

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção**

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE BASEADA
NO MODELO DE PORTER**

Dissertação de Mestrado

Anir Rabelo

Florianópolis
2002

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção**

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE BASEADA
NO MODELO DE PORTER**

Anir Rabelo

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-graduação em
Engenharia da Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia da Produção

Florianópolis
2002

Anir Rabelo

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE BASEADA
NO MODELO DE PORTER**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção
do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção
da **Universidade de Santa Catarina**

Florianópolis, 16 de abril de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia Ph.D.
Coordenador do curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Junior Ph.D.
Orientador

Prof. Pedro Barbetta Ph.D

Prof..Maurício Fernandes Pereira Ph.D

.

.

À minha esposa Sheyla
pelo apoio que sempre me deu.
A meus irmãos, pais, amigos e familiares,
pelo tempo que tem estado ao meu lado.

Resumo

Trabalho que aborda o tema da Estratégia Empresarial, partindo, inicialmente, da apresentação das proposições da escola do Planejamento Clássica, que propunha como paradigma central de análise o estudo dos ambientes interno e externo à organização, confrontado ao estudo de suas forças e fraquezas. É feito um levantamento das principais críticas que o modelo dessa escola recebeu ao longo do tempo, a fim de se destacar os seus pontos fracos. Coloca-se como contraponto a essa proposta, os novos esquemas baseados numa visão da estratégia empresarial como parte intrínseca da discussão acerca do posicionamento competitivo da empresa no mercado em que participa. Propõe-se a análise do modelo elaborado pelo economista americano Michael Porter, que procura estabelecer o problema da estratégia como função da busca do posicionamento competitivo com base em duas instâncias: o posicionamento genérico e o posicionamento específico. Ao mesmo tempo em que se procura destacar as características e a força do modelo de Porter, o estudo procura levantar também algumas de suas fraquezas, ainda que não seja objeto específico da análise um estudo mais aprofundado e criterioso dessa questão. Por fim, realiza-se um estudo de caso, buscando-se aplicar a ele o modelo de Porter, a fim de demonstrar a validade da hipótese levantada: qual seja, a de que os modelos baseados na visão da estratégia como parte da busca pelas empresas por encontrar um bom posicionamento competitivo em seus mercados, particularmente o modelo proposto por Michael Porter, mostram-se muito mais interessantes e superiores aos antigos modelos baseados na visão clássica da escola do Planejamento Estratégico, ainda que possam embutir limitações e apresentarem fraquezas que os sujeitem a críticas parciais. O estudo de caso apresentado envolve a discussão sobre as possíveis implicações da aplicação do modelo de Porter à forma de uma instituição particular de ensino superior da região de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, se posicionar em seu mercado, procurando avaliar a correção desse posicionamento e as possíveis melhoras que se possam nele efetivar, além dos riscos que ele embute, em função dos paradigmas ensejados pelo modelo.

Palavras-chave: Estratégia empresarial; Planejamento Estratégico; Porter.

Abstract

This study concerns about the enterprise's strategies theme, departing, first, from the presentation of the proposal of the classical Strategic Planning school, that proposes as a central paradigm of analysis the analysis of the internal and external environment of the organization, and the studies of it's forces and weakness. It is realized a raising of some of the most important censures this school's proposal receive along the time, in order to detach the possible weakness from the model. Put, then, as a counterpart to this proposal, the new schemes based in a strategic approach as intrinsic part of the discussion about the competitive position of the enterprise in the market where it is inserted. One of these models, proposed by the american economist Michael Porter sticks out of the others, searching to establish the problem of the strategy as a function of the competitive position search based in two instances the generic position, and the specific position. At the same time, when it searches detach the characteristics and the force of the Porter's model, the study searches raise some of his weakness too, even it would not be a specific object of analysis, a deepen study of this criterions question. At the end, realize a case study, searching apply to it the Porter's model, to demonstrate the validity of the raised hypothesis: whatever, the one which the models based in the strategic view as a part of the search from the enterprises to find a good competitive position in her markets, particularly the model proposed by Michael Porter, show much more interesting and superior to the old models based on the classic view from the Strategic Planning school, ever it could inlay limitations and present weakness that subject them to partials critics. The case study presented involve the discussion about the possible implications of the Porter's model applied in a private school located in the region of Belo Horizonte, Minas Gerais, be positioned at it's market, searching evaluate the correction of this position and the possible improvements that can accomplish at it, beyond the risks he inlay, in function of the paradigms proposed by the model.

Keywords: Enterprise Strategy; Strategic Planning; Porter.

Sumário

Lista de Figuras.....	p.i
Lista de Tabelas.....	p. ii
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	p. 1
1.1 O tema	p. 1
1.2 Justificativa	p. 2
1.3 Objetivos	p. 6
1.3.1 Objetivo geral	p. 6
1.3.2 Objetivos específicos	p. 6
1.4 Limitações da dissertação	p. 7
1.5 Metodologia da pesquisa	p. 8
1.6 A estrutura do trabalho	p. 10
CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA	p. 12
2.1 As abordagens clássicas	p. 12
2.2 O planejamento estratégico	p. 15
2.3 A visão de Ansoff	p. 17
2.4 Síntese de um modelo de planejamento estratégico	p. 21
2.5 A crítica ao modelo de planejamento estratégico	p. 26
2.5.1 A questão do contexto macroeconômico e político	p. 26

2.5.2 A crítica aos postulados da teoria do planejamento estratégico	p. 31
2.6 A estratégia competitiva na visão de Michael Porter	p. 44
2.6.1 A estratégia competitiva ampla de acordo com Michael Porter	p. 46
2.6.2 A análise da concorrência	p. 47
2.6.3 As forças básicas determinantes da estratégia	p. 48
2.6.4 A estratégia competitiva	p. 50
2.6.5 Estratégias competitivas genéricas	p. 51
2.6.6 A discussão sobre as estratégias específicas	p. 53
2.6.7 A relação entre as estratégias genéricas e específicas e algumas das vantagens e desvantagens da utilização do modelo de Porter	p. 61
CAPÍTULO 3 ESTUDO DE CASO.....	p. 63
3.1 O mercado de ensino superior privado no Brasil: histórico	p. 63
3.2 A trajetória do mercado privado de educação superior depois do governo Fernando Henrique Cardoso	p. 66
3.3 A fração de mercado em que atua a empresa em questão	p. 81
3.4 Descrição da empresa	p. 83
3.5 Análise da estratégia competitiva	p. 85

3.5.1 A análise da ação das cinco forças no caso do setor de educação superior brasileiro	p. 86
3.5.2 O posicionamento da UNIVERSIDAD	p. 91
CAPÍTULO 4 CONCLUSÃO.....	p. 94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	p. 99

Lista de Figuras

- Figura 2.1: O esquema de Andrews para o processo de formulação
estratégica p. 17
- Figura 2.2: A matriz de produto/mercado de Ansoff p. 19
- Figura 2.3: Etapas do Planejamento Estratégico p.24
- Figura 2.4: Uma visão das várias linhas possíveis para a gestão
de estratégias p.40
- Figura 2.5: A roda da estratégia competitiva p.46
- Figura 3.1: Número de instituições de 3º grau públicas e privadas por
ano p.70
- Figura 3.2: Matrículas em instituições superiores – 1994 p.74
- Figura 3.3: Matrículas em instituições superiores – 2000 p.74
- Figura 3.4: Total de inscritos em vestibulares nas instituições privadas
de nível superior da região sudeste, por ano p.82

Lista de Tabelas

- Tabela 3.1: Número de instituições de 3º grau em 1994 p.65
- Tabela 3.2.: Número de alunos matriculados em 30.04.94 por instituições de caráter público e privado.....p.66
- Tabela 3.3: Número de instituições de 3º grau..... p. 71
- Tabela 3.4: Número de alunos matriculados nas instituições brasileiras de ensino superior, por ano p. 72
- Tabela 3.5: Número de vagas oferecidas por instituições de nível superior no Brasil entre os anos de 1994-2000, por ano p. 73
- Tabela 3.6: Número de docentes segundo o grau de formação nas instituições de ensino superior p.76
- Tabela 3.7: Conceitos atribuídos ao “Provão” – anual, por categoria de instituição: públicas e privadas p. 78
- Tabela 3.8: Dados de vestibulares da UNIVERSIDAD p.81
- Tabela 3.9: Número de inscritos em vestibulares nas instituições privadas de nível superior da região sudeste, por ano.....p.82

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

1.1 O tema

O tema da estratégia empresarial vem, recentemente, ocupando espaço cada vez maior na discussão sobre gestão empresarial. Na verdade, a discussão sobre a formulação de estratégias que possam nortear os caminhos a serem trilhados pelas organizações de negócios, remonta aos anos cinquenta e sessenta do século vinte, quando, tanto no âmbito acadêmico, como no próprio seio das organizações, começaram a surgir esforços no sentido de produzir algum tipo de sistematização sobre o assunto. Assim, segundo Tavares (1991), enquanto autores como Alfred D. Chandler Jr., Kenneth R. Andrews e Russel L. Ackoff, entre outros, envidavam esforços no sentido de elaborar proposições do ponto de vista acadêmico abordando a questão da estratégia empresarial, importantes diretores de empresas como Alfred Sloan Jr. da General Motors, buscavam formas de adequar as suas empresas a um comportamento estratégico. Como decorrência de todos esses esforços, houve uma grande evolução na discussão sobre esse tema. Foi dessa discussão que surgiu nos anos setenta, como síntese, a teoria do planejamento estratégico.

A linha de análise proposta pela teoria do planejamento estratégico, tendo como base o envolvimento da alta direção das empresas no esforço por elaborar políticas de ação estratégicas a partir da análise ambiental e do estudo das forças e fraquezas da organização, face aos anseios por crescimento e lucro dos acionistas, teve então seus anos de sucesso e prosperou. Mas, veio a encontrar crescentes dificuldades em meio ao ambiente mais competitivo e turbulento que se instalou no campo econômico a partir dos anos oitenta. A partir daí, muitos têm sido os questionamentos que se tem feito a essa teoria, e outras proposições e modelos vem sendo propostos como alternativa a ela.

Nesse sentido, uma linha de crítica interessante à teoria do planejamento estratégico é a proposição da construção da estratégia baseada no posicionamento competitivo da empresa no mercado, a partir da busca da criação de uma vantagem competitiva. Dentre os modelos que trabalham com essa perspectiva, destaca-se o modelo de Michael Porter, descrito nos vários textos que ele vem publicando desde o final da década de setenta.

Este trabalho buscará exatamente ressaltar a contribuição do modelo de Porter de posicionamento competitivo para a discussão do problema da estratégia empresarial, um tema que se tem mostrado cada vez mais relevante, dentro do atual esforço no sentido de produção de sínteses teóricas na área de negócios, na medida em que o contexto de alta turbulência que se verifica hoje no entorno das organizações só faz dar destaque a essa discussão.

Para tanto, se partirá de uma discussão em que se buscará apresentar os fundamentos da teoria do Planejamento Empresarial e um modelo específico proposto por um autor representativo objetivando a aplicação prática da teoria.

Posteriormente se fará um levantamento de algumas das mais importantes críticas formuladas ao modelo do Planejamento Estratégico, exatamente no sentido de se fazer a apresentação do modelo de posicionamento de Porter, como uma alternativa de caminho que se soma exaustiva discussão já efetivada acerca do assunto da estratégia empresarial, de forma a se alcançar uma melhor forma para a colocação do problema.

Finalmente, procurar-se-á avaliar um caso específico de organização cujos padrões possam ser enquadrados nesse modelo.

1.2 Justificativa

A discussão sobre a questão da estratégia é relativamente nova no âmbito das Ciências Gerenciais (Certo, Peter, 1993, p.4; Montgomery, 1998). Ela começa a ganhar efetivamente corpo e forma durante a década de sessenta, e logo assumiu a roupagem da proposição de esquemas de planejamento formais. Estes, na verdade, muito em voga no campo dos estudos administrativos naquele momento específico do desenvolvimento do esquema produtivo capitalista, já que então se verificava nos sistemas econômicos uma sólida e persistente marcha no sentido do crescimento econômico, com horizontes de efetiva e segura estabilidade.

Contudo, apesar da visão da estratégia incorporada nos processos de planejamento formal ter-se afirmado tanto na década de sessenta como na década seguinte, e ganhado ampla adesão, eles não sobreviveram ao estado de perturbação e turbulência que passaram a predominar no cenário econômico a partir da década de oitenta (Wood Jr., 1996).

Desde então, a discussão sobre o tema da estratégia empresarial passou a apontar para esquemas analíticos mais flexíveis, baseados sobretudo na proposição de fórmulas para uma melhor adaptação da empresa ao contexto ambiental, e na busca de assegurar um melhor posicionamento para esta no mercado, via a criação de uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Isso, apesar do fato de que as teses que advogam os princípios da formalização no tratamento da questão estratégica nunca terem abandonado o palco dos debates, e de a tendência da polêmica persistir mesmo nos dias de hoje (Bethlem, 1998). Durante a década de noventa, na rabeira do chamado processo de globalização e do aumento de competitividade que tal processo imprimiu aos mercados capitalistas, a discussão sobre a questão da estratégia tendeu ainda mais a se aprofundar e a ganhar conteúdo. Na tentativa de fugir do dilema entre formalismo ou flexibilidade, muitos autores procuraram tratar a questão da estratégia empresarial através de uma leitura que enxerga a formulação e o delineamento de esquemas para aplicação prática no processo estratégico, como estando vinculados a um sentido mais genérico de posicionamento da empresa no mercado em função de se estabelecer uma vantagem comparativa, na linha, por exemplo, da argumentação de Porter (1999). Ou então, no sentido de considerar a proposição de esquemas formais apenas como um dos pontos a se contemplar dentre vários outros no contexto mais genérico da discussão acerca da questão da estratégia empresarial, na linha da argumentação de Mintzberg e Lampel (1999).

Na verdade, as teses que, no meio acadêmico, vieram procurando ligar a discussão sobre a questão da estratégia empresarial diretamente à teoria do posicionamento competitivo que visa estabelecer uma vantagem competitiva, ganharam bastante força a partir do lançamento das proposições de Porter no final da década de setenta. Porter (1998), propunha, naquele momento, exatamente a discussão sobre como a relação entre as forças competitivas que caracterizam os diversos segmentos de cada mercado interferem nas possibilidades concretas de sucesso das empresas, tendendo a influenciar a moldagem de suas estratégias.

Nesse sentido, Montgomery (1998, p.XIV) esclarece que,

Em economia, o campo da organização industrial tem estudado os determinantes estruturais da lucratividade durante décadas, sem, entretanto, chegar a desenvolver nesses estudos as implicações de

interesse para os gerentes. Nos últimos dez anos, essas comportas foram abertas. A pesquisa sobre análise de setores industriais e da concorrência mostrou como um sistema de forças, dentro e fora de um setor, influencia coletivamente a natureza e o nível da competição no setor e, em última análise, o seu potencial de lucratividade. Essas percepções conduziram a avanços fundamentais na compreensão da estratégia competitiva.

A pesquisa atual continua a afirmar que as condições do setor têm um importante

papel no desempenho de empresas individuais. Tentando explicar as diferenças de desempenho entre elas, estudos recentes têm repetidas vezes mostrado que a lucratividade média do setor é, de longe, o índice mais significativo na previsão do desempenho de uma empresa. É, de fato, muito mais importante que a participação de mercado e que o nível de diversificação das empresas. Em resumo, hoje já é incontestável que a análise do setor deve desempenhar um papel vital na formulação de estratégias.

Seguindo essa linha de argumentação, a questão da estratégia empresarial estaria clara e diretamente vinculada ao posicionamento competitivo. Esse entendido como uma forma de interpretação da estratégia que se concentra na questão de encontrar uma posição de vantagem competitiva de mercado para a empresa que, tanto lhe permita auferir altos lucros, como a assegurar ou ampliar o seu espaço de atuação. Parece razoável buscar a origem dessa linha de argumentação, que ganhou força sobretudo em certas escolas americanas, e da qual Porter (1999) talvez seja hoje o maior expoente, na ligação entre a original análise da estratégia de guerra militar - na qual se busca determinar as condições para que um combatente que luta direta e vigorosamente com um ou mais contendores, possa estabelecer a sua supremacia sobre os demais -, com a atual visão do capitalismo competitivo, que tende a imperar com maior ou menor amplitude em vários países, mas que nos Estados Unidos certamente é levada às conseqüências mais extremas. Assim, não deve se constituir em surpresa que as teses acerca do posicionamento competitivo tenham ganhado e venham ganhando cada vez mais espaço, no âmbito do capitalismo cada vez mais globalizado e tendente à competição dos anos noventa.

De outro lado, numa linha de pesquisa extremamente original e interessante, autores como Mintzberg e Lampel (1999) têm buscado detalhar os componentes fundamentais da estratégia através de uma visão mais ampla, que enfoque o

problema da estratégia empresarial como um prisma de várias facetas, e não apenas como produto da necessidade de se buscar a obtenção de altos lucros em mercados competitivos, através da criação de uma vantagem competitiva que não possa ser copiada com facilidade. Por isso mesmo, Mintzberg (1998) se dedicou a tratar o papel da estratégia no contexto da mediação entre a organização e o seu ambiente, e o processo dinâmico a que tal questão remete, mas também analisar o próprio processo de formulação de estratégias do ponto de vista das questões internas como cultura e poder. Buscou ele também avaliar, entre outros, as características de desenvolvimento das estratégias em função da natureza dos objetivos que as possam fazer brotar. Dado o sucesso que suas teses tem obtido tanto no meio acadêmico como fora dele, não é difícil aceitar que Mintzberg (1998) tenha trazido pelo menos duas ordens de contribuições fundamentais ao tema da estratégia empresarial:

- A discussão sobre a questão das estratégias emergentes, que aponta para uma linha nova de raciocínio sobre o problema do surgimento e da articulação de estratégias empresariais e que vai inteiramente contra a visão tradicional, que pressupõe a estratégia apenas com uma consequência direta de um plano e ou de um outro tipo qualquer de formulação consciente.

- E, mais recentemente, em estudos realizados em parceria com Ahlstrand e Lampel (Mintzberg, Lampel, 1999 ; Mintzberg, Lampel, Ahlstrand, 2000), a importante proposição levantada, de que toda a discussão acerca da questão da estratégia empresarial talvez possa ter estado, durante anos, lamentavelmente presa à tentativa de alguns grupos específicos de estudo, de imporem um ponto de vista baseado numa visão parcial do problema, quando, na verdade, a questão da estratégia no âmbito empresarial talvez seja um pouco de cada uma de muitas coisas: um plano, a busca de um posicionamento, a acomodação a um contexto interno cultural e de luta pelo poder, entre outros. Cada qual com um peso e um papel específicos, dependendo das circunstâncias, do contexto e da natureza e da teia organizacional que envolvem a empresa em questão.

A partir de tais considerações, torna-se clara a importância de uma pesquisa mais aprofundada sobre o assunto.

Este trabalho, pretende então, partir de uma avaliação da discussão do tema da estratégia empresarial no tempo e buscar contextualizar algumas contribuições específicas ao tema.

Pretende também, e fundamentalmente, avaliar a importância da contribuição de Porter (1999), no sentido do desenvolvimento da questão do posicionamento competitivo dentro do contexto mais geral da discussão sobre estratégia empresarial, mormente nos dias atuais em que a concorrência em nível de mercado tende cada vez mais se acirrar. Mas isso, buscando balizar, de forma crítica, as suas considerações no sentido de que o problema da estratégia nas empresas se resumiria apenas na determinação de um posicionamento competitivo com base na vantagem competitiva e na busca da obtenção de uma condição de lucratividade excepcional, com a contribuição crítica de outros autores que tem procurado trabalhar numa linha de análise mais aberta, como é o caso de Mintzberg (1999).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar a propriedade e fazer algumas inferências acerca da aplicação do modelo de Porter (1999) como fundamento para o desenvolvimento e a criação da estratégia empresarial em mercados guiados pela regra da competição.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever a abordagem clássica do Planejamento Estratégico e de Porter quanto à implementação de estratégias empresariais.
- Analisar essas abordagens, descrevendo a sua evolução no tempo.
- Elaborar uma análise comparativa das abordagens em questão, buscando identificar fatores convergentes e divergentes.
- Levantar algumas das críticas existentes ao modelo do Planejamento Estratégico, buscando verificar a sua propriedade.
- Descrever o modelo de análise empresarial proposto por Porter, levantando algumas das críticas que a ele são feitas.
- Propor a aplicação do modelo para uma organização que adote a gestão estratégica.

1.4 Limitações da dissertação

O tema da discussão sobre estratégia empresarial somente em período recente vem sendo objeto de uma maior atenção e de pesquisas mais aprofundadas no âmbito das ciências administrativas e gerenciais. Além disso, trata-se de assunto complexo, entre outros, pela amplitude de áreas do conhecimento das quais demanda subsídios, tendo em vista tanto o trabalho de preparação de elaborações teóricas, como as análises propostas de casos práticos. Como se isso não bastasse, a discussão sobre a questão da estratégia empresarial também suscita intensa polêmica, o que resulta concretamente, na existência de várias linhas de análise não convergentes e que são defendidas e utilizadas pelos inúmeros pesquisadores que atuam na área.

Dessa forma, uma primeira limitação desse trabalho é que aqui não se pretende fazer uma discussão com o objetivo de esgotar a discussão sobre o tema da estratégia empresarial. Na verdade, nem mesmo a discussão acerca da proposta modelar da escola do Planejamento Estratégico se tem a pretensão de esgotar, senão, apresentar uma visão com elementos suficientes para que possa compreender e apreciar, de forma satisfatória, as proposições dessa escola e algumas das críticas mais importantes que a ela são feitas.

Em segundo lugar, e de certa forma como decorrência do próprio enfoque desse trabalho, também não se analisará aqui todo o amplo elenco de linhas de pensamento que hoje buscam fazer suas contribuições para o tema da estratégia empresarial, exceto as propostas da escola do Planejamento Estratégico e de Michael Porter.

Assim, na verdade, o objeto claro da análise aqui proposta é a avaliação do contexto em que surgiu e se articulou a base metodológica e de conhecimento da teoria do planejamento estratégico, o levantamento de algumas das limitações desse modelo, e o exame de uma alternativa específica a ele proposta, que consiste no modelo elaborado por Porter (1999).

Na verdade, não se pode deixar de mencionar, verifica-se a existência de vários outros modelos que igualmente pretendem se constituir em alternativa moderna aos conceitos formulados pela teoria do Planejamento Estratégico, como por exemplo, o modelo de busca da consolidação de uma vantagem

competitiva proposto por Zacarelli (2000), que, contudo, não serão aqui objeto de discussão detalhada.

Mesmo no que tange à análise do modelo de Porter (1999), e que ocupará parte significativa do escopo desse trabalho, essa será limitada igualmente pelos objetivos que aqui se pretende atingir, o que significa que não se procederá a um exame detalhado de muitos dos questionamentos que a ele hoje são feitos, vários deles, de amplo conhecimento tanto dentro como fora da academia, já que isso não faz parte do objeto central dessa proposta.

Além disso, como o estudo de caso escolhido para se aplicar o modelo em questão, focalizará uma organização que atua no mercado de educação de nível superior, torna-se necessário estabelecer que também não é objeto de discussão e análise desse trabalho, a polêmica acerca da propriedade ou não de a nação permitir a atuação de empresas privadas no seu processo educacional de nível superior, e das conseqüências que isso pode trazer, do ponto de vista filosófico, político e social. Assim, a organização aqui enfocada, será abordada apenas sob o ponto de vista de ser mais uma entidade de capital privado, atuando no mercado em função do objetivo de sobreviver e ser lucrativa, ainda que condicionada relativamente em tais objetivos, pela sua função social e, conseqüentemente, pelos mecanismos de regulação pública existentes no mercado específico em que atua.

1.5 Metodologia da pesquisa

Localizar o melhor rumo metodológico para qualquer trabalho de pesquisa que se pretenda fazer é um passo inicial de suma importância no sentido de garantir a consecução dos objetivos pretendidos. A Metodologia gera o Método, que nos torna possível determinar o conjunto de processos para se estudar, conhecer e descrever determinada realidade. O Método Científico é o conjunto de processos que se configura no instrumento adequado para o tratamento das análises dos problemas acadêmicos propostos.

A atividade de pesquisa na área da ciência, se relaciona a indagações acerca de um problema, cujo estado de conhecimento atual seja ainda desconhecido ou limitado, tendo por base a utilização de procedimentos racionais e sistemáticos apontados por regras estabelecidas com base na Metodologia Científica.

Com relação à questão de como se classificar a pesquisa, Gil (1987) propõe que, poder-se-ia classificá-la com base em seus objetivos gerais, em três grandes grupos:

- As pesquisas *exploratórias*, que teriam como objetivo criar uma familiaridade maior com o problema, visando explicitá-lo melhor ou trabalhar com a construção de hipóteses.
- As pesquisas *descritivas*, que seriam, de acordo com Gil (1987, p.46), aquelas que tem como objetivo principal “a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento das relações entre variáveis”.
- As pesquisas *explicativas*, que têm como preocupação central determinar fatores que contribuem para a ocorrência de dados fenômenos.

Esse trabalho seguirá a linha da pesquisa exploratória. Sendo que parte dele constará de pesquisa bibliográfica, e uma outra parte consistirá de um estudo de caso, onde se buscará verificar a validade da aplicação do modelo de Porter (1999) a uma instituição específica, dentro dos termos estabelecidos no tópico 1.3 desse capítulo, onde se enuncia os objetivos geral e específicos dessa dissertação. Antes de detalharmos mais o escopo da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso que se pretende aqui fazer, vejamos qual seria o caminho metodológico adequado para tal. Desta forma, segundo Gil (1987, p.48), [...] “ a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Gil (1987, p. 50), também destaca o fato de que, uma das grandes vantagens da pesquisa bibliográfica, advém do fato de que ela permite ao pesquisador cobrir uma gama de aspectos muito mais abrangente do que se esse optasse por não fazê-la.

Nesse trabalho, a pesquisa bibliográfica buscou abarcar alguns dos textos mais importantes disponíveis, de autores cuja contribuição ao tema da estratégia empresarial é ampla e reconhecidamente relevante, assim como aqueles em que o autor do modelo analisado o descreve.

Já no que diz respeito ao método para a elaboração de estudos de casos, Gil (1987, p. 58), define como as suas principais características, [...]“ o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Acerca da utilidade do estudo de caso, esse mesmo

autor, assegura que, devido exatamente à sua flexibilidade, ele é muito indicado nos casos de pesquisa exploratória afim de se permitir a construção de hipóteses ou a reformulação do problema, mas também tem intensa aplicação nos casos onde o objeto de estudo já por demais conhecido e descrito, de forma que pode ser enquadrado num determinado ideal.

A fase final desse trabalho consistirá portanto, exatamente na elaboração de um estudo de caso buscando aplicar o modelo de Porter (1999), ao caso de uma instituição que atua em um mercado competitivo. Nesse caso, será abordada uma instituição que atua no segmento de educação privada em nível de terceiro grau na cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. A metodologia que será aplicada de maneira a proceder ao estudo de caso, seguirá os seguintes preceitos:

- Descrição da evolução recente do mercado privado de ensino de terceiro grau no Brasil.

- Descrição do mercado específico em que a instituição atua, compete e disputa a sua clientela, aqui compreendido como o mercado situado no âmbito da grande Belo Horizonte e adjacências.

- Uma vez descrito os princípios básicos de funcionamento desse mercado, se procederá à descrição da empresa em questão, e à aplicação do modelo de Porter (1999), de forma a se esclarecer o posicionamento genérico da instituição analisada, qualificar o ambiente externo que a cerca em função das eventuais ameaças e oportunidades presente e, por fim, verificar se o seu posicionamento se mostra adequado nos termos propostos pelo modelo.

- Isso posto, se procederá à fase final da análise competitiva, buscando identificar, nessa altura, a adequação ou não do comportamento estratégico da instituição em termos de estratégias específicas possíveis, levando em conta as várias proposições apontadas pelo modelo como passíveis de adoção.

- Por fim, se buscará extrair conclusões que apontem para a efetiva validade de aplicação do modelo proposto ao caso analisado.

1.6 A estrutura do trabalho

Este trabalho será composto de mais três capítulos, cada um deles abordando os temas descritos a seguir:

- *Capítulo 2:* constará de uma revisão da bibliografia acerca do tema da estratégia empresarial da forma como é abordado pela escola do planejamento estratégico, de uma discussão crítica acerca da visão da escola do planejamento estratégico, de uma descrição do modelo de Porter, nas suas várias dimensões (estratégias genéricas, estratégias específicas e o modelo da cadeia de valor).

- *Capítulo 3:* constará de um estudo de caso abordando e investigando uma determinada organização adequadamente escolhida, e cuja proposição estratégica possa ser enquadrada dentro dos paradigmas do modelo de Porter (1999), enfechado por uma conclusão apontando para a validade da aplicação do referido modelo ao caso analisado, conforme consta da proposição central que norteia a feitura desse trabalho.

- *Capítulo 4:* se configurará numa conclusão final, onde será estabelecido o resultado final alcançado com o trabalho.

CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 As abordagens clássicas

Um mundo cada vez mais complexo e dinâmico, com um sem número de novas tecnologias surgindo o tempo todo, provocando mudanças de hábitos e instituindo novas formas de fazer as coisas e novos padrões de trabalho, de convívio social e de consumo, tem-se constituído num cenário de "terror e de medo" para muitas organizações, modernamente.

É verdade que esse cenário não vale para o mercado como um todo: existem muitos segmentos da economia onde tudo ainda é feito de forma muito parecida com o que se fazia há uns vinte anos. Contudo, a lógica da complexidade e do dinamismo vem avançando rapidamente, forçando as organizações a repensarem não apenas aquilo que querem, que são ou pretendem ser, mas também a buscar as melhores formas de agir em meio a este novo ambiente e a escolher, entre outras coisas, sistemas mais flexíveis para seus processos de gestão, afim de evitar a morte precoce e garantir uma chance de futuridade para seus negócios.

Sobretudo desde os anos oitenta do século vinte para cá, essa lógica é inegável. Desde que o amplo e complexo conjunto de mecanismos que compõe o processo que hoje é conhecido por globalização passou a imperar na economia internacional, a concorrência aumentou vigorosamente por todo canto, e as organizações têm sido obrigadas a estarem muito mais vigilantes e preocupadas com o contexto ambiental, em como lidar com este contexto muito mais turbulento, sensível e cheio de armadilhas e encruzilhadas. Nesse contexto, vários autores como Parker (1999), Bassi (1997), Nadler (1994) e Galbraith e Lawler III (1995), têm buscado discutir pontos importantes e polêmicos da teoria administrativa tendo em vista tais questões: a discussão sobre mudanças organizacionais, o papel da estratégia, e o processo de adaptação organizacional, por exemplo, são alguns dos temas que têm despertado bastante interesse.

É interessante notar que, na verdade, um tal clima de temor que aflige muitas das organizações modernas, decorre do fato de que, muitas delas não se encontravam ou não se encontram preparadas para enfrentar as adversidades de um ambiente tão agitado e desafiador. Na verdade, muitas delas cresceram e se fortaleceram num mundo muito diferente do que aquele com que hoje se deparam:

um mundo que era mais estável e previsível, e também um mundo onde, mesmo as mudanças, refletiam uma certa tendência à continuidade, e onde as rupturas eram a exceção e não a regra. Como chamam a atenção Galbraith e Lawler III (1995),

Todos nós pudemos testemunhar as rápidas mudanças ocorridas nas fronteiras e identidades dos países. Estamos numa era em que as mudanças em ritmo acelerado integram o cotidiano de quase todos os setores da vida das pessoas. Para sobreviver, as organizações precisam adaptar-se a este fato. Entretanto, a maioria das estruturas organizacionais e práticas gerenciais não foram criadas com esse ritmo de mudanças em mente; foram criadas para funcionar bem num mundo mais estável, mais previsível.

Daí exatamente a importância que cada vez mais se tem dado ao estudo das teorias organizacionais e da estratégia, e a importância de verificar como a organização deve se comportar no processo de mudanças do ponto de vista da estratégia.

Além disso, existe uma questão fundamental, que também remete diretamente ao estudo da adaptação e da estratégia no âmbito das organizações, qual seja, o fato de que as mudanças no ambiente refletem no interior das organizações de forma a interferir na modelagem de suas estruturas, suas formas de comportamento, seus padrões culturais. De outro lado, muitas das organizações podem estar também preocupadas não apenas em se adaptar, mas em provocar mudanças que interfiram na forma de moldar o mundo ao seu redor (o caso da Microsoft Corporation, a lógica de sua estrutura e a forma como busca agir, antecipando os fatos e até mesmo os "pensamentos" de seus rivais, é bastante ilustrativo desse ponto).

Enfim, todos os caminhos parecem levar de forma direta à discussão extremamente relevante do tema da estratégia no contexto da busca das organizações por uma posição sustentável em um cenário de ampla competição, turbulência e de muitas e constantes variações.

Já a discussão sobre estratégia, que tem sua origem no meio militar, tendeu a tomar espaço cada vez mais ampliado no âmbito das organizações, sobretudo a partir da segunda metade do século XX. Na verdade isso se deu, de um lado, acompanhando o processo de crescente sofisticação nas elaborações teóricas no campo das Ciências Administrativas, e, de outro, seguindo a igualmente crescente tendência à adoção de mecanismos formais de planejamento tanto em nível de

Estado quanto de organizações privadas, que se seguiu ao término da segunda guerra mundial, processo este espelhado na valorização crescente da crença nos efeitos positivos que a adoção de planos poderia trazer ao processo de administração em geral.

Contudo, desde esse momento em que a discussão sobre planejamento e estratégia no âmbito organizacional ganhou mais ênfase até meados do final anos setenta, tendeu a imperar, seja no meio acadêmico, seja no meio empresarial, uma visão de estratégia extremamente vinculada à sua formulação como o fundamento de um plano, ou seja, uma visão prescritiva de estratégia, ligada à idéia de um amplo esquema de planejamento organizacional. Tal situação guarda, sem sombra de dúvida, relação direta com as condições econômicas vigentes entre os anos cinquenta e setenta, quando se verificava um quadro econômico e social de ampla estabilidade, e de mudanças bastante limitadas ocorrendo de forma razoavelmente previsíveis, sem grandes instâncias de rupturas mais drásticas. Desta forma, não deve causar espanto o fato de que, naquela ocasião, a discussão em torno da possibilidade de se ter estratégia em outras linhas que não a de um plano tenham ficado praticamente relegadas a um nível secundário.

Um exemplo de visão estratégica na linha de um plano pode ser encontrada em Andrews (1998, p.51), quando ele defende a idéia de que a estratégia dentro de uma companhia é um modelo ou padrão, uma base para um plano:

Dentro de uma empresa a estratégia corporativa é um padrão ou um modelo de decisões que determina e revela seus objetivos, propósitos, ou metas; e esse mesmo padrão produz as principais políticas e planos para se atingir tais metas, define a esfera de negócios a que aspira a empresa, estabelece a classe de organização econômica e humana que pretende ser e, também determina a natureza das contribuições econômicas e não econômicas com que pretende contemplar seus acionistas, empregados, clientes e à comunidade ... (traduzido por Rabelo)

Essa análise de estratégia ligada à visão prescritiva da planificação começou, todavia, a ser intensamente questionada a partir de fins dos anos setenta, quando as propostas de planejamento nas várias corporações, baseadas em modelos rígidos e quantitativamente determinados começaram a ser derrubadas como castelos de areia ao sabor dos novos ventos que passaram a soprar no âmbito das relações econômicas e sociais. Uma nova conjuntura de mudanças mais radicais, imprevisíveis e tempestuosas que se impôs a partir de então, tornou o modelo

prescritivo de estratégia cada vez menos adequado para conduzir as ações organizacionais, trazendo à tona tanto a discussão sobre o papel do planejamento, como a da adequação do conceito de estratégia visto puramente como o esforço para a elaboração formal de um Plano. Desde então, vários trabalhos de pesquisa têm sido levados a cabo no sentido de discutir a questão da estratégia empresarial sob outros enfoques, que não necessariamente esse.

2.2 O Planejamento Estratégico

O conceito de Planejamento Estratégico como um esquema normativo, organizado e sistemático, visando a sua aplicação prática no cotidiano do processo de administração de empresas, remonta à década de sessenta. Costuma-se identificar o seu surgimento com o ano de 1963, com a formação do Boston Consulting Group (BCG), por Bruce Henderson. Depois do surgimento do BCG, outros grupos de especialistas em consultoria empresarial foram surgindo, ao mesmo tempo em que, alguns importantes autores como Russel L. Ackoff (1981), H. Igor Ansoff (1977) e George Steiner (1969) faziam suas contribuições na área acadêmica, criando-se com isso o “caldo de cultura” para o estabelecimento dos fundamentos do que viria a se constituir na teoria do Planejamento Estratégico.

Na verdade, muitas empresas já praticavam em meados da década de sessenta o que se chamava de Planejamento de Longo-prazo, um tipo de plano onde se buscava fixar metas para os anos próximos e identificar formas de alcançá-las. A união entre os conceitos de Planejamento de Longo-prazo, com as técnicas de consultoria empresarial desenvolvidas na época, mais as proposições dos autores acadêmicos, acabaram por desembocar num corpo de formulações voltadas para a aplicação prática no cotidiano das empresas que se passou a chamar de Planejamento Estratégico.

Do ponto de vista acadêmico, vários autores tiveram importante papel na constituição de um arrazoado justificando a fórmula de explicitação da estratégia empresarial sob a forma de um plano estratégico, além da criação de uma série de técnicas visando torná-lo viável na prática.

No sentido de firmar um conceito que sustentasse a proposição de Planejamento Estratégico, Steiner (1969), por exemplo, buscou identificar as cinco dimensões do planejamento, quais sejam, a do assunto abordado, a dos elementos

do planejamento (ou seja, propósitos, objetivos, estratégias, políticas e outros), a do tempo de planejamento, a das unidades que fazem o planejamento (o que define se o plano é corporativo, de divisões, de departamentos, e outros), e uma última dimensão que define as características do planejamento, se ele se refere ao âmbito estratégico, tático ou operacional, por exemplo.

As dimensões do planejamento permitiriam visualizar o caminho que a elaboração do Plano deveria seguir, buscando criar um processo que permitisse partir de um elenco de objetivos em direção a se alcançar um resultado desejado da melhor maneira possível

Este tipo de visão, assentava-se na pressuposição de que, conhecendo-se a missão da empresa e os seus objetivos, seguindo-se uma linha de elaboração que buscasse respeitar as várias dimensões requeridas na elaboração do processo de planificação, poder-se-ia traçar uma estratégia para alcançar os objetivos pretendidos e desdobrar os passos de tal empreitada num Plano Mestre, que conduziria a organização durante os próximos anos (os planos propostos nesta ocasião, em geral visavam um horizonte de três a cinco anos).

No seu texto clássico em que discute a questão da estratégia empresarial, Andrews (1998) elabora uma formulação que aponta nessa mesma linha, mas avança no sentido de buscar identificar na relação da empresa com o seu contexto ambiental motivações para se estabelecer um posicionamento estratégico e um elenco de objetivos que possam consistir num rumo para a elaboração de um plano. Assim, ele introduz os conceitos de ameaças e oportunidades ambientais e, em contrapartida na esfera interna da empresa, os conceitos de pontos fortes e fracos. Na sua visão, a elaboração de uma estratégia que serviria de base para um plano, passa pela percepção de como a empresa poderia se utilizar de suas características próprias, definidas a partir da análise dos seus pontos fortes e fracos, para melhor se defender das ameaças oriundas do ambiente externo e se aproveitar das eventuais oportunidades que a ela se abrissem. Este tipo de formulação certamente abriu uma nova perspectiva à visão da estratégia empresarial e à teoria do planejamento estratégico, ainda que mantivesse a discussão da estratégia limitada ao exercício de formulação de um Plano que pudesse servir de ponte entre a fixação de objetivos para a organização, de um lado, e a possibilidade de sua consecução em nível concreto, de outro. A figura a seguir mostra a sua argumentação sob a forma de um esquema.

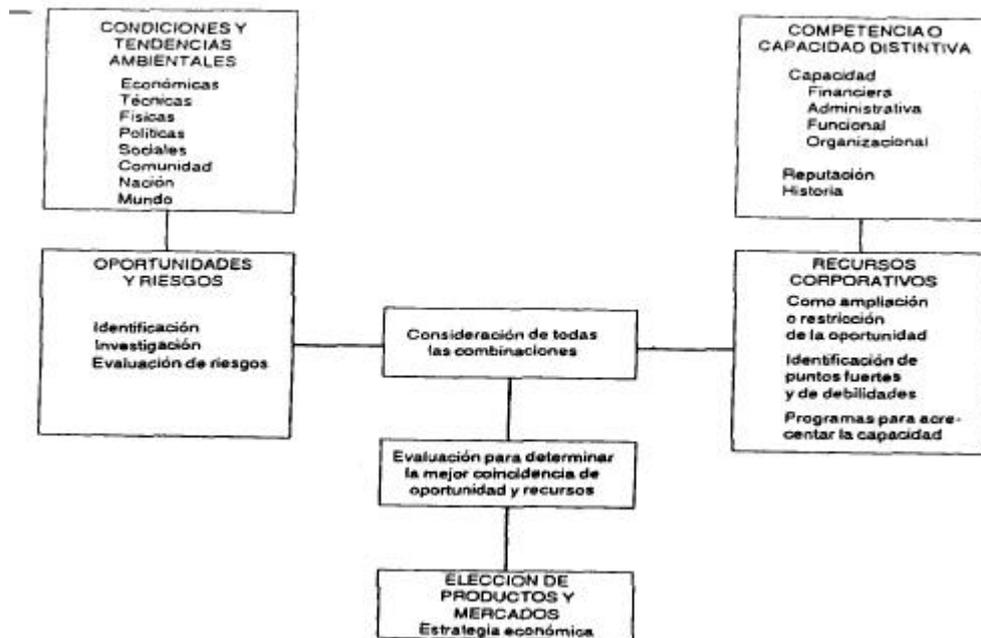


Figura 2.1: O esquema para o processo de formulação estratégica
Fonte: Andrews (1998, p.60)

2.3 A visão de Ansoff

Uma das mais importantes contribuições na formação do pensamento clássico sobre estratégia empresarial, e que serviu para alicerçar a visão de estratégia como um Plano, foi a de H. Igor Ansoff. Num texto clássico, desse autor, publicado em meados da década de sessenta, pode-se encontrar as idéias fundamentais que constituem o corpo de sua visão do problema da estratégia empresarial.

Para Ansoff (1977, p.87), a origem do conceito de estratégia estaria no reconhecimento de que uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma origem de crescimento, e que os objetivos por si só não atendem a essa necessidade. E [...] “a empresa precisa ter orientação e sentido na busca e criação

de novas oportunidades, e o fato de que é vantajoso para a empresa entrar em áreas com grande potencial .”

Donde Ansoff (1977, p.87 e 88) faz ligar intimamente seu conceito de estratégia aos conceitos de “elo comum” e de “campo de atuação da empresa”. Ele espera que do seu conceito de estratégia se

- (1) forneça um conceito amplo do campo de atuação da empresa, (2) apresente diretrizes específicas de acordo com as quais a empresa possa orientar a sua busca e, (3) complemente os objetivos da empresa com regras de decisão que limitem o processo de escolha da empresa às oportunidades mais atraentes.

Assim, um primeiro elemento importante no seu esquema é a definição do campo de atuação da empresas ou negócio da empresa, a partir de uma relação clara e nítida de seus produtos e mercados, que dê uma imagem certa da direção que a empresa está seguindo. Ou seja, Ansoff dá grande importância ao fato de que a empresa busque ter um conhecimento mais detalhado do seu papel e do ecossistema em que atua. Além disso, na sua visão, é preciso, ao se definir o ramo de negócios em que se pretende atuar, que haja uma conexão entre produtos e mercados que se pretende atingir, sem o que não haveria sinergia, conceito que ele denomina “elo comum”.

Um segundo elemento essencial no seu esquema, é de que a empresa enxergue a importância de se formular com clareza as diretrizes ou políticas que se pretende adotar.

E, finalmente, mas não o menos importante, Ansoff enfatiza o quanto é fundamental que a estratégia, propriamente dita, trace um caminho para que os objetivos sejam atingidos de forma a propiciar à empresa um discernimento sobre quais as oportunidades que lhe trarão resultados mais satisfatórios.

O que é básico então, no conceito de estratégia, da forma como é apresentado por Ansoff, é que:

- 1) para traçar a estratégia, a empresa precisa buscar a sinergia na escolha de seus negócios, de tal forma que haja entre eles um “elo comum”;

- 2) a estratégia procure traçar um caminho para que os objetivos sejam atingidos de forma que as melhores oportunidades sejam selecionadas e aproveitadas.

Para esse autor, tem-se três modos para visualizar um “elo comum” e que constituem, cada um deles, um dos componentes da estratégia: o conjunto de produtos/mercados, o vetor de crescimento e a vantagem competitiva.

A descrição de “elo comum” em termos de produto e mercado, parte da especificação, de parte da empresa, das indústrias em que se mantém participação. Isso deve ser feito buscando estabelecer em que medida produtos, mercados e tecnologias possuem características semelhantes e o que possibilita restringir o escopo da análise, facilitando o acesso a dados estatísticos e econômicos, e permite vislumbrar com maior clareza a área comercial da empresa em questão. Segundo Ansoff (1977, p.91), o “elo comum” também pode assumir a forma de vetor de crescimento que indica [...]“a direção em que a empresa está andando em relação à sua postura corrente em termos de produtos e mercados.”

Isso pode ser representado através da famosa matriz de produto/mercado proposta pelo autor, da qual apresentamos um esboço a seguir.

	PRODUTO	ATUAL	NOVO
MERCADO			
ATUAL		penetração no mercado	desenvolvimento de novos produtos
NOVO		desenvolvimento de mercados	diversificação

Figura 2.2: a matriz de produto/mercado de Ansoff.

Fonte: elaborado por Rabelo, com base no texto de Ansoff (1977).

Um exemplo hipotético, pode se constituir em elemento interessante para melhor compreensão do funcionamento do esquema que o quadro propõe. Assim, supondo-se a existência de uma empresa “XYZ” atuando no mercado de venda de detergente sintético, controlando uma parcela de cerca de 30% do mercado e atuando, obviamente, na indústria de produtos de higiene voltados para uso caseiro, tendo suas vendas restritas à região de uma determinada grande metrópole.

Assim, tem-se uma estratégia de penetração no mercado, quando a empresa resolve tentar passar dos 30% que domina do mercado em que já está posicionada, para, por exemplo, 40%.

A estratégia será de desenvolvimento de mercados, se a empresa passa a buscar novas utilidades para o mesmo produto vendido, ou outros mercados em regiões para as quais não efetuava vendas anteriormente.

Desenvolver produtos, significaria a empresa pesquisar novos tipos de detergentes ou novas qualidades para o detergente em questão, que tornassem o produto mais eficaz em relação aos tipos correntemente vendidos.

E, finalmente, na estratégia de diversificação, a empresa busca atingir novos mercados com novos produtos, que não precisa ser necessariamente o detergente que a firma em questão já produz.

Uma última forma de se vislumbrar o “elo comum” é o da vantagem comparativa. Ansoff (1977, p.93) define esse conceito da seguinte forma: trata-se de [...]“ tentar isolar as características de oportunidades típicas ao campo definido pelo conjunto de produtos/mercados e pelo vetor de crescimento.” Assim, o que se procura é [...]“identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial.”

O que se tem como conclusão é que a estratégia da empresa será montada de acordo com o elo comum ou campo de atuação, que por sua vez é dado pela relação entre produtos e mercados presentes e futuros, processo esse que permite perceber a direção em que a empresa caminha, e que, desta forma, dá orientação ao trabalho da administração geral. As formas de encontrar esse “elo comum” são então três:

- através das características do produto – da tecnologia ou de uma semelhança de necessidades;
- através do vetor de crescimento;
- ou através da vantagem comparativa.

Na verdade, nas próprias palavras de Ansoff (1977, p.93), pode-se extrair uma síntese de seu pensamento:

o trio de elementos – conjunto de produtos/mercados, vetor de crescimento e vantagem comparativa – descreve a trajetória da empresa em termos de produtos e mercados no seu ambiente externo. O primeiro elemento descreve o alcance da busca, o segundo indica as direções seguidas, e o terceiro, as características de cada área nova.

Por fim, Ansoff (1977, p.93) descreve também uma quarta alternativa para o “elo comum”, a sinergia, [...]“ que é uma medida da capacidade da empresa para tirar proveito de sua entrada numa área nova de produto ou mercado,” e que na sua concepção, é de fundamental importância quando a empresa se coloca frente à alternativa de se diversificar.

Os diversos caminhos que podem levar ao “elo comum” não são excludentes, mas complementares. Ou seja, as quatro alternativas se complementam entre si, na determinação da estratégia da empresa.

2.4 Síntese de um modelo de planejamento estratégico

A discussão da questão da estratégia empresarial, segundo a visão clássica, levou à formulação da teoria do Planejamento Estratégico, que consiste na síntese das várias técnicas e formulações de vários autores, visando gerar um plano que contenha a estratégia para um determinado período futuro assinalado.

Há vários modelos de planejamento estratégico disponíveis na literatura acerca do assunto. Um deles é o proposto por Tavares (1991) que é apresentado a seguir.

Para Tavares (1991, p.61), o processo de planejamento deve sempre ser precedido de uma etapa anterior, onde se busca conhecer melhor a organização, através da

aquisição de conhecimentos a respeito das experiências passadas de mudança organizacional planejada, da situação vigente e das perspectivas, bem como sobre os fatores que interferem negativamente no planejamento, prescrevendo-se ainda algumas das medidas mais adequadas para cada caso.

Essa etapa seria fundamental para se chegar à institucionalização de fato do planejamento, devido à sua importância para se concluir sobre o modelo adequado a

ser usado em cada caso. Uma vez concluída, passa-se à etapa de institucionalização do processo de planejamento, etapa essa que seria composta das seguintes fases:

1) A *explicitação do processo de planejamento*: que consistiria, segundo Tavares (1991, p.62), da etapa do processo em que [...]“os participantes discutem a definição do conteúdo do planejamento, os procedimentos a serem adotados, as atribuições e responsabilidades de cada área, o calendário e os instrumentos a serem utilizados”.

2) A *formalização de um grupo de apoio ao processo*: trata-se aqui de se criar um mecanismo dentro da organização que teria a finalidade de controlar o processo de planejamento. Segundo Tavares (1991), não há uma única fórmula para se criar o grupo de apoio ao planejamento, mas deveriam ser observadas certas condições para que ele funcione, como: a adoção de um enfoque sistêmico, em oposição à experiências estanques; a criação de um clima favorável ao processo; e a busca sistemática do comportamento pró-ativo da organização. Uma questão fundamental com relação a esse grupo, é a importância de conferir a ele e à função de planejamento status dentro da organização.

3) A definição da *abordagem a ser seguida*: segundo Tavares (1991, p.64-68), “a abordagem a ser seguida pode ter dois tipos de configurações relacionadas, mas com sentido diferenciado. O primeiro indica a *verticalidade do planejamento*; o segundo, a sua *integração*.”

A *verticalidade do planejamento* poderia ser *ascendente*, *descendente* ou *mista*. A abordagem *ascendente*, ocorreria quando o planejamento se inicia nos níveis intermediários ou nas áreas funcionais da organização, para depois chegar aos níveis diretivos; no caso da abordagem *descendente*, ocorre exatamente o contrário, com o planejamento se iniciando nos níveis diretivos, para só depois então chegar aos níveis operacionais. Já a abordagem *mista* ocorreria quando a questão do planejamento fosse discutida ao mesmo tempo em ambos os níveis gerenciais da organização, o diretivo e o operacional. A adoção de um ou outro tipo de abordagem dependeria de questões como o porte da organização, a experiência que ela já possui na questão do planejamento, o estilo de gestão e a cultura que são característicos da organização (Tavares, 1991).

Com relação à *integração* do processo de planejamento, esse poderia ser *anterior*, que se dá quando as diretrizes, as ações e os recursos são definidos com

antecedência, e seria recomendada para organizações que criam o processo de planejamento sem experiência prévia. E a integração *posterior*, que só ocorre no final do processo de planejamento e deveria ser aplicada em organizações com alto conhecimento mútuo e previsibilidade das suas atividades. Há também a possibilidade de integração concomitante ao processo, que, de acordo com Tavares (1991, p.67),

deve ocorrer quando as experiências compartilhadas com as atividades de planejamento são diferenciadas, o nível de motivação é difuso e o processo de comunicação precisa ser melhorado. Nesse caso, uma das funções do planejamento é contribuir para sanar ou, pelo menos, para minimizar as deficiências apontadas.

As formas de integração, também se relacionam, na visão de Tavares (1991) com o porte da organização, a experiência acumulada, o estilo de gestão e a cultura que predomina.

4) *A adoção de uma linguagem comum*: consistiria na adoção de uma postura comum na organização, com relação aos termos e às questões técnicas a serem utilizadas no processo de fazer o planejamento.

Concluídas tais fases, a etapa final do processo de institucionalização consistiria exatamente em se colocar em prática as várias fases específicas do planejamento estratégico. Nessa altura, Tavares (1991, p.73) lembra que,

o processo de planejamento deve seguir as características próprias de cada organização. A sua natureza, o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima decerto irão influenciar o desenvolvimento desse tipo de atividade. As etapas do planejamento, contudo, seguem geralmente a mesma seqüência.

A figura a seguir mostra exatamente qual deveria ser essa seqüência.

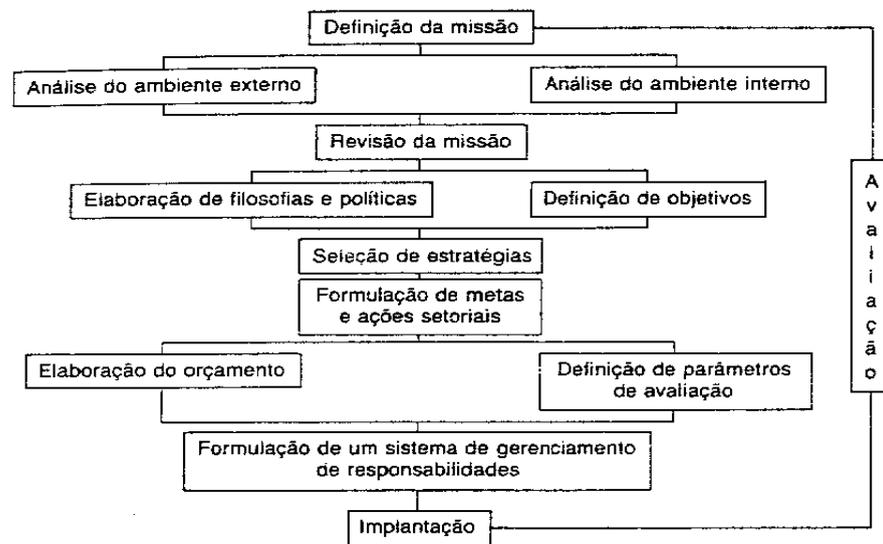


Figura 2.3: Etapas do planejamento estratégico

Fonte: Tavares (1991, p.74)

Etapa número 1 - a *missão*: a definição da missão deve refletir a própria razão de ser

da organização, e teria de ser definida em função do seu ambiente interno e do ambiente externo em que ela está inserida.

Etapa número 2: a *análise do ambiente externo*: consiste no estudo, identificação e classificação das inúmeras variáveis que estão presentes no ambiente que cerca a organização, buscando verificar como elas interferem no seu desempenho. Dessa análise se extrai como substrato, uma listagem das oportunidades e ameaças no sentido de identificar os elementos que podem trazer riscos ou melhorar a competitividade da organização. A análise do ambiente externo se subdivide em vários pontos mais específicos, tais como, o ambiente político, o ambiente econômico, o ambiente legal, o ambiente demográfico, entre outros.

Etapa número 3 - a *análise do ambiente interno*: consiste na análise da forma com que os subsistemas interiores da organização se articulam funcionalmente, de forma a permitir a identificação das suas forças e fraquezas (pontos fortes e fracos) face o contexto externo e os caminhos que se pretende que ela trilhe.

Etapa número 4 - *elaboração de filosofias e políticas*: segundo Tavares (1991, p.75), a elaboração de filosofias [...]“consiste em tornar explícitos os valores e crenças que a organização acredita, que ela pratica ou quer colocar em ação face aos eventos presentes e futuros relacionados à implementação do planejamento”; e a elaboração de políticas consistiria em sistematizar e tornar explícitas as regras e diretrizes das áreas funcionais da organização, de maneira a possibilitar as diferentes opções estratégicas.

Etapa número 5 - a *definição de objetivos*: a definição de objetivos diz respeito ao estado futuro que a organização pretende atingir, depois de consideradas as respectivas análises interna e externa e verificados os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades ambientais.

Etapa número 6 - a *seleção de estratégias*: segundo Tavares (1991, p.75) [...]“selecionar estratégias significa que dados os vários cursos de ação para o cumprimento dos objetivos, será escolhido aquele que melhor combinar tempo, custos, recursos e riscos da maneira pretendida pela organização.”

Etapa número 7 - a *formulação de metas de ações setoriais*: trata-se aqui de transformar os objetivos em metas quantificadas e determinar o desdobramento da estratégia em planos táticos e operacionais voltados para cada área específica da organização, de acordo com o seu papel no processo de planejamento.

Etapa número 8 - a *elaboração do orçamento*: a elaboração do orçamento consiste na alocação de valores financeiros a cada segmento da organização, de forma a garantir a consecução das metas e objetivos específicos a serem atingidos.

Etapa número 9 - a *definição de parâmetros de avaliação*: consiste na criação e eleição de indicadores que permitam acompanhar a evolução concreta do processo de planejamento.

Etapa número 10 - a *formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades*: consiste, segundo Tavares (1991, p.76) [...]“em definir funções e atribuir responsabilidades a todos os níveis envolvidos para a implementação do planejamento.”

Etapa número 11 - a *implantação*: a etapa final do processo de planejamento, consistiria então no momento em que de fato se parte para o conjunto de ações concretas já definido no escopo do Plano.

2.5 A crítica ao modelo de planejamento estratégico

A crítica ao modelo clássico de planejamento estratégico deve contemplar algumas questões fundamentais. Uma primeira ordem de questões diz respeito ao ambiente macroeconômico em que essa proposta foi formulada e vicejou. A segunda ordem de questões, diz respeito a postulados fundamentais da proposta que nunca, na verdade, funcionaram bem, independentemente do comportamento do ambiente exterior em que a empresa estava inserida – ou seja, dizem respeito a como a proposta do planejamento estratégico tende a funcionar do ponto de vista da própria articulação interna da sua teoria. A terceira ordem de questões, diz respeito a se buscar vislumbrar, quais seriam os fundamentos primordiais que se deveria desejar que uma proposta de estratégia empresarial deveria conter, e se tentar verificar em que medida a teoria de planejamento estratégico satisfaz ou não a tais fundamentos.

2.5.1 A questão do contexto macroeconômico e político

A teoria da estratégia como um conjunto de regras formais estabelecidas a partir da formulação de um plano estratégico ganhou corpo durante os anos sessenta e setenta, num contexto de razoável estabilidade econômica e política, em que a concorrência entre as empresas era fortemente limitada pelos termos da ordem capitalista que então vigorava: mercados nacionais bem defendidos, regra de competição nos segmentos mais importantes dos mercados limitada pelos imperativos das condições da competição oligopolista que, como se sabe, deixa muito pouco espaço para a confrontação direta e aberta entre as empresas, sobretudo para a competição via preço. Além disso, nesse ambiente onde as empresas estavam inseridas, as discontinuidades tendiam, com raras exceções, a ocorrerem em menor número, a gerarem impactos menos reduzidos sobre as organizações e a serem mais passíveis de se prever com razoável antecedência. Nesse contexto, como não podia deixar de ser, é que a teoria prescritiva da estratégia empresarial como um roteiro formal de regras rígidas visando a elaboração de um plano estratégico encontrou campo para prosperar.

A formulação da estratégia, pensada desta forma, precisava, em primeiro lugar de um ponto de partida claro e bem estabelecido de onde se pudesse construir o restante das proposições. Assim, passaram a ocupar o lugar central no esquema

que se foi articulando, a definição de uma missão, pensada juntamente com a busca do conhecimento claro do negócio em que a organização estava inserida, e da escolha de um objetivo quantitativo em termos de produto/mercado, que passaria a dar seqüência aos passos seguintes que seriam estabelecidos em termos de políticas, planos táticos e prática orçamentária. O Plano a ser concebido desta forma, deveria ter um horizonte de tempo para ser seguido rigidamente, sendo que poder-se-ia efetuar ajustes de rota, mas nunca fugir da estratégia que apontava para o alcance do objetivo pré-definido.

Na verdade, não é à toa que a proposta de planejamento estratégico pensada dessa maneira surgiu dentro do contexto macroeconômico e político dos anos sessenta e setenta. Pois, propor a estratégia a partir de um esquema visando um objetivo conscientemente formulado, em termos de participação percentual para o produto no mercado, como sempre foi a praxe de se estabelecer nos Planos Estratégicos, só poderia mesmo fazer algum sentido num ambiente amplamente estável e previsível que caracterizava a época em que tais teorias se afirmaram. Muitos autores criticam de forma mais ampla e contundente a proposição de se buscar criar a estratégia a partir da formulação de um objetivo formal e numericamente estabelecido contemplando a equação produto/mercado, em qualquer circunstância, ou em qualquer momento no tempo. No entanto, ainda que se concorde com a crítica em essência dessa visão, a compreensão dos termos dados pelo aspecto temporal (ou seja, o momento em que a proposta é formulada), ajuda a compreender como e porque as teses do planejamento estratégico puderam encontrar tanto espaço para prosperar durante um certo período.

Uma crítica interessante à tentativa da teoria do planejamento estratégico de fixar a estratégia a partir de metas quantitativas pré-definidas de participação no mercado é dada por Zacarelli (2000), na medida em que ele aponta como um dos grandes problemas da teoria do planejamento estratégico aquilo que chama de “problema de Garrincha”. Quando usa esta expressão, Zacarelli (2000) está se referindo a um conhecido episódio no meio futebolístico, quando numa determinada competição de copa do mundo, o técnico da seleção brasileira de futebol chamou os seus comandados para comunicar uma complicada estratégia de jogo que contemplava quase todos os movimentos que os jogadores deveriam fazer durante a partida, de forma a vencer o adversários. O famoso jogador Garrincha questionou então se o técnico já tinha “combinado com os adversários a sua estratégia”. Ou, de

acordo com Zacarelli (2000, p.13), [...]“o simplório Garrincha estava querendo dizer ao pretense estrategista de futebol que é impossível planejar com segurança quando o resultado também depende da reação dos oponentes.”

Zacarelli argumenta com razão que, quando um plano traça uma meta de crescimento via a elaboração de planos de produção e vendas para levar a cabo, não se pode ter garantia que as condições concretas e a ação dos concorrentes não limitarão as possibilidades de se atingir os objetivos pretendidos. Para Zacarelli (2000, p.18), [...] “Os executivos levaram um bom tempo para se conscientizar de que o problema maior das empresas não era a sua lógica interna, mas sim o problema da luta com os seus concorrentes.”

Ou seja, a lógica de partida da elaboração estratégica não deveria consistir num jogo de formulação de metas a serem atingidas a partir do desejo, ou de suposta racionalidade lógica, extraída de uma análise das possíveis formas de articulação entre as variáveis da equação produto/mercado, e posta em face de uma avaliação das condições do macroambiente externo, sem levar em conta a questão da concorrência. Pelo simples fato de que isso não faria qualquer sentido, a menos que, por um lado, a concorrência inexistisse, ou, por outro, fosse tão irrelevante, que a empresa pudesse vislumbrar e adivinhar a priori os movimentos futuros de seus adversários. Hipóteses que, obviamente, não se colocam.

O fato é que, independentemente de se acreditar ser esse o melhor caminho para a formulação da estratégia empresarial em termos de concepção, pode-se argumentar ainda que a teoria do planejamento estratégico, mesmo que intrinsecamente capenga, fazia algum sentido no contexto dos anos sessenta e setenta. Dizendo de outro modo, no contexto daquele período, ainda que não se pudesse ter nenhuma garantia de que na prática se poderia atingir a uma meta pretendida em termos de participação do produto no mercado a partir de uma estratégia preestabelecida, seja porque não se tem controle sobre os termos do jogo da concorrência, seja porque não se pode conceber a priori um cenário infalível da direção em que vai evoluir a trama do ambiente externo à organização, no contexto daquela época, a proposta poderia até ser encarada como uma tentativa razoável. Isso, se forem levados em conta os fatos de que, tanto o ambiente externo em que a empresa estava inserida tendia a uma razoável estabilidade, como a situação de concorrência era fortemente limitada pelos termos das regras de mercados nacionais oligopolizados.

Assim, os Planos Estratégicos floresceram nos anos sessenta e setenta, num ambiente que, de uma forma ou de outra, lhes eram propícios. Mesmo com todas as críticas que hoje se faz à teoria do planejamento estratégico, não há como deixar de reconhecer que, por mais defeitos que a teoria tenha, houve um momento em que ela tendeu a ser amplamente utilizada e era muito defendida, tanto dentro como fora da academia, e que o cenário da época tendia a conspirar a favor de seus postulados.

Contudo, nos anos oitenta, a situação contextual mudou radicalmente no sentido de um ambiente externo muito mais volátil e instável. A partir de novas propostas de políticas nacionais de cunho liberalizante, e de políticas internacionais visando a maior exposição dos mercados internos dos países à concorrência externa, objetivando o aumento da competição, encabeçadas pela maioria das nações líderes do sistema capitalista mundial, deu-se partida ao processo que tem sido alcunhado de “globalização”.

Nesse novo contexto que foi se construindo ao longo dos anos oitenta e que, nos anos noventa, se tornou imperativo, houve uma séria tendência de desgaste da teoria do planejamento estratégico. Sobretudo porque as possibilidades de se fazer o exercício das previsões de médio e longo-prazos se tornou muito difícil, quiçá impossível. Obviamente não se pode atribuir o desgaste desta teoria apenas aos problemas de aumento de incerteza no que diz respeito ao ambiente externo à organização.

Na verdade, como já foi levantado nesse texto, haviam muitas outras questões por detrás das dificuldades encontradas pelos planos estratégicos nas suas tentativas de concretização. Dentre elas, aquelas que dizem respeito às formas internas de articulação da teoria. Tais problemas, que vinham já se acumulando com o tempo, deixavam a nu as inconsistências dos esquemas propostos, e ajudavam a aumentar o coro das críticas a esta teoria. Todavia, pode-se traçar um paralelo entre o desgaste que a proposta acumulou desde o período da década de oitenta e as mudanças no cenário econômico e político.

Neste sentido, deve-se ter claro, que houve uma coincidência entre o crescimento da importância dos pontos fracos da teoria e as mudanças ambientais que se iniciam a partir dos anos oitenta, na medida em que tais mudanças tenderam a amplificar as fraquezas subjacente aos esquemas de planejamento estratégico, e foram fatais para o aumento de seu descrédito. A partir daí, pode-se dizer, verificou-

se intenso crescimento da desconfiança com relação a propostas de estratégia empresarial baseadas em planos rigidamente elaborados a partir de perspectivas de participação quantitativa futura no mercado, e passaram a ganhar ênfase os esquemas alternativos, baseados no enfoque do aspecto da melhor inserção da empresa em seu mercado face à concorrência ali presente.

Nesse sentido, Porter (1999, p.7) argumenta que

a competição se intensificou de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo. Não faz muito tempo, a competição era quase inexistente em muitos países e em vários setores. Os mercados eram, em geral, protegidos e prevaleciam as posições de dominação. Mesmo quando existiam concorrentes, a rivalidade era menos intensa. A sufocante intervenção governamental e os ostensivos cartéis embotavam a competição. (...)

Poucos são hoje os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados. Nenhuma empresa e nenhum país tem condições de ignorar a necessidade de competir.

Assim, o aumento da competição e o intenso processo de desregulamentação e abertura das economias nacionais à concorrência estrangeira, que se verifica a partir da década de oitenta, teve por conseqüência, importante papel no sentido de provocar mudanças expressivas nas regras do jogo para a atuação das empresas em âmbito de mercado, e tendeu a promover um amplo questionamento dos termos da teoria de estratégia baseada na formulação de um plano estratégico, além de colocar novos fundamentos para os postulados acerca do tema da estratégia empresarial. Como esclarece Montgomery (1998), na década de oitenta, a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena, passando a utilizar ferramentas e técnicas mais apropriadas e fáceis de se colocar em prática. Além disso, o planejamento estratégico deixou de ser uma disciplina praticada por especialistas e foi incorporada como parte integrante do trabalho de todos os gerentes de linha. Com isso houve diminuição das equipes de planejamento, mas o assunto ganhou importância dentro das organizações.

Além disso, esses autores chamam a atenção para o fato de que os avanços na discussão da questão da estratégia não poderiam ter surgido em momento mais propício: aquele em que as empresas vêm mundialmente enfrentando uma concorrência crescente tanto em nível nacional como internacional, na medida em

que mecanismos como a interferência dos governos sobre o funcionamento dos mercados estão diminuindo. Nesse ambiente, não apenas a discussão sobre a estratégia se faz um imperativo, consiste numa necessidade e não numa escolha, bem como a qualidade daquilo que se faz e propõe como estratégia se torna fundamental. Nesse sentido, também Zacarelli (2000, p.19-20) aponta que

A análise de ameaças, oportunidade, pontos fracos e fortes era uma grande ferramenta de análise, predominantemente lógica, mas que dava pouca importância às reações dos concorrentes e à disputa (muitas vezes até sem ética) pelo sucesso. À medida que cresceu a importância dada à reação dos opositores, necessariamente decresceu a importância das análises de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos. Em outros termos, na moderna estratégia, ressalta-se o papel da empresa dentro de um jogo competitivo em detrimento de aspectos lógicos.

Ou seja, as mudanças no ambiente externo à empresa de um lado, e as fraquezas intrínsecas ao modelo de planejamento estratégico, de outro, tenderam a provocar drásticas mudanças no instrumental teórico de análise visando à formulação da estratégia. Tais mudanças caminharam portanto, exatamente no sentido de passar a afirmar e considerar, tanto a relevância da grande instabilidade e mutabilidade do cenário macroeconômico e político em geral, como a colocar como uma das questões centrais para a análise a busca do posicionamento da empresa face à luta competitiva. A teoria formulada por Michael Porter é uma das tentativas de construir um corpo teórico que aponte nesse sentido, como se verá mais à frente, em outra parte desse trabalho.

2.5.2 A crítica aos postulados da teoria do planejamento estratégico

Muitas críticas têm sido feitas ao corpo teórico da teoria do planejamento estratégico, além, daquela que já foi apontada. Qual seja, a de que o próprio princípio básico dessa teoria de se fixar metas quantitativas em termos da relação produto/mercado para, a partir daí, usando o instrumento do monitoramento ambiental baseado, de um lado, no esquema de pontos fracos e fortes da empresa, para o caso da análise interna, e, de outro, no esquema de observação das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, construir um plano estratégico para guiar o destino da organização durante o futuro dos próximos anos, não funciona na prática.

Na linha de fazer uma avaliação crítica da teoria do planejamento estratégico, uma interessante lista dos problemas que essa teoria veio apresentando nas várias instâncias em que foi proposta, nos foi proporcionada por Wilson (*apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 56). Segundo ele, os *sete pecados capitais* do planejamento estratégico seriam:

1. *A assessoria assumiu o processo.* Ou seja, em parte porque os CEO's criaram novos componentes de assessoria para lidar com novas funções, em parte pela falta de interesse da própria gerência intermediária de participar com mais empenho das discussões em torno da questão da estratégia, entre outros, houve uma convergência e concentração das tarefas numa equipe de planejamento que excluía a contribuição da gerência média na elaboração e desenvolvimento das estratégias da organização.
2. *O processo dominou a assessoria.* Pelo fato de que as metodologias foram se tornando cada vez mais elaboradas, a assessoria passou a dar demasiada ênfase a elas e cada vez menor ênfase aos verdadeiros critérios estratégicos, fazendo com que o pensamento estratégico fosse igualado ao planejamento estratégico.
3. *Os sistemas de planejamento foram praticamente concebidos para não produzir resultados...* As duas principais falhas de concepção aqui teriam sido, de um lado, negar ou diminuir, no planejamento, o papel dos executivos que deveriam na prática executar a estratégia, e, de outro, a incapacidade para integrar o sistema de planejamento estratégico com o sistema de operações, o que levava ao resultado de uma estratégia que não guiava a ação.
4. *O planejamento se concentrava no jogo de fusões, aquisições e vendas, em detrimento do negócio básico.* Problema que teria se originado tanto no cenário da época em que a teoria foi inicialmente proposta, mas também do uso inadequado das ferramentas do planejamento.
5. *Os processos de planejamento não conseguiram desenvolver opções estratégicas verdadeiras.* Muitas vezes planejadores e executivos teriam optado por assumir a primeira estratégia que satisfizesse as aspirações dos envolvidos no processo de forma satisfatória, sem fazer um esforço efetivo por buscar e analisar uma ampla gama de opções de estratégias que pudessem ser assumidas, antes de tomar uma decisão.

6. *O planejamento negligenciava os requisitos organizacionais e culturais da estratégia...* O que significa que a formulação do planejamento estratégico se concentrava na análise do ambiente externo sem dar o devido valor aos aspectos internos à organização, que seriam críticos, sobretudo no estágio da implementação.

7. *A previsão de ponto único era uma base inadequada para o planejamento em uma era de reestruturação e incerteza...* O planejamento seria feito com base numa previsão de ponto único, ao invés de cenários, o que tornava os planos amplamente vulneráveis a surpresas e a mudanças ambientais, sobretudo porque a tendência de tais formulações era fazer a projeção de tendências passadas para o futuro.

Assim, de acordo com a crítica de Wilson (apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000), um dos principais problemas com a teoria do planejamento estratégico, tem a ver com a separação, dentro da organização entre os que concebem e elaboram o plano, e os que estão destinados a levá-lo a cabo na prática, uma crítica que outros autores levaram mais a fundo, como iremos ver à frente.

Wilson (apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000) também enfatiza a questão de que, além do problema da separação entre os que pensam a estratégia e os que a praticam, destaca-se o fato de que o processo de planejamento estratégico passou a ser confiado, nas empresas, a uma assessoria externa que, em muitos casos, não apenas passava a conhecer em detalhes a vida interna e as forças e fraquezas da empresa, como também era imbuída de um grande poder sobre os homens de campo (ou operações). Isso gerava problemas com origem em questões de cultura e poder, como também acabava por fazer com que o esquema de planejamento dependesse fortemente da energia dos altos administradores no trato com os seus comandados, de forma a garantir que os pontos apontados no plano fossem implementados na prática. Acontece, que sem o consentimento e o apoio daqueles que faziam a empresa funcionar no dia-a-dia da empresa, ou seja os seus gerentes de campo, a peça do planejamento estratégico tendia a encontrar forte resistência e a fracassar em vários casos – ou mesmo, no limite, a nem ser implementada. Outra questão que decorre diretamente dessa entrega a agentes externos do processo de concepção da estratégia, é que acabava por se perder, no processo, a visão e a sensibilidade dos homens de dentro, acerca tanto das

questões internas, como da sua análise de como posicionar a empresa a partir de suas forças e fraquezas de forma a enfrentar os desafios postos pelo ambiente externo.

Com relação à crítica de que o planejamento estratégico se baseava na previsão de um ponto único, ao invés de se buscar trabalhar com vários cenários, é preciso dizer que, hoje, mesmo a visão de se buscar construir a estratégia com base em cenários diversos, que de qualquer maneira pode ser bastante útil na elaboração da estratégia, tende a ser substituída pela visão de uma análise ambiental elaborada a partir das características das forças competitivas no mercado. Ou seja, apesar de válida a crítica da limitação imposta à formulação da estratégia na medida em que se segue a linha de adoção de um único cenário possível, de qualquer forma, a linha das modernas visões de estratégia é de utilizar o cenário apenas como um instrumento acessório, no sentido de dar mais visibilidade, para que se possa conhecer, traçar e enfrentar, os meandros da articulação da competição no mercado em a empresa se insere.

Cabe aqui notar um outro importante esforço de avaliação crítica da teoria do planejamento estratégico foi feito por Mintzberg (1987) e por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Segundo esses autores, o planejamento estratégico enfrentou sérios problemas, desde meados da década de oitenta, mesmo nas organizações onde vicejara e prosperara no passado, como é o caso de companhias como a General Electric americana. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 55-56) entretanto, os problemas com o planejamento estratégico já existiam antes disso e não diminuiriam depois, pois

havia evidências que cresciam contra o processo, inclusive histórias na imprensa popular e constatações empíricas de pesquisas, contendo uma larga fileira de estudos para provar que o planejamento estratégico compensa, mas nunca o fez.

Nesta altura, é apropriado então, fazer o exame mais detalhado das críticas dirigidas à proposta de planejamento estratégico feitas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Não apenas porque há várias censuras que esses autores fazem a esse modelo que são muito apropriadas, como também porque a sua crítica ajudará em muito na avaliação do modelo de Porter.

Nesse sentido, há pelo menos dois pontos levantados nessa crítica que devem ser sobremaneira apontados:

1) A questão de que os modelos da escola do planejamento estratégico sempre enfatizaram a busca da estratégia como um exercício de prescrição, de concepção lógica e consciente, o que elimina a hipótese de que se possa ter estratégias como produto do aprendizado da própria vivência daqueles que estão envolvidos com o processo produtivo (estratégias emergentes).

2) A questão de que o modelo postula a separação entre formulação e implementação, ou entre pensamento e ação, como se isso fosse uma vantagem e não uma desvantagem - tema já abordado anteriormente nesse trabalho -, e que, como consequência disso, entre outros, pode-se acabar sendo levado a optar pela adoção de uma postura inflexível na medida em que a estratégia é formulada, no sentido de se trabalhar com uma determinação demasiado mental e separada do ambiente concreto, das coisas da prática do cotidiano que cerca a organização. Isso significa também que, a adoção desse caminho, pode levar a se perder de vista que o próprio processo de determinação da estratégia possui um componente de ajuste, ou seja, um aprimoramento que requer flexibilidade para a mudança de curso com o aprendizado na medida em que se está buscando colocar a estratégia em prática, e que se torna possível exatamente através de uma metodologia que busque a interligação entre formulação e implementação.

Com relação à questão de que o modelo da visão da estratégia como um plano estratégico apenas contempla a possibilidade de se extrair estratégias como um exercício prescritivo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.34), quando estão elaborando uma crítica não propriamente à visão do planejamento estratégico, mas ao que chamam de Escola do Design (cuja base teórica pode ser compreendida como uma síntese do modelo de estratégia de Kenneth Andrews), escola cujos pressupostos teriam todos sido absorvidos pela teoria do planejamento estratégico, dizem que

as premissas do modelo negam certos aspectos importantes da formação da estratégia, inclusive o desenvolvimento incremental e a estratégia emergente, a influência da estrutura existente sobre a estratégia e a plena participação de outros atores, além do executivo principal.

Dada tal linha de argumentação, cabe explorar mais a fundo a abordagem de Mintzberg (1998) com relação à questão do processo de elaboração de estratégias, e como ele critica a tese de que apenas se possa extrair estratégias

empresariais relevantes a partir do uso de uma elaboração mental que preceda o próprio exercício de formular a estratégia.

Com certeza, o conceito de estratégia emergente, foi uma das mais importantes contribuições que esse autor trouxe para a discussão acerca do assunto da estratégia empresarial. E ele, provavelmente o formulou, acossado pela mesma inquietação que a muitos outros estudiosos do tema também afligia, em meados da década de oitenta, quando a visão engessada de estratégia como um plano estratégico começava a ser vigorosamente questionada. Mintzberg (1998) parte de uma interessante analogia baseada na observação de como um escultor define uma estratégia para fazer os seus trabalhos, e de como a mudança e a criação de novos padrões e a invenção de novos objetos nesse caso é, via de regra, produto de um complexo conspirar de fatos e circunstâncias cotidianas que vão se juntando de forma incremental, até desembocar na formação de uma nova linha de trabalho. Desta forma, e extrapolando as conclusões que tira da observação desse caso específico para o contexto organizacional, o autor aponta para uma linha de raciocínio que busca enxergar um outro caminho possível para o desenvolvimento da estratégia, muito mais como uma conseqüência do acúmulo incremental de experiências e ações que são vivenciadas pelos membros das organizações, e que, num determinado momento despontam como uma nova estratégia, do que como algo que surge como produto de uma reflexão sobre o quê e como fazer.

Assim, desde que despontou nas abordagens dentro do meio acadêmico, o conceito de estratégia emergente se tornou uma importante contribuição no âmbito da discussão sobre estratégia empresarial. Não propriamente no sentido de propor a criação de um novo rol de restrições conceituais, que acabassem por levar à mesma visão míope de que a estratégia só surgiria de um processo mental pré-elaborado, criando uma nova falácia de que apenas as estratégias emergentes poderiam se configurar em efetivas estratégias. Mas, muito mais no sentido de estabelecer a devida importância para um elenco de estratégias que possam surgir de forma incremental, não necessariamente deliberada e racionalizada, mas, basicamente, como produto da experiência cotidiana da vida dos vários membros da organização. Ou seja, de que além de estratégias concebidas como um processo pré-elaborado mentalmente, também se teria como importante elemento do processo de formação da estratégia, o exercício de fruição dos elementos ligados à vivência e à

experiência da prática cotidiana da organização. Segundo Mintzberg (1998), uma significativa parte das estratégias que as organizações seguem tem esse formato.

Ele também estabelece que, não há apenas uma, mas várias formas de constituição das estratégias: a estratégia pode ser, mas não precisa ser necessariamente um *plano* ou um *padrão*. Pode ser também corporificada num *estratagema* ou *posição*. Mas pode também ser entendida como *perspectiva*. Estas seriam, na verdade, as cinco formas que a estratégia pode assumir, segundo o seu argumento.

Em sendo parte de um *plano*, a estratégia é produto de uma ação intencional, deliberada e racionalizada, em que determinada organização busca estabelecer uma linha de conduta e ação para o futuro. E a partir dela, determinar procedimentos claros e objetivos para cada segmento interno cumprir, afim de que o objetivo final do *plano* seja alcançado.

Já como *estratagema*, a estratégia refletiria uma situação específica (que pode ou não representar uma parte ou segmento de um *plano*), em que se pretende usar de algum tipo de ardil no sentido de superar um adversário ou uma condição adversa importante.

A estratégia como *posição*, se basearia na tentativa de criar instâncias mediadoras entre a organização e o ambiente externo, no sentido de encontrar ou criar a melhor situação que a acomode, de forma a garantir a consecução de seus objetivos mais primordiais, como, por exemplo, sobreviver e lucrar. Estratégias de mercado, que visam estabelecer qual a melhor situação para a empresa face o comportamento da concorrência, a procura de nichos de mercado que garantam a penetração num determinado segmento industrial, são claramente exemplos de estratégias de posicionamento. Na apreciação de Mintzberg, contudo, as estratégias de posicionamento podem tanto ser produto de deliberação prévia (o que as colocaria na trilha da trajetória prescritiva) mas também podem ser fruto de um padrão de comportamento que até mesmo se impôs de forma não deliberada e premeditada (neste caso, a estratégia seria muito mais do tipo emergente).

Por fim, mas não o menos importante, se teria as estratégias que refletem uma *perspectiva*. Segundo Mintzberg (1987, p.11), estratégia como perspectiva se diferencia de estratégia como uma posição:

Enquanto a definição de estratégia como uma posição se volta para fora, buscando localizar a organização em seu ambiente externo, a definição de

estratégia como uma perspectiva se volta para dentro da organização, de fato, para dentro da cabeça do estrategista coletivo. Aqui, estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas em escolher uma posição, mas numa entranhada maneira de perceber o mundo. (Traduzido por Rabelo)

As estratégias definidas a partir de um *plano*, ou como *estratagemas*, refletiriam claramente uma visão prescritiva. Já a estratégia como *padrão* ou como *posição* pode ser ou não prescritiva. Mas a estratégia como *perspectiva*, não se enquadra no conceito prescritivo, e é exatamente aqui que Mintzberg (1998) coloca em cena a questão do conceito de estratégia emergente. Ou seja, aqui surge o argumento claro para que se reconheça que uma estratégia pode ou não ser deliberada, resultando ou não de racionalizações premeditadas. Com isso, abre-se o caminho para a crítica à postura teórica de que a estratégia teria que ser sempre, e necessariamente, fruto de uma atividade racional, que refletiria a preocupação das camadas dirigentes da organização no sentido de estar buscando da melhor forma de inserção da organização em seu meio. Abre também o espaço para se ampliar os horizontes da discussão sobre adaptação organizacional, já que esta tanto poderia refletir - seja da perspectiva de adaptação da organização às mudanças no meio ambiente, seja do ponto de vista de a organização estar buscando provocar mudanças no seu meio a seu favor -, uma postura deliberada, racional e premeditada, mas também uma intrincada rede de ações que estariam emergindo do cotidiano e poderiam estar sendo costuradas de formas muitas vezes não totalmente visíveis nem perceptíveis.

É claro que a estratégia que surge como *perspectiva* pode vir a ser transformada num *padrão* ou num *plano*, assim como o *padrão*, mesmo que não seja produto de um plano pode vir a se tornar um, como o próprio Mintzberg (1987, p.24) estabelece. Ou que, dizendo de outra maneira, que as estratégias emergentes possam acabar se configurando num plano. Isso todavia não importa, mas sim o fato de que se deve reconhecer que a ação racionalizadora premeditada, ou dizendo de outro modo, a reflexão lógico-racional, não é o único caminho para a gestação de estratégias organizacionais. As estratégias podem, e na verdade, devem também surgir, de processos casuais muito mais intrincados e complexos. Processos esses de difícil controle e visualização, que vêm muito mais como produto de experiências acumuladas e ações não necessariamente previsíveis levadas a cabo no seio da

organização em meio às suas atividades operacionais do dia-a-dia e em função de sua inter-relação com o ambiente externo. Neste sentido, seria de fundamental importância abrir canais para que tais processos possam prosperar dentro das organizações, além de que, os grupos de poder organizacionais precisam saber respeitar e acreditar que estratégias que surjam desta maneira podem ser cruciais para o sucesso do empreendimento.

Esse argumento nos leva então a concluir o valor que podem ter as estratégias que surgem via o processo incremental e espontâneo. Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.62) atestam que,

As pesquisas nos informam que a criação de estratégias é um processo imensamente complexo, envolvendo os mais sofisticados, sutis e, às vezes, subconscientes processos sociais e cognitivos. Eles utilizam todos os tipos de insumos informacionais, muitos dos quais não-quantificáveis e somente acessíveis aos estrategistas que têm os pés no chão. Tais processos não seguem programações predeterminadas, nem caem em qualquer caminho prefixado. As estratégias eficazes exibem, inevitavelmente, algumas qualidades emergentes e, mesmo quando são significativamente deliberadas, costumam parecer planejadas de maneira menos formal e mais visionária. Acima de tudo, o aprendizado, na forma de descobertas irregulares, baseado em eventos casuais, e o reconhecimento de padrões inesperados desempenha um papel-chave, talvez o mais importante no desenvolvimento de estratégias que sejam novas. Portanto, sabemos que o processo requer insight, criatividade e síntese, exatamente aquilo que a formalização do planejamento desencoraja.

A consequência de tudo isso é que, na medida em que se aceite tais ponderações, o processo de elaboração da estratégia se torna obrigatoriamente um processo mais complexo e amplo, obrigando-se a trabalhar tanto com uma perspectiva que eventualmente tenha por base um sistema de avaliação e estudo, mas que igualmente considere os aspectos com origem em componentes não exatamente formais, estes, mais ligados à sensibilidade e à percepção dos indivíduos envolvidos com o processo de produção. A elaboração da estratégia pode então, seguindo essa linha de raciocínio, vir a se estabelecer seja com base no processo mental, seja no processo sensorial, ou mesmo em ambos. O esquema abaixo procura demonstrar como esse mecanismo funciona

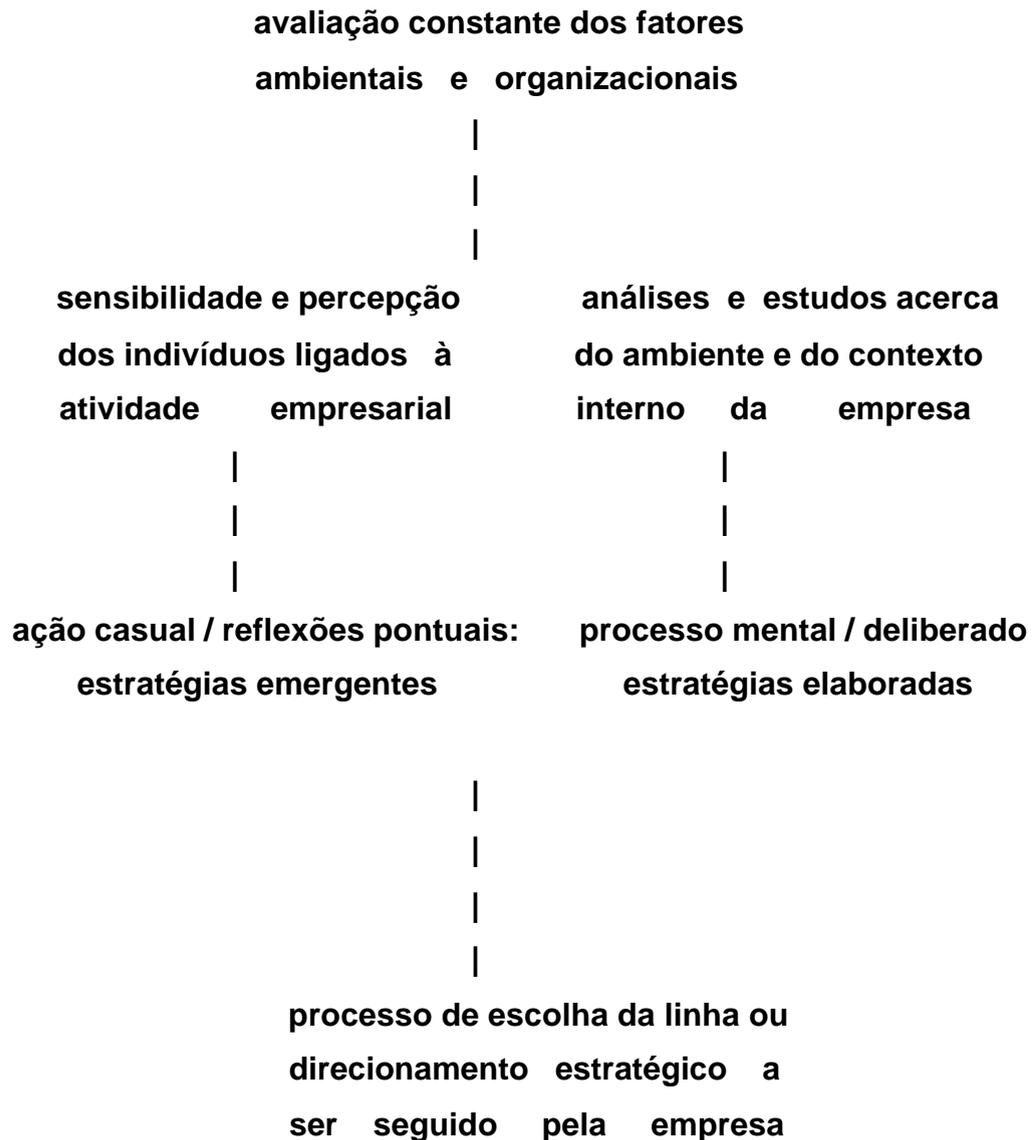


Figura 2.4: Uma visão das várias linhas possíveis para a gestação de estratégias.

Fonte: elaborado por Rabelo, 2001.

Na verdade, e esse é um ponto importante a ser enfatizado, deve-se entender que a teoria das estratégias emergentes apresentada por Mintzberg (1998), representa uma pesada crítica à teoria tradicional do planejamento estratégico. Ou, como defende Wood Jr (1996, p.23-24) sustentando a mesma linha de argumentação, o aspecto essencial da crítica à teoria do planejamento estratégico é que um plano estratégico não é uma estratégia:

a tentativa de gerar estratégias a partir de planos estratégicos leva a análises reducionistas e pode gerar direcionamentos inadequados. Em muitos casos, o resultado pode ser danoso para a própria empresa. Além de uma visão de futuro, uma estratégia é também um padrão de comportamento, algo que se constrói ao longo da história da empresa, algo com raízes no passado... (...)

A estratégia de uma empresa é mais que o seu planejamento estratégico, vai muito além de um processo racional e estruturado com começo, meio e fim. Não pode ser disciplinada com rigidez e controlada nos detalhes. Uma estratégia tem movimentos subterrâneos, pode permanecer sem ser notada por um longo período e aflorar onde menos se espera. Mas, uma vez identificada, deve ser aperfeiçoada com dedicação de artista. Sua completa formulação vai se misturar com sua implementação, em um processo de contínuo aprendizado organizacional, com idas e vindas, erros e acertos.

Nessa altura, é importante ponderar que, um dos grandes problemas com o modelo de estratégia empresarial na concepção do planejamento estratégico, é exatamente a proposta da separação entre quem formula e quem implementa a estratégia. Seja sob a forma do esquema: *a alta gerência pensa a estratégia e o corpo funcional se dedica a implementá-la*, ou então: *os consultores externos auxiliam a alta gerência a pensar a estratégia e o corpo funcional busca implementá-la*.

A separação entre o pensar e implementar a estratégia trouxe uma série de obstáculos à prática do planejamento estratégico. Dentre eles, os dois maiores talvez sejam, primeiro, o de que, ao confinar a um círculo restrito de gerentes de alto escalão o processo de discussão sobre a questão da estratégia da organização, o planejamento estratégico perdeu a percepção dos homens que lidam com as questões mais próximas no cotidiano. Segundo, ao se promover tal separação, passou-se a depender da adesão incondicional dos homens dos escalões médios e intermediários da gerência ao esquema de planejamento pré-determinado, sem que eles tivessem tido a oportunidade de opinar quando da realização das discussões que levaram ao plano.

Não é difícil imaginar várias razões para que o esquema, proposto nesses termos, possa fracassar: 1) a adoção da estratégia pode provocar mudanças no setor de trabalho do indivíduo cuja adesão se está buscando cooptar, que o desfavorece ou a seus comandados; 2) a adoção da estratégia pode significar, na

prática uma perda relativa de poder desse e/ou da área sob o seu comando; 3) a adoção da estratégia pode significar um acréscimo importante de trabalho para ele e seus comandados. Estas e muitas outras razões, até mesmo o descaso, poderiam ser levantadas para demonstrar a dificuldade de se alcançar sucesso a partir de um esquema que separa “corações e mentes” dessa maneira. A verdade é que, ao longo do tempo, a própria teoria do planejamento estratégico buscou formas de contorná-la, na medida em que a prática foi demonstrando a existência do problema, o que se procurou fazer, sobretudo, propondo de alguma forma a participação dos escalões intermediários no processo de elaboração do esquema do plano. Contudo, na maior parte das vezes, essa proposta de participação não foi de todo honesta:

- De um lado, os consultores ganharam muito espaço com o trabalho de elaboração do plano estratégico, e na prática, não estavam dispostos a perdê-lo em função de passarem a ocupar um lugar secundário no processo - atuando, por exemplo, como meros instrumentos de apoio para facilitar que um amplo segmento do quadro funcional elaborasse o plano estratégico a partir de suas próprias disponibilidades.

- A alta gerência nunca digeriu muito bem a idéia de repartir com o quadro funcional a tarefa de definir qual ou quais os grandes objetivos a organização deveria perseguir.

Um outro ponto interessante, com relação a essa questão, é levantado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), e tem a ver com o fato de que os teóricos do planejamento estratégico buscaram disseminar a idéia de que graças à sua teoria, se poderia administrar evitando as idiosincrasias humanas a partir da sistematização do comportamento, ou seja, os sistemas que captam o conhecimento da tarefa possibilitariam que a gerência pudesse administrar sem estar vinculada às tarefas no concreto, o que dá exatamente a justificativa para a separação entre pensar a estratégia e agir para implementá-la. Segundo esses autores, o truque por detrás da defesa da tese de separação entre formulação e implementação, está em se levar as informações para cima, ou seja, de se imaginar que, tanto a hierarquia é suficientemente abastecida das informações dos degraus inferiores para pensar a estratégia, como de que só ela tem a visão de conjunto para fazê-lo. Tal procedimento, contudo, não levaria à obtenção de boas estratégias, mas, ao contrário, sob certas circunstâncias ele pode prejudicar o bom desempenho da

organização. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.39-40), deve-se levar em conta que, de um lado, há uma suposição

que é fundamental para a separação entre formulação e implementação: que os dados podem ser agregados e transmitidos hierarquia acima sem perdas ou distorções relevantes. Esta é uma suposição que freqüentemente falha, destruindo no processo estratégias cuidadosamente formuladas. (...)

Por detrás da distinção entre formulação e implementação, está um conjunto de suposições muito ambiciosas: que os ambientes podem sempre ser compreendidos, atualmente e no futuro, seja pela alta administração seja pela maneira como a ela podem ser transmitidos; e que o ambiente em si é suficientemente estável, ou pelo menos previsível, para garantir que as estratégias formuladas hoje permaneçam viáveis depois da implementação. Ao menos sob certas condições – cada vez mais, se *voce acreditar* naqueles que afirmam que o mundo está se tornando mais “turbulento” – uma ou outra dessas suposições mostra ser falsa.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.59) acreditam que a forma de resolver tais problemas, estaria em se atentar para o fato de que a criação eficaz de estratégias deve considerar a ligação entre o pensamento e a ação, e, como consequência disso, a formulação à implementação. Se é certo que se pensa para agir, também se age para pensar, no sentido do conceito de aprendizado estratégico: as inúmeras coisas que são tentadas acabam por revelar aquelas que funcionam e que podem convergir gradualmente para se transformar em estratégias.

A estratégia pensada sob esse ponto de vista, segundo esses autores, tenderia a eliminar a clássica dicotomia, permitindo que a implantação informe a formulação. Dessa forma, o formulador precisa implementar e vice-versa, o que significa, dizendo de outra forma, que a estratégia eficaz deve ser concebida a partir de um processo amplo em termos de participação funcional dentro da organização, e, além disso, deve haver o comprometimento orgânico daqueles que a implementam com a sua formulação, para que possa ser possível inclusive mudar o curso da própria estratégia a partir do aprendizado com a busca de sua implementação.

Dessa forma, se poderia usar essas considerações críticas acerca da teoria do planejamento estratégico, para avaliar aquilo que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.59) chamam de “a grande falácia do planejamento estratégico”:

assim como análise não é síntese, o planejamento estratégico nunca foi geração de estratégias. A análise pode preceder e apoiar a síntese, provendo determinados insumos necessários. A análise pode seguir e elaborar a síntese, decompondo e formalizando suas conseqüências. Mas a análise não pode substituir a síntese. Nenhuma formulação jamais fará com que os procedimentos formais possam prever discontinuidades, informar gerentes distanciados, criar novas estratégias. Assim, o planejamento, ao contrário de prover novas estratégias, não pode prosseguir sem sua existência prévia..

A título de conclusão, poder-se-ia asseverar então, que a visão tradicional de estratégia sob o enfoque do planejamento estratégico, que predominou sobretudo no período das décadas de sessenta e setenta (mas que certamente ainda encontra eco na realidade atual), vem encontrando, já há algum tempo, muitas críticas, e tem sido contestada modernamente por outras visões. Uma delas é aquela que propõe a concepção da estratégia baseada na busca de uma melhor colocação da empresa face ao cenário competitivo em que está inserida.

Segundo Zacarelli (2000, p.15), [...]“as pessoas bem informadas sabem que o planejamento estratégico já “passou o bastão”, foi substituído pela estratégia moderna.”

Na moderna visão de estratégia empresarial, uma das questões fundamentais é tentar conhecer o papel da empresa dentro do jogo competitivo em que está inserida, no sentido buscar estabelecer uma vantagem comparativa em relação à concorrência, a partir de uma análise detalhada e profunda, tanto das condições internas de operação da empresa, como do ambiente competitivo em ela está inserida.

Vários modelos têm sido propostos a partir dessa visão. No escopo desse trabalho, analisar-se-á o modelo elaborado pelo economista e estrategista americano Michael Porter.

2.6 A estratégia competitiva na visão de Michael Porter

A visão de estratégia de Michael Porter como um conceito de posicionamento competitivo, pode ser apreendida a partir de um modelo ancorado basicamente em duas proposições que se complementam. A primeira, extensamente abordada em vários de seus textos, mas que pode ser encontrada em um nível maior de

detalhamento em um trabalho que hoje já é considerado um clássico acerca do tema da estratégia empresarial (Porter, 1986), busca analisar como as forças da concorrência existentes em um dado setor empresarial influenciam a demarcação da estratégia das empresas, levando-as a buscar um dentre o que ele aponta como os três caminhos possíveis: a liderança de custos, a diferenciação ou o enfoque. Esta primeira proposição caracterizaria o posicionamento estratégico em um nível mais amplo: o das estratégias genéricas (Porter, 1999).

A segunda proposição, pode ser encontrada em seus trabalhos mais recentes, e diz respeito a uma visão mais específica do problema do posicionamento estratégico, referindo-se ao fato de ser necessário à empresa buscar uma posição única e inatingível face os seus concorrentes, no mercado em que atua, de forma a garantir o seu melhor desempenho. Esse configuraria o nível de estratégias específicas. Esse último nível de estratégias é que efetivamente garantiria à empresa uma vantagem competitiva e uma distinção de fato sobre os concorrentes. Em nível de estratégia específica, o posicionamento poderia estar baseado seja na variedade de produtos, seja nas necessidades dos clientes, ou no acesso a mercados específicos. Nesse sentido, como assegura o próprio Porter (1999, p.63), [...]“ estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades”.

Assim, de acordo com a sua visão, a questão da estratégia empresarial remete à discussão da competição e das forças que a definem, num nível mais amplo, bem como a postura da empresa com relação a produtos e mercados, num nível mais restrito. Em síntese, o objetivo final da estratégia, na sua concepção, é se tentar criar uma posição única e mais favorável do que a dos concorrentes, a partir do posicionamento face à concorrência no mercado em que se atua, via a construção de uma vantagem competitiva. Como ele próprio descreve (Porter, 1999, p.8),

a estrutura e evolução dos setores e as maneiras como as empresas conquistam e sustentam a vantagem comparativa nas respectivas áreas de atuação é o cerne da competição. A profunda compreensão desses temas proporciona os pilares para a construção de todo o resto.

2.6.1 A estratégia competitiva ampla de acordo com Michael Porter

Segundo Porter (1986), o método clássico para a formulação da estratégia parte do princípio de que o desenvolvimento de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula genérica de como a empresa vai competir, e de políticas e metas necessárias para levar a cabo essas metas.

O método pode ser ilustrado pela figura denominada “Roda da Estratégia Competitiva”, que coloca a estratégia competitiva como uma combinação entre fins (metas) que a empresa deseja alcançar e dos meios (políticas) que está utilizando para obter sucesso em tal empreendimento.

A “roda” tem no seu centro os objetivos ou metas que se deseja atingir e a forma que se pretende que se pretende adotar para realizá-las. Nas suas pontas temos o desdobramento em termos de política por área funcional, ou seja, as maneiras de operacionalizar dentro da empresa a estratégia padrão.

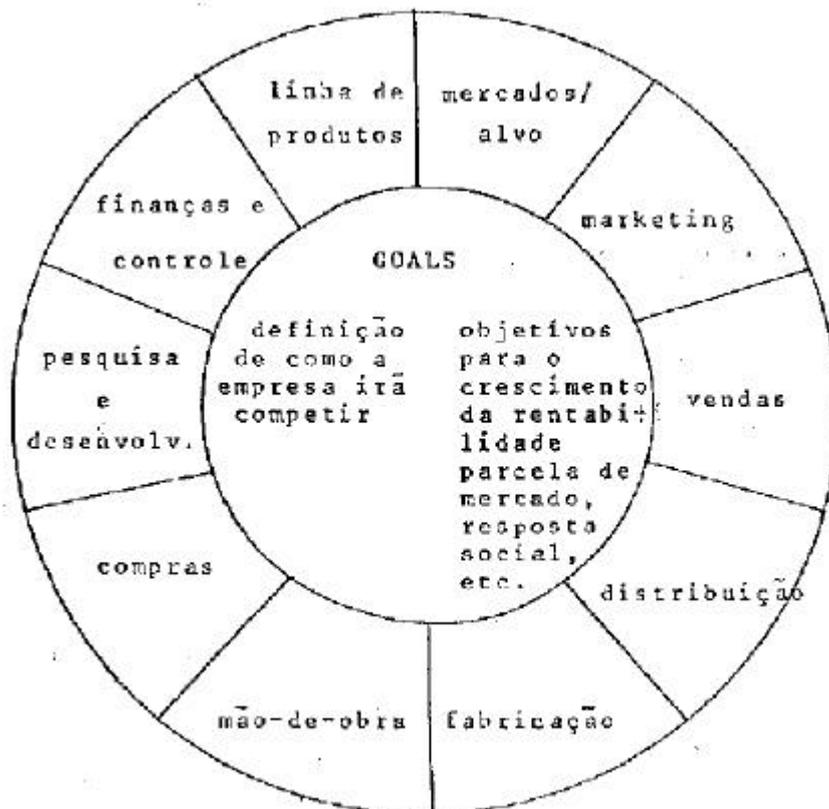


Figura 2.5: A roda da estratégia competitiva.

Fonte: Porter, (1986, p.11)

Num nível mais amplo, contudo, a estratégia deveria refletir os quatro fatores básicos que condicionam aquilo que a empresa pode fazer (Porter, 1986). São eles:

- 1) os pontos fracos e fortes da empresa em relação à sua concorrência;
- 2) os valores pessoais dos implementadores, que constituem a filosofia da organização;
- 3) as ameaças e oportunidades que o ambiente externo oferece;
- 4) e as expectativas mais amplas da sociedade, que refletem os interesses sociais e as políticas governamentais, entre outros.

2.6.2 A análise da concorrência

Porter (1986, p.22) assenta a sua concepção de análise da estratégia competitiva no estudo da estrutura da indústria e das forças que caracterizam a concorrência dentro dela. Na sua linha de argumentação, a própria essência da estratégia competitiva está em se procurar relacionar a empresa ao meio ambiente em que se insere. Esse, aqui entendido como o setor econômico, ou a indústria na qual a empresa em questão mantém suas operações. Para ele, como as forças externas de um dado setor industrial afetam em geral todas as empresas que ali operam, o ponto básico que determinará a capacidade básica de competição será dado pela forma de cada empresa de lidar com essas forças.

A concorrência em uma indústria (aqui entendida num sentido amplo, como setor econômico baseado em produtos ou serviços), dependeria da ação de cinco forças básicas, quais sejam: os próprios concorrentes já instalados na indústria; a força dos fornecedores; a força dos compradores; os movimentos das empresas que tem potencial para entrar no ramo industrial em questão; e a existência de possíveis produtos substitutos. Essas forças, a sua forma específica de atuar conjuntamente seriam então os determinantes da natureza e do grau de concorrência em cada específico setor industrial. Dessa forma específica através da qual as cinco forças se articulam, também depende, por consequência, o potencial máximo de lucro que cada setor industrial pode oferecer. Tal potencial deverá então variar da concorrência mais moderada em alguns setores com alta oportunidade de lucro, à concorrência mais intensa em outros, sendo que, nesse último caso, nenhuma empresa deverá gozar da oportunidade de obtenção de lucros excepcionais. Para Porter (1986), a meta fundamental do estrategista empresarial, do ponto de vista de

estratégia ampla, seria, dessa forma, a de conseguir a melhor posição no mercado para a empresa que administra, de tal forma que ela possa ser a mais eficiente no enfrentamento das forças competitivas, ou influenciá-las a seu favor, já que é a atuação delas que determina o tamanho da rentabilidade que se obterá.

De acordo com Porter (1999), deve-se notar que a importância de se analisar as cinco forças a fundo, está em que, essa análise: 1) ajuda a destacar os pontos fortes e fracos da empresa; 2) ajuda a buscar formas de fortalecer o posicionamento da empresa em seu setor; 3) ressalta as áreas onde as mudanças estratégicas podem produzir os melhores resultados; 4) põe em relevo os pontos onde as tendências do setor industrial prometem conter a maior significação, tanto em termos de ameaças, como de oportunidades.

2.6.3 As forças básicas determinantes da estratégia

Para Porter (1986), as cinco forças básicas que determinariam a concorrência nos diversos setores da economia são:

1) A ameaça de entrada - Os novos participantes num mercado podem trazer novas capacidades, o desejo de ganhar parcelas de mercado, além de recursos significativos para investir. Sua entrada se constituiria, portanto, numa ameaça à posição das empresas já estabelecidas, pois pode forçar uma reorganização do mercado. A possibilidade de entrada seria determinada pela existência ou não de barreiras à entrada, que determinam o poder das empresas já constituídas de defender a sua parcela de mercado.

Por sua vez, as barreiras à entrada seriam dadas por: a) economias de escala – determinadas por redução dos custos, à medida que cresce a escala de produção; b) diferenciação de produtos – trata-se do fato de o produto ser distinguido de outros pela marca (imagem), qualidade ou outros atributos particulares; c) necessidade de capital necessidade de investimentos significativos para se lançar o negócio; d) desvantagens de custo independente do tamanho – empresas que já estão estabelecidas e que gozam de alguma peculiar vantagem de custo; e) política governamental – barreiras criadas pela política pública e que determinam as condições de entrada; f) custos de mudança – os compradores do produto já desenvolveram algum tipo de lealdade com relação aos produtores já instalados;

g) acesso aos canais de distribuição – podem existir dificuldades de acesso aos canais de distribuição já existentes que consistam em barreira à entrada.

Conforme assegura Porter (1986), é importante saber que as barreiras à entrada podem se alterar. Isso devido basicamente a dois motivos: ou as condições do setor mudam naturalmente com o tempo favorecendo ou dificultando ainda mais a entrada; ou estratégias adotadas por grande parte das empresas instaladas num dado setor industrial acabam por causar importante impacto sobre as condições que determinam a ameaça de entrada.

Além disso, Porter (1999, p.31) ensina que pesará também na decisão do entrante o grau de reação esperado dos concorrentes.

2) Fornecedores e compradores poderosos – Outras duas peças importantes na análise competitiva na visão de (Porter, 1999, p.31) são o poder dos fornecedores e dos compradores. Desta forma,

os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação de preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim, os fornecedores poderosos dispõe de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços. (...)

Da mesma forma os clientes também são capazes de forçar a baixa de preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros – em detrimento dos lucros do setor.

As razões que poderiam fazer um dado grupo fornecedor ou comprador se tornar poderoso para Porter (1999, p.35 e 36) seriam:

i) do ponto de vista do fornecedor, entre outros, o fato de seu produto ser exclusivo, ou pelo menos diferenciado, ou desenvolveu custos intransferíveis; o fato de o setor ser dominado por um pequeno número de empresas e mais concentrado do que o setor industrial para quem vende; e o fato de o setor industrial não ser um cliente importante do fornecedor.

ii) do ponto de vista do comprador, entre outros, o fato de seu setor ser concentrado ou o comprador realizar compras em grande volume; o fato de os produtos que compra do setor industrial em questão serem padronizados ou indiferenciados; e o fato de os produtos que compra do setor industrial em questão constituírem um componente de seu produto e representam uma pouca significativa fração de seus custos..

3) Produtos substitutos – os produtos substitutos seriam, em princípio, uma limitação concreta ao aumento de preços de qualquer setor industrial segundo Porter (1999) e, obviamente, por extensão, uma limitação também ao seu potencial de lucratividade. Tais produtos afetariam o crescimento do setor e limitariam também a possibilidade das empresas aproveitarem os períodos de excepcional crescimento da demanda.

Para Porter (1999, p.38),

os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que (a) estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade.

4) Os concorrentes na indústria – Porter (1999), defende que, geralmente, o grau de rivalidade dentro de um setor esta ligada a alguns importantes fatores. Dentre eles, destacariam-se os seguintes: a existência de muitos concorrentes de tamanho reduzido, com pequeno poder de controle sobre os preços; a falta de algo ao produto que o diferencie dos demais concorrentes ou se ele não possui custos transferíveis, a lealdade dos compradores será menor, e a possibilidade de perda do cliente para outro concorrente será maior; quando a taxa de crescimento da indústria é menor que a taxa de crescimento das empresas, a concorrência interna tende a aumentar; se os aumentos de capacidade são feitos através de grandes incrementos na capacidade produtiva, isto certamente afetará a estrutura de oferta-demanda do setor, provocando concorrência via redução de preço; se os rivais tem práticas e estratégias muito diferenciadas estarão sempre a colidir uns com os outros.

2.6.4 A estratégia competitiva

De acordo com Porter (1999, p.40 e 41), identificadas as forças que determinam a concorrência na indústria e suas causas básicas, a empresa pode fazer a análise dos seus pontos fortes e fracos em relação a elas no contexto da indústria em que se situa, e traçar a sua estratégia competitiva, que pode ser então ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição favorável em relação às forças competitivas.

As abordagens possíveis nesse caso, seriam: posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existentes de forças competitivas; ou tentar influenciar o equilíbrio das forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou ainda, numa outra alternativa, tentar antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, desta forma, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem. Por fim, Porter (1999, p.44) chama a atenção para o fato de que

a chave do crescimento – e mesmo da sobrevivência – é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários, já estabelecidos ou novos, e menos exposta ao desgaste decorrente da atuação dos compradores, fornecedores e produtos substitutos.

2.6.5 Estratégias competitivas genéricas

Porter (1986) postula que, ainda que cada empresa deva buscar um caminho específico para conseguir uma posição competitiva na indústria, num sentido mais amplo, ele sugere que se possa adotar três tipos de estratégias genéricas e que podem ser usadas afim de criar uma posição defensável a longo prazo de forma a superar os concorrentes. São elas: a liderança do custo total; a diferenciação; e o enfoque. Com relação a essas estratégias genéricas, ele destaca que elas são métodos para superar concorrentes numa dada indústria; que dificilmente a empresa seguirá com sucesso a abordagem de mais de um alvo primário (a posição de “meio-termo”, na sua avaliação, pode trazer prejuízos muito grandes à organização); e que a prática de qualquer uma dessas estratégias requer comprometimento total e apoio que podem ficar diluídas se existir mais de um alvo primário.

As opções de estratégia disponíveis, desta forma, são as seguintes:

Estratégia de liderança do custo total - consiste em se atingir a liderança no custo total em uma indústria via a aplicação de uma série de políticas orientadas para esse princípio (ou seja, essa estratégia visa colocar a empresa como o produtor de baixo custo na indústria em questão).

A meta é atingir uma situação de custos baixos em relação aos concorrentes através da busca incessante de redução dos custos internos de produção.

Estratégia de diferenciação – trata-se de diferenciar o produto ou o serviço da empresa de tal forma que ele se distinga em relação a outros produtos da indústria (ou seja, trata-se de criar um produto com características específicas aos olhos dos clientes). Os métodos para obter a diferenciação são: utilizar a marca do produto ou a imagem; a tecnologia; peculiaridades; serviços sob encomenda; rede de fornecedores; entre outros.

A diferenciação proporciona uma defesa contra as cinco forças competitivas porque cria uma lealdade à marca e permite vender com maiores margens de lucro, já que os consumidores ficam menos sensíveis ao preço.

Estratégia de enfoque ou foco - consiste em focar determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico (ou seja, trata-se de atender a segmentos mais estreitos do mercado em questão). A estratégia de enfoque visa atingir seus objetivos apontando para um alvo muito bem determinado, enquanto que as outras duas visam atingir o mercado de forma mais ampla. Ou seja, a razão de ser da estratégia é estreitar seu alvo para ser mais eficiente na consecução de seus objetivos em relação a seus concorrentes, que competem mais amplamente. No caso da estratégia de enfoque, a empresa pode usar a diferenciação, custos mais baixos, ou combinar ambas. O que importa é que, a empresa que adotou o enfoque como estratégia, terá que diferenciar seu produto ou vendê-lo não em relação ao mercado como um todo, mas com relação ao seu alvo específico.

Porter (1986, p.58) lembra ainda que, as estratégias genéricas da forma como ele as coloca, envolvem riscos. E lista os seguintes:

a) *Dois riscos mais gerais*: o primeiro é falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; o segundo, é permitir que o valor da vantagem estratégica proporcionado pela adoção da estratégia seja desgastado com a evolução da indústria.

b) *Os riscos por estratégia*: dentre os vários riscos na adoção da estratégia de liderança do custo total se poderia citar os altos investimentos que as empresas muitas vezes tem de fazer em compra de novos equipamentos e desenvolvimento de tecnologias, obrigando-se a desfazer dos ativos já obsoletos que se possui sem garantias de sucesso na formatação da estratégia; já no que concerne aos riscos da diferenciação, se poderia mencionar o risco de que a necessidade dos compradores em relação ao fator que estabelece a diferenciação

diminua, ou que a imitação diminua a percepção da diferenciação; já com relação à estratégia do enfoque, um risco importante seria, por exemplo, o de os concorrentes encontrarem submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizarem a empresa no enfoque que ela utiliza.

2.6.6 A discussão sobre as estratégias específicas

A discussão sobre as estratégias específicas se constitui no elemento de elaboração mais recente dentro do instrumental analítico proposto por Porter (1999) – o texto que trata do assunto foi publicado originalmente em meados do final de 1996. E também se constitui no último elo que permite a conclusão e a amarração de seu modelo.

Ele começa a discussão sobre a questão das estratégias específicas a partir de duas proposições que causaram muita polêmica no meio acadêmico, entre aqueles que tem contribuído para a criação de um corpo teórico na área dos estudos sobre estratégia empresarial: primeiro, ele afirma que muitas empresas, modernamente, se esqueceram da importância de se ter uma estratégia definida e articulada, e que isso estaria por detrás do fracasso de muitas dessas companhias; e, segundo, afirma que apesar da importância de se buscar a eficácia operacional, e de esta ter um papel fundamental no sentido de garantir o desempenho superior da empresa, por si só ela não se constitui em estratégia válida.

Primeiramente, é necessário reconhecer, Porter está claramente forçando na sua argumentação quando diz que as empresas que não tem uma estratégia mentalmente elaborada, uma estratégia estudada, estão fatalmente destinadas ao fracasso. E, isso decorre exatamente do lado talvez mais falho de seu modelo, que é o não reconhecimento de que, apesar da validade e da importância de seu modelo descritivo de estratégia baseado no posicionamento, as estratégias podem também surgir de um esquema não deliberado, não descritivo, da forma como se propõe, por exemplo, no modelo de estratégias emergentes de Mintzberg (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Ou seja, ao insistir na linha de argumentação de que apenas o uso do modelo de posicionamento competitivo seria suficiente no processo de elaboração de estratégias empresariais, ao invés de destacar a importância do modelo de posicionamento como parte importante do processo de elaboração teórica acerca da

questão, o argumento de Porter se fragiliza. Agindo dessa forma, ele perde de vista, na verdade, toda a complexidade e as dificuldades que estão envolvidas no processo de discussão sobre a criação de estratégias empresariais.

Já no que diz respeito à sua proposição de que a busca da eficácia operacional não pode ser tomada como uma linha de estratégia válida, é preciso analisar com mais cuidado o argumento. Na verdade, apesar das várias críticas que a assertiva ganhou de vários autores parece-nos que há uma grande incompreensão acerca do que vem a ser o cerne do argumento. Assim, uma leitura mais cuidadosa do texto de Porter nos revela que, o que ele está efetivamente dizendo, quando levanta tal questão: não é que a busca da eficácia operacional não possa se constituir numa linha de estratégia para a empresa em toda e qualquer circunstância, mas que, a longo-prazo, a busca da eficácia operacional não pode garantir uma posição superior válida a nenhuma organização. Isso basicamente em função do fato de que, hoje, dadas as velocidades com que as técnicas gerenciais e operacionais são disseminadas e apreendidas, se tornando, portanto, facilmente assimiláveis, a vantagem alcançada pela via da melhor eficácia operacional não pode ser garantida de forma duradoura. Então, ela não pode constituir uma vantagem competitiva duradoura e, desta forma, não pode ser considerada uma estratégia de posicionamento de sucesso no tempo. Deste ponto de vista, que é como o compreendemos, o argumento de Porter nos parece bastante razoável. No fundo, a essência do seu argumento com relação ao problema em questão, é a de que, muitas vezes, o aumento da eficácia operacional não reflete de forma clara e diretamente em ganhos significativos de rentabilidade, exatamente porque os modelos visando a melhoria de eficácia operacional podem ser copiados e assimilados com facilidade. Na sua visão, apesar de tanto a busca da maior eficácia operacional, bem como a definição de uma boa estratégia para a empresa, serem instrumentos fundamentais na busca pelo sucesso das organizações, elas se constituem em coisas distintas. A conclusão é de que, apesar da importância para as organizações modernas do investimento em melhorias na eficácia operacional – aqui entendida como um conjunto de técnicas visando o melhor desempenho, como o uso de *benchmark*, instrumentos de qualidade de processo, e outros, visando melhor desempenho -, o posicionamento estratégico é que seria a chave para o desempenho superior e para a vitória na luta com os concorrentes, na visão de Porter (1999, p.47):

A raiz do problema é a incapacidade em distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A busca de produtividade, da qualidade e da velocidade, disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais: gestão da qualidade total, benchmarking, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia e gestão da mudança. Embora as melhorias operacionais daí resultantes muitas vezes tenham sido drásticas, muitas empresas se frustraram com a incapacidade de refletir esses ganhos em rentabilidade sustentada. E, aos poucos, de forma quase imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. À medida que se desdobram para melhorar em todas as frentes, os gerentes se distanciam cada vez mais das posições competitivas viáveis.

(...) uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável. Ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos. Daí decorre a aritmética da rentabilidade superior: o fornecimento de maior valor permite à empresa cobrar preços unitários mais elevados; a maior eficiência resulta em custos unitários médios mais baixos.

Para Porter (1999), as diferenças no preço ou no custo das empresas resultam das inúmeras atividades que elas realizam para obter seu produto. De como as empresa realizam essas atividades mas todas elas e não apenas algumas poucas. Essas seriam as unidades básicas da vantagem competitiva. Assim, vantagens de custo, resultariam do exercício de determinadas atividades de forma mais eficiente do que seus concorrentes, mas a diferenciação emanaria da escolha das atividades e da forma com que são desempenhadas. O que nos leva a perceber que, *eficácia operacional* é fazer as atividades melhor do que seus concorrentes, mas, *posicionamento estratégico*, diferentemente, significaria de acordo com Porter (1999), desempenhar atividades de forma diferente das exercidas pelos rivais ou desempenhar atividades diferentes das dos rivais.

As diferenças em eficácia operacional podem ocorrer e afetam claramente as posições competitivas das empresas no curto-prazo. Mas, contudo, não podem se constituir em vantagem duradoura exatamente porque não se sustentam no tempo, como demonstra Porter (1999, p.50):

O constante aprimoramento da eficácia operacional é imprescindível para a consecução da rentabilidade superior. No entanto, em geral, não é o bastante. Com base apenas na eficácia operacional, poucas empresas

competem com êxito durante períodos mais prolongados, enfrentando dificuldades cada vez maiores em manter-se à frente dos rivais. A causa mais óbvia desta situação é a rápida proliferação de práticas melhores. Os concorrentes conseguem imitar com rapidez as técnicas gerenciais, as novas tecnologias, as melhorias nos insumos e as formas superiores de atender as necessidades dos clientes.

(...)A competição com base na eficácia operacional desloca para fora a fronteira da produtividade, elevando os padrões para todos os participantes. No entanto, embora acarrete melhorias absolutas na eficácia operacional, essa modalidade de competição não gera aprimoramentos relativos para qualquer concorrente.

Outro ponto importante que, tornaria a eficácia operacional insuficiente como base para estabelecer uma vantagem comparativa duradoura é o fato de que, na medida em que as empresas mais e mais praticam o *benchmark*, mais elas se assemelham entre si, se tornando cada vez mais próximas em termos de eficácia operacional. Desta forma, as estratégias se tornam convergentes e a competição tenderia para ao lado destrutivo.

Assim, a questão da estratégia, de acordo com Porter (1999, p.53) estaria em ser diferente dos outros competidores,

O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores.

(...)a essência da estratégia está nas atividades – a opção de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais

A questão fundamental para a empresa seria então demarcar uma posição estratégica única e valiosa, a partir de um conjunto de atividades que ela pratique de forma consciente para poder ofertar à sua clientela algo que a concorrência não o pode fazer, seja em termos de preço, seja em termos de um produto diferenciado.

Porter propõe em seu modelo que as posições estratégicas específicas podem ser baseadas em três pontos distintos, que não são mutuamente excludentes, ao contrário, costumam se justapor.

Essas três posições seriam:

1) O *posicionamento baseado na variedade dos produtos e serviços* – esse posicionamento é mais baseado na escolha do produto ou na variedade dos serviços que nos segmentos de clientes, e faz sentido quando a empresa pode

produzir melhores produtos específicos ou serviços do que a concorrência, podendo usar tal estratégia para ganhar uma clientela.

2) O *posicionamento baseado na idéia de servir a maior parte ou todas as necessidades de um grupo particular de clientes* - esta forma de posicionamento tem a ver com a mesma idéia do pensamento tradicional de apontar para um grupo específico de clientes, e surge quando há grupos de clientes com necessidades diferentes e quando um conjunto determinado de atividades pode ser direcionado para poder melhor servir a essas necessidades. Porter (1999, p.62), contudo, chama a atenção para um aspecto muito importante com relação ao posicionamento baseado nas necessidades do cliente:

um elemento crítico do posicionamento baseado na necessidade não é de maneira nenhuma intuitivo e é freqüentemente negligenciado. Diferenças em necessidades não se traduzem em posições significativas, a menos que o melhor conjunto de atividades para satisfazê-las também seja diferente. Se este não for o caso, cada competidor poderia satisfazer essas mesmas necessidades e não haveria nada único ou valioso sobre posicionamento.

3) O *posicionamento baseado no acesso* – essa forma de posicionamento diz respeito à busca de se atender os clientes de um segmento que são acessíveis de maneiras diferentes. Ou seja, embora as necessidades desses clientes sejam semelhantes à de outros clientes, a forma de se atender a essas necessidades é diferente. Acesso pode ser uma função, por exemplo, de geografia ou de escala, ou de um conjunto de atividades específicas que conformem uma melhor maneira de se alcançar esse grupo de clientes. Um caso desse tipo de posicionamento poderia, por exemplo, ser encontrado na diferença do conjunto de atividades que sempre se requer para atender a clientes urbanos e rurais, por exemplo.

Nessa altura, uma importante questão enfatizada por Porter (1999, p.62), diz respeito ao fato de que posicionamento específico não poderia ser confundido com a busca de um nicho de mercado, pois um competidor focalizado, atira no alvo de necessidades especiais de um segmento de clientes e desenha suas atividades de acordo. E assim,

independentemente do critério – variedade, necessidade e acesso, ou alguma combinação dos três -, o posicionamento exige um conjunto de atividades sob medida, pois é sempre a consequência de diferenças na oferta, ou seja, de diferenças nas atividades. No entanto, ele nem sempre é a consequência de diferenças na demanda, ou no cliente. Os

posicionamentos com base na variedade e no acesso, em especial, não se fundamentam em qualquer diferença entre os clientes. Na prática, contudo, as diferenças de variedade ou acesso em geral acompanham as diferenças de necessidade.

Por fim, definido o posicionamento específico em termos das três alternativas assinaladas, volta-se à pergunta: o que é estratégia? De acordo com Porter (1999, p.63)

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso a totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho.

Há ainda mais dois pontos importantes na discussão acerca de estratégias específicas. O primeiro, é o papel fundamental das opções excludentes (ou *trade offs*) na criação de uma posição estratégica sustentável. O segundo, diz respeito à importância da integração entre as atividades da empresa para criar a vantagem competitiva sustentável.

Porter argumenta que a escolha de uma posição exclusiva não é suficiente para garantir a vantagem sustentável, porque outras empresas poderão imitar ou copiar o modelo escolhido. Dois modelos de imitação poderão ser seguidos por tais empresas. Um modelo é o do reposicionamento do rival visando imitar a posição pretendida. Outro modelo, que ele chama de “empresa vacilante”, ocorre quando a empresa rival busca emular os benefícios da posição copiando parte dos elementos dela, ao mesmo tempo que busca manter sua posição anteriormente existente. Na verdade, o que faz a diferença e impede a cópia fácil do posicionamento é a existência de *trade offs*. Porter (1999, p.64) afirma que

para que determinada posição estratégica seja sustentável, é necessário que se exerçam as opções excludentes em relação às demais posições. As opções excludentes resultam da incompatibilidade das atividades. Em termos simples, significa que mais de alguma coisa implica sempre em menos de outra.

Ou seja, caso se escolha determinada linha de ação que exige um certo direcionamento do processo produtivo e uma específica composição da função de produção (que determina, na empresa, a forma de se articular trabalho, insumos, capital e tecnologia), não se pode atuar de outra forma, visando outros objetivos, sem perda expressiva. Assim, a existência de opções excludentes (ou *trade offs*) criam a necessidade de se escolher entre alternativas de posicionamento e tendem a afastar os imitadores.

Três causas justificariam a existência dos *trade offs*:

1) Uma é dada pelas inconsistências em imagem e reputação, ou seja, uma empresa pode se prejudicar se ao mesmo tempo fornecer um valor que não condiz com a sua imagem, ou se tentar oferecer dois ou mais tipos de valores diferentes ao mesmo tempo, pois assim, confundirá os seus clientes, já que, neste último caso, a sua imagem não ficará clara.

2) Outra questão que está por detrás da existência de *trade offs* diz respeito ao próprio teor das atividades que a empresa exerce. Quando a empresa escolhe uma determinada posição, isso significa que terá que moldar suas atividades para atendê-la. E, para cada forma específica de posicionamento que se assuma, haverá uma forma igualmente específica de composição da função de produção (ou seja, uma forma específica de se combinar as pessoas, o maquinário, as diferentes habilidades funcionais e gerenciais, e outros).

3) Um terceiro fator que contribui para criar *trade offs*, são as limitações de coordenação e de controle internos. Ou seja, quando se decide por uma forma de competir, precisa-se definir as prioridades da empresa, de forma a ter não apenas uma imagem clara para os clientes, mas também para o corpo funcional, para que este tenha referenciais claros a partir dos quais se possa tomar as decisões operacionais rotineiras.

Concluindo, Porter (1999, p.66) assegura que,

As opções excludentes implícitas no posicionamento permeiam a competição e são essenciais na estratégia. Elas criam a necessidade de decidir entre alternativas e de restringir, deliberadamente, as ofertas da empresa. Afastam a vacilação e o reposicionamento., pois os concorrentes que se envolveram nessa abordagem solaparão suas estratégias e degradarão o valor das atuais atividades.

Outro ponto importante ainda, no que diz respeito à discussão sobre estratégias específicas, segundo a visão de Porter (1999), é o da compatibilidade

ou integração entre todas as atividades da empresa. As escolhas de posicionamento determinam: quais atividades desenvolver; como se vai configurar atividades particulares; e como as atividades vão se relacionar umas com as outras. Assim, o que importa para se construir o posicionamento em termos de vantagem competitiva não seria uma ou algumas atividades, mas o conjunto (ou o sistema de atividades) de atividades da empresa. Muitas empresas perderiam a consistência de seu posicionamento por conta de olharem para questões específicas muitas vezes com acuidade, mas sem buscarem olhar a empresa como um todo e o ajuste entre as suas várias partes. Daí adviria a importância da integração, porque o desempenho global dependeria do desempenho das partes e de como elas estão ajustadas .

Para Porter (1999), existem três tipos de compatibilidade (ou integração), que também não se excluem mutuamente: 1) integração de primeira ordem, que consistiria na consistência simples entre cada atividade (função) e a estratégia; 2) integração de segunda ordem seria a busca de se reforçar atividades umas às outras, dentro da organização; e 3) integração de terceira ordem, que iria além das atividades de reforço, e pressuporia coordenação e troca de informação entre atividades de forma a eliminar redundâncias e minimizar gastos, visando a otimização dos processos. E, segundo Porter (1999, p.71),

Em todos os três tipos de compatibilidade, o todo é mais importante do que qualquer parte individual. A vantagem competitiva emana da totalidade do sistema de atividades. A compatibilidade entre as atividades acarreta substanciais reduções de custo ou aumenta a diferenciação. Ademais, o valor competitivo das atividades individuais – ou as habilidades, competências ou recursos associados – não podem ser desvinculados do sistema ou da estratégia. Assim, nas empresas competitivas, talvez seja ilusório explicar o êxito em razão de pontos fortes específicos, competências essenciais, ou recursos críticos. A lista de pontos fortes permeia muitas funções e cada um deles se aglutina com os demais. É mais proveitoso pensar em termos de temas que traspassam muitas atividades, como baixo custo, uma noção especial de serviço ao cliente ou determinada concepção sobre fornecimento de valor. Esse temas se aglutinam em conjuntos de atividades estreitamente vinculadas.

Além disso, a compatibilidade entre as atividades dificultaria a imitação, entre outros, porque cria pressões e incentivos para melhorar a eficácia operacional, contribuindo para tornar o desempenho da empresa superior.

2.6.7 A relação entre as estratégias genéricas e as estratégias específicas e algumas das vantagens e desvantagens da utilização do modelo de Porter

Porter (1999) nos assegura que o conceito de estratégias genéricas por ele criado já há mais tempo, e que define para a empresa uma posição estratégica num setor econômico, a partir da escolha de uma dentre três alternativas possíveis (liderança de custo, diferenciação e enfoque), continua válido, face à sua definição mais recente e mais estreita de posicionamento com base na variedade, nas necessidades e no acesso. Na verdade, estas últimas definiriam o posicionamento específico, ou a estratégia específica, enquanto que aquelas definiriam o posicionamento genérico, ou as estratégias genéricas. Pode-se ter, portanto, duas empresas determinadas, ambas seguindo uma estratégia baseada no custo, mas com foco específico em pontos distintos, uma por exemplo, nas necessidades de um grupo de clientes, e outra no acesso a outro grupo de clientes que reside em uma determinada região. Apesar de seguirem a mesma estratégia genérica, tais empresas tem, na prática, um posicionamento estratégico distinto, que é dado pela sua forma específica de focar os clientes.

Assim, conclui-se que o modelo de Porter, fundado no paradigma do posicionamento da empresa em um ambiente competitivo, tem muitas vantagens, assim como desvantagens, em relação a outros, no que diz respeito ao nível da contribuição que pode oferecer ao complexo processo de elaboração da estratégia empresarial. Em primeiro lugar é um modelo muito bem articulado e estruturado do ponto de vista da sua lógica interna. Em segundo lugar, apresenta inúmeros aspectos inovadores em relação à literatura sobre o assunto. Em terceiro lugar, sua análise tem muita força no que diz respeito à base de conhecimento acerca do assunto do jogo competitivo entre as empresas. Contudo, o modelo também tem suas limitações. Possivelmente, as duas maiores delas são:

- Trata-se de um modelo bastante apropriado para a análise da questão da estratégia empresarial em um ambiente competitivo. Mas, em ambientes caracterizados por baixa competitividade, ou por fatores que condicionem fortemente o fator competitividade, todavia, a aplicabilidade do modelo encontra limites.

- O modelo, apesar de se constituir numa boa construção teórica não contempla a discussão acerca das estratégias que não surgem a partir de um modelo mental consciente, na linha do que Mintzberg (1998) chamou de estratégias emergentes. E,

portanto, ele também se encontra sujeito a muitas das críticas que foram aqui levantadas com referência ao modelo do planejamento estratégico.

CAPÍTULO 3 ESTUDO DE CASO

A título de demonstrar a aplicabilidade do modelo de Porter, se fará aqui a análise do caso de uma empresa, que atua num mercado específico utilizando-se do mecanismo de gestão estratégica. A instituição escolhida é a UNIVERSIDAD¹.

3.1 O mercado de ensino superior privado no Brasil: histórico

O lançamento das bases do ensino superior no Brasil data do início do século XIX, com a vinda da família real portuguesa para o país, em função dos riscos que a permanência na Europa apresentava para os monarcas portugueses, dada a eclosão das guerras napoleônicas.

Na sua origem, o sistema de ensino superior foi articulado em torno do Estado. Ou seja, inicialmente ele era de caráter francamente público. Somente a partir da instalação da República, no final do século XIX, o monopólio estatal dessa forma de ensino deixou de existir e a perspectiva de montagem de instituições de ensino superior privadas se abriu. É interessante notar que, nessa fase inicial de implantação das escolas de ensino superior no Brasil, essa forma de ensino não estava vinculada à pesquisa, e se concentrava em torno de escolas isoladas, que visavam, fundamentalmente, a formação de profissionais liberais (Panorama Setorial: Gazeta Mercantil, 2000).

Foi somente na segunda década do século XX que se iniciou o debate no Brasil em torno da criação de universidades, e somente nos anos 30 do mesmo século surgiu a primeira instituição dessa natureza, com o lançamento, em 1934, da Universidade de São Paulo.

A partir da década de 30, a tendência oficial para o ensino superior passou a ser a de privilegiar a criação de universidades, mas ainda sem a ênfase efetiva na questão da pesquisa. Ao contrário, nesse período houve uma predominância do esforço para se formar profissionais habilitados a exercer as funções de magistério, juntamente à formação de profissionais liberais. Continuava-se a permitir, contudo, a existência de estabelecimentos isolados de ensino e existência do setor privado de educação de ensino superior.

¹ Esse é um nome de fantasia que será apresentado no lugar da verdadeira razão social da empresa em questão, a título de preservar o sigilo sobre dados e informações eventualmente divulgados nesse texto.

Nos anos 40 e 50 do século XX o sistema de educação de nível superior sofreu forte expansão, seja no que diz respeito à oferta de vagas no setor público, seja no setor privado. Essa expansão tem relação direta tanto com a industrialização crescente que o país experimentava na época, e a conseqüente expansão das bases de aglomeração populacionais urbanas, assim como com a expansão do ensino médio. Outro elemento importante na trajetória do ensino de nível superior durante esse período foi a descentralização em relação ao eixo Rio - São Paulo .

Nos anos 60 há uma nova mudança importante na legislação de ensino no país com o lançamento da Lei de Diretrizes e Bases de 1961, que buscou enfatizar não apenas o ensino superior de caráter universitário, mas também a sua organização de forma não universitária.

Nas décadas de 60 e 70 a educação superior no Brasil sofreu intensas transformações. Até esse período, predominava o ensino público em relação ao privado, sendo que, esse último, era, em sua maior parte, de caráter confessional.

Segundo Campos (1996, p.19), então

O setor público exercia o papel de estruturador de uma educação gratuita de boa qualidade, dotando o país de tecnologia e quadros especializados para o desenvolvimento nacional.

É nesse período que surge a categoria dos *excedentes*, candidatos ao vestibular que eram aprovados e que não tinham vaga para cursar.

O aumento da demanda da classe média por vagas nos cursos superiores, como meio de ascensão social, fez com que a categoria dos excedentes passasse a ser muito numerosa e exercesse uma forte pressão social exigindo do governo uma resposta. Para “resolver” esse problema, o governo abre as portas para a criação de instituições privadas, sem nenhum critério pedagógico ou científico.

Foi, portanto, a partir da década de 70 do século XX que o ensino superior de caráter privado iniciou uma trajetória de forte expansão no país. Nesse sentido, segundo o Panorama Setorial: Gazeta Mercantil (2000),

Durante o período compreendido entre 1969-70, o setor privado de ensino superior brasileiro experimentou expansão maior que o público. Embora não se disponha de dados sobre a evolução do número de IES's (Instituições de Ensino Superior) no período, o número total de matrículas apresentou aumento de 88,08%, sendo que as efetuadas em estabelecimentos privados cresceram 130,54%, contra 58,33% nos públicos.

As tabelas 3.1 e 3.2 mostram como, no início da década de 90, o peso da educação privada de ensino superior dentro do conjunto da estrutura de ensino superior no país era já bastante amplo.

Tabela 3.1: Número de instituições de 3º grau em 1994

Públicas	a) Universidades	68
	b) Federações de Escolas e Faculdades Isoladas	03
	c) Estabelecimentos Isolados	147
	Total	218
Privadas	a) Universidades	59
	b) Federações de Escolas e e Faculdades Isoladas	84
	c) Estabelecimentos Isolados	490
	Total	633
Total Geral		851
Percentual das Instituições particulares em relação ao total:		74,38%
Percentual das Instituições Públicas em relação ao total:		25,62%
Total:		100,00%

Fonte: Censo Educacional, MEC, 1994.

Tabela 3.2: Número de alunos matriculados em 30/04/94, por instituições de caráter Público e Privado

Universidades	Públicas *.....	571.608
	Privadas	463.118
Federações de Escolas e Faculdades Integradas	Públicas*	10.344
	Privadas	193.127
Estabelecimentos	Públicas*	108.498
	Privadas	314.339
Total de Instituições Públicas		690.450
Total de Instituições Privadas		970.584
Total Geral		1.661.034
Percentual de Instituições Públicas/ Total Geral		41,57%
Percentual de Instituições Privadas/ Total Geral		58,43%
Percentual Total		100,00%

Fonte: Censo Educacional, MEC, 1994.

* Soma dos totais referentes a Instituições Públicas Federais, Estaduais e Municipais.

3.2 A trajetória do mercado privado de educação superior depois do governo Fernando Henrique Cardoso

Na verdade, a participação da educação privada de nível superior no mercado de educação nesse nível de ensino cresceu de forma cada vez mais importante no Brasil, desde o início da década de 90, sobretudo durante o período de governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, que se inicia em 1994. Dois fatores foram fundamentais no sentido de determinar essa expansão das instituições privadas de ensino durante esse último período no país: de um lado, a forte expansão da demanda por esse tipo de educação que se tem verificado; de outro, a própria política desse governo, que buscou enfatizar a participação dos empreendimentos privados no sentido de viabilizar a expansão da oferta de vagas no segmento de ensino superior.

Com relação à questão da postura política do governo de Fernando Henrique Cardoso, no sentido buscar de atrair um volume maior de investimentos

privados para o setor de educação de nível superior como forma de atender à crescente demanda por vagas nesse nível de ensino, o que fica muito claro quando se analisa o teor da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) promulgada em 1996, Lei nº 9.394/96. Entre outros, essa nova LDB então promulgada, buscou facilitar de várias formas, seja a criação de novas instituições, seja a criação de novos cursos, através das novas regras que passaram então a estar em vigor. Por outro lado, o próprio discurso político do governo Fernando Henrique, sempre apontou claramente, através da figura de seu Ministro da Educação e Desporto, Paulo Renato de Souza, para o fato de que o governo contava com uma cada vez mais destacada participação do setor privado no que diz respeito à conformação do futuro do setor de educação de nível superior no Brasil. Nesse sentido, por exemplo, em declarações feitas ao jornal paulista Folha de São Paulo² em dezembro de 2001, o Ministro da Educação argumenta que a expansão do ensino superior privado no Brasil seria uma necessidade, não apenas para atender a uma maior demanda por mão-de-obra especializada pelo mercado de trabalho, mas também para no sentido de tornar o ensino nesse nível menos elitista.

Com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9.392/96 e o Decreto nº 2.207/97 que regulamenta algumas das disposições fixadas por essa Lei, estabeleceu-se uma nova classificação para as instituições de ensino superior no Brasil, passando-se a dividi-las em Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades, e Institutos Superiores ou Escolas Superiores. Segundo esse novo direcionamento, os Institutos e Escolas Superiores seriam responsáveis pela formação de profissionais de nível superior, nas áreas em que atuam. Já as Universidades, seriam centros de excelência responsáveis não apenas pela formação de profissionais de nível superior, como também pela atividade de pesquisa científica no país. Os Centros Universitários, por sua vez, teriam um caráter próximo ao das Universidades, porém, sem a necessidade de desenvolverem atividades de pesquisa. A grande diferença entre as Universidades e Centros Universitários das outras instituições de nível superior, estabelecida a partir do lançamento da nova LDB de 1996, está na autonomia que foi conferida a essas últimas para criar ou fechar cursos.

² Folha de São Paulo; Caderno Cotidiano, p. C3; 02 de dezembro de 2001.

O Decreto nº 2.207/97 foi também o responsável histórico pela criação das entidades privadas de ensino de caráter essencialmente empresarial no Brasil, já que determina a possibilidade de que essas venham a ser reconhecidas como instituições de caráter lucrativo, sujeitas à legislação comercial em vigor no país. Antes desse Decreto, as entidades privadas de ensino não podiam funcionar como instituições de caráter lucrativo, tendo, portanto, sua autonomia administrativa bastante limitada, o que já não ocorre mais. É importante frisar que a legislação deixou a brecha para que entidades privadas de ensino possam funcionar como entidades sem fins lucrativos, gozando de benefícios fiscais e parafiscais, desde que se sujeitem a uma fiscalização mais rigorosa por parte do poder público e obedeçam a certos critérios específicos de concessão de benefícios sociais à sociedade.

Já no que diz respeito à expansão da demanda por vagas no ensino de nível superior em período recente, vários fatores tem contribuído para isso. Alguns dos mais importantes deles são:

a) O fato de que o mercado de trabalho no país tem apresentado tendência ao estreitamento em conseqüência: 1) da introdução em larga escala de novas tecnologias e processos gerenciais cuja adoção acaba gerando a propensão à economia do uso do fator trabalho na função de produção das empresas; e 2) ao fato de que o crescimento da economia brasileira e, conseqüentemente, da abertura de novas vagas de trabalho vem-se dando em ritmo muito lento nas últimas duas décadas, em função de problemas no contexto macroeconômico e de uma ruptura no processo de desenvolvimento do país. Dados esses fatos, e como ainda se verifica no Brasil um contexto de oferta abundante de trabalho, já que o país apresenta um histórico de uma PEA (População Economicamente Ativa) jovem e taxas de novos entrantes no mercado de trabalho elevadas, a tendência é de que o processo seletivo para preenchimento das vagas de trabalho disponíveis venha cada vez mais privilegiando os indivíduos mais bem formados, em termos educacionais.

b) A existência de um processo em curso, que não é apenas nacional, mas mundial, de valorização da maior qualificação profissional, em função das modificações que a chamada nova revolução tecnológica trouxe para a função produtiva: revolução na informática com expansão do uso de mecanismos cada vez mais sofisticados no processamento de informações; revolução nos transportes e telecomunicações; revolução nos sistemas gerenciais com maior valorização do pensamento e do trabalho fundado na utilização de técnicas e conhecimento mais

sofisticados; entre outros. Dessa forma, os níveis de exigência no que diz respeito à qualificação do insumo força-de-trabalho têm sido e tendem a ser cada vez maiores.

c) Um outro aspecto importante e que também concorre para aumentar a procura por cursos de formação de terceiro grau no Brasil, mas que é bastante específico do caso do país, já que na verdade consiste num fenômeno de proporções históricas e culturais, é a valorização que se verifica socialmente para os educados em nível superior. Ou seja, a educação de nível superior é bastante valorizada no Brasil em termos de conferir status social ao seu portador. Esse fato tende a contribuir ainda mais para aumentar a procura por cursos de educação de nível superior, na medida sobretudo, em que avança a urbanização e melhora a posição relativa na renda nacional de grupos sociais antes inferiorizados. O maior acesso à informação e a aspiração por ascensão social, então, leva os grupos sociais que se estão movendo ou desejam se mover em direção a estratos mais elevados, à procura por vagas em estabelecimentos de ensino superior, em busca de adquirir as qualificações necessárias tanto para competir em condição privilegiada pelo acesso a melhores oportunidades de trabalho, como também a ganharem os requisitos demandados para reconhecimento social. Assim, esse processo também resulta, na prática, num incremento da demanda por vagas nos estabelecimentos de nível superior.

d) Por fim, mas não o menos importante, tem-se o fato de que o volume de egressos dos cursos de nível médio vem crescendo rapidamente no Brasil nos últimos anos, conforme INEP (2000), o que reforça igualmente o incremento na demanda por vagas em instituições de educação de nível superior.

Dessa forma se percebe que, a ação de todas essas forças em conjunto, tem apontado para um presente e um futuro de importante crescimento na demanda por vagas em escolas de educação de terceiro grau.

Como já foi anteriormente mencionado, o sistema para atendimento dessa crescente demanda atualmente em vigor, prevê uma ampliação da participação das instituições privadas de ensino, apesar do importante papel e do peso que a educação pública de nível superior sempre teve e deve continuar tendo no país. De qualquer forma, e independentemente mesmo do fato de que o ensino privado já vinha tendo papel relevante no contexto da educação de nível superior brasileira desde meados das décadas de sessenta e setenta, o seu papel no futuro, como argumentam hoje as próprias autoridades governamentais, deve tender a aumentar,

até pelo fato de o país vem experimentando já há algum tempo fortes restrições de ordem fiscal que impedem o governo de responder a tão contundente incremento na demanda por vagas no ensino superior apenas pela via da alavancagem da oferta de vagas no âmbito das instituições públicas.

Junte-se a isso a já referida colocação em prática, no Brasil, de uma política de ampla desregulamentação e de liberalização e facilitação de condições para a abertura de novos cursos e novas escolas privadas nesse nível de ensino, que se vem adotando como prática, e se compreende o amplo espaço que se tem aberto no campo da educação superior brasileira para o negócio privado de ensino, sobretudo nos últimos cinco a oito anos. Os investidores privados, têm respondido rápida e vigorosamente às mudanças nas condições desse mercado, com novos investimentos expansivos. A tabela 3.3 e a figura 3.1 ilustram claramente essa situação.

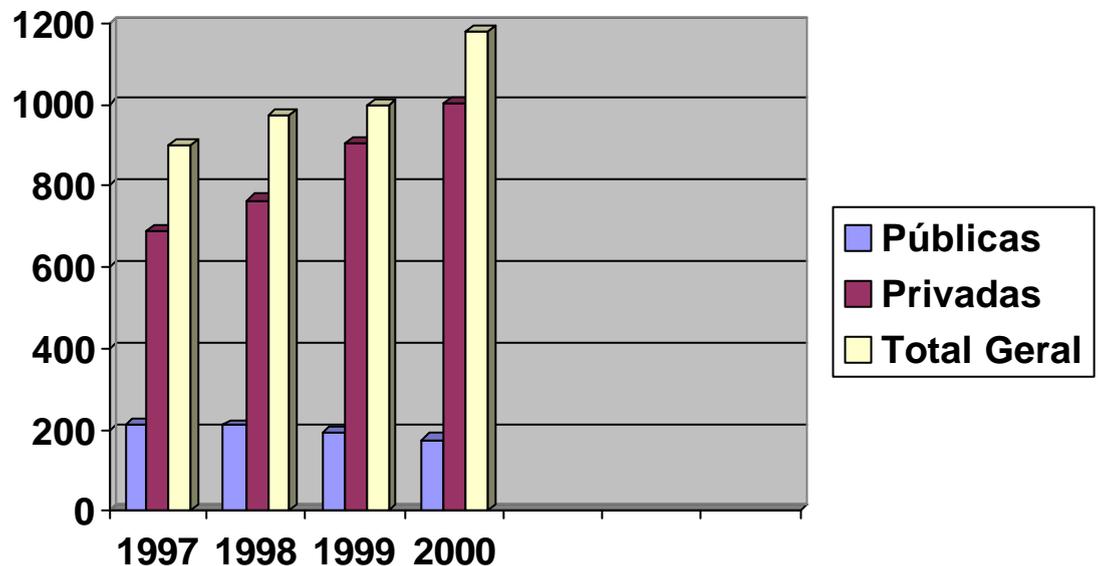


Figura 3.1: Número de Instituições de 3º Grau públicas e privadas por ano

Fonte: MEC / INEP / SEEC.

Tabela 3.3: Número de instituições de 3º grau, por ano

Anos		1997	1998	1999	2000
Públicas	Universidades	77	77	72	71
	Faculdades Integradas, Centros Universitários	1	0	2	3
	Estabelecimentos isolados, Faculdades, Institutos, Escolas, Centros de Educação Tecnológicas	133	132	118	102
	Total	211	209	192	176
Privadas	Universidades	73	76	83	85
	Faculdades Integradas Centros Universitários	90	93	111	137
	Estabelecimentos isolados, Faculdades, Institutos, Escolas, Centros de Educação Tecnológicas	526	595	711	782
	Total	689	764	905	1004
Total geral		900	973	997	1180

Fonte: MEC / INEP / SEEC

Como se vê pelos dados apresentados, o número de estabelecimentos privados de ensino superior veio crescendo ano a ano nos últimos anos, em ritmo acelerado, enquanto que o número de estabelecimentos públicos praticamente permaneceu estagnado.

Mas, um dado ainda mais interessante e revelador sobre as características e tendências da atual estrutura de ensino superior no Brasil, é o do número de vagas ofertadas e de matrículas nos cursos de graduação por tipo de dependência administrativa conforme se pode ver a seguir.

Tabela 3.4: Número de alunos matriculados nas instituições brasileiras de ensino superior, por ano

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Instituições Públicas	690.450	700.540	735.427	759.182	804.729	832.022	887.026
Varição Percentual Ano a ano	-	1,46%	5,0%	3,2%	6,0%	9,4%	0,8%
Instituições Privadas	970584	1.059.163	1.133.102	1.186.433	1.321.229	1.537.926	1.807.219
Varição Percentual Ano a Ano	-	9,1%	7,0%	4,7%	11,4%	16,4%	17,5%
Total	1.661.034	1.759.703	1.868.529	1.945.615	2.125.958	2.369.945	2.694.245
Varição Percentual Ano a Ano	-	5,9%	6,2%	4,1%	9,3%	11,5%	13,7%

Fonte: MEC/ INEP / SEEC

Como se verifica pela análise da tabela 3.4, houve um crescimento do número de matrículas no período compreendido entre os anos de 1994 e 2000, tanto nas instituições de ensino superior públicas quanto nas privadas. Contudo, as taxas de crescimento anual das matrículas nas instituições particulares de ensino superior são significativamente mais elevadas do que o crescimento dessas mesmas taxas nas instituições públicas congêneres. Na verdade, as taxas de crescimento anuais de matrículas em instituições privadas de ensino superior durante o período de 1994 a 2000, excedem mesmo, em boa proporção, as próprias taxas de crescimento anuais do total de matrículas no conjunto de instituições de ensino superior do país.

O mesmo raciocínio pode ser aplicado, quando se analisa a evolução do número de vagas oferecidas para novos ingressantes por essas mesmas instituições, durante o mesmo período compreendido entre os anos de 1994 e 2000, como se pode ver a partir da tabela 3.5 apresentada a seguir.

Tabela 3.5: Número de vagas oferecidas por instituições de nível superior no Brasil, entre os anos de 1994-2000, por ano

Anos	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Vagas Oferecidas Por Instituições Públicas	177.453	178.145	183.513	193.821	205.725	218.589	237.982
Varição Percentual Ano a Ano	-	0,39%	3,0%	5,6%	6,1%	6,2%	8,9%
Vagas Oferecidas Por Instituições Privadas	396.682	432.210	450.723	505.377	570.306	675.801	862.242
Varição Percentual Ano a Ano	-	9,0%	4,3%	12,1%	12,8%	18,5%	27,6%
Total de vagas	574.135	610.355	634.236	699.198	776.031	894.390	1.100.224
Varição Percentual Ano a Ano	-	6,3%	3,9%	10,2%	11,0%	15,3%	23,0%

Fonte: MEC / INEP / SEEC

Já os gráficos a seguir, comparam a situação das matrículas em instituições de ensino superior públicas e privadas em relação ao total de matrículas, para os anos de 1994 e 2000, e também permitem que se tenha uma percepção clara do avanço do segmento privado sobre o segmento público nessa área de ensino, no Brasil, recentemente.

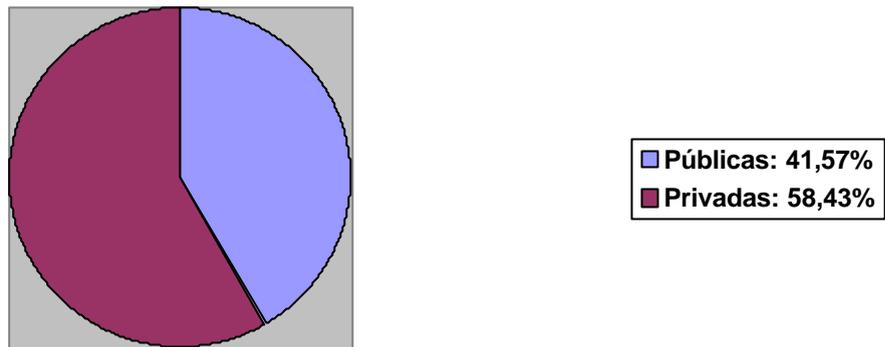


Figura 3.2: Matrículas em instituições superiores – 1994

Fonte: MEC / INEP / SEEC

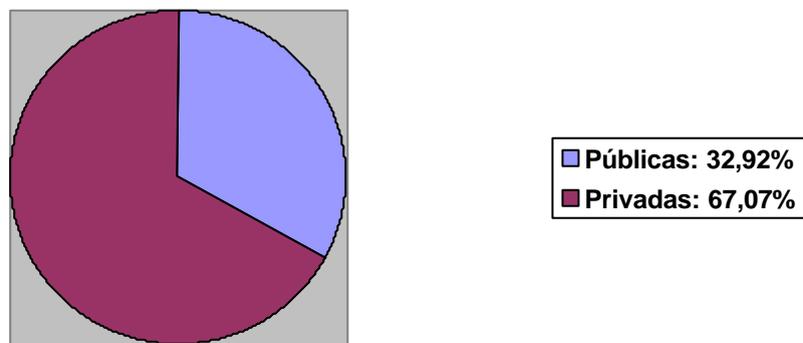


Figura 3.3: Matrículas em instituições superiores - 2000

Fonte: MEC / INEP / SEEC

Assim, se de um lado o setor de ensino superior no Brasil é composto de um segmento de escolas públicas (universidades e escolas federais, estaduais e municipais) que ocupou e ocupa ainda lugar de destaque, nos últimos anos, principalmente durante o período que coincide com o mandato de governo do

presidente Fernando Henrique Cardoso, o segmento das escolas privadas vem ganhando espaço crescente nesse mercado.

Ou seja, mudanças importantes vêm ocorrendo no setor de educação de nível superior brasileiro. E essas mudanças tem apontado para um crescimento da participação relativa das instituições de caráter privado, nesse segmento do mercado de educação.

Nessa altura é importante notar que, como a questão da educação é considerada importante questão social, mesmo com toda a liberalização que o setor tem experimentado face à política introduzida pela nova LDB de 1996 e pelo Decreto nº 2.207/97, mecanismos oficiais de monitoramento foram introduzidos visando garantir a qualidade e os interesses da sociedade, do ponto de vista dos padrões de educação que são oferecidos pelas instituições e do nível de alunos que elas formam. Hoje, são basicamente três os mecanismos de monitoramento das instituições: 1) a obrigatoriedade de credenciamento periódico dos cursos junto ao Ministério da Educação e Desporto; 2) a avaliação anual realizada sobre os cursos e instituições, que é feita por profissionais de cada área altamente qualificados e reconhecidos, designados pelo Ministério da Educação; e 3) o exame de proficiência dos egressos das instituições, Exame Nacional de Cursos, que ficou já conhecido popularmente como ‘Provão’. Como todas as instituições superiores existentes no país são autorizadas, avaliadas e reconhecidas pelo Poder Executivo, as autoridades responsáveis pela definição das regras de funcionamento do setor de educação superior no Brasil, acreditam que, tais mecanismos, no contexto da ampla liberalização a que o setor foi submetido, são suficientes para garantir que os interesses sociais em termos de qualidade e atualidade sejam preservados. Assim, segundo crêem tais autoridades, a leitura das informações fornecidas por tais mecanismos dá ao governo federal os elementos para, a qualquer momento, desautorizar cursos e, eventualmente, até mesmo descredenciar instituições que não estejam atendendo aos critérios mínimos aceitáveis para atuarem no setor.

O fato é que, independente da discussão acerca da suficiência ou não desses mecanismos no sentido de assegurar que a qualidade e os interesses sociais sejam preservados em termos da educação de nível superior que se oferece no país, num contexto em que o setor experimenta condições de muito maior liberalidade e desregulamentação, o seu uso sem dúvida tem provocado mudanças importantes nas formas de as instituições atuarem. Segundo INEP (2000), exatamente como

corolário do novo processo de funcionamento do mercado de educação de nível superior no Brasil recém instituído, as instituições privadas de ensino superior vêm passando por um intenso processo de amadurecimento e fortalecimento, fato que já vinha se verificando no Brasil em nível de ensino médio, há bem mais tempo. Esse processo estaria resultando no fortalecimento dessas instituições, seja no que diz respeito às condições gerais do ensino ofertado, seja no que diz respeito a credibilidade e imagem junto ao público. Assim, a atual situação vivenciada pelas instituições privadas de ensino de nível superior no Brasil, estaria resultando não apenas em sua expansão, mas em melhoria na qualidade do produto oferecido (educação), e em avanço da eficiência e da produtividade.

A observação de dados sobre as variáveis que permitem retirar conclusões sobre o assunto, parecem indicar que, de uma certa forma, tais afirmações procedem. Mas que, pelo menos num dos quesitos apontados como determinante da qualidade do ensino nos moldes anteriormente descritos: o desempenho dos indivíduos egressos das instituições de ensino superior no Exame Nacional de Cursos (o “Provão”), o segmento privado de educação ainda deixa muito a desejar. Isso, tanto no que diz respeito ao desempenho dos formandos tendo em vista os próprios critérios de classificação estabelecidos pelo Ministério da Educação, como na comparação com o desempenho no mesmo exame, dos indivíduos egressos de instituições particulares com os egressos de instituições públicas congêneres. As tabelas apresentadas a seguir evidenciam tais considerações.

Tabela 3.6: Número de docentes segundo o grau de formação nas Instituições de ensino superior

Anos		1994	1997	2000
<u>Instituições Públicas</u>	Com no máximo			
	Especialização	37.167	38.991	32.903
	Com Mestrado	21.268	24.974	26.945
	Com Doutorado	16.850	20.626	28.306
	Total	75.285	84.591	88.154
<u>Instituições Particulares</u>	Com no máximo			
	Especialização	49.458	56.077	61.979
	Com Mestrado	12.263	18.818	35.178
	Com Doutorado	4.476	6.478	12.401
	Total	66.197	81.373	109.558

Fonte: MEC / INEP / SEEC

Assim, considerando-se o número de docentes titulados sobre o total de docentes que exercem a atividade de ensino nas escolas superiores como um dos indicadores de qualidade disponíveis, pode-se verificar pela análise da tabela 3.6, que houve uma evolução muito favorável desse indicador nos últimos anos, nas instituições particulares de ensino superior. Dessa forma, se em 1994 apenas 25,29% dos docentes em atividade nas instituições de ensino superior particulares eram titulados, em 1997 o percentual já era de 31,09% para essa mesma relação, e em 2000, há um salto muito expressivo para um total de 43,43% de docentes titulados exercendo a atividade docente nessas instituições. Um número bem mais próximo daquele que se registra nas instituições de ensino superior públicas, que em 2000 era de 62,68% do total de docentes. Outro dado interessante que essa mesma tabela nos permite inferir, é que houve um salto expressivo na contratação de docentes com titulação a partir de 1997, depois de promulgada a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996. Assim, se o total de docentes contratados pelas instituições superiores de ensino particulares em 1994 era de 16.739 indivíduos, em 1997 esse número já era de 25.296, um crescimento de 51,12% em três anos; e em 2000 o número aumenta para 47.579, um crescimento de 88,09% em relação a 1997, e crescimento de 184,24% em relação a 1994.

Contudo, como já foi dito, quando se analisa um outro importante indicador de qualidade na educação de nível superior, que é dado pela avaliação dos egressos dos cursos no Exame Nacional de Cursos (o 'Provão'), as instituições particulares de ensino superior não têm ainda alcançado resultados efetivamente expressivos. Isso, tanto no que diz respeito à posição média de seus alunos com relação à classificação estabelecida pelo próprio exame, como na comparação entre a média de desempenho de seus alunos com relação ao desempenho dos alunos egressos de instituições públicas de ensino. Isso pode ser visto através do exame dos dados apresentados à frente.

Tabela 3.7: Conceitos atribuídos ao “Provão” - anual,
por categoria de instituição: públicas e privada

Ano: 1996						
Conceitos	A	B	C	D	E	Total
Número de cursos avaliados						
Por tipo de instituição						
Públicas	45	36	53	20	34	188
Privadas	26	66	164	78	31	165
Total	71	102	217	98	65	553
Conceitos por Tipo de Instituição (em %)						
Públicas	63.38	35.29	24.42	20.41	52.31	
Privadas	36.62	64.71	75.58	79.59	47.69	
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
Ano: 1997						
Conceitos	A	B	C	D	E	Total
Número de cursos avaliados						
Por tipo de instituição						
Públicas	76	75	98	22	30	301
Privadas	23	69	215	123	64	494
Total	99	144	313	145	94	795
Conceitos por Tipo de Instituição (em %)						
Públicas	76,77	52.08	31.31	15.17	31.91	
Privadas	23.23	47.92	68.69	84.83	68.09	
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	

Fonte: MEC / INEP

(continua)

Tabela 3.7: Conceitos atribuídos ao “Provão” - anual, por categoria de instituição: públicas e privadas

Ano: 1998						
Conceitos	A	B	C	D	E	Total
Número de cursos avaliados						
Por tipo de instituição						
Públicas	141	135	200	89	97	662
Privadas	60	165	468	211	103	1.007
Total	201	300	668	300	200	1.669
Conceitos por Tipo de Instituição (em %)						
Públicas	70.15	45.00	29.94	29.67	48.50	
Privadas	29.85	65.00	70.06	70.33	51.50	
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
Ano: 1999						
Conceitos	A	B	C	D	E	Total
Número de cursos avaliados						
Por tipo de instituição						
Públicas	198	204	314	108	78	902
Privadas	63	183	543	281	154	1.224
Total	261	387	857	389	232	2.125
Conceitos por Tipo de Instituição (em %)						
Públicas	75.86	52.71	36.64	27.76	33.62	
Privadas	24.14	47.29	63.36	72.24	66.38	
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	

Fonte: MEC / INEP

Outro aspecto importante a ser notado nessa altura, e que hoje caracteriza claramente o segmento de escolas privadas, dentro do mercado de educação de nível superior brasileiro, é o crescente acirramento da competição. Isso se dá porque, apesar de se verificar uma crescente demanda por vagas nesse tipo de cursos, a oferta de vagas também vem se expandindo em ritmo intenso, já que os

investimentos em aberturas de novas escolas e cursos, além de expansão das já existentes, também vêm aumentando de forma acelerada.

Um fato interessante que cada vez mais se faz notar nesse contexto, no que diz respeito às características da competição que viceja nesse segmento específico do mercado de educação no país, é um crescente esforço, de parte das instituições de ensino superior privadas existentes, para atrair tanto os professores mais qualificados, quanto os melhores alunos/candidatos disponíveis. Isso vem se dando, exatamente, como já se disse, porque essas instituições são hoje avaliadas pelo poder público - e, conseqüentemente, pelos eventuais interessados em contratar os profissionais diplomados por elas, assim como pela sociedade -, com base tanto da qualidade dos quadros técnicos que possuem e na qualidade física das suas instalações, mas também pelo tipo de aluno que diplomam. Assim, um bom desempenho nesses quesitos é fator decisivo na pretensão das instituições no sentido tanto de serem socialmente reconhecidas, como de virem futuramente a continuar obtendo o seu credenciamento para continuar funcionando.

Com base nesses argumentos, pode-se concluir que a competição no setor de educação de ensino superior, no que tange ao segmento de escolas privadas, está propensa a se dar em nível cada vez mais acirrado, privilegiando a equação qualidade/diferenciação do produto, muito mais do que a competição pela via do combate via preços. Aqui, é preciso notar, que ainda se encontra instituições que insistem em competir via preços no setor, mas as perspectivas para esse tipo de postura estratégica no médio-prazo são questionáveis, em função da regra básica e única imposta pelo Ministério da Educação e Desportos para a avaliação e permanência dessas instituições no mercado, e que claramente enfatiza a qualidade em seus múltiplos aspectos. Dessa forma, a prática mais promissora e que deve gerar resultados mais positivos e sucesso no tempo, tende a ser a estratégia com ênfase na qualidade do produto oferecido, que traz como preceitos, nesse ramo de negócios, como já se disse, a disponibilização de bons quadros de profissionais da educação, recursos físicos adequados, e a qualidade dos alunos que delas são egressos. Em síntese, no que diz respeito à questão do posicionamento em termos de estratégia genérica, o que deve predominar nesse setor é a concorrência via a diferenciação do produto, restando muito pouco espaço para a competição via preços.

3.3 A fração do mercado em que atua a empresa em questão

A fração de mercado em que atua a UNIVERSIDAD é composta pelos indivíduos interessados no ingresso em cursos superiores devotados à área de Negócios e que residem na região da grande Belo Horizonte, somados àqueles que, apesar de não possuírem residência fixa no município ou nas suas proximidades, estão dispostos a se mudarem para lá em função de ingressarem na instituição.

Não existem dados disponíveis no formato adequado para se avaliar com precisão qual seria exatamente hoje o tamanho desse mercado e qual a sua tendência de expansão.

Uma alternativa seria agregar os dados de alunos matriculados em todos os vestibulares voltados para a área de negócio na região da grande Belo Horizonte. Infelizmente esses dados também não estão disponíveis, já que muitas das escolas não se mostram propensas a divulgá-los.

Nesse caso, algumas inferências de caráter limitado podem ser feitas com base nas estatísticas dos vestibulares realizados em período recente pela própria instituição, assim como por alguns dados sistematizados por INEP (2000).

A tabela seguinte mostra os dados com relação aos últimos vestibulares realizados pela UNIVERSIDAD.

Tabela 3.8: Dados de vestibulares da UNIVERSIDAD

semestre / ano	número de inscritos
1º sem. 2000	131
2º sem. 2000	369
1º sem. 2001	329
2º sem. 2001	357

Fonte: UNIVERSIDAD - Diretoria de Ensino

Já os dados disponibilizados por INEP (2000), para vestibulares realizados por instituições privadas de nível superior na região sudeste, apontam para o que se segue.

Tabela 3.9: Número de inscritos em vestibulares nas instituições privadas de nível superior da região sudeste, por ano

Ano	inscritos
1986	618.627
1994	655.405
1996	778.171
1998	818.122
1999	976.458

Fonte: MEC/INEP/SEEC

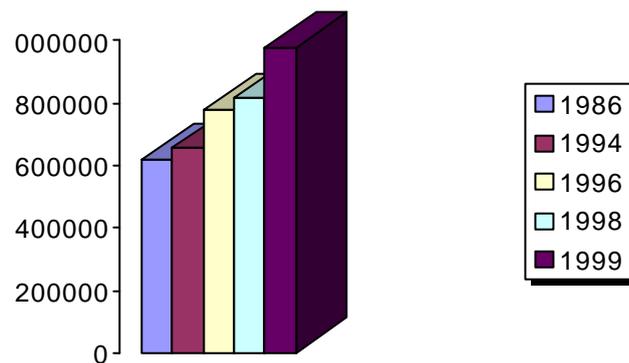


Figura 3.4: Total de inscritos em vestibulares nas instituições privadas de nível superior da região sudeste, por ano

Fonte: MEC\INEP\SEEC

Como se pode verificar pelos dados apresentados, tanto o crescimento das inscrições em vestibulares para as instituições de ensino superior da região sudeste, quanto o crescimento da procura por vagas na própria instituição analisada, parecem indicar que a fração de mercado em que atua a UNIVERSIDAD, assim

como o mercado mais amplo de educação de nível superior brasileiro, está em franca expansão.

3.4 Descrição da empresa

A UNIVERSIDAD é uma instituição de ensino superior criada em período recente. Foi autorizada oficialmente a funcionar pela Portaria nº 688 do Ministério da Educação e Desporto emitida em 9 de julho de 1998. A instituição é sustentada por uma entidade mantenedora com personalidade jurídica de direito privado e que tem sede e foro na cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. Segundo Manual do Aluno distribuído pela instituição, são objetivos fundamentais da faculdade, entre outros, estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; formar profissionais na área das Ciências Administrativas, aptos a participar no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência, da tecnologia, e criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a sua correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; e estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade.

A instituição se compromete a ministrar um ensino com conteúdo voltado para a formação do indivíduo empreendedor, e pretende que isso seja um aspecto fundamental na sua estratégia de diferenciação no mercado. Nesse sentido, de acordo com o Manual do Aluno da UNIVERSIDAD, face à revolução dos estilos gerenciais no mundo organizacional que está hoje em curso, coloca-se para as instituições de ensino o desafio de preparar um profissional não apenas habilitado, mas também multi-especializado, e que seja capaz de criar e inovar, acompanhando as tendências da evolução tecnológica e as mudanças que porventura se projetem nas estruturas das organizações e negócios. Assim, o aspecto fundamental que a instituição pretende impor ao seu estilo de educar, é formar o ser humano crítico, que seja capaz de planejar e liderar, incorporando o perfil do Novo Empreendedor.

Os cursos que a instituição atualmente oferece são:

1) Administração com ênfase em Gestão de Negócios - curso voltado para a formação de indivíduos habilitados a lidar com a criação de novos negócios, assim como o planejamento, implantação e administração de micros, médias e grandes organizações;

2) Administração com habilitação em Negócios Internacionais - que pretende formar profissionais habilitados a atuar no mercado internacional a partir de uma formação concentrada numa visão do processo de internacionalização dos mercados; e

3) Turismo e Hotelaria - curso devotado à formação de profissionais capazes de atuar nos mercados específicos de gestão de turismo e hotelaria.

A instituição tem hoje um corpo discente que conta com 895 alunos regularmente matriculados em cursos diurnos e noturnos. Já o seu corpo docente é formado por 71 professores, entre especialistas, mestres e doutores. Desses, 31% são titulados e apenas um detém o título de doutor. Mesmo contando com um quadro que já atende aos requisitos de qualidade cobrados pela Lei de Diretrizes e Bases – LDB atualmente em vigor para instituições de seu gênero, a UNIVERSIDAD tem como política incentivar os profissionais que lecionam na instituição a buscarem a titulação. Para tal, oferece incentivos como, adicional de remuneração para aqueles que detém o título de mestre ou doutor, e ajuda de custo para o pagamento de mensalidades em cursos de especialização *stricto sensu*.

Já o corpo administrativo da instituição é composto de 40 funcionários, que estão distribuídos nos vários departamentos de apoio à atividade de ensino, como secretaria, biblioteca e atendimento pedagógico, recebendo igualmente treinamento constante objetivando a elevação da qualidade no desempenho das funções prestadas.

Sua sede está localizada em bairro na região nobre de Belo Horizonte, ocupando um edifício amplo e moderno, que conta com instalações e equipamentos de informática de última geração, além de recursos de áudio-visual de igual qualidade, de forma a propiciar aos respectivos corpos discente e docente das melhores condições materiais para que a atividade de educação seja realizada de forma eficiente, eficaz e efetiva. Possui também uma biblioteca ampla e atualizada, que já conta hoje com o acervo de 4.700 volumes, e confortáveis salas de aula, todas elas com sistema interno de refrigeração, amplos recursos audiovisuais e uma

unidade própria de computador, além de quadro para escrita com pincel atômico e outro quadro disponível para a projeção de slides e de lâminas de retroprojeter.

Sendo assim, dentro da equação de qualidade proposta para o setor de ensino, nos moldes em que se descreveu nesse trabalho, e que enfatiza o grau de formação dos professores contratados e a qualidade das instalações físicas, como seus componentes fundamentais, pode-se dizer que a UNIVERSIDAD atende com suficiência aos requisitos fundamentais demandados para ser bem avaliada dentro dos requisitos que são hoje cobrados pelo Ministério da Educação e Desportos para as instituições classificadas no seu gênero. Já no que diz respeito à avaliação da qualidade dos alunos egressos da instituição, infelizmente não se dispõe ainda de dados que permitam fazê-la, uma vez que a instituição foi criada em período recente e a primeira turma de alunos que nela ingressou não concluiu até o presente momento os créditos necessários para a diplomação.

3.5 Análise da estratégia competitiva

O produto que a UNIVERSIDAD se propõe a oferecer é educação de ensino superior, voltada para a área de negócios, com qualidade no que diz respeito à qualificação dos instrutores contratados e instalações físicas infra-estruturais. Além disso, a UNIVERSIDAD garante que o seu produto se distingue da concorrência exatamente por seu modelo educacional estar voltado para a formação de *indivíduos empreendedores*.

A aplicação do modelo de Porter (1999) a esse caso específico permite verificar que a instituição utiliza, para definir o seu posicionamento no mercado, como estratégia genérica, o enfoque, voltado para a diferenciação por qualidade. Em termos de estratégia específica, a empresa segue a linha de competir enfatizando o produto oferecido.

A seguir, apresenta-se uma análise do modelo das cinco forças de Porter (1999) aplicado ao setor de educação superior brasileiro, de forma a que se possa, com isso, melhor avaliar o posicionamento da UNIVERSIDAD em termos genéricos.

3.5.1 A análise da ação das cinco forças no caso do setor de educação superior brasileiro

**A ameaça de novos entrantes* - Essa é hoje uma das forças mais ativas nesse setor. Na verdade, é preciso ter em vista que, apesar de ser possível se estabelecer barreiras que protejam as unidades de negócio já existentes do ataque de novos pretendentes à instalação no setor, dadas às características atuais que esse setor apresenta, essas acabam por ter um peso apenas relativo, com a exceção do caso da oferta de alguns cursos em particular, como será verificado à frente.

As melhores possibilidades de construção de barreiras à entrada estão, nesse setor, na diferenciação pela marca e pela tradição de oferta de educação de qualidade. A disponibilização de instalações modernas e avançadas (que se poderia considerar correspondente, no caso do modelo de Porter, à variável investimentos de capital) também pode ser considerada uma interessante forma de construção de barreiras à entrada, mas tende a apresentar peso diferenciado com relação ao tipo de cursos oferecidos pelas várias organizações: o peso de tais investimentos representa força menor na construção de barreiras à entrada em cursos da área de Ciências Sociais, por exemplo, enquanto representam peso bem maior no caso de instituições que oferecem cursos de áreas como Ciências Médicas e Computacionais, cursos estes que demandam a instalação de caros laboratórios e a aquisição de materiais específicos para a prática do ensino. Assim, a possibilidade de construção de barreiras à entrada com base na utilização da variável investimento de capital, no que diz respeito a cursos como os da área de negócios, torna-se difícil, apesar de que, investimentos de capital feitos de forma apropriada aqui, podem também representar um razoável diferencial competitivo.

Nessa altura, contudo, é conveniente que voltemos à questão anteriormente assinalada, de que, dadas as atuais características do setor, o peso efetivo de quaisquer barreiras à entrada eventualmente construídas, tende a ter apenas relativa efetividade. Dois importantes fatos têm tido papel fundamental no sentido de abrandar o peso das barreiras à entrada no segmento privado do setor de educação de nível superior: 1) o fato de que a taxa de expansão do mercado tem-se mostrado bastante elevada recentemente; e, 2) o fato de que as regras institucionais que determinam os padrões básicos de formulação dos projetos passíveis de aprovação

institucional para entrar em operação, vêm sendo relaxadas, devido aos ditames da política educacional ora em vigor.

A questão da elevada taxa de expansão que o setor atualmente experimenta contribui decisivamente para abrandar o peso relativo das barreiras à entrada construídas com base em diferenciação pela marca e/ou pela tradição dos estabelecimentos já instalados. Isso, porque, nessas circunstâncias, um novo entrante pode dispor de um bom período de tempo, mesmo concorrendo em condições inferiorizadas em relação aos concorrentes anteriormente estabelecidos, para buscar, nesse ínterim, construir os requisitos para senão igualar, pelo menos se aproximar dos seus pares, no que diz respeito a tais pontos. Já o relaxamento das condições institucionais que determinam os parâmetros para a construção de novos empreendimentos no setor, também contribuem efetivamente para abrandar a efetividade de barreiras à entrada construídas ou em processo de construção, ao permitir o ingresso em condições facilitadas, fornecendo aos entrantes o mote para buscarem uma forma de se instalar.

Uma outra linha possível de ser cogitada para a construção de barreiras à entrada, que seria a de se buscar erigi-las com base nos ganhos em economia de escala ou de vantagens de custo, tem escassa possibilidade de sucesso, no caso desse setor. Isso, uma vez já que se trabalha nesse mercado com uma certa disposição de estrutura de turma padrão para cada tipo de curso ofertado, e mesmo a própria legislação em vigor estabelece claros limites para, por exemplo, se manipular variáveis que seriam fundamentais na construção desse tipo de barreira, como é o caso do número máximo de alunos por sala de aula permitido.

**O poder dos fornecedores* – Essa não é uma força forte no caso do setor analisado, devido ao fato de ele pertencer a um segmento da economia de serviços onde o peso dos insumos materiais utilizados não pode ser considerado fator preponderante de competitividade, na linha de análise do modelo das cinco forças proposto por Porter. Na verdade, como em todo segmento econômico da área de serviços, onde o bem ofertado está mais próximo de um serviço puro³, como no caso do setor de educação, a força-de-trabalho deve ser considerada o insumo mais

³ De acordo com Giansesi e Corrêa (1998), há serviços cujo bem oferecido é muito mais uma experiência a ser vivenciada, muitas vezes sem nenhum objeto material associado, como é o caso da educação e da contratação de um advogado, por exemplo. Estes se constituem nos casos de serviço puro. Já outros serviços são adquiridos em associação com algum objeto material envolvido na transação, como é o caso da compra de um sanduíche numa lanchonete de *fast food*.

importante a ser monitorado, já que o seu desempenho se constitui no fator mais relevante na determinação da força competitiva da organização, dadas as características próprias desse tipo de serviço. Outra questão a ser considerada, é a de que, no caso do setor serviços, a produção e o consumo do bem em questão acontecem simultaneamente, o que dificulta de maneira sensível o uso de políticas de controle de qualidade como instrumento de monitoramento do processo produtivo. No caso particular do setor de educação, há ainda uma outra especificidade que muitas vezes passa despercebida. Trata-se do fato de que não é exatamente o papel do insumo força-de-trabalho num sentido mais amplo que deve ser considerado o elemento fundamental no sucesso do empreendimento, mas sobretudo o papel do professor/pesquisador, que é a matriz básica que propicia as condições fundamentais para o sucesso do serviço prestado – isso, é claro, sem ignorar a contribuição do papel de apoio que a força-de-trabalho empregada no setor administrativo dessas organizações representa. Nesse caso, quando se analisa a possível contribuição oferecida pelo professor/pesquisador para o sucesso do serviço prestado e para o posicionamento estratégico da empresa, há pelo menos dois fatores a serem considerados de forma mais enfática: a questão do custo e o problema da qualidade.

Com relação ao aspecto custo, como no caso brasileiro, a legislação estabelece hoje regras de convenção trabalhista negociada com sindicatos de professores regionalmente organizados, e apesar da força que esses sindicatos vêm apresentando historicamente, como a negociação é conjunta, os diversos estabelecimentos concorrentes existentes não são afetados de forma diferenciada pela fixação dos níveis de ajuste a serem concedidos nas negociações dos salários dos professores. Já os patamares mínimos e máximos de salários, constituem uma decisão de cada organização, que é tomada de acordo com o seu enfoque estratégico e estrutura própria de custos. Assim, o papel na determinação da força competitiva, de uma eventual elevação dos salários que não representa uma decisão autônoma e isolada da instituição, implica que tal elevação só afetará desigualmente as instituições que estejam com margens comprimidas e tenham dificuldade de repassar elevações de custos para os preços. Pode-se dizer então, que, na média, a pressão oriunda dos fornecedores de força-de-trabalho diretamente relacionada à atividade de ensino deve afetar a maior parte dos concorrentes atuantes no setor de forma relativamente equilibrada e não tende a mudar

sobremaneira a correlação de forças aí existente, exceto nas margens, pelo menos enquanto subsistir a atual estrutura de regras para a organização sindical.

Já com relação à questão do fator qualidade, esse deve ser considerado um importante elemento criador de um diferencial competitivo no setor. Entretanto, a diferença competitiva que aqui possa existir, entre as organizações, devido a esse fator, dificilmente tem origem numa equação imposta a partir do poder dos fornecedores do insumo força-de-trabalho. Mas, com muito maior probabilidade, na possível disposição de cada estabelecimento de pagar um diferencial a mais de salário visando, de um lado, obter a contratação dos melhores professores, e de outro, manter um eficiente sistema de incentivo para o desempenho de seus profissionais, objetivando a formação de uma equipe de ensino com excelência, diferenciada, portanto, da dos outros competidores.

* *A ameaça de substituição* – Por uma questão de definição, não existem substitutos para o serviço educação de nível superior. Existem sim outros níveis de qualificação de ensino, como o ensino de nível técnico, o ensino médio, mas não substitutos. Opções como as de buscar qualificação nesse nível pela via do aprendizado com a prática e/ou pela via do autodidatismo, por exemplo, não podem ser considerados substitutos para a educação de nível superior ofertada por um estabelecimento devidamente credenciado, até porque não conferem certificados formais de reconhecimento desse grau de instrução que sejam aceitos institucionalmente, ou que sejam encarados como válidos pela comunidade científica ou pelo mercado de trabalho. Portanto, essa força não atua no setor, do ponto de vista de que, quem objetiva alcançar um nível de educação superior, deve buscar um estabelecimento capacitado para fornecer-la e devidamente credenciado junto ao Ministério da Educação e Desportos. Contudo, é preciso levar em conta que uma eventual mudança na política educacional brasileira poderia mudar a linha de análise da forma de atuação dessa força.

* *O poder dos compradores* – Na verdade, o mercado de educação de nível superior, como qualquer mercado de bens finais⁴ de serviços, tende a estar muito distante da figura do controle por parte dos compradores, já que o serviço é vendido diretamente ao consumidor sob a forma unitária. Essa força, portanto, também não deve ser considerada como expressivamente atuante nesse setor. Contudo, é bom

⁴ Bens finais, de acordo com a definição econômica, são aqueles bens que se destinam a consumo final.

notar que é comum verificar-se, em várias situações, a organização de estudantes ou de familiares dos mesmos, de forma a criar mecanismos de pressão sobre as entidades às quais se vinculam. Tais organizações (que podem ser formalmente reconhecidas pela instituição e pela legislação em vigor, como é o caso dos diretórios acadêmicos, mas que podem também se constituir em organizações alternativas, sem vínculos formais de qualquer natureza com a instituição em questão), muitas vezes, se apresentam com elevada capacidade de barganha, inclusive com relação ao aspecto preço do serviço fornecido. Caso elas existam ou surjam, portanto, podem acabar por afetar de forma importante o posicionamento competitivo da instituição em relação a seus concorrentes.

* *A intensidade da rivalidade* – Essa é outra força que tem hoje importante relevância na análise do posicionamento competitivo no setor, dado, sobretudo, a questões que já foram mencionados no escopo desse estudo. Dessa forma, os dois componentes mais importantes que hoje que determinam a existência de intensa rivalidade nesse setor são, de um lado, a já citada elevada taxa de crescimento que ele atualmente experimenta, e que, não apenas serve de justificativa para o aumento da taxa de competição entre as instituições nele já instaladas, como também serve de mecanismo de atração para novos candidatos a nele buscarem se estabelecer. De outro, tem-se o importante e abrangente processo de desregulamentação que o setor vem experimentando desde o lançamento da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9.392/96 e o Decreto Lei nº 2.207/97. Essa nova legislação que facilitou em muito, tanto o lançamento de novos cursos, como o estabelecimento de novas instituições, por outro lado, também relaxou os mecanismos de controle sobre as instituições de nível superior no Brasil. Dessa forma, a desregulamentação tem igualmente contribuído para acirrar a rivalidade entre os concorrentes já estabelecidos, como para despertar o interesse de novos investidores que se candidatem a penetrar no mercado.

Em função dessa situação, tem-se registrado no setor de educação privada de nível superior brasileiro, um intenso esforço de parte das instituições já existentes no sentido de aumentar a oferta de vagas, seja pela via da expansão dessas em cursos já existentes, seja pela via do lançamento de novos cursos. Também se vem registrando um amplo crescimento do número de novas instituições que se instalam. O resultado final, é que tem se assistido a um forte processo de acirramento da concorrência no setor, de forma geral.

3.5.2 O posicionamento da UNIVERSIDAD

A UNIVERSIDAD escolheu para se instalar, dentro do mercado de educação de nível superior na região da grande Belo Horizonte, o nicho voltado para a área de negócios. Esse tem-se mostrado um veio promissor, que permite à instituição ofertar cursos nessa região, voltados para indivíduos interessados em atuar como profissionais nas áreas de administração de empresas e turismo. Ao buscar o posicionamento pela via do enfoque na área de negócios, a empresa mostra coerência, pois, por um lado, dado o tamanho limitado do investimento projetado para a inauguração do empreendimento e o fato de ser uma empresa nova no setor, dificilmente teria ela condições de competir e sustentar uma posição contra concorrentes de maior porte, que gozam de vantagens como a mobilização de um volume elevado de recursos, experiência em administrar cursos em vários segmentos e além de reconhecimento da marca. Tais considerações justificam, portanto, a escolha do enfoque como estratégia genérica básica de posicionamento. Já a escolha do nicho de cursos devotados à área de negócios, veio, por um lado, em função de variáveis ligadas a custo, como o fato de tais cursos não demandarem vultosos investimentos na montagem de caros laboratórios, por exemplo; por outro lado, pesquisas de mercado indicaram ser essa área uma das que mais tem apresentado demanda por parte de candidatos a ingressarem em cursos superiores na região em que a instituição optou por se alocar. Assim, ao se instalar nesse nicho de mercado, da forma como o fez, a empresa ganhou não apenas por atuar de forma consciente, baseando sua estratégia numa bem feita análise do mercado, como também ganha por concentrar forças num único sentido, a partir de uma visão sistêmica das implicações das opções feitas, como também por poder explorar a imagem de empresa compromissada com um direcionamento claro e específico. Isso certamente faz diferença, no que diz respeito à atratividade que a sua linha de estratégia lhe permite exercer sobre aqueles que se mostram interessados em se formarem na área específica em que a empresa atua, e dá ao negócio, do ponto de vista do posicionamento estratégico, consistência e amarração.

Já a abordagem voltada para o produto ofertado, que define o tipo de posicionamento específico que a UNIVERSIDAD adota, lhe permite criar um diferencial competitivo, ou uma vantagem competitiva, nos termos definidos por

Porter (1999), em relação à concorrência. Nesse sentido, a empresa procura destacar claramente no composto de marketing que oferece, não apenas a prestação de um serviço de educação superior na área de negócios, mas também uma educação voltada para a formação do profissional com o perfil empreendedor. Com isso, não oferta somente um produto adequado às atuais exigências em vigor no mercado específico em que atua, onde a questão do empreendedorismo vem ganhando crescente destaque e evidência, mas também destaca o seu produto em relação aos oferecidos pelos concorrentes, amplificando em muito as possibilidades de venda.

A instituição tem se empenhado no sentido de solidificar essa vantagem competitiva que criou e de torná-la efetivamente um diferencial ímpar de seu produto no mercado. Para tanto, tem buscado, de um lado, contratar profissionais de ensino que se identifiquem e adequem à visão da educação de negócios empreendedora. Além da filosofia do curso, definiu a própria estrutura desse, em termos de disciplinas e conteúdos, de forma a que a questão do empreendedorismo esteja presente o tempo todo, nas aulas, seminários e discussões. Além disso, tem procurado vincular todo o processo de avaliação do desempenho dos estudantes nas diversas disciplinas que cursam, à questão da introjeção, de parte deles, do espírito e da cultura do empreendedorismo.

Ao seguir essa linha de estratégia, a UNIVERSIDAD amplia igualmente as suas possibilidades de sucesso num mercado onde da rivalidade entre os concorrentes tem-se mostrado a força mais ativa e poderosa, conforme já foi discutido anteriormente, destacando-se tanto entre as instituições que não apresentam um posicionamento genérico adequado, como daquelas que, mesmo que o possuam, não têm um posicionamento específico que lhes permita uma distinção clara no mercado.

Por outro lado, a estratégia adotada, além de se mostrar promissora e segura no presente, também abre uma linha para o desenvolvimento futuro da organização, como se pode ver a partir dos argumentos listados a seguir:

- 1) Existe espaço, ou esse pode ser desenvolvido, para a oferta de novas turmas nos próprios cursos que hoje são oferecidos.

- 2) Existem segmentos que se situam dentro do mercado alvo da empresa e que ainda não são explorados com a oferta de cursos, como por exemplo, os segmentos de comércio exterior e secretariado, entre outros, e que oferecem uma

oportunidade futura de expansão que se encaixa no perfil da estratégia competitiva escolhida pela instituição.

3) A própria perspectiva de expansão do mercado em que a empresa está hoje posicionada, é altamente promissora, sendo que, segmentos da economia altamente empregadores de profissionais diplomados na área de negócios estão entre os que modernamente mais tem apresentado índices positivos e elevados de crescimento nas mais importantes economias do mundo. Segundo Giansesi e Corrêa (1998), alguns dos setores que mais crescem na economia atual são exatamente turismo, hotelaria, serviços financeiros, comércio, entre outros.

São dois os maiores riscos que a empresa corre, em termos de seu posicionamento competitivo, sobretudo face à tendência de acirramento da concorrência que tem-se verificado tanto no mercado de educação superior em geral, quanto no caso específico do segmento devotado à formação de profissionais da área de negócios:

1) O de permitir que a composição específica atual de seu produto e a imagem a ele atrelada se percam por inabilidade de condução das funções de operações e estratégia; e

2) o de a empresa não ser capaz de criar os trade-offs necessários para a distinção e manutenção da exclusividade de sua posição específica, nos termos propostos por Porter (1999), de forma a impedir a cópia de seu posicionamento pela concorrência.

Nesse sentido, do ponto de vista do modelo de Porter (1999), é necessário que a UNIVERSIDAD se dedique com maior empenho a aprimorar o elenco de competências particulares associadas ao modelo de estratégia competitiva específica que adotou, e uma tal amarração entre elas, que torne o processo difícil de ser imitado pelos seus concorrentes. Sob pena de, caso fracasse nesse intento, ver erodida a vantagem competitiva que construiu e que, pelo menos até o presente momento, ainda parece ser capaz de sustentar.

CAPÍTULO 4 CONCLUSÃO

A discussão sobre estratégia empresarial, na sua fase inicial, durante os anos sessenta e setenta, seguiu o curso da teoria do Planejamento Estratégico. Essa abordagem tinha como eixo principal de análise a formulação de um plano de ação e de políticas a serem implementadas nas empresas no horizonte de futuro próximo, com vistas a atingir objetivos quantitativos em termos de participação produto/mercado. Isso, com base na elaboração de análises do ambiente externo e interno propostas como tentativa de enxergar e listar um elenco de ameaças e oportunidades para a organização, afim de confrontá-las aos pontos fracos e fortes que esta eventualmente apresentasse, de forma a extrair daí uma linha de estratégia para seguir. O processo era também precedido de uma importante reflexão acerca da missão que a empresa pretendia cumprir em termos de seu papel econômico e social, e do tipo de negócio em que ela estava realmente envolvida, ou que pretendia se envolver.

Além disso, como já foi assinalado em outra parte desse trabalho, via de regra o modelo baseava-se numa metodologia meramente prescritiva de abordagem do problema da estratégia. Ou seja, pretendia-se estabelecer a estratégia a partir de um processo puramente mental, ancorado numa visão elaborada de cima para baixo em termos hierárquicos, e que pressupunha a separação das tarefas, no sentido de centralizar a elaboração no nível da alta gerência e os mecanismos de implementação nos níveis operacionais. Em significativa parte dos casos, o processo também recebia a participação de agentes externos, sob a forma de consultorias contratadas.

Na prática, o modelo encontrou muitos obstáculos. Em primeiro lugar, porque ele subentendia um cenário econômico e social de baixa turbulência e restrito nível de mudanças. De outro lado, também pressupunha mercados com baixo nível de competitividade, onde as empresas tivessem efetivamente o poder de impor a divisão dos espaços segundo as suas conveniências em termos da equação de produtos por elas proposta. Uma terceira ordem de problemas com que o modelo se deparou, foi a dificuldade de convencer os escalões inferiores da organização da significância e da necessidade de implementação e adesão aos planos estratégicos, devido sobretudo ao fato mencionado da existência de forte separação entre os processo de formulação e implementação.

A partir dos anos oitenta, os modelos de planejamento estratégico passaram a sofrer duras críticas fundamentadas principalmente nos seguintes argumentos:

1) A fixação de objetivos quantificados em termos de produtos/mercados utilizada como base pela teoria para a definição da estratégia, não se constituía em mecanismo adequado e aceitável, já que não levava em conta o papel da concorrência em nível de mercado, e da necessidade fundamental de as empresas estarem procurando nele firmarem uma posição competitiva. Isso, sobretudo no contexto cada vez mais volátil e incerto que passou a caracterizar a conjuntura desde então, na medida em que cada vez mais se assiste ao desmoronamento dos mecanismos de regulação e se intensifica a concorrência. Nesse novo contexto, a tendência ao fracasso das propostas elaboradas com base nos preceitos da teoria do planejamento estratégico se colocaria com força redobrada.

2) A insistência na separação entre os processos de formulação e implementação da estratégia seguida pela escola tradicional do planejamento estratégico, acabou por criar, na prática do processo de consecução da estratégia, uma série de problemas, tais como: pouco comprometimento dos escalões operacionais (quando não resistência efetiva!); dificuldades para os formuladores obterem *feed back* dos envolvidos no processo em nível operacional, acerca dos problemas/avanços obtidos na concretização dos postulados previstos no plano; surgimento de eventuais atritos entre os membros dos setores operacionais da organização, de um lado, e a equipe de consultores externos via de regra contratada para dar apoio ao processo de elaboração e controle da execução do plano, de outro.

3) Outra crítica, questiona o fato de que a metodologia da teoria clássica do planejamento estratégico também teria trazido dois sérios obstáculos a uma formulação bem sucedida e viável de estratégia empresarial: primeiro, seus esquemas rígidos e pouco flexíveis, dificultariam o processo de calibragem da estratégia no curso do tempo, já que a adoção desse tipo de esquemas, acaba levando à obstrução dos canais por onde a aprendizagem poderia se manifestar - isso, devido ao papel de inferioridade que normalmente se atribui aos escalões operacionais nesse processo de elaboração estratégica. Em segundo lugar, a concretização da estratégia empresarial pela via do esquema do modelo tradicional do planejamento estratégico, elimina a possibilidade de que a sensibilidade e a percepção daqueles que atuam concretamente no dia-a-dia do processo produtivo,

em nível operacional, possa se manifestar no nível estratégico, via a geração de cursos e caminhos de ação para a organização, na linha do que Mintzberg (1998) chamou de processo de formação das “estratégias emergentes”.

A partir da intensificação das críticas à concepção da estratégia empresarial como um plano formal elaborado nos termos da proposta da teoria do planejamento estratégico, passaram a surgir esquemas alternativos, baseados sobretudo na elaboração da estratégia a partir da consideração dos termos da luta competitiva em que a organização está envolvida no mercado.

Um dos modelos que segue essa linha de proposição foi formulado pelo economista americano Michael Porter, e ganhou muito espaço tanto no âmbito da academia, como no contexto empresarial, seja por conta da sua originalidade e propriedade, como por possuir uma sólida e densa amarração conceitual.

O modelo de Porter (1999), está fundado num pressuposto básico que coloca o posicionamento como a questão crucial que está por detrás da formulação da estratégia empresarial. O objetivo do posicionamento nesse modelo, é a obtenção de uma vantagem competitiva única, que se sustente no tempo e que possibilite um alto lucro para a empresa. O alto lucro, é produto, de um lado, de um bom posicionamento, a partir da consideração das forças competitivas em ação no mercado em que a empresa está inserida, que, por sua vez irão determinar as linhas de estratégias genéricas que ela deverá assumir. E, de outro, da análise de como o posicionamento específico, em termos das características dos consumidores, dos mercados e dos produtos, poderia abrir espaço para a criação de uma posição singular e difícil de ser imitada.

Apesar desse modelo estar igualmente sujeito a alguns dos problemas que vêm com o tempo acompanhando o modelo de Planejamento Estratégico, como é o caso da possibilidade de encontrar resistências à sua aplicação prática pelo pessoal de nível operacional, dependendo da forma com que for implementado o debate que leve à sua consecução; na verdade, ele apresenta algumas significativas vantagens no processo de elaboração da estratégia empresarial. Uma delas, é a de que detém mais consistência para o moderno tratamento do assunto, já que sua formulação claramente prevê o cenário de intensificação da competição a que as empresas estão hoje cada vez mais sujeitas. Outra, é a de que parte de uma base de sustentação muito mais adequada para o tratamento do problema: a da busca da vantagem competitiva no mercado em que a organização atua, ao invés do

desgastado e desacreditado método tradicional de fixar a estratégia a partir de objetivos pré-quantificados para a empresa no que diz respeito à participação de produtos/mercados, sem sequer levar, para tal, em conta uma análise dos limites que a concorrência pode trazer a tal empreitada.

Dessa forma, a utilização do modelo de Porter (1999) tem muito a contribuir no sentido do avanço e do aprimoramento da base conceitual acerca do tema da estratégia empresarial.

O estudo de caso aqui apresentado, serve para reforçar esse argumento, na medida em que mostra a validade do modelo na montagem da base de uma formulação estratégica para uma organização específica. Como se viu, a empresa analisada, pode ser facilmente enquadrada no modelo proposto por Porter (1999), tendo ela desenvolvido capacidades competitivas e firmado uma vantagem competitiva no mercado em que atua, que pode ser facilmente descrita seguindo os moldes desse modelo. A estratégia genérica adotada, no caso dessa empresa, é de enfoque voltado para a diferenciação do produto, com a linha de estratégia específica baseada na abordagem que enfatiza o próprio produto. Com isso, ela se destaca no mercado em que compete, como uma empresa bem posicionada, que possui conhecimento daquilo que faz e quer fazer. Sua estratégia clara e bem conformada lhe permite ter visão de mercado e oferece um forte atrativo no sentido de atrair a clientela. Isso, junto ao fato de que o mercado em que essa empresa atua, o de educação de nível superior, e, sobretudo aquele segmento particular que representa o nicho em que a instituição optou por se instalar, oferece boas chances de crescimento, aliado ao fato de que a sua postura estratégica lhe permite explorar linhas de desenvolvimento com grande perspectiva de futuro, e pode lhe dar amplas chances de sucesso, caso ela seja capaz de sustentar a vantagem competitiva que construiu.

Algumas sugestões podem ser dadas para dar continuidade à linha de pesquisa que aqui se procurou desenvolver. Uma delas seria a própria aplicação do modelo de Porter a um número maior de empresas do setor, afim de se verificar de forma mais clara, através da confrontação dos resultados obtidos, as possibilidades e os limites de aplicação do modelo. Outra linha interessante de continuidade desse trabalho, seria a aplicação de outros modelos, igualmente baseados no conceito da análise competitiva e que se constituam em alternativa ao modelo de Porter, à

mesma empresa analisada, afim de se verificar até onde vão as vantagens efetivas de utilização desse modelo ao caso específico que foi utilizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, L. Russell. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.
- ANDREWS, Kenneth. **El concepto de estrategia corporativa**. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. *El proceso estratégico: conceptos, contextos e caso*. 2ª edição. México: Prentice Hall, 1998, p. 51-60.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BASSI, Eduardo. **Globalização de negócios**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BETHLEM, Agrícola dos Santos. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CAMPOS, Luiz Carlos de. **Diagnóstico do terceiro grau**. Revista do 4º encontro nacional dos professores da rede particular do terceiro grau. São Paulo: Contee – Confederação Nacional dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino, p. 19-28, jul. 1996.
- CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GALBRAITH, Jay R. e LAWLER III, Edward E. **Desafios à ordem estabelecida**. In: *Organizando para competir no futuro (introdução)*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Resultados e tendências da educação de nível superior**. Brasília: agos. de 2000.
- MINTZBERG, Henry. **The strategy concept II: another look at why organizations need strategies**. *California Management Review*, Fall 1987, p. 25-32.
- MINTZBERG, Henry. **The strategic concept I: five ps for strategy**. *California Management Review*, Fall 1987, p. 11-24.
- MINTZBERG, Henry. **A criação artesanal da estratégia**. In: Montgomery et al. (org.), *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, Henry e Lampel, Joseph. **Refleting on the strategic process**. *Sloan Management Review*, Spring 1999, p. 21-30.

- MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph e AHLSTRAND, Bruce. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, Cynthia et al. (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NADLER, David. **A arquitetura organizacional: metáfora para a mudança**. In: Nadler et al. *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994 (Introdução).
- PANORAMA SETORIAL: Gazeta Mercantil. **Análise setorial do ensino superior brasileiro**. São Paulo: Gazeta Mercantil, v. 1 e 2,, jan. 2000.
- PARKER, Barbara. **Evolução e revolução: da internacionalização à globalização**. In: Clegg et all (org.). *Handbook de estudos organizacionais*. V. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 401-436.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. **Da vantagem competitiva à estratégia corporativa**. In: Montgomery et all (org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- STEINER, George. **Top Management Planning**. Macmillian: London, 1969.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.
- WOOD JR., Thomaz et al. **Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma**. In: Wood JR., Thomaz (coord.). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas e Coopers & Lybrand, 1995, p.188-216.
- WOOD JR., Thomaz. **Uma nau sem rumo**. Revista Carta Capital. São Paulo, 24 de junho de 1996.
- ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.