



VANTAGENS COMPETITIVAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA E TESTE DE UM MODELO

EMERSON WAGNER MAINARDES
JOÃO FERREIRA
GERSON TONTINI

Resumo

A presente investigação teve como objetivo propor e testar um modelo conceitual que explique o processo de identificação das vantagens competitivas em uma instituição de ensino superior. Neste sentido, o estudo procurou unir três tradicionais abordagens teóricas ligadas a estratégias empresariais, adaptando-as ao setor educacional: as Teorias de Competitividade, a Teoria dos Recursos e Capacidades, e a Teoria dos *Stakeholders*. Para chegar ao modelo proposto na investigação, foi realizada uma revisão de literatura exaustiva sobre as estratégias em organizações educacionais sustentadas nas teorias identificadas. Com o apoio teórico destas três teorias, identificou-se os públicos ligados a estas instituições, e os fatores internos e externos às organizações educacionais que influenciam a identificação das vantagens competitivas. O modelo desenvolvido foi testado e validado em um estudo de caso realizado com uma universidade brasileira. Os dados evidenciam uma adequação das variáveis de medição propostas no modelo à instituição estudada. A principal contribuição do estudo foi a descoberta de indicadores de medição de cada variável do modelo proposto.

Palavras-chave: Vantagens Competitivas; Competitividade educacional; Ensino superior.

1. Introdução

Quase todas as organizações, senão todas, estão envolvidas com alguma forma de competição, se não por clientes, então por conquistar recursos escassos (MACMILLAN; JONES, 1984). Competitividade é assunto recorrente na atualidade. Com a globalização dos mercados, praticamente não há setor onde a concorrência não tenha crescido significativamente (CAMPBELL-HUNT, 2000), incluindo-se também o ensino superior.

Por ser estratégico para as nações, o ensino superior foi foco de grande crescimento nas últimas décadas. Neste contexto, o mercado educacional passou por mudanças e a competição entre instituições de ensino superior (IES) em nível mundial estabeleceu-se (MUNIAPAN, 2008).

Esta concorrência trouxe conseqüências para todos os *stakeholders* ligados a educação superior. Por exemplo, os estudantes passaram a ter mais opções de escolha no momento de realizar sua formação profissional. Já as IES sentiram o acréscimo de concorrência ao se depararem com IES se internacionalizando, universidades virtuais sendo criadas, universidades corporativas, originadas em grandes organizações privadas, começando a buscar mais espaço no mercado (MINTZBERG; ROSE, 2003).

Desta forma, para sobreviver em um mercado de concorrência hostil, a gestão das IES volta-se para a identificação de suas vantagens competitivas e posterior construção de estratégias baseadas nestas vantagens identificadas (SEGEV; RAVEH; FARJOUN, 1999). Não sendo comum a este modelo de organização uma orientação voltada ao mercado, percebe-se as dificuldades dos gestores das IES no desenvolvimento de estratégias norteadas por suas vantagens competitivas. Portanto questiona-se: Como identificar as vantagens competitivas de uma IES para ser possível desenvolver estratégias sustentáveis baseadas nas mesmas?

Para responder a esta pergunta, o presente estudo visa propor e testar um modelo conceitual que explique o processo de identificação das vantagens competitivas em uma IES. Como objetivos específicos, buscou-se: (1) Relacionar e evidenciar em uma universidade os fatores internos e externos às IES que geram vantagens competitivas; (2) Estabelecer na mesma universidade a relação entre a identificação dos *stakeholders* ligados as IES e as vantagens competitivas da instituição.

O estudo justifica-se pela existência de poucas e fragmentadas pesquisas a respeito do tema. Desta forma, a contribuição deste trabalho centra-se na fusão de três tradicionais abordagens teóricas de estratégias empresariais (Teorias de Competitividade, Teoria de Recursos e Capacidades, Teoria dos *Stakeholders*) aplicadas às IES, que juntas provém um modelo conceitual que procura explicar o fenômeno analisado, estabelecendo assim as relações entre os diversos fatores que afetam a identificação de vantagens competitivas sustentáveis em organizações que oferecem a educação em nível superior.

O trabalho inicialmente revisa os princípios estratégicos aplicados às IES, bem como descreve sucintamente cada teoria analisada (Teorias de Competitividade, Teoria dos Recursos e Capacidades e Teoria dos *Stakeholders*) e sua aplicação nas IES. No momento seguinte, estabelece-se o modelo conceitual, baseado na fusão das três teorias analisadas. Em seguida, é apresentado o estudo de caso, onde os aspectos metodológicos e os principais resultados são evidenciados. Finaliza-se o estudo com conclusões, limitações e orientações para estudos futuros.

2. Princípios Estratégicos Aplicado às IES

Um conjunto de empresas que atuam em um mesmo segmento e possuem perfis, características e produtos ou serviços semelhantes, como é o caso das IES, constituem-se em um grupo estratégico competitivo. As vantagens competitivas surgem para uma IES combater seus concorrentes diretos. Mesmo que a universidade seja muito diferente de uma organização empresarial típica, seu comportamento, no meio envolvente atual, deve conter uma administração estratégica de negócios (MINTZBERG; ROSE, 2003).

Ou seja, esta competitividade atual força as IES a elaborarem estratégias competitivas inovadoras com o propósito de captar, conquistar e manter clientes para garantir ou ampliar sua participação no mercado (LEE; TAI, 2008). Considerando que o *core business* de uma IES é o ensino universitário, o uso de estratégias competitivas explícitas, formalizadas e apropriadas auxilia estas instituições na segmentação e posicionamento adequados ao mercado-alvo pretendido (TONKS; FARR, 1995).

Neste sentido, recorrer as diversas teorias que tratam de estratégias organizacionais auxilia aos gestores destas instituições a construir as melhores estratégias para sua organização educacional. Entre estas teorias estão: as Teorias de Competitividade, a Teoria dos Recursos e Capacidades, e a Teoria dos *Stakeholders*. Na seqüência, apresenta-se uma breve explanação destas teorias e como elas pode contribuir para a competitividade das IES.

2.1. Teorias de Competitividade

No modelo de estratégia clássico, vantagens competitivas são obtidas da combinação de fatores externos e internos (oportunidades e forças aplicadas contra ameaças e fraquezas), porém a competição é uma situação complexa. Afinal, as escolhas estratégicas dos gerentes impactam diretamente no desempenho das organizações (PORTER, 1991), e a adaptação estratégica das organizações ao seu ambiente externo é um princípio de competitividade.

Entre as inúmeras teorias de competitividade organizacional que tratam da relação da organização com seu ambiente externo (MINTZBERG; AHSLTRAND; LAMPEL, 1998), duas abordagens teóricas se apresentam particularmente relevantes para este estudo: as Teorias da Competitividade na Indústria, resultado dos estudos de Porter (1979, 1980, 1985);

e a Teoria da Competitividade Territorial (STORPER, 1997; COOKE, 2001). Estas teorias foram escolhidas por melhor se adequarem a gestão competitiva das IES neste século XXI, que devem possuir um foco mais empresarial e contribuir de forma relevante com a sociedade, cumprindo assim sua missão.

Nas Teorias de Competitividade na Indústria, as estratégias competitivas foram as principais contribuições dos estudos de Porter (1979). O autor primeiramente demonstrou, através do seu modelo das cinco forças competitivas (nível de rivalidade, ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos, poder de negociação do cliente, poder de negociação do fornecedor), como essas forças competitivas moldam a estratégia. A segunda contribuição de Porter (1980) deriva deste modelo e corresponde à sua proposta de estratégias competitivas genéricas (custo, diferenciação, nicho ou enfoque). Sua terceira contribuição foi batizada de cadeia de valor, ou seja, adequação interna à competitividade (PORTER, 1985). Tomando por base o raciocínio de Porter, para competir no mercado, as organizações devem, a partir do ambiente onde estão inseridas, estabelecer estratégias que gerem vantagens competitivas e outras que aproveitem estas vantagens para melhorar o desempenho da empresa.

Estrategistas educacionais devem se preocupar mais com duas das cinco forças de Porter (1979): ameaça de novos entrantes (internacionalização das IES tradicionais, universidades corporativas, universidades virtuais) e poder de negociação do cliente (alunos com mais opções de escolha). Neste sentido, a estratégia de nicho ou enfoque (segmentação de mercado) pode ser a chave para defender e ampliar a posição de mercado de uma IES (McELWEE; PENNINGTON, 1993). Outra opção é a diferenciação (IES assume oferecer serviços educacionais inovadores), distinguindo-a dos seus concorrentes diretos (TAM, 2007).

Porém, o modelo dos cinco forças mostra-se incompleto quando se trata de organizações complexas, como é o caso das IES. Falta o poder exercido pelos peritos que formam a base de empregados deste tipo de organização. No caso das IES, o poder dos docentes influencia a competitividade das instituições educacionais, sendo um dos principais geradores de vantagens competitivas sustentáveis de uma IES (MINTZBERG; ROSE, 2003).

Outro fator a ser levando em conta é a sexta força (PORTER, 1991), a influência de governos e outros tipos de organizações, não contemplada no modelo original de Porter (1979). Sendo o mercado educacional um ambiente normalmente controlado pelos governos, esta força (regulamentação governamental) não pode ser desconsiderada quando se trata de desenvolvimento de estratégias competitivas em IES. Desta forma, a aplicação dos modelos oferecidos por Porter (1979, 1980, 1985) requer adaptações para ser útil na construção de estratégias competitivas em organizações educacionais (MICHAEL, 2005).

No que se refere às Teorias de Competitividade Territorial, esta abordagem teórica define que é a comunidade local e seus atores que, de forma integrada, definem e buscam uma estratégia de desenvolvimento, perseguindo de forma compartilhada soluções para seus problemas, ao identificar, valorizar e aproveitar suas potencialidades e riquezas, construindo estratégias competitivas capazes de permitir a sua inserção em um mercado volátil e integrado (COOKE, 2001). Neste sentido, as estratégias voltadas a competitividade contam com um componente importante, os aspectos territoriais locais (DYER, 1996). O caminho estratégico traçado pelas organizações, suas estruturas e operações, está ligado ao seu território de atuação. O território onde opera a empresa define como a mesma opera (STORPER, 1997).

No contexto em questão, diversas instituições regionais têm papel importante no desenvolvimento local. Entre estas instituições, destacam-se as IES locais que assumem como estratégia de competir no mercado, o atendimento às necessidades das organizações da região, ao prepararem adequadamente os profissionais que atuarão nestas empresas, e ao cooperarem com estas empresas para a inovação, criando vantagens econômicas originadas destas práticas. Ao atuar deste modo, os benefícios econômicos e sociais trazidos pelas IES são

consideráveis, ajudando a este tipo de organização a ser mais competitiva no mercado educacional, além de cumprir sua missão na sociedade (STORPER, 1997; COOKE, 2001).

Em síntese, a aliança das Teorias de Competitividade na Indústria e as Teorias de Competitividade Territorial contribuem para o posicionamento estratégico das IES no relacionamento destas instituições com seu ambiente externo.

2.2. Teoria dos Recursos e Capacidades

Diferente das Teorias de Competitividade, que abordam o ambiente externo às organizações como ponto fundamental no desenvolvimento estratégico das empresas, surge a Teoria dos Recursos e Capacidades, focada no ambiente internos das organizações. Esta teoria baseou-se nos estudos de Penrose (1959), que afirmava que uma empresa ganha uma característica distintiva em virtude da heterogeneidade dos recursos produtivos. Esta abordagem teórica sintetiza que as diferenças de desempenho das empresas devem-se aos seus recursos, competências e individualidade de cada organização, capazes de torná-las inimitáveis, intransferíveis e insubstituíveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). Portanto, a formulação de estratégias deve basear-se na combinação que utilize de forma mais eficiente os recursos da empresa e os acumule de forma a melhorar o desempenho.

Desta forma, a teoria dos recursos e capacidades trata a organização como um conjunto de recursos e capacidades que, combinadas e articuladas, transformam-se em fatores potenciais de geração de rendas e vantagens competitivas sustentáveis no tempo. Essa combinação/articulação é a base do processo de formulação de estratégias da empresa. Desta forma, a organização deve focar seus esforços no desenho de estratégias que permitam, de forma mais efetiva, a utilização e a constante melhora de sua base de recursos como fonte de rendas e como instrumento de qualificação da performance da empresa (GRANT, 1996).

Seguindo os princípios desta teoria, Barney (1991) apresentou indicadores que podem gerar vantagem competitiva sustentável para a empresa, pressupondo a heterogeneidade dos recursos estratégicos e que estas diferenças são estáveis ao longo do tempo: o valor (que significa a importância de explorar as oportunidades da organização ou neutralizar suas ameaças em seu ambiente de competição); raridade dos recursos entre os atuais e potenciais competidores da organização; inimitabilidade; organização (para explorar os recursos disponíveis). Neste sentido, uma organização competitiva foca seus esforços em suas capacidades internas (inovação, inimitabilidade, segmentação de mercado e posicionamento de produto/serviço). A resposta a estes fatores define a competitividade da empresa.

Na mesma linha, Blois (1983) citou que as competências distintivas (*core competence*) de uma empresa as distinguem dos seus competidores. Identificadas estas competências, elas serão usadas para estabelecer políticas na organização que darão à mesma, vantagens competitivas sobre os concorrentes. Ou seja, estas competências distintivas (ou centrais a organização) devem ser maximizadas para acessar mercados potenciais, contribuir de forma significativa para os benefícios dos produtos ou serviços percebidos pelos consumidores, desde que sejam difíceis de serem copiados pelos concorrentes.

Trazendo-se a Teoria dos Recursos e Capacidades para o contexto educacional, esta teoria pode contribuir para a criação de estratégias nas IES. Entre os princípios da Teoria de Recursos e Capacidades, um ponto importante nas IES é o aprendizado organizacional. Gestores das IES devem adotar estratégias para que sua organização aprenda com outras organizações, concorrentes ou não, melhorando assim suas capacidades (VOSS et al, 1997).

Além da aprendizagem organizacional, outro ponto relevante desta teoria é a orientação para o mercado. Percebe-se que as IES orientadas para o mercado entregam aos seus clientes, alunos e sociedade, competências que farão diferença no desempenho do trabalhador (LEE; TAI, 2008). Estas competências derivam das habilidades internas e dos recursos de cada instituição, sendo que sua vantagem competitiva remete-se ao profissional

entregue ao mercado de trabalho, construindo assim forte imagem junto a sociedade (MAZZAROL; SOUTAR, 1999).

Porém, este tipo de organização ainda carece de uma gestão mais profissional para se aproveitar dos conhecimentos oferecidos pela teoria apresentada. Isto deve-se a três problemas: primeiro, no meio acadêmico, ainda há uma resistência considerável quanto a gestão com foco empresarial dentro das IES; segundo, as IES não identificaram seu *core business*, e sem ele o setor educacional não fundamenta adequadamente suas estratégias; terceiro, a gestão das IES não possui fundamentos específicos, e continua importando os conceitos do mundo empresarial (MARINGE, 2005). Portanto, o uso da Teoria de Recursos e Capacidades no ensino superior depende de ajustes para auxiliar a construção de estratégias competitivas nas IES, desde que sua gestão saiba como aproveitar os recursos e capacidades disponíveis na instituição, atendendo as necessidades dos diversos *stakeholders* envolvidos.

2.3. Teoria dos *Stakeholders*

De acordo com Freeman (1984), *stakeholder* pode ser definido como qualquer indivíduo, ou grupo de indivíduos, que é afetado pela empresa ou afeta o alcance dos objetivos da empresa. Este é o conceito que norteia a Teoria dos *Stakeholders*. Esta teoria considera que o resultado final da atividade de uma organização deve levar em conta os retornos dos resultados de todos os *stakeholders* envolvidos.

Neste sentido, a perspectiva das partes interessadas faz parte da análise da estratégia organizacional. Whittington (2000) afirma que o objetivo principal da estratégia é trazer resultados benéficos para a organização em relação a essas partes, seus *stakeholders*. O êxito da empresa, para Frooman (1999), está na administração das relações com os *stakeholders*, sendo essencial no longo prazo para o bom funcionamento das empresas. Para Clarkson (1995), a sobrevivência e o sucesso de uma organização depende da habilidade de seus gestores em gerar riqueza, valor e satisfação aos seus *stakeholders*. Sendo assim, é fundamental que as organizações reconheçam e compreendam quem são os seus *stakeholders*, quais seus interesses e como gerenciá-los melhor (GRUNDY, 2005), respondendo melhor aos seus interessados internos e externos, ao construir relacionamentos mais estreitos.

Portanto, para que uma organização consiga construir e gerenciar adequadamente bons relacionamentos com seus *stakeholders*, é necessário, segundo Frooman (1999), encontrar as respostas para três perguntas: quem são os *stakeholders*? o que eles querem? como eles agirão para alcançar seus objetivos? Respondidas estas perguntas, as empresas podem tomar decisões mais eficazes e que lhes trazem maiores benefícios (GREGORY, 2000).

No contexto educacional, a questão principal que mobiliza todos os *stakeholders* envolvidos com as IES é que a alta competitividade afeta as finanças e a qualidade educacional destas instituições (MICHAEL, 2005). Portanto, utilizar os conhecimentos gerados pela teoria dos *stakeholders* ajuda as IES a saberem com quem lidam e o que pretendem estes *stakeholders*, desenvolvendo assim estratégias para atender cada um.

Em contrapartida, as IES ainda não identificaram corretamente os *stakeholders* envolvidos com a instituição, nem conseguiram estabelecer concretamente as necessidades de cada um e o grau de importância no relacionamento com os mesmos. Muito ainda há de ser feito para que as IES atendam as necessidades dos seus *stakeholders* e, neste sentido, a Teoria dos *Stakeholders* pode contribuir de forma significativa (DOBNI; LUFFMAN, 2003).

Por fim, resumindo-se as contribuições das três teorias para o setor educacional, cada IES, para ser competitiva, tem de avaliar cuidadosamente os desafios e ameaças do ambiente, entendendo as necessidades dos *stakeholders*, atraindo e consolidando recursos, enfrentando as mudanças externas e resolvendo seus problemas internos. A capacidade de uma IES em reagir a ameaças ambientais, de suprir as necessidades de seu público e de resolver seus problemas internos determinam a orientação competitiva da instituição (TAM, 2007). Ou seja,

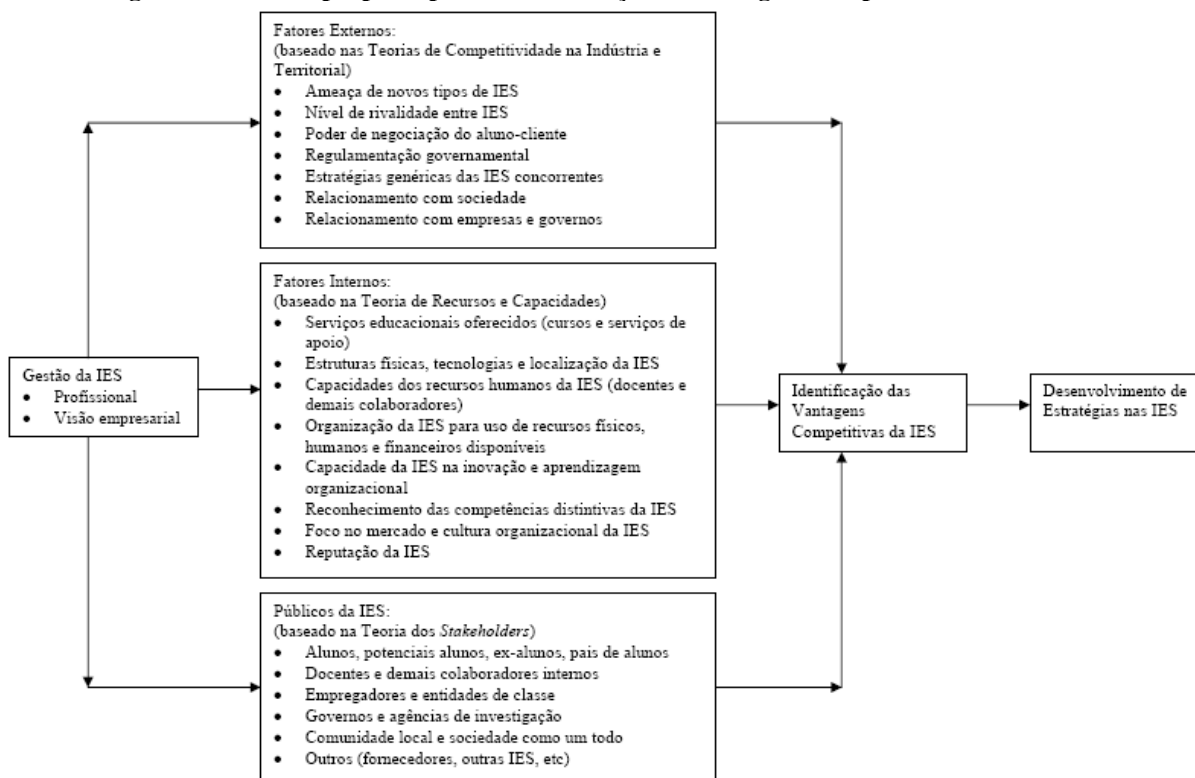
a competitividade de uma IES pode ser traduzida pela união dos conhecimentos gerados pelas Teorias de Competitividade na Indústria e Territorial, Teoria dos Recursos e Capacidades e Teoria dos *Stakeholders*.

3. União de Três Teorias: Modelo Conceitual para Identificação das Vantagens Competitivas de uma IES

Considerando-se que as IES estão atualmente inseridas em um mercado competitivo, competição esta estimulada pelos governos e pela necessidade de crescimento, o caminho para a sobrevivência deste tipo de organização passa por uma gestão estratégica voltada a competitividade (TAM, 2007), contando com uma liderança profissional, com uma visão mais empresarial (WONG, 2005).

O desenvolvimento de estratégias em uma IES a partir de suas vantagens competitivas, deve considerar os conhecimentos provenientes das diversas teorias que explicam as estratégias empresariais. Em particular, três abordagens teóricas apresentam-se como contribuição significativa para a gestão estratégica em organizações educacionais: as Teorias de Competitividade (na Indústria e Territorial), a Teoria dos Recursos e Capacidades e a Teoria dos *Stakeholders*. A adaptação destas teorias para a realidade educacional originou o modelo aqui proposto e apresentado na figura 1.

Figura 1 – Modelo proposto para a identificação de vantagens competitivas em uma IES



Fonte: Elaboração própria

Analisando-se o modelo, observam-se três análises distintas realizadas pelos gestores das IES. Uma das análises é a avaliação dos fatores externos à instituição, fundamentada nas Teorias de Competitividade na Indústria (PORTER, 1979, 1980, 1985) e Competitividade Territorial (STORPER, 1997; COOKE, 2001). Considerando o meio envolvente onde estão as instituições educacionais do mercado, cabe aos gestores aprofundarem seu entendimento a respeito dos novos tipos de IES que surgem no mercado, como universidades virtuais e universidades corporativas (McELWEE; PENNINGTON, 1993), estabelecerem o nível de

rivalidade entre as IES que concorrem diretamente com a instituição analisada (MOK, 2003), compreenderem os motivos de escolha de uma IES por parte dos alunos-clientes (McELWEE; PENNINGTON, 1993), avaliarem as restrições e aberturas permitidas pela regulamentação governamental do ensino superior (MICHAEL, 1997), identificarem corretamente que tipo de estratégia genérica seus concorrentes diretos utilizam (TAM, 2007), avaliarem o relacionamento e contribuição da instituição para com a sociedade (COOKE, 2001), e identificarem as relações que a IES mantém com as empresas e governos, preferencialmente de base local (STORPER, 1997). Os resultados destas análises levam a compreensão do ambiente onde a IES está inserida, permitindo que identifique-se que vantagens competitivas a IES tem perante os fatores externos avaliados.

A análise seguinte realizada pelos gestores da IES é baseada na Teoria dos Recursos e Capacidades (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), citada no modelo como fatores internos. Uma ampla avaliação dos recursos e capacidades presentes na instituição permite estabelecer as vantagens competitivas da IES, geradas a partir das competências distintivas da organização educacional (BLOIS, 1983). Estas competências distintivas provêm de diversos fatores (MILLER; CHEN, 1996; VOSS et al, 1997; MAZZAROL; SOUTAR, 1999; LAM; PANG, 2003): Serviços educacionais oferecidos (cursos e serviços de apoio); Estruturas físicas, tecnologias e localização da IES; Capacidades dos recursos humanos da IES (docentes e demais colaboradores); Organização da IES para uso de recursos físicos, humanos e financeiros disponíveis; Capacidade da IES na inovação e aprendizagem organizacional; Reconhecimento das competências distintivas da IES; Foco no mercado e cultura organizacional da IES; Reputação da IES.

A última análise é a identificação dos diversos públicos envolvidos com a IES, norteado pela Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984). Determinar os *stakeholders* envolvidos com a IES é um passo fundamental no estabelecimento das vantagens competitivas da instituição de ensino, bem como identificar as necessidades destes *stakeholders* e oferecer meios de supri-las. Atender as necessidades destes indivíduos ou grupos é um componente competitivo importante para uma IES (WAHEEDUZZMAN, 2007). Entre os possíveis *stakeholders*, pode-se citar: Alunos, potenciais alunos, ex-alunos, pais de alunos; Docentes e demais colaboradores internos; Empregadores e entidades de classe; Governos e agências de investigação; Comunidade local e sociedade como um todo; Outros (fornecedores, outras IES, etc). Cabe a gestão da IES definir claramente quem são estes *stakeholders* e quais são suas necessidades (LAM; PANG, 2003).

Para realizar as análises, os gestores das IES devem recorrer a indicadores que permitam estabelecer índices que mensurem a realidade de cada variável e sua contribuição na competitividade da instituição. Para efetuar estas medidas, sugere-se estudos empíricos para identificar os indicadores ideais que contribuam para a operacionalização do modelo proposto, sendo que os indicadores encontrados devem ser adaptados para a realidade de cada IES. Como resultado das três análises, os gestores das IES terão identificado as vantagens competitivas da instituição. O passo seguinte é estabelecer as estratégias que serão seguidas por toda a organização, baseando-se nas vantagens identificadas. Desta forma, a IES tende a ser mais competitiva, aumentando suas possibilidades de sobrevivência e crescimento no mercado de ensino superior (WAHEEDUZZMAN, 2007).

4. Estudo de Caso: A Universidade Alfa

Após o desenvolvimento teórico do modelo, o passo seguinte foi colocar o modelo à prova em uma realidade. Para isto, elaborou-se um estudo de caso (YIN, 2003), onde o objetivo foi comparar o modelo desenvolvido e a forma de gestão competitiva em uma universidade.

4.1. Aspectos Metodológicos

Estudos de caso caracterizam-se por serem investigações de caráter qualitativo e exploratório (HAIR et al., 2003). A escolha do caso a estudar deve seguir alguns requisitos, entre eles ser um caso onde se evidencie claramente o fenômeno investigado (YIN, 2003).

Portanto, para a escolha da universidade, os requisitos foram: (a) ser uma universidade que oferece ensino tradicional (aulas presenciais) e realiza investigações científicas; (b) ser uma universidade de grande porte e com cursos de ensino superior em diversas áreas e em todos os níveis (licenciatura, pós-graduação, mestrado, doutoramento); (c) ser uma universidade posicionada em um contexto de alta competitividade.

Após a identificação de uma universidade como objeto de estudo, realizou-se a coleta dos dados. A primeira técnica de coleta de dados utilizada foi a análise documental (CRESWELL, 1994). Esta primeira etapa buscou evidências em documentos oficiais da universidade que viessem a: verificar se há identificação formal das vantagens competitivas da instituição; identificar quais análises que os altos gestores da universidade realizam no que tange a competitividade da instituição, cruzando-se com as variáveis do modelo proposto; estabelecer os indicadores utilizados pelos gestores para a análise de cada variável do modelo; definir a importância de cada variável do modelo para os gestores da universidade.

Em pesquisas de caráter qualitativo, um passo importante é a triangulação dos dados coletados, com vistas a validação dos mesmos (DENSCOMBE, 2003). Desta forma, após a análise documental, realizou-se um conjunto de entrevistas em profundidade, com roteiros semi-estruturados, para confirmação dos dados recolhidos nos documentos da universidade (EISENHARDT, 1989).

Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, com o recurso da codificação dos dados (CRESWELL, 1994), que possibilitou a comparação do modelo proposto com a realidade da universidade.

4.2. A Universidade Alfa

Após uma análise dos contextos competitivos atuais, identificou-se o Brasil como um país onde a competitividade no ensino superior mostra-se atualmente bastante elevada, basicamente por estímulo governamental, que propiciou um grande aumento de IES neste país e resultou em uma oferta muito superior a demanda (MEYER Jr.; MURPHY, 2003). Neste país, entre as universidades consultadas, uma prontificou-se a participar do estudo, desde que seu nome não fosse revelado, pois as informações obtidas são de caráter estratégico e confidencial. Portanto, nesta investigação, a universidade pesquisada foi chamada de Universidade Alfa.

A universidade Alfa, uma instituição privada, está sediada na região Sul do Brasil, em uma cidade de médio porte (entre 300 mil e 500 mil habitantes), sendo uma instituição tradicional, com mais de 40 anos de história, diversas unidades de ensino e com um número de alunos superior a 11 mil. Esta universidade está posicionada em um ambiente altamente competitivo, onde outras seis instituições de variados tamanhos concorrem com a universidade Alfa em um contexto de oferta superior a demanda. Não existindo universidades públicas na região (que não cobram propinas), o mercado educacional local é disputado somente por IES privadas.

Na realização da investigação, buscou-se responder as seguintes questões: (a) A alta gestão da universidade Alfa identifica formalmente suas vantagens competitivas? Como? Quais são as variáveis analisadas? (b) Observando o modelo proposto, a alta gestão da universidade Alfa analisa cada uma das variáveis que compõem o modelo? Como realiza esta análise? (c) A alta gestão da universidade Alfa estabelece indicadores para medir cada uma das variáveis do modelo? Como funcionam? (d) Entre as variáveis propostas no modelo, qual é a importância de cada uma? Por quê?

Para responder a estas questões, em um primeiro momento analisou-se os principais documentos da universidade Alfa, que poderiam evidenciar a gestão competitiva da instituição (planejamento estratégico, atas de reuniões gerenciais, normas da instituição, relatórios de diversas áreas – tanto educacionais quanto administrativas). Após uma análise documental rigorosa, buscou-se novos documentos para confirmar e esclarecer alguns dos dados evidenciados no primeiro conjunto de documentos (comunicados da alta gestão, planos de ação, determinações da reitoria, notícias internas e em órgãos de comunicação, comunicados do setor de relações públicas, informações disponibilizadas no site da universidade). Nova análise foi realizada, fechando-se assim a primeira etapa da coleta dos dados. Esta análise aconteceu no período de 21 de abril a 13 de maio de 2009.

Contando com os recursos da análise de conteúdo, realizou-se a codificação dos dados donde foi possível desenvolver quadros-síntese que continham as variáveis do modelo teórico e a realidade da gestão competitiva da universidade Alfa. Os dados obtidos que alimentaram os quadros-síntese foram divididos em três categorias: em uma das categorias buscou-se encontrar a análise que os gestores da universidade fazem em cada variável do modelo; em outra categoria, identificou-se os indicadores que a alta gestão da universidade utiliza para cada variável do modelo; na terceira categoria, descreveu-se a importância que os gestores atribuem a cada variável do modelo. Cada categoria respondia a uma das questões de investigação (questões b, c, d).

Tendo realizado esta primeira análise, o segundo passo foi a realização de quatro entrevistas com recurso a um guião semi-estruturado baseado no modelo, com o principal gestor da universidade (reitor) e com três dos seus subordinados diretos (diretores de ensino, de pesquisa, e administrativo-financeiro). Estas quatro entrevistas foram realizadas entre 18 e 29 de maio de 2009. As entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente. Cada entrevista durou em média 2 horas e 30 minutos. Com os dados coletados e transcritos, realizou-se a codificação dos mesmos utilizando-se uma estratégia igual a análise documental (construção de quadros relacionados às três categorias para cada variável do modelo). Esta segunda coleta de dados permitiu validar os dados colhidos na análise documental, bem como forneceu novos dados e esclareceu alguns pontos da primeira análise realizada. Esta triangulação foi importante para uma compreensão mais aprofundada do fenómeno investigado e a construção definitiva de quadros explicativos dos resultados obtidos.

4.3. Análise dos Resultados

Ao analisar os resultados das duas etapas de coleta dos dados, uma primeira constatação foi que a universidade Alfa não identifica formalmente suas vantagens competitivas. Apesar de um discurso que demonstra uma gestão mais profissional e com uma visão voltada para o mercado, ainda encontra dificuldades em reconhecer formalmente suas vantagens competitivas, o que pode levar muitas vezes ao desperdício de recursos em ações que pouco contribuem para a elevação da competitividade da instituição.

Mesmo não reconhecendo formalmente suas vantagens competitivas, constatou-se na análise documental, e confirmou-se nas entrevistas, que as variáveis presentes no modelo proposto são analisadas pela universidade Alfa. Observou-se na universidade que atualmente existe um esforço voltado aos gestores de todos os níveis da instituição para que os mesmos trabalhem com metas e indicadores, porém esta estratégia usual no meio empresarial vem sofrendo resistência dos académicos que exercem cargos de gestão na universidade. Ficou evidente que a universidade Alfa preocupa-se muito com seu ambiente interno, com foco no processo e não no resultado, algo bastante comum entre as IES de uma maneira geral (Tam, 2007). Em contrapartida, percebeu-se uma tentativa de mudança na forma de gestão da instituição, visando a modernização da administração da universidade (profissionalização).

Ao realizar a comparação entre o modelo conceitual desenvolvido nesta investigação e as evidências obtidas junto a universidade Alfa, pode-se testar o modelo na realidade da instituição. Esta comparação foi resumida nos quadros-síntese 1 (fatores externos), 2 (fatores internos) e 3 (públicos da IES).

No quadro-síntese 1, referente aos fatores externos à universidade e que especifica as análises realizadas pela universidade, os indicadores que utiliza para cada variável e a importância que a alta gestão atribui a cada variável, constatou-se que as principais variáveis estão muito relacionadas às cinco forças de Porter (PORTER, 1979). Percebeu-se que a alta gestão da instituição preocupa-se seriamente com seus concorrentes, com a conquista e manutenção de alunos e com mudanças legais (considera importante, mede e analisa cada variável). Pouco se observou com relação a competitividade territorial, em termos de relacionamento com a sociedade, com empresas e governos. Apesar disto, constatou-se que há uma preocupação dos gestores da universidade quanto a estas questões (reconhecimento da importância destes relacionamentos).

Quadro 1 – Comparação entre modelo teórico e resultados da pesquisa – Construto Fatores Externos

FATORES EXTERNOS			
Variáveis do modelo	Análise da Universidade Alfa	Indicadores Utilizados pela Universidade Alfa	Importância Atribuída pela Universidade Alfa
Ameaça de novos tipos de IES	<ul style="list-style-type: none"> - A Universidade avalia seu número de alunos que aderem a cursos virtuais oferecidos pela própria IES; - Avalia também o desempenho de seu principal concorrente local, um dos maiores do Brasil em ensino a distância; - Não avalia universidades corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adesão de alunos nos cursos virtuais da própria instituição; - Comparativo com principal concorrente local, que é forte neste tipo de ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que o ensino virtual é uma alternativa de futuro para muitas das universidades tradicionais; - Não considera a universidade corporativa uma ameaça.
Nível da rivalidade entre IES	<ul style="list-style-type: none"> - Sendo líder do mercado local, analisa e compara com concorrentes locais sua participação de mercado; - Mostra preocupação com o esgotamento e estagnação do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação de mercado; - Projeções futuras do mercado educacional local (indicadores sócio-econômicos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Tem considerado o acompanhamento do desempenho dos concorrentes como algo fundamental para as ações da instituição, porém ainda olha os concorrentes de modo muito superficial.
Poder de negociação do aluno-cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Entende que o poder de negociação do aluno-cliente é alto somente na entrada na universidade; - Após ter entrado, as barreiras de saída são elevadas, devido a não padronização dos currículos dos cursos oferecidos entre as IES concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade e ofertas dos concorrentes locais; - Índice de inscrições em processos de admissão (quanto maior a procura, menor o poder negocial do aluno). 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanha rigorosamente as ofertas próprias e da concorrência; - Faz esforço para fazer o aluno entrar, pois depois é difícil sair (trocar de instituição); - Acredita que deveria medir a relação entre os potenciais alunos que buscam informações e suas inscrições nos processos de admissão.
Regulamentação governamental	<ul style="list-style-type: none"> - A universidade Alfa fica atenta às questões que envolvem as leis brasileiras que regem o ensino superior; - Reconhece também que apesar da alta regulamentação governamental sobre o setor, as leis vigentes têm facilitado a abertura e ampliação do mercado de ensino superior; - Reconhece também que uma vantagem competitiva da instituição sobre os concorrentes diretos é sua autonomia para criar cursos, única instituição local com esta autonomia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisões periódicas das leis que regem o ensino superior brasileiro; - Preparação prévia e acompanhamento da realização e resultados de avaliações institucionais externas (renovações de credenciamentos de instituições e cursos; exames nacionais de cursos – ENADE e IGC). 	<ul style="list-style-type: none"> - Por ser um setor altamente regulado pelo governo brasileiro (em todos os níveis – federal, estadual e municipal), a universidade Alfa atenta-se ao fato de que uma lei pode facilitar ou dificultar a sobrevivência de uma universidade; - Este elemento é considerado altamente relevante pela alta gestão da instituição.
Estratégias genéricas das IES concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> - Faz uma análise periódica das estratégias utilizadas pelas instituições diretamente concorrentes; - Posiciona-se como uma universidade com preços mais elevados e maior valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia o posicionamento de preços e mix de cursos oferecidos por cada concorrente; - Classifica os concorrentes diretos conforme seu posicionamento, porém não elabora estratégias para combater a concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhece a importância de acompanhar o posicionamento e movimentações dos concorrentes diretos, ao realizar estas análises de forma periódica (evidências indicam ser a cada 6 meses).
Relacionamento com a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Apesar de apresentar um discurso e esforços em prol de um engajamento maior na sociedade, a universidade Alfa pouco evidencia suas ações junto a sociedade; - Não utiliza os relacionamentos que a instituição possui como vantagem competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não encontrou-se medidas que avaliem esta variável; - Percebeu-se intenções de medidas como a empregabilidade dos alunos e egressos, avaliação de índices sociais, culturais, demográficos do local onde a universidade está inserida, e registro de participações em questões locais sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> - A alta gestão da universidade investigada reconhece a importância do engajamento da instituição na sociedade e identificou a carência de indicadores internos para medir este engajamento, bem como o uso destas informações como fonte de vantagem competitiva.
Relacionamento com empresas e governos	<ul style="list-style-type: none"> - Encontra-se em estruturação um serviço específico de transferência de tecnologias para o mercado, que envolve institutos prestadores de serviços ligados a universidade; - Poucas evidências de financiamentos públicos ou privados para pesquisa; - Financiamento da instituição é proveniente basicamente das propinas pagas pelos alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Outra variável que não se encontrou indicadores de medida; - Algumas evidências registram tecnologias desenvolvidas internamente e transferidas para empresas locais; - Poucas evidências a respeito de necessidades tecnológicas locais e de possibilidades de financiamentos públicos e privados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ficou clara a preocupação da universidade Alfa com outros meios de financiamento, deixando de ter a dependência das propinas dos alunos para a sustentabilidade econômica da instituição.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 2 – Comparação entre modelo teórico e resultados da pesquisa – Construto Fatores Internos

FATORES INTERNOS			
Variáveis do modelo	Análise da Universidade Alfa	Indicadores Utilizados pela Universidade Alfa	Importância Atribuída pela Universidade Alfa
Serviços educacionais oferecidos (cursos e serviços de apoio)	- A universidade investigada faz ampla análise dos números obtidos em cada processo de admissão e matrículas; - Avalia números como diferença entre admitidos e matriculados, evasão de alunos, cursos com sobra de vagas; - Somente avalia serviços de apoio de forma geral (avaliação institucional).	- Proporção de inscritos em processos de admissão e participantes dos mesmos processos; - Proporção de admitidos e matriculados; - Cursos mais procurados; - Cursos menos procurados; - Número de alunos ativos.	- Esta variável mostrou-se com a mais analisada pela instituição; - Riqueza de números e detalhes; - Pouca importância atribuída a satisfação dos alunos usuários com serviços de apoio (bibliotecas, cantinas, serviços de cópias, etc)
Estruturas físicas, tecnologias e localização da IES	- Única evidência de avaliação desta variável encontrou-se na avaliação institucional geral, de periodicidade anual e com pouca adesão dos alunos.	- Satisfação geral com as estruturas físicas e tecnologias da universidade (sem detalhamento); - Não avalia localização.	- Pouca atenção da alta gestão para os fatores relacionados a esta variável.
Capacidades dos recursos humanos da IES (docentes e demais colaboradores)	- Evidenciou-se muita preocupação e investimentos com a capacitação dos docentes da instituição, principalmente titulações docentes e melhoria do ensino; - Também encontrou-se investimentos em capacitação dos demais colaboradores, porém com menos ênfase que a capacitação do corpo docente; - Não avalia periodicamente os resultados dos investimentos.	- Titulação do corpo docente; - Forte exigência de produção científica e competências pedagógicas; - Avaliação do programa interno de capacitação de colaboradores (docentes e demais colaboradores).	- Principalmente por força de lei e preocupação com a imagem da instituição, esta variável é considerada chave pela alta gestão da universidade Alfa.
Organização da IES para uso de recursos físicos, humanos e financeiros disponíveis	- Na análise dos documentos da universidade investigada, pouco se encontrou sobre a avaliação das operações e processos internos da instituição, mostrando ser uma operação descentralizada e por vezes desconectada entre si; - Muita preocupação com indicadores financeiros (falta de pagamentos, evasão, receitas e despesas).	- Somente levantamento e controle de indicadores financeiros; - Há uma perspectiva de avaliação de desempenho dos setores da universidade separadamente; - Avalia-se o desempenho dos colaboradores, porém de forma pouco eficiente.	- Atribui forte importância a questão financeira; - Porém observa-se uma movimentação voltada a organização e conexão dos setores da instituição; - Começa-se também a focar o desempenho dos colaboradores.
Capacidade da IES na inovação e aprendizagem organizacional	- Praticamente não se encontra informações sobre esta variável; - Está em processo um plano para estimular a inovação em serviços da instituição.	- Pretende em breve avaliar a inovação em serviços oferecidos pela universidade (ensino, pesquisa e extensão) e inovação nos processos internos da instituição.	- Atribui boa importância para esta variável, porém ainda é algo a ser buscado.
Reconhecimento das competências distintivas da IES	- Apesar de realizar anualmente o planejamento estratégico, as competências distintivas da universidade são genéricas; - Avalia forças e fraquezas anualmente.	- Não encontrou-se indicadores para esta variável; - Somente sugestões de aproximação da universidade com o mercado e de mudança na mentalidade dos colaboradores.	- Reconhece serem as competências distintivas o meio de captar e manter alunos e recursos.
Foco no mercado e cultura organizacional da IES	- Evidenciou-se pouco foco no mercado, com uma visão muito interna ainda; - Realiza pesquisas anuais de satisfação de alunos e colaboradores (clima organizacional), porém com pouca adesão.	- Não encontrou-se indicadores para esta variável; - Somente sugestões de aproximação da universidade com o mercado e de mudança na mentalidade dos colaboradores.	- Vê o foco no mercado como o meio de conquistar competitividade, sentimento este que deve ser partilhado por todos na universidade.
Reputação da IES	- Apesar de considerar ser uma universidade bem vista no mercado, não avalia formalmente a sua imagem junto ao público externo; - Universidade muito tradicional e conhecida na região.	- Planeja pesquisar a imagem da universidade no mercado local e realizar uma aprofundada investigação de participação de mercado.	- Percebe que a reputação da instituição é favorável, porém falta mensurar isto.

Fonte: Elaboração própria

Já o quadro-síntese 2, que demonstra as variáveis dos fatores internos citados no modelo proposto, observou-se uma séria preocupação (análise, mensuração e importância) dos fatores relacionados aos recursos humanos da universidade (docentes e colaboradores), e dos fatores ligados à procura dos cursos oferecidos. Em uma análise bastante aprofundada, percebeu-se que o foco principal da gestão de recursos e capacidade da IES é financeiro no curto prazo, ou seja, direcionamento das análises e ações para, rapidamente, aumentar o faturamento e reduzir as despesas. Desta forma, ficaram em segundo plano questões importantes para uma IES, como inovação e transferência de tecnologias. Em contrapartida,

constatou-se uma preocupação com todas as variáveis, em especial aquelas que impactam diretamente nos resultados financeiros da universidade.

Quadro 3 – Comparação entre modelo teórico e resultados da pesquisa – Construto Públicos da IES

PÚBLICOS DA IES			
Variáveis do modelo	Análise da Universidade Alfa	Indicadores Utilizados pela Universidade Alfa	Importância Atribuída pela Universidade Alfa
Alunos, potenciais alunos, ex-alunos, pais de alunos	- Encontrou-se que a universidade Alfa preocupa-se muito com a satisfação e lealdade de seus atuais alunos, medindo estes construtos semestralmente; - Não avalia ex-alunos, pais de alunos, potenciais alunos.	- Pesquisas de satisfação e lealdade de alunos, em especial formandos; - Planeja pesquisas com ex-alunos.	- Considera importante a satisfação e lealdade do atual aluno; - Vê como importante a opinião de ex-alunos; - Ainda não considera a avaliação de potenciais alunos e pais de alunos.
Docentes e demais colaboradores internos	- Evidenciou-se poucas avaliações relacionadas a satisfação de docentes e demais colaboradores; - Pesquisas com periodicidade de 3 anos.	- Pesquisas de satisfação com docentes e demais colaboradores; - Planeja realizar estas pesquisas com mais frequência.	- Entende que o principal recurso da instituição são os colaboradores, porém ainda não relaciona-os a competitividade da instituição.
Empregadores e entidades de classe	- Não se obteve evidências de pesquisas junto a empregadores e entidades de classe.	- Há sugestões de pesquisas envolvendo desempenho de alunos formados e de estagiários.	- Enxerga de forma distante a contribuição de empregadores e entidades de classe para a competitividade da universidade; - Porém, já observa-se uma preocupação com relação a isto.
Governos e agências de investigação	- Recentemente começou a medir as transferências de tecnologias da instituição para o mercado.	- Pretende medir as expectativas governamentais a respeito do desempenho das instituições de educação superior; - Iniciou a geração de índices de patentes e transferências de tecnologias	- A pouco tempo começou a perceber questões como licenciamentos, patentes e inovações como um meio de obtenção de financiamento e recursos.
Comunidade local e sociedade como um todo	- Não se obteve evidências de pesquisas junto a comunidade local ou mesmo sociedade em geral.	- Busca formas de mensurar expectativas locais e necessidades da sociedade.	- Ainda posiciona-se muito distante da sociedade em geral e da comunidade local, porém pretende começar a ouvir as necessidades e expectativas da sociedade.
Outros (fornecedores, outras IES, etc)	- Não se encontrou nenhum tipo de evidência quanto a fornecedores, outras IES ou outro tipo de <i>stakeholder</i> como meio de geração de competitividade para a universidade	- Estuda realizar pesquisas de expectativas e satisfação com estes <i>stakeholders</i> .	- Não vislumbra como outros <i>stakeholders</i> podem contribuir com a competitividade da instituição.

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao quadro-síntese 3, que se refere aos públicos da IES, foi o que apresentou menos evidências tanto na pesquisa documental quanto nas entrevistas. Observou-se uma séria preocupação (mensuração, análise e importância atribuída) com alunos, docentes e demais colaboradores. Outros *stakeholders* ainda são vistos de forma distante pela gestão da instituição. Por outro lado, principalmente nas entrevistas, percebeu-se que estes outros *stakeholders* são tidos como importantes e que devem ser investigados pela alta gestão da universidade, e a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984) pode contribuir positivamente.

De forma geral, ao analisar os três quadros-síntese obtidos, constatou-se que todas as variáveis presentes no modelo proposto surgem de alguma forma nos documentos da instituição e/ou nas entrevistas com a alta gestão da universidade Alfa, validando assim o modelo proposto. Percebeu-se que os fatores internos ligados a instituição são as variáveis mais pensadas e avaliadas pelos gestores, com foco principalmente financeiro (como observado no quadro 2). Ou seja, há uma preocupação com o desempenho financeiro da universidade e muito deste desempenho depende dos pagamentos efetuados pelos alunos. Isto retrata a dependência da instituição em manter os alunos atuais e constantemente captar novos alunos, criando barreiras de saída para os atuais estudantes.

Observou-se também uma forte preocupação com a concorrência e com novos tipos de IES, revelando menos atenção com as necessidades da sociedade e com relacionamentos com

organizações públicas e privadas (identificado no quadro 1). O foco da universidade Alfa ainda está no ensino e no aluno, algo claramente identificado no quadro 3. Pouco foi evidenciado com relação a preocupação em atender expectativas sociais e do mercado de trabalho. Portanto, a universidade Alfa caracteriza-se por ser uma instituição volta para si mesma (MINTZBERG; ROSE, 2003). Porém, percebeu-se uma busca pela mudança. Temas deixados de lado no passado começam a ganhar importância dentro da instituição, como é o caso da inovação e do engajamento social. Encontrou-se fortes evidências que refletem uma busca por mudanças para a diferenciação da instituição perante seus concorrentes.

Quadro 4 – Indicadores sugeridos para medir variáveis do modelo

FATORES EXTERNOS	
Variável	Potenciais Indicadores
Ameaça de novos tipos de IES	- Número de alunos em universidades virtuais; - Índices de crescimento anual do número de alunos em universidades virtuais; - Número de alunos em universidades corporativas; - Índices de crescimento anual do número de alunos em universidades corporativas.
Nível de rivalidade entre IES	- Participação de mercado da IES e suas concorrentes diretas; - Investimentos realizados pelas IES concorrentes; - Índices de crescimento anual das IES concorrentes.
Poder de negociação do aluno-cliente	- Quantidade de IES disponíveis para escolha; - Índice de contatos de potenciais alunos; - Índice de inscrições em processos de admissão.
Regulamentação governamental	- Permissões concedidas em lei; - Avaliações institucionais externas; - Avaliações nacionais dos alunos formados.
Estratégias genéricas das IES concorrentes	- Posicionamento percebido das IES concorrentes diretas; - Classificação das IES conforme posicionamento estratégico.
Relacionamento com a sociedade	- Índice de empregabilidade dos formados; - Índices sociais, culturais, demográficos da região onde a IES está inserida; - Participação da IES em questões sociais locais.
Relacionamento com empresas e governos	- Índices de tecnologias transferidas da IES para as empresas locais; - Tecnologias desenvolvidas; - Financiamentos obtidos (públicos e privados); - Índices econômicos locais.
FATORES INTERNOS	
Variável	Potenciais Indicadores
Serviços educacionais oferecidos (cursos e serviços de apoio)	- Índice de matrículas de cada curso de ensino superior oferecido pela IES; - Índice de evasão de cada curso de ensino superior oferecido pela IES; - Satisfação dos alunos-clientes com os serviços de apoio da IES (biblioteca, informática, cantina, secretaria, etc).
Estruturas físicas, tecnologias e localização da IES	- Satisfação dos usuários com as estruturas físicas da IES; - Satisfação dos usuários com as tecnologias da IES; - Grau de importância da localização da IES.
Capacidades dos recursos humanos da IES (docentes e demais colaboradores)	- Qualificação do corpo docente da IES; - Qualificação dos demais colaboradores da IES; - Avaliação do plano da IES para a ampliação da qualificação do corpo docente e demais colaboradores.
Organização da IES para uso de recursos físicos, humanos e financeiros disponíveis	- Avaliação de desempenho dos setores da IES; - Avaliação de desempenho dos colaboradores da IES; - Avaliação do desempenho financeiro da IES.
Capacidade da IES na inovação e aprendizagem organizacional	- Avaliação da inovação em serviços da IES (ensino, pesquisa e extensão); - Avaliação da inovação em processos internos na IES.
Reconhecimento das competências distintivas da IES	- Análise das forças da IES; - Análise das fraquezas da IES.
Foco no mercado e cultura organizacional da IES	- Pesquisa de orientação para o mercado (geração de informações de mercado, disseminação de informações de mercado, resposta ao mercado).
Reputação da IES	- Pesquisa da imagem da IES no mercado; - Participação de mercado da IES.
PÚBLICOS DA IES	
Variável	Potenciais Indicadores
Alunos, potenciais alunos, ex-alunos, pais de alunos	- Satisfação e lealdade dos atuais alunos; - Satisfação e lealdade dos ex-alunos; - Satisfação dos pais de alunos; - Expectativas dos potenciais alunos.
Docentes e demais colaboradores internos	- Satisfação de docentes; - Satisfação dos colaboradores.
Empregadores e entidades de classe	- Desempenho dos formados; - Desempenho dos estagiários.
Governos e agências de investigação	- Expectativas do governo de formação de profissionais; - Índices de patentes e transferência de tecnologias.
Comunidade local e sociedade como um todo	- Expectativas da comunidade local quanto aos profissionais formados; - Necessidades da sociedade quanto aos profissionais colocados no mercado.
Outros (fornecedores, outras IES, etc)	- Pesquisas de satisfação e expectativas com fornecedores, outras IES, etc.

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, concluiu-se que a alta gestão da universidade Alfa ainda não tem bem definidas suas vantagens competitivas. Possui boas indicações do que sejam suas

competências distintivas, usa-as, porém de modo não organizado ou estruturado. Observou-se, portanto, que a sistematização proposta pelo modelo contribui com a universidade Alfa e com outras instituições que oferecem o ensino em nível superior, reunindo organizadamente as informações necessárias para a elaboração da estratégia competitiva de uma universidade.

Como complemento às análises, obtiveram-se também indicadores que podem gerar as informações necessárias para as avaliações e reconhecimento das vantagens competitivas de uma IES. Estes indicadores, descritos no quadro-síntese 4, foram identificados na investigação realizada na universidade Alfa. Pode-se considerar que a identificação dos indicadores foi a principal contribuição deste estudo de caso, visto que a literatura analisada não forneceu tais indicadores, afinal as teorias analisadas foram desenvolvidas sob um foco empresarial e pouco contemplam instituições como universidades. Ao se avaliar cada variável junto aos documentos fornecidos pela universidade e nas entrevistas com os gestores da instituição, conseguiu-se relacioná-las cada uma a indicadores, não necessariamente mensurados pela universidade, porém previstos para serem aplicados.

Segundo os registros da universidade, algo comentado também nas entrevistas, a existência de um grupo de investigação em gestão universitária contribuiu para o desenvolvimento dos indicadores, sendo que este grupo, em suas pesquisas, desenvolveu vários destes métodos de mensuração que se ajustavam ao modelo proposto neste estudo. Portanto, como contribuição para futuras investigações que venham a aplicar o modelo proposto, os indicadores descritos no quadro 4 podem ser úteis e viabilizarem as pesquisas que venham a ocorrer.

5. Conclusões e Recomendações

Tendo como principal objetivo compreender o fenômeno da identificação de vantagens competitivas que dão origem ao desenvolvimento de estratégias em uma IES, este trabalho propôs e testou a uma realidade um modelo que sinaliza as análises que os gestores destas instituições devem realizar, ao relacionar fatores internos e externos a instituição, bem como o público que se relaciona com a IES.

O modelo tomou por base três abordagens teóricas que tratam de estratégias empresariais, adaptando-as ao setor de ensino superior. A partir das Teorias de Competitividade, tanto na Indústria quanto Territorial, estabeleceu-se os fatores externos às IES a serem considerados na busca por vantagens competitivas. Já a Teoria dos Recursos e Capacidades auxiliou no desenvolvimento de uma relação de fatores internos que a gestão das organizações educacionais deve levar em conta ao analisarem a competitividade de sua organização. Por fim, a Teoria dos *Stakeholders* contribuiu para que se identificassem os diversos públicos ligados às IES e que o atendimento as suas necessidades gera vantagens competitivas a estas instituições.

Com o modelo devidamente estruturado e fundamentado, realizou-se um estudo de caso com uma universidade brasileira para comparar o modelo proposto à realidade da gestão competitiva da universidade investigada. Após uma rigorosa análise documental e um conjunto de quatro entrevistas em profundidade, pode-se observar a presença de evidências de todas as variáveis do modelo em seus três construtos: fatores externos e internos, públicos da IES. Constatou-se também que parte das variáveis são efetivamente medidas. As demais variáveis, ainda não mensuradas, encontram-se em estudos para medição, afinal foram consideradas relevantes para a gestão competitiva da universidade investigada. Sendo assim, o estudo de caso corroborou o modelo proposto, onde chegou-se a conclusão que o modelo desenvolvido auxilia aos gestores das IES a encontrarem formalmente as vantagens competitivas de suas instituições. Como contribuição do estudo de caso, foi possível identificar possíveis indicadores para cada variável, sendo vários deles utilizados pela universidade pesquisada como geradores de informações úteis para a competitividade da IES.

Reunindo tradicionais teorias que explicam estratégias empresariais genéricas, a principal contribuição acadêmica deste trabalho foi relacionar estas teorias ao contexto do ensino superior, unindo-as em um único modelo, fornecendo-se variáveis e indicadores para a medida das mesmas. Como implicação gerencial, o modelo proposto auxilia aos gestores das IES na compreensão da competitividade de suas instituições, orientando-os nas análises gerenciais para estabelecimento de um direcionamento estratégico da instituição que dirigem. Como investigações futuras, sugere-se a aplicação do modelo a outras realidades educacionais, utilizando os indicadores propostos aqui, que permitirão generalizá-lo, bem como o aprofundamento das investigações sobre os públicos ligados às IES, e dos fatores internos e externos às estas instituições que influenciam a competitividade deste tipo de organização complexa.

6. Referências

- BARNEY, J. B. "Firm resource and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120, 1991.
- BLOIS, K. J. "The structure of service firms and their marketing policies", *Strategic Management Journal*, Vol. 4, n° 3, pp. 251-261, 1983.
- CAMPBELL-HUNT, C. "What have we learned about generic competitive strategy? a meta-analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n° 2, pp. 127-154, 2000.
- CLARKSON, M. B. E. "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 92-117, 1995.
- COOKE, P. "Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 10, n° 1, pp. 945-973, 2001.
- CRESWELL, J. *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc., 1994
- DENSCOMBE, M. *The good research guide: for small-scale social research projects*. 2 ed. Philadelphia: McGraw-Hill Education, 2003.
- DOBNI, C. B.; LUFFMAN, G. "Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, n° 6, pp. 577-585, 2003.
- DYER, J. H. "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, n° 1, pp. 271-291, 1996.
- EISENHARDT, K. "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, pp. 532-550, 1989.
- FREEMAN, R. E. "The politics of stakeholders theory: some future directions". In: DIENHART, J. W. (Ed.). *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, n° 4, pp. 409-422, 1984.
- FROOMAN, J. "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 2, pp. 191-203, 1999.
- GRANT, R. M. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas, 1996.
- GREGORY, R. "Using stakeholder values to make smarter environmental decisions", *Environment*, Vol. 42, n° 5, pp. 34-44, 2000.
- GRUNDY, T. "Business strategy re-engineering and the bid battle for Marks and Spencer", *Strategic Change*, Vol. 14, n° 4, pp. 195-208, 2005.
- HAIR JR. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Essentials of business research methods*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.
- LAM, Y. L. J.; PANG, S. K. N. "The relative effects of environmental, internal and contextual factors on organizational learning: the case of Hong Kong schools under reforms", *The Learning Organization*, Vol. 10, n° 2, pp. 83-97, 2003.

- LEE, J.; TAI, S. "Critical factors affecting customer satisfaction and higher education in Kazakhstan, *International Journal of Management in Education*, Vol. 2, n° 1, pp. 46-59, 2008.
- MACMILLAN, I. C.; JONES, P. E. "Designing organizations to compete", *Journal of Business Strategy*, Vol. 4, n° 4, pp. 11-26, 1984.
- MARINGE, F. "Interrogating the crisis in higher education marketing: the CORD model", *International Journal of Educational Management*, Vol. 19, n° 7, pp. 564-578, 2005.
- MAZZAROL, T.; SOUTAR, G. N. "Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 13, n° 6, pp. 287-303, 1999.
- McELWEE, G.; PENNINGTON, G. "Dimensions of quality: implications for higher education institutions", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 7, n° 4, pp. 17-21, 1993.
- MEYER Jr., V.; MURPHY, J. *Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil EUA*. 2 ed. ampliada. Florianópolis: Insular, 2003.
- MICHAEL, S. O. "American higher education system: consumerism versus professorialism", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 11, n° 3, pp. 117-130, 1997.
- MICHAEL, S. O. "The cost of excellence: the financial implications of institutional rankings", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 19, n° 5, pp. 365-382, 2005.
- MILLER, D.; CHEN, M. J. "The simplicity of competitive repertoires: an empirical analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 419-439, 1996.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, 1998.
- MINTZBERG, H.; ROSE, J. "Strategic management upside down: tracking strategies at McGill University form 1829 to 1980", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 20, n° 4, pp. 27-290, 2003.
- MOK, K. "Decentralization and marketization of education in Singapore: a case study of the school excellence model", *Journal of Educational Administration*, Vol. 41, n° 4, pp. 348-366, 2003.
- MUNIAPAN, B. "Perspectives and reflections on management education in Malaysia", *International Journal of Management in Education*, Vol. 2, n° 1, pp. 77-87, 2008.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell Publishing, 1959.
- PORTER, M.E. "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, November-December, pp.137-145, 1979.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E.. "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special edition, pp. 95-117, 1991.
- SEGEV, E.; RAVEH, A.; FARJOUN, M. "Conceptual maps of the leading MBA programs in the United States: core courses, concentration areas, and the ranking of the school", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n° 6, pp. 549-565, 1999.
- STORPER, M. *The regional world: territorial development in a global economy*. New York: The Guilford Press, 1997.
- TAM, F. W. "Rethinking school and community relations in Hong Kong", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 21, n° 4, pp. 350-366, 2007.

- TONKS, D. G.; FARR, M. "Market segments for higher education: using geodemographics", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, n° 4, pp. 24-33, 1995.
- VOSS, C. A.; BLACKMON, K.; CHASE, R.; ROSE, E. L.; ROTH, A. V. "Service competitiveness – an Anglo-US study", *Business Strategy Review*, Vol. 8, n° 1, pp. 7-22, 1997.
- WAHEEDUZZAMAN, A. N. M. "States, demographics and competitiveness of America's best universities", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 17, n° 1/2, pp. 77-93, 2007.
- WERNERFELT, B. "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, n° 1, pp. 171-180, 1984.
- WHITTINGTON, R. *What is strategy and does it matter?* Florence/Kentucky: Thomson Learning, 2000.
- WONG, E. O. W. "Operationalization of strategic change in continuing education", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 19, n° 5, pp. 383-395, 2005.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 3 ed. Thousand Oaks/California: Sage Publications, 2003.