada Desenvolver padrões comuns</p>
Gestão	<p>Melhor estratégia competitiva Melhor gestão de RH Aceleração da curva de aprendizado Melhor padrão de qualidade Geração de mais receitas Redução de custos e riscos</p> <p>Redução de custos financeiros</p>	<p>Obter maior flexibilidade com menores Compartilhar funções de RH Estudar práticas dos parceiros</p> <p>Compartilhar padrões Aplicar recursos subutilizados Dividir custos e riscos Reduzir a exposição dos investimentos Negociar recursos conjuntamente</p>

Fonte: Casarotto Filho e Pires (1999)

Quadro 09 - Formas de agregar valor ao produto, através da parceria ou da cooperação

No final do ano de 2003 foi formada a Federação de Redes do Rio Grande do Sul, que se apresenta como uma “rede de redes”, unindo todas as redes do Estado (CAMARGO, 2003 *apud* LAGEMANN, 2004, p.17). Esta federação pode facilitar a troca de informações entre redes e a formação de alianças entre as mesmas, podendo propiciar melhor retorno às empresas, além de formação de *lobby*

para defesa de seus interesses. Tempos depois foi formada uma rede entre os consultores das mesmas (HERCÍLIO, 2003 *apud* LAGEMANN, 2004, p.17) que, com a proximidade para troca de informações sobre experiências, auxiliam de forma mais efetiva as redes de empresas do Estado.

#### 2.10.1 O Programa Redes de Cooperação

O Programa Redes de Cooperação é uma iniciativa inovadora do Governo do Estado para desenvolver a cultura associativa entre pequenas empresas. Iniciado no ano 2000, foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços, garantindo melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados. O Programa integra o Departamento de Desenvolvimento Empresarial, da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul – SEDAI / RS.

A idéia central é reunir empresas com interesses comuns em Redes de Cooperação, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante. A formação de uma Rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias, comprovando a idéia de que o todo é maior que a soma das partes. As Redes constituídas são administradas democraticamente, permitindo a participação direta de todos nas decisões estratégicas e distribuindo simetricamente os benefícios entre os participantes. Tendo a cooperação como alicerce nas Redes, as pessoas e seus relacionamentos predominam sobre o capital.

Os objetivos deste programa são de fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das Redes. Possui abrangência estadual e é coordenado pela SEDAI, através da Divisão Redes de Cooperação, sendo executado regionalmente de forma articulada com as

Universidades. Através de parcerias, as Universidades disponibilizam sua infraestrutura para execução do Programa, tais como salas para reuniões, equipamentos, organização de eventos, materiais, etc. A supervisão em cada região é realizada por técnico especialmente destacado pela Universidade para tal, sendo o responsável pelo cumprimento das ações dos Consultores e pelas metas estabelecidas em conjunto com a Coordenação Estadual.

O Programa é desenvolvido e operacionalizado através de Convênios entre o Governo do Estado e Universidades Regionais do Rio Grande do Sul que possuem articulação comunitária nas suas regiões. Nos Convênios são definidos o repasse da metodologia e a forma de atuação. De igual forma, são definidos os objetivos, as metas e as etapas constantes do plano de trabalho que determinam as atividades que serão executadas.

Na operacionalização do Programa, fomenta-se e sensibiliza-se para a cooperação entre empresas, regional e setorialmente, com vistas à ampliação da eficiência coletiva dos empreendimentos e disponibiliza-se os instrumentos necessários para a formação. Paralelamente, para o desenvolvimento das Redes, elabora-se um plano de ação conjunta, que é executado pelos empresários participantes. No intuito de consolidar as Redes, capacitam-se os gestores, abre-se espaço para troca de informações entre os empresários e oportuniza-se a articulação entre as empresas, estimulando-se negócios, parcerias e alianças. Ao final, todo o processo é reavaliado. Para potencializar os avanços conquistados pelas Redes são oferecidos instrumentos complementares da SEDAI, como Extensão Empresarial, Programas de Crédito, Capacitação Empresarial, Apoio à Participação em Feiras, *Trade Point* e Arranjos Produtivos Locais. Também são disponibilizados instrumentos de outros parceiros, como de órgãos e agências de governos e de entidades privadas apoiadoras de pequenos empreendimentos.

Os Consultores, disponibilizados em tempo integral à Rede pelo período de doze meses, são os responsáveis diretos pelo processo de formação e consolidação das Redes. São eles que iniciam o contato com empresários para participação nas reuniões de sensibilização para cooperação e apresentação do Programa e motivam os envolvidos, atuam como facilitadores de atividades do grupo e identificam as possibilidades de ações conjuntas para resolução de problemas

comuns e para a potencialização de oportunidades do grupo. Os Consultores têm a responsabilidade de adequar a melhor formatação jurídica e registro da Rede em cartório (com estatuto, regimento interno e código de ética), constituir a Diretoria e auxiliar na formação de equipes de trabalho. Depois de formatada a Rede, é escolhida sua marca, com apoio de agência especializada em publicidade empresarial e feita a apresentação da mesma, de sua marca e de seu potencial como comprador e parceiro, para seus potenciais fornecedores. Estabelecida a Rede, é realizado o lançamento para o público consumidor em um evento organizado pelos empresários e apoiado pelo Programa.

As Redes passam a atuar com ferramentas coletivas, como central de negócios, que permite conquistar condições mais vantajosas de compra; *marketing* compartilhado, que possibilita desenvolver campanhas publicitárias, fortalecendo marcas e firmando um conceito comum; central para alianças, que estabelece parcerias com fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, consultorias, etc. Além dessas, são possíveis várias outras ferramentas coletivas vantajosas às empresas em Rede, operacionalizadas com base no planejamento estratégico de atuação desenvolvido pelo grupo. Ao final do período de acompanhamento integral, os Consultores auxiliam na elaboração do plano de longo prazo e atuam como facilitadores da Rede, recebendo demandas esporádicas e buscando novas oportunidades de parcerias e alianças.

Nos primeiros três anos do Programa, foram apoiadas quarenta e três Redes de Cooperação com um total de mil empresas integradas, gerando e/ou mantendo cerca de dez mil empregos diretos e alcançando em conjunto um faturamento anual em torno de quatrocentos milhões de reais. Do total das redes apoiadas, somente trinta e sete foram efetivamente constituídas, implementando ações de desenvolvimento empresarial para seus associados.

A partir de março de 2003, o Programa passou por uma profunda reestruturação para implantar as melhorias identificadas nos primeiros anos de atuação. A reestruturação levou oito meses, trazendo inovações e melhorias substanciais aos convênios assinados em dezembro de 2003, tais como: reformulação da metodologia de formação de redes, aperfeiçoamento da coordenação estadual da SEDAI, instituição de instrumentos de acompanhamento

*on line* das atividades, criação de um supervisor para cada região, melhoria da seleção e treinamento dos consultores, geração de encontros entre empresários de redes, entre outras. O Programa hoje conta com uma melhor estrutura, possibilitando constituir mais e melhores redes com o orçamento disponibilizado.

Em decorrência das melhorias, em apenas um ano de atuação (até junho de 2006), estaremos constituindo cento e quarenta e sete novas redes de cooperação, o que significa que em apenas um ano conseguiremos quadruplicar o número de redes constituídas nos últimos três anos. Estas novas redes abrigarão duas mil e quinhentas empresas, cerca de trinta mil postos de trabalhos diretos e agregando mais de seiscentos milhões de reais no faturamento conjunto das empresas apoiadas pelo Programa Redes de Cooperação. No somatório de atividades, desde seu início no ano 2000, teremos, em junho de 2006, cento e oitenta e quatro Redes de Cooperação apoiadas, com um total de três mil e quinhentas empresas integradas, gerando e/ou mantendo mais de quarenta e cinco mil postos de trabalho diretos e alcançando em conjunto um faturamento anual superior a um bilhão de reais.

Esses números consolidam o Programa como uma iniciativa singular de apoio ao desenvolvimento econômico com base em empresas de pequeno porte. O Programa Redes de Cooperação constitui-se uma inovação de políticas públicas, reconhecido nacionalmente pela premiação “Gestão Pública e Cidadania”, da Fundação Getúlio Vargas, Fundação Ford e Banco Nacional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BNDES, estando entre os vinte premiados dentre os um mil e cinqüenta e três Programas inscritos em todo o país. Destacado internacionalmente pelas Nações Unidas no UN-HABITAT - United Nations Human Settlements Programme, no ano de 2004.

O futuro do Programa Redes de Cooperação estará baseado em inovações contínuas para ampliar o número de novas redes no Estado e, principalmente, para desenvolver as redes existentes. Entre as metas para os anos de 2006, estão constituir cento e setenta novas redes de cooperação, alcançando o número de duzentas e cinqüenta redes apoiadas e incorporar duas mil e quinhentas empresas ao programa, superando cinco mil empresas participantes.

### 2.10.1.1 Benefícios alcançados pelas empresas em Rede

O Programa obteve os melhores resultados porque as Redes constituídas por intermédio dele proporcionam reais benefícios às empresas integradas. Entre eles podem ser destacados os seguintes benefícios, apresentados no Quadro 10:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ganhos de credibilidade no mercado, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu ambiente comercial;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novas possibilidades de relacionamentos empresariais, com Universidades, agências estatais e instituições tecnológicas que pequenas empresas não conseguem estabelecer;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• valorização de marcas, lançamento de produtos diferenciados e <i>marketing</i> compartilhado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redução de custos de produção e riscos de investimento, com compras conjuntas de mercadorias, materiais de expediente, máquinas e equipamentos e acesso a grandes marcas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• normatização de procedimentos e certificações;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento da produtividade e redução da ociosidade;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• contratação de novos empregados e manutenção de postos de trabalho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacitação gerencial e qualificação profissional;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• assessoramento e consultorias em diversas áreas, proporcionando o conhecimento de novos conceitos, métodos e estilos de gestão;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abertura e consolidação de mercados com estruturas de comercialização nacionais e internacionais;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organização dos negócios a partir de planejamento estratégico e da gestão conjunta;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ampliação da escala produtiva e atendimento de grandes pedidos através da produção conjunta;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• troca de informações e experiências;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento da motivação e confiança no negócio;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• facilitação do acesso ao crédito, através de ações de investimentos conjuntos e do reconhecimento da estrutura de Rede pelo agente financeiro.</li> </ul>	

Quadro 10 – Benefícios alcançados pelas empresas em Rede através do Programa Rede de Cooperação

Considerando-se os fatores apresentados neste capítulo, julgou-se relevante avaliar os fatores de competitividade estratégico-empresariais das escolas sinodais da Região Noroeste do RS, preparando-as para que possam, futuramente, atuar em Rede de Cooperação. Dessa forma, apresentam-se, no terceiro capítulo, os aspectos metodológicos que dirigiram as pesquisas deste trabalho e que são analisados no quinto capítulo.



## **CAPÍTULO 3**

### **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo discorre sobre os aspectos metodológicos da pesquisa realizada, a partir do estudo da fundamentação teórico-empírica descrito no capítulo anterior, cujo propósito é o de avaliar os fatores de competitividade estratégico-empresarias das escolas sinodais da Região Noroeste do RS, na ótica de seus gestores e de seus clientes externos, visando otimizá-los e alinhá-los para que possam, futuramente, atuar em rede de cooperação, aumentando a sua competitividade.

#### **3.1 Método de Abordagem**

Na definição de Lakatos e Marconi (2001, p. 106), o método “caracteriza-se por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevada, dos fenômenos da natureza e da sociedade”. Já para Oliveira (1999, p. 57), “o método é uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudar, que seja para explicá-lo”.

Em relação à abordagem, segundo Lakatos e Marconi (2001, p.106), o método indutivo é “aquele cuja aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constelações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente)”. Já o método dedutivo, ao contrário, partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (conexão descendente).

Neste estudo, a abordagem utilizada foi a indutiva. Ela foi utilizada na análise dos dados coletados, a partir de uma amostra durante a aplicação de dois

questionários, um aos gestores e outro aos clientes externos (pais ou responsáveis) das escolas objeto do estudo.

### **3.2 Método de Procedimento**

Na visão de Lakatos e Marconi (2001, p. 106), os métodos de procedimentos “constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos”. Utilizou-se o método de procedimento comparativo, a partir de um modelo existente, em relação a constatações que possuem uma proximidade em relação a este.

Segundo Lakatos e Marconi (2004, p. 92),

este método, considerando que o estudo das semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos, sociedades ou povos contribui para uma melhor compreensão do comportamento humano, realiza comparações com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências. O método comparativo é utilizado tanto para comparações de grupos no presente, no passado ou entre os existentes e os do passado, quanto entre sociedades de iguais ou de diferentes estágios de desenvolvimento.

Considerando-se esta pesquisa, a mesma analisa grupos semelhantes e grupos diferentes, pois são pesquisados e analisados de um lado gestores e de outro clientes externos (pais ou responsáveis).

### **3.3 Técnicas**

Lakatos e Marconi (2001, p. 43) afirmam que “os dois processos pelos quais se podem obter os dados são a documentação direta e a indireta. A primeira constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Esses dados podem ser conseguidos de duas maneiras: através da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório. Ambas se utilizam das técnicas de observação direta intensiva (observação e entrevista) e da observação direta extensiva (questionário, formulário, medidas de opinião e atitudes técnicas mercadológicas)”.

Os mesmos autores asseveram que a segunda serve-se de fontes de dados coletados por outras pessoas, podendo constituir-se de material já elaborado ou não. Dessa forma, divide-se em pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias). Os documentos de fontes primárias são aqueles de primeira mão, proveniente dos próprios órgãos que realizam as observações. Já os documentos de fonte secundária tratam do levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

Dessa forma, os dados levantados neste estudo deram-se através da documentação direta, através da aplicação de duas pesquisas de campo em forma de questionário, caracterizando-se como uma observação direta extensiva. Também utilizou-se da documentação indireta, realizada através da pesquisa bibliográfica.

### **3.4 Estudo Descritivo**

Na visão de Triviños (1987, p. 110), “o foco essencial deste tipo de estudo reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação, sua preparação para o trabalho, seus valores...”. Para Oliveira (1999, p. 114), “é um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno”. Assim, o estudo aplicado neste trabalho foi o descritivo.

### **3.5 Abordagem Qualitativa e Quantitativa**

Tendo em vista o caráter desta pesquisa em que foram estudados e definidos os fatores de competitividade estratégico-empresariais e o alinhamento estatístico das percepções dos dirigentes e clientes externos de cada escola, a abordagem selecionada foi a qualitativa e a quantitativa.

Embora alguns autores não façam distinção entre qualitativos e quantitativos (Goode e Hatt, 1969, p. 398, *apud* LAKATOS e MARCONI, 2004, p.

269), há uma diferença marcante em relação à maneira como são abordados os fatos, dependendo do tipo de estudo.

O Método Quantitativo, segundo Richardson *et al.* (1999, *apud* LAKATOS e MARCONI, 2004, p. 269), “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde a mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.” Assim, a apresentação gráfica apresentou-se como uma das mais indicadas e visualmente a que melhor representa os resultados e as correlações, face ao entendimento que se pretende repassar.

O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise de dados. Na definição de Lakatos e Marconi (2004, p. 269), no Método Quantitativo “os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados”.

Para Lima (2004, p. 26), os métodos quantitativos são evidenciados “na objetividade e rigor reconhecidos por este método”, assim como em outro fator em que expressa que “a representatividade estatística da população investigada amplia a credibilidade das conclusões alcançadas”. Dessa forma, a análise estatística representou-se como extremamente importante tanto na definição da amostra, baseada em critérios científicos, quanto no tratamento dos mesmos.

Partindo-se dessas definições, o Método Qualitativo foi utilizado para a definição dos fatores de competitividade estratégico-empresariais a serem utilizados para a elaboração dos instrumentos de pesquisa, levando-se em conta os fatores locais e estruturais das escolas objeto do estudo.

O Método Quantitativo foi utilizado para a definição da amostra e para a análise e representação dos resultados, através de médias, percentuais e figuras gráficas.

### 3.6 Questões da Pesquisa

Foram elaboradas algumas questões de pesquisa para se atingir os objetivos descritos anteriormente, que são apresentadas a seguir.

- Que fatores de competitividade estratégico-empresariais podem ser utilizados para avaliar a percepção dos gestores e a opção dos clientes externos pelas escolas sinodais da Região Noroeste do RS?

- Como os fatores de competitividade estratégico-empresariais são percebidos pelos gestores das escolas sinodais da Região Noroeste do RS?

- Como os clientes externos avaliam os fatores de competitividade estratégico-empresariais das escolas sinodais da Região Noroeste do RS?

- Que resultados apresenta o confronto dos fatores de competitividade estratégico-empresariais percebidos pelos gestores e pelos clientes externos das escolas sinodais da Região Noroeste do RS?

#### 3.6.1 Definição das Variáveis

Presentes em qualquer tipo de pesquisa científica, as variáveis também estão presentes neste trabalho. Ao pesquisador, cabe a identificação destas variáveis, visando a sua manipulação e análise do modo mais eficaz. Na concepção de Triviños (1987), sem a definição adequada das variáveis, (...) é impossível ter uma idéia clara dos rumos e conteúdos de uma pesquisa.

A definição das variáveis que norteiam esta pesquisa está assim representada:

Redes: são atividades colaborativas de negócios realizados por distintos, usualmente pequenos grupos de firmas, no intuito de gerar vendas e lucros através, por exemplo, de exportação em conjunto, desenvolvimento de produtos e solução de problemas (ROSENFELD, 1997).

Cooperação: composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizado em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor, empresas individuais a especializar-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, que se fazem valer das instituições locais, através de relacionamento de competição e cooperação. (PYKE, 1992, *apud* AMATO NETO, 2000).

Redes de Cooperação: o processo de cooperação em rede pode ser definido como a atividade ou conjunto de atividades desenvolvidas por um grupo de agentes econômicos onde determinados recursos são partilhados com vista à otimização dos resultados e com benefícios para todos os intervenientes (HAKÅNSON, 1989).

Estratégia: as novas regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização (ANSOFF, 1990, p. 93).

Escolas Sinodais: são escolas que, com esforço dos imigrantes, principalmente alemães e italianos, de darem formação a seus filhos, surgiram juntamente com a chegada desses ao Brasil,. São escolas mantidas por comunidades ou por sociedades escolares vinculadas às comunidades e que possuem uma ligação através da confessionalidade, fazendo parte da Rede Sinodal de Educação ([www.redesinodal.com.br](http://www.redesinodal.com.br)).

Rede Sinodal de Educação: é um dos departamentos da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil – IECLB, que surgiu a partir das dificuldades por que passaram as Comunidades durante a 2ª Guerra Mundial, especialmente com a "nacionalização", que foi a política adotada pelo Governo Vargas, proibindo que estrangeiros exercessem determinadas atividades - inclusive o magistério - e proibindo o uso da língua alemã. Como na maioria das escolas evangélicas da época lecionavam professores não habilitados ou que somente falavam o alemão, o Sínodo Rio-grandense, através de um Departamento de Ensino, auxiliou as comunidades no processo de regularização de escolas e professores. A Rede Sinodal de Educação se constitui de três níveis que se complementam: a Rede Sinodal de Educação, que é o grêmio das escolas filiadas, o Conselho de Educação, que é o organismo com poderes normativos e consultivos, e a Direção-Executiva,

que é a instância que administra o desenvolvimento do trabalho ([www.redesinodal.com.br](http://www.redesinodal.com.br)).

### **3.7 Delimitação e perspectiva da pesquisa**

A realização desta pesquisa caracterizou-se como sendo descritiva-exploratória, o que para Cervo e Bervian (1997) “(...) objetiva descrições precisas da situação e quer descobrir as relações entre os elementos componentes da mesma”. Os mesmos autores acrescentam que este tipo de pesquisa “(...) é recomendável quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado”. Já na concepção de Gil (1995), a pesquisa de caráter exploratório “(...) tem o objetivo de proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Quanto aos estudos descritivos, Oliveira (1999) salienta que ele proporciona ao investigador o desenvolvimento de “(...) um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”.

As pesquisas bibliográficas e documentais foram realizadas no ano de 2005 e 2006. A aplicação dos questionários com os gestores e com os clientes externos foi realizada em março de 2006.

### **3.8 População e amostra**

O universo desta pesquisa foram os gestores e clientes externos das escolas sinodais localizadas nos municípios de Três de Maio, Horizontina, Santa Rosa, Tuparendi e Giruá, na Região Noroeste do Rio Grande do Sul.

Para a coleta de dados dos gestores foi aplicada uma pesquisa aos gestores das escolas objeto deste estudo. A pesquisa foi aplicada para toda a população, sendo que de cada escola responderam a direção, representado(a) pelo(a) diretor(a), e a coordenação pedagógica, representado(a) pelo(a) coordenador(a), perfazendo um total de quinze formulários preenchidos.

Para a coleta de dados dos clientes externos foi aplicada uma pesquisa a estes clientes das escolas objeto deste estudo.

Para a aplicação da pesquisa, a população foi de um mil seiscentos e quarenta e cinco estudantes, que compreende o somatório de matrículas nas cinco escolas objeto do estudo. Na definição da amostragem da pesquisa, utilizou-se um grau de confiança de noventa por cento e margem de erro de dez por cento, chegando-se ao tamanho mínimo da amostra de quinhentos e sessenta e nove pesquisados. Para tanto, utilizou-se a seguinte fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

**onde:**

n = tamanho mínimo da amostra;

N = tamanho da população;

Z = nível de significância escolhido, expresso em número de desvios – padrão;

p = percentagem com a qual o fenômeno se verifica;

q = (1 – p) = percentagem complementar;

E = margem de erro.

**valores usados:**

Z = 1,645 ( $\alpha = 10\%$ )

p = 0,5

q = 1 – p = 0,5

### **3.9 Coleta e tratamento dos dados**

Os dados foram coletados em março de 2006, através de pesquisas bibliográficas, em que foram coletadas as informações relativas às diversas formas de cooperação entre as empresas.

Foi utilizada, ainda, uma pesquisa semi-estruturada, direcionada aos gestores das escolas objeto deste estudo, em que foram entrevistados os diretores e os coordenadores pedagógicos; e uma pesquisa semi-estruturada, aplicada aos clientes externos destas escolas, em que foram pesquisados os pais e responsáveis pelos estudantes. Os questionamentos foram elaborados pelo autor, a partir de pesquisa bibliográfica e do conhecimento adquirido pela atuação de seis anos no ramo educacional, com experiência no desenvolvimento de pesquisas internas e externas, de projetos de novas oportunidades e cursos, pesquisas de avaliação



institucional, além de participar do Planejamento Estratégico da Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM.

A tabulação e o tratamento dos dados coletados realizou-se entre março e maio de 2006, através da análise e do cruzamento das informações obtidas nas pesquisas. Os resultados estão apresentados de forma descritiva e através figuras gráficas, visando expressar uma leitura mais visível, os quais estão descritos e discutidos no quinto capítulo.

Como se observa no Quadro 11, não se atingiu a amostragem necessária. Dessa forma, para analisar os índices de confiabilidade da pesquisa aplicada, decidiu-se por aplicar outro instrumento, o Alfa de Cronbach, para comprovar a confiabilidade e a consistência da pesquisa.

### 3.9.1 Confiabilidade e Consistência da Pesquisa

Para analisar a confiabilidade e a consistência dos questionários aplicados, utilizou-se o Alfa de Cronbach. Esse alfa é uma medida de consistência que permite verificar se as questões do questionário foram compreendidas e se os dados são minimamente confiáveis. Valores de Alfa de Cronbach maiores ou iguais a 0,55 indicam uma boa consistência interna, sendo que, quanto mais próximos de um, maior é a sua consistência interna. Para uma pesquisa exploratória, se aceita valores acima de 0,6. A fórmula para o cálculo é representada na Figura 05.

$$\alpha = \frac{rk}{1 + (k - 1)r}$$

Fonte: Cronbach (1990).

Figura 05 - Fórmula do Alfa de Cronbach

**onde:** r = média das correlações das respostas a cada item, com a soma dos demais itens.

k= número de itens sobre apenas um tópico.

O número de pesquisas aplicadas, tanto para os gestores quanto para os clientes externos totalizados por escola, são apresentados nos Quadros 11 e 12.

Nível-Série/Escola	SETREM		CFJL		Da Paz		CERB		Vera Cruz		TOTAL	
	Alunos	Amostra	Alunos	Amostra	Alunos	Amostra	Alunos	Amostra	Alunos	Amostra	Alunos	Amostra
<b>Educação Infantil</b>	54	11	60	12	76	15	72	14	37	7	299	59
<b>Ensino Fundamental</b>	184	68	255	95	257	95	159	62	126	50	981	370
1ª Série	19	8	27	11	19	8	27	11	16	7	108	45
2ª Série	15	7	29	13	26	11	17	8	12	5	99	44
3ª Série	13	6	20	9	27	12	16	7	14	7	90	41
4ª Série	22	8	32	12	27	10	24	9	16	6	121	45
5ª Série	26	9	32	12	34	12	24	9	17	6	133	48
6ª Série	32	11	26	9	39	14	18	7	22	8	137	49
7ª Série	27	10	37	13	40	14	10	4	18	7	132	48
8ª Série	30	9	52	16	45	14	23	7	11	4	161	50
<b>Ensino Médio</b>	73	28	64	25	123	46	59	22	46	19	365	140
1ª Série	27	9	17	6	43	15	33	11	19	7	139	48
2ª Série	23	9	27	10	50	18	16	6	12	5	128	48
3ª Série	23	10	20	9	30	13	10	5	15	7	98	44
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>	<b>107</b>	<b>379</b>	<b>132</b>	<b>456</b>	<b>156</b>	<b>290</b>	<b>98</b>	<b>209</b>	<b>76</b>	<b>1.645</b>	<b>569</b>
<b>Questionários Respondidos</b>	<b>89</b>		<b>102</b>		<b>117</b>		<b>98</b>		<b>46</b>		<b>452</b>	

Quadro 11 - Demonstrativo de Matrículas, amostragem da pesquisa aplicada e questionários respondidos pelos Clientes externos

Nível-Série/Escola	SETREM		CFJL		Da Paz		CERB		Vera Cruz		TOTAL	
	Gestores	Amostra	Gestores	Amostra	Gestores	Amostra	Gestores	Amostra	Gestores	Amostra	Gestores	Amostra
<b>Diretores</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5
<b>Coord. Pedagógicos</b>	3	3	2	2	1	1	1	1	3	3	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Quadro 12 - Demonstrativo de Gestores que responderam à pesquisa aplicada aos mesmos

Os valores de Alfa encontrado nesta pesquisa estão apresentados no Quadro 13. Conforme se pode observar, mostram-se adequados uma vez que estão acima de 0,6.

	SETREM		CFJL		Da Paz		CERB		Vera Cruz	
Pesquisa	Gestores	Clientes	Gestores	Clientes	Gestores	Clientes	Gestores	Clientes	Gestores	Clientes
Alfa de Cronbach	0,97	0,96	-	0,94	-	0,93	-	0,95	-	0,95

Quadro 13 - Alfa de Cronbach das Pesquisas com Gestores e Clientes externos

Em relação ao Quadro 14, pode-se observar que não há valores de Alfa para os gestores de algumas escolas. Isso se justifica por a pesquisa com gestores destas escolas ser aplicada a menos de quatro gestores, sendo que o Alfa de Cronbach é gerado quando aplicado a mais de quatro indivíduos. Não se pode considerar, porém, que por não ser gerado um valor, a pesquisa é inválida.

A apresentação dos resultados da pesquisa é realizada, inicialmente, por escola, sendo que serão apresentados a partir de dois gráficos, sendo que um deles apresentará o resultado da média que cada questão obteve; e outro gráfico apresentará o número de ocorrências pelo grau de importância de cada questão. Foram agrupadas as respostas conforme o grau de importância, de um a três (nenhuma ou pouca importância), resposta quatro (importância intermediária) e respostas cinco a sete (relevada ou extrema importância).

Na seqüência, é realizado o cruzamento dos resultados da pesquisa com gestores e com os clientes externos, por escola. Busca-se, assim, analisar quais aspectos sofrem os maiores “*gaps*” (intervalos) na percepção dos gestores e dos clientes externos.

Além disso, é analisado, na opinião dos gestores e dos clientes externos, quais aspectos se destacam, tanto positivamente quanto negativamente.

Após analisar-se escola por escola, será feita uma análise considerando-se o agrupamento das pesquisas de todas as escolas, tanto dos gestores quanto dos clientes externos.

## **CAPÍTULO 4**

### **A REDE SINODAL DE EDUCAÇÃO E AS ESCOLAS SINODAIS OBJETO DESTE ESTUDO**

As escolas comunitárias objeto deste estudo fazem parte da Rede Sinodal de Educação, que possui sessenta escolas localizadas em diversos estados do Brasil. Vale salientar que o aspecto que une as escolas é a confessionalidade, sendo que a gestão de cada uma delas é individualizada.

#### **4.1 A IECLB e a Educação: A Rede Sinodal de Educação**

A IECLB tem, nas escolas ligadas a suas Paróquias ou Comunidades, um dos mais valiosos campos de missão. Se não fosse por outro motivo, bastaria lembrar que, enquanto nas Comunidades alguns dos membros se reúnem ou se encontram uma ou duas vezes por semana, os trinta e dois mil estudantes das escolas trabalham juntos diariamente. Compreender esse modelo único de comunidade e descobrir formas próprias de expressá-lo e desenvolvê-lo, é, em última análise, a tarefa da Rede Sinodal de Educação da IECLB.

As origens desse Departamento estão vinculadas às dificuldades por que passaram as Comunidades durante a 2ª Guerra Mundial, especialmente com a "nacionalização", que foi a política adotada pelo Governo Vargas, proibindo que estrangeiros exercessem determinadas atividades - inclusive o magistério - e proibindo o uso da língua alemã.

Como na maioria das escolas evangélicas da época lecionavam professores não habilitados ou que somente falavam o alemão, o Sínodo Rio-grandense, através de um Departamento de Ensino, auxiliou as comunidades no processo de regularização de escolas e professores.

Desde 1981 (data de sua última reestruturação) a Rede Sinodal de Educação da Igreja se constitui de três níveis que se complementam: a Rede Sinodal de Educação, que é o grêmio das escolas filiadas, o Conselho de Educação, que é o organismo com poderes normativos e consultivos e a Direção-Executiva, que é a instância que administra o desenvolvimento do trabalho.

Nem todas as escolas existentes no âmbito da IECLB participam das atividades programadas pela Rede Sinodal de Educação. É necessário, para isso, que a escola e a sua entidade mantenedora expressem o desejo de participar, filiando a escola à Rede. Com isso a escola assume, inclusive, determinados compromissos, entre os quais o de participar da manutenção da própria Rede Sinodal de Educação que não utiliza recursos do orçamento da Igreja.

A razão da existência da Rede Sinodal de Educação não está centrada na prestação de serviços, como um escritório de assessoria ou um sindicato. Ainda que, em muitos setores ela assista as escolas, sua principal função é ajudá-las a encontrarem formas de expressar o seu vínculo com a Igreja. Para isso é fundamental, em primeiro lugar, que cada escola compreenda que faz parte de um todo maior e que sua participação nas atividades não pode ser entendida como quem se associa a um clube para usufruir de determinados benefícios. Ao contrário, e da mesma forma como cada cristão que é membro de uma comunidade de fé, ao associar-se está tomando a decisão de colocar-se a serviço.

Esse significado do trabalho da Rede foi plenamente compreendido pelos Diretores das escolas que, em Seminário, definiram a tarefa e missão de cada um dos estabelecimentos de ensino ligados à Igreja na seguinte frase: como escolas comunitárias evangélicas buscamos o desenvolvimento do senso crítico, da criatividade e da integridade da pessoa, na dimensão de sua vocação para servir.

#### 4.1.1 Abrangência da Rede Sinodal de Educação

A Rede Sinodal de Educação abrange o setor educacional escolar na IECLB. Ela está constituída pela:

- Assembléia da Rede Sinodal de Educação
- Conselho de Educação
- Direção-Executiva

Rede Sinodal de Educação é a reunião de escolas localizadas nos estados do Rio Grande do Sul (quarenta e duas instituições), Santa Catarina (dez instituições), Paraná (cinco instituições), São Paulo, Rio de Janeiro e Mato Grosso (uma instituição em cada estado).

As escolas atuam nos três níveis do ensino: educação infantil (de zero a seis anos de idade), educação básica (ensino fundamental e médio) e ensino superior. Algumas das escolas médias oferecem cursos técnicos.

#### 4.2 Histórico da Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM

A origem da Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM data de 1922, com a criação da Escola da Comunidade (Gemeindeschule), com o nome de Escola Sinodal Buricá, ligada à Comunidade Evangélica São Paulo. Em 1954, há a mudança de denominação para Sociedade Educacional Três de Maio. O surgimento da Escola Normal Rural Presidente Getúlio Vargas dá-se em 1957, sendo que em 1971 transforma-se em Colégio Presidente Getúlio Vargas, com a criação do Curso Técnico em Agropecuária.

O ano de 1973 marca a incorporação do Curso Superior de Administração. Também, inicia o funcionamento da quinta à oitava série no Instituto Educacional São Paulo.

O primeiro Curso de Pós-graduação em Nível de Especialização (Lato Sensu), em Gestão Empresarial, foi realizado em 1991. O início do funcionamento do Curso Técnico em Processamento de Dados foi em 1993, sendo que em 1996 passa a se chamar Curso Técnico em Informática.

O ano de 1999 marca a implantação do Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação e da Licenciatura Plena em Pedagogia.

EM 2000, realiza-se o primeiro Curso de Pós-Graduação em Nível de Mestrado (Stricto Sensu) em Ciência da Computação, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Também é o ano da efetivação do Curso Técnico em Gerencia Empresarial. No ano seguinte, 2001, acontece a implantação do Curso de Graduação em Enfermagem, além da assinatura do Convênio do Programa de Expansão da Educação Profissionalizante – PROEP, com o Ministério da Educação – MEC, no valor de um milhão oitocentos e trinta mil reais.

Os cursos de Pedagogia - Licenciatura Plena e Bacharelado em Sistemas de Informação são reconhecidos em 2003, sendo também o ano da implantação dos Cursos de Engenharia da Produção Agroindustrial e Normal Superior.

Em 2004, é formalizado convênio entre a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais e a SETREM, para a prestação de assistência técnica através do Programa Extensão Empresarial. No ano de 2005 dá-se o reconhecimento do Bacharelado em Enfermagem e a aprovação do Projeto da Escola de Fábrica, com o Governo Federal.

#### **4.3 Histórico do Colégio Frederico Jorge Logemann - CFJL - Horizontina - RS**

A Instituição instalou-se oficialmente em primeiro de março de 1948, com a denominação de Escola Frederico Mentz, através do Decreto de nº 110 do MEC. A referida escola já existia informalmente, como Escola Evangélica Alemã e com o processo de autorização passou a funcionar com o primário completo de primeira à quinta séries. Em março de 1959, começou a funcionar a primeira série do Curso Ginásial de Comércio. Além da Escola Frederico Mentz, também passou a funcionar a Escola Técnica de Comércio Frederico Jorge Logemann.

A partir de 1962, a Escola de Comércio passou a denominar-se Colégio Comercial Engenheiro Frederico Jorge Logemann, quando foi instalado o Curso Técnico em Contabilidade. Em 1975, deu-se a implantação do curso Técnico em Mecânica em parceria com a Empresa SLC S. A. e o SENAI-RS.

Em 1999, passou para Colégio Frederico Jorge Logemann, atendendo a Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, os Cursos Técnicos de Contabilidade, Mecânica, Informática e a Suplência de 1º e 2º graus. Em 1993, o Colégio Frederico Jorge Logemann obteve a aprovação do Curso Técnico em Processamento de Dados, o qual teve início em 1994.

O Colégio Frederico Jorge Logemann é mantido pela Instituição Sinodal de Assistência, Educação e Cultura – ISAEC, que é uma entidade filantrópica e educacional sem fins lucrativos, declarada de utilidade pública pelo Governo Federal pelo Decreto nº 79.185, de três de outubro de 1972, publicado no Diário Oficial da União de quatro de outubro de 1972.

#### **4.4 Histórico do Instituto Sinodal Da Paz - Santa Rosa - RS**

O início das atividades da escola data de primeiro de março de 1949, na rua Mauá, número cento e quarenta, onde começava a funcionar a Escola Evangélica da Paz.

Em 1955, foi inaugurado um novo prédio, na Avenida Santa Cruz, de dois pisos, adequando-se às necessidades da comunidade. O segundo prédio, contendo centro esportivo e cultural, teve suas obras iniciadas em 1993, a fim de atender as necessidades específicas da Escola e para colocar-se à disposição de toda a comunidade escolar. Este moderno e equipado prédio foi concluído no final de 1998. O complexo de cinco pisos contém duas quadras para prática esportiva, salas de ambientes como: laboratório de química, física, biologia, matemática, estudos sociais, educação artística, sala de inglês e religião, sala de reuniões, vestiário, sala de troféus, cozinha, etc.

Atualmente a escola oferece educação infantil, ensino fundamental e médio, atendendo estudantes não só do município de Santa Rosa, mas de toda a região. Tem como entidade mantenedora a Comunidade Evangélica da Paz, ocupando um lugar de destaque entre as escolas da cidade e, igualmente, entre as demais escolas da rede de escolas evangélicas do Estado e do País.



#### **4.5 Histórico do Colégio Evangélico Rui Barbosa – CERB - Giruá - RS**

A escola teve seu início em 1957, quando nasceu a Sociedade Escolar Rui Barbosa. Até 1991, funcionava apenas com Educação Infantil e Ensino Fundamental, sendo que em 1995 a escola passou a oferecer também o Ensino Médio, passando então a usar a nomenclatura atual: Colégio Evangélico Rui Barbosa.

Em 2003, em reunião conjunta entre a Comunidade Evangélica, o Conselho Escolar e a SETREM, de Três de Maio, iniciou-se uma parceria de apoio administrativo, sendo que a partir de agosto a escola passou a contar com um administrador, cedido pela SETREM, estendendo-se até o final de 2004.

Atualmente a escola atua em todos os níveis da Educação Básica. Além das atividades normais, são proporcionadas aos estudantes atividades extraclasse, como esportes, dança, canto, teatro, artes, informática, idiomas, palestras e encontros de estudos.

#### **4.6 Histórico do Colégio Sinodal Vera Cruz - Tuparendi - RS**

Iniciou suas atividades em 1920, na Avenida Tucunduva. Em 1946, é assumido pela Comunidade Evangélica do local. A partir de 1958 o nome foi mudado para Escola Particular Vera Cruz. Em 1953, é construído um novo prédio escolar. Em 1968, ocorre a transferência da escola da Avenida Tucunduva para a Rua São Paulo.

O aumento expressivo do número de estudantes faz com que, em 1986, seja posta em prática a decisão da diretoria de, mais uma vez, ampliar o prédio. Trata-se de uma quadra, salas de aula, salas especiais para Língua Alemã e Língua Inglesa, Música, Laboratório e amplas salas para o Jardim de Infância.

Em 1998, encaminhou-se o processo de renovação regimental, com processo de implantação do Ensino Médio. Com a aprovação a escola passa a denominar-se Colégio Sinodal Vera Cruz.

Atualmente a escola oferece à comunidade Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Ensino de Jovens e Adultos-EJA.

A escola oferece também aos seus estudantes atividades extracurriculares: dança aeróbica, treinos de futsal e vôlei, clubinho de Inglês e espanhol e projetos.

#### 4.7 Fatores locacionais

As escolas localizam-se na Região Noroeste do RS, sendo que a distância máxima entre uma ou outra escola é de sessenta e seis quilômetros. No Quadro 14, apresenta-se a distância entre os municípios das escolas objeto deste estudo.

Escola/ Localização	SETREM Três de Maio	CFJL Horizontalina	Da Paz Santa Rosa	Vera Cruz Tuparendi	CERB Giruá
SETREM Três de Maio		18 km	41 km	38 km	62 km
CFJL Horizontalina	18 km		47 km	30 km	66 km
Da Paz Santa Rosa	41 km	47 km		19 km	25 km
Vera Cruz Tuparendi	38 km	30 km	19 km		38 km
CERB Giruá	62 km	66 km	25 km	38 km	

Fonte: Guia Quatro Rodas 2005

Quadro 14 - Distâncias entre os municípios-sede das escolas objeto deste estudo

A partir da análise das distâncias entre cada escola, pode-se perceber que o Instituto Sinodal da Paz, de Santa Rosa pode ser considerado como ponto central entre todas, pois se localiza a uma distância média de trinta e três quilômetros para com as outras escolas da região. Outro fator relevante é que Santa Rosa é o maior município da Microrregião Fronteira Noroeste do RS, o que o coloca em vantagem em termos de acesso a novas tecnologias, produtos, serviços, etc.

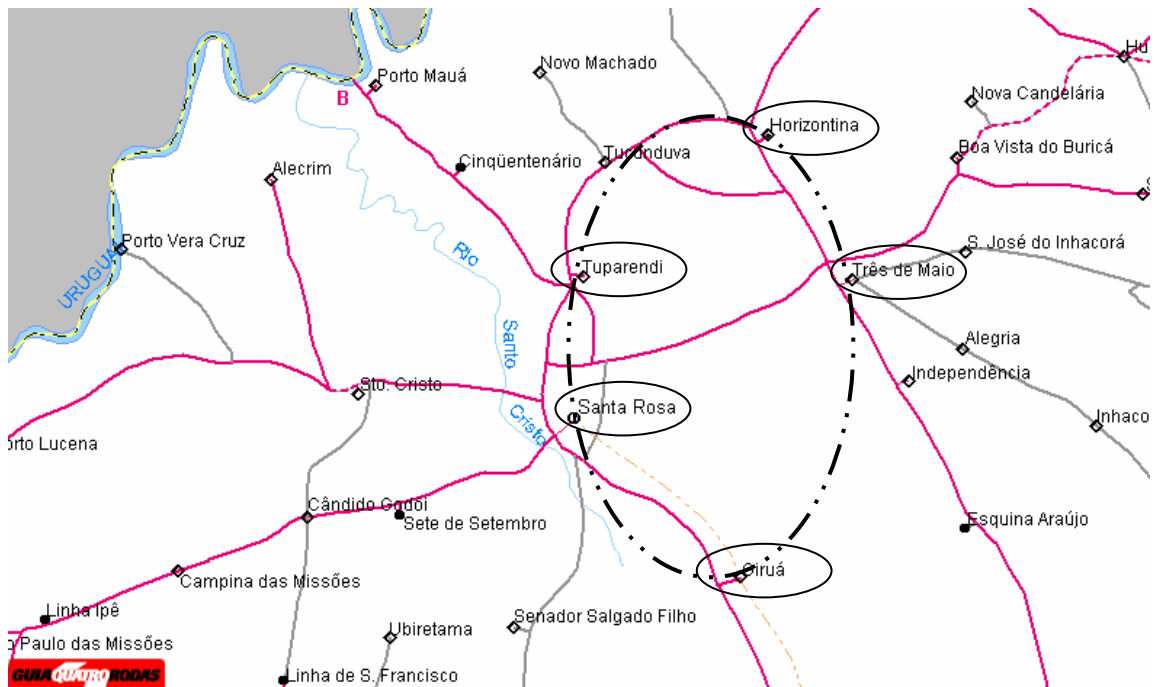
É importante analisar a localização dessas escolas no mapa do estado do

RS e também a visualização dessas escolas, a nível regional, que estão apresentadas nas Figuras 06 e 07.



Fonte: Guia Quatro Rodas, 2005.

Figura 06 - Mapa do Estado do Rio Grande do Sul



Fonte: Guia Quatro Rodas, 2005.

Figura 07 - Mapa da Região Noroeste do RS, com destaque para os municípios objetos deste estudo

## **CAPÍTULO 5**

### **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A amostragem foi aplicada de forma segmentada, sendo que, inicialmente, levantou-se o número de gestores (diretores e coordenadores pedagógicos) por escola e as matrículas na Educação Básica, em cada escola objeto do estudo. O levantamento das matrículas foi realizado por turma, sendo que a amostragem foi realizada por nível de ensino: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. Para cada matrícula, enviou-se um questionário para o pai ou responsável responder. Para fins dessa pesquisa, considera-se cada matrícula, vinculada ao pai ou responsável, como cliente.

A análise dos resultados é feita, num primeiro momento, por escola e, na seqüência, agrupando-se os resultados das pesquisas de todas as escolas juntas.

#### **5.1 Apresentação e Análise dos Resultados**

A pesquisa com os gestores e com os clientes externos das escolas sinodais do Noroeste do RS foi aplicada em março de 2006. Foram aplicadas duas pesquisas estruturadas, conforme apresentadas nos Anexos 1 e 2.

A pesquisa com os gestores apontou, por graus de importância, quais os aspectos que os mesmos julgam determinantes para que os clientes externos optem pela escola que dirigem.

A pesquisa com os clientes externos apontou, por grau de importância, os aspectos que influenciam na escolha da escola de seus filhos ou dependentes.

Os aspectos questionados são os mesmos, tanto para a pesquisa com os gestores, quanto para a pesquisa com os clientes externos. O que difere uma da outra é que os gestores responderam na pesquisa o que consideraram relevante

para os clientes externos optarem pela escola que dirigem, e na pesquisa com os clientes externos, estes responderam os aspectos que influenciaram na escolha da escola de seus filhos ou dependentes.

Os questionamentos foram baseados nos fatores de competitividade estratégico-empresariais apresentados a seguir. Para chegar-se à definição por estes fatores na pesquisa, tomou-se por base considerações de Braga (2004, *apud* Lima *et al*, 2004, p. 9) a partir da análise de ambientes interno e externo para Instituições de Ensino. Dessa forma, os aspectos que direcionaram a elaboração dos questionamentos da pesquisa foram os seguintes:

1. proposta pedagógica/curricular e cursos oferecidos;
2. pesquisa;
3. eficiência do ensino;
4. qualidade dos recursos humanos e materiais;
5. Tecnologia e Sistemas de Informação;
6. estrutura organizacional;
7. imagem institucional;
8. localização e acessibilidade;
9. valor da mensalidade e relação custo x benefício;
10. preferência e exclusividade.

Para cada um destes aspectos, foram elaborados dois questionamentos. Para responder ao questionário, o pesquisado identificava o grau de importância de cada questionamento da pesquisa, sendo que o grau de importância um equivale a nenhuma importância na escolha (seguido dos graus dois e três, com pouca ou alguma importância), o grau de importância quatro equivale à importância intermediária e o grau de importância sete equivale à extrema importância na escolha (antecedido pelos graus cinco e seis, com boa ou grande importância).

No Quadro 15, apresenta-se a pesquisa com os aspectos e os questionamentos.

<b>Aspectos</b>	<b>Questionamentos</b>
Proposta pedagógica/curricular e cursos oferecidos	1. Proposta pedagógica e curricular
	2. Opções extracurriculares (dança, teatro, artes, música, esportes, idiomas, etc.)
Pesquisa	3. A escola promove e/ou incentiva a pesquisa (pesquisa científica, bibliográfica, participação em eventos, etc.)
	4. Há laboratórios de ciências e/ou experimentos, informática, internet, dentre outros.
Eficiência do ensino	5. Qualidade do ensino e qualificação dos professores
	6. Segurança (segurança interna proporcionada pela escola)
Qualidade dos recursos humanos e materiais	7. Atenção e orientação educacional aos estudantes e pais e atendimento em geral (no telefone, nos setores da escola)
	8. Eficiência do ensino (acompanhamento e atendimento a pais e alunos, reuniões, orientação educacional)
Tecnologia e Sistemas de Informação	9. Laboratórios (equipamentos, tecnologia, espaço físico)
	10. Há acesso a computadores, Internet, e-mail, biblioteca informatizada
Estrutura organizacional	11. Espaços, ambientes e instalações físicas
	12. Limpeza e manutenção (conservação) dos ambientes internos e externos
Imagem institucional	13. Inserção na comunidade (a escola desenvolve atividades de responsabilidade social, presta serviços comunitários e/ou participa de atividades das comunidades)
	14. Recomendada por familiares, amigos, ou conhecidos e/ou por a escola ser confessional/religiosa
Localização e acessibilidade	15. Acesso facilitado (há transporte)
	16. A escola fica próxima da minha residência, cidade ou local de trabalho
Valor da mensalidade e relação custo x benefício	17. Valor da mensalidade (adequado ao orçamento familiar)
	18. Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)
Preferência e exclusividade	19. É a única escola particular da cidade
	20. Tenho preferência por escola particular

Quadro 15 – Questionamentos do instrumento de pesquisa aplicado a gestores e clientes externos

Na pesquisa com os gestores, em cada escola, os questionários foram respondidos pela direção e pelos coordenadores pedagógicos. No total, foram respondidos quinze questionários, referente às cinco escolas-alvo deste estudo.

Já na pesquisa com os clientes externos em cada escola, o número de questionários foi determinada pela fórmula apresentada no Capítulo 3.8 – População e Amostra.

### 5.1.1 Apresentação e Análise dos Resultados das Pesquisas realizadas na Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM

Aos gestores da SETREM foram aplicados quatro questionários, sendo um questionário para o Diretor Geral, dois questionários para as coordenações pedagógicas da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e Médio e um questionário para a Vice-direção de Ensino Médio.

Para os clientes externos de estudantes da SETREM, foram aplicados cento e sete questionários, sendo que oitenta e nove foram respondidos.

A Figura 08 é a representação gráfica do resultado das médias das pesquisas respondidas.

#### 5.1.1.1 Análise dos Gaps relevantes

Na Figura 08, o resultado relativo à Questão 19, que visualmente é a que mais se destaca, necessita ser desconsiderado, pois a questão “É a única escola particular da cidade”, não tem validade, pois há mais escolas particulares em Três de Maio. Dessa forma, tal resultado não será analisado.

Analisando-se em seqüência o resultados dos cruzamentos, a Questão 4 se destaca. Com o questionamento “Há laboratórios de ciências e/ou experimentos, informática, Internet, dentre outros”, gestores a consideram de importância intermediária na escolha dos clientes externos pela escola de seus filhos, ao contrário da opinião dos clientes externos, que consideram este aspecto de grande importância. Isso também se observa na Questão 9, “Laboratórios (equipamentos, tecnologia, espaço físico)”.

Também observação pertinente pode-se realizar para a Questão 11, “Espaços, ambientes e instalações físicas” e na Questão 12, “Limpeza e manutenção (conservação) dos ambientes internos e externos”.

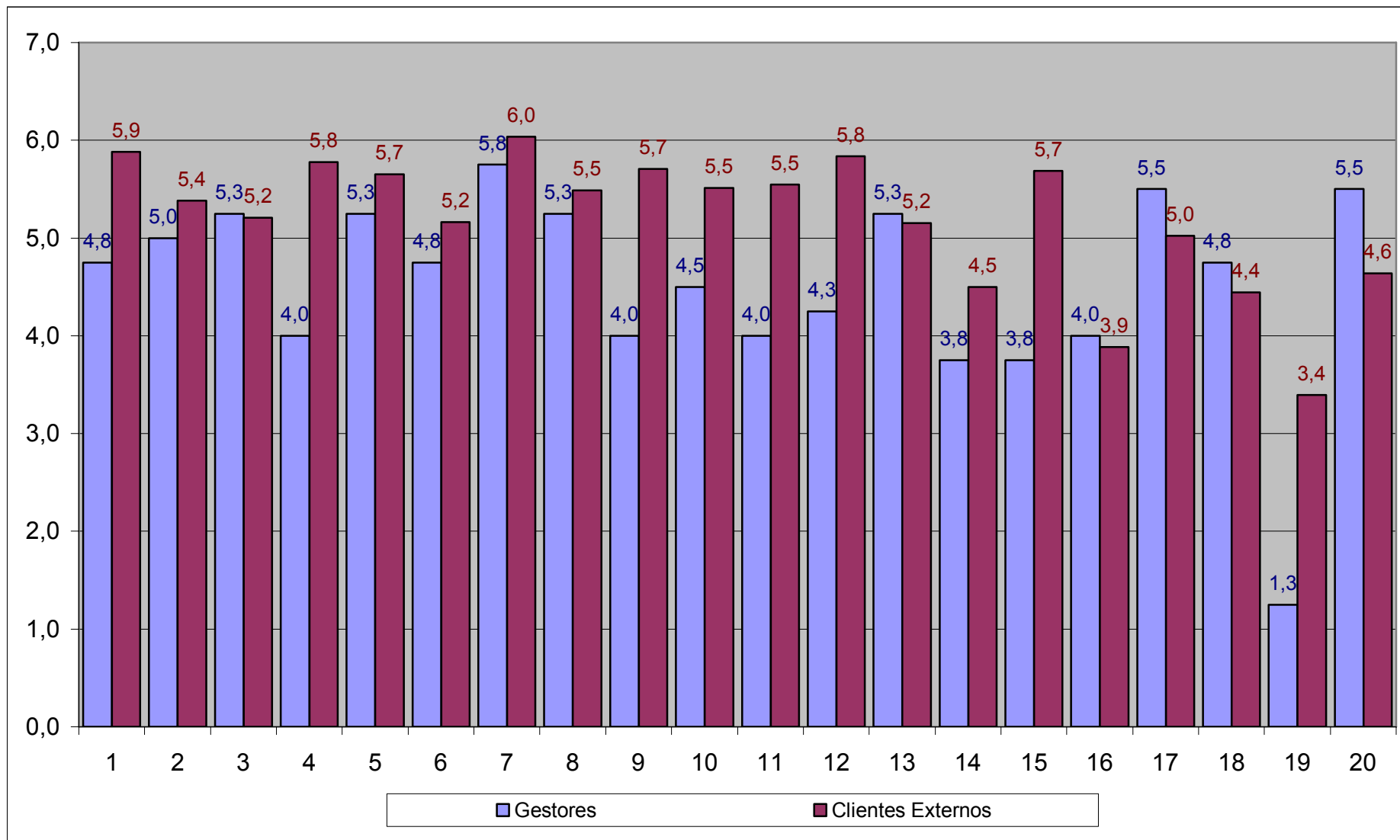


Figura 08 - Médias, por questão, do resultado da pesquisa com Gestores e Clientes externos da SETREM



Pode-se concluir que aspectos relacionados à disponibilidade de tecnologia, laboratórios e acessibilidade aos mesmos, além da limpeza e manutenção dos ambientes são aspectos que são relevantes na escolha da escola pelos clientes externos da SETREM, em contrapartida ao que pensam os gestores, considerando estes aspectos com importância intermediária.

Outra questão que se destaca é a Questão 15, “Acesso facilitado (há transporte)”. Considerando-se que a Educação Básica da SETREM funciona em duas unidades, sendo que uma delas fica cerca de dois quilômetros distante do centro da cidade, a existência de transporte é aspecto de grande importância para os clientes externos na escolha da escola de seus filhos, ao contrário do que pensam os gestores, que consideram este aspecto de pouca importância.

Na pesquisa, também merecem destaque as Questões 1, “Proposta pedagógica e curricular”, Questão 10, “Há acesso a computadores, Internet, e-mail, biblioteca informatizada”, e a Questão 20, “Tenho preferência por escola particular”, que foram destacadas com grau de importância maior pelos clientes externos que pelos gestores.

#### 5.1.1.2 Análise dos aspectos que mais influenciam e que menos influenciam na escolha da Escola, na opinião dos gestores e dos clientes externos

Na opinião dos gestores, de acordo com a Figura 08, os aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, estão apresentados no Quadro 16.

<b>Aspectos que mais influenciam na escolha</b>	<b>Aspectos que menos influenciam na escolha</b>
Q. 7: Atenção e orientação educacional aos estudantes e pais e atendimento em geral (no telefone, nos setores da escola)	Q. 14: Recomendada por familiares, amigos, ou conhecidos e/ou por a escola ser confessional/religiosa
Q. 17: Valor da mensalidade (adequado ao orçamento familiar)	Q. 15: Acesso facilitado (há transporte)
Q. 20: Tenho preferência por escola particular	

Quadro 16 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos gestores da SETREM

Na opinião dos clientes externos, de acordo com a Figura 08, os aspectos que mais e que menos influenciam os mesmos na escolha da escola, estão apresentados no Quadro 17.

<b>Aspectos que mais influenciam na escolha</b>	<b>Aspectos que menos influenciam na escolha</b>
Q. 1: Proposta pedagógica e curricular	Q. 14: Recomendada por familiares, amigos, ou conhecidos e/ou por a escola ser confessional/religiosa
Questão 4: Há laboratórios de ciências e/ou experimentos, informática, Internet, dentre outros.	Q. 16: A escola fica próxima da minha residência, cidade ou local de trabalho
Q. 7: Atenção e orientação educacional aos estudantes e pais e atendimento em geral (no telefone, nos setores da escola)	Q. 18: Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)
Q. 12: Limpeza e manutenção (conservação) dos ambientes internos e externos	Q. 20: Tenho preferência por escola particular

Quadro 17 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos clientes externos da SETREM

Fazendo-se uma análise geral do resultado da pesquisa aplicada a gestores e clientes externos da SETREM, desperta atenção a importância que os clientes externos destacam para a infra-estrutura de pesquisa, relacionada à disponibilidade de laboratórios, Internet, dentre outros, a qual não foi destacada na pesquisa com os gestores. Além disso, os clientes externos são influenciados pela proposta pedagógica e curricular, diferentemente do que pensam os gestores. Também, a estrutura e a tecnologia são destacadas mais de uma vez pelos clientes externos, sendo menos destacada pelos gestores.

Já o aspecto da preferência por escola particular teve um grande destaque pelos gestores, o qual não se evidenciou por parte dos clientes externos, considerando este aspecto de influência intermediária.

Por mais que, na maioria dos fatores, evidenciou-se uma proximidade entre o resultado da pesquisa com os gestores e com os clientes externos, sugere-se uma atenção em relação àqueles aspectos que foram destacados no Quadro 17.

### 5.1.2 Apresentação e Análise dos Resultados das Pesquisas realizadas no Colégio Frederico Jorge Logemann – CFJL

Aos gestores do Colégio Frederico Jorge Logemann - CFJL foram aplicados três questionários, sendo um questionário para o Vice-diretor e dois questionários para as coordenações pedagógicas da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e do Ensino Médio.

Já para clientes externos de estudantes do CFJL foram aplicados cento e trinta e dois questionários, sendo que cento e dois foram respondidos.

A Figura 09 é a representação gráfica do resultado das médias das pesquisas respondidas.

#### 5.1.2.1 Análise dos Gaps relevantes

Analisando-se o resultado relativo à Questão 19, que visualmente é a que mais se destaca, este necessita ser desconsiderado, pois a questão “É a única escola particular da cidade”, não tem validade, pois há mais escolas particulares em Horizontina. Dessa forma, tal resultado não será analisado.

Conforme se pode verificar na Figura 09, o resultado das Questões 9, “Laboratórios (equipamentos, tecnologia, espaço físico)” e Questão 10, “Há acesso a computadores, Internet, e-mail, biblioteca informatizada” se destacam, sendo considerado pelos gestores de extrema importância para que os clientes externos escolham a escola de seus filhos, da mesma forma que opinaram os clientes externos, com uma sensível diferença na pontuação.

A Questão 18, “Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)” também se destacou, sendo que os gestores a consideraram importante na escolha, enquanto que os clientes externos a consideraram de importância intermediária.

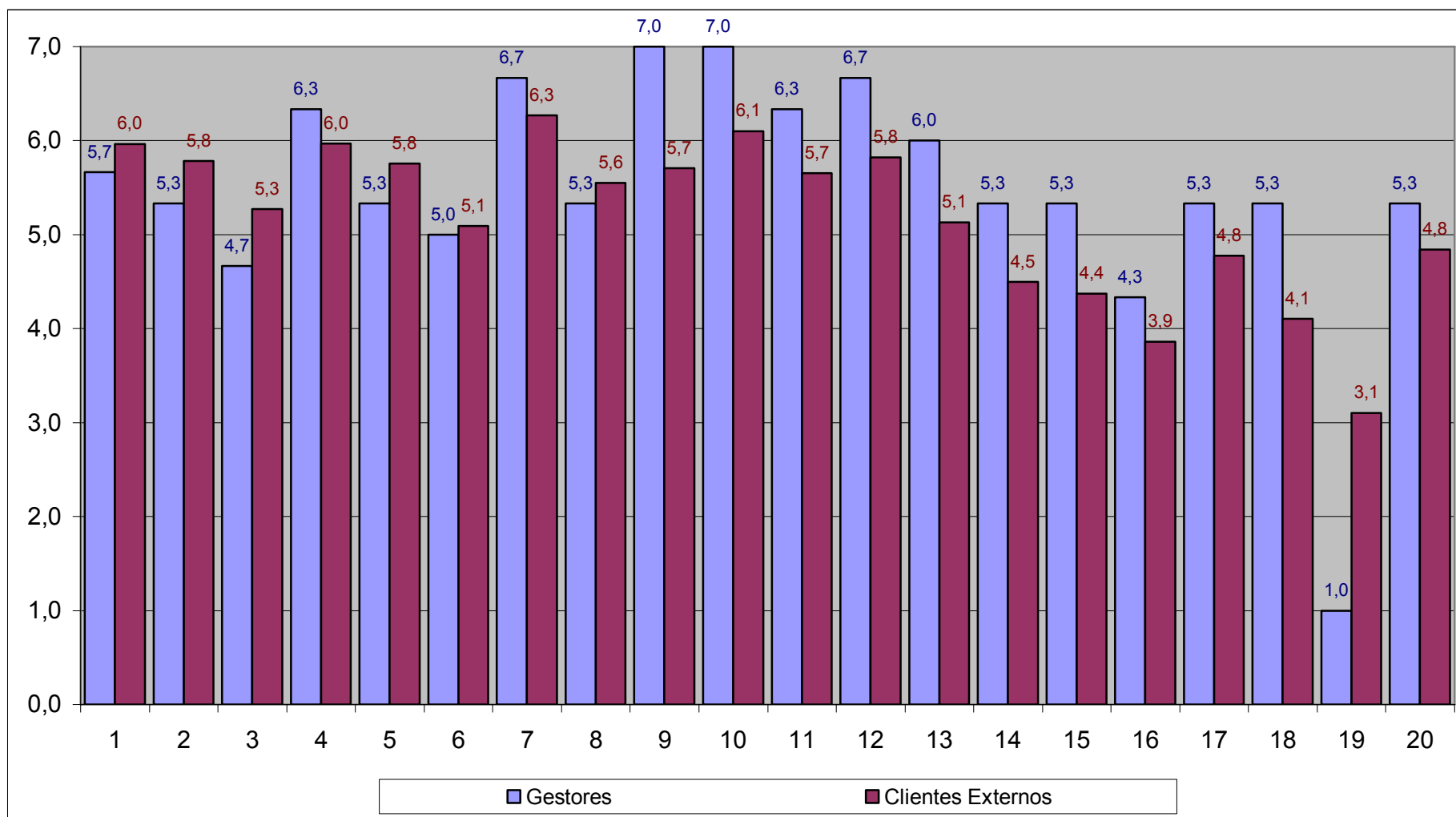


Figura 09 - Médias, por questão, do resultado da pesquisa com Gestores e clientes externos do CFJL

### 5.1.2.2 Análise dos aspectos que mais influenciam e que menos influenciam na escolha da Escola, na opinião dos gestores e dos clientes externos

Na opinião dos gestores, de acordo com a Figura 09, os aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola estão apresentados no Quadro 18.

<b>Aspectos que mais influenciam na escolha</b>	<b>Aspectos que menos influenciam na escolha</b>
Q. 7: Atenção e orientação educacional aos estudantes e pais e atendimento em geral (no telefone, nos setores da escola)	Q. 3: A escola promove e/ou incentiva a pesquisa (pesquisa científica, bibliográfica, participação em eventos, etc.)
Q. 9: Laboratórios (equipamentos, tecnologia, espaço físico)	Q. 6: Segurança (segurança interna proporcionada pela escola)
Q. 10: Há acesso a computadores, Internet, <i>e-mail</i> , biblioteca informatizada	Q. 16: A escola fica próxima da minha residência, cidade ou local de trabalho
Q. 12: Limpeza e manutenção (conservação) dos ambientes internos e externos	

Quadro 18 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos gestores do CFJL

Na opinião dos clientes externos, de acordo com a Figura 09, os aspectos que mais e que menos influenciam os mesmos na escolha da escola estão apresentados no Quadro 19.

Fazendo-se uma análise geral do resultado da pesquisa aplicada a gestores e clientes externos do CFJL, desperta atenção a importância que os gestores destacam em relação à tecnologia, por mais de uma vez, aspecto também destacado como de grande influência para os clientes externos, com uma intensidade um pouco menor. O aspecto relativo à relação custo-benefício também foi considerado pelos gestores de grande influência, diferentemente do que pensam os clientes externos.

<b>Aspectos que mais influenciam na escolha</b>	<b>Aspectos que menos influenciam na escolha</b>
Q. 1: Proposta pedagógica e curricular	Q. 14: Recomendada por familiares, amigos, ou conhecidos e/ou por a escola ser confessional/religiosa
Questão 4: Há laboratórios de ciências e/ou experimentos, informática, Internet, dentre outros.	Q. 15: Acesso facilitado (há transporte)
Q. 7: Atenção e orientação educacional aos estudantes e pais e atendimento em geral (no telefone, nos setores da escola)	Q. 16: A escola fica próxima da minha residência, cidade ou local de trabalho
Q. 10: Há acesso a computadores, Internet, <i>e-mail</i> , biblioteca informatizada	Q. 18: Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)

Quadro 19 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos clientes externos do CFJL

Por mais que, na maioria dos fatores verifica-se que os gestores consideram maior relevância na influência da escolha dos clientes externos, evidenciou-se uma proximidade entre o resultado da pesquisa com os gestores e com os clientes externos. Sugere-se uma atenção em relação àqueles aspectos que foram destacados e analisados acima.

Pode-se concluir que há um grande entendimento entre o que os clientes externos buscam e o que a escola oferece.

### 5.1.3 Apresentação e Análise dos Resultados das Pesquisas realizadas no Instituto da Paz

Aos gestores do Instituto da Paz, foram aplicados dois questionários, sendo um questionário para o Diretor e um questionário para a Coordenação Pedagógica.

Já para os clientes externos de estudantes do Instituto da Paz, foram aplicados cento e cinquenta e seis questionários, sendo que cento e dezessete foram respondidos.

A Figura 10 é a representação gráfica do resultado das médias das pesquisas respondidas.

#### 5.1.3.1 Análise dos *Gaps* relevantes

Na Figura 11, o resultado relativo à Questão 19, que visualmente é um dos que mais se destaca, necessita ser desconsiderado, pois a questão “É a única escola particular da cidade” não tem validade, pois há mais escolas particulares em Santa Rosa. Dessa forma, tal resultado não será analisado.

Conforme se pode verificar na Figura 10, as questões que mais se destacam são as Questões 4, “Há laboratórios de ciências e/ou experimentos, informática, Internet, dentre outros”, a Questão 9, “Laboratórios (equipamentos, tecnologia, espaço físico)” e 10, “Há acesso a computadores, Internet, *e-mail*, biblioteca informatizada”. Essas questões, relacionadas à disponibilidade de laboratórios, tecnologia e sistemas de informação, são consideradas de grande importância para os clientes externos na escolha da escola de seus filhos, enquanto que os gestores as consideram de pouca influência para os clientes externos ao fazerem essa escola.

Outro destaque é para as Questões 17, “Valor da mensalidade (adequado ao orçamento familiar)” e a Questão 18, “Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)”. Analisando-se estes resultados, percebe-se que o valor da mensalidade tem grande influência na escolha da escola dos filhos pelos pais e responsáveis, em contradição ao que pensam os gestores. Já em relação à Questão 18, ela é considerada de importância intermediária pelos clientes externos, enquanto os gestores não a consideram relevante.

Merece destaque, também, a Questão 3 “A escola promove e/ou incentiva a pesquisa (pesquisa científica, bibliográfica, participação em eventos, etc.)”, considerada pelos clientes externos importante na escolha e, pelos gestores, considerada de pouca importância.

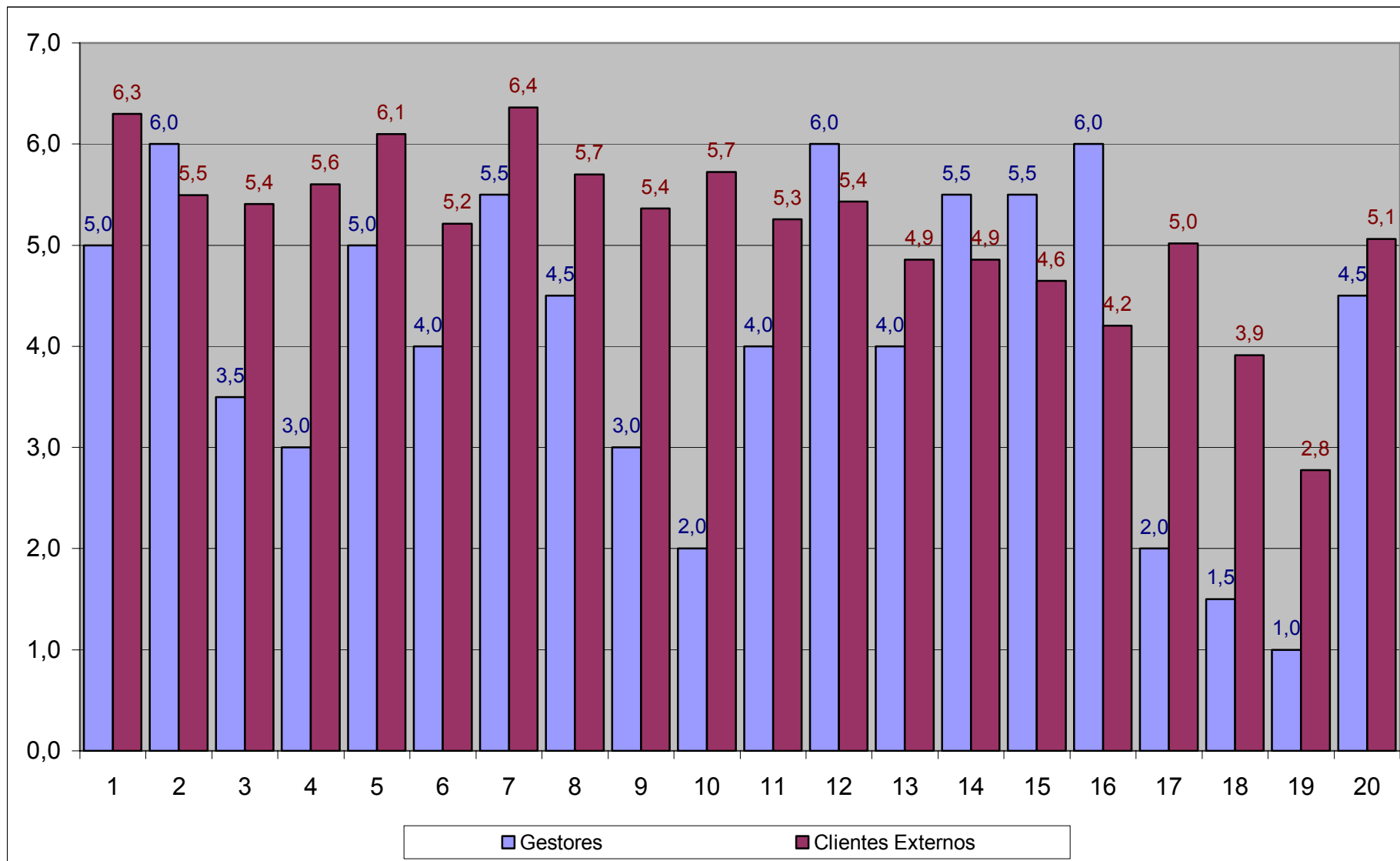


Figura 10 - Médias, por questão, do resultado da pesquisa com Gestores e clientes externos do Instituto Da Paz



### 5.1.3.2 Análise dos aspectos que mais influenciam e que menos influenciam na escolha da Escola, na opinião dos gestores e dos clientes externos

Na opinião dos gestores, de acordo com a Figura 10, os aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, estão apresentados no Quadro 20.

<b>Aspectos que mais influenciam na escolha</b>	<b>Aspectos que menos influenciam na escolha</b>
Q. 2: Opções extracurriculares (dança, teatro, artes, música, esportes, idiomas, etc.)	Questão 4: Há laboratórios de ciências e/ou experimentos, informática, Internet, dentre outros.
Q. 12: Limpeza e manutenção (conservação) dos ambientes internos e externos	Q. 9: Laboratórios (equipamentos, tecnologia, espaço físico)
Q. 16: A escola fica próxima da minha residência, cidade ou local de trabalho	Q. 10: Há acesso a computadores, Internet, e-mail, biblioteca informatizada
	Q. 17: Valor da mensalidade (adequado ao orçamento familiar)
	Q. 18: Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)

Quadro 20 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos gestores do Instituto Da Paz

Na opinião dos clientes externos, de acordo com a Figura 10, os aspectos que mais e que menos influenciam os mesmos na escolha da escola, estão apresentados no Quadro 21.

<b>Aspectos que mais influenciam na escolha</b>	<b>Aspectos que menos influenciam na escolha</b>
Q. 1: Proposta pedagógica e curricular	Q. 15: Acesso facilitado (há transporte)
Q. 5: Qualidade do ensino e qualificação dos professores	Q. 16: A escola fica próxima da minha residência, cidade ou local de trabalho
Q. 7: Atenção e orientação educacional aos estudantes e pais e atendimento em geral (no telefone, nos setores da escola)	Q. 18: Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)

Quadro 21 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos clientes externos do Instituto Da Paz

Fazendo-se uma análise geral do resultado da pesquisa aplicada a gestores e clientes externos do Instituto da Paz, principalmente em relação à pesquisa, tecnologia, eficiência no ensino e valor da mensalidade, percebe-se que os mesmos são considerados de pouca influência para os gestores, mas de grande influência para os clientes externos. Já o aspecto localização foi considerado de grande influência pelos gestores, ao contrário dos clientes externos.

Pode-se perceber que há pouca sintonia entre o que os clientes externos consideram que influencia na escolha e o que os gestores julgam que influenciam para a escolha pelos clientes externos. A grande maioria dos aspectos pesquisados apresentam distorção entre o que os gestores pensam e o que os clientes externos consideram relevantes para a escolha da escola de seus filhos. Pode-se perceber *gaps* muito grandes, principalmente nos aspectos relacionados à tecnologia, ao valor da mensalidade e custo-benefício.

#### 5.1.4 Apresentação e Análise dos Resultados das Pesquisas realizadas no Colégio Evangélico Rui Barbosa - CERB

Aos gestores do CERB, foram aplicados dois questionários, sendo um questionário para a Diretora e outro questionário para a Coordenação Pedagógica.

Já para os clientes externos do CERB, foram aplicados noventa e oito questionários, sendo que os mesmos foram respondidos na sua totalidade.

Na Figura 11, apresenta-se o resultado da média das pesquisas respondidas.

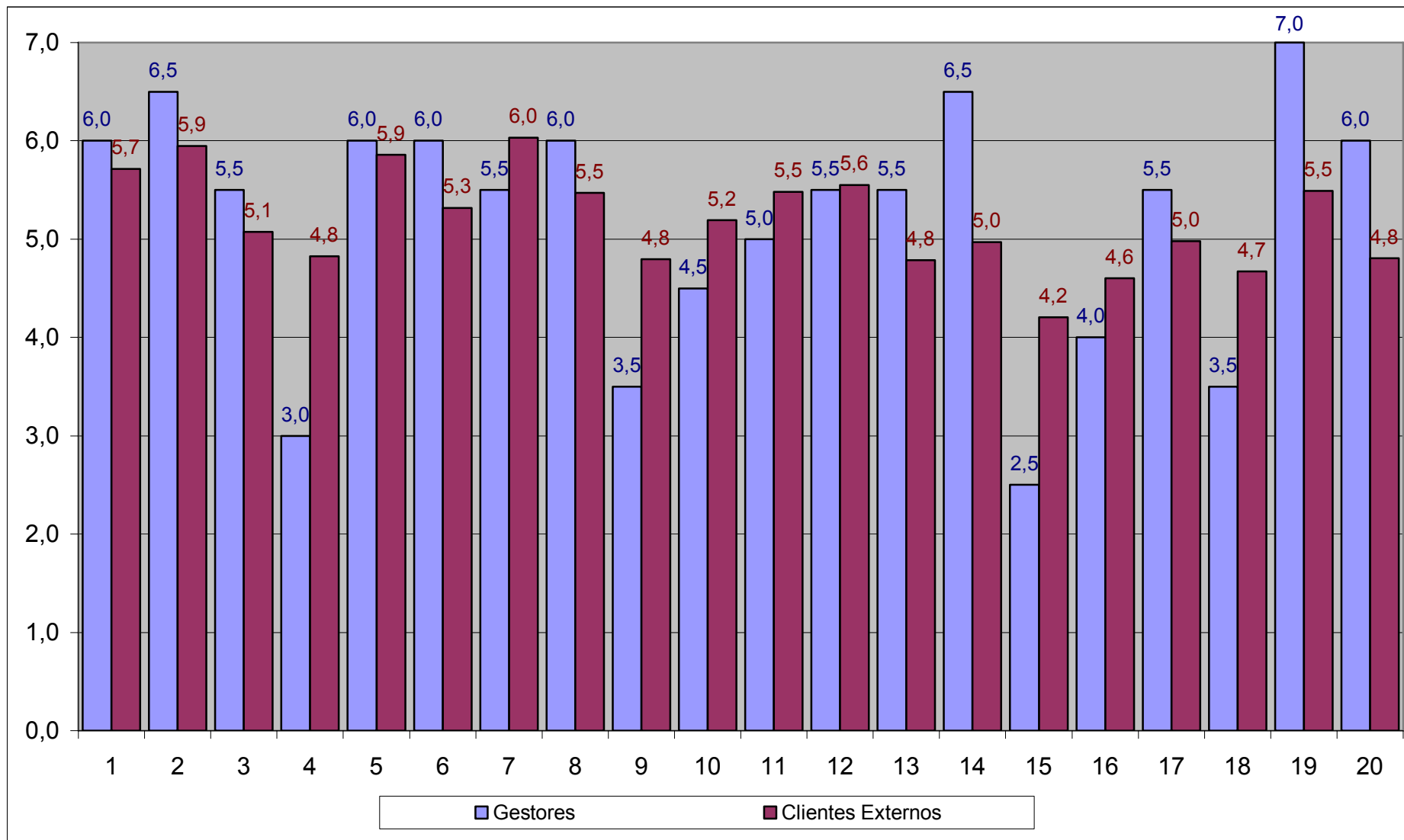


Figura 11 - Médias, por questão, do resultado da pesquisa com gestores e clientes externos do CERB

#### 5.1.4.1 Análise dos Gaps relevantes

Conforme se pode verificar na Figura 11, os aspectos que mais se destacam são os relativos à Questão 4, “Há laboratórios de ciências e/ou experimentos, informática, Internet, dentre outros”, na qual os clientes externos consideram que influencia na escolha da escola para seus filhos, sendo que os gestores não a consideraram como de influência na escolha dos pais para a escola de seus filhos. Esse aspecto também se evidencia na Questão 9, “Laboratórios (equipamentos, tecnologia, espaço físico)”.

Outra questão que merece destaque é a Questão 14, “Recomendada por familiares, amigos, ou conhecidos e/ou por a escola ser confessional/religiosa”, a qual é considerada de maior importância para os gestores do que para os clientes externos.

Devem-se levar em conta também os resultados da Questão 15, “Acesso facilitado (há transporte)”, considerada de influência intermediária para clientes externos e de pouca influência para os gestores.

Em relação à Questão 18, “Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)”, este aspecto é considerado pelos clientes externos relevante para a escolha da escola de seus filhos, enquanto que os gestores não a consideram relevante para os pais escolherem a escola de seus filhos.

Na Questão 19, “É a única escola particular da cidade”, faz-se necessário observar que não há outras escolas particulares na cidade de Giruá. Mesmo assim, os clientes externos consideram este aspecto com menor influência na escolha que os gestores. Esta análise também é válida para a Questão 20, “Tenho preferência por escola particular”.

#### 5.1.4.2 Análise dos aspectos que mais influenciam e que menos influenciam na escolha da Escola, na opinião dos gestores e dos clientes externos

Na opinião dos gestores, de acordo com a Figura 11, os aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola estão apresentados no Quadro 22.

<b>Aspectos que mais influenciam na escolha</b>	<b>Aspectos que menos influenciam na escolha</b>
Q. 2: Opções extracurriculares (dança, teatro, artes, música, esportes, idiomas, etc.)	Questão 4: Há laboratórios de ciências e/ou experimentos, informática, Internet, dentre outros.
Q. 14: Recomendada por familiares, amigos, ou conhecidos e/ou por a escola ser confessional/religiosa	Q. 9: Laboratórios (equipamentos, tecnologia, espaço físico)
Q. 19: É a única escola particular da cidade	Q. 15: Acesso facilitado (há transporte)
Q. 20: Tenho preferência por escola particular	Q. 18: Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)

Quadro 22 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos gestores do CERB

Na opinião dos clientes externos, de acordo com a Figura 11, os aspectos que mais e que menos influenciam os mesmos na escolha da escola, estão apresentados no Quadro 23.

<b>Aspectos que mais influenciam na escolha</b>	<b>Aspectos que menos influenciam na escolha</b>
Q. 1: Proposta pedagógica e curricular	Q. 15: Acesso facilitado (há transporte)
Q. 2: Opções extracurriculares (dança, teatro, artes, música, esportes, idiomas, etc.)	Q. 16: A escola fica próxima da minha residência, cidade ou local de trabalho
Q. 5: Qualidade do ensino e qualificação dos professores	Q. 18: Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)
Q. 7: Atenção e orientação educacional aos estudantes e pais e atendimento em geral (no telefone, nos setores da escola)	

Quadro 23 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos clientes externos do CERB

Fazendo-se uma análise geral do resultado da pesquisa aplicada a gestores e clientes externos do CERB, pode-se perceber que há um relativo equilíbrio entre o que os clientes externos consideram que influencia na escolha e o que os gestores julgam que influencia para a escolha pelos clientes externos. Os aspectos relacionados à tecnologia e a laboratórios se destacam, quando julgados pelos gestores de não possuírem muita influência, mas considerado pelos clientes externos de grande influência, além do acesso e relação custo-benefício e preferência/exclusividade. Por parte dos gestores, os aspectos relativos à recomendação da escola e da preferência por escola particular foram destacados como de grande importância, mas nem tanto pelos clientes externos.

Pode-se concluir que há um entendimento entre o que os pais buscam e o que a escola oferece, porém, deve-se atentar para a questão da escola ser a única particular na cidade, que pode estar contribuindo para este resultado.

#### 5.1.5 Apresentação e Análise dos Resultados das Pesquisas realizadas no Colégio Sinodal Vera Cruz

Aos gestores do Colégio Sinodal Vera Cruz foram aplicados quatro questionários, sendo um questionário para a Diretora e três questionários para as Coordenações Pedagógicas.

Já para os clientes externos do Colégio Sinodal Vera Cruz, foram aplicados setenta e seis questionários, sendo que apenas quarenta e seis foram respondidos.

Na Figura 12, apresenta-se o resultado da média das pesquisas respondidas.

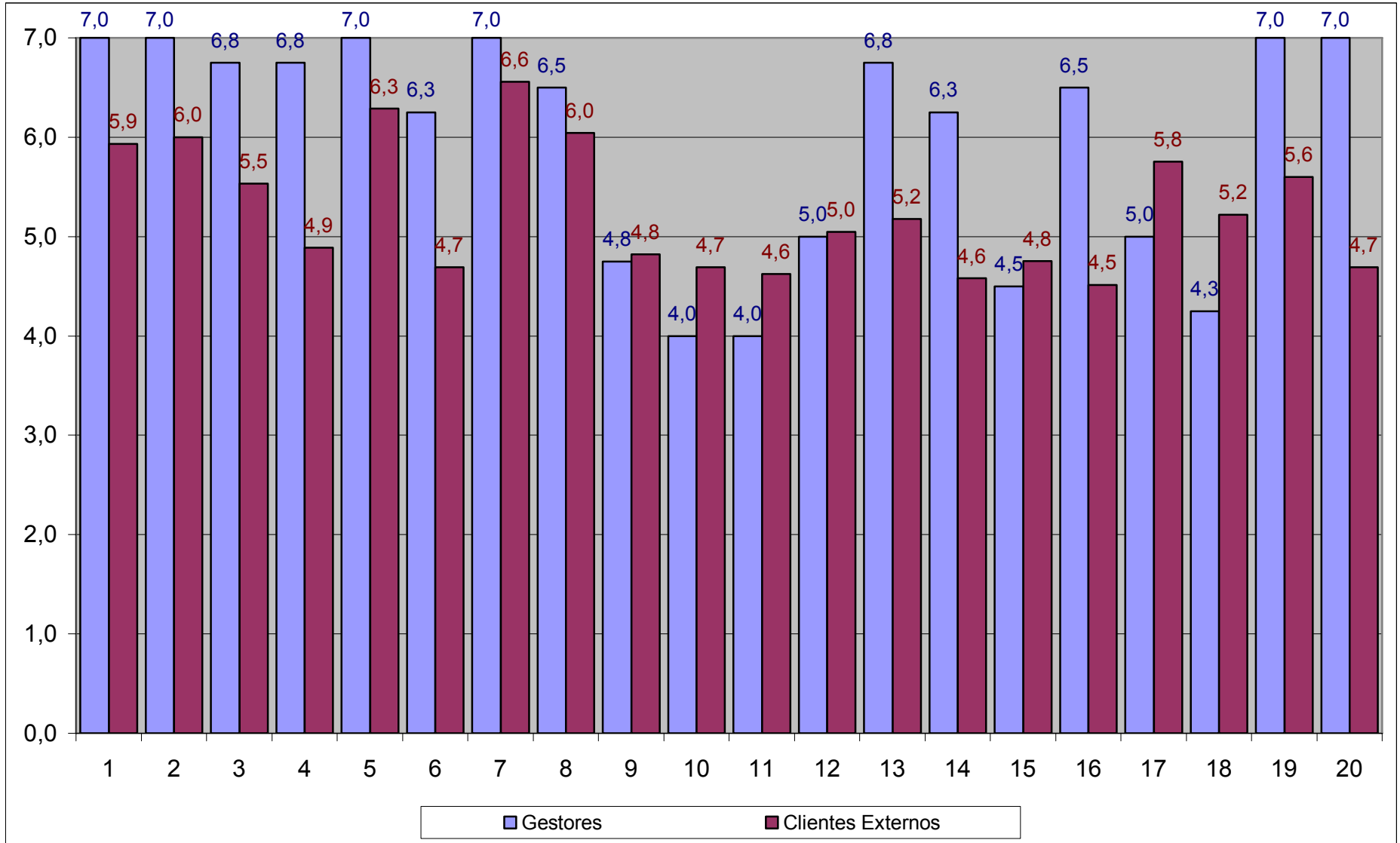


Figura 12 - Médias, por questão, do resultado da pesquisa com gestores e clientes externos do Colégio Sinodal Vera Cruz

#### 5.1.5.1 Análise dos Gaps relevantes

Conforme se pode verificar na Figura 12, destaca-se a Questão 4, “há laboratórios de ciências e/ou experimentos, informática, Internet, dentre outros”, consideradas pelos gestores de grande influência na escolha dos clientes externos pela escola de seus filhos, e de influência intermediária na opinião dos clientes externos.

Na Questão 13, “Inserção na comunidade (a escola desenvolve atividades de responsabilidade social, presta serviços comunitários e/ou participa de atividades das comunidades)”, os gestores consideraram este aspecto de extrema importância, sendo que os clientes externos o consideraram de importância intermediária para a escolha.

Na Questão 19, “É a única escola particular da cidade”, faz-se necessário observar que não há outras escolas particulares na cidade de Tuparendi. Mesmo assim, os clientes externos a consideram com menos intensidade do que os gestores. Esta análise também é válida para a Questão 20, “Tenho preferência por escola particular”.

#### 5.1.5.2 Análise dos aspectos que mais influenciam e que menos influenciam na escolha da Escola, na opinião dos gestores e dos clientes externos

Na opinião dos gestores, de acordo com a Figura 12, os aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, estão apresentados no Quadro 24.



<b>Aspectos que mais influenciam na escolha</b>	<b>Aspectos que menos influenciam na escolha</b>
Q. 1: Proposta pedagógica e curricular	Q. 10: Há acesso a computadores, Internet, e-mail, biblioteca informatizada
Q. 2: Opções extracurriculares (dança, teatro, artes, música, esportes, idiomas, etc.)	Q. 11: Espaços, ambientes e instalações físicas
Q. 5: Acesso facilitado (há transporte)	Q. 15: Acesso facilitado (há transporte)
Q. 6: Segurança (segurança interna proporcionada pela escola)	Q. 18: Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)
Q. 19: É a única escola particular da cidade	
Q. 20: Tenho preferência por escola particular	

Quadro 24 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos gestores do Colégio Vera Cruz

<b>Aspectos que mais influenciam na escolha</b>	<b>Aspectos que menos influenciam na escolha</b>
Q. 2: Opções extracurriculares (dança, teatro, artes, música, esportes, idiomas, etc.)	Q. 11: Espaços, ambientes e instalações físicas
Q. 5: Qualidade do ensino e qualificação dos professores	Q. 14: Recomendada por familiares, amigos, ou conhecidos e/ou por a escola ser confessional/religiosa
Q. 7: Atenção e orientação educacional aos estudantes e pais e atendimento em geral (no telefone, nos setores da escola)	Q. 16: A escola fica próxima da minha residência, cidade ou local de trabalho
Q. 8: Eficiência do ensino (acompanhamento e atendimento a pais e alunos, reuniões, orientação educacional)	

Quadro 25 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos clientes externos do Colégio Vera Cruz

Fazendo-se uma análise geral do resultado da pesquisa aplicada a gestores e clientes externos do Colégio Vera Cruz, pode-se perceber que, mesmo havendo uma certa sintonia entre o que os clientes externos consideram que

influencia na escolha e o que os gestores julgam que influencia para a escolha pelos clientes externos, há aspectos que preocupam e que dizem respeito a grande quantidade de aspectos considerados de importância intermediária, na opinião dos clientes externos para a escolha da escola de seus filhos. Analisando-se os aspectos, destacam-se tecnologia, inserção comunitária e infra-estrutura em geral como aspectos que necessitam uma atenção maior por parte dos gestores. Isso pode estar acontecendo por a escola estar, há vários anos, passando por momentos de dificuldades, refletindo em poucos investimentos e gerando desconfiança ou insatisfação por parte dos clientes externos desta escola.

#### 5.1.6 Apresentação e Análise dos Resultados do agrupamento das Pesquisas realizadas em todas as escolas

Em todas as cinco escolas pesquisadas, foram respondidos quatrocentos e cinquenta e dois questionários por clientes externos e quinze questionários por gestores.

A Figura 13 apresenta o resultado do cruzamento dessas pesquisas.

##### 5.1.6.1 Análise dos *Gaps* relevantes

Conforme se pode verificar na Figura 13, há, de um modo geral, poucos *gaps* relevantes. Dentre eles a Questão 9, “Laboratórios (equipamentos, tecnologia, espaço físico)” e a Questão 10, “Há acesso a computadores, Internet, *e-mail*, biblioteca informatizada”, se destacam, sendo consideradas de influência intermediária para os gestores e de maior influência para os clientes externos. Esses *gaps* evidenciam-se em praticamente todas as escolas pesquisadas. Percebe-se que os gestores consideram os aspectos relacionados à Tecnologia e Sistemas de Informação não tão importantes para os clientes externos quanto estes. Dessa forma, pode-se concluir que os gestores necessitam reavaliar a atenção dada aos mesmos, para manter os atuais clientes externos e conquistar novos clientes externos.

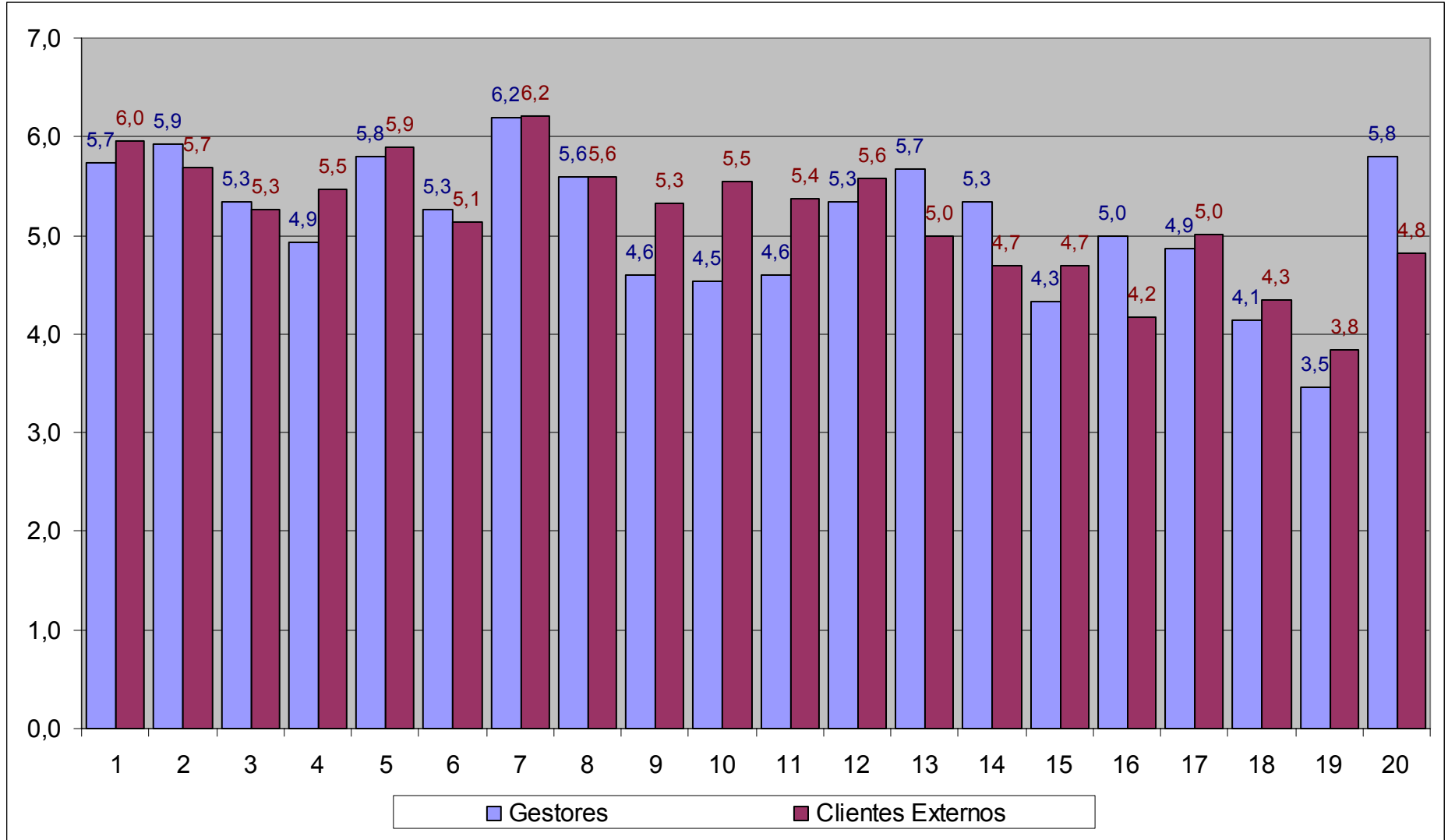


Figura 13 - Médias, por questão, do resultado da pesquisa com gestores e clientes externos de todas as escolas

Outro aspecto que se destaca é referente à Questão “Espaços, ambientes e instalações físicas”, considerado com maior importância pelos clientes externos que pelos gestores, em quatro das cinco escolas pesquisadas. Percebe-se que os clientes externos consideram a estrutura e ambientes da escola com maior importância que os gestores no momento de optar pela escola.

Em relação à Questão 20, “Tenho preferência por escola particular”, seu resultado foi influenciado pelo resultado da pesquisa nas escolas onde as mesmas são exclusividade como particulares, como CERB e Vera Cruz. Mesmo assim, é importante salientar que a importância dada pelos gestores a este aspecto não se evidencia na mesma intensidade pelos clientes externos, sendo de influência intermediária para a escolha da escola pelos clientes externos.

#### 5.1.6.2 Análise dos aspectos que mais influenciam e que menos influenciam na escola da Escola, na opinião dos gestores e dos clientes externos

Na opinião dos gestores, de acordo com a Figura 13, os aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, estão apresentados no Quadro 26.

<b>Aspectos que mais influenciam na escolha</b>	<b>Aspectos que menos influenciam na escolha</b>
Q. 1: Proposta pedagógica e curricular	Q. 9: Laboratórios (equipamentos, tecnologia, espaço físico)
Q. 2: Opções extracurriculares (dança, teatro, artes, música, esportes, idiomas, etc.)	Q. 10: Há acesso a computadores, Internet, e-mail, biblioteca informatizada
Q. 5: Qualidade do ensino e qualificação dos professores	Q. 11: Espaços, ambientes e instalações físicas
Q. 7: Atenção e orientação educacional aos estudantes e pais e atendimento em geral (no telefone, nos setores da escola)	Q. 15: Acesso facilitado (há transporte)
Q. 20: Tenho preferência por escola particular	Q. 18: Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)
	Q. 19: É a única escola particular da cidade

Quadro 26 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos gestores de todas as escolas

Na opinião dos clientes externos, de acordo com a Figura 13, os aspectos que mais e que menos influenciam os mesmos na escolha da escola, estão apresentados no Quadro 27.

<b>Aspectos que mais influenciam na escolha</b>	<b>Aspectos que menos influenciam na escolha</b>
Q. 1: Proposta pedagógica e curricular	Q. 14: Recomendada por familiares, amigos, ou conhecidos e/ou por a escola ser confessional/religiosa
Q. 2: Opções extracurriculares (dança, teatro, artes, música, esportes, idiomas, etc.)	Q. 15: Acesso facilitado (há transporte)
Q. 5: Qualidade do ensino e qualificação dos professores	Q. 16: A escola fica próxima da minha residência, cidade ou local de trabalho
Q. 7: Atenção e orientação educacional aos estudantes e pais e atendimento em geral (no telefone, nos setores da escola)	Q. 18: Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)
	Q. 19: É a única escola particular da cidade

Quadro 27 – Aspectos que mais e que menos influenciam os clientes externos na escolha da escola, na opinião dos clientes externos de todas as escolas

Analisando-se os Quadros 25 e 26, verifica-se uma proximidade muito grande entre os aspectos que mais influenciam na escolha da escola, tanto na opinião dos gestores, quanto dos clientes externos. Eles se referem, principalmente, à proposta pedagógica e curricular, às opções extracurriculares, à atenção e orientação educacional, à qualidade do ensino e dos professores, além do atendimento. Outro aspecto que se destacou apenas na opinião dos gestores é referente à preferência por escola particular.

Em relação aos aspectos que menos influenciam na opção pela escola, tiveram destaque tanto na opinião dos gestores quanto dos clientes externos, o acesso facilitado, relacionado com a disponibilidade de transporte, a relação custo/benefício e a preferência por escola particular, que é revelada principalmente por aqueles municípios que possuem apenas uma escolar particular, que são Giruá, com o CERB, e Tuparendi, com o Colégio Vera Cruz.

Para os aspectos destacados apenas na pesquisa com os gestores que menos influenciam na escolha, estão aqueles relacionados à tecnologia e infra-

estrutura. Na pesquisa com os clientes externos, os aspectos destacados que menos influenciam na escolha, são aqueles relativos à recomendação da escola por outros e à proximidade da escola.

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSÃO

A partir da análise das pesquisas, percebe-se o quanto são necessárias avaliações pela gestão das instituições, relativas a seu desempenho no mercado em que estão inseridos. Muitas vezes, as empresas dedicam esforços na manutenção e prospecção de clientes externos, com estratégias ou ações que não surtirão efeito, pela falta de uma análise aprofundada sobre as necessidades e satisfação dos mesmos.

Uma das formas de definir-se a estratégia competitiva de uma empresa é a partir de uma análise do seu ambiente competitivo. Para Porter (1990), existem quatro determinantes das vantagens competitivas de uma empresa: as condições de fatores, as condições de demanda, as condições de fornecimento de insumos e a estrutura da competição. A empresa deve identificar as ameaças e oportunidades ligadas ao ambiente competitivo onde está operando, tendo em vista estes quatro determinantes para definir a sua estratégia competitiva.

A definição dos fatores de competitividade estratégico-empresariais possibilitou a elaboração de um instrumento de pesquisa que abrangesse todas as áreas da instituição. A partir das pesquisas realizadas neste trabalho, foi possível analisar quais são os aspectos que necessitam maior atenção por parte dos gestores, principalmente aqueles sinalizados pelos maiores *gaps*.

A Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM, de Três de Maio, influencia seus clientes externos, na opinião dos mesmos, principalmente pela qualidade e eficiência do ensino e qualificação dos professores, proposta pedagógica e curricular, tecnologia, condições para pesquisa, limpeza, manutenção e transporte. Na ótica dos gestores, os aspectos que mais influenciam os clientes externos na escolha da escola de seus filhos são a qualidade do ensino e a qualificação dos professores, a preferência por escola particular e o valor da mensalidade.

O Colégio Frederico Jorge Logemann - CFJL, de Horizontina, influencia seus clientes externos, na opinião dos mesmos, principalmente pela qualidade do ensino e qualificação dos professores, pela tecnologia, pela proposta pedagógica e curricular, pelas condições para a pesquisa, pela eficiência do ensino e pela limpeza e manutenção dos ambientes. Na ótica dos gestores, os aspectos que mais influenciam os clientes externos na escolha da escola de seus filhos são a tecnologia, a qualidade do ensino e qualificação dos professores e a limpeza e manutenção dos ambientes.

A Escola da Paz, de Santa Rosa, influencia seus clientes externos, na opinião dos mesmos, principalmente pela qualidade do ensino e qualificação dos professores, pela proposta pedagógica e curricular e pela eficiência. Na ótica dos gestores, os aspectos que mais influenciam os clientes externos na escolha da escola de seus filhos são as opções extracurriculares, a limpeza e manutenção dos ambientes e a proximidade da escola.

O Colégio Evangélico Rui Barbosa, de Giruá, influencia seus clientes externos, na opinião dos mesmos, principalmente pela qualidade do ensino e qualificação dos professores, pelas opções extracurriculares, pela eficiência do ensino e pela proposta pedagógica e curricular. Na ótica dos gestores, os aspectos que mais influenciam os clientes externos na escolha da escola de seus filhos são a exclusividade, por ser a única escola particular do município, as opções extracurriculares e a recomendação de outros.

O Colégio Vera Cruz, de Tuparendi, influencia seus clientes externos, na opinião dos mesmos, principalmente pela qualidade e eficiência do ensino e qualificação dos professores, pelas opções extracurriculares e pela qualidade no atendimento e acompanhamento. Na ótica dos gestores, os aspectos que mais influenciam os clientes externos na escolha da escola de seus filhos são a proposta pedagógica e curricular, as opções extracurriculares, a eficiência e qualidade do ensino, a qualificação dos professores, e a preferência e exclusividade como única escola particular do município.

Avaliando o conjunto das escolas, conclui-se que as mesmas influenciam seus clientes externos, principalmente, pela qualidade do ensino e qualificação dos



professores, pela proposta pedagógica e curricular, pela eficiência do ensino e pelas opções extracurriculares de cursos. Na ótica dos gestores, os mesmos julgam que seus clientes externos optam pelas escolas que dirigem, principalmente, pela eficiência e qualidade do ensino e qualificação dos professores, pela preferência por escola particular, pelas opções extracurriculares de cursos, pela proposta pedagógica e curricular e pela inserção comunitária.

Em suma pode-se concluir que as escolas sinodais da Região Noroeste do RS possuem muitos diferenciais competitivos, que influenciam positivamente na escolha pelos clientes, os quais fazem a diferença num mercado cada vez mais competitivo como o setor educacional. Dessa forma, orienta-se que as mesmas potencializem estes diferenciais, além de propor melhorias naqueles que foram apontados como de pouca influência na escolha da escola pelos clientes externos. Também deve-se atentar para aqueles aspectos em que os *gaps* são muito grandes, os quais merecem uma reavaliação por parte dos gestores. Essas melhorias irão direcionar as escolas para um alinhamento de seus fatores de competitividade estratégico-empresariais, primordial para que as escolas possam adotar estratégias como Rede de Cooperação.

A partir deste estudo - rede de cooperação: de uma proposta de configuração entre escolas sinodais da Região Noroeste do RS - , espera-se que o 1º passo dado seja motivador para que estas instituições dessa região, que atuam hoje como um pólo, possam unir-se para discutir os resultados deste trabalho, alinhar seus fatores de competitividade estratégico-empresariais e passem a adotar estratégias que, pelo apresentado durante o trabalho, passem a constituir uma rede social assimétrica, para futuramente, atuar como uma Rede de Cooperação.

Sugere-se também a realização de reuniões entre as escolas objeto deste estudo, buscando compartilhar os diferenciais competitivos e as deficiências de cada escola.

## **6.1 Sugestões para futuros trabalhos**

Como sugestão para trabalhos futuros, apresenta-se:

- potencializar os diferenciais competitivos e propor melhorias nos aspectos apontados como de pouca influência pelos clientes externos;
- analisar as questões legais e estruturais para a formalização de uma Rede de Cooperação entre as escolas sinodais da Região Noroeste do RS;
- utilização desse trabalho como parâmetro e referencial para o Programa Redes de Cooperação, da SEDAI / RS, com o intuito de avaliar a estruturação de redes entre escolas.

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

AMATO NETO, J. (Coord.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional.** São Paulo: Atlas, 2005.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

\_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.

BLUME, M., LEONHARDT, S.; NÜSKE, M.A.; VEIGA, C. H. A. da; SCHMIDT, A. **O planejamento estratégico como vetor do desenvolvimento de instituição educacional.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 24: 2004: Florianópolis, SC.

CABRAL, A. C. A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista.** In: XXII ENANPAD, 22º, Anais, Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. 14 p.

CAMARGOS, M.A.; DIAS, A. T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

CASAROTTO FILHO, N. **Projeto de Negócio: estratégias e estudos de viabilidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

CASAROTTO FILHO, N.; FÁVERO, J.S.; CASTRO, J.E.E. **Gerência de Projetos/engenharia simultânea.** São Paulo: Atlas, 1999.

CASAROTTO FILHO, N; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e Desenvolvimento Regional: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999, v. 1.

COLOMBO, S. S. (Org.). **Gestão educacional, uma nova visão.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

CRONBACH, L. **Essentials of psychological testing.** 3ª ed. New York: Harper and Row, 1990.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FOX, K. F. A.; KOTLER, P. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

FREIRE, A. **Estratégia é ação**. Exame Executive Digest, Portugal, Edição n.27, janeiro, 1997. Disponível em: <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed27opin.html>. Acesso em 31 de maio de 2003.

FREITAS, L. S. de. **Alianças estratégicas na perspectiva da economia industrial, do enfoque de recursos humanos e da economia evolucionista**. ANPAD, 2003. Disponível em <http://www.anpad.org.br/3es2003-evento-trabalhos-p.html>, acesso em março de 2006.

GAJ, L. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987, 194p.

GERANEGÓCIO. **Os principais passos para constituição de uma associação**. Disponível em [www.geranegocio.com.br](http://www.geranegocio.com.br), acesso em abril/2002.

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

GIL, A. C. **Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.

GRAY, D. H. **Uses and misuses strategic planning**. California Management Review, 1996.

HAKÅNSON. L. **Corporate Technological Behaviour, Co-operation and Networks**, Routledge. London, 1989.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

INSTITUTO ALEMÃO PARA O DESENVOLVIMENTO – IAD/FIESC. **Competitividade da Indústria Catarinense**. Florianópolis: Fiesc, 1997.

INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E AO INVESTIMENTO - IAPMEI. **Programa Rede de cooperação**. Lisboa, disponível no site: <http://www.iapmei.pt/>. Acesso em 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAGEMANN, L. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração). Porto Alegre: UFRGS, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Metodologia Científica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMA, A.J.; TOMIELLO, N.; SILVEIRA, R.R. **Metodologias de Planejamento Estratégico**: uma discussão preliminar para IES. INPEAU, 2004. Disponível em <http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/a0index.php?a0qwertyu=a1>, acesso em março de 2006.

LIMA, M. C. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARTINS, P. G. e LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MEYER Jr., V; MEYER, B. **Planejamento Estratégico nas instituições de ensino superior**: técnica ou arte? IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2004.

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NÜSKE, M.A.; BLUME, M., LEONHARDT, S.; VEIGA, C. H. A. da; ROCHA, R. A. **Ações cooperativas na cadeia de relacionamento de instituições educacionais – embrião para a criação de uma Rede de Cooperação**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2004: Florianópolis, SC.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, E. S.; FELDMANN, P. R. **Acordos cooperativos estratégicos: tipologia, motivadores, fatores críticos de sucesso e ou estudo de caso brasileiro**. XXII SLADE: 2004.

OLIVEIRA, R. F. de; GUERRINI, F. M. **Estrutura Morfológica de Redes de Empresas**. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoestrategicaeornanizacional/arq22.PDF>. Acesso em março de 2006.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1999.

PINHO, M.; CÔRTEZ, M. R.; FERNANDES, A. C. **Redes de Firmas, Inovação e o Desenvolvimento Regional**. Disponível em [http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria\\_2\\_07.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_2_07.pdf). Acesso em novembro de 2005.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PUFFAL, D. P. **Cooperação na indústria de componentes para calçados do Vale do Rio dos Sinos**. 157f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

RIBAS JÚNIOR, O. T. **Ferramenta para monitoramento e controle de informações sobre cadeias produtivas.** 146f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. **Programa redes de cooperação.** Porto Alegre. Disponível em [www.sedai.rs.gov.br](http://www.sedai.rs.gov.br). Acesso em: Abril. 2006.

ROSS, C. E.; GREENO, L. J.; SHERMAN, A. **Planejamento de cenários.** Revista HSM Management v.11, novembro-dezembro/1998.

ROSENFELD, Stuart A. **Bringing business cluster into the mainstream of economic development.** European Planning Studies, London: UK, v.5, n.1, 1997.

SIMON, H. **As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

TEIXEIRA, F. **Gestão de redes de cooperação interempresariais:** em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. **Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção.** ERA. Gestão de operações e logística. out/nov/dez. p.93-105, 2002.

TOALDO, A. M. M.; CORBELLINI, M. A. **A estratégia de marketing e a sua contribuição na gestão de organizações educativas.** Disponível em <http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/a0index.php>. Acesso em Agosto de 2005.

TOMELIN, L. B. **A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

TWEED, S. C. **Foco Estratégico:** a vantagem competitiva. São Paulo: Gente, 1998.

VANALLE, R. M.; ALVES, A. G. e KURI, M. G. P. **Estratégia Competitiva e Estratégia de Produção:** O caso de uma empresa de cosméticos. Porto Alegre: ABEPRO, Revista Produção, maio de 2001 vol. 10 n.2, 79p.

VASCONCELOS, F. **Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco:** uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: XXV ENANPAD, 25º, Anais... Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.

VERRI, F.T.H. **Competitividade em redes de empresas que operam por projeto.** In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais, 3. Anais... São Paulo: FGV, 2000.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação** - uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2005.

WATSON, G. H. **Benchmarking Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

[www.redesinodal.com.br](http://www.redesinodal.com.br). Acesso várias vezes em 2005 e 2006.

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso várias vezes em 2005.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Instrumento de Pesquisa com Clientes externos

**Prezado Pai de Estudante ou Responsável:**

Sou estudante do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Mestrado), da Universidade Federal de Santa Maria. Eu gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento deste questionário que servirá de base para a elaboração de minha dissertação de mestrado, sendo portanto muito importante para meu trabalho.

A pesquisa busca avaliar: [Quais os motivos que influenciaram na sua escolha por esta escola.](#)

**Procedimentos (não é necessário você se identificar):**

Assinale com um “x” apenas um dos quadrados de cada questão, sendo que o grau de importância 1 equivale a [nenhuma importância na sua escolha](#), o número 4 equivale a uma [importância intermediária](#), enquanto que o quadrado referente ao número 7, corresponde à [extrema importância na sua escolha](#).

Respondente: Pai / Mãe ( ) Estudante ( ) Outro: tio(a), avô(ó) etc... ( )  
Escola em que Estuda: \_\_\_\_\_  
Série em que estuda: \_\_\_\_\_

Aspecto que influenciou na escolha	Grau de Importância						
	1	2	3	4	5	6	7
Proposta pedagógica e curricular							
Espaços, ambientes e instalações físicas							
A escola promove e/ou incentiva a pesquisa (pesquisa científica, bibliográfica, participação em eventos, etc.)							
Inserção na comunidade (a escola desenvolve atividades de responsabilidade social, presta serviços comunitários e/ou participa de atividades das comunidades)							
Qualidade do ensino e qualificação dos professores							
Acesso facilitado (há transporte)							
Atenção e orientação educacional aos estudantes e pais e atendimento em geral (no telefone, nos setores da escola)							
Eficiência do ensino (acompanhamento e atendimento a pais e estudantes, reuniões, orientação educacional)							
Laboratórios (equipamentos, tecnologia, espaço físico)							
Valor da mensalidade (adequado ao orçamento familiar)							
Há laboratórios de ciências e/ou experimentos, informática, Internet, ou outros.							
Limpeza e manutenção (conservação) dos ambientes internos e externos							
É a única escola particular da cidade							
Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)							
Opções extracurriculares (dança, teatro, artes, música, esportes, idiomas, etc.)							
Recomendada por familiares, amigos, ou conhecidos e/ou por a escola ser confessional/religiosa							
A escola fica próxima da minha residência, cidade ou local de trabalho							
Segurança (segurança interna proporcionada pela escola)							
Tenho preferência por escola particular							
Há acesso a computadores, Internet, e-mail, biblioteca informatizada							



## Anexo 2 – Instrumento de Pesquisa com Gestores

**Prezado (a) Diretor (a) ou Coordenador (a) Pedagógico (a):**

Sou estudante do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Mestrado), da Universidade Federal de Santa Maria. Eu gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento deste questionário que servirá de base para a elaboração de minha dissertação de mestrado, sendo portanto muito importante para meu trabalho.

A pesquisa busca avaliar: [Quais os motivos que acha que influenciaram na escolha dos clientes externos por esta escola.](#)

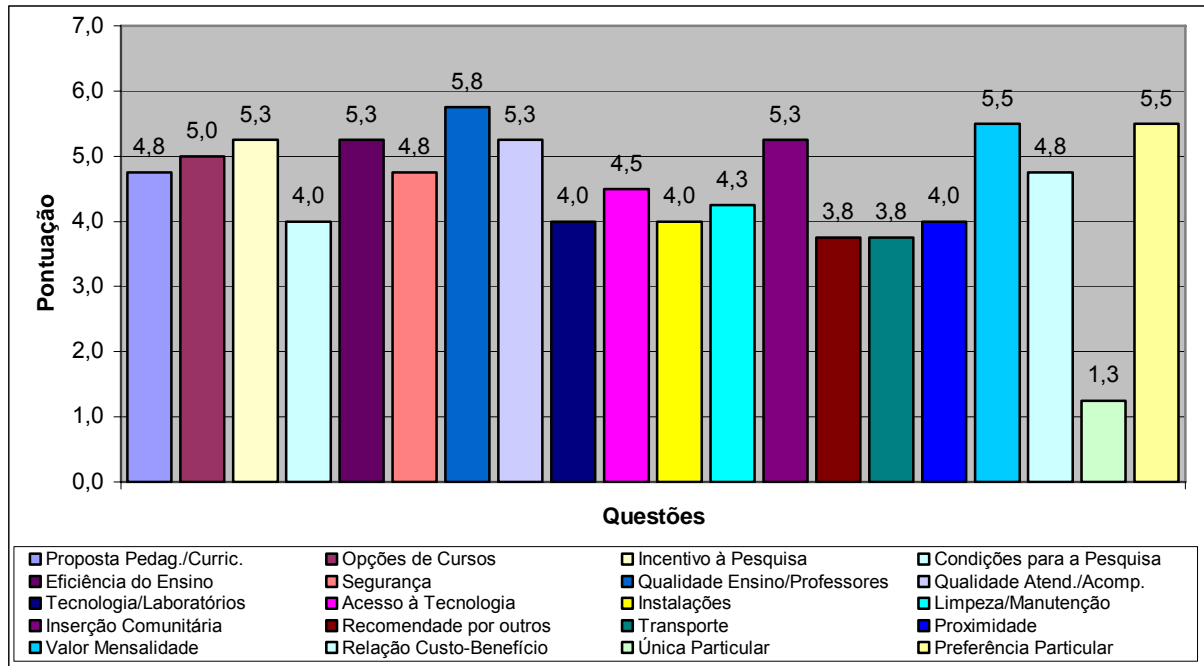
### **Procedimentos (não é necessário você se identificar):**

Assinale com um “x” apenas um dos quadrados de cada questão, sendo que o grau de importância 1 equivale a [nenhuma importância na sua escolha](#), o número 4 equivale a uma [importância intermediária](#), enquanto que o quadrado referente ao número 7, corresponde à [extrema importância na sua escolha](#).

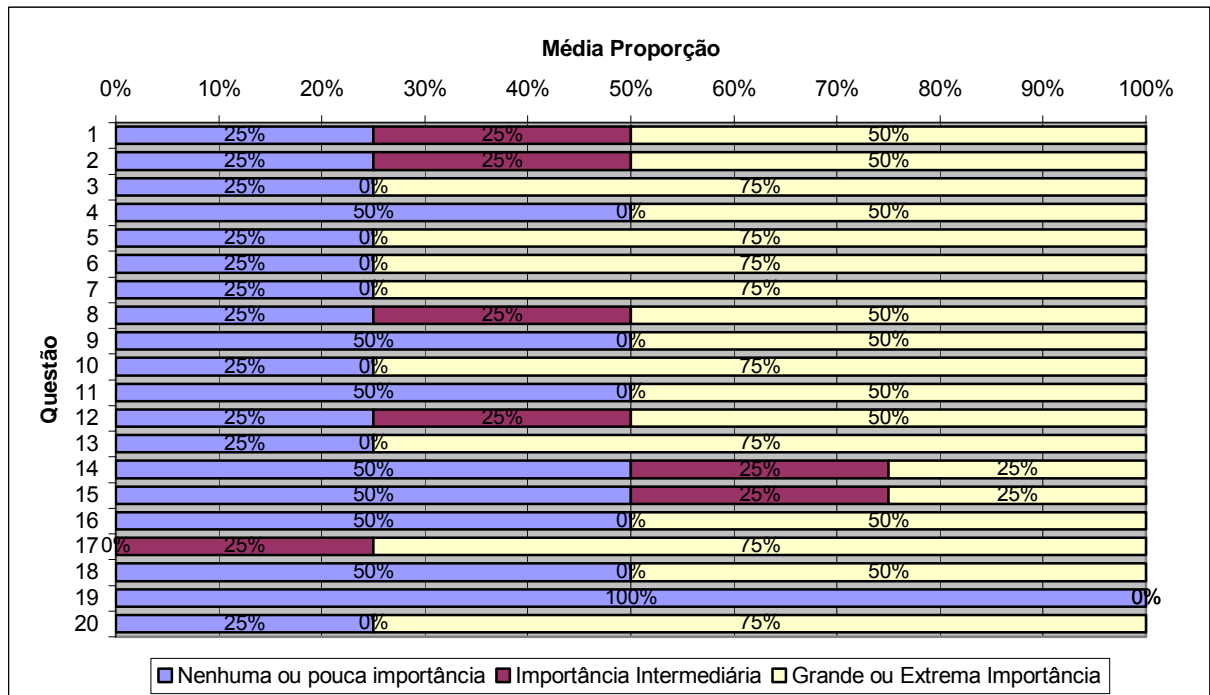
Respondente:	Diretor (a) ( )	Coordenador (a) Pedagógico ( )
Escola em trabalho:	_____	

Aspecto que influenciou na escolha	Grau de Importância						
	1	2	3	4	5	6	7
Proposta pedagógica e curricular							
Espaços, ambientes e instalações físicas							
A escola promove e/ou incentiva a pesquisa (pesquisa científica, bibliográfica, participação em eventos, etc.)							
Inserção na comunidade (a escola desenvolve atividades de responsabilidade social, presta serviços comunitários e/ou participa de atividades das comunidades)							
Qualidade do ensino e qualificação dos professores							
Acesso facilitado (há transporte)							
Atenção e orientação educacional aos estudantes e pais e atendimento em geral (no telefone, nos setores da escola)							
Eficiência do ensino (acompanhamento e atendimento a pais e estudantes, reuniões, orientação educacional)							
Laboratórios (equipamentos, tecnologia, espaço físico)							
Valor da mensalidade (adequado ao orçamento familiar)							
Há laboratórios de ciências e/ou experimentos, informática, Internet, ou outros.							
Limpeza e manutenção (conservação) dos ambientes internos e externos							
É a única escola particular da cidade							
Relação custo/benefício (oferece mais opções por um custo menor que outras escolas)							
Opções extracurriculares (dança, teatro, artes, música, esportes, idiomas, etc.)							
Recomendada por familiares, amigos, ou conhecidos e/ou por a escola ser confessional/religiosa							
A escola fica próxima da minha residência, cidade ou local de trabalho							
Segurança (segurança interna proporcionada pela escola)							
Tenho preferência por escola particular							
Há acesso a computadores, Internet, e-mail, biblioteca informatizada							

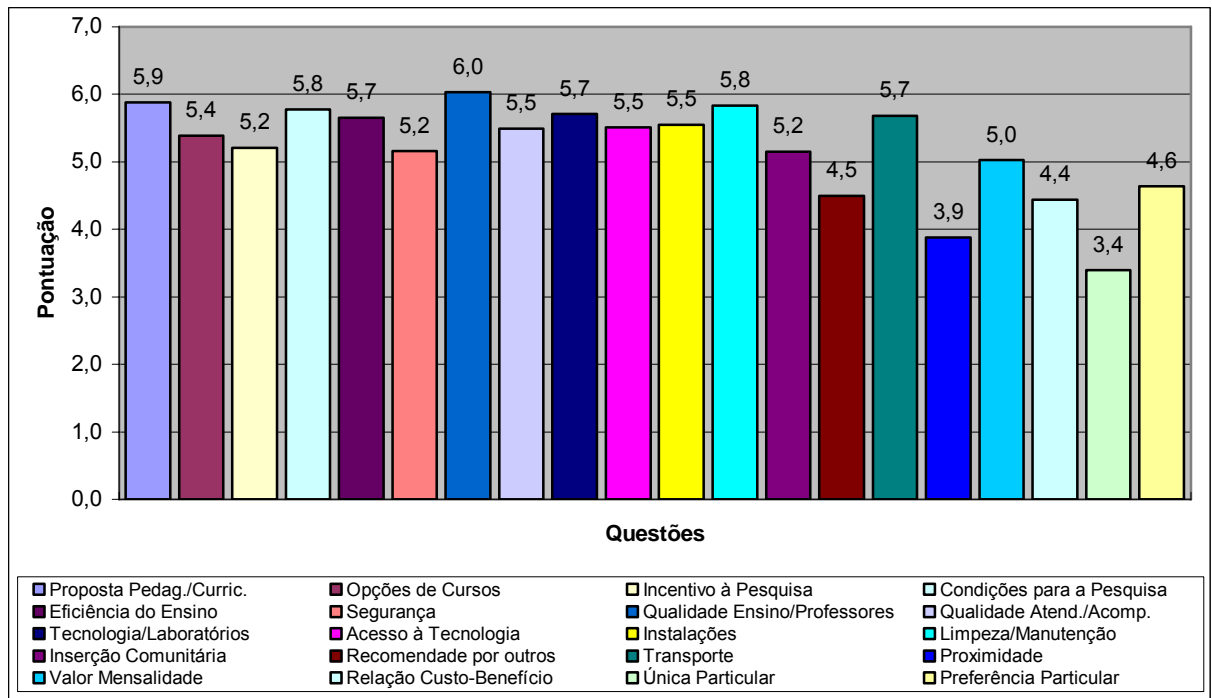
### Anexo 3 - Gráficos detalhados dos Resultados da Pesquisa com Gestores e Clientes externos



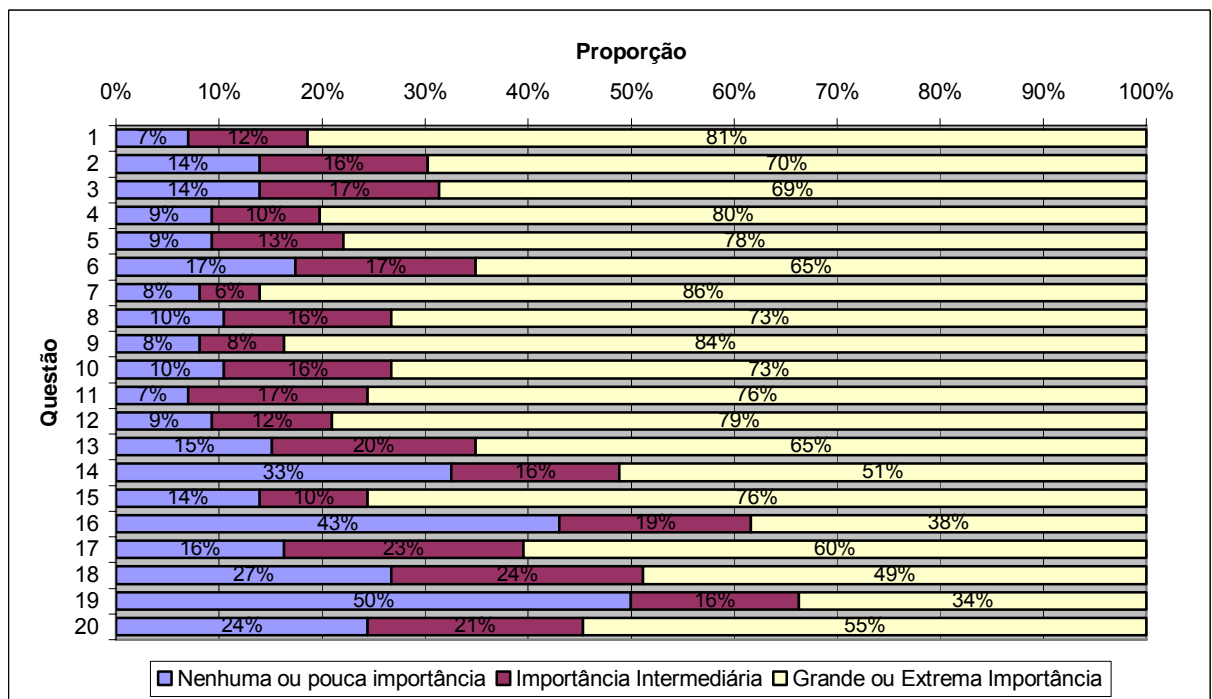
#### 3.1 Médias do Grau de importância do resultado da pesquisa com Gestores da Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM



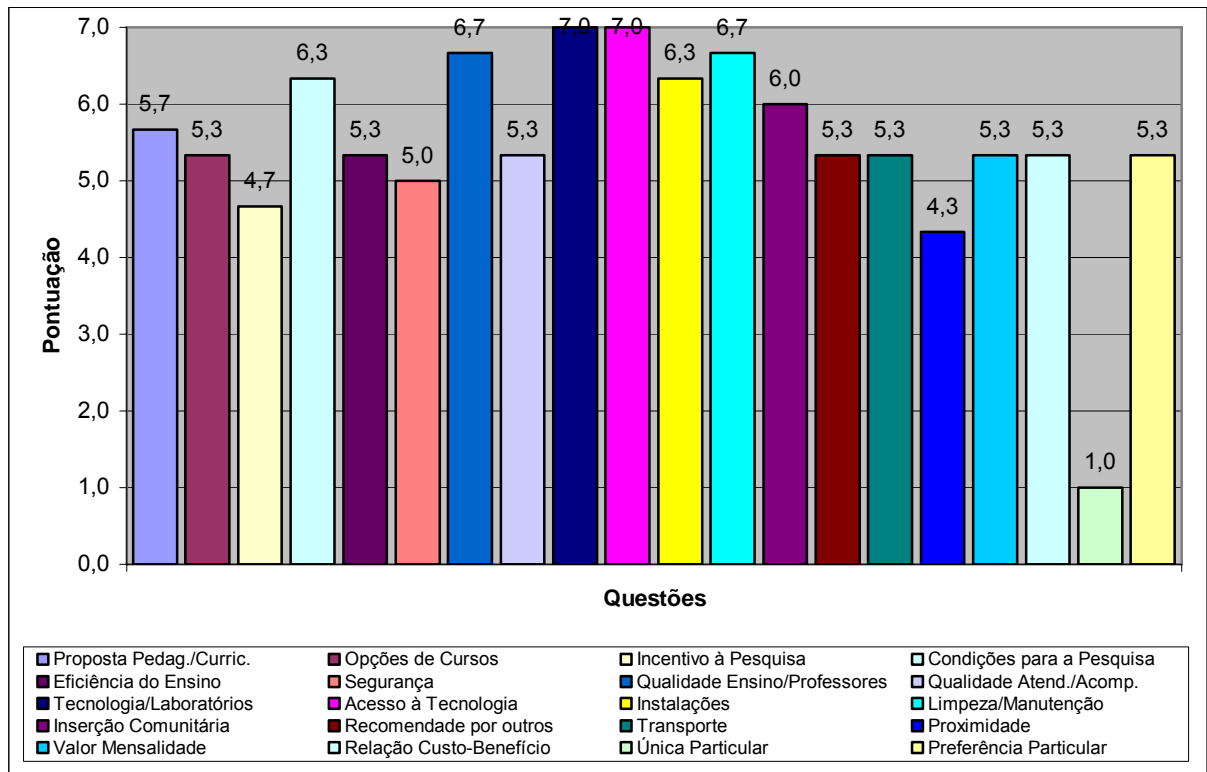
#### 3.2 Médias percentuais do resultado da pesquisa com Gestores da Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM



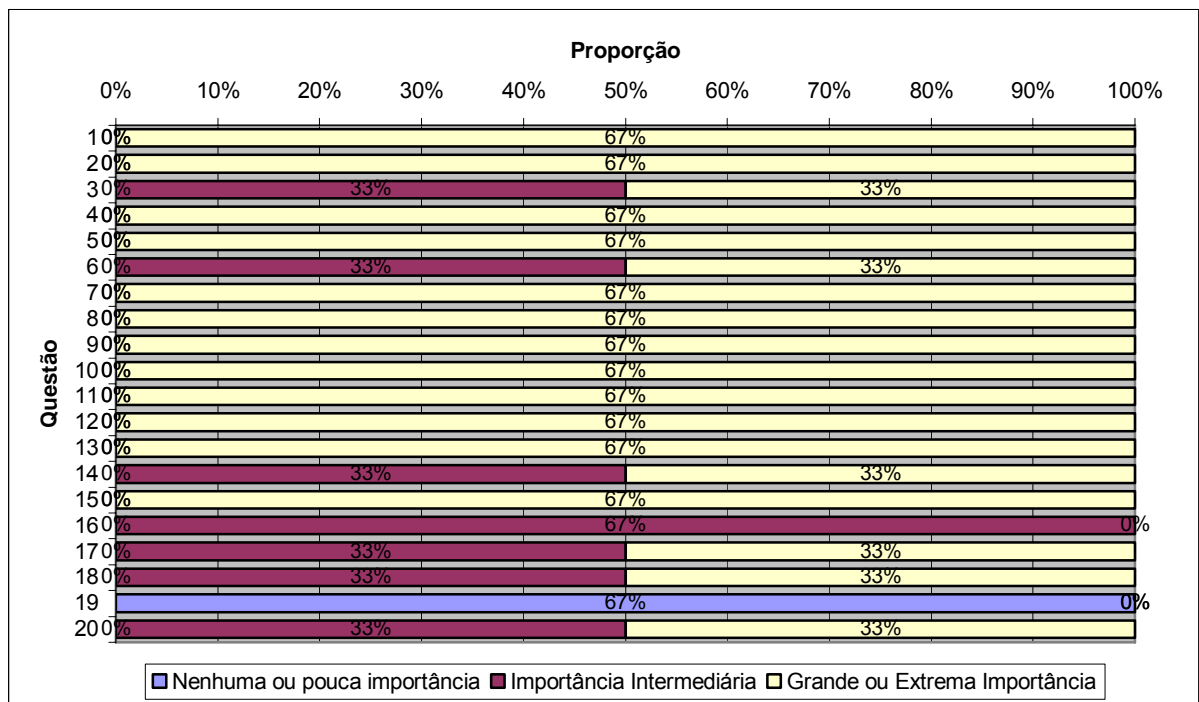
3.3 Médias do Grau de importância do resultado da pesquisa com Clientes externos da Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM



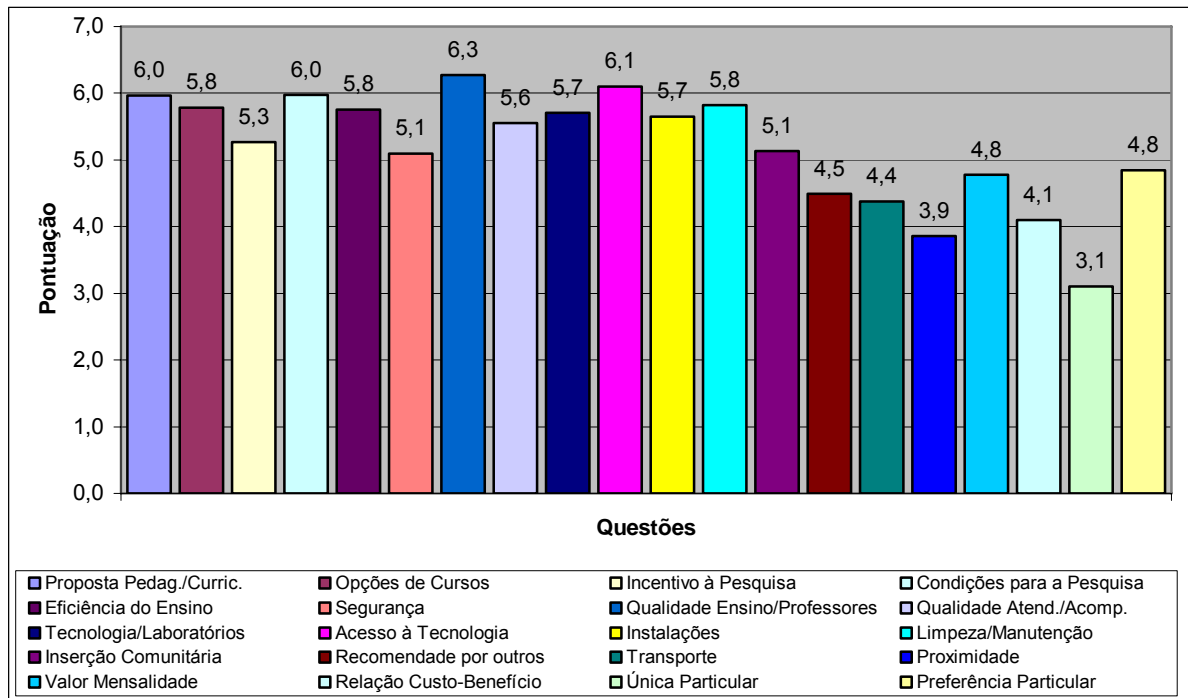
3.4 Médias percentuais do resultado da pesquisa com Clientes externos da Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM



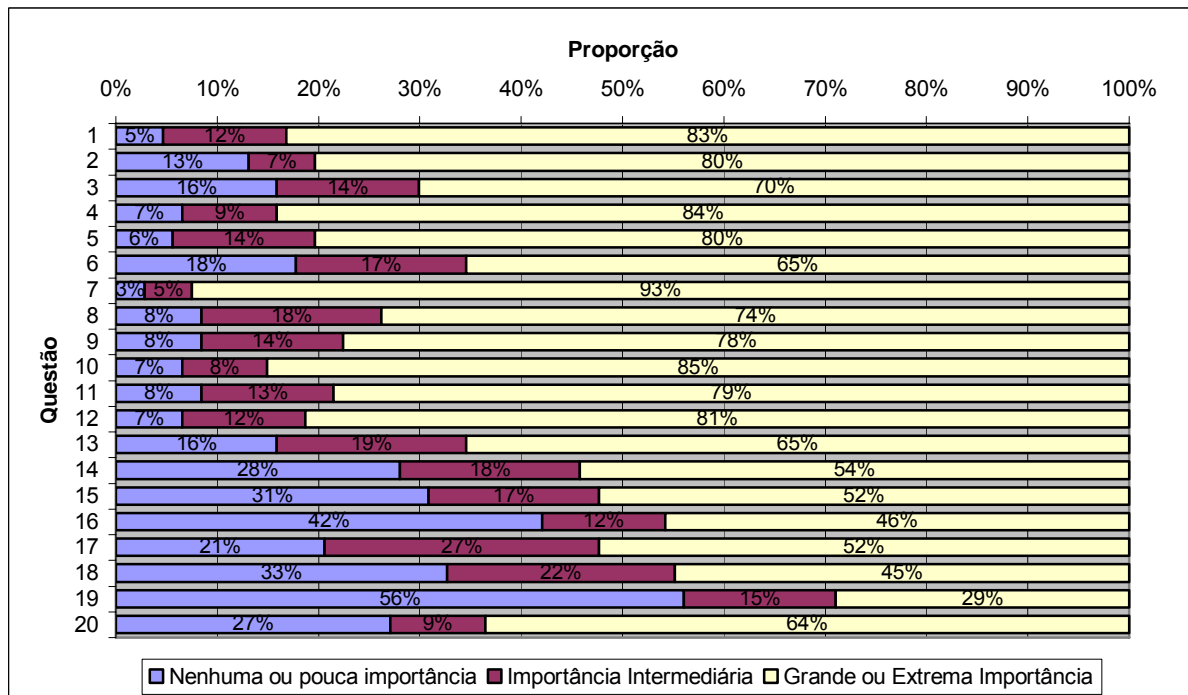
3.5 Médias do Grau de importância do resultado da pesquisa com Gestores do Colégio Frederico Jorge Logemann – CFJL



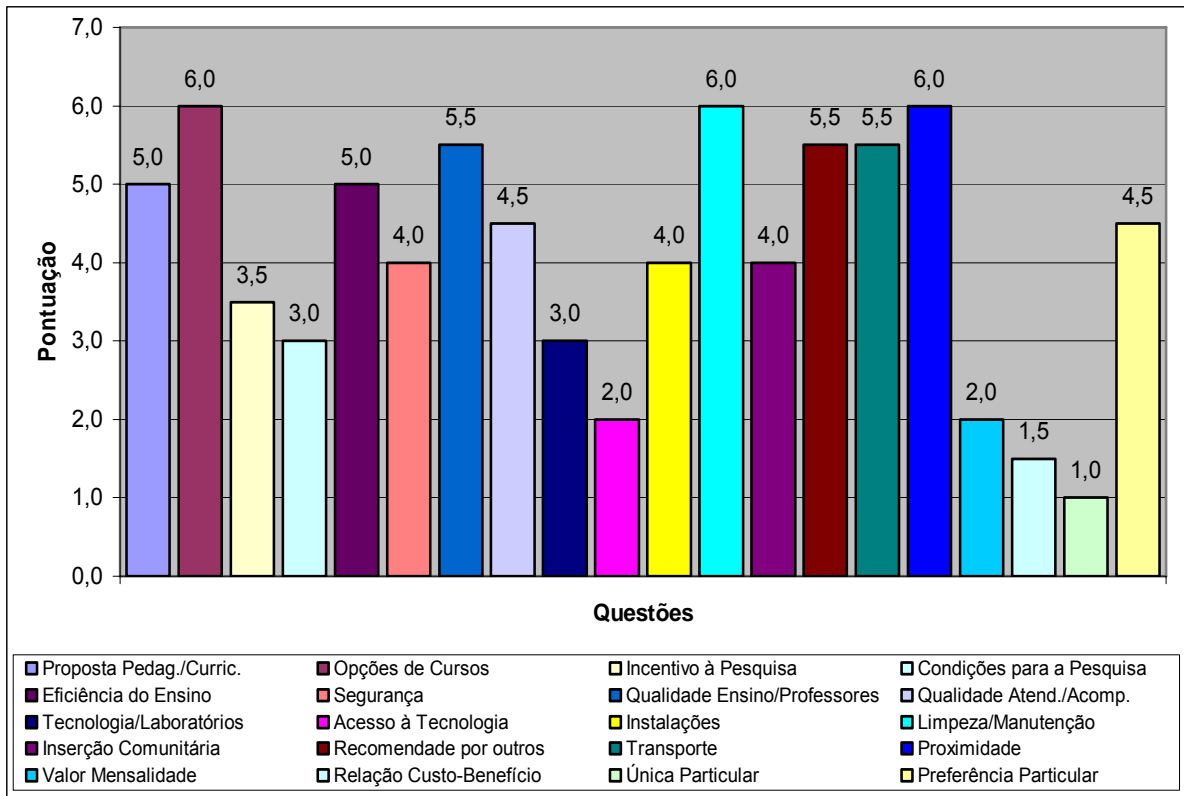
3.6 Médias percentuais do resultado da pesquisa com Gestores do Colégio Frederico Jorge Logemann – CFJL



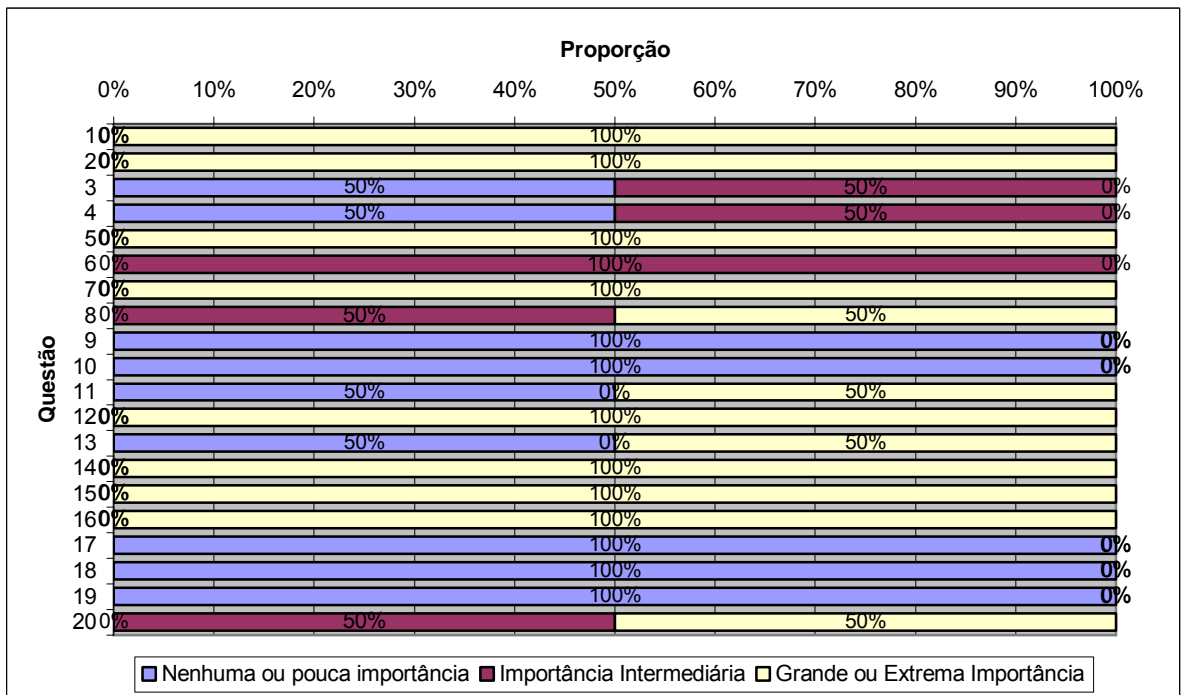
3.7 Médias do Grau de importância do resultado da pesquisa com Clientes externos do Colégio Frederico Jorge Logemann – CFJL



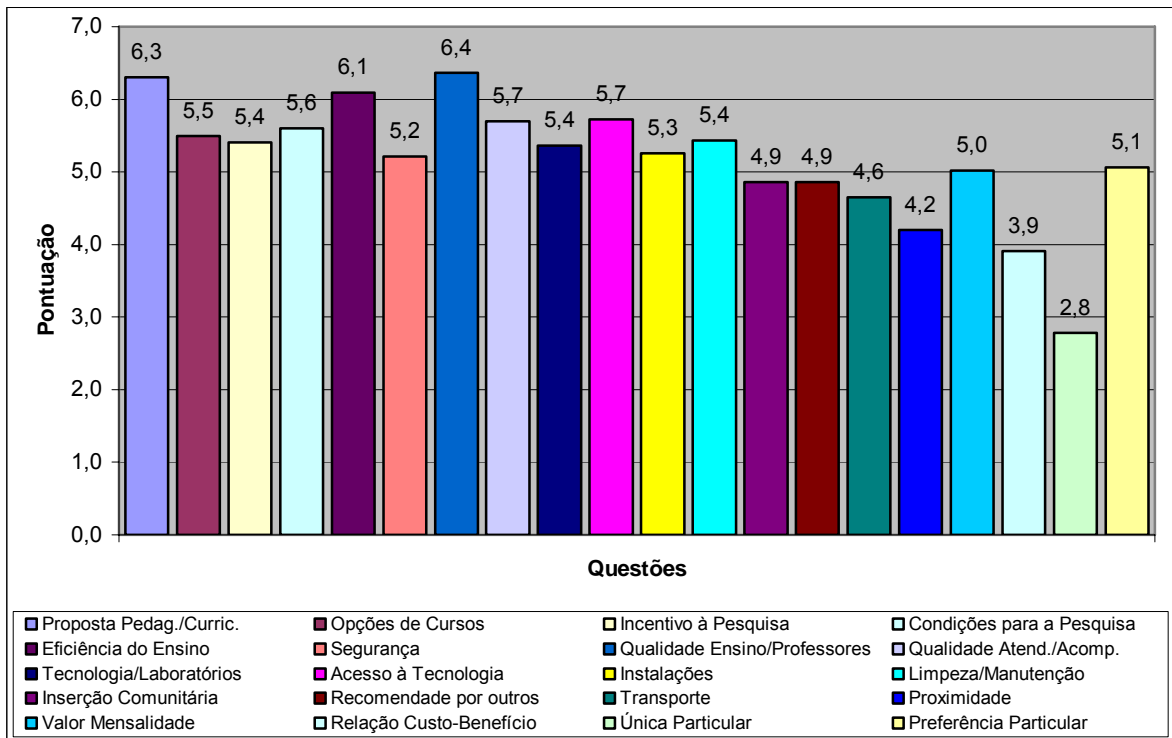
3.8 Médias percentuais do resultado da pesquisa com Clientes externos do Colégio Frederico Jorge Logemann – CFJL



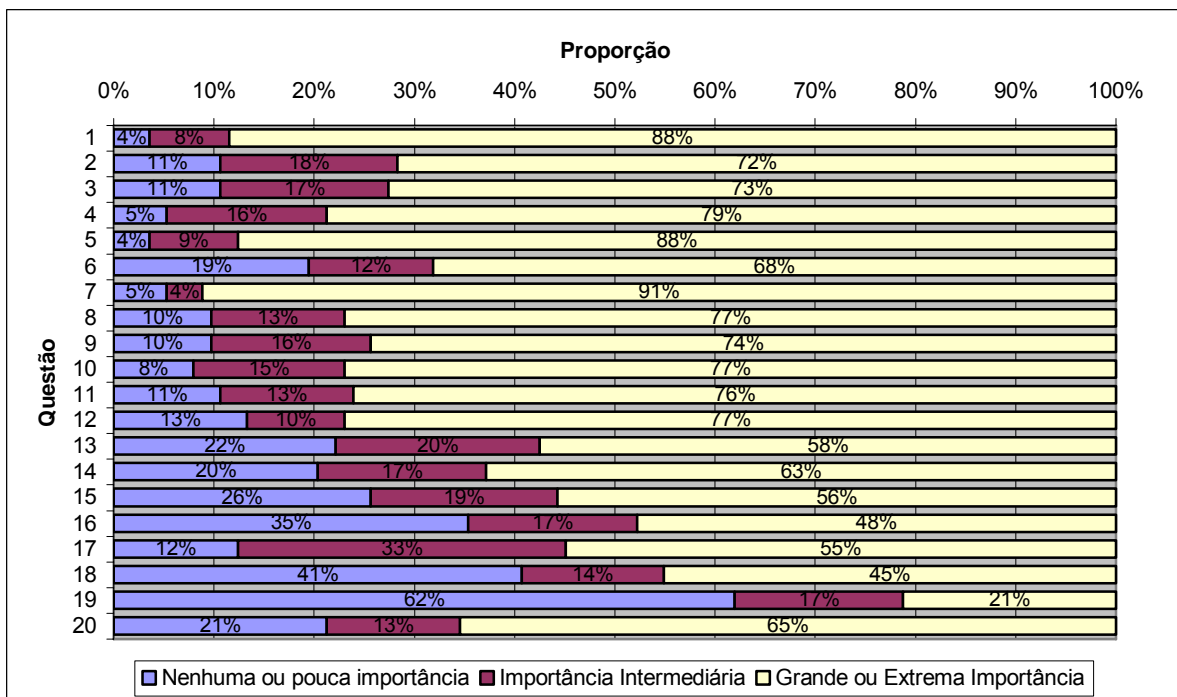
3.9 Médias do Grau de importância do resultado da pesquisa com Gestores do Instituto Da Paz



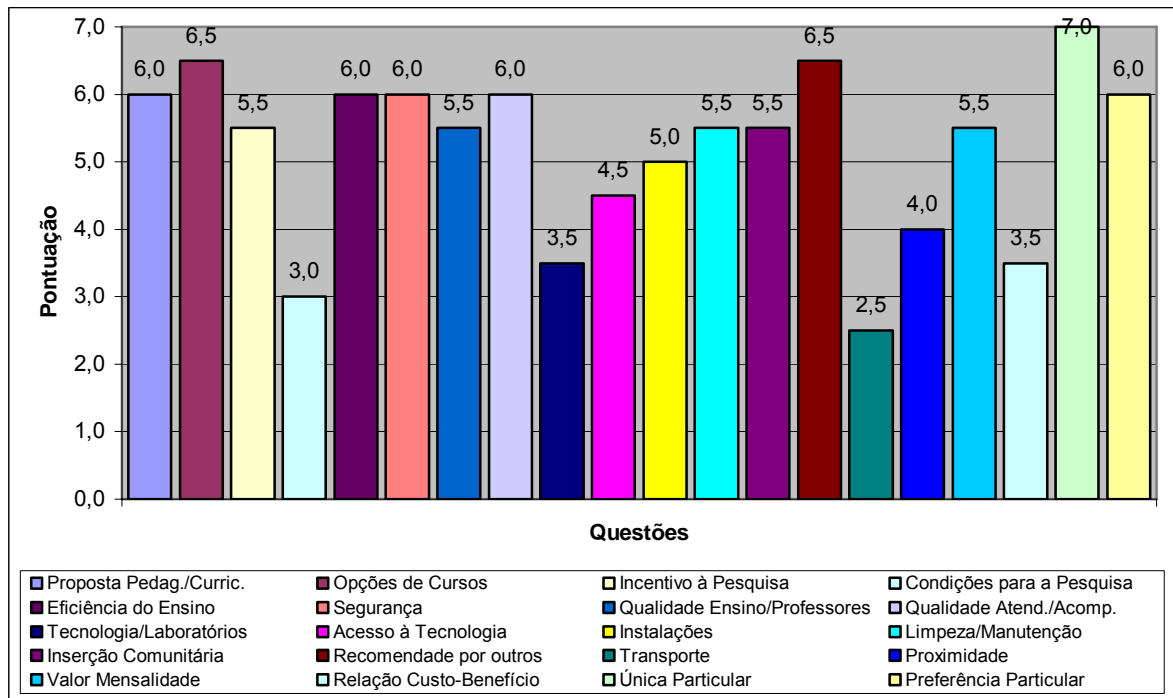
3.10 Médias percentuais do resultado da pesquisa com Gestores do Instituto Da Paz



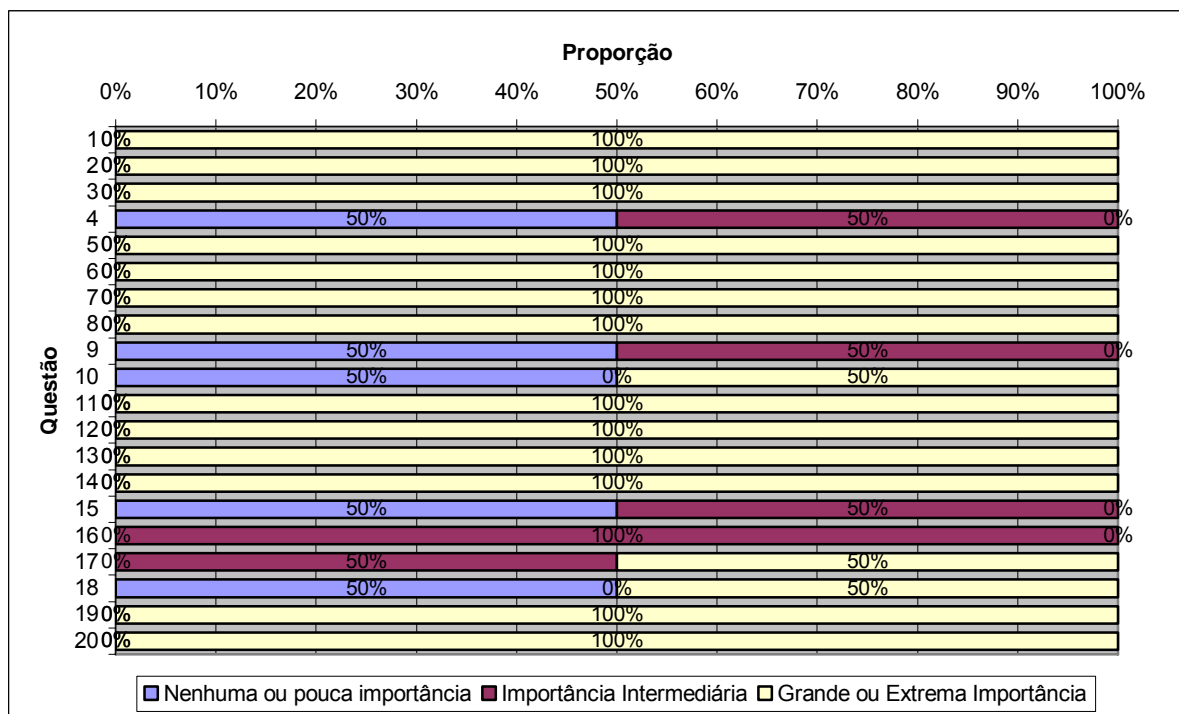
3.11 Médias do Grau de importância do resultado da pesquisa com Clientes externos do Instituto Da Paz



3.12 – Médias percentuais do resultado da pesquisa com Clientes externos do Instituto Da Paz

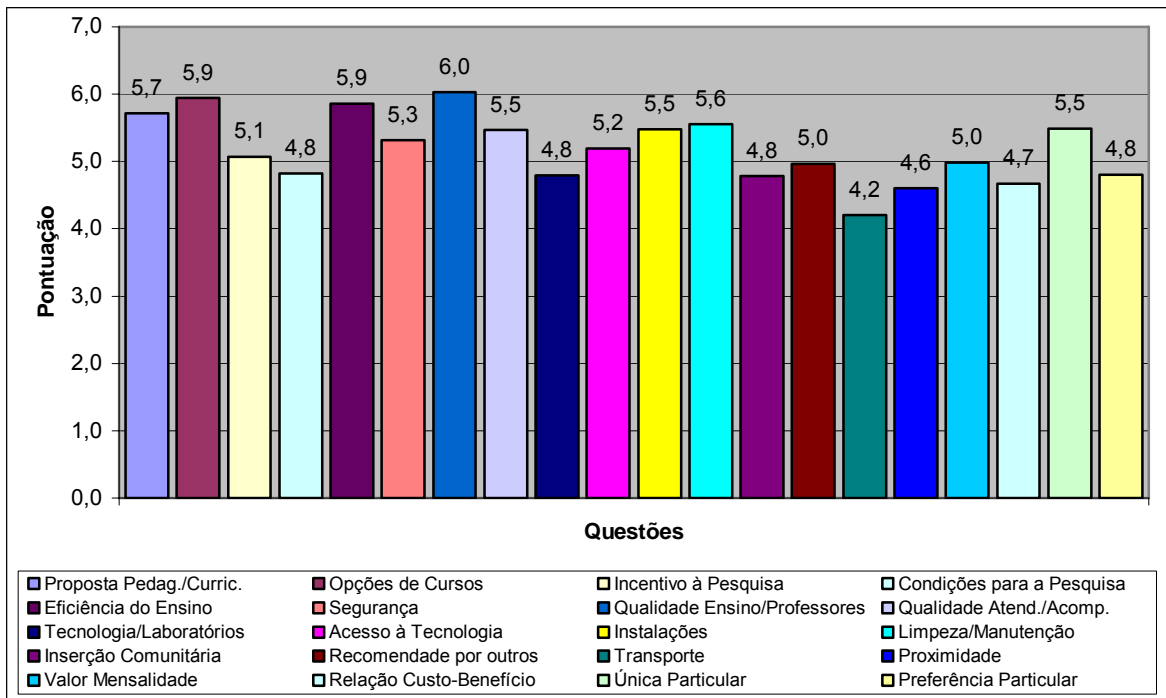


3.13 – Médias do Grau de importância do resultado da pesquisa com Gestores do Colégio Evangélico Rui Barbosa - CERB

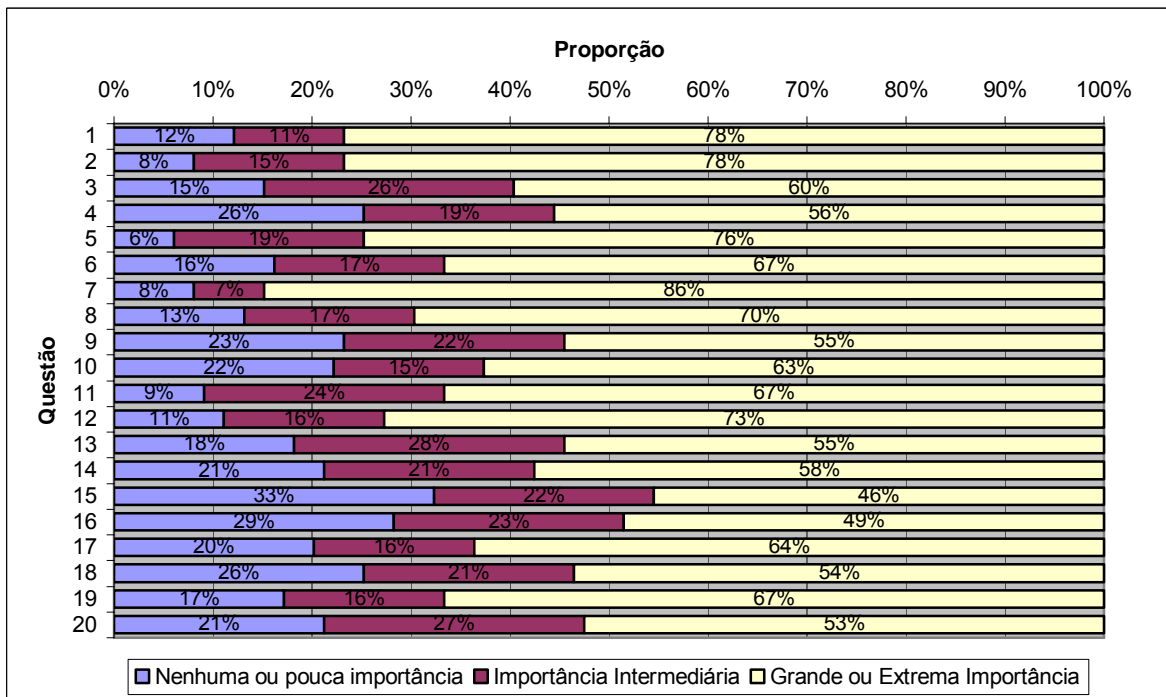


3.14 – Médias percentuais do resultado da pesquisa com Gestores do Colégio Evangélico Rui Barbosa – CERB

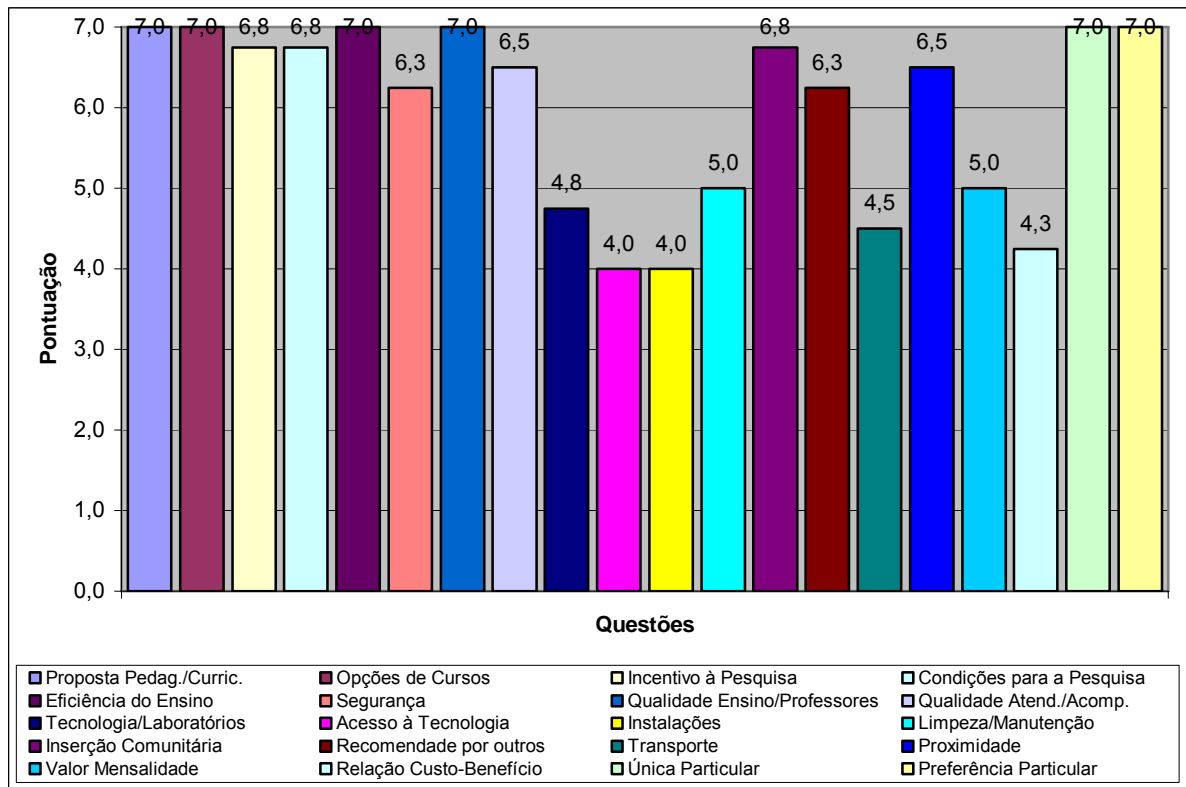




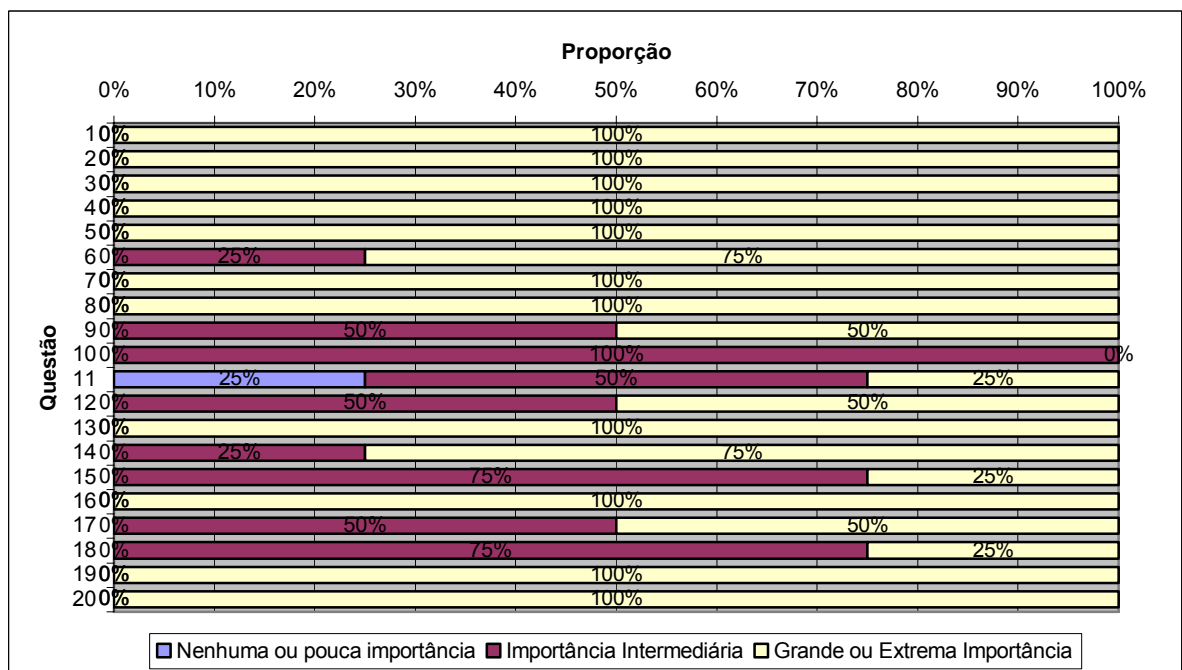
3.15 – Médias do Grau de importância do resultado da pesquisa com Clientes externos do Colégio Evangélico Rui Barbosa – CERB



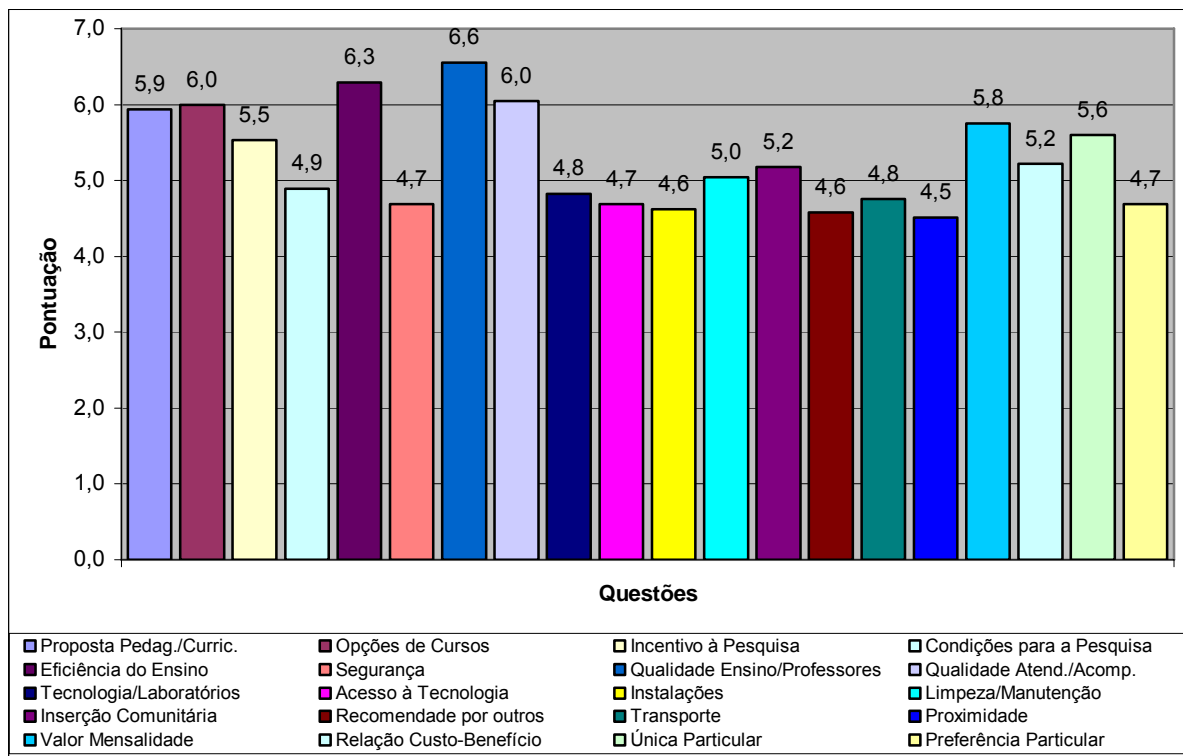
3.16 – Médias percentuais do resultado da pesquisa com Clientes externos do Colégio Evangélico Rui Barbosa – CERB



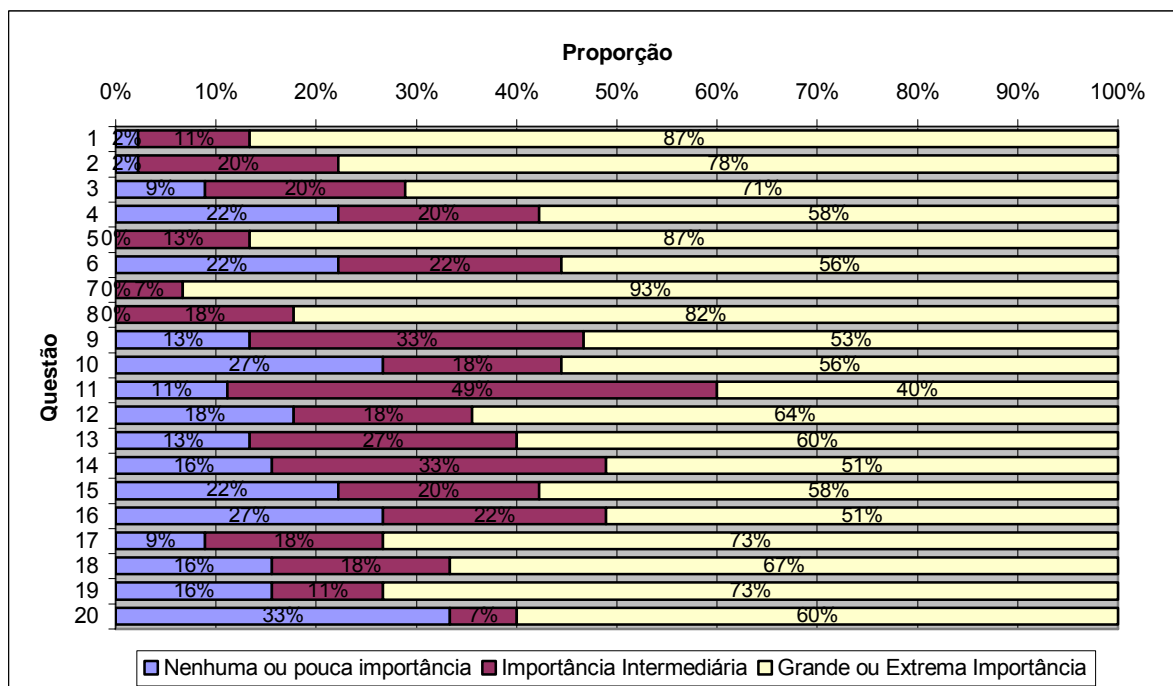
3.17 – Médias do Grau de importância do resultado da pesquisa com Gestores do Colégio Sinodal Vera Cruz



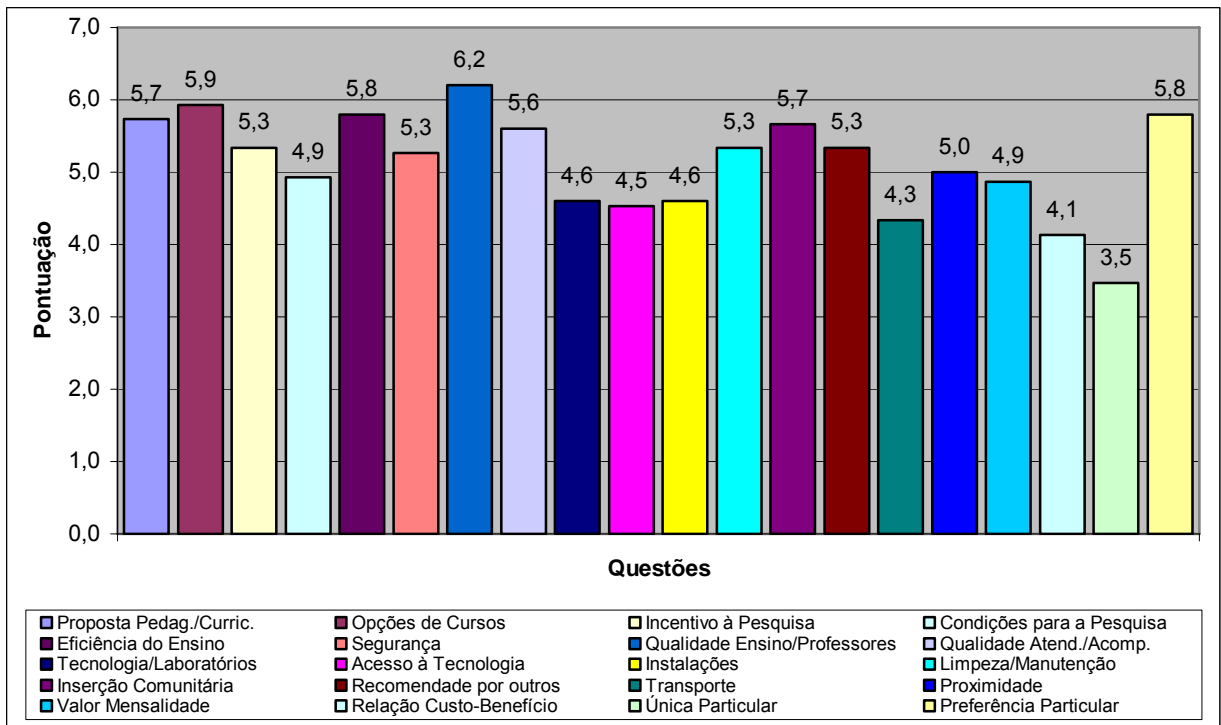
3.18 – Médias percentuais do resultado da pesquisa com Gestores do Colégio Sinodal Vera Cruz



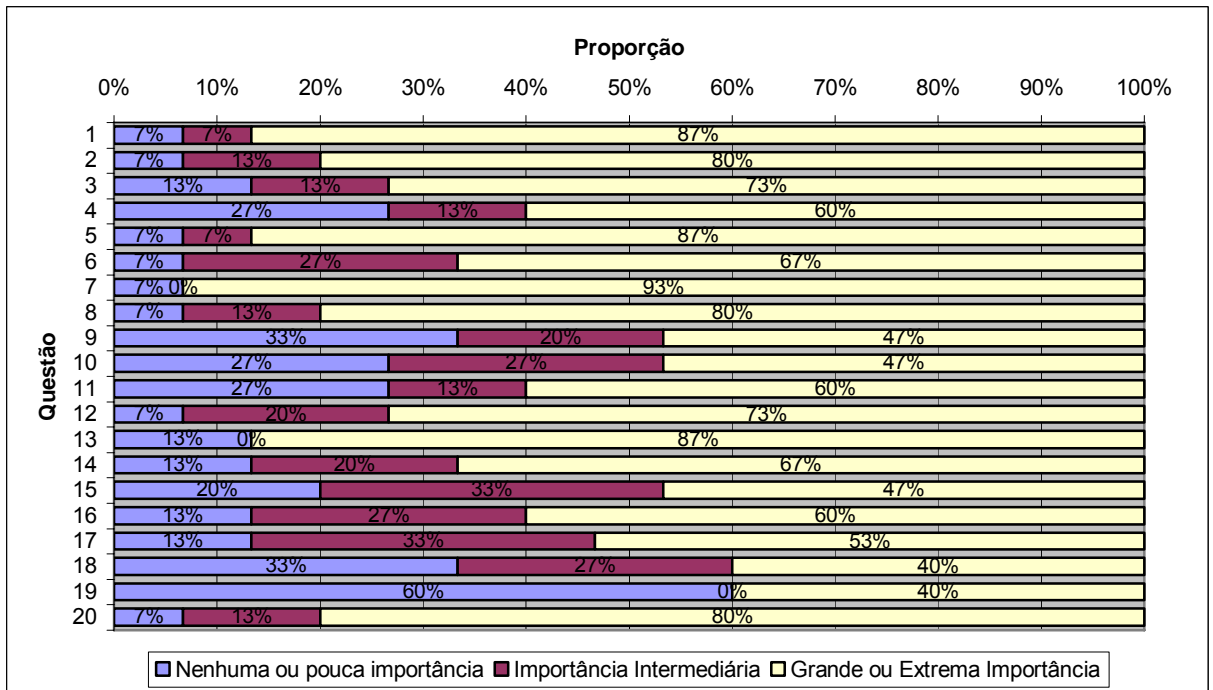
3.19 – Médias do Grau de importância do resultado da pesquisa com Clientes externos do Colégio Sinodal Vera Cruz



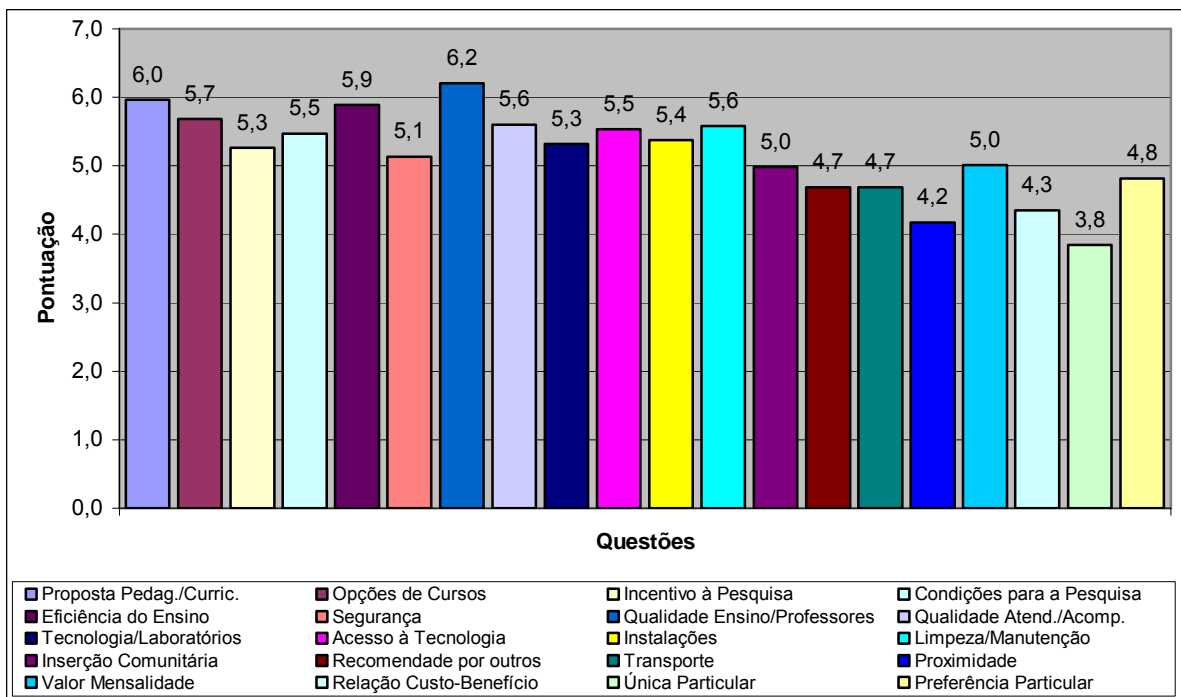
3.20 – Médias percentuais do resultado da pesquisa com Clientes externos do Colégio Sinodal Vera Cruz



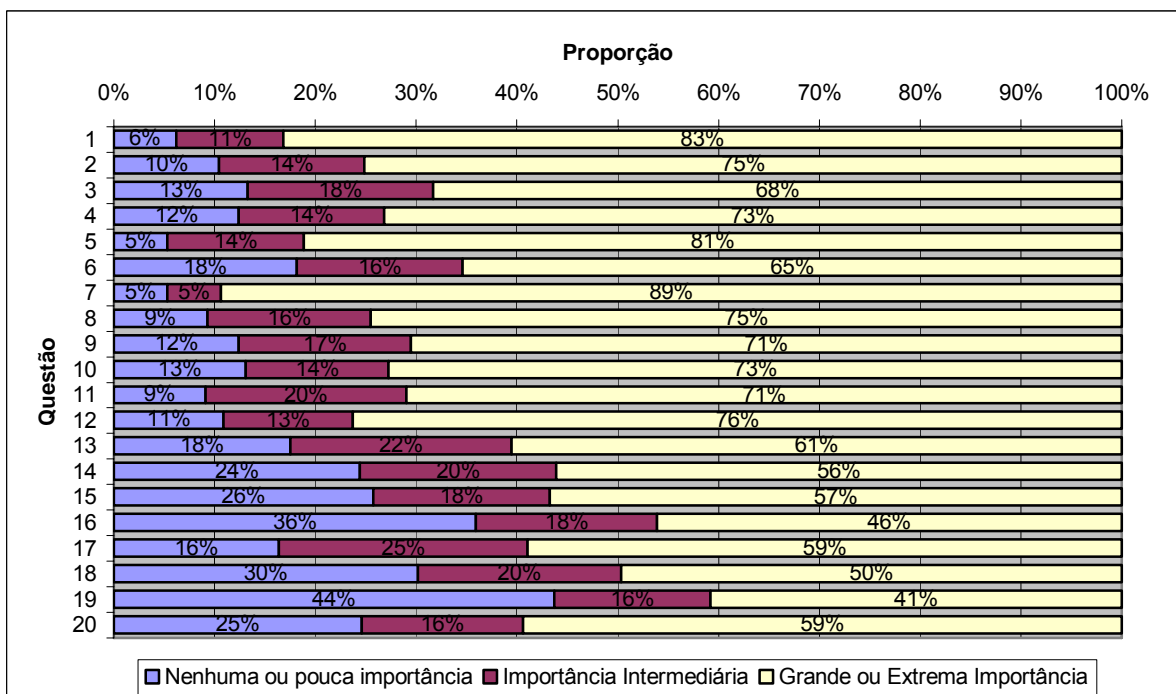
3.21 – Médias do Grau de importância do resultado da pesquisa com Gestores de todas as escolas



3.22 – Médias percentuais do resultado da pesquisa com Gestores de todas as escolas



3.23 – Médias do Grau de importância do resultado da pesquisa com Clientes externos de todas as escolas



3.24 – Médias percentuais do resultado da pesquisa com Clientes externos de todas as escolas