

Análise do Posicionamento Estratégico nos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu sob o enfoque da Tipologia de Porter e Barney: Um Estudo de caso em uma Organização de Ensino¹

AUTORES

ALVACIR CILI COMPER CONTE

Universidade do Vale do Itajaí

alvacir@sc.senac.br

ADILSON JOSÉ DE ALMEIDA

Universidade do Vale do Itajaí

adilson.jalmeida@gmail.com

ELITA GROSCH MABA

Universidade do Vale do Itajaí

elitamaba@hotmail.com

RESUMO

Esta pesquisa teórico-empírica tem por objetivo analisar o posicionamento estratégico na oferta de cursos de pós-graduação lato *sensu* de três unidades operativas de uma organização de ensino sem fins lucrativos atuando no segmento da educação profissional. Após as análises teóricas, optou-se pelo o enfoque da diferenciação de Porter e da Visão Baseada em Recursos de Barney para classificar o posicionamento estratégico adotado. A metodologia utilizada para avaliar a adoção de estratégias envolve abordagem teórica e estudo empírico. A pesquisa foi realizada após o fato, com o objetivo de investigar o fenômeno a partir da perspectiva dos entrevistados. Foram realizados registros escritos das entrevistas para possibilitar o resgate das informações e utilizados dados primários obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, que permitiram aos entrevistados discorrer livremente e apresentar seus pontos de vista sobre o fato. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com cinco gestores das três unidades operativas do estado de Santa Catarina. Também foram utilizados dados secundários, levantados em pesquisa nos registros disponibilizados pela organização e legislação do Ministério da Educação e Cultura. Este estudo concluiu que foram dois os posicionamentos estratégicos adotados para a entrada no mercado de pós-graduação lato sensu destas unidades, a diferenciação e os recursos disponíveis.

Palavras-chaves: Estratégia. Diferenciação. Recursos. Pós-graduação.

¹ Autores: Adilson José de Almeida. Adilson.jalmeida@gmail.com. Alvacir Cili Comper Conte. alvacircomper@hotmail.com. Elita Grosh Maba. elitamaba@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Diferentes visões de vários autores contribuem para a discussão sobre os conceitos de estratégia e dos processos de elaboração de estratégia. Essa diversidade de perspectivas no estudo das estratégias empresariais tem caminhado para que, na literatura específica, o conceito se apresente com sentidos múltiplos. Nem sempre estes sentidos são devidamente claros e correspondem a particularidades de como abordar a questão e a operacionalização do conceito (Cavalcanti, 2005). O conteúdo e os processos de elaboração da estratégia são objeto de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. Mas podemos observar que existe convergência em alguns aspectos na base dos conceitos.

Quinn (2001) define estratégia como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Para Stoner e Freeman (1995), a estratégia é o programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização que é a resposta da organização ao seu ambiente através do tempo. Porter (1986, p. 49), descreveu estratégia “como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”.

Miles e Snow (1978) desenvolveram uma tipologia de estratégia separando as empresas em quatro grupos estratégicos. São eles: defensores, prospectores, analíticos e reativos. Os três primeiros tipos de estratégia têm uma configuração específica nos segmentos de tecnologia, estrutura e processos. Os reativos são um grupo de empresas que falha no alinhamento da estratégia definida e na implementação de novas tecnologias, estruturas e processos.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), afirmam que a estratégia tem sido historicamente, abordada por diferentes correntes estanques e relacionam com a fábula do século XIX de John Godfrey Saxe (1816-1887) os cegos e o elefante. Frequentemente citada, mas pouco conhecida representa que nós somos cegos e a formação da estratégia é o nosso elefante. Cada um de nós, ao tentar lidar com os mistérios do monstro, agarra uma ou outra parte. Somando as partes, certamente não teremos um elefante, pois ele é mais do que isso. Sua analogia com a fábula representa os processos de elaboração da estratégia. Estas perspectivas representam processos de elaboração da estratégia fundamentalmente distintos ou partes diferentes do mesmo processo, quando os autores afirmam que “para compreender o todo também precisamos compreender as partes”.

A que se destaca nos últimos anos é a *Resource Based View* (RBV) ou Visão Baseada em Recursos (VBR) quando traduzida para o português. O pressuposto básico da RBV é que o desempenho de uma empresa pode ser explicado pela maneira como são geridos e utilizados os seus recursos. Segundo Barney (1991) os recursos da empresa (*firm resources*) são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade.

Embora tenhamos tantos autores e diferentes visões do conceito de estratégia, o trabalho está centrado nas tipologias de Porter (1986) e Barney (1991), fundamentalmente nos seguintes aspectos: a) na visão baseada em recursos de Barney e b) na estratégia competitiva de Porter.

O trabalho está estruturado em cinco partes, além dessa introdução. A primeira apresenta uma revisão da literatura, estabelecendo o quadro referencial teórico. A segunda parte apresenta o método de pesquisa utilizado para o estudo. A terceira parte introduz as principais alterações estruturais ocorridas na organização em estudo no Brasil no período compreendido entre 1942 até 2008. Na quarta parte, apresentamos a decisão estratégica

ocorrida na organização foco do estudo. E, na última parte, apresentamos a conclusão a que o estudo permitiu chegar.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Etimologicamente o termo estratégia deriva da palavra grega ateniense *strategos* que deriva das palavras *stratos e agein*. A palavra *stratos* significa exército e *agein* liderar. Segundo Cummings, *apud* Roman (2006), relacionava-se com o comandante-chefe de organização militar. Posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades comportamentais com as quais exercia seu papel. Na época de Alexandre (330 a.C), referia-se a habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governança global. Ao tempo de Péricles, 450 a.C. passou a significar “habilidades gerenciais”, como, administração, liderança e poder. Teve aplicação ao mundo dos negócios durante a II Revolução Industrial - final do século XIX e, principalmente, no início do século XX. No século XVIII Adam Smith descreveu as forças de mercado nos termos de “mão-invisível”.

Na área militar, pode ser definida hoje como a ciência dos movimentos e planejamento da guerra e do domínio econômico. Através da estratégia militar foram criados os serviços de inteligência e aprimorada a arte de guerrear. Sun Tzu foi o estrategista que no século IV a.C. escreveu um tratado nominado a arte de guerrear que abordava de forma abrangente as estratégias militares. Afirmam alguns que Napoleão, Adolfo Hitler e Mao TSE Tung seguiam muitos dos ensinamentos e orientações do sábio chinês. Mas foi somente no final da década de 1940 que o conceito de estratégia teve um tratamento dado pela literatura (CUMMINGS *apud* ROMAN, 2006; MINTZBERG E QUINN 2001).

Numa visão mais larga de estratégia empresarial, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sistematizaram os estudos estratégicos em dez escolas do pensamento. Embora as escolas de pensamento estratégico não tratem somente da formulação da estratégia, mas do processo estratégico como um todo, cada uma das dez escolas reforça uma maneira diferente de formular e/ou formar estratégias. Elas podem ser segmentadas em três grupos: as escolas prescritivas, as escolas descritivas e a escola da integração. Cada grupo enfoca o processo estratégico de maneira diferente, reproduzidos no Quadros 1, 2 e 3, a seguir.

ESCOLA DO PENSAMENTO	VISÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA
Design	Focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção
Planejamento	Vê a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal, separado e sistêmico
Posicionamento	Focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado

Quadro 1. Dimensões das Escolas Prescritivas

Fonte: Adaptado pelos autores de Mintzberg *et al.* (2000)

ESCOLA DO PENSAMENTO	VISÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA
Empreendedora	A estratégia é associada ao espírito empreendedor e descreveram sua gênese como se fosse à criação visionária do grande líder
Cognitiva	Busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista
Aprendizagem	Vê o mundo complexo demais para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões. Isso só poderia ser feito em pequenas etapas, à medida que a empresa se adapta;
Poder	Enfatiza a questão política, o processo de negociação que rege o confronto entre

	grupos internos, ou entre a organização e seu ambiente;
Cultural	A estratégia está enraizada na cultura da empresa. Sua elaboração é coletiva e cooperativa;
Ambiental	Propõe um processo de criação de estratégia baseado na reação da empresa ao contexto e às pressões, e não ao que ela é de fato.

Quadro 2. Dimensões das Escolas Descritivas

Fonte: Adaptado pelos autores de Mintzberg *et al.* (2000)

ESCOLA DO PENSAMENTO	VISÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA
Configuração	Procura integrar várias partes, como: gênese, conteúdo, estruturas organizacionais, contextos, em função de estágios de vidas diferentes, como, por exemplo, os do crescimento e da maturidade, considerados de forma progressiva para demonstrar os ciclos de vida das organizações.

Quadro 3. Dimensões das Escolas Integradoras

Fonte: Adaptado pelos autores de Mintzberg *et al.* (2000)

Para Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) a maioria das estratégias que fracassam é fruto da adoção de uma única abordagem, e que o sucesso está em combinar as diferentes escolas de pensamento.

Mintzberg (2001) observa, que, na prática, toda formação da estratégia anda sobre dois pés: um deliberado e outro emergente. Da mesma forma, não existe uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente. Mintzberg e Quinn (2001) complementam que a estratégia puramente deliberada evita o aprendizado, assim que a estratégia é formulada, por outro lado, a estratégia emergente o fomenta. As pessoas agem, uma de cada vez, e reagem a elas, de modo que padrões acabam se formando.

Na análise de Mintzberg (2001), a estratégia emergente enfoca o papel do estrategista que percebe o mundo a sua volta e toma decisões que ao longo do tempo tornam-se padrões. Neste contexto, uma estratégia não necessita de um plano *a priori*, pois, resulta da experiência e da visão de mundo do líder da organização.

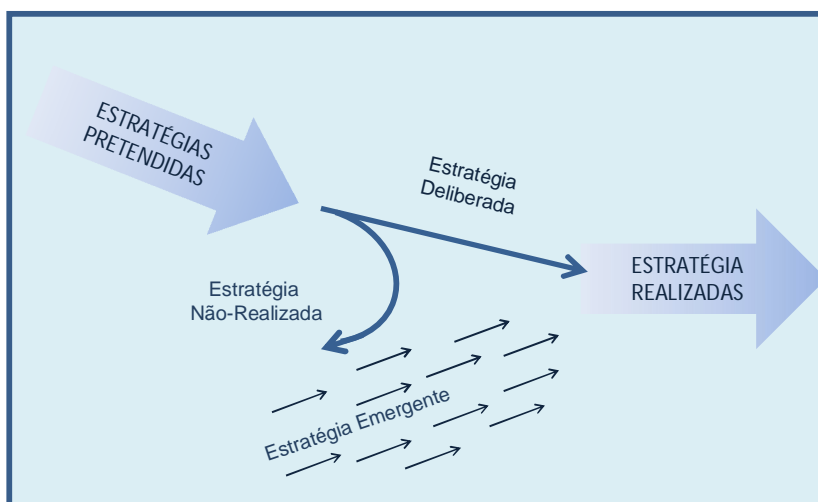


Figura 1 – Formas Básicas de Estratégia
Fonte: Mintzberg *et al* (1985)

2.1 Estratégias Competitivas de Porter

Porter (1986) apresenta uma análise de estratégias competitivas no qual todas as empresas em uma indústria competem baseadas em cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos e serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

Definiu três estratégias competitivas genéricas que a empresa poderá estabelecer como uma posição competitiva favorável e sustentável contra essas forças competitivas e usadas como método para superar os concorrentes em uma indústria: Liderança no Custo Total, Diferenciação e Enfoque. Em algumas, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos e em outras, o sucesso pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentidos absolutos.

2.1.1 Estratégia de Liderança no Custo Total

É uma estratégia que oferece seus produtos com custo mais baixo em relação ao seu concorrente para obter vantagem competitiva. O custo mais baixo é a forma de competir contra a rivalidade de seus concorrentes oferecendo o menor preço.

Segundo Porter (1986), um líder de custo deve obter paridade em relação ao seu produto com o do concorrente para que a partir desta possa obter lucros mais altos do que o do concorrente. Porter (1986) entende que a liderança de custo também exige que apenas uma empresa venha a ditar o preço de venda em seu mercado alvo e não uma dentre as várias empresas. Caso haja mais de uma, a concorrência tende a ser maior dificultando ainda mais obtenção da vantagem competitiva e fatalmente diminuição de seus lucros. Isto seria desastroso para a estrutura de longo prazo da indústria.

Na prática, é muito difícil de ser mantida a sustentabilidade deste tipo de estratégica. A vulnerabilidade que se aloja nos mercados de concorrência perfeita onde todos têm acesso ao insumo e a tecnologia é um fator que pode acabar com a competitividade da empresa.

2.1.2 Estratégia de Diferenciação

Ao contrário da liderança em custo, esta estratégia busca encontrar um equilíbrio entre a necessidade do cliente e quanto ele está disposto a pagar pela diferenciação que o produto oferece. Ela não tem como foco trabalhar seus produtos com custos menores, mas de “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria” (PORTER, 1986, p.51).

Porter (1986), afirma que pode se obter a diferenciação através do nível do serviço oferecido ao cliente ou até mesmo pela durabilidade oferecida pelo produto. Dependendo do ramo da indústria. Desta forma, esta diferenciação não está apenas em ofertar um produto com um grau de diferenciação em relação aos seus concorrentes.

Este tipo de estratégia também pode se tornar vulnerável ao mercado de concorrência perfeita. Duas situações podem ser observadas. a) os concorrentes podem imitar e/ou; b) as bases para a diferenciação perdem importância para os clientes fazendo com que a vantagem competitiva que a empresa tem em relação aos seus concorrentes venha a desaparecer em médio prazo. A empresa deve estar atenta as mudanças e adotar uma postura estratégica ágil e flexível garantindo posição defensável em relação aos concorrentes.

2.1.3 Estratégia de Enfoque

A última estratégia genérica está em determinar um nicho de mercado para atuar. Podemos encontrar dois tipos de estratégia genérica de enfoque: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. As duas buscam trabalhar com um segmento do mercado.

Para Porter (1986, P.52), “a estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla”.

Como toda estratégia genérica que for escolhida pela empresa, a estratégia em enfoque também tem seus riscos. Os concorrentes podem imitá-los e os segmentos-alvo tornam-se sem atrativos. A empresa para trabalhar com este tipo de estratégia precisa optar em atuar apenas em um tipo de segmento, tendo que abandonar outras.

2.1.4 O Meio Termo

Porter (1986), afirma que empresas que conseguem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas são aquelas que apresentam o melhor desempenho. As empresas que procuram uma estratégia híbrida ou que fracassem na busca por uma das três estratégias são as classificadas por ele no *meio-termo*. Segundo este autor “a empresa que se fixou no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade, ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo”.

2.2 Estratégias segundo a Visão Baseada em Recursos

A abordagem baseada em recursos teve como precursores: David Ricardo, Joseph Shumpeter e Edith Penrose (BARNEY, 1991; GRANT, 1992) sendo que a base desta abordagem está alicerçada no trabalho seminal de Penrose (1959). A perspectiva da *Resource Based View* (RBV) está em entender o processo de busca da vantagem competitiva através dos recursos internos que a empresa tem e que seus concorrentes não têm. Barney (1991) estabelece relações entre os recursos das empresas e a geração de vantagens competitivas sustentáveis. Segundo este autor é possível obter vantagem competitiva sustentável quando se têm recursos que são, ao mesmo tempo valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, sem substitutos estratégicos equivalentes.

Para a RBV, é necessário que a empresa seja capaz de identificar suas competências essenciais antes de tomar decisões estratégicas importantes. Inclusive aquelas relacionadas com o ingresso ou saída de um determinado mercado, o investimento em novas tecnologias, a aquisição de capacidades similares ou complementares por meio da formação de redes de empresas.

Para a RBV, cada empresa possui um conjunto próprio de recursos e capacidades que outras empresas não têm. Esses recursos são formados por recursos tecnológicos e humanos, que aliados, transformam-se em competências essenciais da organização. Cabe ressaltar que, a estratégia é realizada conforme as percepções dos seus dirigentes acerca do ambiente no qual as organizações estão inseridas.

Segundo Barney e Hesterly (2007), empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo competindo no mesmo setor (suposição de heterogeneidade de recursos) e existem diferenças de recursos e capacidades entre as empresas que podem inclusive ser duradouras pela dificuldade de outras empresas desenvolverem ou adquirir estes recursos (suposição da imobilidade de recursos). Também é enfatizado por Barney e Hesterly (2007), que três razões principais existem para considerar que um recurso seja de difícil substituição e/ou imitação: a história única da empresa, a ambigüidade causal e a complexidade social de alguns recursos.

Alguns recursos podem ser desenvolvidos em consequência ao caminho que a empresa trilhou ao longo de sua história. Para tanto são considerados inúmeros eventos que fizeram com que a empresa desenvolvesse certos recursos ou capacidades e que se tornaram mais difíceis e/ou raros de serem realizados. Para Barney (1995), esse conceito destaca que a história e a caminhada da empresa necessitam gerar competências dinâmicas, inovadoras nos processos organizacionais e em constante evolução, para poder acompanhar às mudanças e necessidades do mercado garantindo desta forma a sobrevivência e vantagem competitiva da empresa.

Portanto, os recursos e as capacidades de uma empresa dão suporte para sustentar a vantagem competitiva, através da formulação e da implementação de estratégias. Mas, se para os recursos e as capacidades de uma empresa faltam durabilidade, ou se eles são fáceis de serem transferidos ou reproduzidos, a empresa precisa implementar novas estratégias, e desenvolver novas fontes competitivas para impedir ou minimizar a imitação. O retorno financeiro para a empresa, porém, não depende apenas da sustentabilidade da posição competitiva, mas sim da capacidade apropriação do retorno.

É a remuneração dos recursos, ou seja que os recursos geram rendas, retorno econômico. “O pressuposto básico da RBV é que as rendas são originadas pela posse e uso produtivo de recursos essenciais” (BANDEIRA-DE-MELLO, CUNHA, 2001, p.3).

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada na pesquisa foi qualitativa de caráter descritivo tendo o design de estudo de caso (YIN, 2001). Tendo sido estudado mais de um caso, a presente pesquisa caracterizou-se como um estudo multicaso.

A pesquisa de caso múltiplo pode apresentar vantagens e desvantagens, podendo as evidências apresentadas ser consideradas mais convincentes e o resultado final do estudo com mais propriedade. Já o fundamento lógico apresentado em caso único, dificilmente será satisfeito por casos múltiplos (YIN, 2001).

Conforme Eisenhardt apud Lacerda (2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possibilita a compreensão da dinâmica, presente em situações específicas e pode combinar métodos de coleta com entrevista, análise de arquivos e relatórios, observações e questionários, propiciando a obtenção de dados qualitativos, quantitativos ou ambos.

As entrevistas para levantamento dos dados foram feitas através de perguntas semi-estruturadas, permitindo captar dos gestores qual a estratégia adotada pela organização quando ofertado cursos de pós-graduação para o mercado de acordo com a teoria de Mintzberg (2000 e 2001). A análise da estratégia genérica foi realizada sob a tipologia de Porter (1986) e de recursos de Barney (1991 e 1997). Com o objetivo de preservar a identidade da organização pesquisada foram utilizadas as letras A, B e C para denominar as Unidades Operativas. As entrevistas foram realizadas com cinco gestores, assim distribuídos: Unidade A (2), Unidade B (1), Unidade C (2).

Tratou-se de uma pesquisa realizada após o fato, com o objetivo de investigar o fenômeno a partir da perspectiva dos entrevistados. Outro aspecto importante para a caracterização desta pesquisa como um estudo de caso, é que a mesma almeja o exame de acontecimentos recentes, mas que ao mesmo tempo, os comportamentos importantes não possam ser manipulados (YIN, 2001).

Também foram utilizados dados secundários, levantados em pesquisa nos registros disponibilizados nas Unidades A, B e C, na Administração Regional e Nacional da organização em estudo e legislação do MEC.

4. A ORGANIZAÇÃO DE ENSINO

Criado em 10 de janeiro de 1946, é uma instituição de educação profissional aberta à toda sociedade. Sua missão é desenvolver pessoas e organizações para o mundo do trabalho, com ações educacionais e disseminando conhecimentos em comércio de bens e serviços. Prepara pessoas para o setor de comércio e serviços, contribuindo para a valorização do trabalhador por meio de sua capacitação profissional em diversas áreas de formação.

Através de diferentes modalidades de ensino, a instituição está presente em mais de 1.850 municípios, capacitando para o mundo do trabalho cerca de 1,7 milhões de brasileiros, a cada ano considerando as 500 unidades operativas por todo território brasileiro e as 60 unidades móveis (caminhões e barcas).

5. ANÁLISE DOS DADOS

Em Santa Catarina, a estrutura da organização de ensino em estudo, é formada por uma rede composta por oito faculdades de tecnologia, dez centros de educação profissional, três centros especializados, três postos avançados, quatro carretas, além de uma administração regional.

Iniciou suas atividades no estado em 1947, um ano após sua criação. Possui uma estrutura física de aproximadamente 22 mil m² de área construída e um corpo funcional com mais de mil colaboradores. Nos municípios e localidades onde não há uma unidade operativa, é possível oferecer cursos às comunidades com utilização das unidades móveis, quatro carretas com salas equipadas para atender a demanda de alunos nos cursos.

Inicialmente as atividades de educação profissional foram realizadas nas modalidades de formação inicial e continuada. Na década de 90 a organização em estudo do estado passou a atuar com educação a distância em ambiente virtual de aprendizagem. Em 1996, além da educação inicial e continuada, foi introduzida nas unidades operativas do estado a modalidade de ensino técnico. Em 1998, foram introduzidos também cursos de pós-graduação inicialmente em parceria com a Fundação Getúlio Vargas. A partir de 2003 ingressou na era da educação superior lançando as faculdades próprias.

5.1 Características das Unidades Operativas em estudo

As Unidades A, B e C seguem a filosofia da instituição adotada nacionalmente, ou seja, formam profissionais com uma visão mais ampla que os limites de sua ocupação, capazes de interagir com o mercado e acompanhar as suas inovações técnicas e tecnológicas.

As Unidades A e B estão localizadas na região do Vale do Itajaí e a Unidade C no Oeste de Santa Catarina. Apresentam características comuns tanto na sua estrutura como no seu modo de atuação.

As Unidades A e C desenvolvem ações de educação profissional por meio de cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores; educação profissional técnica de nível médio; e educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação.

A Unidade B atua nas modalidades de formação inicial e continuada e profissional técnica de nível médio. O desenvolvimento de cursos de pós-graduação só foi possível devido à extensão de uma Unidade caracterizada Faculdade como certificadora.

As três unidades realizam suas atividades educacionais em espaço físico próprio com uma estrutura moderna. Dispõe de salas de aula, laboratórios, biblioteca, cantina, ambientes administrativos e educacionais, sala de professores, sala de reuniões e espaço para ambientação de funcionários e alunos.

UNIDADES	TEMPO DE ATUAÇÃO	NÍVEIS DE ATUAÇÃO	Nº DE MUNICÍPIOS DE ABRANGÊNCIA	ÁREAS DE ATUAÇÃO	CONSTITUIÇÃO
Unidade A	41 anos	Educação Inicial e Continuada Educação Técnica Educação Superior	11	Gestão Comércio Comunicação e artes Saúde Informática, Imagem pessoal, Turismo e hospitalidade	Faculdade de Tecnologia
Unidade B	30 anos	Educação Inicial e Continuada Educação Técnica	28	Gestão Comércio Saúde Informática Imagem pessoal	Centro de Educação Profissional
Unidade C	20 anos	Educação Inicial e Continuada Educação Técnica Educação Superior	33	Gestão Comércio Saúde Informática Imagem pessoal	Faculdade de Tecnologia

Quadro 4. Características das Unidades Operativas

Fonte: Autores

5.2 A Pós-Graduação Lato Sensu

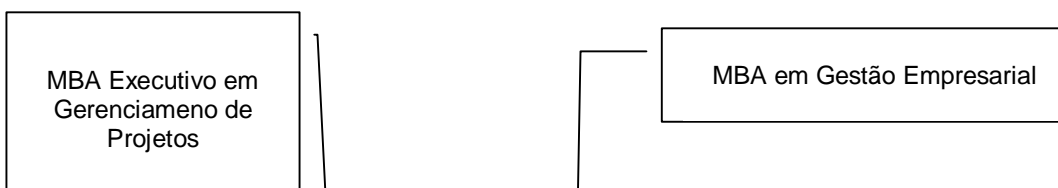
Observa-se atualmente, no contexto competitivo das organizações, um cenário caracterizado por rápidas e profundas mudanças. Essas mudanças determinam que as organizações adotem posturas estratégicas ágeis e flexíveis, objetivando conquistar vantagens competitivas que garantam uma posição superior no mercado em relação aos concorrentes.

As empresas defrontam-se, no meio ambiente em que competem, com diversos fatores que a impulsionam ou limitam-nas em direção a uma posição que permita atingir uma rentabilidade satisfatória. Para que esses fatores que as impulsionam (forças e oportunidades) sejam catalisados e os que as restringem (fraquezas e ameaças) sejam reduzidos ou mesmo sanados, as organizações se utilizam das estratégias, no intuito de alcançar uma melhor *performance* (PORTER, 1986).

De acordo com os institucionalistas, as organizações estão diretamente influenciadas pelo ambiente. Segundo Duncan (1972) “os teóricos organizacionais enfatizam que as organizações deveriam adaptar-se ao ambiente se elas quiserem sobreviver”. Nesse sentido, a sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento a orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das estratégias implementadas e, por conseguinte, para o pleno funcionamento interno. Assim, diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações também competem pelo alcance da legitimidade institucional, o que torna suas práticas cada vez mais homogêneas, ou isomórficas. (MACHADO-DASILVA e FONSECA, 1996, p. 213).

Segundo Rosseto e Rosseto (1999), a perspectiva institucional concebe o desenho organizacional não como um processo racional, e sim, como processos derivados das pressões tanto externas como internas que, com o tempo, levam às organizações em um campo, a se parecerem uma com as outras.

De 1998 a 2005, a organização em estudo oferecia cursos de pós-graduação em parceria com instituições de ensino e à distância, conforme apresentação abaixo:



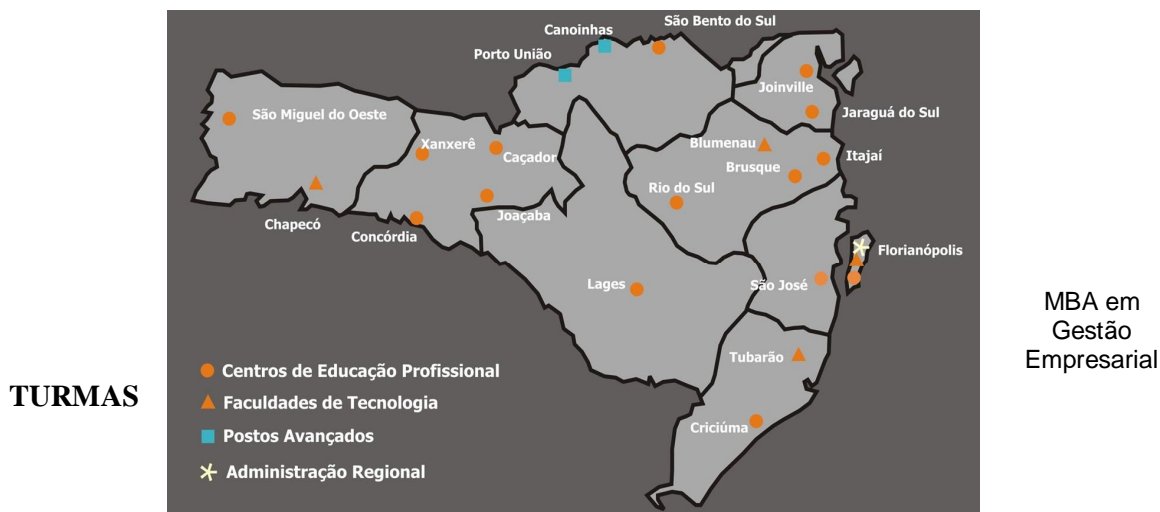


Figura 2 – Turmas em parceria com a FGV
Fonte: Projeto pós-graduação lato *sensu* da organização de ensino



Figura 3. Turmas em parceria com a PUC/PR
Fonte: Projeto pós-graduação lato *sensu* da organização de ensino

Especialização em Educação a Distância;
Especialização em Educação Ambiental;
Especialização em Gestão Educacional.

Fonte: Adaptado pelos autores do projeto pós-graduação *lato sensu* da organização de ensino

5.3 Projeto Piloto

Com o objetivo de ampliar seu escopo de atuação, a organização em estudo desenvolveu um projeto de implantação de cursos de pós-graduação *lato sensu*. O projeto abordou aspectos para ir além da finalidade específica, que é a formação intelectual e a produção de conhecimento nos diversos campos do saber, preparando profissionais para atuar em empresas e instituições, públicas e privadas, nas áreas específicas de cada programa.

Deliberou um posicionamento estratégico baseado na diferenciação do produto e do serviço ofertados para obter um impacto significativo sobre o sucesso dos cursos de pós-graduação, assegurando um desempenho competitivo.

A proposta foi lançar os primeiros cursos através de projeto piloto na Faculdade de Tecnologia de Florianópolis e Faculdade de Tecnologia de Chapecó da organização em estudo.

Nome do Curso	Local da Realização	Data de Início
Segurança da Informação	Florianópolis	Julho/2006
	Chapecó	Agosto/2006
Desenvolvimento Cognitivo	Florianópolis	Agosto/2006

Quadro 6. Lançamento dos cursos

Fonte: Projeto pós-graduação *lato sensu* da organização de ensino

A coordenação técnica da mantedora fez a avaliação e acompanhamento para monitorar a implantação do projeto piloto, visando à correção de não conformidades e a implantação das mudanças necessárias. A partir de 2007 foi ampliado para que as demais Unidades Operativas da organização lançassem suas primeiras turmas dos cursos desenvolvidos conforme quadro abaixo:

Cursos	Área de Formação Profissional
Segurança da Informação	Informática
Desenvolvimento Cognitivo	Educação
Gestão Estratégica do Varejo	Comércio
Estratégias Financeiras e de Custos	Gestão
Mediação e Arbitragem	Gestão
Gestão de Pessoas	Gestão
Gerenciamento de Projetos	Gestão

Quadro 7. Cursos ofertados para todas as Unidades Operativas de SC

Fonte: Adaptado pelos autores do projeto pós-graduação *lato sensu* da organização de ensino

6. CONCLUSÃO

O trabalho aqui apresentado é o resultado do estudo multicase realizado em três Unidades Operativas de uma organização de ensino, com o objetivo geral de analisar o posicionamento estratégico na oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*. Após a análise teórica este estudo concluiu que foram dois os posicionamentos estratégicos adotados para a

entrada no mercado de pós-graduação lato *sensu* destas unidades: a diferenciação e os recursos disponíveis.

Os dados analisados permitem concluir que as Unidades Operativas A e C apoiaram-se na estratégia baseada em recursos disponíveis, no entanto, é necessário destacar que os recursos e competências que as duas unidades de análise contam não são únicos e exclusivamente delas e sim capacidades acessíveis a toda a rede da organização em estudo.

Uma vantagem competitiva relatada pelos entrevistados das Unidades Operativas A e C é a capilaridade da rede na região, percebida por eles como oportunidade de compartilhar a força de vendas de todas as unidades e obter vantagem com a combinação e coordenação de recursos num processo de ação determinado e obter um resultado predefinido pelos envolvidos que neste caso foi mostrar o portfólio com um número ampliado de cursos e a força da marca.

Os entrevistados destas unidades também ressaltaram que a oferta dos programas em toda a rede, também traz uma possibilidade ao futuro aluno, trata-se de uma vantagem e mobilidade no atendimento, pois caso necessite de alguma transferência durante a realização de algum programa, ele poderá fazê-lo sem maiores dificuldades já que existe a padronização no portfólio de todas as unidades.

Para eles esta mesma capilaridade traz outra grande vantagem, trata-se da contratação dos profissionais docentes necessários para ministrar as aulas. O número de profissionais disponíveis em toda a rede fica em torno de 1000 pessoas, preparados e com comprovada qualificação acadêmica e experiência profissional na área de conhecimento em que se inserem as disciplinas por eles ministradas. Na análise documental podemos conhecer um programa de formação de docentes da organização em estudo. Segundo o entrevistado os profissionais contratados têm um bom conhecimento técnico, porém, com deficiência nas habilidades pedagógicas, além de prepará-los para atuar com a metodologia adotada.

Os entrevistados relataram que toda a sua estrutura, principalmente as tecnologias educacionais, o sistema de educação à distância, de teleconferência, TV, as editoras e a capacidade de investimento garantida pela contribuição compulsória, são elementos que para os integrantes da rede se transformam em relacionamento inter-organizacionais com objetivos mútuos de cooperação.

Importante ressaltar que o único ponto apresentado como negativo, registra-se com relação à autonomia relacionada a alguns processos já que o consenso é uma necessidade na parceria.

Já a Unidade Operativa B demonstrou ter o posicionamento estratégico baseado na diferenciação. Conforme afirmação de Porter (1986, p.51), a estratégia de diferenciação, por sua vez, visa “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria”. Assim, as fontes de diferenciação para uma empresa e seus produtos e serviços podem ser a marca, a tecnologia empregada, os serviços personalizados, a rede de fornecedores.

As principais características de diferenciação descrita pelo gestor desta unidade foram: o perfil dos docentes, a capilaridade para recuperação de disciplinas não frequentadas, a proposta pedagógica, o projeto integrador e a política de atendimento.

O gestor relatou que é “os docentes apresentam habilidade de comunicação e compromisso com a instituição. São profissionais com titulação mínima de mestrado, com comprovada qualificação acadêmica e experiência profissional na área de conhecimento em que se inserem as disciplinas por eles ministradas. O docente ministra somente uma disciplina por curso, exceto em casos especiais, que são definidos pela mantenedora”.

No documento apresentado pelo entrevistado consta que a proposta pedagógica estabelece a vinculação entre educação profissional e trabalho, aliando teoria e prática de forma interativa, seja por meio de aulas laboratório, da elaboração de projetos ou através de

estudos de caso, abrindo possibilidades de os alunos reportarem-se as suas vivências empresariais, buscando referências e dividindo experiências com o grupo.

Segundo o gestor desta unidade ao longo do curso, acontece à elaboração de um projeto integrador, sob o acompanhamento e orientação de uma unidade curricular integradora, além de permitir ao aluno resgatar os conhecimentos adquiridos em cada uma das unidades curriculares, busca contextualizar os recursos e teorias apreendidas com sua conseqüente aplicação no mercado de trabalho.

Para este entrevistado a política de atendimento está evidenciada na estrutura física com salas de aulas equipadas, laboratórios disponíveis para as disciplinas específicas, coffee break servido em cada intervalo, kit aluno com brindes e material de primeira linha oferecido no primeiro dia de aula e entrega do material didático disponibilizado ao aluno quinze dias antes do início da disciplina.

Observamos que as unidades apesar de pertencerem a um só sistema, possuem suas particularidades, portanto, o enfoque no desenvolvimento de suas estratégias pode ser diferente. Este fato legitima um possível conflito entre o principal e o agente. Este conflito é descrito pela Teoria da Agência que segundo Sztajn *et al.* (2005, p. 108) “tem como elementos fundamentais a existência de objetivos conflitantes entre o principal e o agente”.

Recomendamos a elaboração de uma pesquisa sob a luz desta teoria com a possibilidade de estudar os diferentes resultados em relação ao desempenho das unidades quando estas não se posicionam de acordo com a mantenedora.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. **A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXV ENANPAD) *Anais...* Campinas, 15 p. CD-ROM, 2001.

BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage – **Journal of Management**, v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.B. ; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

CAVALCANTI, G.S.S.. **Implicações das Competências Técnico-Organizacionais para a Performance Competitiva em Empresas Seguidoras de Mercado:** Evidências do Segmento de Turismo de Aventura no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005

CASAROTTO, N. F.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 2001.

ROMAN, J.N. A Formação de Estratégia: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior, Biguaçu, 2006.

DUNCAN, R.B. **Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty.** Administrative Science Quarterly, 1972.

LACERDA, D. P. A Complementariedade das abordagens à estratégia e o ciclo de vida das competências. In: II Encontro de Estudos em Estratégia, 2005, Rio de Janeiro. Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia – 3 Es. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

GODOY, A.S. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. *In Revista de Administração de Empresas*: v. 35, n.3, p. 20-29, São Paulo: 1995.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. Berkeley, v. 33, Issue 3, Spring 1991.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V. **Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. Organizações e Sociedade**. v. 4, n. 7, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisas de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MILES, R. E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-hill, 1978.

MINTZBERG, M; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Cap. 1. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, M.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Cap. 1 e 5, 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7ª Ed., Capítulo 2 e 7. Rio do Janeiro: Campus, 1986.

Projeto pós-graduação Lato Sensu do Senac/SC. Florianópolis, 2005.

ROSSETO, C.R. e ROSSETTO, A.M. **As Perspectivas Institucionais e da Dependência de Recursos no Processo de Adaptação Estratégica Organizacional: Um Estudo Multicaso de Três Empresas Familiares do Setor de Edificações**. ENAMPAD, 2000.

SENAC. DN. **Senac 60 anos**. Rio de Janeiro, 2006.

STONER, J.A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

SZTAJN, R. *et al.* Economia dos contratos. *In ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. (Orgs.). Direito e economia: análise econômica do direito e das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.