



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**Faculdade de Ciências Econômicas**

**Departamento de Ciências Administrativas**

**CEPEAD**

**COMPETITIVIDADE, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO**

**FINANCEIRO: Um Estudo das Instituições Privadas de**

**Educação Superior Brasileiras**

**Tese**

**Doutorando: Ricardo Viana Carvalho de Paiva**

**Orientador: Professor Francisco Vidal Barbosa, Phd**

**Belo Horizonte, Minas Gerais**

**Junho/ 2011**



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **RICARDO VIANA CARVALHO DE PAIVA**, REGISTRO Nº 73/2011. No dia 28 de junho de 2011, às 14:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 06/06/2011, para julgar o trabalho final intitulado "**Competitividade, Estratégia e Desempenho Financeiro: Um Estudo das Instituições Privadas de Educação Superior Brasileiras**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Finanças**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 28 de junho de 2011.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves  
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. José Edson Lara  
(Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo/MG)

Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira  
(FACE/ FUMEC)

Prof. Dr. Marcos Antônio de Camargos  
(IBMEC/MG)

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares  
(Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo/MG)

**RICARDO VIANA CARVALHO DE PAIVA**

**COMPETITIVIDADE, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO FINANCEIRO:  
Um Estudo das Instituições Privadas de Educação Superior Brasileiras**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Linha de Pesquisa: Finanças

Orientador: Prof. Francisco Vidal Barbosa,  
Phd.

**Belo Horizonte**  
**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**2011**

Reservei à dedicatória as últimas frases que escrevi nesse trabalho. Elas foram também as primeiras concebidas, quando do início do mesmo, por representarem a grande convicção que me acompanha:

À Raquel, minha esposa, e aos meus filhos Pedro e Gabriel, pelo amor de família. À minha mãe Carmélia, por me tornar um apaixonado pelo saber. À Zenilda, pelo amor de segunda mãe; Ao meu sogro Nelson e minha sogra Maria Olympia, pelo incentivo. Ao meu pai Francisco, sempre presente...

## AGRADECIMENTOS

O encerramento deste trabalho representa para mim muito mais do que a defesa de uma Tese. Juntamente com ele, também termina um ciclo de quatro anos muito intensos. Existem pessoas especiais, cuja contribuição e envolvimento nesse período também foram muito intensos e que, por isso, é preciso destacar a minha gratidão por elas.

Primeiramente, agradeço ao meu orientador Prof. Francisco Vidal Barbosa, pelo seu apoio incondicional e pela confiança que depositou em mim ao longo de todos esses anos de amizade e rica convivência. O seu caráter, a sua lealdade e o seu compromisso com a qualidade acadêmica são ensinamentos que levarei comigo para sempre.

Agradeço a todos os professores CEPEAD pelo aprendizado e pelo crescimento que me proporcionaram.

Também agradeço aos funcionários administrativos do Programa de Doutorado em Administração, em especial a Érika Martins Lage. O aprendizado e o apoio que recebi de todos, nesse período, foi de grande valor.

Agradeço ao amigo Prof. Alexandre Teixeira Dias pelo auxílio na concepção e elaboração do método estatístico adotado no trabalho, de fundamental importância para a realização deste.

Agradeço também ao amigo Prof. Hernani Viana Saraiva, pelas orientações e ensinamentos concedidos para a elaboração do método qualitativo. O seu auxílio foi também de fundamental relevância neste trabalho.

É também importante prestar a minha gratidão ao amigo Prof. Marcelo Land, pelas orientações quanto ao método estatístico, sempre regadas com o bom humor que lhe é característico.

O apoio da amiga Célia Cristina Iglesias Ramos (Celinha) na execução dos gráficos também de grande importância.

Agradeço à amiga Gilmara Machado pelo auxílio nas questões técnicas do Word.

À Valeria Garcia, agradeço pela correção, precisão e dedicação na revisão ortográfica.

A todos os amigos do Instituto de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão do Centro Universitário UNA, que me auxiliaram na condução das atividades do dia a dia durante a minha ausência e, em especial, à Cynthia de Filippo.

Aos entrevistados Daniel Castanho, Marcelo Bueno, Mauricio Escobar, Padre Geraldo Magela Teixeira, Átila Simões, Inês Barreto, Johann Lunkes, Rogério Massaro, Eduardo Soares, Rômulo Albertini, e ao entrevistado mantido em sigilo, da Kroton, agradeço pelas informações transmitidas e pelo tempo dispensado para a realização das entrevistas.

Gostaria de destacar o apoio concedido pelo Centro Universitário UNA e em especial destaque pelo Vice-Reitor Átila Simões, que, mais que um chefe, foi um amigo, prestando o apoio e o estímulo necessários nos momentos difíceis desse período.

Aos meus irmãos, cunhados, cunhadas e sobrinhos agradeço por me trazerem o sentimento de família.

Ao Sabino e à Simone por serem tão carinhosos e especiais.

Ao Cirilo e ao Francisco Abreu por sempre estarem presentes nos momentos mais difíceis.

Ao Tio Zézé pelo exemplo e pela referência.

À minha mãe, Carmélia Viana de Paiva, e ao meu pai, Francisco Geraldo de Paiva (*in memoriam*), fica a minha gratidão pelo exemplo, pelo amor, pelo gosto pelos estudos e pelo trabalho.

Finalmente, mas não em última posição, gostaria de agradecer à minha esposa, Raquel, pelo amor, pela renúncia, pela orientação e pelo estímulo, sempre concedidos de maneira incondicional e aos meus filhos Pedro e Gabriel, por serem sempre fonte de motivação, de inspiração e de alegria. A vocês três dedico o meu amor e o meu esforço.

## RESUMO

O presente trabalho busca identificar quais os fatores de competitividade que influenciaram a geração de valor das instituições privadas de ensino superior brasileiras entre os anos de 2006 e 2009. Para a realização do estudo, foram analisadas nove instituições de ensino: o Centro Universitário UNA, o Centro Universitário Unimonte, o Centro Universitário UNIBH, a Kroton, a Anhanguera, a Estácio de Sá, a SEB, a PUCMINAS e a PUCSP. Para a realização do trabalho, adotou-se a seguinte definição para o conceito de competitividade: “*competitividade é a capacidade da empresa de formular e de implementar estratégias competitivas, que lhe permitam conservar ou ampliar sua geração de valor, diante das condições macroambientais existentes, do seu setor e de suas restrições e potencialidades internas.*” Essa definição tem como pilares três constructos: (i) Competitividade, (ii) Estratégia Competitiva e (iii) Geração de Valor. Para esses três constructos, o presente trabalho buscou estabelecer um arcabouço conceitual com o objetivo de construir instrumentos para a sua avaliação. A estratégia de pesquisa adotada foi a de Estudo de Multicasos. A coleta de dados foi realizada através de análise documental, de pesquisa de um amplo referencial teórico, de análise de dados secundários e de entrevistas em profundidade. Como técnicas para a análise de dados, foram adotadas a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), em específico o método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS<sup>1</sup>) para o tratamento quantitativo. Para o tratamento qualitativo, adotou-se a Técnica de Análise de Conteúdo para a análise das entrevistas efetuadas. De acordo com o resultado obtido pelo método PLS, pôde-se concluir que os fatores que influenciaram a geração de valor das instituições de ensino estudadas foram: Fatores Macroeconômicos, Fatores Sociais, Condições de Oferta, Condições de demanda e Estratégia da Firma. De acordo com o resultado da Análise de Conteúdo, pôde-se concluir que os fatores que influenciaram a geração de valor das instituições de ensino estudadas foram: Envolvimento do País em Negócios Internacionais, Fatores Nacionais de Produção, Fatores Macroeconômicos, Fatores Sociais, Condições de Oferta, Condições de Demanda, Regime de Incentivo e de Regulação da Concorrência, Estrutura de Mercado, Firma e Estratégia.

Palavras-Chave: Competitividade, Estratégia, Geração de Valor, Método PLS (*Partial Least Squares*), Análise de Conteúdo.

---

<sup>1</sup> Em Inglês: *Partial Least Squares*

## ABSTRACT

This study seeks to identify the competitiveness factors that actuate over the of value creation of the private Universities in Brazil between the years 2006 and 2009. To conduct the study, nine educational institutions were analyzed: The Centro Universitário UNA, the Centro Universitário Unimonte, the Centro Universitário UNIBH, the Kroton, the Anhanguera, the Estácio de Sá, the SEB, the PUCMINAS and the PUCSP. For this work, it was adopted the following definition for the concept of competitiveness: "Competitiveness is the company's ability to formulate and implement competitive strategies that enable it to retain or increase its value creation in the face of the existing macro-environmental conditions, its market and its internal constrains and potentials." This definition has three pillars constructs: (i) competitiveness, (ii) Competitive Strategy and (iii) Value Creation. For all three constructs the present study has aimed to establish a conceptual framework with the objective of creating instruments for its evaluation. The research strategy adopted was the Multicase Study. Data collection was conducted through documental analysis, literature review, secondary data analysis and in-depth interviews. As techniques for data analysis, was adopted the Structural Equation Modeling (SEM), in particular the method of Partial Least Squares (PLS) for the quantitative treatment. For the qualitative treatment, was adopted the technique of content analysis to analyze the interviews conducted. According to the result obtained by the PLS method, it was concluded that the factors acting over the value creation of educational institutions were: Macroeconomic Factors, Social Factors, supply conditions, demand conditions and company strategy. According to the results of content analysis, it was concluded that the factors influencing the value creation of educational institutions were: the country's involvement in International Business, National Production Factors Production Macroeconomic Factors, Social Factors, Supply Conditions, Demand Conditions, Incentive Scheme and Regulatory Competition, Market Structure and Company Strategy.

Keywords: Competitiveness, Strategy, Value Creation, Partial Least Squares Method (PLS), Content Analysis.



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: O modelo da Estrutura-Condução-Desempenho.....	44
FIGURA 2: Determinantes da vantagem nacional.....	48
FIGURA 3: Fatores empresariais .....	53
FIGURA 4: O triângulo da competitividade estrutural .....	54
FIGURA 5: Fatores determinantes da competitividade .....	55
FIGURA 6: Forças que dirigem a concorrência da Indústria.....	66
FIGURA 7: Origens da vantagem competitiva nas abordagens das forças competitivas e das barreiras à entrada.....	81
FIGURA 8: Fontes de vantagem competitiva nas abordagens da RBV e das Competências Dinâmicas .....	82
FIGURA 9: O Modelo Estrutural proposto para a análise da Competitividade.....	101
FIGURA 10: Quatro paradigmas para análise da teoria social. ....	106
FIGURA 11: Tipos de Projetos de estudos de caso.....	110
FIGURA 12: Exemplo de Modelo PLS.....	116
FIGURA 13: O Modelo Estrutural Resultante – Fatores Influenciadores da Geração de Valor das Instituições Pesquisadas-.....	278

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Evolução das matrículas no ensino médio regular no Brasil .....	132
GRÁFICO 2 – Projeção de matrículas na graduação presencial do Brasil – Setor privado ..	134
GRÁFICO 3 – Projeção das matrículas no ensino superior no Brasil (Público+Privado+EAD) .....	134
GRÁFICO 4 – Projeção de Matrículas no ensino superior do Brasil (Público+Privado).....	135
GRÁFICO 5 - Evolução do Faturamento do Ensino Superior Privado Brasileiro.....	136
GRÁFICO 6 – Evolução do Valor Médio das Mensalidades.....	136
GRÁFICO 7 – Evolução dos números de candidatos, dos números de vagas e dos números de ingressos nas IES Privadas .....	137
GRÁFICO 8 - Evolução do número de Instituições de Ensino Superior no país.....	138
GRÁFICO 9 – Relação Ingressante/Vaga no setor privado .....	138
GRÁFICO 10 – Relação Preço/ Aluno nas aquisições do setor de educação .....	139
GRÁFICO 11 – Evolução do Número de Docentes na Graduação Presencial no Brasil.....	142
GRÁFICO 12 – Evolução do número de cursos de graduação presencial no Brasil .....	143
GRÁFICO 13 – Evolução do número de concluintes na graduação presencial no Brasil .....	143
GRÁFICO 14 – Evolução da taxa de evasão nas instituições de ensino superior no Brasil..	144
GRÁFICO 15 – Evolução dos ingressantes na educação à distância no Brasil .....	145
GRÁFICO 16 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - Centro Universitário UNA .....	147
GRÁFICO 17 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - Centro Universitário UNIBH .....	148
GRÁFICO 18 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - Centro Universitário Unimonte .....	150
GRÁFICO 19 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - Kroton .....	151
GRÁFICO 20 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - Anhanguera .....	153
GRÁFICO 21 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - SEB .....	154
GRÁFICO 22 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - Estácio de Sá.....	156
GRÁFICO 23 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - PUCMINAS.....	157
GRÁFICO 24 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - PUCSP .....	159
GRÁFICO 25 – EVA Estácio de Sá.....	168
GRÁFICO 26 – EVA do Centro Universitário UNA.....	168
GRÁFICO 27 – EVA PUCSP .....	169

GRÁFICO 28 - EVA Centro Universitário Unimonte .....	170
GRÁFICO 29 – EVA Centro Universitário UNIBH.....	171
GRÁFICO 30 – EVA SEB .....	172
GRÁFICO 31 – EVA Kroton .....	173
GRÁFICO 32 – EVA PUCMINAS.....	174
GRÁFICO 33 – EVA Anhanguera.....	175
GRÁFICO 34 – CGR1 – Centro Universitário Unimonte .....	176
GRÁFICO 35 – CGR1 – Centro Universitário UNIBH.....	177
GRÁFICO 36 – CGR1 - PUCSP .....	177
GRÁFICO 37 – CGR1 - PUCMINAS .....	178
GRÁFICO 38 – CGR1 - Anhanguera .....	179
GRÁFICO 39 – CGR1 - Kroton.....	179
GRÁFICO 40 - CGR1 – Centro Universitário UNA .....	180
GRÁFICO 41 – CGR1 – Estácio de Sá.....	181
GRÁFICO 42 – CGR1 - SEB.....	182
GRÁFICO 43 – CGR2 – Anhanguera.....	184
GRÁFICO 44 – CGR2 – Centro Universitário UNIBH.....	184
GRÁFICO 45 – CGR2 – PUCMINAS.....	185
GRÁFICO 46 – CGR2 – Kroton .....	186
GRÁFICO 47 – CGR2 – Centro Universitário Unimonte .....	186
GRÁFICO 48 – CGR2 – Centro Universitário UNA.....	187
GRÁFICO 49 – CGR2 – PUCSP .....	188
GRÁFICO 50 – CGR2 – SEB .....	188
GRÁFICO 51 – CGR2 – Estácio de Sá.....	189
GRÁFICO 52 – EFP - SEB .....	191
GRÁFICO 53 – EP – Estácio de Sá .....	192
GRÁFICO 54 – EP - Anhanguera .....	193
GRÁFICO 55 – EP - PUCMINAS .....	194
GRÁFICO 56 – EP - SEB .....	194
GRÁFICO 57 – EP Kroton.....	195
GRÁFICO 58 – EP – Centro Universitário UNIBH .....	196
GRÁFICO 59 – EP - PUCSP .....	196
GRÁFICO 60 – EP – Centro Universitário UNA .....	197
GRÁFICO 61 – EP – Centro Universitário Unimonte .....	197

GRÁFICO 62 - PRH - Anhanguera.....	199
GRÁFICO 63 - PRH - Kroton.....	199
GRÁFICO 64 - PRH - Centro Universitário UNA .....	200
GRÁFICO 65 - PRH - SEB.....	201
GRÁFICO 66 - PRH - Estácio de Sá.....	201
GRÁFICO 67 – PRH - Centro Universitário UNIBH.....	202
GRÁFICO 68 - PRH - PUCMINAS .....	203
GRÁFICO 69 - PRH - PUCSP.....	203
GRÁFICO 70 - PRH - Centro Universitário Unimonte .....	204
GRÁFICO 71 - R – Estácio de Sá.....	205
GRÁFICO 72 - R – Centro Universitário UNA.....	206
GRÁFICO 73 - R – Kroton .....	207
GRÁFICO 74 - R - PUCMINAS.....	207
GRÁFICO 75 - R - Anhanguera.....	208
GRÁFICO 76 - R – Centro Universitário UNIBH.....	209
GRÁFICO 77 - R - PUCSP.....	209
GRÁFICO 78 - R – Centro Universitário Unimonte.....	210
GRÁFICO 79 - R - SEB .....	211
GRÁFICO 80 – EVA’s das Instituições Pesquisadas .....	263
GRÁFICO 81 – RPC – Renda per Capita Brasileira (PIB per Capita em US\$).....	265
GRÁFICO 82 – Esperança de Vida da População Brasileira.....	266
GRÁFICO 83 – Despesas Primárias do Governo Federal com a Saúde.....	266
GRÁFICO 84– RCT – Relação Capital Trabalho .....	267
GRÁFICO 85 – TEC - Tecnologia.....	268
GRÁFICO 86 – Carga Tributária Brasileira.....	272
GRÁFICO 87 – NE – Nível de Endividamento .....	273
GRÁFICO 88 – Produto Interno Bruto Brasileiro .....	273
GRÁFICO 89 – MC1 – Métodos de Compra 1.....	274
GRÁFICO 90 – T – Tamanho do Setor.....	275
GRÁFICO 91 – NC – Número de Compradores.....	276

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - Estrutura da Tese.....	26
QUADRO 2 - Síntese dos principais elementos de competitividade abordados pelos principais autores da Teoria da Firma .....	34
QUADRO 3 – Grupo de medidas para o nível de análise .....	46
QUADRO 4 – Dimensões de competitividade: nível de análise ao longo do tempo.....	51
QUADRO 5 - Competitividade e três dimensões estratégicas de mudança.....	52
QUADRO 6 – Análise comparativa entre os modelos de competitividade .....	57
QUADRO 7 – Agrupamento dos diferentes elementos apresentados nos modelos de competitividade – Fatores Condicionantes da Competitividade .....	59
QUADRO 8 - Resultados das combinações dos critérios de vantagem competitiva .....	73
QUADRO 9 – A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais.....	74
QUADRO 10 – Paradigmas da estratégia: principais características.....	80
QUADRO 11 – Cálculo do EVA .....	97
QUADRO 12- Esquema para analisar os pressupostos sobre a natureza das ciências sociais .....	104
QUADRO 13- Uma comparação entre concepções básicas de pesquisa .....	109

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1– Ranking dos grupos consolidadores do ensino superior privado no Brasil .....	140
TABELA 2 – Indicadores financeiros dos grupos consolidadores do ensino superior privado no Brasil.....	141
TABELA 3 – Relação entre Constructos, Variáveis e Cargas .....	161
TABELA 4 – Envolvimento do País em Negócios Internacionais, Variáveis e Cargas .....	162
TABELA 5 – Envolvimento do País em Negócios Internacionais: Coeficientes de caminho estimados para efeitos diretos.....	163
TABELA 6 – Envolvimento do País em Negócios Internacionais: Coeficientes de caminho estimados para efeitos totais .....	163
TABELA 7 – Elementos de Política Pública, Variáveis e Cargas .....	164
TABELA 8 – Elementos de Política Pública: Coeficientes de caminho estimados para efeitos diretos .....	164
TABELA 9 – Política Pública: Coeficientes de caminho estimados para efeitos totais .....	165
TABELA 10 – Estatística descritiva - GVF .....	167
TABELA 11 – Estatística descritiva – CGR1 .....	175
TABELA 12 – Estatística descritiva – CGR2 .....	183
TABELA 13 – Estatística descritiva – EFP.....	190
TABELA 14 – Estatística descritiva – EP .....	192
TABELA 15 – Estatística descritiva – PRH.....	198
TABELA 16 – Estatística descritiva – R.....	205
TABELA 17 – Índice de ajuste global do modelo estrutural – GoF.....	213
TABELA 18 – Modelo de mensuração .....	214
TABELA 19 – Modelo Estrutural – Efeitos diretos.....	216
TABELA 20 – Modelo Estrutural - Efeitos totais.....	218
TABELA 21 – Estatística descritiva - GVF .....	264
TABELA 22 – Estatística descritiva – CGR1 .....	268
TABELA 23 – Estatística descritiva – CGR2 .....	269
TABELA 24 - Caminhos e Cargas estatisticamente significantes .....	271

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1- Contextualização.....	17
1.2- Problematização.....	23
1.3- Objetivos.....	23
1.4- Justificativa / Relevância .....	24
1.5- Estrutura da Tese.....	25
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>27</b>
2.1- As diferentes origens e conceitos sobre Competitividade .....	27
2.2- Modelos de competitividade .....	43
2.3 - Críticas aos modelos de Competitividade.....	62
2.4 - Os paradigmas da teoria da Estratégia Competitiva .....	65
2.5 - As diferentes formas de avaliação do Desempenho Financeiro da Firma.....	83
2.6 - Definição do Modelo Estrutural a ser utilizado no estudo.....	100
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>103</b>
3.1- O posicionamento ontológico, epistemológico e metodológico da Tese.....	103
3.2- Tipologia da Pesquisa .....	108
3.3- Estratégia da Pesquisa.....	110
3.4- Coleta de Dados .....	110
3.5- Unidades de Análise .....	112
3.6- Técnica de Análise de Dados.....	112
3.7- Operacionalização das Variáveis do Método Quantitativo.....	120
<b>4. O SETOR PRIVADO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRO E AS INSTITUIÇÕES ESTUDADAS .....</b>	<b>130</b>
4.1- O setor privado de educação superior brasileiro.....	130
4.2- As Instituições estudadas .....	145
<b>5. APRESENTAÇÃO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>160</b>
5.1- Método Quantitativo .....	160
5.2 - Método Qualitativo .....	220
<b>6. CONSIDERAÇÕES, CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS .....</b>	<b>261</b>
6.1-Conclusões Obtidas por meio do Método Quantitativo.....	262
6.2- Conclusões Obtidas por meio do Método Qualitativo.....	276

6.3- Comparação entre os Resultados dos Dois Métodos .....	282
6.4- Contribuições Quanto aos Métodos e Quanto à Teoria .....	283
6.5- Limitações da Pesquisa e Sugestões para Novos Estudos .....	283
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>286</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>299</b>



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1- Contextualização

O termo competitividade vem sendo discutido ao longo dos anos, apresentando diferentes abordagens. Na escola Neoclássica, a firma é vista como um modelo de eficiência na alocação de recursos, reduzindo-se a uma função de produção e de custos. Smith (1996) vê a competitividade em nível agregado, tendendo a um estado de equilíbrio entre os agentes. Essas duas correntes apresentam um forte caráter de impessoalidade, não considerando o papel do empreendedor ou do gestor na condução do negócio. Para Mill (1983), a competitividade é dependente de fatores setoriais e da atuação do empreendedor. Para Marshall (1982), o conceito de competitividade está associado a ganhos de escala e à subdivisão do trabalho. Coase (1937) destaca o papel dos custos de transação e do gestor do negócio. Schumpeter (1982) concentra seus estudos na influência da inovação e sua capacidade de quebrar barreiras e mudar estruturas setoriais. Nelson e Winter (1997) destacam a importância da trajetória de aprendizado da firma na busca por vantagens competitivas. Para Penrose (1962), a organização dos recursos internos é o principal instrumento de competitividade de uma organização. Jensen (2000) apresenta os custos de agência, como elementos que podem influenciar a competitividade.

O conceito de competitividade também foi apresentado por Chudnovsky (1990), através de um enfoque microeconômico e de outro macroeconômico. O primeiro estaria associado à aptidão da firma a determinado projeto e setor. O segundo aborda o desempenho econômico de um país no comércio internacional. Para Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), o termo é visto como *“a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”*.

Ao avaliar o conceito de competitividade apresentado por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), pode-se observar que no mesmo não existe a referência aos aspectos macroambientais atuantes sobre os setores e as empresas e que, por consequência, também influenciam a competitividade (BUCKLEY, PASS e PRESCOTT, 1988; PORTER, 1989; PETTIGREW e WHIPP, 1991; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002). Partindo-se dessa limitação uma melhor definição para o termo competitividade seria: *competitividade é a capacidade da empresa de formular e de implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar*

*ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, diante das condições macroambientais existentes.*

O conceito acima descrito exige a formulação de outras duas definições: (i) estratégia concorrencial e (ii) posição sustentável no mercado. A primeira é vista, neste trabalho, como similar ao conceito de estratégia competitiva que, partindo das definições de Porter (1980,1989), Shapiro (1989), Rumelt (1984), Wernefelt (1988), Barney (1991,1995), Barney e Hesterly (2007), Prahalad e Hamel (1990,1995) e Teece, Pisano e Shuen (1997), é conceituada da seguinte forma: *estratégia competitiva compreende os movimentos estratégicos originários da análise das forças, que influenciam determinada indústria, conjuntamente com a identificação e o desenvolvimento de competências, que são demandadas no presente e no futuro, com o objetivo de construção de um posicionamento favorável e que gere vantagem competitiva sustentável para a organização.* A segunda definição, posição sustentável no mercado, é tida como similar ao conceito de vantagem competitiva sustentável, decorrente da definição sugerida por Hitt (2002), que considera que

a vantagem competitiva sustentável (doravante denominada simplesmente de vantagem competitiva) é alcançada quando a empresa é bem sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir, ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la. (HITT, 2002)

Nesse sentido, o presente trabalho sugere o seguinte conceito para a competitividade: *competitividade é a capacidade da empresa de formular e de implementar estratégias competitivas, que lhe permitam conservar ou ampliar sua geração de valor, diante das condições macroambientais existentes, do seu setor e de suas restrições e potencialidades internas.* Essa definição, além de incluir os aspectos relacionados às estratégias competitivas da firma e a influência do macroambiente, também inclui a possibilidade de mensuração do desempenho competitivo da firma, algo de difícil quantificação, partindo-se do modelo sugerido por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), bem como pelos outros modelos de competitividade existentes. O conceito de geração de valor estabelece uma conexão direta entre o desempenho competitivo e o desempenho financeiro da firma, o que permite que a sua análise seja feita por meio de medidas financeiras de geração de valor.

Na última década, grandes transformações puderam ser evidenciadas no setor de educação superior brasileiro, principalmente no que diz respeito ao crescimento da participação da

iniciativa privada. Como parte desse crescimento, ganha destaque a proliferação de cursos e de faculdades, trazendo consigo a expansão da oferta de vagas, que estimulou o acirramento da competição entre as instituições. Em 1997, havia 505 mil vagas para 392 mil alunos ingressantes. Em 2003, foram 1 milhão e 721 mil vagas e 995 mil alunos. Em 2005, o setor já contava com 42% de vagas ociosas em 1762 instituições de ensino particulares, sendo que mais da metade delas (998, mais precisamente) possuíam menos de dez anos de existência. Dessas 998 instituições, em 2005, 935 possuíam menos de 500 alunos (Iwasso e Cafardo, 2005). Entre os anos de 2006 e 2007, o aumento do número de instituições de ensino superior privadas no Brasil foi de apenas 0,14%, já apresentando significativa redução, contrastando com o período compreendido entre 1997 e 2005, onde esse crescimento foi em média de 13% (IWASSO e CAFARDO, 2007). Em 1999, segundo HOPER (2010), o valor médio das mensalidades era de R\$607,00. Em 2009, esse valor já era de R\$457,00, o que demonstra uma diminuição do valor, fruto do aumento da concorrência entre as instituições.

Como reflexo do acirramento da competição, evidencia-se um acentuado número de instituições em processo de insolvência, que, quase sempre, traduz-se em um movimento de aquisições e de fusões. Outro fenômeno importante é o processo de abertura de capital de instituições que têm, como objetivo, o levantamento de recursos para a aquisição de outras instituições. A primeira instituição a iniciar esse processo foi a Anhanguera, em março de 2007, captando 430 milhões de reais, além de obter outros 285 milhões de reais através de bancos. Com esses recursos, tornou-se a líder em aquisições no setor (KOIKE, 2008). Em 2007, foram concretizadas 25 aquisições, das quais 14 envolveram empresas que captaram recursos em bolsas.

Além das instituições de ensino capitalizadas, o setor também tem recebido recursos de fundos de investimentos, como é o caso do UBS Pactual, que possui participação na Fanor (Faculdades Nordeste). Recentemente, a GP Investimentos entrou no setor ao adquirir por 259 milhões de reais uma participação de 20% no capital da Estácio de Sá, maior universidade privada do país (LETHBRIDGE, 2008).

O setor também passa a gerar interesse em grupos estrangeiros. Segundo Lethbridge (2008), o grupo americano Apollo, um dos maiores conglomerados de educação do mundo e que já esteve anteriormente no Brasil, através de uma associação mal sucedida com a rede Pitágoras, demonstra interesse em retornar ao país. Recentemente fez uma oferta de 2,5 bilhões de reais

pela compra do grupo Objetivo, maior empresa de educação do país, dona do colégio Objetivo e da Universidade Paulista (Unip), com mais de 130 mil alunos, 27 campi e 700 escolas. A presença do capital estrangeiro, embora ainda sob restrições de legislação, pode gerar importantes alterações na configuração do setor.

Todo esse forte movimento que vem acontecendo no setor de educação superior privado brasileiro torna relevante a realização de um estudo dos fatores de competitividade que influenciam o desempenho financeiro das instituições de ensino que o compõem, no sentido de se fornecer dados e informações para a tomada de decisões por parte do governo, mantenedoras e mantidas, e de toda a comunidade acadêmica.

Com o objetivo de aprofundar o estudo sobre a competitividade das instituições do setor de educação superior privado, o presente trabalho selecionou nove instituições para a realização de um estudo de casos múltiplos: o Centro Universitário UMA, o Centro Universitário Unimonte, o Centro Universitário UNIBH, o Pitágoras (Kroton), a Anhanguera, a Estácio de Sá, a COC (SEB), PUCMINAS e PUCSP. A primeira é uma instituição com quase meio século de existência, situada na cidade de Belo Horizonte. Possui cerca de dezessete mil alunos distribuídos em diferentes áreas do conhecimento. Tem demonstrado destaque em seu mercado pelo seu rápido crescimento a partir de 2003, ano em que foi adquirida pelo atual grupo controlador<sup>2</sup>, deixando de ser uma instituição com caráter familiar e desenvolvendo, a partir de então uma gestão profissionalizada. A sua inclusão no estudo de caso em questão é oportuna, uma vez que o seu crescimento retrata um forte ganho de competitividade ao longo dos últimos anos.

O Centro Universitário UNIBH foi a segunda instituição analisada. Localizado em Belo Horizonte, possui mais de quatro décadas, sendo fundado em 1964. Oferta mais de quarenta cursos de graduação, cerca de quinze mil alunos. Após uma forte crise financeira, foi adquirida pelo atual grupo controlador em 2009. Desde então vem passando por um processo de reestruturação, que já apresenta sinais de reversão em seu desempenho financeiro.

A terceira instituição, o Centro Universitário Unimonte, é uma tradicional instituição de ensino, localizada na cidade de Santos, com trinta e oito anos de existência. Possui cerca de sete mil alunos também distribuídos em diversas áreas do conhecimento. Foi adquirida pelo

---

<sup>2</sup> Grupo Ânima Educação

atual grupo controlador em 2007, após passar por problemas financeiros. Desde então vem passando por um processo de profissionalização de sua gestão. Embora demonstre melhorias em seu desempenho, não tem conseguido apresentar os mesmos resultados financeiros que a primeira instituição, o que demonstra que os ganhos de competitividade não têm sido significativos.

A Kroton Educacional foi a quarta instituição analisada. É detentora da marca Pitágoras, onde atua em cursos do ensino médio e fundamental, bem como no ensino superior. Com mais de quarenta anos, atua no ensino superior desde 2001, estando presente em sete estados brasileiros. No ano de 2007, fez a abertura de seu capital passando a ter ações ofertadas na bolsa de valores. A partir desse período, vive um movimento de forte expansão, sem, entretanto, apresentar geração de valor adequada para o acionista.

A Anhanguera Educacional foi a quinta instituição pesquisada. Organizou-se como companhia de capital aberto em 2003, a partir das instituições Associação Lemense de Educação e Cultura, entidade mantenedora do Centro Universitário Anhanguera (Leme e Pirassununga); Faculdade Comunitária de Campinas e Faculdades Integradas de Valinhos, Instituto Jundiaense de Educação e Cultura, entidade mantenedora da Faculdade Politécnica de Jundiaí; e Instituto de Ensino Superior Anhanguera, entidade mantenedora da Faculdade Politécnica de Matão. Vivenciou diversas fases de crescimento: a primeira, de expansão dos seus cursos superiores e da sua base física, até 1998; a segunda, de otimização e qualificação dos seus currículos e projetos pedagógicos, até 2003; e, a terceira, de reorganização estrutural, administrativa e financeira, sendo essa última com o ingresso de novos parceiros-sócios e investidores. No ano de 2007, abriu o seu capital na bolsa de valores, passando também a viver um período de forte expansão, sem conseguir uma geração de valor positiva para o período avaliado.

A sexta instituição avaliada foi a Estácio de Sá. Foi fundada em 1970, como escola de Direito Estácio de Sá. Conta atualmente com cerca de 200 mil alunos e uma atuação em dezesseis estados do país. Em 2007, fez a sua abertura de capital na bolsa de valores e, em 2008, passou a contar com o grupo *GP Investments* como acionista e gestor do negócio. Vem proporcionando ao investidor uma boa geração de valor no período analisado.

A SEB (Sistema Educacional Brasileiro) foi a sétima instituição pesquisada. Atua no ensino infantil, médio, fundamental e superior com a marca COC (Curso Oswaldo Cruz). Iniciou suas operações em 1963 com o Curso Oswaldo Cruz, voltado para a preparação para concursos em Ribeirão Preto. Em 1999, passou a oferecer cursos superiores através da UNICOC. Em 2007, abriu o seu capital na bolsa de valores, passando por um processo de expansão a partir desse período. Após um período de perda de valor para o acionista, vem conseguindo gerar valores positivos, como resultado de seu processo de expansão.

A oitava instituição analisada foi a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, a PUCMINAS. Possui cerca de 60 mil alunos, com uma atuação em Belo Horizonte, Betim, Contagem, Poços de Caldas, Arcos, Serro e Guanhães. Foi fundada em 1968, através de sua mantenedora a Sociedade Mineira de Cultura. Em 1958, torna-se Universidade, através de um decreto assinado por Juscelino Kubitschek e pelo então ministro da educação e cultura Clóvis Salgado. É a maior instituição privada de ensino superior de Minas Gerais. O seu desempenho financeiro, entretanto, demonstra perda de valor para o período analisado.

A Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, a PUCSP, foi a nona instituição pesquisada. Foi fundada em 1946, a partir fusão das Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras de São Bento (fundada em 1908) e da Faculdade Paulista de Direito. Possui atualmente *campi* em São Paulo (capital), Sorocaba e Barueri e cerca de 28 mil alunos. A partir de 2006, iniciou um processo de modernização acadêmico-administrativa, que proporcionou melhoria na geração de valor da mesma para o período analisado.

Nesse sentido, a escolha dessas nove instituições de ensino, como estudo de caso, torna-se relevante, uma vez que refletem a realidade do setor em questão, constituído por Faculdades, Centros Universitários e Universidades, por Instituições Filantrópicas e Instituições com Fins Lucrativos, por Instituições com capital aberto ou não e por Instituições com operação individualizada ou em rede. Dessa forma, o estudo dessas Instituições é valioso ao permitir demonstrar quais os fatores de competitividade que, de fato, têm sido relevantes para o desempenho financeiro das mesmas.

## **1.2- Problematização**

Diante do cenário anteriormente exposto, o presente trabalho buscará responder à seguinte pergunta: “Como os fatores de competitividade influenciaram a geração de valor das instituições privadas de ensino superior brasileiras, em específico, do Centro Universitário UNA, do Centro Universitário Unimonte, do Centro Universitário UNIBH, da Kroton, da Anhanguera, da Estácio de Sá, da SEB, da PUCMG e da PUCSP, para o período compreendido entre os anos de 2006 e 2009?”

O estudo realizado sugere contribuições teóricas para o estudo da competitividade e de finanças, ao propor uma definição integradora entre o conceito de competitividade, estratégia competitiva da firma e o seu desempenho financeiro. Em decorrência dessa nova abordagem, também sugere um modelo teórico para avaliar a influência dos fatores competitivos sobre o desempenho financeiro da firma.

O caráter de ineditismo está presente neste trabalho, através do modelo estrutural desenvolvido para o estudo do tema e de sua aplicação ao setor de educação superior privado, em específico para as nove instituições de ensino desse setor, escolhidas para a composição do estudo de caso. Os métodos para o tratamento e a análise de dados adotados – PLS e Análise de Conteúdo – também são inéditos para avaliação da competitividade no setor de educação superior privado.

## **1.3- Objetivos**

- **Objetivo geral**

Esta pesquisa tem como foco principal avaliar a competitividade e o desempenho financeiro das instituições privadas de ensino superior brasileiras. Ao estudar diretamente esse setor, buscar-se-á explicar como o desempenho financeiro, avaliado pela capacidade de geração de valor, de suas instituições de ensino vem sendo influenciado por fatores de competitividade nos níveis: nacional, setorial e intrafirma. Na tentativa de se explicar esse processo, o presente trabalho adotou o método de estudo de casos múltiplos de nove instituições privadas de ensino superior: o Centro Universitário UMA, o Centro Universitário Unimonte, o Centro

Universitário UNIBH, a Kroton, a Anhanguera, a Estácio de Sá, a SEB, a PUCMINAS e a PUCSP.

- **Objetivos intermediários**

1- Identificar e analisar os fatores macro-ambientais de competitividade que têm influenciado o desempenho financeiro das instituições do setor de educação superior privado brasileiro.

2- Identificar e analisar os fatores de competitividade em nível setorial que têm influenciado o desempenho financeiro das instituições do setor de educação superior privado brasileiro.

3- Identificar e analisar os fatores de competitividade internos à firma que têm influenciado o desempenho financeiro das instituições do setor de educação superior privado brasileiro.

#### **1.4- Justificativa / Relevância**

O setor de educação superior privado, atualmente, tem um faturamento em torno de 25 bilhões de reais, que o coloca entre os dez maiores do país (HOPER, 2009). Possui 75% dos alunos matriculados no ensino superior, suprimindo parte da demanda existente e não atendida pelo setor público. São 825 mil ingressantes com idade inferior a 24 anos que são atendidos pelas instituições privadas anualmente, tendo em vista a sua capacidade de pagamento de mensalidades. Outros 945 mil alunos deixam de ingressar no ensino superior por falta de renda, ou por opção.

Hoje um aluno matriculado em uma universidade pública custa R\$27.420,00 por ano, cinco vezes mais que um aluno matriculado em uma escola privada (HOPER, 2009). O Plano Nacional de Educação (PNE) tem como meta garantir que 30% dos jovens entre 18 e 24 anos estejam no ensino superior. Entretanto esse percentual é de menos de 14%. Diante da impossibilidade do estado de arcar com o elevado custo anual de um aluno na escola pública e da necessidade de aumento do número de alunos no ensino superior, fica clara a importância do setor privado para o cumprimento, ainda que parcial, dos objetivos de escolarização da população brasileira.



Entretanto observa-se nos últimos anos um acirramento na competição entre as instituições privadas de ensino superior. A Lei de Diretrizes Bases da Educação (LDB) gerou uma forte expansão do setor entre os anos de 1997 e 2007, representando um crescimento de 394% das ofertas de vagas e mais de 2000 instituições (HOPER, 2009). A partir desse período, constata-se que, embora exista demanda potencial, o seu crescimento estabilizou-se. Mantidas as condições atuais de mercado, estima-se que o setor mantenha um crescimento orgânico em torno de 3% ao ano para o ensino presencial. O forte aumento do número de vagas fez com que atualmente haja uma relação de 0,47 ingressantes/vaga, diante de uma relação de 0,78 em 1997. Também constata-se o crescimento de cursos baratos e de guerra de preços, o que, diante da baixa relação ingressante/vaga, contribuem para a queda das mensalidades e o aumento da competição no setor. Em 1999, o valor médio da mensalidade no ensino superior privado brasileiro era de R\$607,00. Em 2009, esse valor atingiu R\$457,00, de acordo com HOPER (2009).

Outro fenômeno decorrente do aumento da competição no setor é o de concentração. Em 2009, 5% das instituições privadas de ensino superior concentraram 54,6% do faturamento total do setor (HOPER, 2009). Há dez anos, as vinte maiores empresas detinham cerca de 14% do total de alunos. Atualmente, as vinte maiores empresas detêm mais de 35% do total de alunos do setor. O ano de 2007 representou o início dos IPOS (ofertas públicas iniciais de ações) de instituições de ensino na bolsa de valores. Os negócios giraram em torno de 1,3 bilhão de reais, o que capitalizou as mesmas, para o início de um processo de fusões e de aquisições.

Diante dos fatores supracitados, o presente trabalho ganha relevância, uma vez que não existem estudos que avaliem os fatores de competitividade que têm influenciado o desempenho financeiro das instituições privadas de ensino superior no Brasil.

### **1.5- Estrutura da Tese**

A tese conta com a estrutura descrita no QUADRO 1. Inicialmente promoveu-se, nesta introdução, a contextualização, a problematização e a definição dos objetivos. A seguir, o trabalho desenvolve o referencial teórico, sugerindo um marco teórico para o conceito de Competitividade, de Estratégia e de Desempenho Financeiro. Em sequência, são apresentados os modelos de Competitividade, os paradigmas de Estratégia e as técnicas para avaliação do

Desempenho Financeiro da Firma. Na terceira etapa, são apresentados os posicionamentos epistemológico, ontológico e metodológico, classificados o tipo de pesquisa e a estratégia adotada, bem como os métodos de coleta e de análise dos dados utilizados. Na quarta etapa, o setor privado de educação superior brasileiro é discutido e avaliado e, em seguida, são apresentadas as nove instituições de ensino superior utilizadas como unidade de análise da tese. Na quinta etapa, são discutidos e analisados os dados coletados, sob a luz do modelo de Competitividade, Estratégia e Desempenho Financeiro adotado e com a aplicação do métodos estatístico PLS e de análise de conteúdo para análise e interpretação dos dados. Finalmente, na sexta etapa, são apresentadas as conclusões do trabalho.

### QUADRO 1 - Estrutura da Tese

1-Introdução.	Contextualização, problematização e objetivos.
2-Referencial Teórico.	1-Marco teórico sobre Competitividade, Estratégia e Desempenho Financeiro. 2-Definição dos modelos de Competitividade, de Estratégia e de Desempenho Financeiro a serem utilizados.
3-Metodologia.	Descrição da Metodologia utilizada
4- O setor privado de educação superior e as duas instituições de ensino analisadas.	1-Descrição do setor brasileiro de educação superior privado. 2-Descrição das 9 instituições analisadas.
5-Análise dos dados	1-Aplicação do modelo de Competitividade, Estratégia e Desempenho Financeiro para o setor de educação e para as 9 instituições. 3-Análise dos dados
6-Conclusões	Resposta ao problema de pesquisa e aos objetivos; contribuições para o conhecimento, limitações e recomendações.
7-Referências	

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a construção do referencial teórico, o presente trabalho apresenta a seguinte composição. Inicialmente, na unidade 2.1, promove-se uma discussão sobre as origens e os conceitos de competitividade, apresentando, como síntese da unidade, o conceito de competitividade a ser adotado. Em seguida, na unidade 2.2, são apresentados os diferentes modelos de competitividade, por meio dos quais são extraídos os fatores de competitividade nos níveis macroambiental, setorial e intrafirma. As críticas aos modelos de competitividade são apresentadas na unidade 2.3. A unidade 2.4 apresenta os paradigmas da estratégia competitiva, cuja descrição demonstrou ser necessária em decorrência da definição do conceito de competitividade adotado. Na unidade 2.5, são discutidas as diversas formas de avaliação de desempenho financeiro da firma. Finalmente, no item 2.6, é proposto um modelo para a identificação e avaliação da influência dos fatores de competitividade sobre o desempenho da firma.

### 2.1- As diferentes origens e conceitos sobre Competitividade

Para a tradição neoclássica da microeconomia (MAS-COLELL *et al*, 1995), a firma está condicionada a um vetor de preços subordinados às ações de preferências dos agentes, às características técnicas produtivas e à suposição de que os agentes são tomadores de preços, ou seja, não têm a autonomia para a imposição dos preços. A firma não é analisada de forma detalhada, sendo considerada apenas a sua capacidade de transformar insumos em produtos:

Vários aspectos devem ser considerados na ampla descrição da firma: quem é o seu proprietário? Quem a gerencia? Como é gerenciada? Como é organizada? O que pode fazer? Todas essas questões podem ser concentradas na última. Nossa justificativa não é que as outras questões não sejam importantes, mas que nós queremos chegar o mais rápido possível num aparato conceitual mínimo que permita analisar o comportamento de mercado. Então nosso modelo de possibilidades de produção é bastante parcimonioso: A firma é vista meramente como uma “caixa preta”, capaz de transformar insumos em produtos (MAS-COLELL *et al*, 1995, p. 127) .

A microeconomia neoclássica da firma concentra seus estudos, dito de forma mais específica, nas possibilidades tecnológicas da mesma, na função de maximização de lucros e minimização de custos, na associação destas com a teoria da demanda e com a eficiência de produção para um determinado vetor de preços. Dessa forma, a competitividade da firma está associada à sua eficiência nas relações insumo-produto, custo-lucro, produção-demanda.

Como observado por Kupfer (1990), esse modelo apresenta como limitação a sua difícil aderência à realidade.

Smith (1996) concentrou seus estudos em grupos de firmas e não em firmas individuais. A firma foi considerada como um conjunto de recursos concentrados em um processo produtivo, tendo uma natureza despersonalizada, ou seja, não levando em consideração os aspectos psicológicos de seus participantes. O papel do empreendedor não foi considerado como relevante em seu trabalho. Não há distinção entre quem provém o capital e o administrador do negócio.

Para Smith (1996), o lucro da firma é o resíduo gerado pela diferença entre a renda e os custos do trabalho, do aluguel e das matérias primas. Os conceitos de equilíbrio e de estabilidade ocupam papel central na sua discussão. O equilíbrio ocorre quando o preço de mercado é igual ao preço natural. A condição para o preço de equilíbrio de mercado é que a quantidade demandada seja igual à quantidade ofertada. O significado da livre competição está relacionado com o condutor no qual recursos movem para a alocação de equilíbrio. A rivalidade pode vir de uma firma da indústria ou de uma que se move para a área de competição. O número de competidores, assim como as barreiras estabelecidas pelo governo, delimita o comportamento da indústria que pode ser de livre competição ao monopólio. Quanto menor o número deles, maior é a facilidade para existir combinação de ações, restringindo a livre competição.

Mill (1983) afirma que o preço a ser observado no mercado será aquele no qual a quantidade ofertada é igual à quantidade demandada. Considera como de grande importância a personalidade e a habilidade do líder de negócios para a obtenção de lucros. Em outras palavras, a competitividade da firma estaria associada à rentabilidade do setor em primeira instância, mas também com a habilidade do empreendedor no sentido de investir em determinadas atividades cuja rentabilidade fosse maior do que de outras.

Marshall (1982) discute a vantagem da prática e do trabalho repetitivo que leva à perfeição, ou seja, permite realizar, num tempo e com esforço relativamente pequenos, uma operação que, a princípio, parecia difícil. Entretanto, quando a ação é reduzida à mera rotina, a mesma pode ser substituída pela máquina. Dessa forma, a subdivisão do trabalho e o aperfeiçoamento da maquinaria são fatores que andam juntos, contribuindo para os ganhos de escala,

barateamento e melhor precisão dos produtos. A maquinaria complexa, entretanto, exige um maior discernimento e inteligência por parte do operário que a utiliza.

Marshall (1982) classifica uma indústria concentrada em certas localidades como indústria localizada. As principais causas para o surgimento dessa indústria são as condições físicas, tais como a natureza do clima e do solo, a existência de minas e de pedreiras ou um fácil acesso. O patrocínio de uma corte também é visto como fator importante para o surgimento dessa indústria, tendo em vista o aumento de demanda por determinadas mercadorias. Essa localização elementar deu origem aos modernos avanços da divisão do trabalho. Pessoas especializadas obtêm vantagens de localidade por estarem nessa indústria. Também surgem nas proximidades desse local, atividades subsidiárias fornecedoras de insumos à indústria principal. A grande escala de produção também permite a utilização econômica de máquinas de alto preço. Por outro lado, a indústria localizada também tem desvantagens como a procura demasiada por determinado tipo de mão de obra e a possibilidade de queda na produção ou no fornecimento de insumos o que a expõe a uma grave crise. Em síntese, para Marshall (1982), a competitividade da firma é decorrente de ganhos de escala que surgem de um processo de especialização da atividade produtiva e do trabalho em conjunto com as vantagens de localização e do fomento governamental.

Veblen (1997) analisou o papel do homem de negócio empreendedor em um ambiente de livre competição no período da revolução industrial que passa a ter destaque em função do poder que o mesmo adquire. Também estudou o surgimento da corporação, que é criada pela capitalização de fundos, tendo como principal característica a impessoalidade na condução do negócio. O controle passa a ser um controle financeiro. O principal objetivo da corporação passa a ser o interesse do proprietário, ausente no negócio, que delega a condução do mesmo para um executivo.

O sistema de livre competição, estudado por Veblen (1997) no século dezenove, tem como pano de fundo a indústria mecanizada, estimulada por fundos de investimentos e pelo sistema de crédito ao consumidor. A competitividade da firma seria proveniente da alta produtividade e dos ganhos de escala, gerados pela mecanização. Não havia necessidade de regular a produção para a manutenção de preços, uma vez que o mercado absorvia todo o produto. Por essas razões, esse período pode ser visto como o período da livre produção competitiva.

Coase (1937) considera o tamanho da firma como sendo influenciado pelos custos de organização e o baixo crescimento dos mesmos, o menor número de erros cometidos por parte do empreendedor e os custos de insumos de produção. Nesse sentido, a competitividade da firma estaria associada ao seu tamanho, que, por sua vez, seria influenciado por custos de transação e a capacidade gerencial.

O modelo de concorrência apresentado por Schumpeter (1982) serve de base para análise das movimentações e das alterações nas estruturas setoriais. Para esse autor, a “*destruição criativa*” é um fenômeno frequente e que garante o dinamismo nas estruturas econômicas preexistentes. As empresas tentam evitar o estado de equilíbrio econômico e a concorrência perfeita marshallianas, caracterizados pela inexistência de lucro e pelo compartilhamento da mesma dotação de fatores.

Nesse cenário de concorrência schumpeteriana, as empresas promovem inovações em produtos, processos, formas de comercialização e de competição, entre outros aspectos, capazes de gerar vantagens competitivas, como observa Possas (2002):

O destaque dado no enfoque schumpeteriano ao conceito de inovações em sentido amplo reflete essa ideia crucial: não se trata apenas de enfatizar a mudança tecnológica(...), mas toda e qualquer mudança no espaço econômico, promovida pelas empresas em busca de vantagens e consequentes ganhos competitivos. É esta “dimensão ativa” da concorrência, criadora de todo o tipo de variedade(...) que importa para fundamentar a teoria dinâmica da concorrência capitalista. Isto porque é ela que permite explicar a notável capacidade que a economia capitalista apresenta - por si e não por choques exógenos - de gerar mudança qualitativa, isto é, de gerar transformações em todo o espectro de atividades capazes de produzir lucros, o que só é compreensível quando se analisa a concorrência em seus efeitos ao longo do tempo (...), em vez de concentrar-se com supostos “estados de equilíbrio” (análise estática) que, também supostamente representariam de forma adequada e suficiente, o funcionamento dessa economia (POSSAS, 2002, p. 423).

A destruição criativa é originária desse processo de inovação, fazendo com que as estruturas setoriais modifiquem-se ao longo do tempo, gerando organizações mais competitivas, em detrimento de outras organizações com menor capacidade de permanência no setor, que, por sua vez, poderá apresentar tendência de concentração ou de dispersão do número de agentes. Em síntese, a competitividade da firma, para Schumpeter (1982), é proveniente da sua capacidade de promover inovações internas ou setoriais, que permitam evitar o equilíbrio econômico e a ausência de competição marshallianas e, conseqüentemente, garantir o lucro.

Para Nelson e Winter (1997), a firma possui um comportamento padrão e rotineiro. Essas rotinas são seguidas até que exista algum motivo para sua alteração. Nesse momento, o comportamento deixa de ser regular e previsível. A busca por novas rotinas é condicionada àquelas que foram criadas no passado. A previsão das mudanças no comportamento das firmas torna-se extremamente difícil, tendo em vista o caráter aleatório que as mesmas possuem. Esse caráter faz com que o sucesso do passado não seja garantia para o sucesso do futuro. Isso sugere que o sucesso cumulativo é fortuito e não reflete uma maneira de se aproximar de um comportamento contínuo de maximização de lucros.

A competitividade da firma está fortemente associada ao conceito de dependência da trajetória (*path dependence*), que pode ser apontado como uma característica do programa de pesquisa evolucionário. A firma inovadora pode se beneficiar do lucro extraordinário, podendo estar apta a outras inovações. Essa inovação, devido à sua cumulatividade, pode garantir hegemonia de mercado e até mesmo o monopólio. Entretanto o processo de imitação também pode estar presente, possibilitando que outras firmas não inovadoras alcancem as firmas líderes. Dessa forma, a imitação torna-se uma força estabilizadora, enquanto a inovação uma força desestabilizadora. Diferentes trajetórias fazem com que, em muitas situações, não se possa identificar uma relação de causa e efeito no processo competitivo. Em outras palavras, as trajetórias fazem com que o processo não seja determinado apenas por forças sistemáticas, mas também por eventos aleatórios. Nesse sentido, a competitividade da firma pode ser vista como um processo condicionado pela sua trajetória e por um caráter aleatório onde a inovação atua como força desestabilizadora e a imitação como força estabilizadora entre os concorrentes.

Penrose (1962), em sua teoria do crescimento, critica a forma com a qual a teoria econômica tradicional analisa o tamanho da firma. Segundo essa teoria, o crescimento da firma torna-se um mero ajustamento ao tamanho adequado a determinadas condições, não havendo nenhuma noção de desenvolvimento intrínseco, proveniente de um processo cumulativo em determinada direção.

Essa abordagem explicativa do tamanho das firmas será rejeitada no presente estudo, sob o argumento de que o tamanho não passa de um subproduto do processo de crescimento e de que não há tamanhos de firmas ótimos ou mais lucrativos (PENROSE, 1962, P.32)

Para Penrose (1962), o limite de crescimento da firma é temporário, tendo em vista a ocorrência de novos processos de desequilíbrio que estimulam novas expansões. Dá-se ênfase aos recursos internos, ou seja, aos serviços produtivos de que a firma dispõe com base em seus próprios recursos, particularmente aos serviços produtivos provenientes dos administradores com a experiência que possuem. O papel do empresário pode ou não ser relevante, representando apenas uma parte, embora importante. Supondo que algumas firmas conseguem crescer, busca-se entender quais são os princípios que orientam esse crescimento rapidamente e por quanto tempo ele consegue se manter.

Penrose (1962) critica também a teoria neoclássica da firma, que tem como objetivo a sustentação da teoria do valor, ou seja, dos fatores que determinam os preços dos produtos, sendo, portanto, um modelo representativo de preços e quantidades da firma individual. O seu equilíbrio seria essencialmente um equilíbrio da produção. Outros aspectos que vão além desse equilíbrio de preços e de quantidades não são abordados pela teoria, que considera o crescimento como um aumento de produção sendo o tamanho ótimo delineado pelo ponto inferior da curva de custos médios de um dado produto. Nesse contexto, a firma não teria liberdade para variar os tipos de produtos que produz, na medida em que vai crescendo.

Para Penrose (1962), a competitividade da firma é vista como sendo fruto de uma articulação de seus recursos internos, que podem repercutir em um aumento ilimitado da mesma. O aumento do tamanho da firma é de grande relevância, pois quanto maior o seu tamanho, menor será a medida na qual a destinação dos recursos produtivos para diferentes usos e por meio do tempo estará diretamente subordinada às forças de mercado sendo maiores as oportunidades para um planejamento das atividades econômicas.

Jensen (2000) propõe a teoria dos custos de agência em que busca explicar como os conflitos de objetivos de diferentes indivíduos participantes podem ser conduzidos a uma situação de equilíbrio. Rejeita em sua proposta o modelo de maximização de lucro, sugerindo a noção de maximização de comportamento por parte de todos os indivíduos. Para Jensen (2000), os contratos (implícitos e explícitos) são utilizados para regular relações, estabelecendo direitos e deveres dos diferentes membros em uma organização. Nesse sentido, existem implicações decorrentes da especificação contratual entre proprietários e gerentes de uma firma. O relacionamento de agência é definido aqui como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas, o principal, engajando outra pessoa, o agente, a realizar determinado serviço, envolve



delegação de decisão e de autoridade. Ambas as partes são maximizadoras de utilidade, existindo, portanto, razões para se acreditar que o agente não agirá sempre de acordo com os interesses do principal. As divergências de interesse podem ser minimizadas pelo principal, através do estabelecimento de incentivos para o agente e por meio do monitoramento, o que gera custos. Em algumas situações, o agente deverá dar a garantia de pagar multas em caso de descumprimento contratual, ou de atitudes que possam prejudicar o principal. A diminuição de bem estar do principal, decorrente da quebra contratual por parte do agente, também pode ser estimada, constituindo um custo residual do contrato. Dessa forma, os custos de agência são definidos como a soma dos:

- 1- custos de criação e estruturação de contratos entre o principal e o agente.;
- 2- gastos de monitoramento pelo principal;
- 3- gastos de compromisso contratual pelo agente;
- 4- custos residuais.

Nesse sentido, a organização pode ser vista como uma “ficção legal”, que serve como nexo para um conjunto de contratos entre indivíduos.

Segundo Jensen (2000), a competição está presente tanto entre agentes sociais e econômicos, quanto entre espécies na natureza. A competitividade entre organizações pode ser vista em várias dimensões, não somente preço e políticas de marketing, mas também, por exemplo, nos investimentos, financiamentos, compensações, dividendos, leasing, seguros e políticas de contabilidade, entre outras, mediadas pelos contratos sob os quais há incidência dos custos de agência. Sob condições gerais, a competição e a sobrevivência produzem uma utilização eficiente dos recursos.

Até o presente momento, foram apresentados os principais pontos abordados pelos autores supracitados da Teoria da Firma, com relação à competitividade. O QUADRO 2 a seguir, representa uma síntese desses principais pontos identificados:

**QUADRO 2 - Síntese dos principais elementos de competitividade abordados pelos principais autores da Teoria da Firma**

<b>Autor</b>	<b>Principais fatores de competitividade</b>	<b>Conceito sobre competitividade</b>	<b>Contribuição para a teoria sobre competitividade</b>
Escola Neoclássica	Eficiência na alocação de recursos dada uma condição de demanda.	A competitividade da firma está associada à sua eficiência nas relações insumo-produto, custo-lucro, produção-demanda.	Função de produção e de custo.
Smith	Número de concorrentes no setor.	A competitividade é decorrente do número de empresas que atuam em determinado setor, caminhando sempre para um estágio de equilíbrio entre os agentes.	Conceito de equilíbrio de mercado, de lucro da firma e de barreiras.
Marshall	Trabalho rotineiro Mecanização Patrocínio do governo.	Competitividade proveniente de ganhos de escala e patrocínio governamental.	Economia de escala, divisão e especialização do trabalho.
Mill	Rentabilidade do setor Habilidade empreendedora Subdivisão do trabalho, maquinaria , localização.	A competitividade da firma deriva da competência do empreendedor e da subdivisão do trabalho, da inclusão da maquinaria na indústria, da localização e dos estímulos governamentais.	A importância da visão do homem de negócio. “ <i>Learning by doing</i> ” como instrumento de ganho de produtividade.
Veblen	Mecanização Ganhos de escala Existência de fontes de financiamento.	Competitividade associada à alta produtividade e ganhos de escala provenientes da mecanização .	A ausência do proprietário da firma não influencia em seu desempenho competitivo e importância das economias de escala.
Coase	Menores custos de transação.	Competitividade associada ao tamanho da firma, sendo condicionada a menores custos e habilidade gerencial.	Papel do gestor Importância dos custos e economias de escala.

**Continua**

**QUADRO 2- Síntese dos principais elementos de competitividade abordados pelos principais autores da Teoria da Firma - Continuação**

Schumpeter	Inovação das firmas.	Inovação como geradora de desequilíbrio econômico e criação de vantagens competitivas para a firma.	Destruição criadora. Inovação.
Nelson e Winter	Trajatória ( <i>path dependence</i> ). Aleatoriedade e imprevisibilidade. Inovação como força desestabilizadora e a imitação como força desestabilizadora.	A competitividade é vista como decorrente da trajetória da firma e sua capacidade de inovar.	Teoria evolucionária da firma.
Penrose	Recursos internos. Não existência de um tamanho ótimo de firma.	A competitividade de uma firma é decorrente da forma com que a mesma organiza seus recursos internos ao longo do tempo.	Recursos e competências internas.
Jensen	Custos de agência influenciando a maximização de resultados da firma.	Competição presente em todas as relações e nos diversos agentes sociais, ocorrendo em várias dimensões, como marketing, preços, fontes de financiamento e investimento, etc, que são mediadas por contratos sob os quais incidem os custos de agência.	A maximização da função de utilidade dos indivíduos influencia a competitividade das firmas. A maximização dos lucros da firma é substituída pela maximização do comportamento dos indivíduos.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de síntese de: Mas-Colell (1995), Smith (1996), Mill (1983), Marshall (1982), Veblen (1997), Coase (1937), Schumpeter (1982), Nelson e Winter (1997), Penrose (1962), Jensen (2000).

Em síntese, observa-se que, na escola Neoclássica, a firma é vista como um modelo de eficiência na alocação de recursos, reduzindo-se a uma função de produção e de custos. Smith (1996) vê a competitividade em nível agregado, tendendo a um estado de equilíbrio entre os agentes. Essas duas correntes apresentam um forte caráter de impessoalidade, não considerando o papel do empreendedor ou do gestor na condução do negócio. Para Mill

(1983), a competitividade é dependente de fatores setoriais, mas também da atuação do empreendedor. Para Marshall (1982), o conceito de competitividade está associado a ganhos de escala e à subdivisão do trabalho. Coase (1937) destaca o papel dos custos de transação e do gestor do negócio. Schumpeter (1982) concentrou seus estudos na influência da inovação e sua capacidade de quebrar barreiras e mudar estruturas setoriais. Nelson e Winter (1997) destacam a importância da trajetória de aprendizado da firma na busca por vantagens competitivas. Para Penrose (1962), a organização dos recursos internos é o principal instrumento de competitividade de uma organização. Finalmente Jensen (2000) apresenta os custos de agência, como elementos que podem influenciar a competitividade.

Ao se analisar esses autores da teoria microeconômica da firma, pode-se observar uma forte associação do termo competitividade à aptidão de uma firma a um projeto, produção e vendas de um produto em relação a seus concorrentes, como observado por Chudnovsky (1990). A firma é fortemente associável a seus gestores, não necessariamente a seus proprietários, que se incumbem da fixação de estratégias e da tomada de decisões que irão influenciar no volume de vendas, participação de mercado e lucro.

Na competitividade, segundo a microeconomia da firma, são obviamente negligenciados os aspectos macroeconômicos, bem como o papel que os mesmos exercem sobre a competitividade empresarial, setorial e nacional. Entretanto aspectos seminais na teoria sobre competitividade são abordados pelos autores em questão, tais como o conceito de equilíbrio, a visão baseada em recursos, o papel da inovação, a trajetória de aprendizado organizacional, empreendedorismo, a subdivisão do trabalho e os ganhos de escala, os custos de agência, entre outros. Todos esses conceitos serviram de base para as teorias atuais que envolvem os temas relativos à competitividade e à estratégia competitiva. Dessa forma, a revisão conceitual desses autores apresentada até o momento, justifica-se uma vez que, para o cumprimento deste trabalho, é necessária a formulação do conceito de competitividade, que, por sua vez, deve ser analisado desde os fundamentos teóricos embrionários, que são oriundos da organização industrial, até as mais recentes proposições. Nesse sentido, fica evidente a importância dos fundamentos microeconômicos da Teoria da Firma para a construção de um conceito mais amplo sobre competitividade, ainda que os mesmos sejam insuficientes para esse intuito.

Na tentativa de propor uma definição para a competitividade, o European Management Forum (*apud* Barbosa, 2001) considera que a competitividade de uma firma está fortemente relacionada com a sua habilidade de superar seus competidores nacionais e internacionais, tendo o preço e a qualidade como principais fatores de diferenciação.

HMSO (1985) apresenta, na mesma linha, o seguinte conceito para competitividade:

A firma é competitiva se puder produzir produtos e serviços de qualidade superior e de menor custo que os seus competidores domésticos. Competitividade é sinônimo de rentabilidade no longo prazo da firma e de sua habilidade de remunerar seus empregados e de prover a seus proprietários retornos superiores (HMSO, 1985).

Entretanto, como observado por Kupfer (1990), o conceito de competitividade não pode ser visto apenas como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma. A ele deve ser anexada uma dimensão extrínseca, associando-o ao padrão de concorrência vigente no mercado em consideração, que se torna a variável determinante e a competitividade, a variável determinada ou de resultado.

Scott e Lodge (1985), em sua definição para o conceito de competitividade, dão ênfase ao papel da nação como fator fundamental para o crescimento do padrão de vida da população. À medida em que uma nação aumenta sua capacidade de competir mundialmente, aumenta-se também a probabilidade de sua população obter uma melhor qualidade de vida:

Competitividade está relacionada com a habilidade de uma nação em produzir, distribuir e oferecer bens em uma economia internacional, competindo com bens e serviços produzidos por outros países, em um caminho que eleve o padrão de vida da população. A recente medida de sucesso não é uma balança comercial favorável, um saldo positivo nas contas correntes ou um aumento das reservas cambiais: é um aumento no padrão de vida. Ser competitivo como país significa ser capaz de empregar os recursos naturais, notavelmente a força de trabalho de tal modo a obter crescentes níveis de renda, através da especialização do comércio na economia mundial (SCOTT e LODGE, 1985).

US GPO (1985) também formula uma definição similar para a competitividade baseada em condições de livre mercado, na qual uma nação pode aumentar o seu grau de competitividade, por meio de produtos e serviços que atingem o gosto, a qualidade e o preço demandado pelos mercados internacionais e, simultaneamente, elevar a renda de sua população.

Porter (1990), diante das diferentes abordagens para o conceito de competitividade, enquanto era presidente da Comissão para a Competitividade Industrial, durante o governo de Ronald Reagan, relata as dificuldades encontradas para encontrar uma definição conciliadora para o tema:

What became clear to me, during the term of the Commission, was that there was no accepted definition of competitiveness. To firms, competitiveness meant the ability to compete in world markets with a global strategy. To many members of Congress, competitiveness meant that the nation has a positive balance of trade. To some economists, competitiveness meant a low unit cost of labor, adjusted for exchange rates. Partly because of these differences, much energy has been expended in the United States, debating whether there is a competitiveness problem at all. The debate about competitiveness raged on, and still does today (PORTER, 1990).

Como observado por Barbosa (2001), Porter reconhece a existência de diferentes abordagens para o significado do termo que varia, desde o nível da firma até o nível nacional, dos custos do trabalho até à balança comercial positiva. Qualquer que seja a definição de competitividade escolhida, ela não será aceita como generalizável e capaz de reunir todas as interpretações e pontos de vista.

Na tentativa de aglutinar os diferentes conceitos sobre competitividade, Chudnovsky (1990) propõe dois enfoques para o conceito de competitividade: um microeconômico e outro macroeconômico. No primeiro, estão os conceitos relacionados à competitividade da firma, associando o termo à aptidão de uma firma a um projeto, produção e vendas de um produto em relação a um concorrente. No segundo, o termo relaciona-se com a capacidade de economias nacionais de apresentarem resultados econômicos, em alguns casos, simplesmente relacionados com o comércio internacional; em outros, ampliando o conceito, relacionados com a elevação de nível de vida e o bem estar social.

Haguenauer (1989) também aglutina os conceitos sobre competitividade em dois grupos. O primeiro associa a competitividade ao desempenho, sendo relacionado à participação de mercado, alcançada em determinado momento. Nesse sentido, a participação de um conjunto de firmas no comércio internacional seria o indicador de competitividade internacional. O segundo é associado à eficiência, buscando traduzi-lo em uma relação de insumo-produto praticada pela firma. Em outras palavras, a competitividade é vista como a capacidade de uma firma de produzir bens de forma mais eficiente que seus competidores em termos de preço, qualidade, tecnologia, produtividade, entre outros fatores. Na primeira abordagem, é a

demanda de mercado que, ao arbitrar quais produtos serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas. Na segunda, é o produtor que, ao escolher técnicas produtivas, submetido às restrições impostas, estará definindo a competitividade.

Segundo Kupfer (1990), existe incompatibilidade entre esses dois grupos conceituais. Para o primeiro grupo, ou seja, para versão desempenho, a competitividade seria vista como um fenômeno *ex-post*, ou seja, como fruto da conjunção de vários fatores relacionados a preço ou não, tais como a habilidade de servir ao mercado, capacidade de diferenciação de produtos, entre outros. Visto dessa forma, a eficiência técnica produtiva é apenas um dos fatores - e nem sempre o mais importante - determinantes da competitividade da firma. Para o segundo grupo, relativo à vertente da eficiência, a competitividade é um fenômeno *ex-ante*, traduzido pelas técnicas praticadas pela firma. Nesse sentido, a adoção de técnicas mais produtivas é a causa última da competitividade.

Os conceitos de competitividade relativos à eficiência e a desempenho são insuficientes para a discussão sobre competitividade, como observa Kupfer (1990), uma vez ambos reduzem-se à mensuração, em pontos distintos da sequência intertemporal, dos resultados das diferentes estratégias competitivas, não possibilitando uma abordagem dinâmica sobre o tema competitividade:

Em suma, os conceitos de desempenho e eficiência são insuficientes para a discussão sobre competitividade, posto que ambos se reduzem à mensuração, em pontos distintos da sequência intertemporal, dos resultados das diferentes estratégias competitivas adotadas pelas firmas. De fato, tanto as características tecnológicas do processo de produção, quanto as formas específicas de comercialização, se estão dadas em um momento do tempo para as firmas de um setor industrial, são o resultados de estratégias específicas adotadas em um momento anterior. Ainda no âmbito da firma, as decisões dão-se no tempo, mas não expressam somente escolhas intertemporais ótimas. Isto porque considera-se que o futuro é parcialmente desconhecido e, portanto, as decisões são tomadas com base nas expectativas incertas. O que está postulando é que mais importante do que o esclarecimento de divergências de natureza instrumental quanto à correlação da competitividade com o desempenho ou a eficiência de um produto/firma em um mercado é avançar no desenvolvimento de uma abordagem dinâmica da competitividade que incorpore os aspectos acima mencionados (KUPFER, 1990, p.3).

Dessa forma, a competitividade não pode ser vista apenas como uma característica de um produto ou de uma firma. Ela deve estar relacionada a um padrão de concorrência vigente, sendo este a variável determinante e a competitividade a variável determinada. Ela também deve ser vista como um processo, que não se esgota em vinculações *ex-ante* ou *ex-post*.

Pelas razões acima explanadas, o conceito de competitividade proposto por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) é visto como “*a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado*”. Essa definição leva em consideração a dinâmica do processo de concorrência. Ao invés de ser considerada como uma característica intrínseca à firma ou a um produto, torna-se uma característica extrínseca ao padrão de concorrência do respectivo mercado. O padrão de concorrência é constituído pelos fatores críticos de sucesso para atuação nesse mercado. Nesse sentido, empresas competitivas seriam aquelas que, a cada instante, adotassem as estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial, que são específicos a cada setor e mutáveis ao longo do tempo.

Ao avaliar o conceito de competitividade apresentado por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), pode-se observar que no mesmo não existe a referência aos aspectos macroambientais atuantes sobre os setores e as empresas e que, por consequência, também influenciam a competitividade (SCOTT e LODGE, 1985; US GPO, 1985; BUCKLEY, PASS e PRESCOTT, 1988; PORTER, 1989; PETTIGREW e WHIPP, 1991; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002). Dito em outras palavras, o conceito de competitividade em questão não evidencia a influência dos aspectos macroeconômicos presentes no ambiente externo à empresa e ao setor, como fatores condicionantes e geradores de competitividade, reduzindo o conceito a uma ação intertemporal da firma, condicionada às restrições impostas pela estrutura do setor (na definição de competitividade, apresentada como mercado). Aspectos como o ambiente econômico, sociocultural, demográfico, tecnológico, entre outros, presentes no ambiente nacional, ou mesmo global e que interferem na composição setorial e mesmo na composição empresarial, não possuem elementos que os representem dentro da definição de competitividade apresentada.

Outro aspecto importante que pode ser identificado no trabalho de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) é que, em seu modelo (descrito em detalhes no item 3.2), a competitividade é influenciada por três níveis: os empresariais (relativos à empresa), os estruturais (relativos ao setor) e os sistêmicos (relativos ao macroambiente). Sobre o primeiro, a empresa possui ampla capacidade de interferência. Sobre o segundo, a empresa possui relativa capacidade de interferência. Entretanto, sobre o terceiro, a empresa possui escassa ou nenhuma capacidade de interferência. Remetendo-se novamente à definição de



competitividade apresentada por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), fica explícita a limitação da definição onde a competitividade é somente influenciada por estratégias concorrenciais no nível da empresa, tendo como condicionante os fatores setoriais. Visto dessa forma, fica evidente que não se pode definir o termo, sem se levar em consideração os aspectos do macroambiente, que, não necessariamente, são controlados por estratégias em nível empresarial e/ou aspectos em nível setorial, mas que possuem uma relação de influência recíproca. Essa limitação também é apontada por Pettigrew e Whipp (1991) que criticam os modelos e teorias sobre competitividade por negligenciarem a existência de múltiplos aspectos, atuando simultaneamente, como os econômicos, sociais, políticos, culturais, institucionais (CHAMBERLAIN, 1933; SCHUMPETER, 1950; LENS, 1980; BARNEY, 1986; BAIN, 1956; CAVES, 1980; PORTER, 1981; NELSON e WINTER, 1982).

Tendo como base a limitação da definição apresentada anteriormente, o presente trabalho sugere que a competitividade seja definida como: *a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, diante das condições macroambientais existentes*. Entende-se que essa definição inclui os fatores macroambientais como influenciadores da competitividade nacional, setorial e empresarial.

Analisando-se novamente o conceito de competitividade acima apresentado, fica evidente a necessidade de também definirem-se os conceitos relacionados à “estratégia concorrencial” e à “posição sustentável no mercado”. Considera-se que esses dois conceitos são similares ao conceito de “estratégia competitiva<sup>3</sup>” e ao conceito de “vantagem competitiva sustentável”, respectivamente. Por isso, o presente trabalho foca, nesse momento, a identificação e a formulação dos dois últimos conceitos.

Para Porter (1980,1989), a essência da estratégia competitiva consiste na adequação da estrutura interna da empresa ao seu ambiente externo. A estratégia competitiva está relacionada às ações empresariais, voltadas para a construção de uma vantagem competitiva, diante das forças que atuam em uma indústria. Nesse sentido, a estratégia competitiva busca a

---

<sup>3</sup> Definições mais abrangentes para estratégia não foram consideradas neste trabalho, uma vez que não tratam especificamente do conceito de “estratégia competitiva”. Essas definições podem ser encontradas nos trabalhos de Bourgeois (1984); Chafee (1985); Quinn; (1991); Mintzberg et al (2000); Whittington et al (2004); Samra-Fredericks (2003); Jarzabkowski (2003) .

análise, a construção e a obtenção de um posicionamento favorável, que gere vantagem competitiva sustentável para a empresa diante dos concorrentes.

Shapiro (1989) define estratégia competitiva como um movimento estratégico, sendo uma ameaça, uma promessa ou um compromisso, cujo objetivo é o de influenciar o comportamento dos outros. Essa influência, traduzida no âmbito dos negócios, pode ser percebida como eficaz, na medida em que gera elevados retornos para o proponente e influencia nas decisões dos entrantes potenciais.

Rumelt (1984); Wernefelt (1988); Barney (1991,1995,2007); Prahalad e Hamel (1990,1995); Teece, Pisano e Shuen (1997) consideram que a estratégia competitiva está relacionada com a identificação e o desenvolvimento de recursos e de competências, que são demandadas no presente e que serão demandadas no futuro e, por consequência, gerarão vantagem competitiva para a empresa.

Entende-se, neste trabalho, que as três definições para estratégia competitiva são corretas e complementares. São conceitos estabelecidos através de um olhar sob diferentes prismas, mas para um mesmo constructo. Dessa forma, adota-se neste trabalho, a seguinte definição, que busca aglutinar as três anteriormente descritas: *estratégia competitiva compreende os movimentos estratégicos originários da análise das forças, que influenciam determinada indústria, conjuntamente com a identificação e o desenvolvimento de competências, que são demandadas no presente e no futuro, com o objetivo de construção de um posicionamento favorável e que gere vantagem competitiva sustentável para a organização.*

Na busca de uma definição para o conceito de vantagem competitiva sustentável, adota-se neste trabalho a proposição de Hitt (2002), que *considera*

que a vantagem competitiva sustentável (doravante denominada simplesmente de vantagem competitiva) é alcançada quando a empresa é bem sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir, ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la (HITT, 2002).

De acordo com essa definição, uma empresa obtém vantagem competitiva quando os esforços para imitá-la fracassem ou sejam interrompidos. É também importante destacar, que uma vantagem competitiva é somente sustentável, durante um determinado período. Isso permite

que a mesma possa ser estimada através da sua capacidade de geração de valor, ao longo de determinado período, o que pode ser traduzida em uma medida de desempenho temporal (HITT, 2002). Dessa forma, o presente trabalho buscará desenvolver medidas de desempenho que expressem a capacidade de geração de valor da empresa, sendo essas medidas entendidas como instrumentos para a determinação da sustentabilidade das vantagens competitivas (ver item 2.5).

Diante da similaridade entre os conceitos, por um lado, de “estratégia concorrencial” e de “estratégia competitiva” e, de outro lado, de “posição sustentável no mercado” e de “vantagem competitiva” e, considerando-se as definições apresentadas acima para os dois constructos, opta-se neste trabalho por conceituar a competitividade da seguinte forma: *competitividade é a capacidade da empresa de formular e de implementar estratégias competitivas, que lhe permitam conservar ou ampliar sua geração de valor diante das condições macroambientais existentes, do seu setor e de suas restrições e potencialidades internas.*

Tendo como base a definição para competitividade supracitada, a seguir, as próximas três subunidades buscam descrever os modelos e instrumentos para análise dos três constructos presentes nessa definição: (i) competitividade, (ii) estratégias competitivas e (iii) geração de valor. Isso se torna necessário para a criação de um elemento de análise da competitividade que será utilizado para o cumprimento dos objetivos do presente trabalho.

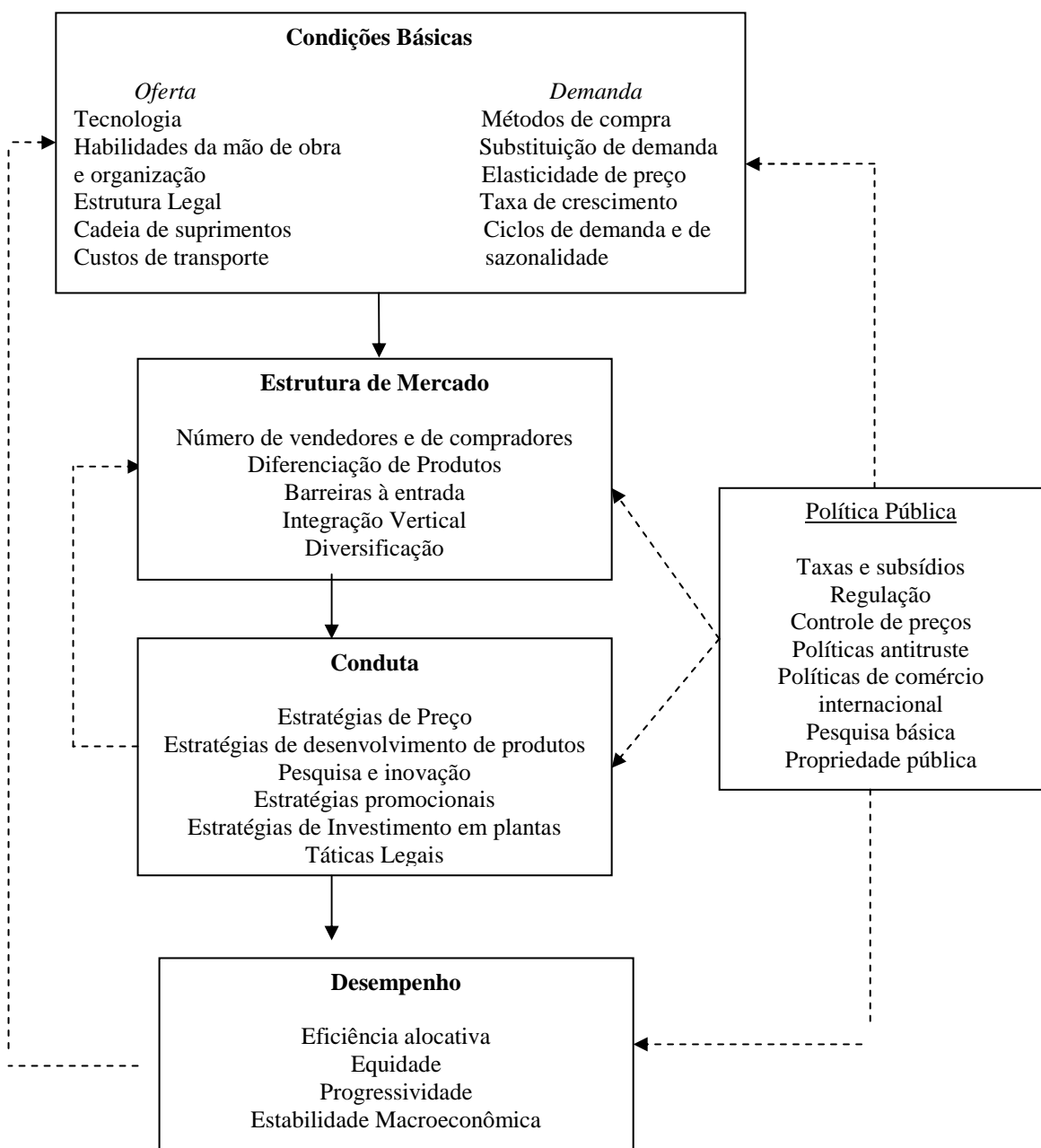
## **2.2- Modelos de competitividade**

Scherer (1980) propõe um modelo condicionante entre a estrutura industrial e a performance econômica, conhecido como o modelo da estrutura, conduta e desempenho (ECD). Neste, a estrutura do setor é determinante das opções de conduta da firma, que, por sua vez, são determinantes do desempenho da economia e da firma. Dito de outra maneira, os atributos de um setor definem as opções e as restrições (estratégias) com que a empresa se depara. Em determinados setores, existem poucas opções e muitas restrições, o que faz com que as empresas somente consigam ganhar paridade competitiva. Nesses casos, a estrutura do setor limita totalmente a conduta da empresa e seu desempenho de longo prazo. Em outros setores, onde a competição é menos intensa, existem menos restrições e as empresas possuem maiores opções de conduta, sendo algumas destas geradoras de vantagem competitiva. Mesmo

havendo um nível de flexibilidade maior, as opções e o tempo em que elas geram vantagem competitiva são influenciados pela estrutura do setor.

A FIG. 1 ilustra o modelo da ECD. Segundo Scherer (1996), uma boa performance é o que uma nação espera de suas indústrias.

**FIGURA 1: O modelo da Estrutura-Conduto-Desempenho**



A performance de uma indústria é condicionada pela conduta de seus membros em várias dimensões, tais como estratégias de preços, estratégias de desenvolvimento de produtos, esforços para inovação, maneiras de promoção e de divulgação dos produtos, investimentos em plantas de produção, condicionados à correta previsão de demanda e táticas legais, adotadas para preservação da produção intelectual como patentes e exclusão de competidores nacionais e internacionais.

A conduta dos membros da indústria depende da estrutura de mercado vigente. Essa estrutura é influenciada por aspectos como o número e o tamanho relativo das firmas e seus clientes, o nível de diferenciação de produtos uns dos outros (design, funcionalidade, imagem, etc.), o nível de dificuldade à entrada de novos competidores no setor (barreiras à entrada). A estrutura da indústria também é influenciada pelo nível de integração vertical da cadeia produtiva e pela diversificação da linha de produtos oferecida pelas firmas.

Em um nível mais fundamental, Scherer (1996) considera que as estruturas de mercado são condicionadas pelas condições ambientais, separadas pelo nível da oferta e da demanda. No lado da oferta, as variáveis condicionantes são as tecnologias envolvidas em produtos e processos de produção, as habilidades dos empregados e o nível de organização do trabalho, a estrutura legal e as políticas públicas vigentes, a cadeia de suprimentos e os custos de transporte. No lado da demanda, os fatores influenciadores são os métodos de compra, a possibilidade de substituição de produtos, a elasticidade de preços e de demanda, a taxa de crescimento do consumo ou o fato de a demanda ser cíclica ou sazonal.

A estrutura e a conduta também são influenciadas pelas políticas públicas, específicas para o setor. Taxas e subsídios, políticas de intervenção regulatória, de controle de preços, antitruste, de comércio internacional, estímulo à pesquisa básica, estímulo à informação e à educação, e propriedade pública podem gerar impacto sobre determinado setor.

Como observado por Scherer (1996), o modelo ECD é influenciado em todas as direções representadas pelas linhas cheias e pelas linhas tracejadas da FIG. 1, ou seja, tanto no sentido direto E-C-D, quanto nos mecanismos de retroalimentação do modelo.

Buckley, Pass e Prescott (1988) propõem um modelo de análise da competitividade nos seguintes níveis: país, indústria, empresa ou produto. Esses elementos podem ser categorizados em três grupos: performance competitiva, competitividade potencial e processos gerenciais (QUADRO 3).

**QUADRO 3 – Grupo de medidas para o nível de análise**

Nível de Análise	Grupos		
	Performance Competitiva	Competitividade Potencial	Processos Gerenciais
País	<i>Market Share</i> das exportações % de manufaturados no produto total Balança de pagamentos Lucratividade	Vantagens comparativas Custos competitivos Preços competitivos Indicadores tecnológicos Acesso a recursos	Envolvimento em negócios internacionais Políticas governamentais Educação e treinamento
Indústria	<i>Market Share</i> das exportações Balança de pagamentos Crescimento das exportações Lucratividade	Custos competitivos Produtividade Preços competitivos Indicadores tecnológicos	Envolvimento em negócios internacionais
Firma	<i>Market Share</i> das exportações Dependência das exportações Crescimento das exportações Lucratividade	Custos competitivos Produtividade Competitividade de preços Indicadores tecnológicos	Vantagens competitivas Envolvimento em negócios internacionais Aptidões de Marketing Relações gerenciais Proximidade com o cliente Economias de escala e escopo
Produto	<i>Market Share</i> das exportações Crescimento das exportações Lucratividade	Custos competitivos Produtividade Preços competitivos Competitividade via qualidade Indicadores tecnológicos	Produto líder de mercado

Fonte: Adaptado de Buckley, Pass e Prescott (1988).

De acordo com esses autores, os 3Ps (performance, potencial e processo) descrevem os diferentes estágios do processo competitivo. As medidas de performance são relacionadas com a relação output /input, vendas, lucratividade, balança de pagamento, entre outros. As medidas de potencial delineiam a operação em termos de tecnologia, produtividade, acesso a recursos, vantagens comparativas entre outros.

Os indicadores dos processos gerenciais estão associados a políticas de governo, envolvimento em negócios internacionais e educação e treinamento. Performance, potencial e processo devem ser vistos como grupos interdependentes.

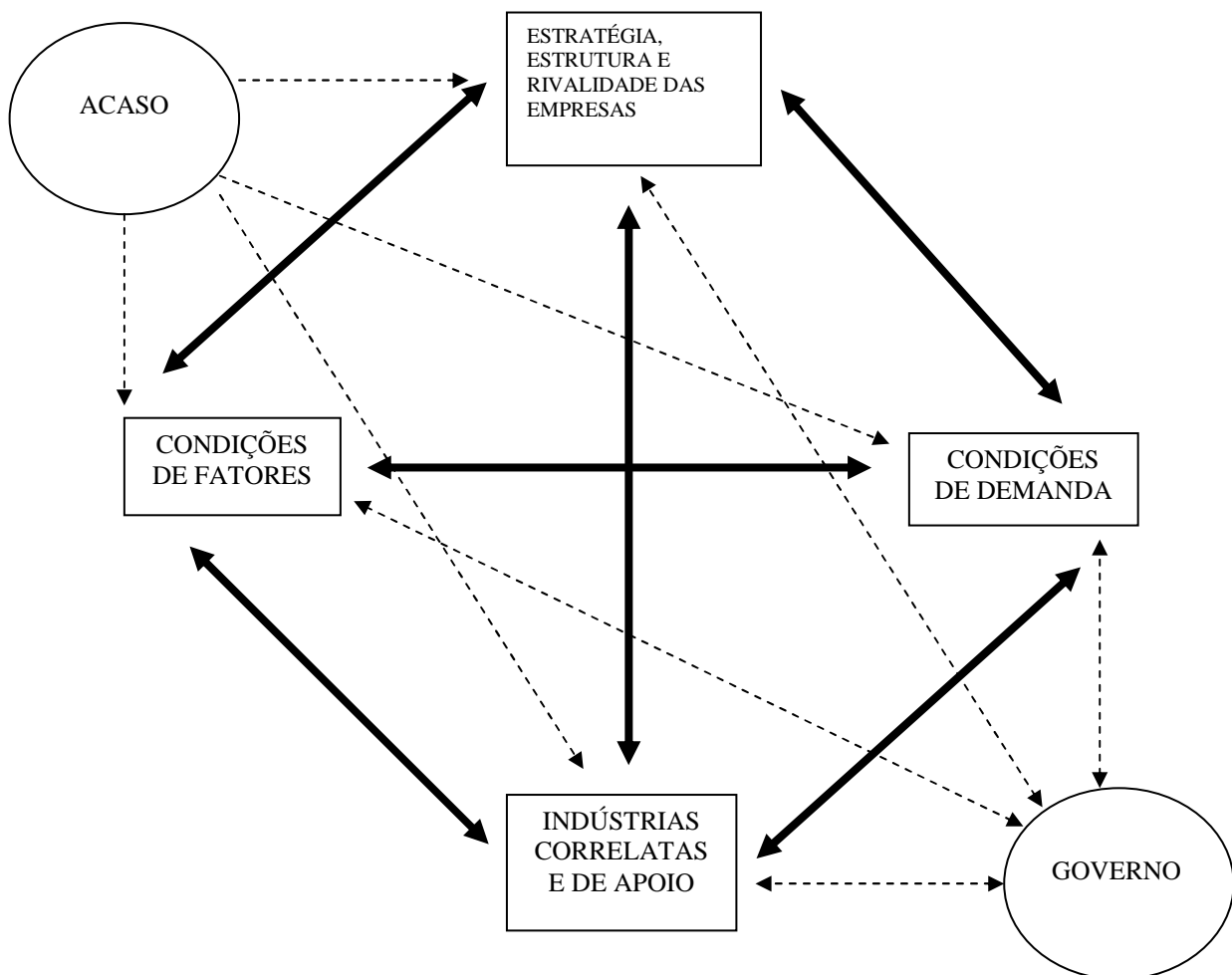
O *Market Share* das exportações representa a porcentagem que uma firma, indústria ou produto possuem no volume global de produtos e serviços. O crescimento das exportações é relativo ao aumento das vendas externas de uma nação, indústria, firma ou produto. A lucratividade está associada ao retorno sobre o investimento. Os custos competitivos, quanto mais baixos, melhores são para a competitividade da firma. A produtividade é o valor acrescentado por funcionário, ou seja, a relação de produção por empregado. Os preços competitivos tornam a empresa mais competitiva o quanto menor for. Os indicadores tecnológicos são os gastos em pesquisa e desenvolvimento, número de patentes, número de cientistas e engenheiros, receitas de *royalties*, licenças, entre outros.

As vantagens competitivas estão associadas à habilidade das firmas de conquistar e manter um *Market Share* rentável. As aptidões de Marketing representam a capacidade de satisfazer as necessidades dos consumidores com produtos de melhor design, performance, localização, serviços, entrega, entre outros. As relações gerenciais são relacionadas às melhorias das relações internas e externas. Economias de escala são associadas a elevados volumes de produção, que permitem a redução de custos. As economias de escopo estão associadas à amplitude da linha de produtos, que permite a redução dos custos de produção. O envolvimento em negócios internacionais responde ao nível de relações internacionais de governos, companhias e sistemas educacionais. A proximidade com consumidores diz respeito ao nível de envolvimento com os clientes, permitindo o melhor entendimento de suas necessidades.

Para Porter (1989), os países não competem globalmente, mas sim as empresas cujas sedes estão presentes nesses países. Deve-se entender, portanto, como elas criam e mantêm a vantagem competitiva, a fim de se explicar o papel das nações nesse contexto. A base nacional é a plataforma de uma estratégia global na indústria. Vantagens oriundas do país-sede são complementadas pelas vantagens provenientes de uma posição integrada mundialmente.

A vantagem competitiva das nações, segundo Porter (1989), pode ser analisada segundo quatro fatores determinantes da vantagem nacional, que levam um país a obter êxito internacional em uma determinada indústria, como ilustra a FIG. 2, denominada como “diamante” do país.

**FIGURA 2: Determinantes da vantagem nacional**



Ess Fonte: Porter (1989, p. 88).



**1. Condições de fatores.** Existência no país de fatores de produção necessários à competição em determinada indústria, como trabalho especializado ou infra-estrutura.

**2. Condições de demanda.** Natureza da demanda interna para produtos e serviços da indústria.

**3. Indústrias correlatas e de apoio.** Presença ou ausência, no país, de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas.

**4. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.** Condições que, no país, governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna.

Porter (1989) ainda inclui em sua estrutura duas variáveis condicionantes: o acaso e o governo. O primeiro possui atuação sobre todos os fatores, constituindo um componente de imprevisibilidade. O segundo representa a atuação governamental, através de ações diretas ou não sobre os demais fatores.

As condições de fatores podem ser agrupadas da seguinte forma:

- *recursos humanos:* a qualidade, capacidade e custo dos profissionais de um país, considerando-se a ética e a carga horária normal de trabalho;
- *recursos físicos:* recursos naturais do país, tendo como parâmetros sua qualidade, abundância, acessibilidade e custo;
- *recursos de conhecimento:* relativo ao estoque presente no país de conhecimento técnico, científico e de mercado;
- *recursos de capital:* disponibilidade e o custo do capital para o financiamento da indústria;
- *infraestrutura:* qualidade, disponibilidade e custo dos sistemas de transporte, telecomunicações, energia, comunicações, entre outros.

A demanda interna exerce influência nas economias de escala e, mais importante, determina o rumo e o caráter da inovação e melhoria das empresas do país. Consideram-se três atributos significativos da demanda interna: (i) a composição (natureza das necessidades do comprador), (ii) o tamanho e o padrão de crescimento e (iii) os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados estrangeiros.

As indústrias correlatas são “*aquelas nas quais as empresas, ao competir, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valores, ou aquelas que envolvem produtos*”

*complementares (como computadores e softwares aplicativos)”, (PORTER, 1989, p.123). Tais indústrias, com atuação internacional, favorecem a troca de informações, o intercâmbio técnico entre as mesmas e os clientes. Favorecem, também, a identificação de novas oportunidades de negócio e constituem fonte de novos competidores.*

A estratégia e estrutura das empresas internas dizem respeito à forma com que as empresas são dirigidas e organizadas. As diferenças nacionais no estilo administrativo podem ser evidenciadas em áreas como treinamento, objetivos dos acionistas, condições do mercado de capital, formação e orientação de líderes, estilo de grupo, instrumentos de tomada de decisão, relacionamento com clientes, atitudes para com as atividades internacionais, entre outros aspectos. Esses aspectos são influenciados pelas características do país, como normas sociais, cultura, valores, educação, religião e políticas governamentais. A rivalidade interna faz com que as empresas melhorem e inovem, buscando a redução de custos, a melhoria da qualidade e o desenvolvimento de novos produtos e processos.

Uma vigorosa competição local não só aguça as vantagens internas como também pressiona as empresas locais a vender no exterior, para crescer. Particularmente quando há economias de escala, os competidores nacionais forçam uns aos outros a olhar para fora, na busca de maior eficiência e mais alta lucratividade (PORTER, 1989, p.138).

Pettigrew e Whipp (1991) adotam duas dimensões para a competitividade: o nível de análise e o elemento de tempo, como mostrado no QUADRO 4.

**QUADRO 4 – Dimensões de competitividade: nível de análise ao longo do tempo**

Nível de Análise	Tempo: Base de competição
Economia (Nacional / Internacional)	Estrutura de custos Taxas de mudança Finanças Relacionamento com Indústria Intervenção governamental
Setor (Indústria)	Estrutura de mercado Maturidade da indústria Redes comerciais
Firma	Opções estratégicas / Capacidade de mudança Bases nas quais as firmas decidem competir Preço Qualidade Tempo gasto na produção Redes de distribuição

Fonte: Pettigrew e Whipp (1991).

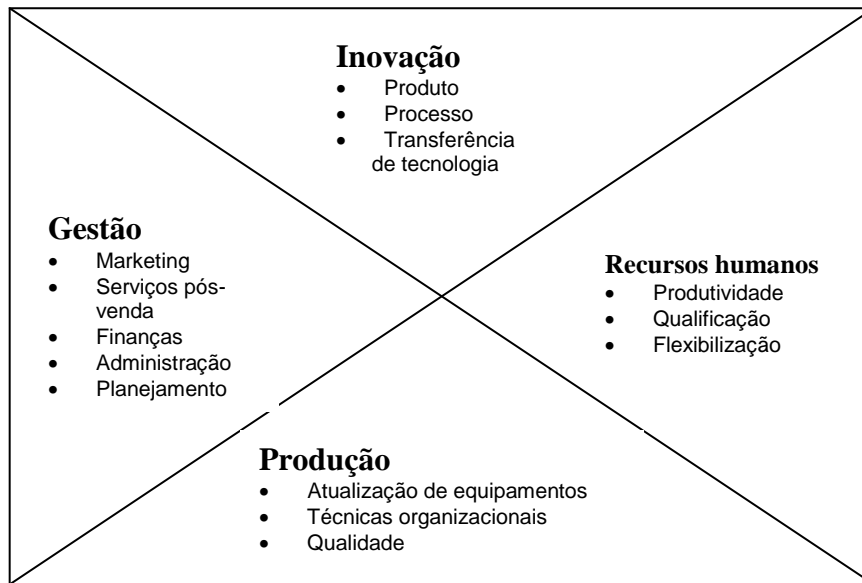
A primeira é dividida em três subníveis: firma, setor e economia nacional/internacional. Segundo os autores, a capacidade competitiva ocorre quando um grupo de características age simultaneamente. A competitividade raramente pode ser vista como decorrente de um fator singular ou como algo estático. Essa visão é complementada por um entendimento contextual e processual da mudança estratégica. Dessa forma, existe uma conexão entre performance competitiva e capacidade de adaptação às mudanças que ocorrem ao longo do tempo com o ambiente competitivo (QUADRO 5). A habilidade de uma firma competir em certa indústria/economia está relacionada a dois aspectos: competência para entender as mudanças de mercado e como elas modificam-se ao longo do tempo; e capacidade de organizar e gerenciar os recursos disponíveis em uma determinada direção.

**QUADRO 5 - Competitividade e três dimensões estratégicas de mudança**

Dimensões	Principais componentes
Processo	Mudanças gerencias Modelos de mudanças Formulação / implementação Nível tecnológico Linguagem Tempo
Conteúdo	Acesso e escolhas de produtos e mercados Objetivos-chave Suposições Resultados
Contexto	Interno: Recursos Capacidades Cultura Política Externo: Econômico Negócios Cultura Política

Fonte: Pettigrew e Whipp (1991).

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) classificam em três grupos os fatores determinantes da competitividade: *os fatores empresariais* (internos às empresas), *os estruturais* (referentes à indústria / complexo industrial) e *os sistêmicos*. *Os fatores empresariais* (FIG. 3) são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão, considerados no âmbito interno. São classificados como: eficácia da gestão em termos do posicionamento estratégico e da capacidade de integrar estratégia, capacitação e desempenho; capacitação tecnológica em processos e produtos; capacitação produtiva, refletida em métodos de organização da produção e controle da qualidade e recursos humanos.

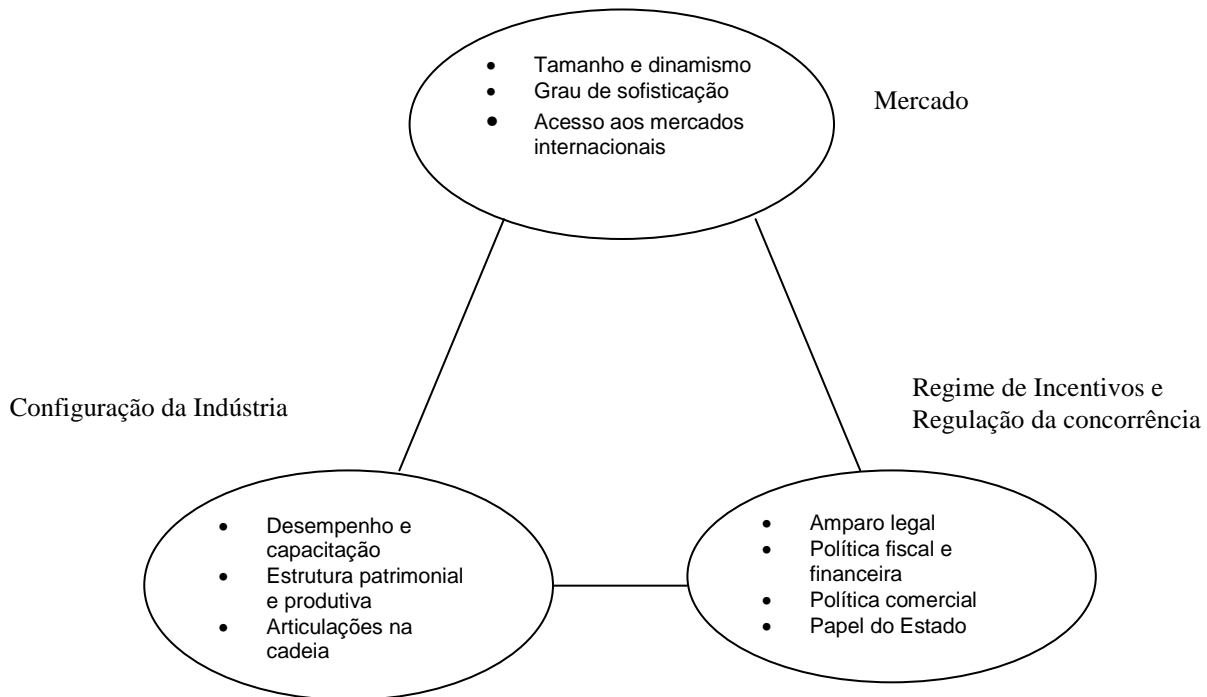
**FIGURA 3: Fatores empresariais**

Fonte: Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995).

*Os fatores estruturais* (FIG. 4) definem o ambiente competitivo no qual a indústria se encontra. Apresentam especificidades setoriais caracterizadas pelo padrão de concorrência dominante na indústria. As empresas possuem capacidade limitada de intervenção nesses fatores. Abrangem não somente as características de demanda e oferta, mas também as influências de instituições extramercado, públicas ou não, que definem o regime de incentivos e a regulação da concorrência.

No vértice do mercado, estão fatores como as taxas de crescimento, distribuição geográfica em faixas de renda, oportunidades de acesso a mercados internacionais, entre outros.

Na configuração da indústria, estão as tendências de progresso técnico, as novas tecnologias, o seu grau de verticalização, a adequação da infra-estrutura física, o relacionamento com fornecedores, a relação capital e trabalho. No regime de incentivos e regulação da concorrência, estão o grau de rivalidade entre concorrentes, a exposição ao comércio internacional, as barreiras tarifárias e não tarifárias, os incentivos e tributos à produção e ao comércio exterior, o financiamento e custo de capital, e a regulação da concorrência e de práticas desleais.

**FIGURA 4: O triângulo da competitividade estrutural**

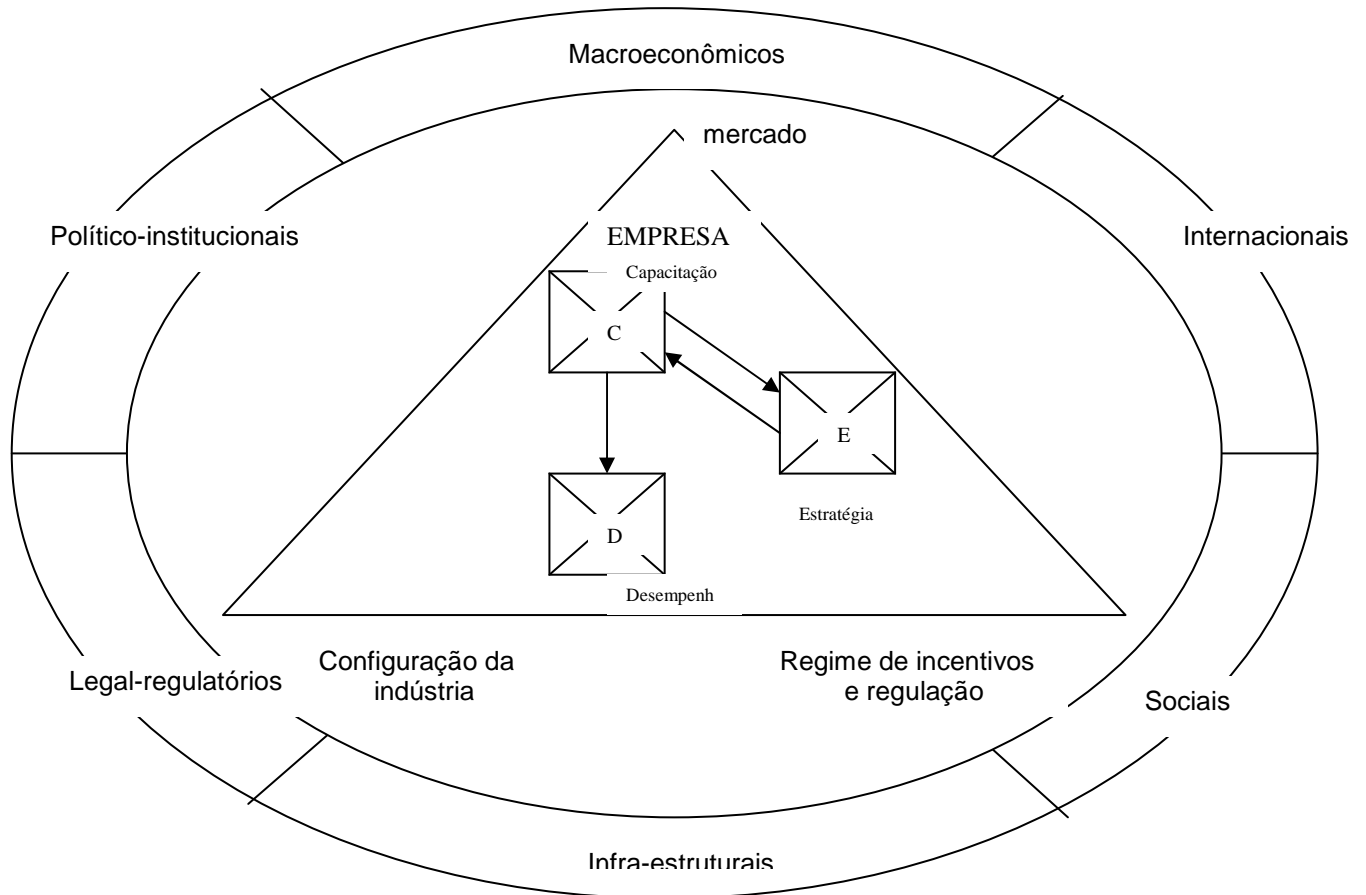
Fonte- Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995).

*Os fatores sistêmicos* são aqueles nos quais a empresa possui escassa ou nenhuma possibilidade de intervenção:

- Macroeconômicos: taxa de câmbio, carga tributária, PIB, taxa de juros, entre outros;
- Político-institucionais: política tributária e tarifária, apoio a iniciativas tecnológicas, poder de compra do governo;
- Legal-regulatórios: políticas de defesa da concorrência e do consumidor e de preservação ambiental;
- Infraestruturais: disponibilização de energia com qualidade e custos competitivos, insumos básicos, ciência e tecnologia, informação tecnológica, serviços de engenharia e projetos e telecomunicações;
- Sociais: incentivo à educação e qualificação da mão de obra e seguridade social;
- Internacionais: ações voltadas para inserção internacional do comércio e para o fluxo de capitais, acordos internacionais, investimentos de risco em tecnologia e relações com organismos multilaterais.

A FIG. 5 sintetiza a estrutura analítica proposta por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995).

**FIGURA 5: Fatores determinantes da competitividade**



Fonte: Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995)

Nela estão presentes, conjuntamente, os fatores empresariais, os fatores estruturais e os fatores sistêmicos acima discutidos.

Tomando-se como base os modelos de competitividade citados, o QUADRO 6 apresenta uma análise comparativa entre os mesmos. O modelo de Scherer (1980) apresenta-se como o ponto de referência para todos os outros, que seguem, de uma forma geral, a mesma estrutura para a competitividade abordada em diferentes níveis. A relação entre estrutura, conduta e desempenho também constitui um elemento de referência paradigmático para todos os modelos. Observa-se também que todos os modelos, embora possuam grandes semelhanças, apresentam pontos de inovação e limitações, se comparados entre si.

Na busca da proposição de um modelo integrador, que contemple todos os elementos importantes apresentados pelos modelos de Competitividade estudados, bem como minimize as limitações individuais dos mesmos, o presente trabalho adota a estrutura de níveis (país, setor, firma e produto), dada a sua frequência praticamente em todos os modelos, como categorias iniciais para o agrupamento dos elementos existentes em cada um desses modelos, conforme apresentado no QUADRO 7. Optou-se por não manter a categorização apresentada por Buckley, Pass e Prescott (1988) no QUADRO 3 (Performance, Potencial e Processos Gerenciais) por acreditar que os mesmos são refletidos nos elementos presentes no agrupamento adotado e, por isso, não trazem ganhos significativos que justifiquem o seu destaque. A categoria “Tempo: Base de Competição”, presente no QUADRO 4 de Pettigrew e Whipp (1991) está presente no modelo integrador proposto nas categorias nomeadas como “Categorias-Variáveis”. O QUADRO 5 de Pettigrew e Whipp (1991) inclui o aspecto da gestão da mudança, que foi expressa pela capacidade de inovação, seja ela em produtos ou processos ou para adaptação às mudanças da ambiência externa. Dessa forma, procurou-se propor um modelo integrador que também primasse pela simplificação das categorias de análise.



**QUADRO 6 – Análise comparativa entre os modelos de competitividade**

<b>Modelo</b>	<b>Conceitos principais</b>	<b>Principais pontos de inovação com relação a outros modelos</b>	<b>Limitações</b>	<b>Rotas Intelectuais</b>
Scherer (1980)	A Estrutura da Indústria, como condicionante da conduta da Firma. A Estrutura da Indústria e a Conduta da Firma como determinantes do desempenho da Firma e da economia. A política pública governo influenciando todos os agentes.	Proposição de um modelo analítico reunindo conceitos teóricos apresentados por outros autores da teoria da firma. Marco paradigmático para o estudo de competitividade e de estratégia competitiva.	Não leva em consideração os aspectos macroeconômicos e sistêmicos como influenciadores do setor e da firma. Não leva em consideração o processo de acúmulo de conhecimento e de geração de competências internas.	Mas-Colell (1995) Schumpeter (1982) Mill (1983) Smith (1996) Marshall (1982)
Buckley, Pass e Prescott (1988)	Competitividade analisada em 4 níveis (País, Indústria, Firma e Produto) e em 3 grupos (Performance Competitiva, Competitividade Potencial e Processos Gerenciais).	Indicadores para competitividade, que é vista como um processo dinâmico (Performance, Potencial e Processo).	Foco principal em competitividade internacional (exportações). Poucos elementos que retratam a competitividade	Scherer (1980) Schumpeter (1982) Mill (1983)
		Fatores nacionais influenciam na competitividade (nível País).	em cada um dos 4 níveis e dos 3 grupos; Negligencia a Natureza da Oferta e da Demanda Internas. Não aborda a competitividade interna das Firmas da mesma Indústria. Indicadores genéricos que não retratam as especificidades dos	

Continua

**QUADRO 6 – Análise comparativa entre os modelos de competitividade – Continuação**

			níveis do país, do setor, da firma e do produto.	
Porter (1989)	Competitividade explicada por 4 fatores interdependentes:(i)Condições de Fatores, (ii)Condições de Demanda, Estratégia, (iii)Estrutura e Rivalidade das Empresas e	Estrutura analítica didática, através do “diamante”. O Acaso é visto como influenciador da competitividade.	Foco principal na competitividade Nacional/ Internacional.	Scherer (1980) Schumpeter (1982) Mill (1983) Marshall (1982) Bain (1956,1959)
	(iv)Indústrias Correlatas e de Apoio. O Acaso e o Governo influenciando os 4 fatores.	As redes dentro da indústria são consideradas como influenciadas pela competitividade.	Não leva em consideração aspectos sistêmicos nacionais como os macroeconômicos, sociais e político-legais. O desenvolvimento de competências não recebe destaque.	Mason (1939,1949)
Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995)	Fatores Sistêmicos, Estruturais e Empresariais como condicionantes da Competitividade.	Modelo didático e de fácil operacionalização. Proposição de vários elementos aglutinadores da competitividade nos níveis Sistêmicos, Estruturais e Empresariais.	Não considera a Competitividade na dimensão produto em específico. O desenvolvimento de competências não é destacado como fator gerador de Competitividade. Os fatores empresariais carecem de uma abordagem mais dinâmica.	Scherer (1980) Schumpeter (1982) Mill (1983)

Fonte: Elaborado pelo autor.

**QUADRO 7 – Agrupamento dos diferentes elementos apresentados nos modelos de competitividade – Fatores Condicionantes da Competitividade**

Categoria - Nível	Categorias - Fatores de Competitividade	Categorias - Variáveis
Macroambiente	Política pública	Regulação da concorrência e do consumidor Controle de preços Apoio à Pesquisa básica/tecnológica Propriedade pública Preservação ambiental Poder de compra do governo Incentivo à formação e qualificação da mão de obra Seguridade social
	Envolvimento do País em Negócios Internacionais	<i>Market Share</i> das exportações Percentual de manufaturados no produto total exportado Balanço de pagamentos Saldo da Balança Comercial Lucratividade Custos competitivos Preços competitivos Investimento direto em negócios internacionais Investimento estrangeiro no país Indicadores tecnológicos Políticas governamentais
	Fatores Nacionais de Produção	Recursos Humanos Recursos físicos Recursos de conhecimento Recursos de capital Infraestrutura.
	Fatores Macroeconômicos	Taxa de câmbio, carga tributária, PIB, taxa de juros, inflação, nível de endividamento, entre outros.
	Fatores Sociais	Renda per capita Nível de instrução Concentração de renda

**Continua**

**QUADRO 7 – Agrupamento dos diferentes elementos apresentados nos modelos de competitividade – Fatores Condicionantes da Competitividade – Continuação**

		<p>Saúde</p> <p>Concentração geográfica</p> <p>Faixa etária</p>
Setor	Condições de oferta	<p>Tecnologia</p> <p>Habilidades da mão de obra</p> <p>Relação capital trabalho</p> <p>Estrutura Legal</p> <p>Cadeia de suprimentos</p> <p>Indústrias correlatas e de apoio</p> <p>Custos de transporte</p>
	Condições de demanda	<p>Métodos de compra</p> <p>Substituição de demanda</p> <p>Elasticidade de preço</p> <p>Tamanho e Taxa de crescimento</p> <p>Ciclos de demanda e de Sazonalidade</p> <p>Número de compradores</p> <p>Distribuição geográfica e de renda</p>
	Estrutura de Mercado	<p>Número de concorrentes</p> <p>Diferenciação de Produtos</p> <p>Barreiras à entrada</p> <p>Integração Vertical</p> <p>Diversificação</p> <p>Nível de Rivalidade entre empresas</p> <p>Maturidade e grau de sofisticação da indústria</p> <p>Redes comerciais</p>
	Envolvimento Setorial em Negócios Internacionais	<p><i>Market Share</i> das exportações</p> <p>Balanço de pagamentos</p> <p>Crescimento das exportações</p> <p>Lucratividade</p> <p>Custos competitivos</p> <p>Produtividade</p> <p>Preços competitivos</p> <p>Indicadores tecnológicos</p> <p>Incentivos e tributos ao comércio</p>

**Continua**

**QUADRO 7 – Agrupamento dos diferentes elementos apresentados nos modelos de competitividade – Fatores Condicionantes da Competitividade – Continuação**

	Regime de incentivo e de regulação	Barreiras tarifárias e não tarifárias Acesso a financiamentos e custo de capital Incentivos e tributos à produção Regulação da concorrência e de práticas desleais Propriedade Pública Controle de Preços
Firma	Finanças	Acesso a Mercado de Capitais Custos competitivos Rentabilidade Atividade Solvência Alavancagem Valor de Mercado
	Recursos Humanos	Produtividade Qualificação Treinamento
	Produção	Estratégias de Investimento em plantas Eficiência Produtiva Utilização da Capacidade Produtiva Economias de escala Indicadores tecnológicos Tempo de produção Atualização de equipamentos Técnicas organizacionais Qualidade
	Inovação	Inovação em Processo Inovação em Produto Transferência de tecnologia Adaptação de recursos, capacidades tendo como base as mudanças no ambiente externo

**Continua**

**QUADRO 7 – Agrupamento dos diferentes elementos apresentados nos modelos de competitividade – Fatores Condicionantes da Competitividade – Continuação**

	Marketing	Estratégias promocionais Estratégias de Preço Redes de distribuição <i>Market Share</i> de produtos
	Envolvimento da Firma- Negócios Internacionais	<i>Market Share</i> das exportações Dependência das exportações Crescimento das exportações
Desempenho		Eficiência alocativa Equidade Progressividade Estabilidade Macroeconômica

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Scherer (1980), Buckley, Pass e Prescott (1988), Porter (1989), Pettigrew e Whipp (1991), Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995).

Com relação aos elementos relativos à Firma, pode-se observar que o Fator Finanças também apresenta-se de forma limitada nos modelos de competitividade estudados. Os subitens financeiros restringem-se ao acesso ao mercado de capitais, à lucratividade e aos custos. Dessa forma, o presente trabalho inclui os medidores financeiros, utilizados para a avaliação das Demonstrações Financeiras nos subitens do agrupamento finanças, por considerar que os mesmos são relevantes para a competitividade da Firma. Esses medidores são: alavancagem, atividade, rentabilidade, solvência e valor de mercado (ver no item 2.5).

### **2.3- Críticas aos modelos de Competitividade**

Como observado por Gonçalves et.al (2009), não há como desconhecer que as promessas presentes nos discursos sobre competitividade e planejamento exerçam grande poder de convencimento. Nesse sentido, o entendimento do contexto histórico no qual surgem tais modelos é de relevância para a compreensão de certos propósitos inerentes a eles. Dito desse modo, as mudanças nas estruturas socioeconômicas e políticas, oriundas principalmente a partir dos anos 80, exerceram grande influência para o surgimento e a difusão de tais modelos pelo mundo. A visão predominante passa a ser a da racionalização econômica e a da lógica do mercado:

Um arsenal de palavras-chave e/ou ideias-força, a começar pela tão falada globalização, crença instaurada que, por muitas vezes, atua como justificativa para pensamentos e atitudes e outras como crescimento máximo, produtividade e competitividade aparece, em tempos recentes, como pano de fundo de um contexto

onde o reino empresarial/comercial é praticamente imposto aos mais diversos campos[...] (GONÇALVES e PAIVA, 2009, P. 164).

Pode-se observar que essas questões estão associadas à força da ideologia neoliberal, que, segundo Bourdieu (1998), estão ancoradas em “*uma espécie de neodarwinismo social: são os melhores e os mais brilhantes, como se diz em Harvard, que triunfam*”, (BOURDIEU, 1998). As vantagens competitivas de um país, de um setor ou de uma empresa passam a ser ressaltadas como estratégias utilizadas para a obtenção do sucesso. Pode-se também enxergar, como pano de fundo para as ideias de competitividade divulgadas pelo discurso neoliberal, a aparência de inevitabilidade:

Ouve-se dizer por toda a parte, o dia inteiro – aí reside a força desse discurso dominante - que não há nada a opor à visão neoliberal, que ela consegue se apresentar como evidente, como desprovida de qualquer alternativa. Se ela comporta essa espécie de banalidade, é porque há todo o trabalho de doutrinação simbólica, do qual participam passivamente os jornalistas ou os simples cidadãos e, sobretudo, ativamente um certo número de intelectuais (BOURDIEU, 1998, p. 42).

O discurso da competitividade, bem como os modelos que surgiram conjuntamente com a onda do neoliberalismo, estão cheios desse fatalismo, desse teor de inevitabilidade, da associação reducionista entre empresas, setores e países ao mundo selvagem animal, em que o mais forte predomina sobre o mais fraco em uma escala evolucionista, levando a conclusões equivocadas de que a competição é sempre boa e inevitável e que, por isso, deve ser estimulada. Essa crença transforma-se em uma imposição de um certo economicismo, calcado na primazia das forças produtivas, na anulação do político e no abandono do social. A competitividade e a produtividade passam a ser vistas como o único meio para se alcançar o sucesso.

Nesse contexto, Bourdieu (2001) considera que os instrumentos de planejamento passam a atuar como verdadeiros “sistemas simbólicos”:

[...]cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outra (violência simbólica, dando o reforço da sua própria força às relações de forças que as fundamenta e contribuindo assim, segundo a expressão de Weber, para a domesticação dos dominados) (BOURDIEU, 2001, P. 11).

No âmbito do estado, pode-se observar o seu enfraquecimento paulatino, deixando de atuar em vários setores da vida social, cedendo espaço ao reinado absoluto do mercado e do

consumidor, substituto comercial do cidadão. “*Assaltaram o Estado; fizeram do bem público um bem privado, da coisa pública, da república, uma coisa sua*” (BOURDIEU, 1998, p. 38).

Como observado por Gonçalves (2005), os modelos de planejamento que emergem dessa época estão relacionados com formas de divulgação e estão calcados na valorização do discurso baseado no binômio “utilização do modelo – obtenção do sucesso” e foram disseminados através de uma rede formada por consultores, pesquisadores e órgãos diversos que, através de uma ação conjunta, conseguiram instaurar e legitimar concepções técnicas e reorientar práticas.

Bourdieu (2001) também destaca a força das ideias, medida por meio de sua capacidade de mobilização:

A força das ideias (de um porta voz) mede-se, não como no terreno da ciência pelo seu valor de verdade (mesmo que elas devam uma parte de sua força à sua capacidade de convencer que se detém a verdade), mas sim pela força de mobilização que elas encerram, quer dizer, pela força do grupo que a reconhece, nem que seja pelo silêncio ou pela ausência de desmentido, e que pode manifestar recolhendo as suas vozes ou reunindo-as no espaço (BOURDIEU, 2001, P.185).

Tomando-se como base essa argumentação de Bourdieu (2001), pode-se reconhecer o poder de legitimação dos modelos de competitividade, calcado pela força mobilizadora presente na ideologia neoliberal.

É importante observar que momentos de crise são úteis para a revisão de ideias e padrões preestabelecidos. Nesse contexto, a crise financeira de 2009, originária nos EUA, berço do modelo neoliberal, poderá ser útil para que se façam maiores reflexões sobre os propósitos presentes nesse modelo econômico. Entretanto o acirramento da competição iniciado a partir da disseminação do mesmo, até o presente momento, não tem demonstrado sinais de fadiga.

Também é importante apresentar, após o estabelecimento das críticas sobre os modelos de competitividade, o posicionamento deste trabalho diante das mesmas. Reconhece-se e concorda-se com essas críticas apresentadas. Entretanto também pode ser reconhecido que a competição está presente nos diversos setores da economia brasileira, inclusive no setor de educação superior privado, foco da investigação deste estudo. Dessa forma, mesmo tendo-se ciência das críticas apresentadas, adota-se como referência teórica os modelos de



competitividade discutidos, entendendo-se que os mesmos são úteis para a identificação dos fatores competitivos que influenciam o desempenho do setor em questão.

#### **2.4-Os paradigmas da teoria da Estratégia Competitiva**

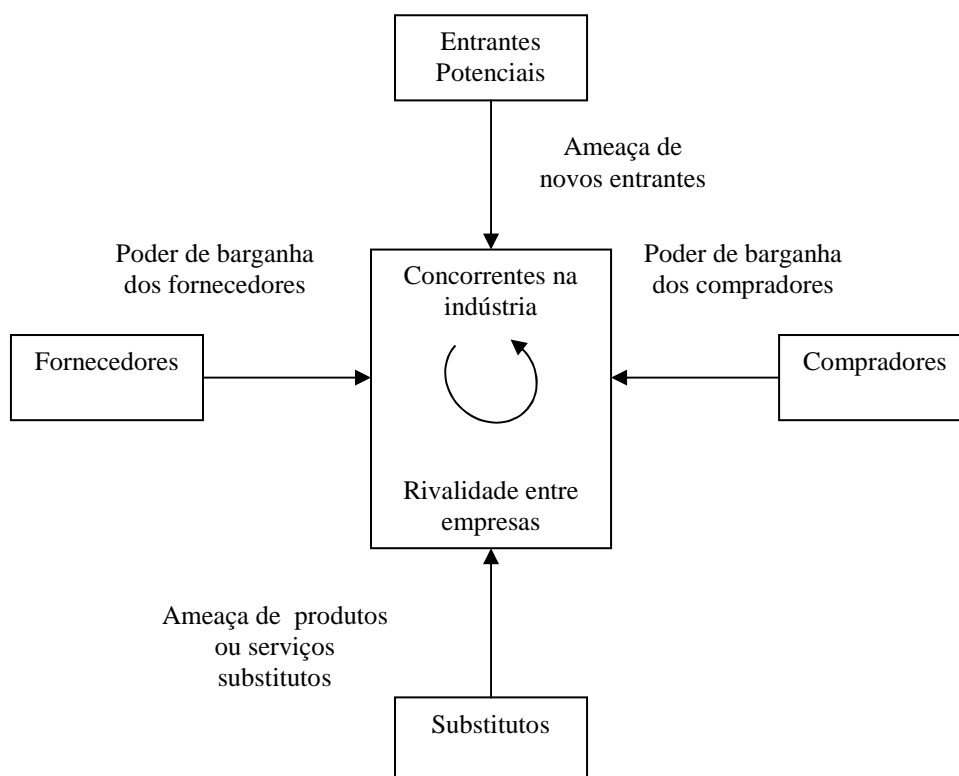
Teece, Pisano e Shuen (1997) consideram a existência de quatro paradigmas tradicionais no campo da estratégia empresarial. O primeiro paradigma considera que a estratégia competitiva envolve a tomada de ações ofensivas e defensivas, com o objetivo de se criar uma posição defensável contra forças competitivas. Esse paradigma é nomeado como abordagem das forças competitivas, sendo muito associado a Porter (1980). Tem origem em estudos sobre o desempenho e a conduta estrutural. Através dos trabalhos seminais de Mason (1939,1949) sobre preço, políticas de produção e economias de escala e de Bain (1956,1959) sobre barreiras à competição e do modelo condicionante de estrutura industrial e performance de Scherer (1980). O segundo paradigma tem como base a literatura da nova organização industrial, concentra nas barreiras de entrada e nas interações estratégicas. Possui como principal expoente Shapiro (1989), além dos estudiosos da economia dos jogos. Considera que o produto industrial é função da efetividade, com a qual firmas mantêm seus rivais desequilibrados, através de estratégias de investimentos, estratégias de preços, sinalizações e controle da informação.

A terceira abordagem, comumente chamada da perspectiva baseada em recursos, dá ênfase às capacidades específicas da firma e na existência de mecanismos isolados que são considerados fundamentais para a performance da firma. Tem como fontes iniciais, os trabalhos de Penrose (1959), Rumelt (1984), Teece (1984,1988) e Wernerfelt (1988). Teece, Pisano e Shuen (1997) sugerem o surgimento de uma quarta abordagem, chamada de paradigma das competências dinâmicas, oriundo da abordagem baseada em recursos, mas distinta desta. O termo “competências dinâmicas” é utilizado, tendo em vista a importância do desenvolvimento de novas competências, bem como a exploração das antigas o que conduz a diferentes normativas para o estudo de estratégia. A seguir, o presente trabalho promove uma discussão sobre os quatro paradigmas supracitados.

### 2.4.1-O paradigma das forças competitivas

Porter (1980) considera a existência de cinco forças que influenciam a concorrência da indústria (FIG. 6): ameaça de novos entrantes, rivalidade entre concorrentes existentes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores. O conjunto dessas cinco forças determina o potencial de lucro final na indústria, medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido. A meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição favorável dentro da indústria de tal forma que possa controlar essas forças e influenciá-las a seu favor. A ameaça de entrada reflete o potencial de novas empresas virem a atuar no setor, influenciadas pelo desejo de ganharem retornos substanciais. Como resultado, os preços podem cair e os custos aumentarem, gerando perda de rentabilidade na indústria como um todo. O conjunto de barreiras existentes bem como a capacidade de reação das empresas atuantes diante de um novo entrante refletem o nível de influência dessa força no setor. As barreiras podem ser oriundas da existência de economias de escala, da diferenciação de produtos, da necessidade de capital, dos custos de mudança, do acesso aos canais de distribuição, das desvantagens de custo independentes de escala e da política governamental.

**FIGURA 6: Forças que dirigem a concorrência da Indústria**



A rivalidade entre os concorrentes existentes traduz as disputas corriqueiras por posição. Se esses movimentos crescem em um processo de escaladas, todas as empresas podem sofrer consequências e ficar em posição pior do que a inicial. Ela pode ser resultado de um grande número de concorrentes, de um crescimento lento da indústria, de custos fixos ou de armazenamento altos, de ausência de diferenciação ou custos de mudanças, de capacidade aumentada em grandes incrementos, de divergência de concorrentes, de grandes interesses estratégicos e de barreiras de saída elevadas.

A pressão dos produtos substitutos reduz os retornos potenciais da indústria, uma vez que limita o preço final da indústria. Quanto mais atrativa em termos de preço-desempenho for a oferta de um produto substituto, maior será a pressão sobre os lucros da indústria. Os produtos substitutos mais ameaçadores são aqueles sujeitos a tendências de melhoramento na relação preço-desempenho comparativamente ao produto oferecido pela indústria, ou aqueles produzidos por indústrias de elevados lucros.

O poder de barganha dos compradores é elevado, quando os mesmos podem exercer forte pressão sobre a indústria, jogando os seus preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e colocando concorrentes uns contra os outros. Tudo isso é prejudicial para o setor, podendo influenciar negativamente na sua rentabilidade. Um grupo comprador é poderoso se: está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor, os produtos que adquire representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, os produtos que compra são padronizados ou não diferenciados, enfrenta poucos custos de mudança, consegue lucros baixos, são ameaças à integração para trás, o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos do comprador e o comprador tem total informação.

O poder de barganha dos fornecedores pode influenciar na rentabilidade do setor. Um grupo de fornecedores é poderoso quando: é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende, não é obrigado a lutar com outros produtos substitutos, a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor, os produtos dos fornecedores é um insumo importante para o comprador, os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança e o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente. Porter (1986) também discute o papel do governo como influenciador de muitos, se não todos, aspectos da estrutura da indústria, de forma direta

ou indiretamente. Em outras palavras, a política governamental nunca deve ser negligenciada, tendo em vista a sua capacidade de influenciar as cinco forças.

Uma vez diagnosticada a influência das cinco forças sobre a indústria, o modelo de Porter (1986) sugere o posicionamento da empresa com relação às causas básicas de cada força competitiva. A estratégia competitiva possui, dessa forma, o papel de criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas.

Após o entendimento do comportamento das cinco forças no nível da indústria, o modelo de Porter (1980) volta-se para a análise da concorrência, que tem como objetivo entender como cada competidor responde aos movimentos estratégicos dos concorrentes, bem como toma iniciativa de gerar seus próprios movimentos. Nesse sentido, são identificados quatro componentes para a análise: objetivos futuros, estratégia corrente, suposições e competências. Cabe ressaltar a pouca importância dada à questão das competências que se restringem à análise das forças e fraquezas dos concorrentes:

Desde que a noção das forças e fraquezas dos concorrentes é relativamente clara, eu não vou me estender nessa discussão. Em uma visão mais ampla, forças e fraquezas podem ser acessadas pela análise da posição dos competidores com relação às cinco forças competitivas (PORTER, 1980, p.63).

Em seguida, Porter (1980) analisa a estrutura industrial, concluindo que a mesma pode influenciar a estratégia da firma e vice-versa, a conduta da firma pode influenciar a estrutura da indústria. Finalmente, as estratégias genéricas são apresentadas, podendo ser de custo, diferenciação e de enfoque. Finalmente, Porter (1980) sugere o posicionamento da empresa diante da indústria e através das estratégias genéricas de custo e diferenciação que podem se desdobrar em outras duas estratégias genéricas: enfoque em custo e enfoque em diferenciação.

Como observado por Teece, Pisano e Shuen (1997), o modelo das cinco forças de Porter (1980) não possui um aparato conceitual ou um esquema analítico por detrás de suas taxonomias. Para executivos do mundo empresarial, isso não gera problemas aparentes, porém, para pesquisadores que buscam fundamentos nas teorias gerenciais, o modelo apresenta limitações. As premissas apresentadas no modelo também podem ser questionadas, ou seja, os limites da indústria são significantes, a estrutura da indústria determina as regras competitivas, as competências são mais bem mapeadas no nível funcional e o caixa é talvez a

única restrição de reposição da empresa. Por outro lado, o modelo de Porter (1980) é amplo e inclusivo, o que torna qualquer fator concebível pelo menos mencionado, o que, segundo Teece, Pisano e Shuen (2000), passa a ser outra limitação do modelo. Isso porque passa a impressão falaciosa de que pode explicar todos os fenômenos existentes na competitividade da indústria:

[...]However, Porter's framework is broad and inclusive, which means that practically every conceivable factor is at least mentioned. Indeed, the main complaint we have is not that Porter left anything out, but that he left too much in for the purposes of delineating a framework upon which others can build. Additionally, this broad framework is not easily falsifiable", (TEECE, PISANO e SHUEN, 2000, p.5)

#### 2.4.2-O paradigma das barreiras de entrada e das interações estratégicas

Uma nova corrente sobre estratégia é oriunda do artigo de Shapiro (1989) "*The Theory of Business Strategy*<sup>4</sup>" intitulada como a nova organização industrial. Baseia-se no estudo das interações estratégicas entre empresas e nas possibilidades de criação de barreiras de entradas, que, nesse caso, podem estar associadas à competição entre firmas existentes. Toma como base o estudo de Thomas Schelling (1960), *Strategy of Conflict*<sup>5</sup>, que define um movimento estratégico como sendo uma ameaça, uma promessa ou um compromisso, cujo objetivo é o de influenciar o comportamento dos outros. Essa influência, traduzida no âmbito dos negócios, por ser percebida como eficaz na medida em que gera elevados retornos para o proponente e influencia nas decisões dos entrantes potenciais. A influência nas firmas ocorre no nível dos custos e da demanda. Para serem efetivos, esses movimentos estratégicos exigem compromissos irreversíveis. A análise dos movimentos estratégicos pode ser interpretada como uma ação em uma competição dinâmica em um ambiente altamente restrito.

O principal instrumento para análise dessas questões é a Teoria dos Jogos, que explica como indivíduos e firmas comportam-se em situações de cooperação e de conflito. As escolhas da firma dependem das escolhas de outras firmas e, simultaneamente, também influencia as escolhas dessas outras firmas. As firmas são vistas, dessa forma, como sendo agentes flexíveis e sofisticados, elaborando estratégias de negócios que levam em consideração as respostas dos rivais, em um processo de interações estratégicas dinâmicas. Elas são consideradas como maximizadoras de lucros e como tendo um comportamento de não-cooperação. O comportamento é considerado como não estratégico, se alguma das ações correlatas pode ser

<sup>4</sup> Em Português: A teoria da Estratégia de Negócios

<sup>5</sup> Em Português: Estratégia do conflito

realizada com custos menores. Esse paradigma esforça-se para distinguir as decisões estratégicas de longo prazo das decisões táticas de curto prazo. Shapiro (1989) sumariza exemplos de fatores que influenciam nessas decisões estratégicas, tais como o investimento em capital físico, os investimentos em recursos intangíveis, o controle estratégico da informação e a rede de competição.

A principal contribuição desse paradigma está na sua estrutura implícita utilizada para discussão de temas ligados à gestão. Como limitações, Teece, Pisano e Shuen (1997) consideram que o mesmo vê a vantagem competitiva, surgindo da desorientação e das práticas restritivas, havendo uma tendência de considerar que as equações teóricas são guias normativos para a formulação de políticas, o que geralmente não ocorre na maioria dos casos. Ao ver a dinâmica das interações estratégicas ao longo do tempo, dispensa pouca atenção às competências e habilidades únicas, bem como ao processo de desenvolvimento e de acumulação das mesmas. Nesse sentido, Dierickx e Cool (1989) argumentam que a teoria dos jogos e a abordagem das barreiras de entrada consideram que as firmas possuem competências homogêneas e o sucesso estratégico é resultado de sofisticados jogos e interações e não fruto da construção de competências e de recursos únicos, o que leva os praticantes a se concentrarem mais no posicionamento de mercado, do que no desenvolvimento dessas competências que, por sua vez, gerariam uma posição superior de mercado. Teece, Pisano e Shuen (1997) também argumentam que essa abordagem conduz os praticantes a uma visão de que a competição é baseada no curto prazo e apenas nos recursos já existentes, o que apenas em limitadas situações pode gerar vantagem competitiva sustentável, o que torna esses autores céticos quanto ao valor acrescentado pela teoria dos jogos para a formulação estratégica de empresas. Geroski (1988) também estabelece críticas à teoria dos jogos, ao afirmar que a mesma não vai além de apresentar uma formalização de argumentos e ideias que são amplamente conhecidos e aceitos. Ela também é baseada mais em pressupostos do que em evidência empírica.

#### 2.4.3-O paradigma da Visão Baseada em Recursos

O terceiro paradigma da estratégia da competição tem origem nos estudos de Penrose (1962) sobre o crescimento da firma, onde a mesma é vista como sendo um conjunto de recursos devidamente organizados. O modo como a empresa organiza esses recursos seria, segundo Penrose (1962), o responsável pelo seu crescimento. Learned *et al.* (1969) consideram que a

capacidade de uma organização é sua habilidade, demonstrada e potencial, de realização, independente das circunstâncias existentes de competição e que seu sucesso depende de sua capacidade de desenvolver uma competência que seja realmente distinta. Tomando como base essas proposições, Wernefelt (1984) propõe o paradigma da visão baseada em recursos (RBV)<sup>6</sup>, onde os recursos podem ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis controlados pela empresa e que podem ser utilizados para a geração de vantagens competitivas. Ainda dentro das proposições, Wernefelt (1984) apresenta o conceito de capacidades, que são vistas como um conjunto de recursos de uma empresa. Elas são também vistas como ativos tangíveis e intangíveis e que permitem à empresa utilizar por completo outros recursos que a mesma controla. Elas, por si só, não permitem a criação e a implementação de estratégias. Porém permitem a utilização de outros recursos para tal.

Os recursos e capacidades podem ainda ser classificados em quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais. Os primeiros compreendem todo o dinheiro, de qualquer fonte, utilizado pela empresa. Os segundos incluem toda a tecnologia física utilizada pela empresa, tais como plantas, equipamentos, acesso a matérias-primas e localização geográfica. Os recursos humanos englobam treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos funcionários. Finalmente, os recursos organizacionais são relativos a grupo de pessoas, incluindo a estrutura formal de reporte da empresa, os seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, cultura, reputação, relações informais entre funcionários e agentes externos à empresa.

Cool e Schendel (1988) demonstram a existência de diferentes performances entre firmas pertencentes ao mesmo grupo estratégico na indústria farmacêutica. Rumelt (1989) demonstra que as diferenças entre os lucros “intrafirmas” são maiores que as diferenças entre os lucros “entre indústrias”, sugerindo a importância de fatores específicos da firma e a relativa falta de importância dos efeitos da indústria.

Como observado por Barney e Hesterly (2007), a RBV baseia-se em duas suposições fundamentais sobre os recursos e capacidades. A primeira é a suposição da heterogeneidade de recursos da empresa, ou seja, é a suposição de que diferentes empresas podem possuir diferentes conjuntos de recursos e capacidades, mesmo que competindo em um mesmo setor.

---

<sup>6</sup> Em inglês *Resource Based View*

A segunda suposição é a da imobilidade de recursos, que considera que algumas das diferenças de recursos e capacidades encontradas entre empresas podem ser duradouras ao longo do tempo, em função do custo existente para o desenvolvimento, ou para a aquisição dos mesmos. Essas duas suposições, juntas, permitem explicar por que determinadas empresas superam outras, ainda que competindo em um mesmo setor. Firms que possuem esses ativos tangíveis e intangíveis podem obter vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, essa abordagem considera que o resultado financeiro da empresa é mais decorrente de suas capacidades e recursos desenvolvidos ao longo do tempo, do que do estabelecimento de um posicionamento específico de mercado.

Tomando como base os fundamentos estabelecidos por Wernerfelt (1984), Barney (1991,1995) propõe o modelo VRIO, utilizado para análise da ambiência interna das empresas, ou seja, de suas forças e fraquezas. O VRIO apresenta quatro questões a serem levantadas sobre os recursos e sobre as capacidades para determinar o seu potencial competitivo: as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização. A primeira indaga se os recursos e capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa. Em afirmativo, esses recursos serão considerados como valiosos, sendo vistos como forças da empresa. Uma maneira de identificar o impacto dos recursos e das capacidades é avaliar as receitas e os custos. Caso eles sejam forças, eles permitem o aumento das receitas líquidas ou o decréscimo dos custos líquidos, ou ambos.

A segunda questão, a da raridade, leva em consideração a existência de outras empresas concorrentes detentoras de recursos e capacidades valiosos. Caso estes sejam controlados por uma quantidade de concorrentes, dificilmente será fonte de vantagem competitiva. A terceira questão diz respeito à imitabilidade, ou seja, leva em consideração a dificuldade que empresas concorrentes possuem para imitar determinados recursos e capacidades. Dito de outra maneira, as empresas que não os detêm enfrentam desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo. Finalmente, a questão da organização argumenta se a empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades. Para a questão da organização, componentes como a estrutura formal de reporte, os seus sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração são relevantes. Esses componentes são considerados como recursos e capacidades complementares, uma vez que, isoladamente, possuem capacidade limitada de geração de vantagem competitiva.



Entretanto, uma vez combinados com outros recursos e capacidades, podem gerar vantagem competitiva (AMIT e SCHOEMAKER, 1993).

O QUADRO 8 resume as consequências competitivas e as implicações sobre o desempenho resultantes da combinação dos quatro critérios do VRIO.

**QUADRO 8 - Resultados das combinações dos critérios de vantagem competitiva**

O recurso ou capacidade é valioso?	O recurso ou capacidade é raro?	O recurso ou capacidade é difícil de imitar?	O recurso ou capacidade é explorado pela organização?	Consequências competitivas	Implicações sobre o desempenho
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Retornos abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade competitiva	Retornos equivalentes à média
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem competitiva temporária	Retornos equivalentes e superiores à média
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Retornos acima da média

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2002).

Recursos e capacidades que não são valiosos nem raros, mas que são imitáveis e que possuem substitutos estratégicos, não devem ser enfatizados na formulação estratégica por gerarem desvantagem competitiva. Recursos e capacidades que geram paridade competitiva ou vantagem competitiva temporária ou sustentável devem ser enfatizados, uma vez que podem gerar retornos equivalentes à média do setor ou superiores.

De acordo com o QUADRO 9, recursos que não são valiosos não permitem que a empresa escolha estratégias que explorem oportunidades e que neutralizem as ameaças. Esses recursos podem aumentar os custos da empresa e diminuir suas receitas, colocando-a em desvantagem competitiva. Um recurso ou capacidade valioso, mas não raro, pode gerar paridade competitiva. Deixar de explorá-lo, pode colocar a empresa em desvantagem competitiva.

Dessa forma, recursos valiosos, mas não raros, podem ser vistos como forças organizacionais. Recursos ou capacidades valiosos e raros, cuja imitação não é custosa, podem gerar vantagem competitiva temporária. Conseqüentemente, pode ser visto como uma força organizacional e como uma competência diferencial. A exploração de um recurso ou capacidade valioso, raro e custoso de imitar gera vantagem competitiva sustentável.

**QUADRO 9 – A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais**

Um recurso ou capacidade é:				
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Força ou Fraqueza?
Não	-	-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-		Força
Sim	Sim	Não		Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2002).

Empresas concorrentes possuem desvantagens de custo significativas para imitar esses recursos e capacidades, o que as coloca em posição de desvantagem competitiva. Esses tipos de recursos e capacidades são forças organizacionais e competências diferenciais sustentáveis.

A questão da organização reflete a propensão da empresa de utilizar os recursos e capacidades. Uma empresa que não se organize para tirar proveito de recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar pode perder parte de sua vantagem competitiva potencial ou ganhar apenas paridade competitiva ou desvantagem competitiva. Uma capacidade que satisfaça os quatro critérios de vantagem competitiva, presentes no VRIO, pode ser chamada de competência essencial. Caso contrário é apenas um conjunto não estratégico de recursos.

Fazendo-se uma comparação entre o paradigma das forças competitivas e o paradigma da RBV, Teece, Pisano e Shuen (1997) apresentam diferenças significativas no que diz respeito ao processo estratégico. No primeiro, o processo dá-se na seguinte sequência: (1) escolha uma indústria (tomando como base a sua “atratividade estrutural”); (2) escolha uma estratégia de

entrada, baseada em suposições sobre as estratégias racionais dos competidores; (3) se já não possuir as capacitações necessárias para competir no mercado, adquira-as. Nesse sentido, o processo de desenvolvimento de competências é simples, envolvendo apenas a escolha racional entre diferentes tipos de alternativas de investimento. A RBV é fortemente contrária a essa conceituação das capacitações, uma vez que elas são heterogêneas entre firmas e acumuladas ao longo do tempo em um processo complexo. Não necessariamente, as firmas estão aptas para o desenvolvimento de novas capacitações e existem determinados recursos como, por exemplo, o conhecimento tácito, que não podem ser simplesmente cambiados entre diferentes empresas. Mesmo que esse conhecimento possa ser adquirido, a empresa pode não estar preparada para recebê-lo.

Enquanto o paradigma das forças competitivas utiliza um processo de “fora para dentro” para a formulação da estratégia, a RBV realiza um processo “de dentro para fora”, onde o lado de fora representa a ambiência externa à firma e o lado de dentro representa a ambiência interna. Nesse sentido, o processo de formulação estratégia apresentada na RBV dá-se da seguinte maneira: (1) identifique os recursos únicos da firma; (2) decida em quais mercados esses recursos podem obter o maior rendimento; (3) decida se os retornos provenientes desses recursos são mais eficientemente utilizados pela (a) integração nesses respectivos mercados, (b) venda dos produtos intermediários para empresas relacionadas com esses mercados, ou (c) venda dos próprios recursos para as firmas relacionadas com o negócio.

Como crítica à RBV, Porter (1986) afirma que a concentração da estratégia de uma empresa apenas nos recursos e competências leva a empresa a olhar apenas para si, sem levar em consideração as tendências do setor e a posição competitiva da empresa:

Concentrando-se somente nos recursos/competências e ignorando a posição competitiva, corre-se o risco de olhar apenas para si. Recursos ou competências são de grande valor para uma determinada posição ou forma de competição, não em si. Embora possa ser útil, a perspectiva dos recursos/competências não diminui a necessidade crucial de um determinado negócio entender a estrutura do setor e a posição competitiva. Mais uma vez, a necessidade de conectar os fins (a posição da empresa no mercado) e os meios competitivos (que elementos possibilitam a obtenção dessa posição) não é apenas crucial, é essencial (PORTER, 1986, p.11).

Finalmente, pode-se considerar, que a RBV foca-se não somente na identificação de recursos específicos que possam gerar rendimentos para a firma. Ela também estimula o desenvolvimento de novos recursos e capacitações. Se o controle sobre os recursos escassos é

a fonte de lucros, segue-se que a aquisição e o desenvolvimento de habilidades e competências é um tema fundamental para a estratégia. Sob esses princípios de aquisição de habilidades, de aprendizado e acumulação de competências, Teece, Pisano e Shuen (1997, 2000) propõe o quarto paradigma, o das Competências dinâmicas, discutido a seguir.

#### 2.4.3-O paradigma das Competências Dinâmicas

O paradigma das competências dinâmicas tem como fundamento a perspectiva baseada em recursos, utilizando-se a noção de que o crescimento rentável das firmas é oriundo de um processo de exploração de competências existentes e do desenvolvimento de novas competências, sugerido por Penrose (1959), Teece (1980, 1982), Wernerfelt (1984). Somando a esses trabalhos, Dierickx e Cool (1989) argumentam que a formulação estratégica pode ser considerada como um desafio de se fazer escolhas em investimentos estratégicos (gastos de propaganda, pesquisa e desenvolvimento, entre outros) com a visão de acúmulo de recursos e de habilidades necessárias (marca, expertise tecnológica, entre outros). Hayes, Wheelwright e Clark (1988), em complemento ao trabalho de Dierickx e Cool (1989), consideram que a principal proposta para a gestão estratégica é o foco no desenvolvimento de competências organizacionais específicas e relacionamentos que são difíceis de serem copiados no longo prazo. Tomando como base essas proposições e buscando estabelecer fundamentação para análise do processo de desenvolvimento e acúmulo de competências, a teoria das competências dinâmicas busca referência em Schumpeter (1911,1942), Penrose (1959), Williamson (1975,1985), Nelson e Winter (1982) e Teece (1988).

Visto dessa forma, Teece, Pisano e Shuen (2000) consideram que a perspectiva da firma, sugerida pelo paradigma das competências dinâmicas, é mais rica que a perspectiva apresentada pelo paradigma da visão baseada em recursos, que, por sua vez, considera a empresa como sendo um feixe de recursos. Em outras palavras, não é somente esse conjunto de recursos que importa, mas os mecanismos com os quais as firmas acumulam e disseminam novas habilidades e capacidades, bem como as forças que limitam a taxa e a direção desse processo. Nesse sentido, é importante estabelecer três discussões: (i) como a firma aprende novas habilidades, (ii) quais são as forças que limitam e focam o processo de aprendizagem e (iii) a seleção do ambiente.

A primeira discussão considera que o aprendizado é um processo no qual a repetição e a experimentação permitem um melhor e mais rápido desempenho e geram novas oportunidades de produção. O aprendizado empresarial depende mais de habilidades organizacionais do que habilidades individuais, o que o torna um fenômeno social e coletivo dependente de rotinas. Essas rotinas são consideradas por Nelson e Winter (1982) como sendo o molde de interações que representam soluções de sucesso para problemas específicos. Em função da complexidade desse processo, o conhecimento impregnado nas rotinas não pode ser facilmente imitado o que lhe configura uma dimensão tácita. Em outras palavras, essas rotinas próprias da organização, juntamente com a habilidade gerencial para mobilizar a organização em função de um resultado, constituem a competência da firma, podendo distingui-la de seus competidores.

Para Teece, Pisano e Shuen (2000), as rotinas podem ser estáticas ou dinâmicas, sendo as primeiras relativas às capacidades de replicar determinada performance previamente realizada e as segundas associadas ao aprendizado e ao desenvolvimento de novos produtos e processos. O processo de aprendizado pode ter origem interna ou externa. Em algumas situações, a firma gera suas próprias soluções, utilizando-se de experiências internas. Em outras, ela utiliza-se de aquisição externa de conhecimento.

A segunda discussão, a das forças que restringem e direcionam o processo de aprendizado, engloba cinco dimensões: a dependência da trajetória, os ativos complementares, as oportunidades tecnológicas, as janelas e o tempo de ação estratégica e os custos de transação. A noção de dependência de trajetória considera que a história da organização é importante, ou seja, os investimentos do passado bem como o seu repertório de rotinas influenciam no seu comportamento futuro. Isso ocorre porque o aprendizado é um processo de tentativa, erro e avaliação. Uma mudança simultânea em muitos parâmetros diminui a habilidade da firma de conduzir experimentos. Se vários aspectos do ambiente de aprendizado modificarem-se simultaneamente, a sua habilidade de estabelecimento de relações de causa e efeito ficará confusa, uma vez que as estruturas cognitivas não serão formadas e, como resultado, as taxas de aprendizado diminuirão (TEECE, PISANO e SHUEN, 2000).

Os ativos complementares estão relacionados com a trajetória. A priorização de determinadas atividades exige e permite que a firma desenvolva esses ativos, que além de necessários para as atividades prioritárias, também possuem outras utilizações no processo de desenvolvimento

de produtos e na cadeia de valor. Dessa forma, as trajetórias de dependência da firma não são apenas tecnológicas. Elas são geradas pela trajetória tecnológica e limitadas pelos recursos complementares, desenvolvidos ao longo do tempo.

As oportunidades tecnológicas da indústria influenciam as trajetórias de dependência. É sabido que a velocidade com que uma área particular da indústria pode processar suas atividades é influenciada pelas escolhas tecnológicas realizadas no passado. Essas oportunidades não são somente exógenas, mas também fruto do engajamento de determinadas firmas, no sentido de promoverem suas próprias atividades de inovação. Dito de outra maneira, as oportunidades tecnológicas são necessárias, mas não suficientes para a inovação.

As janelas e o tempo para a ação estratégica representam o aproveitamento das janelas de oportunidades para a entrada em novos negócios, a obtenção de novas fatias de mercado ou a introdução de novos produtos. Esses períodos de tempo são geralmente breves, limitados e incertos. As firmas possuem suas escolhas limitadas pela velocidade de suas ações estratégicas e pelo ambiente técnico-competitivo existente nessa janela temporal.

Finalmente, a quinta dimensão, a dos custos de transação. Williamson (1975, 1985) diz que os mesmos podem ocorrer durante a busca por novas competências. Isso porque o desenvolvimento de novas competências exige o acesso a conhecimentos e a experiências da firma. Esses custos de transação existentes podem desestimular a intenção por parte da firma ou de seus concorrentes de desenvolverem determinadas competências.

A terceira discussão, a da seleção ambiental, é importante na medida em que estimula a firma a desenvolver novas competências. Para Teece, Pisano e Shuen (2000), ela pode ser caracterizada como sendo “frouxa” ou “apertada”. A seleção frouxa é permissiva fazendo com que firmas menos eficientes possam sobreviver. A seleção apertada é normalmente caracterizada por uma elevada competição, fazendo com que as firmas menos eficientes sejam excluídas. Quando uma competência tecnológica é fortemente dependente da trajetória, o impacto de uma mudança radical na tecnologia dominante será dependente da seleção ambiental. Em uma seleção frouxa, os agentes possuem maior fôlego para desenvolver as novas competências. Novos entrantes podem, em contraste, aniquilar com os agentes em uma competição apertada. Em determinados ambientes, certas competências são fundamentais,

como aquelas exigidas para atuação em setores específicos de engenharia, produção ou marketing, o que faz com que a seleção ambiental atue com uma força homogeneizadora.

A discussão sobre competências dinâmicas realizada gera várias implicações para a estratégia. Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a vantagem competitiva é função de um conjunto de competências centrais e seus relacionamentos com clientes e fornecedores. A existência dessas competências explica, por exemplo, porque plantas e equipamentos similares produzem mais e melhor em diferentes companhias.

O QUADRO 10, apresentado a seguir, sintetiza as principais características dos quatro paradigmas discutidos:

**QUADRO 10 – Paradigmas da estratégia: Principais Características**

<b>Paradigma</b>	<b>Rotas intelectuais</b>	<b>Autores representativos discutidos na gestão estratégica</b>	<b>Natureza da rentabilidade</b>	<b>Pressupostos de racionalidade dos gestores</b>	<b>Unidade fundamental de análise</b>	<b>Capacidade de curto prazo para reorientação estratégica</b>	<b>Função da estrutura industrial</b>	<b>Foco de interesse</b>
Atenuação das forças competitivas	Mason, Bain	Porter (1980)	Monopólio	Racional	Firmas e produtos	Alta	Exógeno	Condições estruturais e posicionamento competitivo
Barreiras de entrada e interações estratégicas	Machiavelli, Schelling, Cournot, Nash, Harsanyi, Dixit	Ghemawat (1986), Shapiro (1989)	Monopólio	Hiper-racional	Firmas e produtos	Feita por suposições	Endógeno	Interações estratégicas
Perspectiva baseada em recursos	Penrose, Selznick, Christensen, Andrews	Chandler (1966), Teece (1980,1982), Wernefelt (1984), Rumelt (1984),	Ricardiana	Racional	Recursos e capacidades	Baixa	Endógeno	Aplicabilidade dos recursos
Perspectiva das competências dinâmicas	Schumpeter, Nelson, Winter	Wheelwright (1984), Dierickx e Cool( 1989), Dosi, Teece e Winter (1989), Prahalad e Hamel (1989)	Schumpeteria-na	Racional	Capacidades e competências	Baixa	Endógeno	Transações de negócios

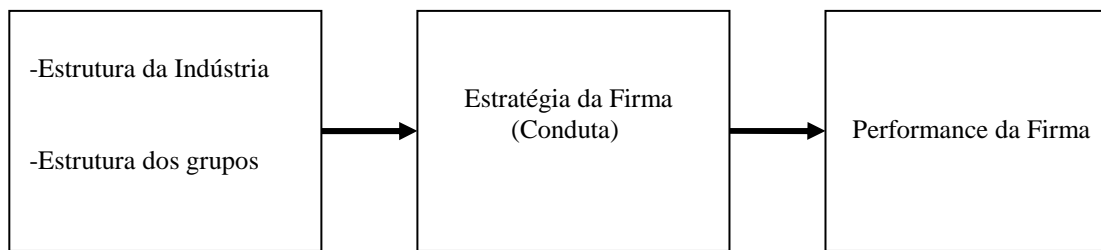
Fonte: Teece, Pisano e Shuen (1997).



Buscando-se estabelecer similaridades e diferenças entre eles, pode-se observar que de um lado os paradigmas das forças competitivas e das barreiras de entrada apresentam muito em comum e, do outro lado, os paradigmas da perspectiva dos recursos e das competências dinâmicas também podem ser vistos como detentores de congruências. Entretanto percebe-se a existência de tensão entre esses dois lados (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Por um lado (FIG. 7), as abordagens das forças competitivas e das barreiras de entrada consideram o lucro como proveniente das limitações à competição criadas pelo aumento dos custos dos rivais ou de um comportamento excludente. Dito de outra maneira, as fontes de vantagem competitiva estão no nível da indústria e na existência de barreiras à competição.

**FIGURA 7: Origens da vantagem competitiva nas abordagens das forças competitivas e das barreiras à entrada**

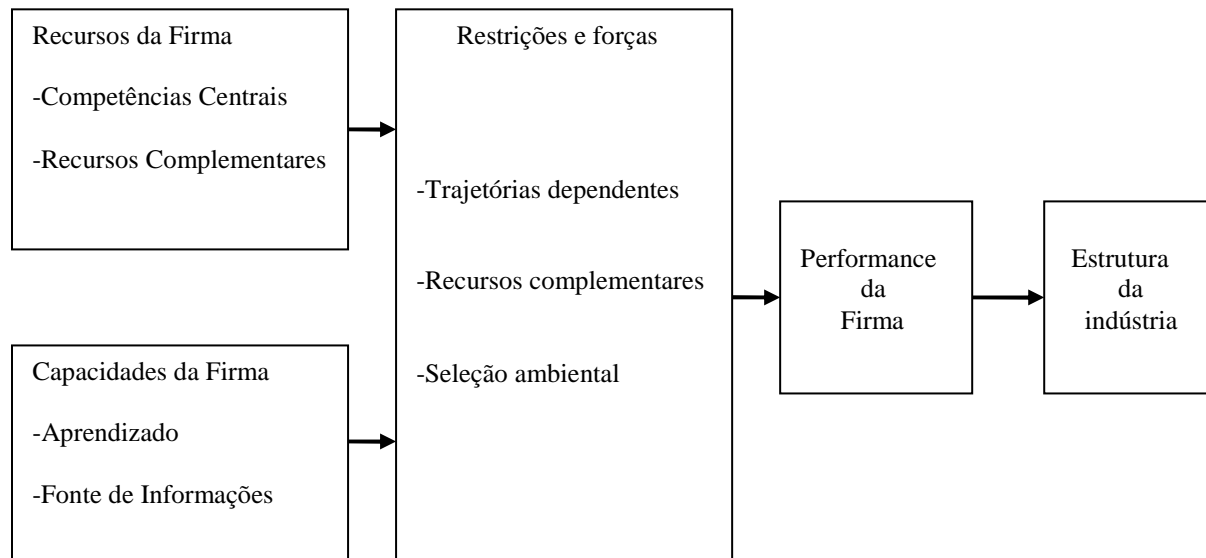


Fonte: Teece, Pisano e Shuen (1997).

Por outro lado, a abordagem das competências vê a vantagem competitiva surgindo “dentro” da firma, ou seja, através de suas rotinas, habilidades, sua organização e suas competências, que não podem ser adquiridas e sim desenvolvidas ao longo de anos, possivelmente décadas, como apresentado na FIG. 8.

A competitividade pode ser obtida das duas formas. Entretanto entende-se que a primeira é mais adequada a estruturas industriais mais estáveis, de tendência monopolística, o que, em mercados globais, é crescentemente mais difícil de serem encontradas. Também acrescenta-se, a essa questão, a tendência, por parte das barreiras competitivas, a subestimar os investimentos nas competências centrais, o que pode reduzir a competitividade no longo prazo.

**FIGURA 8: Fontes de vantagem competitiva nas abordagens da RBV e das Competências Dinâmicas**



Fonte: Teece, Pisano e Shuen (1997).

As normativas para o campo de estratégia, segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), podem ser avaliadas em seis dimensões: quanto ao foco analítico, quanto à mudança estratégia, quanto às estratégias de entrada, quanto ao momento de entrada, quanto à diversificação e quanto ao foco e à especialização. Com relação ao foco analítico, pode-se observar que as competências dinâmicas e a RBV propõem uma análise estratégica situacional. Não existe um algoritmo que sistematize o melhor caminho a ser seguido. Prescrições, no máximo, podem estabelecer direções gerais. Quanto à mudança estratégica, as forças competitivas e as barreiras de entrada tendem a ver a escolha estratégica como algo a ser feito com certa facilidade. Isso ocorre dada a pouca importância que destinam às habilidades e à trajetória de acumulação de competências. Por outro lado, a abordagem dos recursos e das competências vê a mudança estratégica com algo custoso e difícil de ser realizado. As competências não podem ser facilmente adquiridas. Elas devem ser construídas em um processo de longo prazo.

Com relação às estratégias de entrada, a abordagem dos recursos e das capacidades considera que as decisões de entrada devem ser feitas tomando-se como base as competências que os novos entrantes possuem e as competências exigidas pela indústria. Enquanto as cinco forças e as barreiras de entrada sugerem uma busca quase que irrestrita por novos mercados, a abordagem dos recursos e capacidades considera que as novas oportunidades estão próximas dos negócios já dominados pela empresa. Quanto ao momento de entrada, enquanto a abordagem das barreiras de

entrada e a das forças competitivas dizem pouco sobre os possíveis entrantes, as abordagens dos recursos e das competências dinâmicas identificam quais são esses novos entrantes, bem como o seu momento de entrada. Quanto maior o número de recursos e de competências que uma firma possui, maior a sua possibilidade de entrar em novos mercados. Adicionalmente, a interação entre as competências específicas de uma firma e as de seus rivais possui grande influência no momento de entrada em novos mercados.

Quanto à diversificação, apenas aquelas provenientes da extensão das capacidades e recursos são vistas como meritocráticas, pois são justificáveis, quando mercados tradicionais da firma entram em declínio. Nas barreiras de entrada, isso provavelmente será mais permissivo, uma vez que aquisições que aumentam os custos dos rivais, ou permitem as firmas desenvolverem arranjos específicos, são prováveis de serem mais eficazes. Finalmente, quanto ao foco e à especialização, a RBV e as Competências Dinâmicas consideram que o foco deve ser visto em termos de capacidades e não de produtos. Essa abordagem enfatiza muito mais na identificação dos recursos e capacidades necessárias para participar do jogo, enquanto as abordagens das forças e das barreiras está voltada para a maneira como o mesmo é jogado.

## **2.5- As diferentes formas de avaliação do Desempenho Financeiro da Firma**

Nesta seção, procura-se abordar os diferentes instrumentos para a avaliação de desempenho. Como discutido na seção 2.1, o conceito de “Vantagem Competitiva Sustentável” (ou simplesmente “Vantagem Competitiva”) está associado à capacidade da empresa de gerar valor, de forma sustentável, ao longo do tempo. Dessa forma, torna-se necessária a identificação de instrumentos medidores de desempenho, que analisem a capacidade de geração de valor da empresa.

### **2.5.1-A avaliação de desempenho organizacional, segundo a Teoria Contábil**

A avaliação de desempenho organizacional é voltada, de acordo com a Teoria Contábil (STICKNEY e WEIL, 2008), para a análise das atividades operacionais, que estão necessariamente associadas a atividades de compras, produção, marketing e administração. A avaliação do desempenho dessas atividades é feita através das demonstrações financeiras: (1) Balanço Patrimonial; (2) Demonstração do Resultado; (3) Demonstração do Fluxo de Caixa; (4) Notas explicativas às demonstrações financeiras, inclusive tabelas; e (5) Parecer dos auditores externos.

O primeiro, o Balanço Patrimonial, representa um flagrante dos financiamentos e investimentos de uma empresa em determinado instante. Nele, observa-se uma divisão entre duas colunas, a coluna de ativos e a de passivos. O ativo representa os recursos econômicos com capacidade ou potencial que forneçam benefícios futuros. O passivo é o conjunto de direitos que seus credores têm sobre o ativo. O patrimônio líquido é o direito que seus proprietários têm sobre o ativo da empresa. O ativo é dividido em ativo circulante (de curto ou de longo prazo) e o ativo permanente. O passivo é dividido em passivo circulante e exigível de longo prazo. O patrimônio líquido é composto pelas ações ordinárias e os lucros acumulados.

A segunda demonstração financeira é a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE). A DRE tem como objetivo demonstrar o resultado das operações realizadas num determinado período. Nela, devem constar os seguintes elementos:

- A) a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- B) a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- C) as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- D) o lucro ou prejuízo operacional, as receitas e despesas não operacionais;
- E) o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;
- F) as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, e as contribuições para instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados;
- G) o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.
- H) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente de sua realização em moeda.

A terceira demonstração financeira é a Demonstração do Fluxo de Caixa, que explica as razões pelas quais o saldo de caixa alterou-se entre dois balanços consecutivos. Segundo Stickney e Weil (2008), a demonstração do fluxo de caixa informa um fluxo, enquanto o balanço informa um estoque, ou seja, o saldo em determinado momento. Ela classifica as razões da alteração do saldo

de caixa em atividades operacionais, de investimento e de financiamento. As atividades de operações são relacionadas com as receitas provenientes das vendas de bens e prestação de serviços menos os custos de aquisição de bens e serviços.

Analisando ao longo de vários anos, o fluxo de caixa operacional indica a extensão, segundo a qual as atividades têm gerado mais caixa do que têm consumido. As atividades de investimentos estão relacionadas com o caixa recebido pela venda de investimentos e imobilizações menos o caixa pago pela aquisição de investimentos e de imobilizações.

As atividades de financiamento representam a diferença entre o fluxo de caixa recebido pela emissão de debêntures e de ações e o caixa pago pela distribuição de dividendos e pela recompra de ações ou de debêntures. O somatório entre o fluxo de caixa operacional mais o fluxo de caixa de investimentos mais o fluxo de caixa de financiamento é igual à alteração do saldo de caixa do período.

Stickney e Weil (2008) afirmam que a demonstração do fluxo de caixa permite a conciliação entre o lucro líquido e o fluxo de caixa operacional. A primeira linha da seção operações do fluxo de caixa mostra o lucro líquido de cada ano, obtido na seção da demonstração de resultado. O regime de contabilização é o de competência. Dessa forma, o fluxo de caixa necessita de ajustes para a conversão do lucro líquido do período, medido em regime de competência, no fluxo de caixa operacional do mesmo período. Para isso, utiliza-se de recursos, dentro da conta operacional, tais como a depreciação do lucro líquido. Outro grande ajuste refere-se à alteração nos estoques.

Stickney e Weil (2008) apresentam a equação 1 abaixo para as alterações do saldo de caixa:

$$(1) \quad \Delta C = \Delta P + \Delta PL - \Delta AO$$

Ou seja, a alteração no saldo de caixa é igual à alteração no passivo mais a alteração no patrimônio líquido menos a alteração nos outros ativos.

A quarta Demonstração Financeira é representada pelas tabelas e pelas notas explicativas. Segundo Stickney e Weil (2008), elas têm a função de proporcionar aos avaliadores detalhes adicionais não contemplados nas três demonstrações anteriores. Elas podem conter tabelas com as mutações do patrimônio líquido entre o início e o final do período das demonstrações. As notas

explicativas apresentam o método contábil utilizado nas demonstrações, dentre os diversos tipos aceitáveis, além de poderem apresentar outras informações de interesse da empresa.

A quinta Demonstração Financeira é constituída pelo Relatório dos Auditores externos. Ela é exigida para empresas que apresentam ações negociáveis no mercado de capitais. Ela geralmente apresenta três parágrafos. O primeiro relata as demonstrações auditadas e indica que a administração da empresa responsabiliza-se por elas. O segundo parágrafo afirma que o auditor seguiu os princípios de auditoria geralmente aceitos, a menos que algo em contrário seja registrado. O terceiro parágrafo, o mais importante, consiste no parecer, com ou sem ressalvas, sobre a conformidade das demonstrações contábeis aos princípios contábeis geralmente aceitos.

De acordo com a Teoria Contábil (STICKNEY e WEIL, 2008), existem duas abordagens para a mensuração do desempenho operacional: (1) a contabilização pelo regime de caixa e (2) a contabilização pelo regime de competência. Sobre o regime de caixa, a empresa reconhece suas receitas e despesas, quando são efetivamente recebidas e pagas. Esse método apresenta como fragilidades a inadequada confrontação entre despesas e receitas, os atrasos desnecessários no reconhecimento da receita e a possibilidade de manipulação do desempenho operacional. Já a contabilização pelo regime de competência reconhece as receitas e despesas, quando a empresa vende os seus produtos. O regime de competência fornece melhor medida de desempenho operacional por fazer com que as receitas reflitam mais precisamente os resultados da atividade de vendas durante o período analisado e por confrontar mais adequadamente as despesas com as receitas no mesmo período.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002), os índices utilizados para a avaliação das demonstrações financeiras dão informações a respeito de cinco áreas de desempenho financeiro: solvência em curto prazo, atividade, alavancagem financeira, rentabilidade e valor. A primeira mede a capacidade de pagamento de obrigações em curto prazo, a segunda mede a capacidade de gestão dos investimentos em ativos, a terceira mede a proporção de utilização de recursos de terceiros, a quarta mede o nível de lucratividade da empresa e a quinta, o valor da empresa. Os índices utilizados para a medição das cinco áreas de desempenho financeiro são descritos a seguir:

### 2.5.1.1-Solvência a curto prazo

A solvência em curto prazo é medida através da liquidez contábil que pode ser analisada através dos índices de liquidez corrente e de liquidez seca. O índice de liquidez corrente é dado pela fórmula:

$$(2) \text{ Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{Total de ativos circulantes}}{\text{Total de passivos circulantes}}$$

O índice de liquidez seca é dado pela subtração dos estoques dos ativos circulantes e pela divisão da diferença (ativos prontamente realizáveis) pelos passivos circulantes:

$$(3) \text{ Índice de liquidez seca} = \frac{\text{Ativos prontamente realizáveis}}{\text{Total dos passivos circulantes}}$$

### 2.5.1.2- Atividade

São utilizados para medir a eficácia com que os ativos estão sendo geridos. São eles: índice de giro do ativo total, giro de contas a receber e giro de estoques. O índice de giro do ativo total é determinado pela divisão das receitas operacionais totais do exercício pelo valor médio do ativo total:

$$(4) \text{ Índice de giro do ativo total} = \frac{\text{Receitas operacionais totais}}{\text{Ativo total (média)}}$$

Um índice de giro do ativo total elevado indica eficiência da empresa na geração de vendas. Um índice baixo indica necessidade de aumento de vendas ou de venda de ativos.

O giro de contas a receber é dado pela divisão entre as vendas e o valor médio das contas a receber:

$$(5) \text{ Giro de contas a receber} = \frac{\text{Receitas operacionais totais}}{\text{Contas a receber (média)}}$$

O giro de estoques é dado pela divisão entre o custo dos produtos vendidos e o estoque médio:

$$(6) \text{ Giro de estoque} = \frac{\text{Custo dos produtos vendidos}}{\text{Estoque (média)}}$$

### 2.5.1.3-Alavancagem financeira

A alavancagem está associada à utilização de capital de terceiros e a capacidade da empresa cumprir com seus compromissos. Ela é medida pelos índices de endividamento e pela cobertura de juros. O índice de endividamento é obtido através da divisão do total de dívidas pelos ativos totais:

$$(7) \text{ Índice de endividamento} = \frac{\text{Total de dívidas}}{\text{Total de ativos}}$$

Também é possível utilizar a relação capital de terceiros / capital próprio e o multiplicador de capital próprio para expressar o nível de utilização de capital de terceiros:

$$(8) \text{ Capital de terceiros/capital próprio} = \frac{\text{Total de dívidas}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

$$(9) \text{ Multiplicador de capital próprio} = \frac{\text{Total de ativos}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

O índice de cobertura de juros é dado pela divisão do lucro (antes dos juros e impostos) pelos juros. Ele mede a capacidade de geração de lucro para o pagamento de juros devidos.



$$(10) \text{ Cobertura de juros} = \frac{\text{Lucro antes de juros e impostos}}{\text{Despesas de juros}}$$

#### 2.5.1.4-Rentabilidade

A rentabilidade é dada pela margem de lucro, pelo retorno sobre os ativos, pelo retorno sobre o capital próprio, pelo índice de *payout* e pela taxa de crescimento sustentável. A margem de lucro é dada pela divisão do lucro pela receita operacional total. Ela pode ser de lucro líquido ou de lucro bruto:

$$(11) \text{ Margem de lucro líquido} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita operacional total}}$$

$$(12) \text{ Margem de lucro bruto} = \frac{\text{Lucro antes de juros e impostos}}{\text{Receita operacional total}}$$

As margens de lucro não podem ser vistas como medidas diretas de rentabilidade por não levarem em consideração o investimento efetuado em ativos. Já o retorno sobre os ativos (ROA) é um índice que procura suprir essa informação, sendo dado pelo quociente entre o lucro e o ativo total médio:

$$(13) \text{ Retorno líquido sobre ativos} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total (média)}}$$

$$(14) \text{ Retorno bruto sobre ativos} = \frac{\text{Lucro antes de juros e impostos}}{\text{Ativo total (média)}}$$

O ROA também pode ser obtido pelo sistema *Dupont*, que estabelece uma relação entre margem de lucro e giro do ativo:

$$(15) \text{ ROA} = \frac{\text{Lucro}}{\text{Receita operacional total}} \times \frac{\text{Receita operacional total}}{\text{Ativo total (média)}}$$

$$(16) \text{ ROA} = \text{Margem de lucro} \times \text{Giro do ativo}$$

O retorno sobre o capital próprio (ROE) é dado pela divisão entre o lucro líquido e o patrimônio médio dos acionistas ordinários:

$$(17) \text{ ROE} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido (médio)}}$$

A diferença entre o ROA e o ROE é a alavancagem financeira, como demonstrado abaixo;

$$(18) \text{ ROE} = \text{Margem lucro} \times \text{Giro do ativo} \times \text{Multiplicador de capital próprio}$$

$$(19) \text{ ROE} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita Op. Total}} \times \frac{\text{Receita operacional total}}{\text{Ativo total ( média )}} \times \frac{\text{Multiplicador de capital próprio}}{\text{Patrimônio líquido (média)}}$$

A alavancagem financeira somente aumenta o ROE quando o ROA(bruto) é superior à taxa de juros das dívidas.

O índice de *payout* representa a parcela do lucro líquido distribuída em dividendos em dinheiro:

$$(20) \text{ Índice de } \textit{payout} = \frac{\text{Dividendos em dinheiro}}{\text{Lucro líquido}}$$

A taxa de crescimento sustentável representa a taxa máxima possível de crescimento para a empresa, com utilização de capital próprio e sem que haja aumento da alavancagem financeira:

(21) Taxa de crescimento sustentável = ROE x Índice de retenção,

$$\text{Onde o Índice de retenção} = \frac{\text{Lucro retido}}{\text{Lucro líquido}}$$

#### 2.5.1.5- Índices de valor de mercado

O valor de mercado de uma empresa é dado pelo produto do preço de mercado de uma ação pelo número de ações existentes. Os índices utilizados para isso são o índice de preço/lucro (P/L), a taxa de dividendo, o valor de mercado/valor patrimonial e o índice Q. O índice preço/lucro é dado pela divisão do preço corrente de mercado pelo lucro por ação ordinária:

$$(22) \text{ Índice preço lucro} = \frac{\text{Preço de mercado da ação}}{\text{Lucro da ação}}$$

A taxa de dividendo é dada pela divisão da anualização do último pagamento de dividendos pelo preço corrente de mercado:

$$(23) \text{ Taxa de dividendo} = \frac{\text{Dividendo por ação}}{\text{Preço de mercado da ação}}$$

Geralmente empresas com boas perspectivas de crescimento apresentam taxas de dividendo mais baixa.

O valor de mercado /valor patrimonial é dado pela divisão do preço de mercado da ação pelo valor contábil da ação:

$$(24) \text{ Valor de mercado /valor patrimonial} = \frac{\text{Preço de mercado da ação}}{\text{Valor contábil da ação}}$$

O índice Q, também chamado de Q de Tobin<sup>7</sup>, é o resultado da divisão do valor de mercado do capital de terceiros mais o valor de mercado do capital próprio, pelo valor de reposição de seus ativos:

$$(25) \text{ Q de Tobim} = \frac{\text{Valor de mercado capital de terceiros} + \text{valor de mercado capital próprio}}{\text{Valor de reposição dos ativos}}$$

Um Q maior que 1 determina maiores incentivos a investimentos ao contrário de um Q menor que 1. Em outras palavras, empresas com Q elevado são oportunidades de investimento.

Apesar da incontestável capacidade analítica proporcionada pelo modelo contábil de avaliação desempenho, o mesmo vem sofrendo críticas devido a falta de capacidade de lidar com as constantes e rápidas mudanças ambientais dos dias atuais. Elliot (1992) critica o modelo por ser limitado ao avaliar o desempenho de empresas presentes na era da informação que buscam desenvolverem ativos e capacidades internas e desenvolvem alianças estratégicas com entidades externas. Para Norton e Kaplan (1997), o modelo contábil reflete a empresa na economia industrial e, por isso, não se adequa aos dias atuais, da economia do conhecimento. Por essas razões, esse modelo deveria incorporar possibilidades de medição de ativos intangíveis e intelectuais, tais como produtos e serviços de qualidade, funcionários motivados e qualificados e clientes satisfeitos. Os ativos intangíveis são de maior importância que os tangíveis e por isso devem ser levados em conta no processo de avaliação. Ross, Westerfield e Jaffe (2002) observam que as medidas de rentabilidade possuem, como deficiência como indicador de desempenho, o fato de não considerarem o risco e a distribuição dos fluxos de caixa ao longo do tempo.

<sup>7</sup> LINDBERG, E.B., ROSS, S. Tobin's Q and industrial organization. **Journal of Business**, 54, Jan. 1981.

## 2.5.2- A avaliação de desempenho organizacional segundo a Teoria de Avaliação de Investimentos

Segundo Damodaran (1997), existem três abordagens para a avaliação: a avaliação por fluxo de caixa descontado, a avaliação relativa e a avaliação de direitos contingentes. A primeira relaciona o valor de um ativo ao valor presente dos fluxos de caixa futuros esperados para aquele ativo. A segunda associa o valor de um ativo a outros ativos comparáveis, relativamente a uma variável comum, como lucros, fluxos de caixa, valor contábil ou vendas. A terceira utiliza modelos de precificação de opções para medir o valor de ativos. A seguir, buscar-se-á discutir cada uma dessas abordagens estabelecendo seus critérios de aplicação e suas limitações.

### 2.5.2.1-Avaliação por fluxo de caixa descontado:

Nessa abordagem, considera-se que o valor de um ativo é o valor presente dos fluxos de caixa futuros dele esperados, ou seja:

$$(26) \text{ Valor} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

onde: n= vida útil do ativo

$CF_t$  = fluxo de caixa no período t

r= taxa de desconto refletindo o risco inerente aos fluxos de caixa estimados

Os fluxos variam de ativo para ativo, em função da capacidade de pagamento de dividendos, cupons, bônus, entre outros. A taxa de desconto é função do grau de risco inerente aos fluxos de caixa estimados.

Damodaran (1997) propõe dois caminhos para a avaliação por fluxo de caixa descontado: a avaliação apenas da participação acionária do negócio ou a avaliação da empresa como um todo, incluindo não somente a participação acionária, mas também a participação dos demais detentores de direitos da empresa.

O patrimônio líquido é obtido através do desconto dos fluxos de caixa do acionista esperados, ou seja, os fluxos de caixa residuais, após dedução das despesas, bônus fiscais e pagamentos de juros e principal, ao custo do patrimônio líquido.

$$(27) \text{ Valor do Patrimônio Líquido} = \sum_{t=1}^{t=\infty} \frac{\text{CF do Acionista}}{(1+K_e)^t}$$

onde CF do Acionista = Fluxo de Caixa do Acionista esperado no período t

$K_e$  = Custo do Patrimônio Líquido

O valor da empresa é obtido através do desconto dos fluxos de caixa residuais após a realização das despesas operacionais e impostos e antes do pagamento de dívidas, pelo custo médio ponderado de capital. Esse último representa o custo de fontes diversas de financiamento utilizadas pela empresa, com os devidos pesos, de acordo com suas proporções utilizadas.

$$(28) \text{ Valor do Patrimônio Líquido} = \sum_{t=1}^{t=\infty} \frac{\text{CF da Empresa}_t}{(1+WACC)^t}$$

onde CF da Empresa<sub>t</sub> = fluxo de caixa da empresa esperado no período t

WACC = custo médio de capital ponderado

Segundo Damodaran (1997), a avaliação por fluxo de caixa descontado é mais aplicável em ativos cujos fluxos de caixa sejam positivos e que possam ser estimados com um bom grau de confiabilidade e no qual haja um substituto para risco que possa ser utilizado para a obtenção da taxa de desconto. O método é mais difícil de ser aplicado para o caso de empresas em dificuldades, empresas cíclicas, empresas com ativos não utilizados, empresas com patentes ou opções de produtos, empresas em processo de reestruturação, empresas envolvidas em aquisições e empresas de capital fechado.

#### 2.5.2.2-Avaliação relativa:

A avaliação relativa utiliza-se de ativos comparáveis e de variáveis comuns, tais como lucros, fluxos de caixa, valores contábeis ou receitas, para a precificação de um ativo. Como índices mais

utilizados, recebem destaque o preço/lucro setorial médio, o preço/valor contábil, preço/vendas, preço/fluxos de caixa, preço/dividendos e valor de mercado/valor de reposição.

Segundo Damodaran (1997), existem, pelo menos, duas maneiras para identificar o índice adequado para a avaliação. A primeira relaciona indicadores às informações básicas da empresa. Sua principal vantagem é demonstrar o relacionamento entre indicadores e características da empresa, sendo possível identificar como os mesmos mudam à medida que essas características são alteradas. A segunda procura estimar os indicadores, focalizando empresas comparáveis. O ponto crucial reside na determinação do que é comparável. A análise pode utilizar medidas setoriais (ingênua) ou modelos multivariáveis de regressão (sofisticado) para a identificação e controle das variáveis.

A vantagem da aplicação de indicadores reside na sua simplicidade e facilidade de interrelação, podendo ser utilizados para estimativa de valor de forma rápida. São também úteis na comparação em um grande número de empresas comparáveis e precificadas no mercado financeiro. Entretanto, por serem facilmente manipulados, podem ser utilizados incorretamente, tendo em vista a subjetividade existente na definição do que são empresas comparáveis. Nesse sentido, uma análise tendenciosa pode ser obtida através da escolha de um grupo de empresas comparáveis que confirmem os pressupostos sobre o valor de um ativo. Os indicadores também podem embutir erros de super-avaliação ou subavaliação cometidos pelo mercado.

#### 2.5.2.3-Avaliação de direitos contingentes:

Um direito contingente ou opção é um ativo que se paga apenas sob determinadas contingências. Um ativo pode ser avaliado como opção, se seus pagamentos forem função do valor de um ativo subjacente. Segundo Damodaran (1997), os modelos de precificação de opções apresentam limitações quanto ao uso para avaliação de ativos não negociados. Neles, as pressuposições feitas em relação à variância constante e aos rendimentos dos dividendos são mais difíceis de serem comprovadas no longo prazo. Dessa forma, esses modelos de precificação de opções apresentam muito mais erros de estimativa do que os valores obtidos em suas aplicações comuns em opções negociadas em curto prazo.

Em síntese, existem três formas de avaliação de ativos. A primeira utiliza fluxos de caixa descontados a valor presente com uma determinada taxa ajustada ao risco do negócio. A segundo

utiliza indicadores comparáveis entre empresas, tais como lucros, valor contábil, entre outros. A terceira utiliza um modelo de precificação de opções. Todas as análises apresentam vantagens e desvantagens, cabendo ao avaliador saber em que circunstâncias uma é mais aplicável que a outra. É também importante considerar que as mesmas não são excludentes, propiciando uma abordagem complementar, quando utilizadas em conjunto.

### 2.5.3- A avaliação de desempenho segundo o método *Economic Value Added (EVA)*<sup>8</sup>

Segundo Young e O'Byrne (2003), o EVA mede a diferença, em termos monetários, entre o retorno sobre o capital de uma empresa e o custo desse capital. Apesar de ser semelhante à mensuração contábil do lucro, considera o custo de todo o capital da empresa, enquanto o lucro líquido presente nas demonstrações financeiras considera apenas o custo de capital dos juros, ignorando o custo do capital próprio. Nesse sentido, uma medida de desempenho que despreze esse custo não revela plenamente o nível de êxito de uma empresa na geração de valor para o acionista.

Na tentativa de propor uma métrica que reflita a capacidade de geração de valor, o *market value added*<sup>9</sup> (MVA) mede a diferença entre o valor de mercado da empresa (incluindo o capital próprio e de terceiros) e o capital total investido na empresa:

$$(29) \text{ MVA} = \text{Valor de Mercado} - \text{Capital Investido}$$

A empresa cria valor quando o MVA é positivo, ou seja, quando o valor de mercado, que é função das expectativas futuras com relação aos fluxos de caixa livres, descontados pelo custo de capital, é maior que o capital investido. Dizer que uma empresa deve aumentar o seu MVA, significa dizer que ela deve fazer com que o capital investido gere retornos maiores que o custo do capital. Se novos projetos possuem VPL positivo, o MVA cresce. De forma contrária, projetos com VPL negativo são destruidores de valor. A obsessão por crescimento de vendas é rota certa para a destruição de valor. Isso porque o crescimento só cria valor, quando o incremento resultante deste for maior que o capital investido para esse objetivo. Entretanto a lógica do MVA apresenta duas falhas conceituais no seu uso como medida de desempenho, como observado por Young e O'Byrne (2003). A primeira é não considerar o custo de oportunidade do capital investido na empresa. A segunda reside no fato de não considerar os retornos anteriores pagos aos acionistas. Uma

<sup>8</sup> Em português: valor econômico adicionado. O EVA é uma marca registrada da *Stern Stewart & Company*.

<sup>9</sup> Em português: valor de mercado agregado



alternativa para superar essas limitações é o Retorno em Excesso (RE), que cobra da empresa o capital que a mesma utilizou desde a sua fundação, ao mesmo tempo que recompensa os retornos que os acionistas deveriam ter a partir das distribuições. Dessa forma, o RE pode ser considerado como a diferença entre a riqueza corrente a esperada ao final do período:

$$(30) \text{ RE} = \text{Riqueza corrente} - \text{Riqueza esperada}$$

Onde a riqueza esperada é o valor futuro do investimento inicial a determinado custo de capital e determinado número de períodos de mensuração e a riqueza corrente é dada pelo valor futuro dos fluxos de caixa que a empresa espera receber no mesmo período. Essa métrica também apresenta deficiências. Segundo Young e O'Byrne (2003), uma vez que não motiva os gestores de divisões operacionais, muito distantes do cotidiano do resultados financeiros. Para Young e O'Byrne (2003), ainda existe outro problema comum ao MVA e o RE: ambos são medidas de riqueza ou de estoque. Em outras palavras, eles medem um determinado momento da empresa, que não diz sobre o seu desempenho ou a sua criação de valor ocorridos ao longo de determinado período. Nesse sentido, são falhos por não constituírem medidas contínuas que representem fluxos em determinado intervalo de tempo.

O EVA apresenta-se como alternativa para suprir os pontos limitadores existentes no MVA e no RE. O seu cálculo é descrito no QUADRO 11:

**QUADRO 11 – Cálculo do EVA**

Vendas líquidas
- Despesas operacionais
=Lucro operacional (ou lucro antes das despesas financeiras e do imposto de renda = EBIT)
- Imposto de renda
=Lucro operacional líquido após imposto de renda (NOPAT)
- Custo do capital (capital investido x custo do capital)
=EVA

Fonte: Young e O'Byrne (2003, p. 44).

No QUADRO 11, o EBIT é igual ao lucro antes das despesas financeiras e do imposto de renda<sup>10</sup>, o NOPAT<sup>11</sup> é igual ao lucro operacional líquido após imposto de renda e o custo de capital próprio é igual ao capital investido multiplicado pelo custo do capital. O EVA apresenta como vantagens, a possibilidade de ser calculado em níveis divisionais, é um medidor de fluxo, uma vez que é uma

<sup>10</sup> EBIT é uma sigla em inglês que representa o termo: *Earning Before interest and Tax*.

<sup>11</sup> NOPAT é uma sigla em inglês que representa o termo: *Net Operating Profit After Tax*

medida de lucro, que, por definição, é um fluxo. Utiliza para isso o conceito de lucro econômico, ao contrário do lucro contábil, ou seja, considera que as receitas devem ser suficientes para cobrir não somente os custos operacionais, mas também os custos de capital (incluindo o custo do capital próprio). A adoção do conceito de lucro econômico também prioriza a riqueza do acionista. As avaliações com o EVA são idênticas ao fluxo de caixa descontado. Isso se deve ao fato de que o valor presente da depreciação e do custo de capital é igual ao investimento inicial menos o valor presente do capital de giro. Entretanto, como observado por Young e O'Byrne (2003), a abordagem do fluxo de caixa apresenta uma vantagem importante, uma vez que faz previsões dos fluxos de caixa esperado em cada período futuro, enquanto os EVAs futuros que emergem do modelo de avaliação não são fluxos de caixa e não podem ser utilizados para a preparação do orçamento de caixa ou para a determinação de necessidades financeiras.

Uma outra maneira de se descrever o EVA, segundo Young e O'Byrne (2003), é através da equação:

$$(31) \text{ EVA} = (\text{RONA} - \text{WACC}) \times \text{Capital Investido},$$

Onde o RONA<sup>12</sup> é igual ao retorno sobre os ativos líquidos e o WACC é o custo médio ponderado de capital.

O RONA pode ser expresso pela equação:

$$(32) \text{ RONA} = \frac{\text{NOPAT}}{\text{Ativos líquidos}}$$

Isso significa dizer que, enquanto o RONA exceder o custo de capital investido, o EVA será positivo. Essa constatação pode levar à conclusão de que utilizar apenas o RONA ao invés do EVA é suficiente. Como observa Young e O'Byrne (2003), isso não é verdade, uma vez que somente a adoção do RONA pode levar à dispensa de projetos geradores de valor por reduzirem o RONA (quando o RONA for maior que o WACC), ou a adoção de projetos destruidores de valor por aumentarem o RONA (situações onde o RONA é menor que o WACC).

---

<sup>12</sup> RONA é uma sigla em inglês que significa *Return on Net Assets*

Observando a equação 31, Young e O'Byrne (2003) concluem que o EVA aumenta mediante as seguintes situações: (I) aumento do RONA, mantendo o WACC e o capital investido constantes; (II) um determinado investimento gera um retorno maior que o WACC (desde que o RONA incremental exceda o WACC); (III) desinvestimento de atividades destruidoras de valor, ou seja, se a redução do capital investido for mais do que compensada pelo aumento entre a diferença entre o RONA E O WACC; (IV) alongamento dos períodos de expectativa do RONA maior que o WACC e (V) reduções do custo de capital.

Segundo Young e O'Byrne (2003), a geração de vantagem competitiva e consequente criação de valor para o acionista ocorre quando o RONA excede o WACC. Dessa forma, a criação de vantagem competitiva é importante, uma vez que permite que a empresa gere retornos que excedam o custo de capital. Nesse sentido, a criação de vantagens competitivas sustentáveis é decorrente de ações que façam com que o excedente entre o RONA e o WACC ocorra por longos períodos de tempo. Tendo esse conceito em mente, Young e O'Byrne (2003) propõe o conceito de *período de vantagem competitiva* (PVC) que representa uma estimativa da duração do tempo em que uma empresa desfrutará de retornos acima do normal e o conceito de *taxa de decréscimo* que representa o processo matemático pelo qual o RONA converge para o WACC. Quanto mais tempo uma empresa puder manter determinada vantagem competitiva, mais ela terá retornos que superam o seu custo de capital. Qualquer estratégia que faça com que a diferença entre o RONA e o WACC cresça, gerará valor para os acionistas. O objetivo de todo investimento deveria ser o de criar valor, o que, inevitavelmente, significa gerar algum tipo de vantagem competitiva.

Como críticas ao EVA, podem ser destacados, como observa Young e O'Byrne (2003), o fato da mesma focar somente no valor acrescentado ao acionista da empresa, desconsiderando os funcionários, clientes, fornecedores, a comunidade local e o macro-ambiente. Entretanto existe o argumento de que firmas de boa reputação perante esses agentes tendem a apresentar desempenho acima da média de mercado. Para Young e O'Byrne (2003), isso se deve ao fato de que a dimensão financeira, traduzida pelo valor, incorpora todos esses fatores, uma vez que os acionistas possuem direitos residuais sobre a empresa. Nesse sentido, o EVA considera que a empresa apenas gera riqueza, quando cobre todos os custos operacionais e o custo de capital.

Considerando-se os tipos de avaliação de desempenho descritos, seus aspectos favoráveis e suas deficiências, o presente trabalho opta pela utilização do EVA como instrumento para a medida de geração de valor da empresa, tendo em vista a associação anteriormente descrita entre vantagem

competitiva sustentável e a capacidade de geração de valor. O EVA também apresenta a vantagem de poder ser facilmente calculado, através das Demonstrações Financeiras das empresas avaliadas.

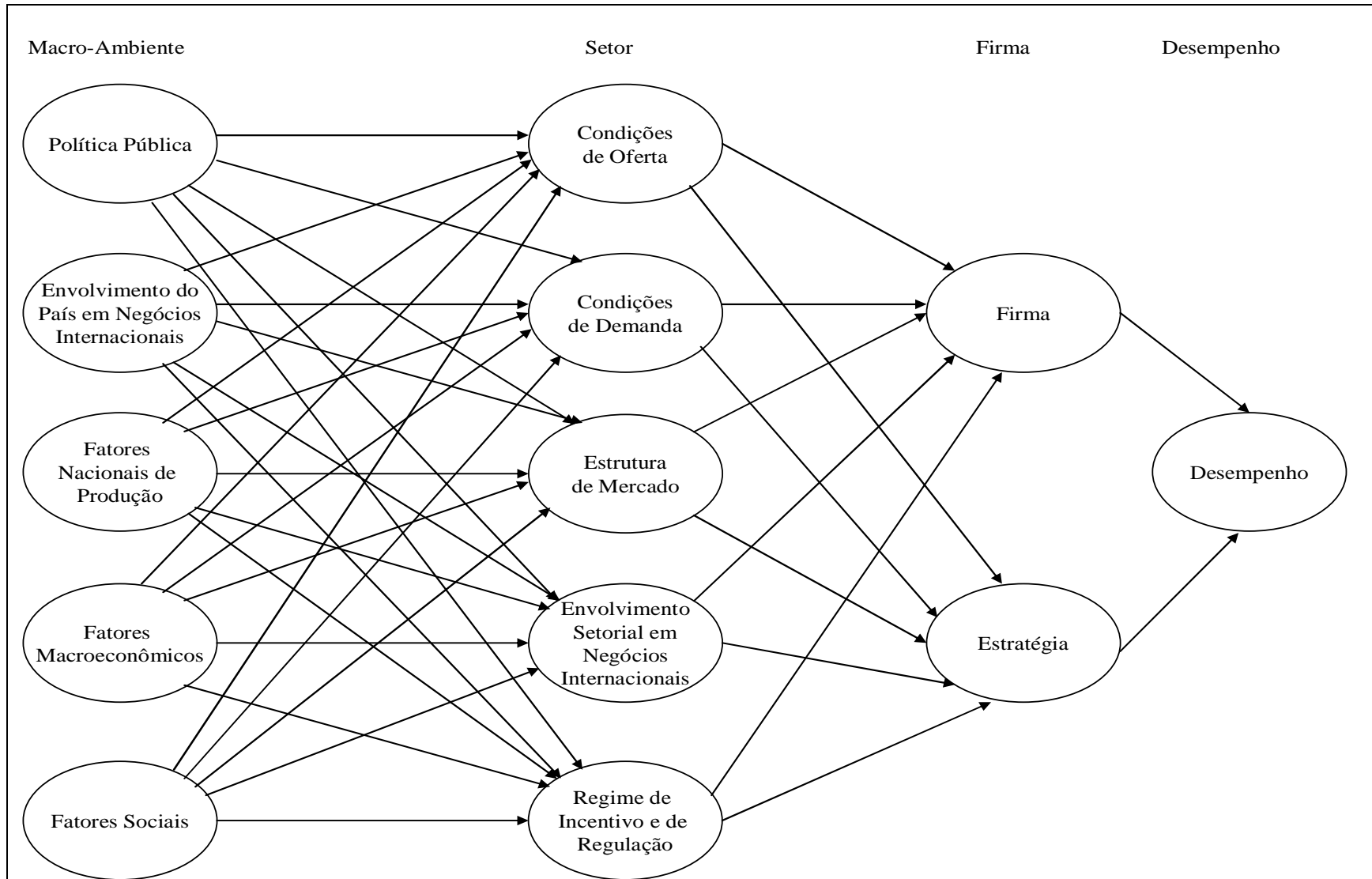
## **2.6- Definição do Modelo Estrutural a ser utilizado no estudo**

O presente trabalho adotou o conceito de competitividade como sendo: *a capacidade da empresa de formular e de implementar estratégias competitivas, que lhe permitam conservar ou ampliar sua geração de valor, diante das condições macroambientais existentes, do seu setor e de suas restrições e potencialidades internas*. Essa definição é constituída de três constructos: (i) Competitividade, (ii) Estratégia Competitiva e (iii) Geração de Valor. Para esses três constructos, o presente trabalho buscou estabelecer um arcabouço conceitual com o objetivo de construir instrumentos para a sua avaliação. Nesse sentido, o modelo utilizado para análise do setor de educação superior privado brasileiro é apresentado na FIG. 9.

Para a avaliação dos Fatores Condicionantes da Competitividade, será adotado o QUADRO 7 que promove um agrupamento entre os diferentes modelos de competitividade apresentados. Para a análise das Estratégias Competitivas da Firma, o presente trabalho adota o paradigma da RBV, por considerá-lo mais apropriado para a operacionalização do método de análise de dados descrito no próximo capítulo. Entende-se que o paradigma das cinco forças competitivas já está presente na análise dentro do próprio QUADRO 7, uma vez que o mesmo também está presente no paradigma E-C-D, que é referência para todos os modelos de competitividade apresentados. Nesse sentido, a adoção do paradigma das cinco forças competitivas como referência para as estratégias competitivas é redundante.

O paradigma das Barreiras de Entrada e das Interações Estratégicas por um lado também já é abordado no QUADRO 7, que leva em consideração as barreiras de entrada e, por outro lado, possui as limitações apresentadas anteriormente no que diz respeito às interações estratégicas como responsáveis pela geração de vantagens competitivas sustentáveis. Dessa forma, optou-se por não o utilizar.

**Figura 9: O Modelo Estrutural proposto para a análise da Competitividade**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao paradigma das Competências Dinâmicas, o presente trabalho não se propõe a estudar em si o processo de geração e de acúmulo de competência, mas sim evidenciar quais as competências, vistas aqui como estratégias competitivas, são responsáveis pela geração de valor e de vantagem competitiva sustentável para firma. Dessa forma, embora haja o reconhecimento da sua importância, optou-se, neste trabalho, pela sua não utilização, ficando a recomendação para trabalhos futuros.

Para a formulação de parâmetros de mensuração relacionados com a RBV e utilizados na formulação do modelo estatístico, o presente trabalho baseia-se na afirmação de Barney e Hesterly (2007), já anteriormente comentada no referencial teórico, de que o resultado financeiro da empresa é mais decorrente de suas capacidades e recursos desenvolvidos ao longo do tempo, do que do estabelecimento de um posicionamento específico de mercado. Também baseia-se em Barney (1991,1995), já comentado no referencial teórico, que considera que uma maneira de identificar o impacto dos recursos e capacidades sobre a firma é avaliar as receitas e os custos. Caso eles sejam forças, eles permitem o aumento das receitas líquidas ou o decréscimo dos custos líquidos, ou ambos.

Para a verificação do Desempenho (Geração de Valor para a Firma), adota-se o EVA por entender que, dentre os instrumentos de avaliação apresentados, é o que mais se adequa ao conceito de competitividade adotado, no qual as vantagens competitivas sustentáveis estão associadas à sua capacidade de geração de valor para a firma.

Ainda tendo como foco a FIG. 9, é importante observar, que o modelo proposto busca avaliar a influência entre os diferentes níveis na direção apontada pelas setas dessa figura, ou seja, partindo dos fatores do macroambiente, chegando até o fator de desempenho, atendendo o objetivo da tese de avaliar quais fatores de competitividade de maior influência sobre o desempenho das instituições privadas de ensino superior. Dessa forma, não é propósito de análise as relações de um mesmo nível ou as relações estabelecidas no sentido oposto ao descrito pelas setas do modelo na FIG. 9.

### 3. METODOLOGIA

#### **3.1- O posicionamento ontológico, epistemológico e metodológico da Tese**

Burrell e Morgan (1979) procuram avaliar alguns pressupostos filosóficos que são subjacentes às diferentes abordagens existentes na ciência social. Dessa forma, tomam como referência quatro conjuntos de pressupostos relativos à ontologia, à epistemologia, à natureza humana e à metodologia. Quanto à natureza *ontológica*, questões são colocadas como se a realidade fosse externa ao indivíduo ou como se fosse produto de sua consciência, possuindo uma natureza objetiva ou subjetiva. Com relação à natureza *epistemológica*, a forma como o conhecimento é obtido, o que é considerado pelo indivíduo como falso ou verdadeiro, a possibilidade ou não de aquisição do conhecimento apenas pela experimentação, são questões que são levadas em consideração. Quanto à *natureza humana*, procuram interpretar a relação dos indivíduos com o seu ambiente, sendo essa relação sujeito e objeto de investigação e podendo ser vista sob duas perspectivas. A primeira considera o homem respondendo de forma determinista a situações encontradas no mundo exterior, ou seja, sendo condicionado às circunstâncias externas. A segunda atribui aos seres humanos um papel mais ativo, diante de uma perspectiva do livre arbítrio, em que o homem é criador de seu ambiente, controlador, ao invés de controlado. Em outras palavras, existe a contraposição de teorias que vêem o ser humano e a sua relação com a natureza de uma forma determinística por um lado e voluntarista por outro. O primeiro tipo trata o mundo social como se ele fosse uma realidade concreta e objetiva. Logo, o empreendimento científico é focado na análise das relações e das regularidades entre os vários elementos que o encerra. O segundo tipo subscreve uma visão alternativa da realidade social, enfatizando a importância da experiência subjetiva para a criação do mundo social, tendo como interesse principal o entendimento da forma em que o indivíduo cria, modifica e interpreta o mundo percebido. Logo a realidade social é percebida de forma “anticientífica”.

O QUADRO 12 sintetiza a contraposição das abordagens subjetivas e objetivas, sob a ótica ontológica, epistemológica, da natureza humana e metodológica. O debate ontológico possui o nominalismo e o realismo como pontos de referência. A posição nominalista considera que o mundo social externo à cognição do indivíduo é construído por nomes, conceitos e títulos, utilizados para estruturar a realidade.

**QUADRO 12- Esquema para analisar os pressupostos sobre a natureza das ciências sociais**

A abordagem subjetiva	A abordagem objetiva
à ciência social	à ciência social
Nominalismo -----	ontologia ----- Realismo
Antipositivismo -----	epistemologia ----- Positivismo
Voluntarismo -----	natureza humana ----- Determinismo
Ideográfico -----	metodologia ----- Monotético

Fonte Burrell e Morgan(1979).

Esses nomes são artifícios utilizados para codificar o mundo, que não possui qualquer estrutura real. Já a posição realista considera que o mundo social externo possui estruturas concretas, tangíveis, reais e relativamente imutáveis. Ontologicamente, ele é anterior à existência e à consciência de qualquer ser humano em particular.

Com relação ao prisma epistemológico, o QUADRO 12 apresenta dois extremos opostos: o positivismo e o antipositivismo. O primeiro busca explicar o que acontece no mundo social, através da identificação de regularidades e de relações de causa e efeito. É baseado nas abordagens tradicionais predominantes nas ciências naturais. Já o segundo considera ser inútil a busca de regularidades e de relações causais no mundo social, que deve ser visto de forma relativizada. A ciência social apresenta caráter subjetivo. Os aspectos relativos à natureza humana englobam as tendências ao voluntarismo ou ao determinismo. No primeiro extremo, predomina a visão de um homem completamente autônomo e com livre arbítrio. No segundo extremo, o homem é visto como sendo totalmente condicionado ao ambiente que habita.

Finalmente, tem-se o debate metodológico, situado entre a teoria ideográfica e a monotética. A abordagem ideográfica considera que o entendimento do mundo social só é possível pela obtenção, em primeira mão, do conhecimento sob investigação. Já a abordagem monotética, dá ênfase ao protocolo sistemático e à técnica, estando voltada para a construção de testes científicos e técnicas quantitativas para a análise de dados.

Tomando como base os conceitos acima discutidos, pode-se classificar este trabalho como sendo realista, positivista, determinista e monotético. Quanto à questão ontológica, pode ser considerado como realista por considerar o mundo social externo como detentor de estruturas concretas e



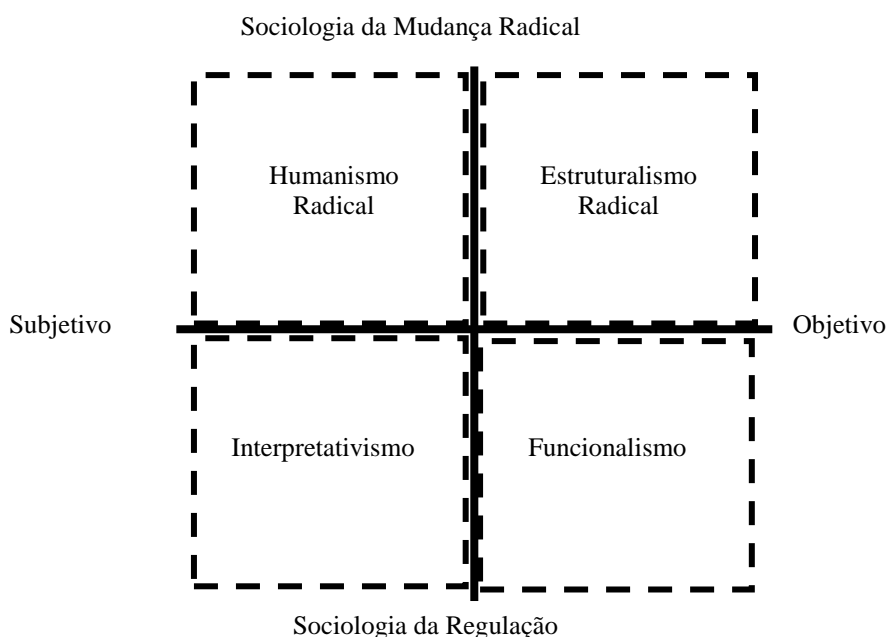
tangíveis. Quanto à natureza epistemológica, pode ser considerado como positivista uma vez que busca as regularidades presentes nas relações de causa e efeito presentes nos fatores de competitividade que influenciam o desempenho financeiro das instituições privadas de ensino superior. Com relação à natureza humana, pode ser considerado como determinista, por interpretar o homem como condicionado ao meio em que habita. Quanto à questão metodológica, pode ser considerado como monotético, tendo em vista a opção pela utilização do protocolo sistemático e técnicas quantitativas e qualitativas para a análise e o tratamento dos dados. Em outras palavras, a tese constitui uma abordagem objetiva ao problema de pesquisa apresentado.

Em uma outra dimensão, Burrell e Morgan (1979) procuram estabelecer uma referência entre o controle e a regulação e o conflito estrutural. Dessa forma, utilizam-se dos conceitos associados à sociologia da regulação e à sociologia da mudança radical. A primeira sintetiza os teóricos que estão primordialmente interessados em prover explicações da sociedade em termos que enfatizam sua unidade subjacente e sua coesão. A segunda nega a regulação, através da promoção do conflito e da ruptura aos modos de dominação e às contradições estruturais presentes na sociedade moderna.

A FIG. 10 sintetiza as duas dimensões propostas, de um lado a subjetivo-objetiva e do outro a regulação-mudança radical. Do cruzamento dessas dimensões, surgem 4 paradigmas, nos quais as ciências sociais podem ser alocadas: O funcionalismo, o interpretativismo, o humanismo radical e o estruturalismo radical. Esses quatro paradigmas podem ser utilizados para a análise das diversas correntes teóricas existentes nas ciências sociais. Para Burrell e Morgan (1979), os paradigmas seriam mutuamente excludentes.

O Paradigma Funcionalista representa o quadro dominante na pesquisa acadêmica tanto na sociologia quanto no estudo das organizações. É sedimentado pela sociologia da *regulação*, tendo o sujeito principal abordado de forma *objetivista*. Propõe-se a dar explicações para o *status quo*, para a ordem social, para a integração social, para a solidariedade e para a necessidade de satisfação e atualização.

**FIGURA 10: Quatro paradigmas para análise da teoria social.**



Fonte: Burrell e Morgan (1979).

O Paradigma Funcionalista adota uma postura *realista, positivista, determinista e monotética*. Explica as questões sociais de forma racional e pragmática, envolvendo-se com a efetiva regulação e o controle dos movimentos sociais. Acredita que as questões sociais apresentam certa regularidade e que podem ser interpretadas através de abordagens derivadas das ciências naturais. Originado no início do século dezenove na França, tem como principais precursores Comte, Spencer, Durkheim e Pareto. No século vinte, recebeu influências do idealismo germânico, através dos trabalhos de Weber, Simmel e Mead, rejeitando as analogias mecânicas e biológicas utilizadas para o estudo das ciências sociais. A partir dos anos quarenta, recebeu influências marxistas, oriundas da sociologia da mudança radical, na tentativa de mudar seu viés conservador e atenuar as críticas de que o mesmo é incapaz de gerar explicações para a mudança social. Em síntese, é resultado da influência da teoria marxista, do idealismo germânico e do positivismo sociológico, sendo o último o mais atuante.

O Paradigma Interpretativo busca o entendimento do mundo social através de uma experiência subjetiva, dentro da referência do participante, ao contrário da posição do observador. É *nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfico*. O mundo social somente faz sentido através da consciência do indivíduo em particular, o que direciona o seu entendimento para a

essência do mundo do dia-a-dia. Envolve-se com assuntos voltados para a natureza do *status quo*, da ordem social, do consenso, da integração e coesão, e da solidariedade e atualização. Seus fundamentos residem também no idealismo germânico, presente no trabalho de Kant, que reflete a filosofia social e a natureza espiritual do mundo social. No início do século vinte, sofreu influência de neoidealistas como Dilthey, Weber, Husserl e Schutz.

O Paradigma do Humanismo Radical aborda a sociologia da mudança radical sob uma ótica subjetivista. Adota, portanto, uma perspectiva *nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfica*. Partindo da premissa de que os arranjos sociais existentes são inadequados, sugere que os mesmos sejam suprimidos e substituídos por novas configurações. Considera que a consciência do homem é dominada por superestruturas ideológicas com a qual o indivíduo interage-se, sendo cognitivamente influenciado. Essa interação é responsável por sua alienação e pela falsa consciência, que degrada a própria condição humana. Nesse sentido, os teóricos desse paradigma criticam o *status quo*, tendo destacado interesse em livrar o ser humano das restrições que os arranjos sociais impõem ao indivíduo. Os conceitos de *conflito estrutural e de contradição* não figuram proeminentemente nessa perspectiva, desde que elas sejam características de visões mais objetivas contidas no estruturalismo radical. Apresenta também origem no idealismo germânico, particularmente expresso nos trabalhos de Kant e Hegel (como reinterpretado nos escritos do jovem Marx), Husserl. Posteriormente, recebe contribuições de Luckács e Gramsci quem reviveram o interesse na interpretação subjetiva da teoria Marxista e da Escola de Frankfurt, particularmente por Habermas e Marcuse. A filosofia existencialista de Sartre também pertence a esse paradigma, do mesmo modo que os escritos de Illich, Castaneda e Laing.

O Paradigma do Estruturalismo Radical possui fundamentação na sociologia da mudança radical, sob um ponto de vista objetivista. É comprometido com a mudança radical, com a emancipação e com a potencialidade, enfatizando o conflito estrutural, os modos de dominação, contradição e privação. É *realista, positivista, determinista e monotético*. Enquanto o humanismo radical forja sua perspectiva focando a consciência, o estruturalismo radical concentra-se nas relações estruturais dentro de um mundo social real. Nesse sentido, os estruturalistas consideram que a sociedade contemporânea possui conflitos fundamentais que geram mudança radical através de crises políticas e econômicas. É através desses conflitos que a emancipação dos homens ocorre com relação às estruturas sociais. A sua origem intelectual provem dos trabalhos do Marx maduro, após a "quebra epistemológica" em seu trabalho. Dentro da teoria social Russa, destacam-se os nomes de Engels, Plekhanov, Lênin e Bukarin. Entre os estruturalistas radicais fora do reino da

teoria social Russa, destacam-se Althusser, Poulantzas, Colleti e vários sociólogos Marxistas da Nova Esquerda. Há também a forte influência Weberiana que já se fez referência acima, através dos trabalhos de Dahrendorf e Lockwood, entre outros.

Reside no fato de, segundo Burrell e Morgan (1979), os quatro paradigmas serem mutuamente excludentes, a principal crítica à proposta paradigmática apresentada por esses autores. Para Rodrigues Filho (1997), é impossível agrupar a teoria social e organizacional em quatro categorias estáticas. Entretanto, como sugerido por Silva e Neto (2006), mesmo apresentando essa limitação, os paradigmas metateóricos apresentados por Burrell e Morgan (1979) auxiliam a teoria organizacional, uma vez que delimitam os pressupostos sobre a natureza do fenômeno organizacional (ontologia), a natureza do conhecimento sobre esses fenômenos (epistemologia) e a natureza das formas com que podemos estudar esses fenômenos (metodologia). Dessa forma, o presente trabalho, concordando com Rodrigues Filho (1997), e, simultaneamente, com Silva e Neto (2006), adota a classificação paradigmática de Burrell e Morgan (1979), por entender que a mesma é útil para a definição de seu posicionamento ontológico, epistemológico e metodológico.

Nesse sentido, tomando-se como base os quatro paradigmas propostos por Burrell e Morgan (1979), a Tese apresentada situa-se entre os eixos da Sociologia da Regulação e o do Objetivismo. A Sociologia da Regulação está presente a partir da intenção de explicação do *status quo*, propondo-se avaliar a competitividade de empresas privadas do setor de educação, através de uma abordagem formal e pragmática, entendendo que o desempenho financeiro de tais instituições pode ser controlado através da devida adequação das mesmas aos fatores condicionantes de competitividade existentes. Quanto ao aspecto objetivista, como já comentado anteriormente, possui caráter realista, determinista, positivista e monotético. Dessa forma, pode-se concluir que o presente trabalho posiciona-se no paradigma Funcionalista.

### **3.2- Tipologia da Pesquisa**

Malhotra (2006) apresenta três tipos de pesquisa: Exploratória, Descritiva e Causal. A primeira tem como objetivo explorar ou fazer a busca em um problema ou em uma situação para fornecer critérios para sua maior compreensão. A segunda objetiva descrever algo. A terceira tem como objetivo obter evidências relativas a relações de causa e efeito. O QUADRO 13 apresenta uma análise comparativa entre os três métodos:

**QUADRO 13- Uma comparação entre concepções básicas de pesquisa**

	Exploratória	Descritiva	Causal
Objetivo	Descobrir ideias e percepções.	Descrever características ou funções.	Determinar relações de causa e efeito.
Características	Flexível, versátil, muitas vezes o ponto de partida de toda a concepção de pesquisa.	Marcada por formulação prévia de hipóteses específicas, concepção preplanejada e estruturada.	Manipulação de uma ou mais variáveis independentes, controle de outras variáveis intermediárias.
Métodos	Entrevistas com especialistas, levantamentos-piloto, dados secundários, pesquisa qualitativa.	Dados secundários, levantamentos, painéis, dados de observação e outros dados.	Experimentos

Fonte: Malhotra (2006).

Como observado por Malhotra (2006), as distinções entre as classificações acima descritas não é absoluta. Dessa forma, um projeto de pesquisa pode incluir mais de um tipo de concepção de pesquisa. Nesse sentido, as seguintes diretrizes gerais podem ser seguidas:

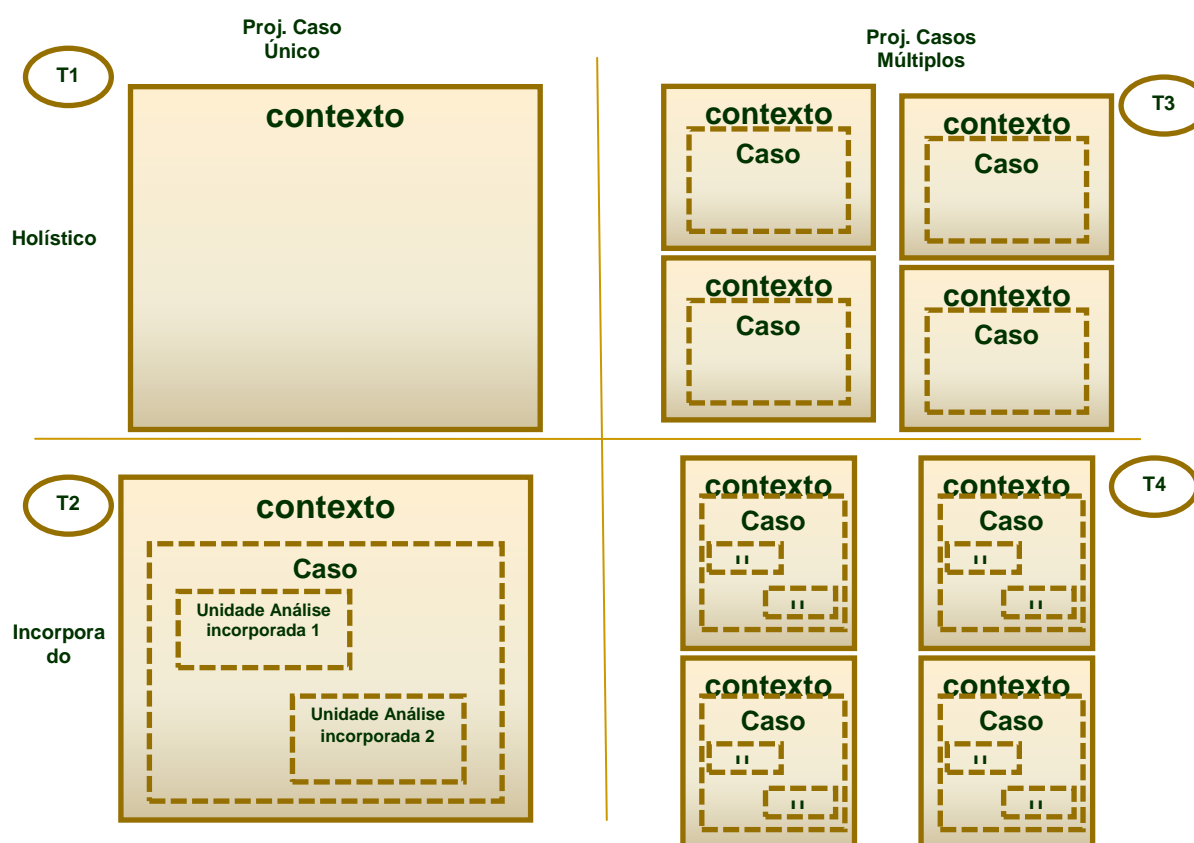
- 1-A pesquisa exploratória é indicada quando pouco se sabe a respeito da situação-problema, sendo necessário definir o problema com maior precisão, indicando cursos alternativos de ação.
- 2-A pesquisa exploratória é geralmente uma etapa inicial, devendo ser acompanhada por pesquisas descritivas ou causais, embora não seja obrigatória a sua utilização preliminar.

Aplicando a classificação acima à pesquisa em questão, entende-se que ela possui caráter predominantemente exploratório, realizado inicialmente através da revisão teórica sobre o tema, através do levantamento de relatórios e publicações sobre o setor de educação. Isso foi útil no sentido de identificar os fatores relevantes que têm influenciado a competitividade das instituições do setor de educação superior privado e das instituições pesquisadas. Em seguida, a relação entre os fatores estratégicos de competitividade e a sua influência sobre o desempenho financeiro foi analisada, utilizando-se de dados secundários de nove instituições de privadas de ensino superior e de um tratamento quantitativo para análise dos mesmos. Finalmente, para as mesmas nove instituições foram realizadas entrevistas com seus executivos, com o intuito de estabelecer uma análise complementar.

### 3.3- Estratégia da Pesquisa

Godoi e Balsini (2006) apontam as seguintes estratégias para as pesquisas quali-quantitativas: estudo de caso, multicaseos, etnográfica, pesquisa-ação e participante, *grounded theory* e documental. O presente trabalho adotou a estratégia de multicaseos. Segundo Yin (2006), o estudo de caso pode ser de 4 tipos (FIG. 11): Projeto holístico de caso único, Projeto incorporado de caso único, Projeto holístico de casos múltiplos e Projeto incorporado de casos múltiplos. O tipo adotado foi o de Projeto holístico de casos múltiplos, uma vez que o estudo adota, como unidades de análise isoladas, nove instituições privadas de ensino superior.

**FIGURA 11: Tipos de Projetos de estudos de caso**



Fonte: Yin ( 2006, p. 61).

### 3.4- Coleta de Dados

Yin (2005) sugere três grupos principais para a coleta de dados: observação, entrevista e documentos. Para Godoi e Balsini (2006), os estudos qualiquantitativos podem apresentar as seguintes técnicas de coleta do material empírico: entrevista, questionário aberto, observação,

análise documental, *focus group*, e técnica não identificada. O presente estudo coletou os dados necessários através de documentos disponíveis internamente às empresas estudadas, bem como em relatórios e estatísticas específicas sobre o setor, em sites, em jornais e revistas. As fontes das informações utilizadas na análise estatística estão relatadas adiante no item 4.5 -“operacionalização das variáveis”. Complementarmente ao método estatístico, também foi adotado o método qualitativo, através da realização de onze entrevistas semiestruturadas com alguns dos principais executivos das empresas analisadas. Os executivos estudados foram:

- Ânima (UNA, Unimonte e UNIBH)
  - Presidente: Daniel Castanho
  - Vice-Presidente de Operações: Mauricio Escobar
  - Vice-Presidente de Expansão: Marcelo Bueno
- Centro Universitário UNA:
  - Reitor: Padre Geraldo Magela
  - Vice-Reitor: Átila Simões
- Centro Universitário Unimonte
  - Vice-Reitor: Rogério Massaro
- Centro Universitário UNIBH
  - Vice-Reitor: Johann Lunckes
- Kroton
  - Diretor Geral: Solicitou confidencialidade. Foi nomeado como entrevistado “EX”
- Anhanguera
  - Diretor Geral: Eduardo Soares
- Estácio de Sá
  - Coordenador: Paulo Emílio Vaz
- SEB
  - O acesso não foi obtido
- PUCMINAS
  - Pró-Reitor: Rômulo Albertini
- PUCSP
  - O acesso não foi obtido

A saturação teórica, definida por Glaser e Strauss (*apud* Godoi e Mattos, 2006) ocorreu a partir da quinta entrevista. Entretanto, buscando envolver o máximo de representações das empresas, optou-se por continuar com os demais entrevistados, o que foi útil na confirmação da existência de saturação teórica.

O Roteiro, utilizado como instrumento de coleta de dados para as entrevistas com os executivos, pode ser visto no Apêndice 1.

### **3.5- Unidades de Análise**

A unidade de análise selecionada para o estudo é representada pelas instituições de ensino: Centro Universitário UNA, Centro Universitário Unimonte, Centro Universitário UNIBH, Kroton, Anhanguera, SEB-COC, Estácio de Sá, PUCMINAS e PUCSP. Essas instituições foram selecionadas pelo critério de conveniência, tendo em vista a maior facilidade de acesso a dados das mesmas. As três primeiras disponibilizaram as demonstrações financeiras e dados necessários, mesmo não sendo de capital aberto. Kroton, Anhanguera, SEB e Estácio de Sá, possuem capital aberto, o que as obriga a publicar suas demonstrações financeiras. PUCMINAS e PUCSP, pelo fato de serem filantrópicas, também são obrigadas a publicar as suas demonstrações financeiras. Com exceção da SEB e da PUCSP, todas as demais participaram das entrevistas.

### **3.6- Técnica de Análise de Dados**

Como técnicas para a análise de dados, foram adotadas a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), em específico o método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS<sup>13</sup>), para o tratamento quantitativo. Para o tratamento qualitativo, adotou-se a Técnica de Análise de Conteúdo para a análise das entrevistas efetuadas. As duas técnicas de análise de dados são descritas a seguir.

#### **3.6.1-Modelagem de Equações Estruturais**

Segundo Hair *et al* (2005), a Modelagem de Equações Estruturais procura estudar as relações entre as variáveis não observadas, também chamadas de “variáveis latentes”. Permite separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes. Fornece a técnica de estimação apropriada e mais eficiente para um conjunto de equações de regressão múltiplas separadas, mas interdependentes e

---

<sup>13</sup> Em Inglês: *Partial Least Squares*



estimadas simultaneamente pelo modelo estrutural usado pelo programa estatístico. Hair *et al* (2005) caracterizam-na em dois componentes básicos: (1) o modelo estrutural e (2) o modelo de mensuração. O primeiro é o modelo de caminhos que relaciona as variáveis independentes com as dependentes. O segundo permite a utilização de diversas variáveis para uma única variável independente ou dependente. Hox e Bechger (1998) consideram que a MEE pode ser vista como uma combinação de técnicas de análise fatorial, regressão múltipla, correlação canônica e MANOVA.

Inicialmente, segundo Hair *et al* (2005), o pesquisador baseia-se em teoria e em experiência prévia para apontar as variáveis independentes que preveem cada variável dependente. Dessa forma, as variáveis dependentes tornam-se independentes em relações subsequentes dando origem à natureza interdependente do modelo estrutural. As relações propostas podem ser traduzidas em um conjunto de equações de regressão para cada variável dependente. As relações entre as variáveis são de cunho causal e linear. Faz-se necessária a existência de associação entre as variáveis, a antecedência temporal entre causa e efeito, a inexistência de uma variável causal não incluída no modelo e a existência de embasamento teórico prévio que suporte as relações estabelecidas.

Após essa classificação das variáveis e do estabelecimento de suas relações, Hair *et al* (2005) propõem a construção da expressão do modelo estrutural, utilizando-se de um conjunto de expressões do tipo:

$$(33) Y = \hat{\alpha}_1 X_1 + \hat{\alpha}_2 X_2 + \dots + \hat{\alpha}_j X_j + \hat{\alpha}$$

Onde Y é uma variável endógena,  $X_j$  pode ser exógena ou endógena,  $\hat{\alpha}_i$  é o coeficiente e  $\hat{\alpha}$  é o erro da mensuração, ou seja, a parcela de Y não explicada por  $X_j$ .

O modelo de mensuração, segundo Hair *et al* (2005), pode ser comparado à análise fatorial em que as cargas fatoriais individuais das variáveis são responsáveis pela mensuração da variável latente endógena ou exógena. Os valores de cada fator podem ser calculados pelas cargas em cada variável da seguinte forma:

$$(34) F_j = L_{11} V_1 + L_{21} V_2 + L_{31} V_3 + \dots + L_{ji} V_i$$

Onde:

$F_j$  é um fator (variável latente);

$L_{ji}$  é a carga da variável observada  $V_i$

Para a estimação dos parâmetros Hair *et al*(2005) apresenta os seguintes procedimentos estatísticos:

1-Relação de Máxima Verossimilhança – *Maximum Likelihood Estimation* (MLE): adota como pressuposto a normalidade multivariada da amostra, um tamanho mínimo de amostra de 100 casos e máximo de 200 casos.

2- Mínimos Quadrados Generalizados – *Generalized Least Squares* (GLS): adota como pressuposto a normalidade multivariada da amostra, sendo menos restritivo à medida que o tamanho da amostra aumenta.

3-Mínimos Quadrados Ponderados – *Weighted Least Squares* (WLS): utilizado para amostras maiores que 2 mil casos, reduzindo a influência da não normalidade da amostra.

4-Mínimos Quadrados Não Ponderados – *Unweighte Least Squares* (ULS): pressupõe normalidade multivariada da amostra. É dependente da escala das variáveis no estudo, ou seja, mudanças nas escalas resultam em resultados diferentes.

5-Assintoticamente Livre de Distribuição – *Asymptotically Distribution-Free* (ADF): não exige a normalidade multivariada dos dados, exigindo amostras de 200 a 500 casos para modelos mais simples, aumentando esse tamanho de amostra para casos mais complexos.

6-Mínimos Quadrados Parciais – *Partial Least Squares* (PLS): utiliza uma perspectiva reflexiva para a análise das relações entre as variáveis, considerando que o agrupamento destas é utilizado como forma de categorização e dispositivo de mensuração de um fenômeno. Não exige relação de normalidade multivariada para a amostra, que pode ser pequena para a estimação dos parâmetros. Exige-se, entretanto, que a amostra seja dez vezes o número das variáveis observadas no constructo constituído pelo maior número de indicadores ou que seja dez vezes a quantidade de caminhos direcionados para um determinado constructo do modelo estrutural (CHIN, 1997).

Considerando-se os métodos acima apresentados, adotou-se o método PLS para a estimação dos parâmetros, tendo em vista a não normalidade multivariada da amostra pesquisada, bem como o seu tamanho e a característica formativa das relações entre as variáveis observadas e os constructos do modelo. A seguir o método PLS é descrito com maiores detalhes.

### 3.6.2-Mínimos Quadrados Parciais (PLS)

O método PLS foi desenvolvido por Wold (1981,1985) como alternativa aos outros métodos de estimação anteriormente descritos. É uma técnica preditiva que pode ser utilizada para análise exploratória como antecedente a técnicas interpretativas para a análise de relação entre uma ou mais de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes. Segundo Lohmoller (1988), nesse método, as variáveis latentes são estimadas sob a forma de agregados lineares, não havendo restrições quanto às características da distribuição dos dados.

O método PLS adota uma técnica iterativa para a estimação dos parâmetros, cujo algoritmo é composto de uma série de análise dos mínimos quadrados ordinários, na qual não surgem erros de identificação do modelo, nem são estabelecidos pressupostos quanto à distribuição das variáveis observadas (CHIN, 1997). Na estimação das variáveis latentes, o método considera que as mesmas são combinações lineares das variáveis observadas, o que não gera o surgimento de não determinação de modelos e oferece a medida precisa dos escores dos componentes.

Segundo Henseler *et al.* (2009), o PLS é definido formalmente com dois grupos de equações lineares: o modelo interno e o modelo externo (FIG. 12). O primeiro especifica as relações entre variáveis latentes ou não-observadas, enquanto o modelo externo especifica as relações entre as variáveis latentes e suas variáveis observadas ou manifestas.

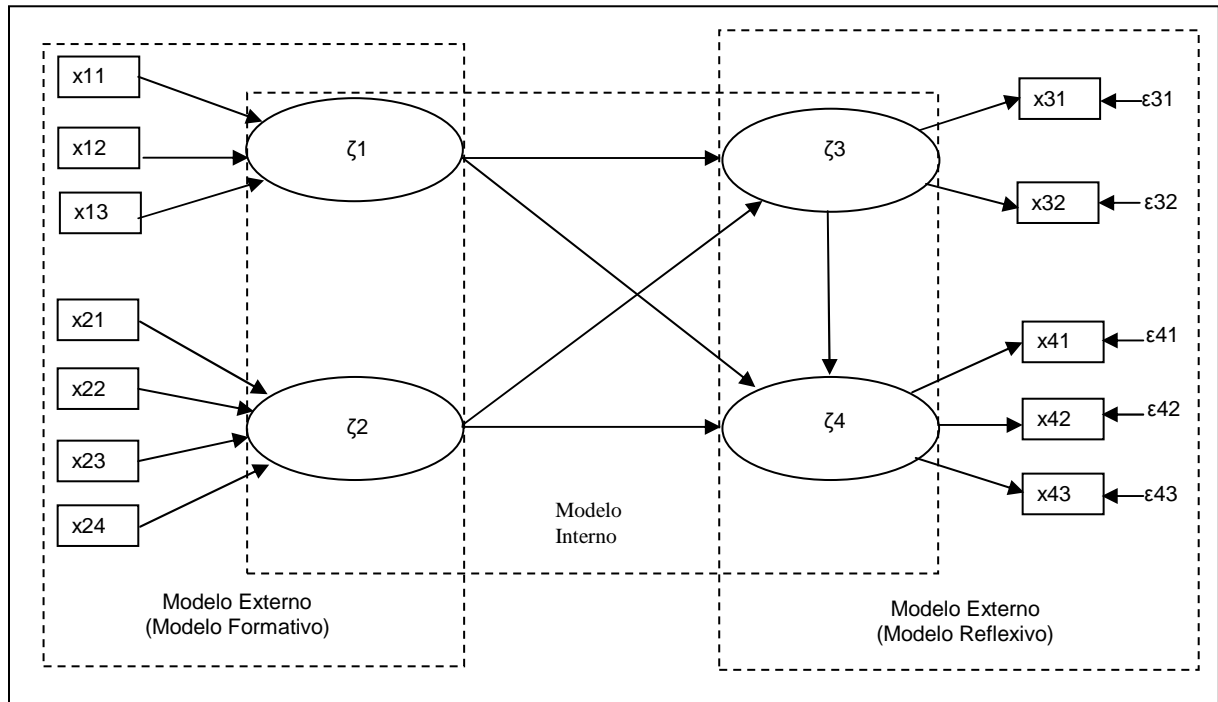
Dessa forma, as relações entre as variáveis latentes do modelo interno podem ser descritas como:

$$(35) \xi = B\xi + \zeta$$

Onde  $\xi$  é o vetor de variáveis latentes,  $B$  é a matriz de coeficientes de suas relações e  $\zeta$  representa o resíduo do modelo interno. Assume-se que o modelo interno é recursivo e é sujeito a uma especificação preditora, descrita por:

$$(36) (\xi/\xi) = B\xi$$

**FIGURA 12: Exemplo de Modelo PLS**



Fonte: Henseler *et al.* (2009).

O PLS inclui dois diferentes tipos de modelo externo: reflexivo e formativo. O primeiro possui relações causais da variável latente para as variáveis observáveis, que são assumidas como sendo uma função linear de suas variáveis latentes e o resíduo  $\epsilon$ :

$$(37) X_X = \Lambda_X \xi + \epsilon_X$$

Onde  $\Lambda$  representa a carga dos coeficientes.

As relações internas também são sujeitas a especificação preditora, o que reduz a equação (37) a :

$$(38) (X_x/\xi) = \Lambda_x \xi$$

O modo formativo do modelo de mensuração possui relações causais das variáveis observáveis para as variáveis latentes, gerando uma relação linear dada por:

$$(39) \xi = \Pi_x X_x + \epsilon_x$$

No modelo formativo, a especificação preditiva é dada pela equação:

$$(40) (\xi/X_x) = \Pi_x X_x$$

É importante observar que os termos formativo e reflexivo estão associados à relação de causa e efeito, entre a variável latente e a observada.

O algoritmo PLS é composto por uma sequência de regressões que convergem a um vetor de peso resultante. O PLS é realizado em três estágios, conforme sugerido por Henseler *et al.* (2009):

Estágio 1- Estimação dos parâmetros das variáveis latentes

Estágio 2- Estimação dos pesos/cargas externos e dos coeficientes de caminhos

Estágio 3- Estimação dos parâmetros de localização

Como software para análise, foi adotado o *SMARTPLS*<sup>14</sup>, desenvolvido por Ringle e Sven (2005), utilizado para a modelagem de relações entre variáveis latentes (*Latent Variable Path*), adequado para o método PLS.

### 3.6.3-Análise de Conteúdo

O método de Análise de Conteúdo foi concebido originalmente para a investigação psicossociológica e no estudo de comunicações em massas, sendo definido por Bardin (2009) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações com grande disparidade de formas e aplicável aos diversos tipos de comunicação:

A Análise de Conteúdo é um *conjunto de técnicas de análise das comunicações*. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações, (BARDIN, 2009, p.33).

Esse método, segundo Bardin (2009), apresenta dois objetivos: (i) a superação da incerteza e (ii) o enriquecimento da leitura. O primeiro objetivo visa a constatar se o que se observa em uma mensagem está efetivamente contido na mesma, podendo ser também compartilhado por outros leitores, ou seja, passível de generalização. O segundo objetivo, utilizando-se de uma leitura aprofundada, visa a aumentar a produtividade e a pertinência do texto, pela descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam o que se procura demonstrar, por meio das mensagens ou

---

<sup>14</sup> Disponível em: [www.smartpls.de](http://www.smartpls.de)

pelo esclarecimento de elementos de significação, que podem conduzir a descrição de mecanismos dos quais, a princípio, não se possuía uma devida compreensão.

Para Bardin (2009), a Análise de Conteúdo possui duas funções: (i) heurística e (ii) de administração da prova. A primeira enriquece a tentativa exploratória, aumentando a propensão para a descoberta. Já a segunda serve de método de análise sistemática para se confirmar ou não determinada hipótese, ou seja, tem a função de comprovação. As duas funções podem coexistir de forma complementar.

Com relação ao campo de aplicação, Bardin (2009) considera que tudo que é dito ou escrito é susceptível de ser submetido à Análise de Conteúdo. Exclui-se, desse campo, tudo o que não é propriamente linguístico, como filmes, representações pictóricas, comportamentos (considerados simbólicos), entre outros, embora em certos aspectos esses materiais, ao serem tratados, podem levantar problemas similares àqueles abordados pela Análise de Conteúdo.

Quanto às técnicas e à inferência, Bardin (2009) aponta como o primeiro método a *Análise Categorical*, no qual, levando-se em consideração a totalidade do texto, o mesmo é classificado e recenseado, avaliando a frequência dos itens de sentido. Esse método é definido como o método das categorias que podem ser vistas como gavetas ou rubricas que permitem a classificação dos elementos de significação presentes na mensagem. Esses elementos são chamados de “unidades de codificação” ou de “registro”, podendo ser uma palavra, uma frase, entre outros. Esses elementos são as categorias de fragmentação da comunicação e devem obedecer às regras de homogeneidade, exaustividade, exclusividade, objetividade e pertinência com o conteúdo.

O segundo método apresentado por Bardin (2009) é a *Análise de Avaliação*, que tem como objetivo a medição das atitudes do locutor com relação aos objetos de que ele fala. Considera que a linguagem representa e reflete diretamente quem a utiliza. A atitude é vista como uma predisposição, estável e organizada para reagir sob a forma de opiniões (nível verbal), ou de atos (nível comportamental), em presença de objetos (pessoas, ideias, acontecimentos, etc.). Encontrar as bases das atitudes por trás da dispersão verbal é o objetivo desse método.

A *Análise da Enunciação* é apontada por Bardin (2009) como o terceiro método. Ela considera o discurso como um ato, enquanto a análise clássica considera o material de estudo como um dado. Considera que, na produção da palavra, é realizado um trabalho, um sentido, sendo operadas

transformações. O discurso não é visto como um produto acabado, mas um processo de elaboração, no qual são incluídas contradições, incoerências e imperfeições.

O quarto método proposto por Bardin (2009) é o da *Análise Proposicional do discurso*, que é uma variante da Análise Temática, procurando resolver as insuficiências da divisão em categorias. Tem como objetivo a identificação do universo de referências dos agentes sociais, ou seja, busca identificar como e através de qual estrutura argumentativa são expressas as questões e as ações dos agentes. O quinto método é o da *Análise da Expressão*. Ele parte da concepção de que existe uma correspondência entre o tipo do discurso e as características do locutor, tais como os traços pessoais, o seu estado ou a sua reação a uma situação, que se modificam ao longo da narração. O sexto método é o da *Análise das Relações*, que busca avaliar as relações que os elementos do texto mantêm entre si. Utiliza-se da teoria da associação de Freud, do estruturalismo (Linguística e Sociologia) e das técnicas de análise fatorial para o estabelecimento das relações.

Metodologicamente, pode-se observar, segundo Matos (2006), que a Análise de conteúdo ignora sistematicamente a dimensão pragmática da linguagem. É possível com ela a realização de uma leitura subjetiva dos fatos da comunicação, algo que o objetivismo tentou evitar. Entretanto o próprio método de fragmentação e de categorização da comunicação pode levar à perda do elo entre a realidade e o real significado da mensagem do entrevistado.

Mattos (2006) aponta também como limitações da Análise de Conteúdo a tendência à “tecnicização” da análise qualitativa, especialmente através de *softwares*. Essa utilização de *softwares* em larga escala já representa um segmento, os CAQDAS (*computer assisted qualitative data analysis software*). Embora esses recursos facilitem a produção acadêmica, podem, por outro lado, representar um risco de substituir significados originais por conceitos “premoldados”. Mattos (2006) ainda apresenta a limitação da análise sintática e de contagem de palavras que podem estar condicionadas por interesses meramente comerciais, perdendo o sentido quando vistas sob o prisma científico.

Visando a cumprir os objetivos do presente trabalho, optou-se pela adoção da Análise de Conteúdo do tipo *Categorial*, por entender que esta melhor adequa-se ao posicionamento *Funcionalista* da Tese, descrito no item 3.1. Nesse sentido, é importante destacar que não se optou pela análise das atitudes do locutor com relação aos seus objetos de fala, não considera o discurso como um ato, mas sim como um dado e não se propõe a identificar como e através de qual estrutura

argumentativa são expressas as questões e as ações dos agentes. Também não se propõe a analisar as expressões do entrevistado, nem as interrelações entre as estruturas do texto.

Para a grelha de análise categorial, proposta por Bardin (2009), foram adotados os QUADROS 7 e 8 que também compuseram o roteiro de entrevista presente no Apêndice 1. Nesse procedimento, cada um dos Fatores de Competitividade presentes no QUADRO 7, bem como os critérios presentes do modelo VRIO, abordado no QUADRO 8, foram considerados como categorias de análise. O QUADRO 9, embora não utilizado diretamente no roteiro de entrevista foi utilizado, como pergunta e também adotado para a avaliação dos recursos e capacidades que puderam ser considerados como forças e fraquezas das instituições (Anexo 1, pergunta 5). A adoção desse caminho mostrou-se eficaz para a coleta dos dados nas entrevistas e para a organização dos resultados coletados. Após a realização das entrevistas, promoveu-se a Análise Temática Horizontal (BARDIN, 2009), na qual as opiniões dos entrevistados para cada um dos fatores foram classificadas de acordo com as categorias de análise. As respostas de cada entrevistado para cada uma das categorias foram colocadas em paralelo, no sentido de promover a repetição de frequência dos temas. Em seguida, foi realizada a análise vertical, na qual o conteúdo de cada uma das categorias foi analisado, no sentido de se verificar complementaridades e justaposições.

Para o auxílio no tratamento e análise das entrevistas, foi adotado o *Software NVIVO9*<sup>15</sup>, desenvolvido por QSR Internacional (2010) e utilizado para o tratamento de dados para pesquisas qualitativas.

### **3.7- Operacionalização das Variáveis do Método Quantitativo**

As variáveis utilizadas no método quantitativo para a mensuração dos constructos foram as seguintes:

#### **3.7.1-Fatores condicionantes da competitividade**

##### **3.7.1.1-Macroambiente**<sup>16</sup>

###### ***A- Elementos de Política Pública***

---

<sup>15</sup> Disponível em: [www.qsrinternational.com/products\\_nvivo.aspx](http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx)

<sup>16</sup> Os dados coletados nesse item foram limitados ao Governo Federal.



- Regime de Regulação da concorrência e do consumidor - Considerado como não relevante em nível nacional para o modelo estudado.
- Controle de Preços - Considerado como não relevante em nível nacional para o modelo estudado.
- APBT: Apoio à Pesquisa Básica e Tecnológica – Investimentos Públicos e Privados em Ciência e Tecnologia, medidos como percentual anual do PIB. Fonte: Ministério da Ciência e Tecnologia<sup>17</sup>.
- Propriedade Pública – Considerado como não relevante em nível nacional para o modelo estudado.
- Preservação Ambiental – Considerado como não relevante em nível nacional para o modelo estudado.
- PCG: Poder de Compra do Governo – Não avaliado por ausência de dados.
- IFQMO: Incentivo à Formação e Qualificação da Mão de Obra – Despesas com Manutenção e Desenvolvimento do Ensino no Brasil. Fonte: Ministério da Fazenda<sup>18</sup>.
- SS1: Seguridade Social 1 – Evolução dos Benefícios Concedidos pela Previdência Social. Fonte: Ministério da Previdência<sup>19</sup>.
- SS2: Seguridade Social 2 – Resultado Primário da Seguridade Social. Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão<sup>20</sup>.

#### *B- Envolvimento do País em Negócios Internacionais*

- MSE: *Market Share* das Exportações – Volume total das exportações brasileiras em Bi de US\$ / Volume total das exportações mundiais em Bi de US\$. Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>21</sup>.
- MSI: *Market Share* das Importações - Volume total das importações brasileiras em Bi de US\$ / Volume total das importações mundiais em Bi de US\$. Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>22</sup>.
- MSPIB: *Market Share* do PIB – PIB Brasileiro / PIB Mundial. Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>23</sup>.

---

<sup>17</sup> [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

<sup>18</sup> [www.fazenda.gov.br](http://www.fazenda.gov.br)

<sup>19</sup> [www.previdenciasocial.gov.br](http://www.previdenciasocial.gov.br)

<sup>20</sup> [www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br)

<sup>21</sup> [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

<sup>22</sup> [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

- BP: Balanço de Pagamentos – Saldo anual do balanço de pagamentos brasileiro. Fonte: Banco Central<sup>24</sup>.
- SBC: Saldo da Balança Comercial – Diferença entre Exportações e Importações em Bi US\$. Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>25</sup>.
- GAE: Grau de Abertura da Economia – (Exportações + Importações) / PIB . Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>26</sup>.
- PMPTE: Percentual de Manufaturados no Produto Total Exportado. Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>27</sup>.
- IDNI: Investimento Direto em Negócios Internacionais. Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>28</sup>.
- IEDP: Investimento Estrangeiro Direto no país. Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>29</sup>.
- PG1: Políticas Governamentais 1 – Reservas Internacionais em Bi US\$. Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>30</sup>.
- PG2: Políticas Governamentais 2 – Dívida Externa Líquida do Brasil em Bi US\$. Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>31</sup>.

### *C- Fatores Nacionais de Produção*

- RH1: Recursos Humanos 1 – Nível da Ocupação<sup>32</sup> Médio das Regiões Metropolitanas<sup>33</sup>, coletado em junho de cada ano em termos percentuais. Fonte: IBGE<sup>34</sup>.
- RH2: Recursos Humanos 2 – Taxa de Desocupação<sup>35</sup> Média das Regiões Metropolitanas<sup>36</sup>, coletada em junho de cada ano em termos percentuais. Fonte: IBGE<sup>37</sup>.

---

<sup>23</sup> [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

<sup>24</sup> [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)

<sup>25</sup> [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

<sup>26</sup> [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

<sup>27</sup> [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

<sup>28</sup> [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

<sup>29</sup> [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

<sup>30</sup> [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

<sup>31</sup> [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

<sup>32</sup> Proporção de pessoas ocupadas em relação às pessoas em idade ativa (pessoas com dez ou mais anos de idade).

<sup>33</sup> As regiões metropolitanas presentes no estudo são: Recife, Salvador, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e Porto Alegre.

<sup>34</sup> [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

<sup>35</sup> Proporção de pessoas desocupadas em relação às pessoas economicamente ativas.

<sup>36</sup> As regiões metropolitanas presentes no estudo são: Recife, Salvador, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e Porto Alegre.

<sup>37</sup> [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

- RH3: Recursos Humanos 3 – Rendimento Médio Real Habitual da População Ocupada das Regiões Metropolitanas<sup>38</sup>, coletado em junho de cada ano em termos percentuais. Fonte: IBGE<sup>39</sup>.
- RF: Recursos Físicos – Faturamento do país em Petróleo e Gás Natural + Mineração e Transformação Mineral em Bi de US\$/ano. Fonte: Ministério de Minas e Energia<sup>40</sup>
- RCO1: Recursos de Conhecimento 1 – Número de Pesquisadores e Pessoal Envolvidos com P e D no país. Fonte: Ministério da Ciência e Tecnologia<sup>41</sup>.
- RCO2: Recursos de Conhecimento 2 – Número de Bolsas de Pesquisas Concedidas no país e no exterior. Fonte: Ministério da Ciência e Tecnologia<sup>42</sup>.
- RCO3: Recursos de Conhecimento 3 – Número de Patentes Concedidas no país. Fonte: Ministério da Ciência e Tecnologia<sup>43</sup>.
- RCO4: Recursos de Conhecimento 4 – Número de Artigos Brasileiros Publicados em Periódicos Científicos Indexados pela Thomson/ISI. Fonte: Ministério da Ciência e Tecnologia<sup>44</sup>.
- RC: Recursos de Capital – Percentual do PIB Gasto com Investimentos. Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>45</sup>.
- IE: Infra-Estrutura – Investimento em Infra-Estrutura em Bi de R\$. Fonte: Associação Brasileira de Infraestrutura e Indústrias de Base<sup>46</sup> e Stefano (2010).

#### *D- Fatores Macroeconômicos*

- TC: Taxa de Câmbio - Taxa média de câmbio anual entre Dólar e Real. Fonte: Banco Central<sup>47</sup>.
- CT: Carga Tributária - Percentual da arrecadação tributária geral brasileira com relação ao PIB, medida anualmente. Fonte: Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário<sup>48</sup>.
- PIB: Produto Interno Bruto – Média Anual em US\$. Fonte Banco Central<sup>49</sup>.

<sup>38</sup> As regiões metropolitanas presentes no estudo são: Recife, Salvador, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e Porto Alegre.

<sup>39</sup> [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

<sup>40</sup> [www.mme.gov.br](http://www.mme.gov.br)

<sup>41</sup> [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

<sup>42</sup> [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

<sup>43</sup> [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

<sup>44</sup> [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

<sup>45</sup> [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

<sup>46</sup> [www.abdib.org.br](http://www.abdib.org.br)

<sup>47</sup> [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)

<sup>48</sup> [www.ibpt.com.br](http://www.ibpt.com.br)

<sup>49</sup> [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)

- TJ: Taxa de Juros – Média Anual de Taxa Selic. Fonte: Banco Central<sup>50</sup>.
- I: Inflação – Média Anual do IGPM. Fonte: Banco Central<sup>51</sup>.
- NE: Nível de Endividamento – Média Anual da Dívida líquida do Setor Público em percentual do PIB. Fonte: Banco Central<sup>52</sup>.

#### *E- Fatores Sociais*

- RPC: Renda per Capita – PIB per Capita Nacional em US\$. Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>53</sup>.
- NI: Nível de Instrução – Não considerado no modelo por falta de dados históricos
- CR: Concentração de Renda – Índice de Gini dos rendimentos mensais dos domicílios. Fonte: IBGE<sup>54</sup>. (TAB. 7.6.7 Rendimento).
- S1: Saúde 1 – Esperança de Vida da População Brasileira. Fonte: IBGE<sup>55</sup>.
- S2: Saúde 2 – Despesas Primárias do Governo Federal com a Saúde. Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão<sup>56</sup>.
- CG: Concentração Geográfica – Não considerado no modelo
- FE: Faixa Etária – Não considerado no modelo

#### 3.7.1.2-Setor

##### *A- Condições de Oferta*

- TEC: Tecnologia – Número de ingressantes no Ensino à Distância. Fonte: INEP<sup>57</sup>.
- Cadeia de Suprimentos - Considerada como não relevante no modelo.
- HMO: Habilidades da Mão de Obra – Não considerado no modelo
- RCT: Relação Capital Trabalho – Piso salarial dos professores<sup>58</sup>. Fonte: SIMPROMINAS<sup>59</sup>.
- Estrutura legal: Não aplicável no modelo pela ausência de um indicador específico.
- Indústrias Correlatas e de Apoio – Considerado como não relevante ao modelo.

---

<sup>50</sup> [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)

<sup>51</sup> [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)

<sup>52</sup> [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)

<sup>53</sup> [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

<sup>54</sup> [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

<sup>55</sup> [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

<sup>56</sup> [www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br)

<sup>57</sup> [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

<sup>58</sup> Utilizou-se como referência o piso em Belo Horizonte

<sup>59</sup> [www.simprominas.org.br](http://www.simprominas.org.br)

### B- Condições de Demanda

- T: Tamanho do Setor – Faturamento anual do setor em bilhões de Reais. Fonte: Hoper (2009).
- TCS: Taxa de Crescimento do Setor – Aumento do número de matrículas com relação ao ano anterior, em termos percentuais. Fonte: Hoper, (2009).
- CDS: Ciclos de Demanda e de Sazonalidade – Evolução da população brasileira entre 18 e 24 anos. Fonte: HOPER (2009).
- NC: Número de Compradores – Matrículas na graduação presencial privada no Brasil. Fonte: Hoper (2009).
- MC1: Métodos de Compra 1 – Número anual de ingressantes em instituições particulares através do vestibular. Fonte: INEP<sup>60</sup>.
- MC2: Métodos de Compra 2 – Número anual de ingressantes em instituições particulares através de outros processos seletivos<sup>61</sup>. Fonte: INEP<sup>62</sup>.
- MC3: Métodos de Compra 3 – Número anual de ingressantes em instituições particulares através de outras formas de ingresso<sup>63</sup>. Fonte: INEP<sup>64</sup>.
- SD: Substituição de Demanda – Número anual de matrículas em instituições públicas de ensino superior<sup>65</sup>. Fonte: INEP<sup>66</sup>.
- ELP: Elasticidade de Preço - Valor médio das mensalidades / número de matrículas em cursos superiores presenciais privados. Fonte: Hoper(2009).
- DGR1: Distribuição Geográfica e de Renda 1 – Número de matrículas na região sul do país em instituições privadas. Fonte: INEP<sup>67</sup>.
- DGR2: Distribuição Geográfica e de Renda 2 – Número de matrículas na região sudeste do país. Fonte em instituições privadas: INEP<sup>68</sup>.

---

<sup>60</sup> [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

<sup>61</sup> Outros Processos Seletivos segundo o INEP: Vestibular, Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), Avaliação Seriada no Ensino Médio, Vestibular + ENEM e Outros Tipos de Seleção e EAD.

<sup>62</sup> [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

<sup>63</sup> Outras Formas de ingresso, segundo o INEP: Mudança de curso dentro da IES, Transferência (vindo de outras IES, excluído ex-offício), Transferência ex-offício, Acordos internacionais, Admissão de diplomados em curso superior, Reabertura de matrícula e Outros tipos de ingresso.

<sup>64</sup> [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

<sup>65</sup> A presença de substituição de demanda através de cursos Técnicos e Sequenciais é controversa, uma vez que estes poderiam constituir um estágio anterior à graduação na formação do aluno. Os dados disponíveis referentes a esses dois cursos para a série histórica estudada também não são consistentes. Por essas razões, optou-se pela não inclusão dos mesmos na demanda substituta do modelo.

<sup>66</sup> [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

<sup>67</sup> [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

<sup>68</sup> [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

- DGR3: Distribuição Geográfica e de Renda 3 – Número de matrículas na região centro-oeste + Distrito Federal do país em instituições privadas. Fonte: INEP<sup>69</sup>.
- DGR4: Distribuição Geográfica e de Renda 4 – Número de matrículas na região norte do país em instituições privadas. Fonte: INEP<sup>70</sup>.
- DGR5: Distribuição Geográfica e de Renda 5 – Número de matrículas na região nordeste do país em instituições privadas. Fonte: INEP<sup>71</sup>.

### *C- Estrutura de Mercado*

- NC1: Número de Concorrentes 1 – Número de instituições privadas de ensino superior no Brasil. Fonte: INEP<sup>72</sup>.
- NC2: Número de Concorrentes 2 – Número de vagas ofertadas pelas instituições privadas de ensino superior no Brasil. Fonte: INEP<sup>73</sup>.
- Diferenciação dos Produtos: não incluído no modelo<sup>74</sup>.
- Barreiras à entrada: Não utilizado um indicador específico para esse item<sup>75</sup>.
- Integração Vertical: Considerada como não relevante ao modelo.
- D: Diversificação – Número de cursos de graduação presencial ofertados pelas instituições privadas de ensino superior no Brasil. Fonte: INEP<sup>76</sup>.
- Maturidade e grau de sofisticação da indústria: Item não incluído no modelo, dada à inexistência de indicadores e elementos comparativos entre indústrias similares.
- NRE1: Nível de Rivalidade Entre as Empresas 1 – Evolução do valor médio das mensalidades do ensino superior privado brasileiro. Fonte: Hoper (2009).
- NRE2: Nível de Rivalidade Entre as Empresas 2 – Evolução da relação ingressantes / vagas oferecidas pelas instituições privadas de ensino superior no Brasil. Fonte: INEP<sup>77</sup>.

---

<sup>69</sup> [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

<sup>70</sup> [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

<sup>71</sup> [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

<sup>72</sup> [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

<sup>73</sup> [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

<sup>74</sup> Em função de diversas maneiras existentes para a diferenciação de produtos, da sua subjetividade e da ausência de dados que as representem de forma generalizável para o setor estudado, optou-se pela sua não inclusão ao modelo.

<sup>75</sup> Entende-se que as grandes barreiras à entradas existentes no setor são ocasionadas pelo elevado número de concorrentes e de oferta de vagas diante do número de ingressantes. Esses fatores já estão medidos através de outras variáveis. Por isso, optou-se por não criar uma variável específica para a medição das barreiras à entrada.

<sup>76</sup> [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

<sup>77</sup> [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

#### *D- Envolvimento Setorial em Negócios Internacionais*

Esses fatores não foram levados em consideração, uma vez que a participação do setor em negócios internacionais pode ser considerada como ainda irrelevante.

#### *E- Regime de Incentivo e de Regulação*

- Barreiras Tarifárias e não Tarifárias: Consideradas como não relevantes ao modelo.
- ITP: Incentivos e Tributos à Produção: Número de bolsas concedidas pelo PROUNI<sup>78</sup>.  
Fonte: PROUNI<sup>79</sup>.
- Regulação da Concorrência e de Práticas Desleais: Consideradas como não relevantes ao modelo.
- Controle de Preços – Considerado como não relevante ao modelo.

#### 3.7.1.3-Firma

##### *A- Finanças*

- ACM: Acesso ao Mercado de Capitais - Valor captado nesse mercado. Considerado nulo, uma vez que os dois Centros Universitários não têm capital aberto em bolsa.
- CC: Custos Competitivos-  $(\text{Receita bruta} - \text{Lucro líquido}) / \text{Receita bruta}$ . Fonte: Demonstrações Financeiras dos Centros Universitários.
- R: Rentabilidade – Retorno líquido sobre os ativos (ROA) =  $\text{Lucro líquido} / \text{Ativo Total}$ .  
Fonte: Demonstrações Financeiras dos Centros Universitários.
- A: Atividade – Índice de giro do ativo total =  $\text{Receitas operacionais totais} / \text{Ativo total}$ .  
Fonte: Demonstrações Financeiras dos Centros Universitários.
- S: Solvência – Índice de liquidez corrente =  $\text{Total de ativos circulantes} / \text{Total de passivos circulantes}$ . Fonte: Demonstrações Financeiras dos Centros Universitários.
- AL: Alavancagem – Índice de endividamento =  $\text{Total de dívidas} / \text{Total de ativos}$ . Fonte: Demonstrações Financeiras dos Centros Universitários.
- VM: Valor de Mercado - Esse índice não foi levado em consideração no modelo em decorrência de não haver claramente uma definição de valor de mercado para as instituições avaliadas.

<sup>78</sup> PROUNI: Programa Universidade para Todos do Governo Federal

<sup>79</sup> [www.prouniportal.mec.gov.br](http://www.prouniportal.mec.gov.br)

### *B- Recursos Humanos*

- PRH: Produtividade dos Recursos Humanos - Lucro Líquido / Despesas com pessoal. Fonte: Demonstrações Financeiras dos Centros Universitários.
- Q: Qualificação - Não avaliado por ausência de dados.
- T: Treinamento – Não avaliado por ausência de dados.

### *C- Produção*

- EIPAE: Estratégias de Investimento em Plantas e Atualização de Equipamentos – Imobilizado em Edificações e Terrenos + Benfeitoria em Imóveis de Terceiros + Instalações + Biblioteca e Videoteca + Máquinas e Equipamentos + Computadores e Periféricos + Equipamentos de Áudio Visual + Imobilizado em Andamento. Fonte: Demonstrações Financeiras dos Centros Universitários.
- EFP: Eficiência Produtiva – Receita Bruta / Custos e Despesas Totais. Fonte: Demonstrações Financeiras dos Centros Universitários.
- UCP: Utilização da Capacidade Produtiva – Giro do Ativo Total = Receitas Operacionais Totais / Ativo Total. Fonte: Demonstrações Financeiras dos Centros Universitários.
- EE: Economias de Escala – Medida pela Eficiência Produtiva
- IT: Indicadores Tecnológicos – Não considerado no modelo.
- TP: Tempo de Produção – Não considerado no modelo.
- TO: Técnicas Organizacionais – Não considerado no modelo devido à sua difícil tangibilização.
- Q: Qualidade – Não avaliado por ausência de dados nas Demonstrações Financeiras.

### *D- Inovação*

Não avaliado por ausência de dados nas demonstrações contábeis.

### *E- Marketing*

- EP: Estratégias Promocionais - Valores gastos em Reais/Ano em Marketing Promocional. Fonte: Demonstrações Financeiras dos Centros Universitários.
- EPÇO: Estratégias de Preço – Não considerado no modelo por ausência de dados.
- RD: Redes de Distribuição – Não considerado no modelo por ausência de dados.
- MSP: *Market Share* dos Produtos – Não considerado no modelo por ausência de dados.



### *F- Envolvimento da Firma em Negócios Internacionais*

Esses fatores não foram considerados, uma vez que os Centros Universitários não possuem ações com essa finalidade.

#### 3.7.1.4-Desempenho

O desempenho proposto inicialmente no modelo adotado e oriundo do modelo ECD de Scherer (1980) não foi adotado para análise do presente trabalho por se tratar do desempenho da economia e não da firma, o que não é objeto de análise do presente trabalho. O desempenho estudado aqui está relacionado com o desempenho financeiro da firma. Dessa forma, para a sua avaliação, foram utilizados os métodos de análise de desempenho presentes na subunidade 3.4 .

#### 3.7.2-Estratégias Competitivas da Firma

Os parâmetros de mensuração das estratégias competitivas são embasados em Barney e Hesterly (2007) que afirmam que o resultado financeiro da empresa é mais decorrente de suas capacidades e recursos desenvolvidos ao longo do tempo do que do estabelecimento de um posicionamento específico de mercado. Também apoiam-se em Barney (1991,1995), que propõe a avaliação de receitas e custos para a identificação do impacto dos recursos e capacidades sobre a firma. Tomando-se como base essas proposições, adotam-se os parâmetros desenvolvidos por Hambrick (1983) e utilizados por Berman *et al.* (1999) descritos a seguir:

- CGR1: Capacidade de Gestão de Recursos 1 - Proporção entre as despesas totais e as vendas líquidas. Fonte: Demonstrações Financeiras dos Centros Universitários.
- CGR2: Capacidade de Gestão de Recursos 2 – Proporção entre o ativo permanente e as vendas líquidas. Fonte: Demonstrações Financeiras dos Centros Universitários.

#### 3.7.3-Geração de Valor para a Firma

GVF: Geração de Valor para a Firma – Calculado pelo EVA, apresentado no QUADRO 12. Fonte: Demonstrações Financeiras dos Centros Universitários, Banco Central<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup> [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)

## **4. O SETOR PRIVADO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRO E AS INSTITUIÇÕES ESTUDADAS**

### **4.1- O setor privado de educação superior Brasileiro**

O setor privado de educação superior vem adquirindo crescente participação no ensino superior brasileiro. Segundo Hoper (2009), essa participação atinge atualmente cerca de 75% dos alunos matriculados. Anualmente, o setor público oferece 330.000 vagas (12% das vagas totais), deixando de atender a um contingente de 1.770.000 jovens que são, parcialmente, absorvidos pelo setor privado em uma quantidade de 825.000 ingressantes anuais com idade inferior a 24 anos. Os demais, cerca de 945.000 estudantes por ano, não fazem curso superior por opção, ou por falta de recursos para o pagamento das mensalidades, tornando-se parte dos atuais 7.000.000 de excluídos do sistema. O setor possui 5,1 milhões de alunos. Considerando-se os alunos matriculados no ensino à distância (EAD), esse número chega a 5,8 milhões (ano base: 2008).

Entre 1997 e 2007, esse setor cresceu 394% , média de 17,30% ao ano (HOPER, 2009). A expansão do setor de ensino superior privado brasileiro nesses anos ganhou impulso, em decorrência dos seguintes fatores (HOPER, 2009):

- 1- a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, que permite que a educação seja ofertada pela iniciativa privada, em seu artigo 209;
- 2- a sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação em 1997 ( Lei 9394 de 20 de Dezembro de 1996);
- 3- a flexibilização das regras para a abertura de cursos e de instituições a partir de 1997;
- 4- a permissão para atuação das instituições de ensino como empresas com fins lucrativos a partir de 1998;
- 5- a demanda reprimida de jovens até 2002 que não conseguiam vagas nas instituições já existentes;
- 6- a universalização do ensino fundamental, levando ao crescimento do ensino médio, durante o governo Fernando Henrique Cardoso;
- 7- a facilitação do acesso ao ensino superior. Boa parte das pessoas oriundas da população economicamente ativa e que já haviam concluído o ensino médio há cinco anos ou mais ingressou nessa modalidade de ensino;

- 8- a redução do valor médio das mensalidades, através do acirramento da competição entre as instituições, o que permitiu o acesso das classes C e D ao ensino superior privado.

Entretanto, a partir de 2008, pode ser constatado que esse ciclo de expansão chegou ao fim, mesmo que ainda haja uma demanda reprimida presente em classes sociais com renda insuficiente para o pagamento das mensalidades. Hoper (2009) estima que o setor passe a progredir organicamente a taxas próximas a 3% ao ano, mantidas as condições atuais. Essa estabilização do crescimento da demanda pode ser explicada pelos seguintes aspectos:

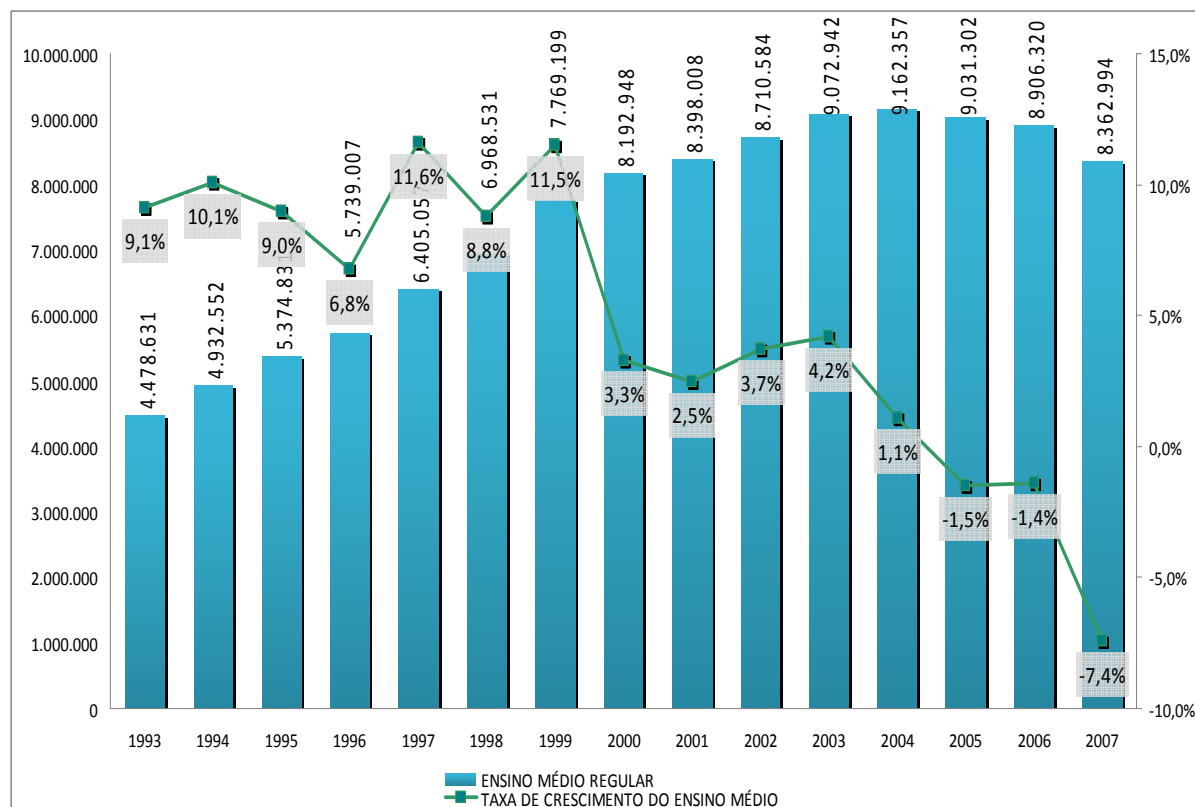
- 1- a estabilização das matrículas e concluintes do ensino médio;
- 2- o fim da demanda reprimida de candidatos com poder aquisitivo compatível ao valor das mensalidades, porém sem condição de aprovação nos processos seletivos;
- 3- a redução da população brasileira na faixa etária dos 15 aos 17 anos (a partir de 2000) e dos 18 aos 24 anos (a partir de 2005);
- 4- a redução da demanda decorrente do excesso de oferta de vagas: de 0,78 ingressantes por vaga em 1997 para 0,47 ingressantes por vaga em 2007;
- 5- o fim da demanda reprimida de pessoas com poder aquisitivo acima de 3 salários mínimos e acima de 24 anos de idade e sem curso superior.

Entre 1997 e 2003, o crescimento de matrículas no setor privado foi de 132%, representando uma média de 15% ao ano. Em 2004, esse crescimento reduziu-se para 8,5%. Em 2005, o crescimento voltou a subir atingindo 9,2%, entretanto incluindo os bolsistas do PROUNI<sup>81</sup>. Excluindo esses bolsistas, o crescimento ficou em 6,6%. Em 2006 e 2007, a taxa de crescimento das matrículas caiu novamente, ficando em 6,3% e 5,0%, respectivamente.

Para os próximos anos, as projeções não são animadoras. O ensino médio brasileiro cresceu em média 8,3% ao ano durante o período de 1993 e 2004. Entretanto, a partir de 2005, a sua taxa de crescimento foi negativa, apresentando queda de 1,5% naquele ano, de 1,4% em 2006 e de 7,4% em 2007 (HOPER, 2009), como pode ser observado no GRÁF. 1. A previsão é que essas taxas continuem a ser negativas até 2012. As taxas de transferências do ensino médio para o ensino superior devem oscilar entre 52% e 58% até 2012. Parte dessa transferência tem sido estimulada pelo PROUNI e pela popularização dos cursos superiores tecnológicos, que, geralmente, adaptam-se melhor à capacidade de pagamento das classes com renda mais baixa.

---

<sup>81</sup> Programa Universidade para Todos. Para outras informações: [www.prouniportal.mec.gov.br](http://www.prouniportal.mec.gov.br)

**GRÁFICO 1 – Evolução das matrículas no ensino médio regular no Brasil**

Fonte: Hoper (2009, p.28).

As taxas de transferências do ensino médio para o ensino superior devem oscilar entre 52% e 58% até 2012. Parte dessa transferência tem sido estimulada pelo PROUNI e pela popularização dos cursos superiores tecnológicos, que, geralmente, adaptam-se melhor à capacidade de pagamento das classes com renda mais baixa. A projeção feita por Hoper (2009) é que o crescimento da demanda (alunos ingressantes) para os próximos anos deva reduzir significativamente para uma média de 3% ao ano, o que representa uma queda acentuada, tendo em vista taxas de 25% registradas em anos anteriores.

O interesse por cursos superiores ainda é elevado. Entretanto, ao se analisar a renda da população entre 18 e 24 anos, percebe-se que o valor médio das mensalidades atuais inviabiliza a aquisição de tal serviço por boa parte dessa população. O percentual de jovens entre 18 e 24 anos, que cursam o ensino superior e que pertencem a famílias com renda superior a cinco salários mínimos já está acima de 50%, cifra equivalente a países de primeiro mundo. Já para esses mesmos jovens, mas que pertencem a famílias com renda inferior a três salários mínimos, esse percentual está em torno de 12%. Considerando-se que 70% da população brasileira está dentro da faixa de renda inferior a

três salários mínimos, pode-se observar a existência de uma grande demanda latente ainda no país, que não é atingida pelo modelo de ensino superior atualmente existente.

Na tentativa de projeção de um cenário para os próximos anos, Hoper (2009) apresenta as perspectivas para o ensino superior privado no país, apresentadas nos GRÁF. 2, 3 e 4. As projeções são baseadas nas seguintes premissas:

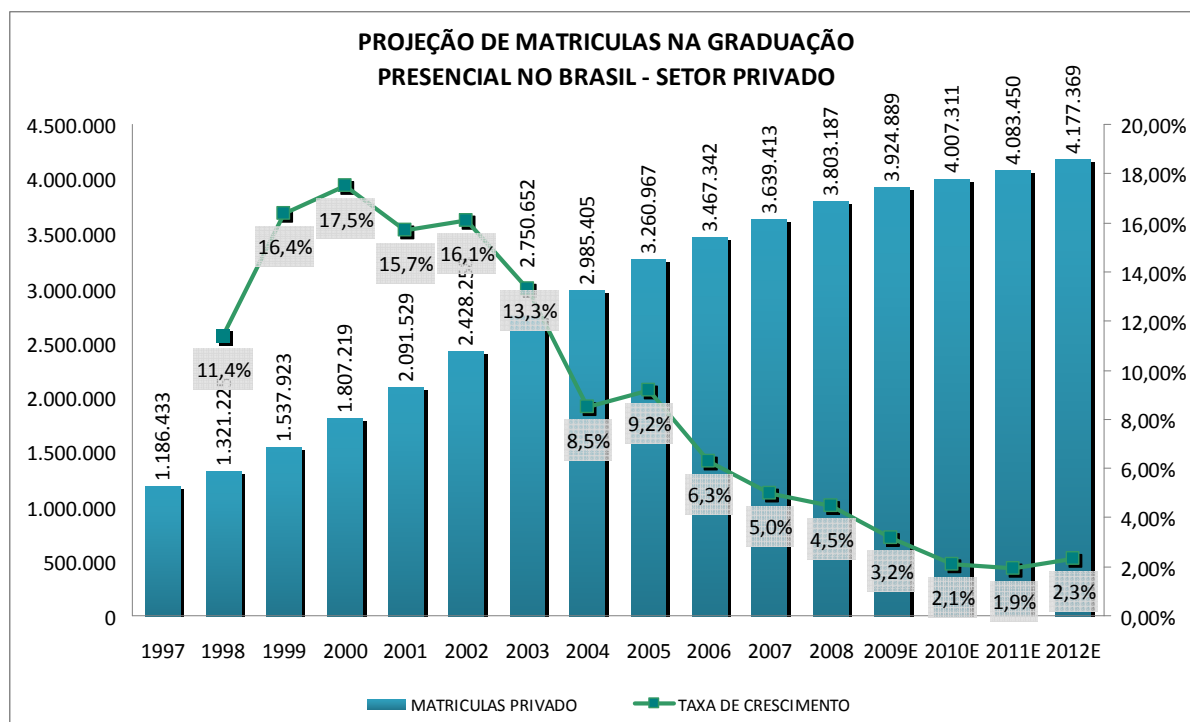
- 1- a reversão da crise financeira em 2010;
- 2- o crescimento do PIB entre 1 e 2% em 2009, entre 4 e 5% em 2010 e entre 5 e 6% em 2011 e 2012;
- 3- a taxa de escolarização líquida do ensino médio entre 55 e 60%;
- 4- a manutenção dos atuais números de bolsas do PROUNI e do FIES<sup>82</sup>;
- 5- o crédito estudantil privado entre 3 e 8% dos alunos totais matriculados;
- 6- as mensalidades em ligeiro declínio, atingindo o valor de R\$ 400,00 em 2012;
- 7- os grupos consolidadores com 35 a 45% dos alunos do setor privado.

A análise do GRÁF. 2 mostra tendência de queda/estabilização (aproximadamente 2%) da taxa de crescimento para os próximos anos para o setor privado de graduação presencial. O GRÁF. 3 projeta uma regressão na taxa de crescimento do total de matrículas dos setores privado, público e de ensino à distância. O GRÁF. 4 apresenta também tendência de queda/estabilização da taxa de crescimento (entre 2 e 3%) dos setores públicos e privados.

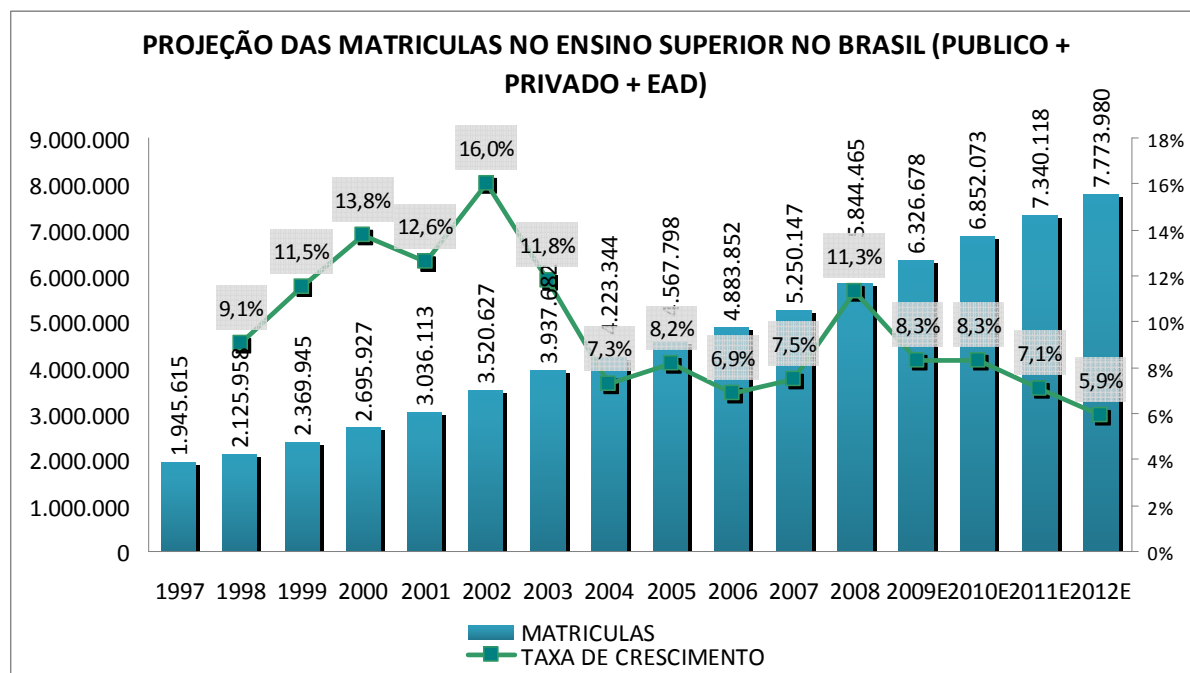
Esse cenário apresentado é considerado o cenário mais provável, dentro de outros dois cenários elaborados por Hoper (2009). O estudo leva à conclusão de que, sem grandes alterações nas premissas atuais (descritas anteriormente), o setor não projeta novo ciclo de grande crescimento para os próximos anos, mesmo possuindo ainda uma grande demanda latente.

---

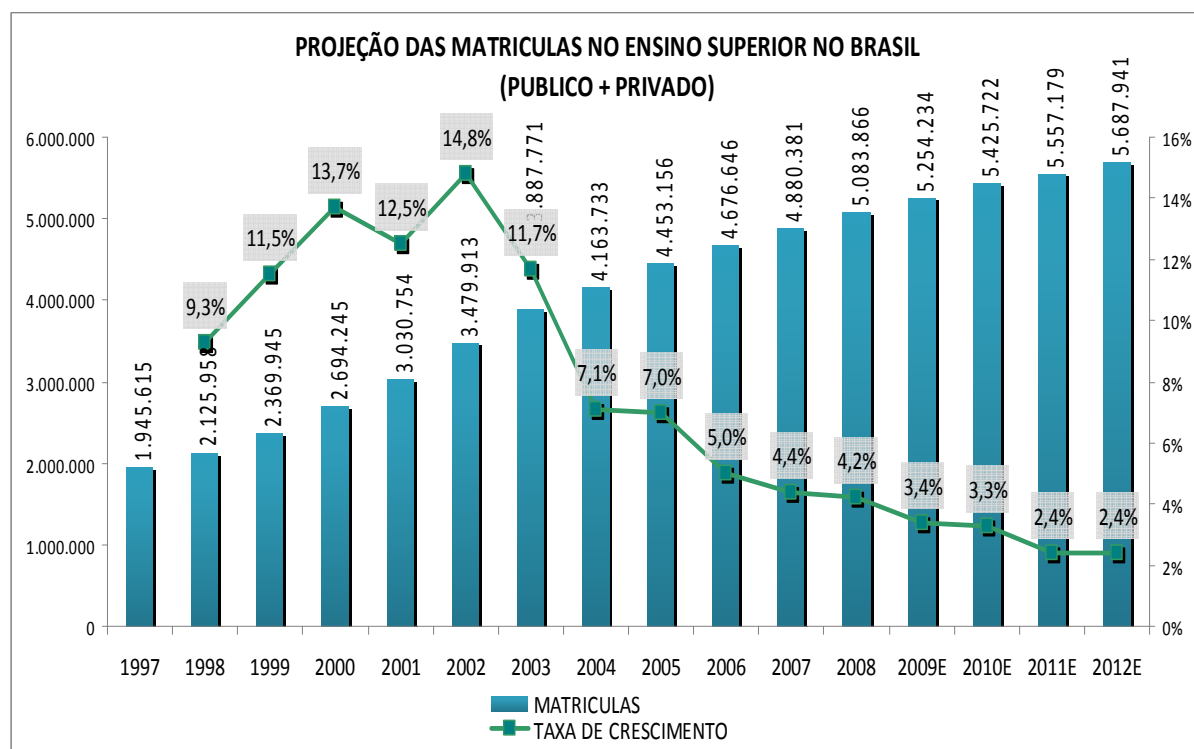
<sup>82</sup> Programa de Financiamento Estudantil. Para maiores informações: [www.portalmec.gov.br](http://www.portalmec.gov.br)

**GRÁFICO 2 – Projeção de matrículas na graduação presencial do Brasil – Setor privado**

Fonte: Hoper (2009, p.32).

**GRÁFICO 3 – Projeção das matrículas no ensino superior no Brasil (Público+Privado+EAD)**

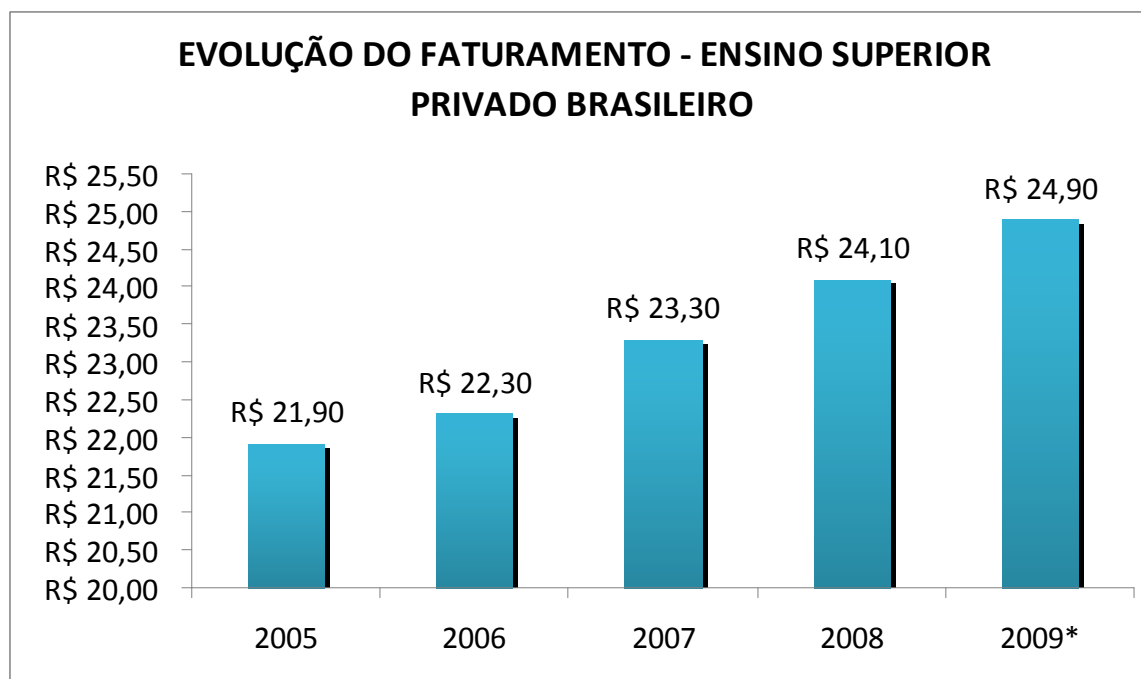
Fonte: Hoper (2009, p.33).

**GRÁFICO 4 – Projeção de Matrículas no ensino superior do Brasil (Público+Privado)**

Fonte: Hoper (2009, p. 33).

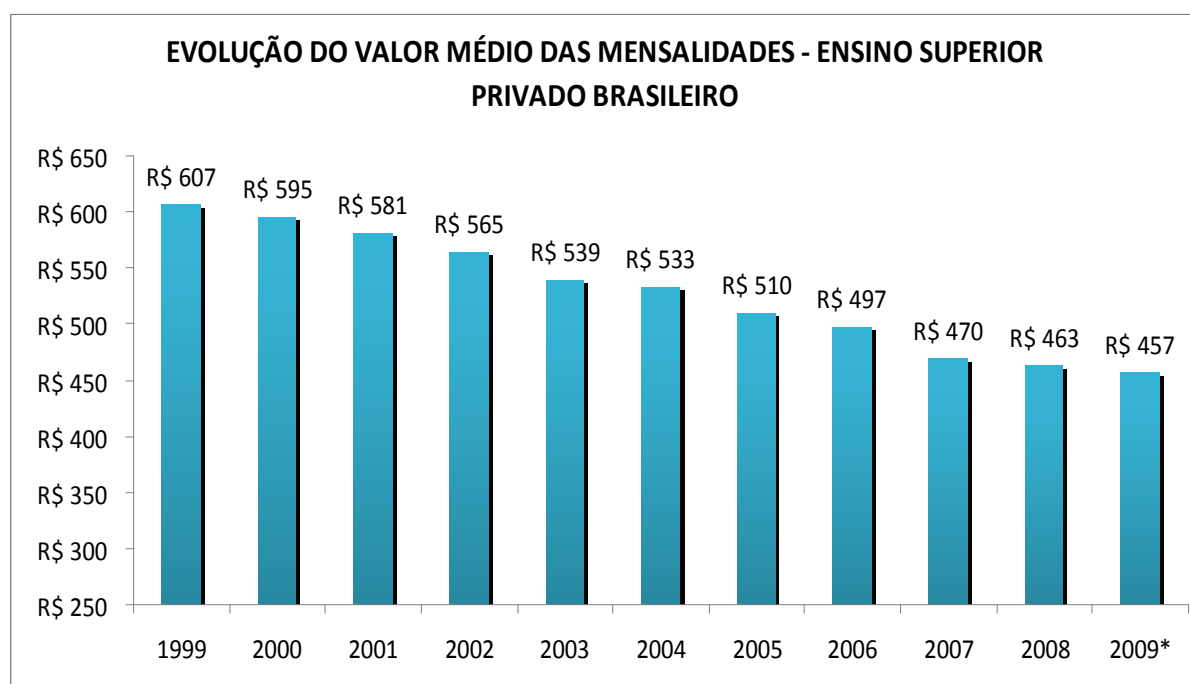
Quanto ao faturamento, observa-se que o setor tem crescido nos últimos anos, atingindo em 2009 cerca de 25 bilhões de reais (GRÁF. 5), o que o coloca entre os dez maiores setores do país em termos de faturamento.

Essa evolução no faturamento, entretanto, não reflete na melhoria dos dados financeiros de todo o setor. O crescimento do número de instituições de ensino privadas foi maior que o crescimento do faturamento do setor, promovendo a diluição da receita por instituição, que foi cerca de R\$10,0 milhões em 2008. Por outro lado, a concentração do setor também é elevada. Em 2008, 5% das instituições de ensino já concentravam 54,6% do faturamento do setor (HOPER, 2009).

**GRÁFICO 5 - Evolução do Faturamento do Ensino Superior Privado Brasileiro**

Fonte: Hoper (2009, p.37) \*projeção.

As mensalidades têm apresentado contínuo decréscimo ao longo dos anos, o que reflete o acirramento da competição no setor (GRÁF. 6).

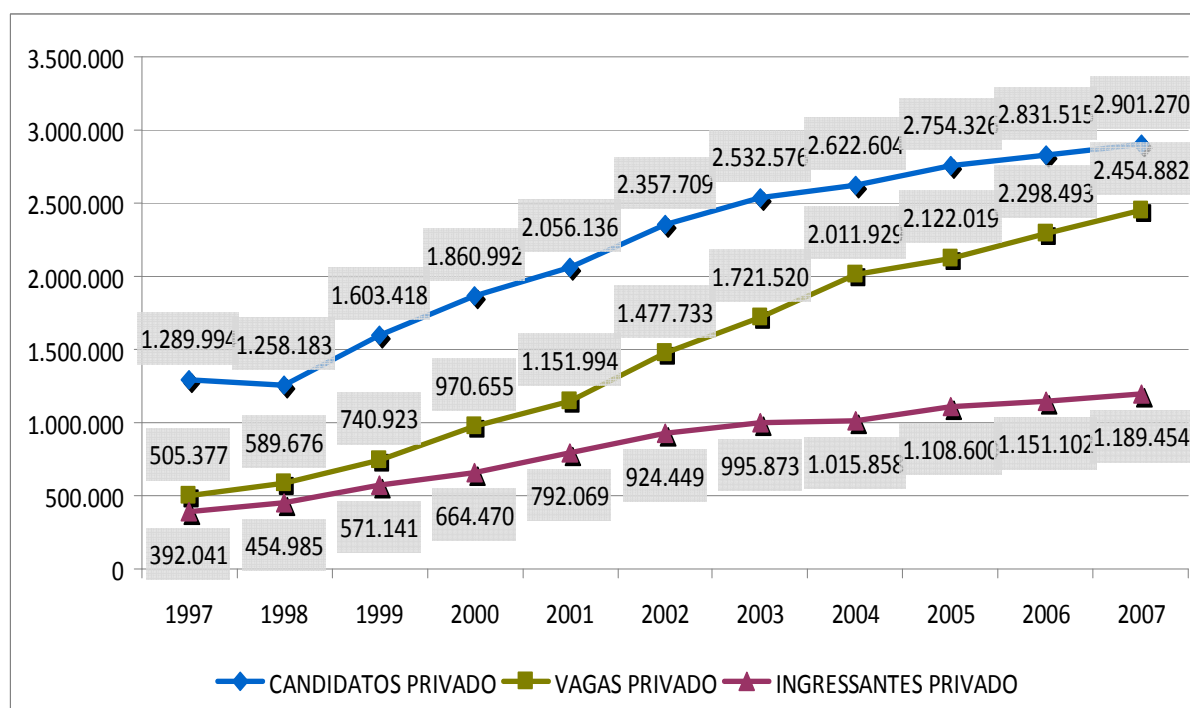
**GRÁFICO 6 – Evolução do Valor Médio das Mensalidades**

Fonte: Hoper (2009, p. 38) \*projeção.



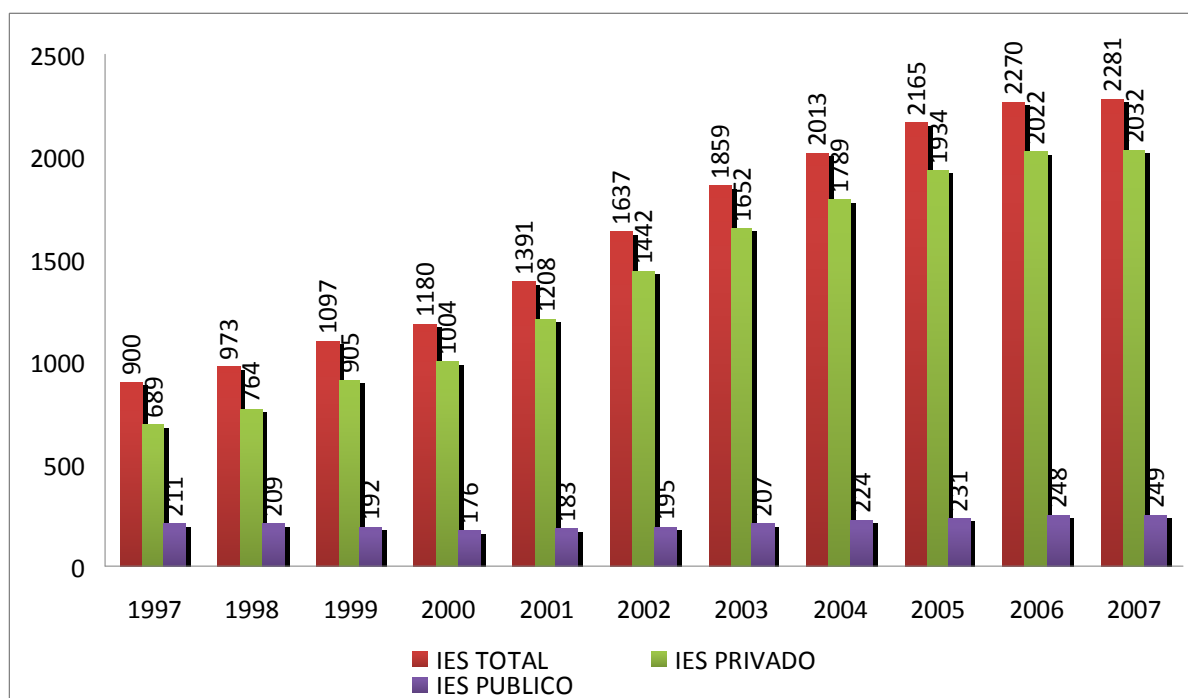
O acirramento da competição no setor também vem sendo influenciado pelo crescimento da oferta de vagas em número superior ao aumento da demanda (GRÁF. 7). Entre 1997 e 2007, a oferta cresceu a uma taxa média de 17,3% ao ano, enquanto a demanda cresceu 14,9% ao ano em média.

**GRÁFICO 7 – Evolução dos números de candidatos, dos números de vagas e dos números de ingressos nas IES Privadas**



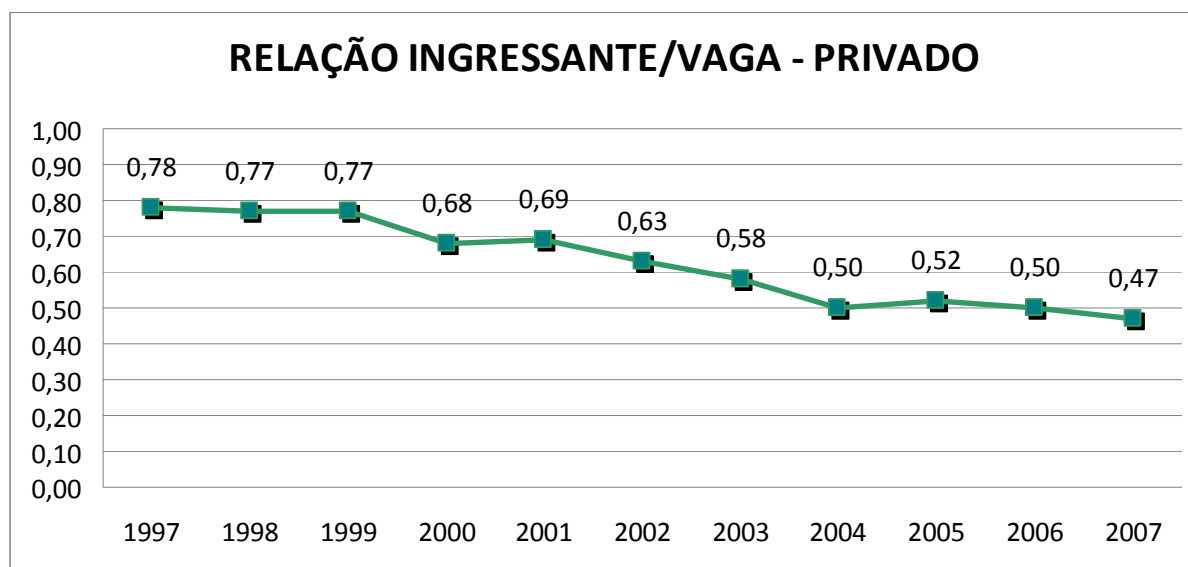
Fonte: Hoper (2009, p. 43).

Esse crescimento da oferta de vagas também é consequência do crescimento do número de instituições de ensino privadas no país, conforme apresentado no GRÁF. 8:

**GRÁFICO 8 - Evolução do número de Instituições de Ensino Superior no país**

Fonte: Hoper (2009, p. 44).

Em função do aumento da concorrência, a relação ingressante/vaga diminuiu (GRÁF. 9), o que gerou, no país, em 2007, 1,3 milhões de vagas ociosas nas instituições privadas.

**GRÁFICO 9 – Relação Ingressante/Vaga no setor privado**

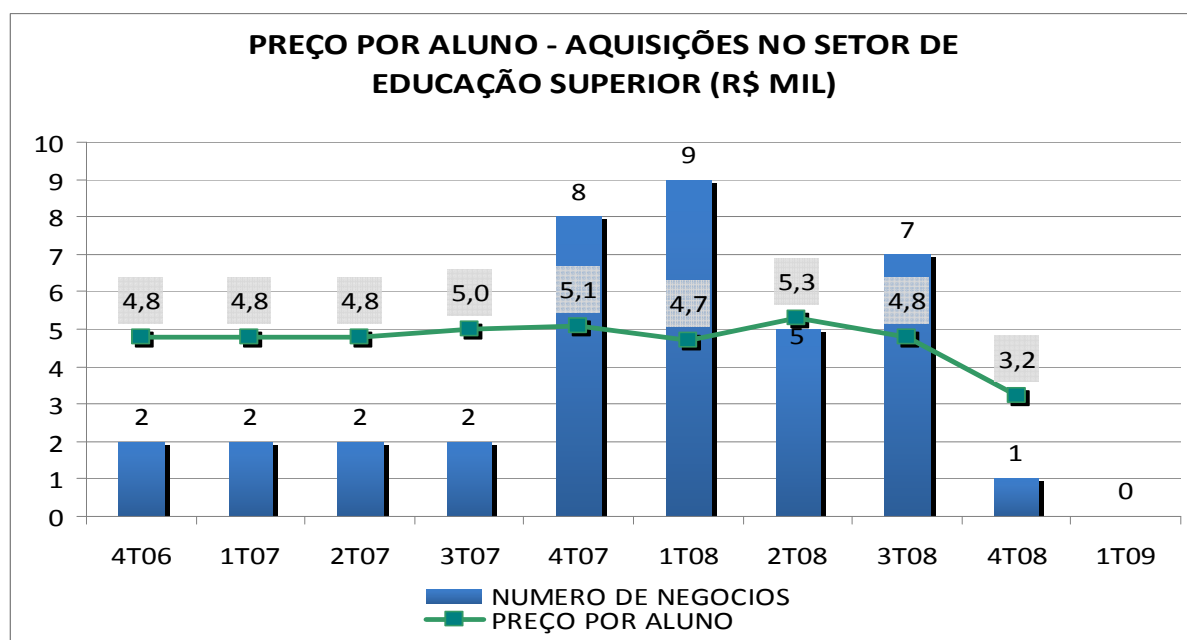
Fonte: Hoper (2009, p. 44).

A queda na relação ingressante/vaga também sinaliza para uma situação onde o crescimento de determinadas instituições passa a ser voltado para fusões e aquisições. Grandes instituições passaram a promover sua expansão em todo o território nacional através desse processo, que deve se acirrar ao longo dos próximos anos.

O ano de 2007 também foi marcado pela abertura de capital de instituições de ensino na BMF e BOVESPA, com negócios que atingiram a ordem de 1,3 bilhão de reais. As instituições que atualmente abriram o seu capital foram a Anhanguera Educacional, a Estácio de Sá, a Kroton (Pitágoras) e a SEB. Essas instituições têm utilizado esses recursos provenientes da abertura de capital para ampliarem os seus processos de aquisições, o que têm intensificado ainda mais a competição no setor.

Pode-se observar o aumento crescente do número de aquisições, com exceção de 2009. O preço por aluno demonstra viés de queda a partir do quarto trimestre de 2007, o que sinaliza uma perda de valor das empresas adquiridas. O processo de aquisição também sinalizou forte queda a partir do quarto trimestre de 2008, em decorrência da crise econômica. A síntese do processo de aquisição feito pelas instituições de ensino com capital em bolsa pode ser vista pelo GRÁF. 10:

**GRÁFICO 10 – Relação Preço/ Aluno nas aquisições do setor de educação**



Fonte: Hoper (2009, p.103).

Por outro lado, o processo de consolidação do setor também deve se acentuar nos próximos anos. Hoper (2009) sugere que até 2015 mais de 50% do mercado pertencerá a um grupo de no máximo 17 empresas. As empresas que têm demonstrado estratégias de aquisição/ fusão podem ser vistas na TAB. 1:

**TABELA 1– Ranking dos grupos consolidadores do ensino superior privado no Brasil**

<i>Posição no Ranking</i>	<i>Grupo consolidador</i>	<i>Receita líquida em R\$ milhões 2008</i>	<i>Participaçã o no faturamento do setor</i>	<i>Estimativa do número de alunos presenciais em milhares</i>	<b>Participação de mercado</b>
	Total do ensino superior privado	24100*	100%	3.900	100%
1	DiGênio(Unip + holding 41 IES )	1012	4,2%	197	5,1%
2	Estácio Participações	980	4,1%	207	5,3%
3	Anhanguera Educacional	654	2,7%	130	3,3%
4	Laureate Internacional	425	1,8%	73	1,9%
5	Uninove	366	1,5%	92	2,4%
6	SEB	289	1,2%	9	0,2%
7	Iuni Educacional	284	1,2%	46	1,2%
8	Kroton	280	1,2%	43	1,1%
9	Grupo Unicsul (Univ.Cruzeiro Sul)	276	1,1%	32	0,8%
10	Grupo Anima	254	1,1%	39	1,0%
11	Grupo Universo	235	1,0%	53	1,4%
12	Grupo Uniban	226	0,9%	70	1,8%
13	UB Participações	120	0,5%	17	0,4%
14	Grupo Univ. Maurício de Nassau	115	0,5%	24	0,6%
15	Grupo IBMEC	110	0,5%	11	0,3%
16	Grupo Splice	102	0,4%	14	0,4%
17	Fanor (DeVry)	80	0,3%	12	0,3%
	Total	5808	24,1%	1069	27,4%

Fonte: Hoper (2009, p.107).

\*Faturamento do setor

Pode-se observar que o setor ainda encontra-se altamente pulverizado. O maior grupo do setor detém apenas 5,1% do mercado, o que indica uma possível tendência à concentração nos próximos anos. Os principais grupos consolidadores, segundo Hoper (2009), apresentam como principal característica a eficiência na gestão, que, associada aos ganhos de escala, explicam os melhores EBITDAs e margens líquidas, conforme apresentado na TAB. 2:

**TABELA 2 – Indicadores financeiros dos grupos consolidadores do ensino superior privado no Brasil**

<i>Posição no Ranking</i>	<i>Grupo consolidador</i>	<i>Receita líquida em R\$ milhões 2008</i>	<i>Valor médio das mensalida- des</i>	<i>EBITDA 2008</i>	<i>Margem líquida 2008</i>
	Total do ensino superior privado	24100*	457,00	7,2%	4,5%
1	DiGênio(Unip + holding 41 IES )	1012	533,00		
2	Estácio Participações	980	451,00	10%	7,3%
3	Anhanguera Educacional	654	445,00	20%	12,1%
4	Laureate Internacional	425	566,00	24%	17%
5	Uninove	366	381,00	13%	8%
6	SEB	289	711,00	23%	16,1%
7	Iuni Educacional	284	515,00	25,8%	20,8*
8	Kroton	280	482,00	18,4%	17,5%
9	Grupo Unicsul (Univ.Cruzeiro Sul)	276	690,00	20%	14%
10	Grupo Anima	254	597,00	18%	11%
11	Grupo Universo	235	435,00		
12	Grupo Uniban	226	314,00		
13	UB Participações	120	590,00	14%	8%
14	Grupo Univ. Maurício de Nassau	115	440,00	42%	34%
15	Grupo IBMEC	110	840,00	23%	17%
16	Grupo Splice	102	595,00		
17	Fanor (DeVry)	80	580,00	22%	15%
	Total	5808	533,00		

Fonte: Hoper (2009, p.107).

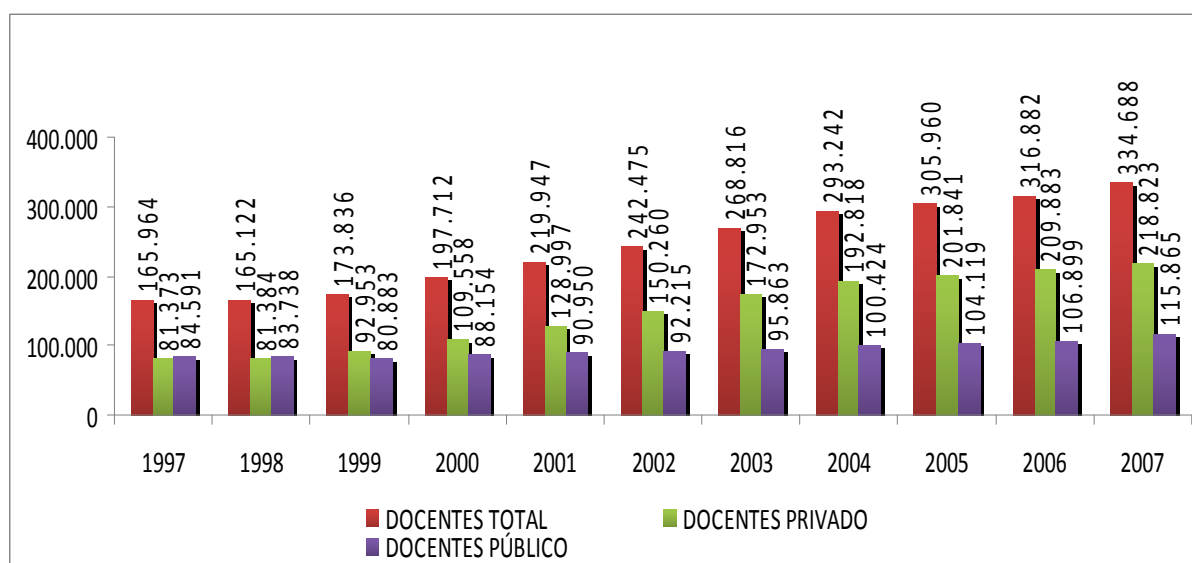
\*Faturamento do setor

Os grupos consolidadores apresentam algumas vantagens em relação às instituições de ensino de pequeno e médio porte. A sua gestão mais profissionalizada com ênfase no controle financeiro, a economia de escala, os valores das mensalidades mais competitivos, a maior agressividade nas estratégias de marketing e de comunicação, um sistema de inteligência de mercado que permite um melhor posicionamento da oferta e a maior disponibilidade de capital podem ser destacados como principais fatores de vantagem competitiva desses grupos.

Com relação aos docentes pertencentes ao ensino superior privado, pode-se observar que o seu número também cresceu ao longo dos últimos anos, juntamente com a ampliação do número de vagas. Entre 1998 e 2003, esse crescimento ocorreu a uma média anual de 15,5%.

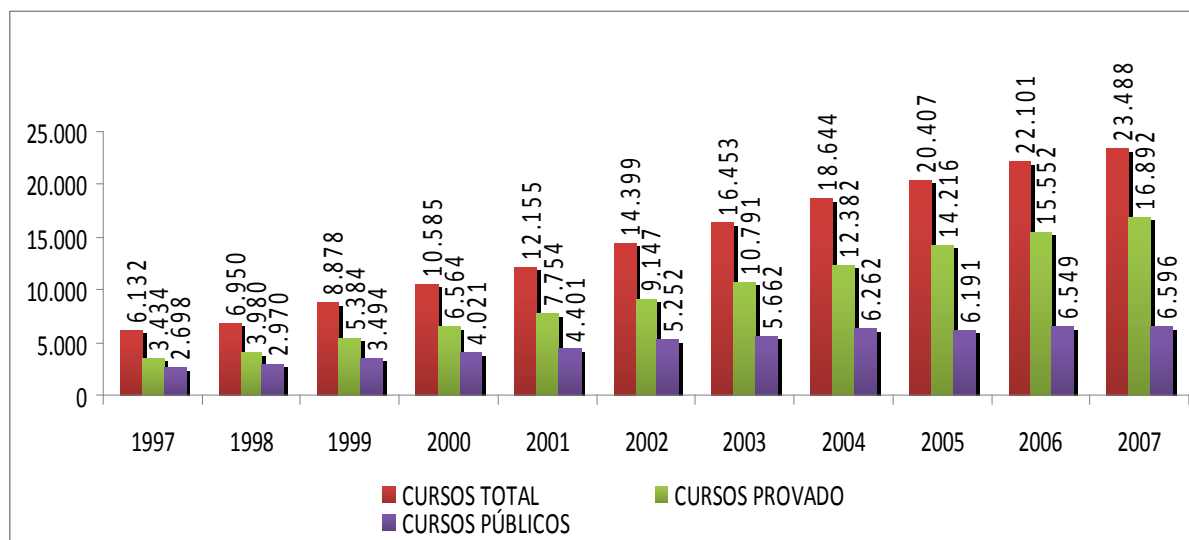
De 2004 a 2007, esse crescimento foi de 4,3%, indicando também uma redução no crescimento (GRÁF. 11).

**GRÁFICO 11 – Evolução do Número de Docentes na Graduação Presencial no Brasil**



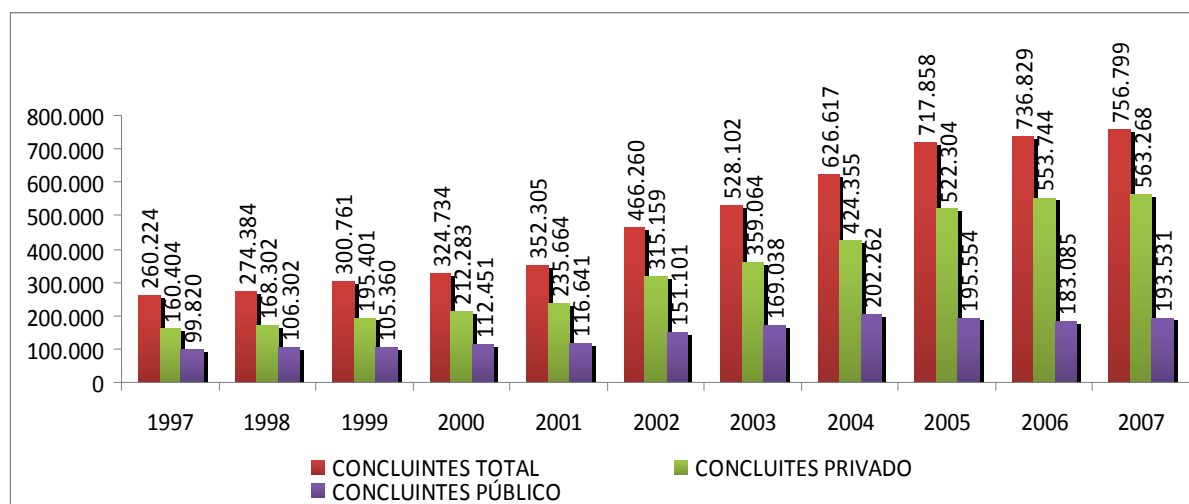
Fonte: Hoper (2009, p.63).

Com relação ao número de cursos ofertados, pode-se observar que o mesmo cresceu entre 1999 e 2007 uma taxa de 392%, atingindo 16.900 no ano de 2007 para o setor privado, conforme observado no GRÁF. 12:

**GRÁFICO 12 – Evolução do número de cursos de graduação presencial no Brasil**

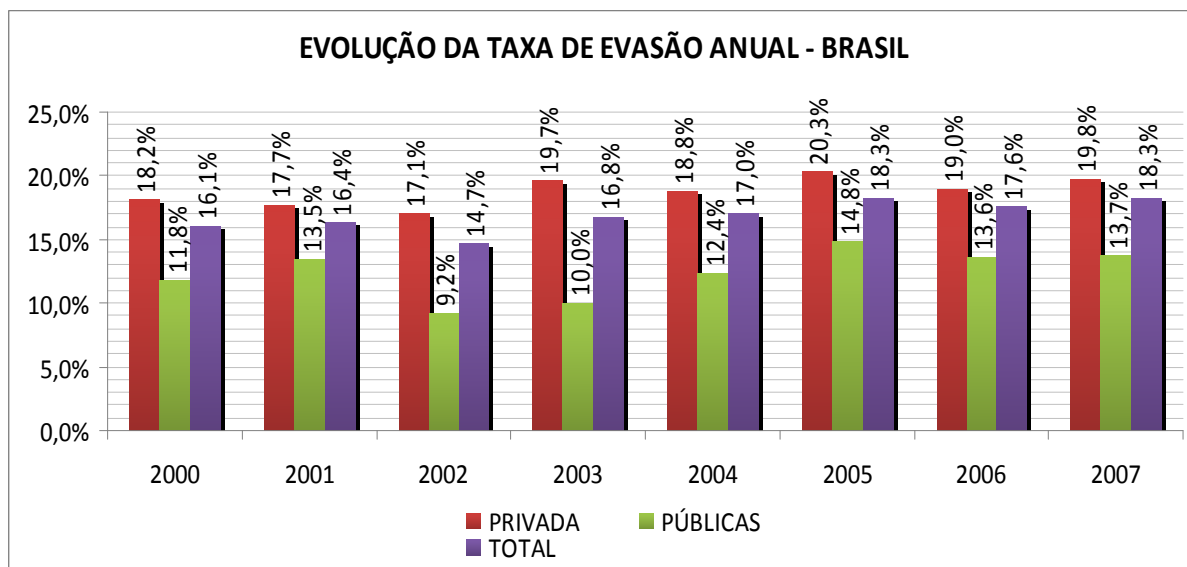
Fonte: Hoper (2009, p.63).

O setor privado, em 2007, formou 563 mil concluintes na graduação presencial, num total de aproximadamente 757 mil concluintes de todo o setor de educação superior, como observado no GRÁF. 13:

**GRÁFICO 13 – Evolução do número de concluintes na graduação presencial no Brasil**

Fonte: Hoper (2009, p. 65).

A taxa de evasão anual do setor de ensino superior privado brasileiro atingiu, em 2007, a ordem de 19,8%. Esse valor não apresentou significativas oscilações a partir de 2000, como observado no GRÁF. 14:

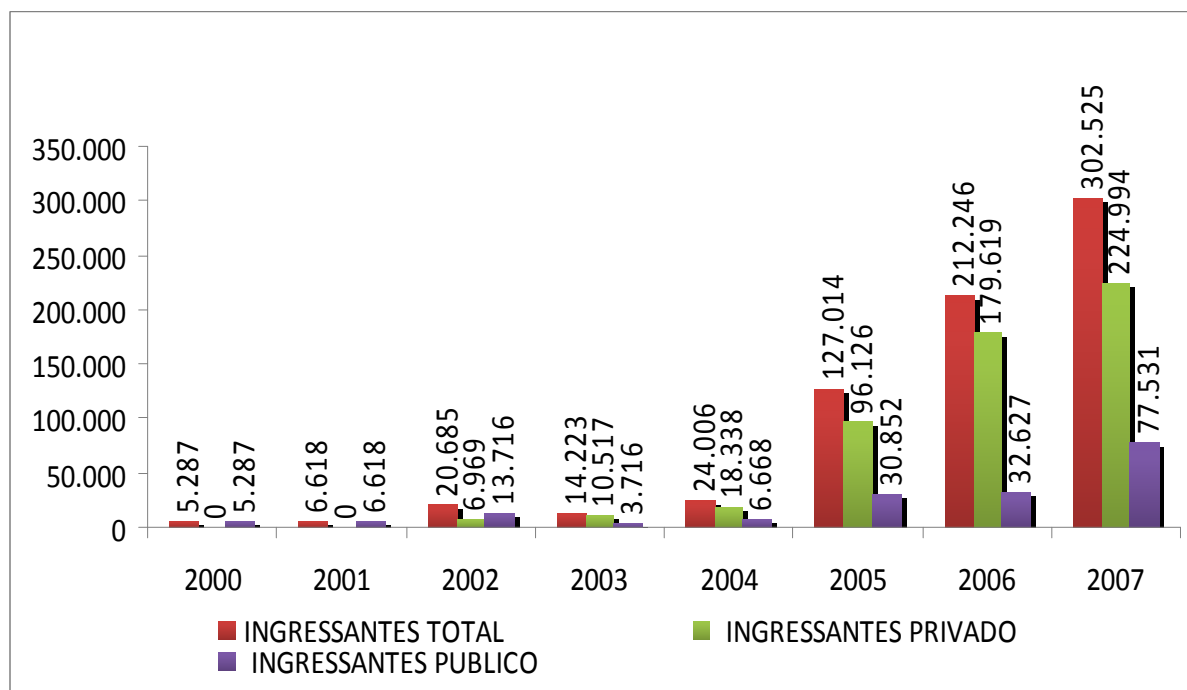
**GRÁFICO 14 – Evolução da taxa de evasão nas instituições de ensino superior no Brasil**

Fonte: Hoper (2009,p.72).

Com relação ao ensino à distância (EAD), pode-se observar que o número de alunos ingressantes tem aumentado significativamente nos últimos anos. Em 2007, o número de ingressantes no ensino não presencial privado é cerca de 32 vezes maior que o de 2002, conforme apresentado no GRÁF. 15. Diferentemente da graduação presencial, o elevado crescimento do EAD também está presente no setor público. Em 2007, o número de ingressantes no EAD público é quase 6 vezes maior que o número de 2002. Esse crescimento está muito relacionado à formação e à capacitação de professores dos ensinos médio e fundamental.



## GRÁFICO 15 – Evolução dos ingressantes na educação à distância no Brasil



Fonte: Hoper (2009, p.111).

### 4.2- As instituições estudadas

Os dados e informações presentes nesta seção foram obtidos a partir de pesquisa documental interna à instituição, bem como por meio das declarações dos entrevistados.

#### 4.2.1- O Centro Universitário UNA

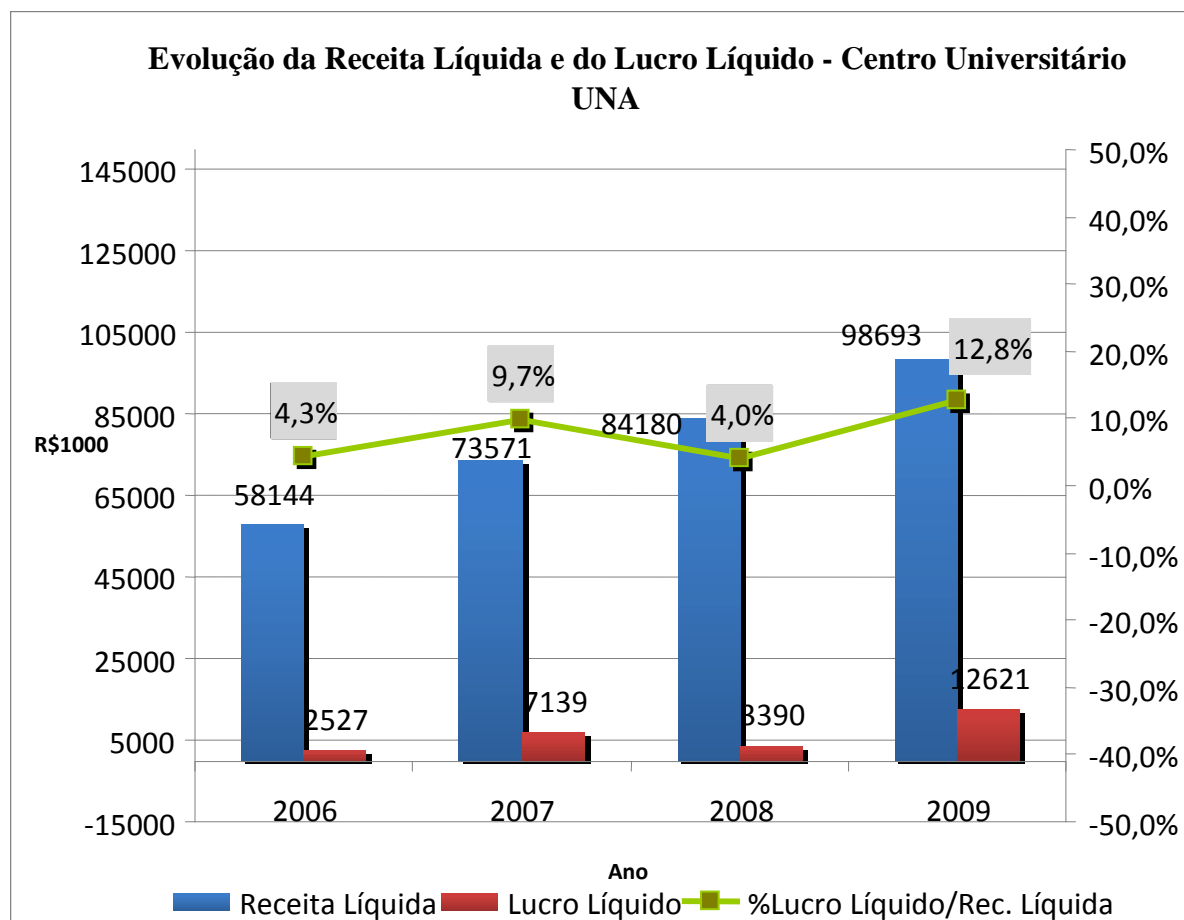
O Centro Universitário UNA, localizado em Belo Horizonte, Minas Gerais, foi fundado em 1961 como uma faculdade voltada para as Ciências Gerenciais. Em 1969, formou a sua primeira turma de Administradores de Empresas. Os alunos dessa primeira turma foram os fundadores do Conselho Regional de Administração de Minas Gerais. Em 1976, iniciou-se a oferta de seus primeiros cursos de *lato sensu*. No ano de 2000, a Faculdade de Ciências Gerenciais da Una tornou-se um Centro Universitário focado em Ciências Gerenciais. Em 2005, por meio da Portaria Ministerial no. 1865, foi ampliado o seu escopo de atuação, passando a se chamar Centro Universitário UNA. A sua atuação passou a ser nas áreas de Ciências Humanas, da Saúde, de Comunicação e Artes e de Engenharias.

Atualmente, a instituição oferece 46 cursos de graduação, sendo 20 bacharelados, 2 de licenciatura e 24 tecnológicos, 78 cursos de pós-graduação *lato sensu* e 2 cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Possui cerca de 15.500 alunos de graduação, 2.200 de *lato sensu* e 120 de *stricto sensu*. Desses alunos, cerca de 2100 são oriundos do Prouni. Complementarmente, a instituição desenvolve ações de extensão que envolvem cerca de 3000 alunos e professores anualmente. O corpo docente é composto por 640 professores. Possui cerca de 600 funcionários técnico-administrativos. No ano de 2007, o Centro Universitário UNA passou pelo processo de credenciamento periódico do MEC no qual obteve o conceito 5, ou seja, a pontuação máxima existente para um Centro Universitário.

Possui 6 campi em Belo Horizonte mais a Faculdade UNA de Contagem. Oferta cursos de graduação em níveis de bacharelado e tecnológico, pós-graduação em níveis de *lato sensu e stricto sensu*. Os seus cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* estão distribuídos nas áreas de Ciências Sociais, de Humanas, da Saúde, de Comunicação e Artes e de Engenharia. Os mestrados ofertados são de (i) Turismo e Meio Ambiente e de (ii) Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local.

No ano de 2003, após uma forte crise financeira, a instituição sofreu troca de mantença. O novo grupo controlador estabeleceu um forte plano de reestruturação, revisando o quadro funcional administrativo e docente, ampliando a oferta de curso, renegociando dívidas, fechando cursos deficitários e reposicionando o composto mercadológico da instituição. Esse processo fez com que a empresa partisse de uma base de cerca de 2000 alunos em 2003 para os 15.500 alunos atuais.

O GRÁF. 16 apresenta a Receita Líquida, o Lucro Líquido e a relação Receita Líquida/ Lucro Líquido para a instituição. Pode-se observar significativa melhoria nesses três índices para o período analisado.

**GRÁFICO 16 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - Centro Universitário UNA**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

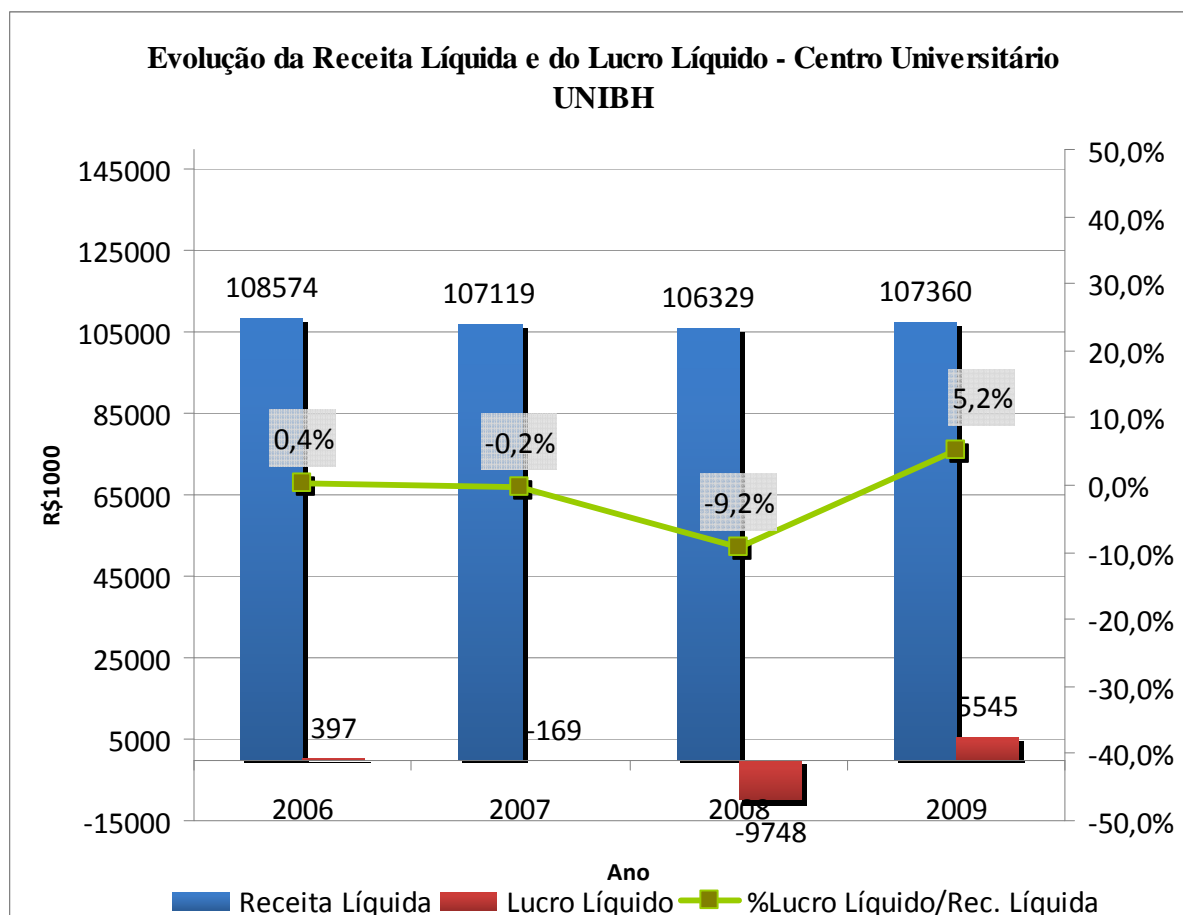
#### 4.2.2 – O Centro Universitário UNIBH

O Centro Universitário UNIBH foi fundado em março de 1964 em Belo Horizonte, Minas Gerais, tendo como entidade mantenedora a Fundação Cultural de Belo Horizonte (FUNDAC–BH), que foi constituída sob a forma de pessoa jurídica de direito privado de natureza filantrópica e sem fins lucrativos (DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS, 2006). Em 2009, após uma crise financeira, foi vendida para o mesmo grupo controlador dos Centros Universitários UNA e Unimonte (Anima Educação), que vem promovendo um amplo processo de reestruturação da instituição. O resultado desse processo já pode ser visto através da melhoria do EVA, apresentado mais adiante. A partir desse ano, deixou de ter a natureza filantrópica e sem fins lucrativos, passando a ter fins lucrativos.

Atualmente possui cerca de 40 cursos de graduação, dezenas de curso de *lato sensu* e um mestrado e cerca de 15 mil alunos. Esses cursos são distribuídos nas áreas de Ciências Humanas, de Ciências

Sociais Aplicadas, de Ciências Biológicas e da Saúde, e de Ciências Exatas. Possui cerca de 1500 colaboradores, distribuídos entre funcionários administrativos e professores. Conta com três *campi* em Belo Horizonte, localizados nos bairros Buritis, Lourdes e Lagoinha.

**GRÁFICO 17 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido- Centro Universitário UNIBH**



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

O GRÁF. 17 apresenta a evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido da instituição. Observa-se que, enquanto a receita permaneceu praticamente constante, o lucro amargou resultados desfavoráveis até 2008, período em que houve uma melhoria no seu resultado.

#### 4.2.3 – O Centro Universitário Unimonte

O Centro Universitário Unimonte foi fundado em abril de 1971 na cidade de Santos, São Paulo. É uma associação civil, sem fins lucrativos, com finalidade educativa (Associação Educacional do Litoral Santista - AELIS). O seu objeto social é o desenvolvimento de unidades de ensino, pesquisa

e extensão tais como creches, educação infantil, primeiro, segundo e terceiro graus, pós-graduação, aperfeiçoamento, especialização, extensão, treinamentos e reciclagem na região da baixada santista e no litoral de São Paulo (DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS, 2006). Em 20 de novembro de 2009, foi aprovada, através de Assembléia Geral Extraordinária dos associados, a conversão da Entidade em Sociedade Anônima (DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS, 2009).

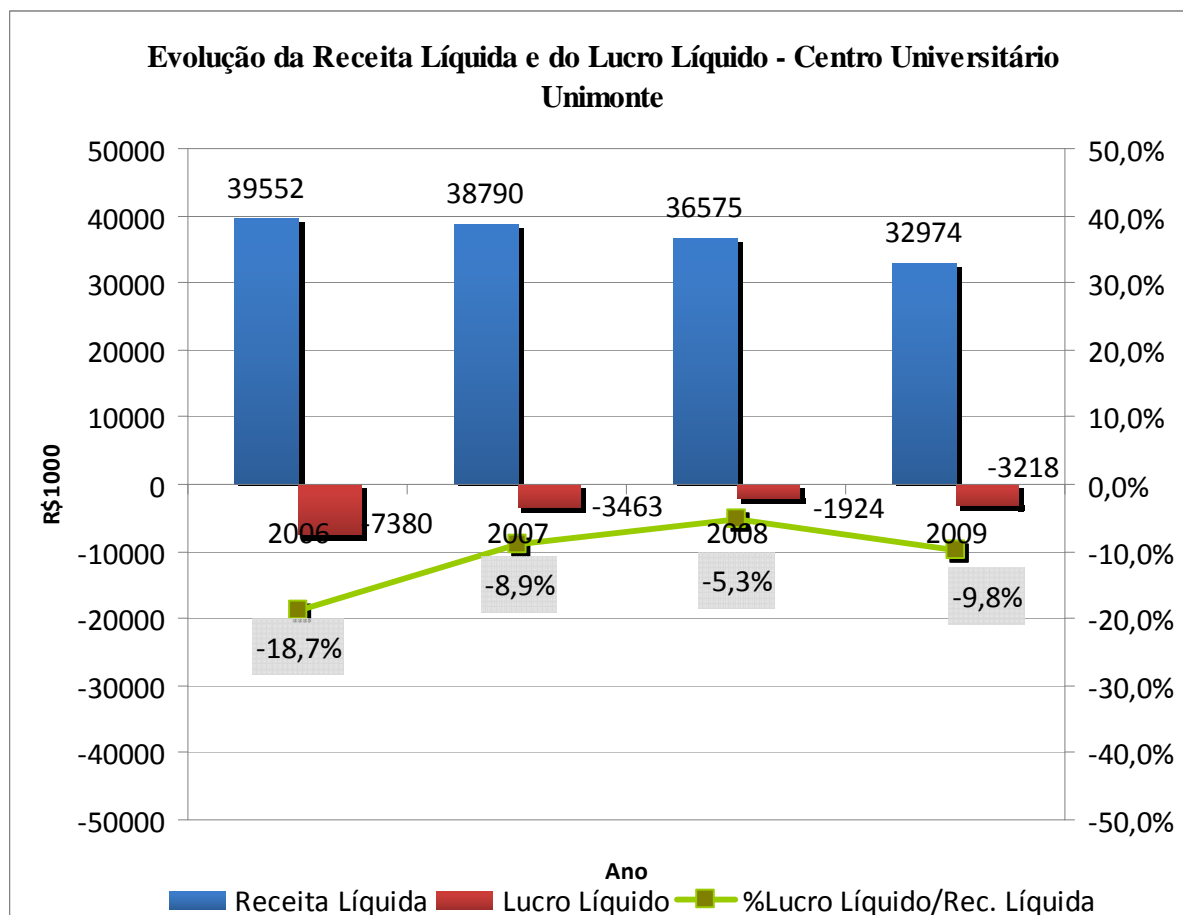
As demonstrações financeiras de 2006 já demonstravam a perda de valor da empresa, mesmo após uma tentativa da direção de promover um processo de reestruturação. Em 2007, em decorrência da crise, a empresa foi vendida para o mesmo grupo controlador dos Centros Universitários UNA e UNIBH, que promoveu forte reestruturação na mesma. A aquisição demandou a constituição de uma unidade integradora das operações passíveis de compartilhamento, o que gerou a Anima, *holding* que passou a ser responsável por essa atividade nas duas instituições na época.

Atualmente, possui cerca de 6.000 alunos em cursos de graduação em nível de bacharelado e tecnológico e cursos de pós-graduação *lato sensu*. Os seus cursos ofertados são das áreas de Ciências Sociais e Jurídicas, de Comunicação, de Design, de Educação, de Engenharia, de Hospitalidade, de Meio Ambiente e Recursos Naturais, de Negócios, de Porto e de Saúde e são distribuídos em 3 campi.

Mesmo após esse processo de reestruturação, promovido a partir de 2007 com a mudança do controle acionário da empresa, pode-se observar que a empresa ainda não conseguiu reverter o seu processo de perda de valor, mesmo que essa perda tenha diminuído.

De acordo com o GRÁF. 18, a Receita Líquida da instituição vem demonstrando queda nos últimos anos, enquanto que o Lucro Líquido esteve negativo para todo o período analisado.

**GRÁFICO 18 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - Centro Universitário Unimonte**



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

#### 4.2.4- A Kroton

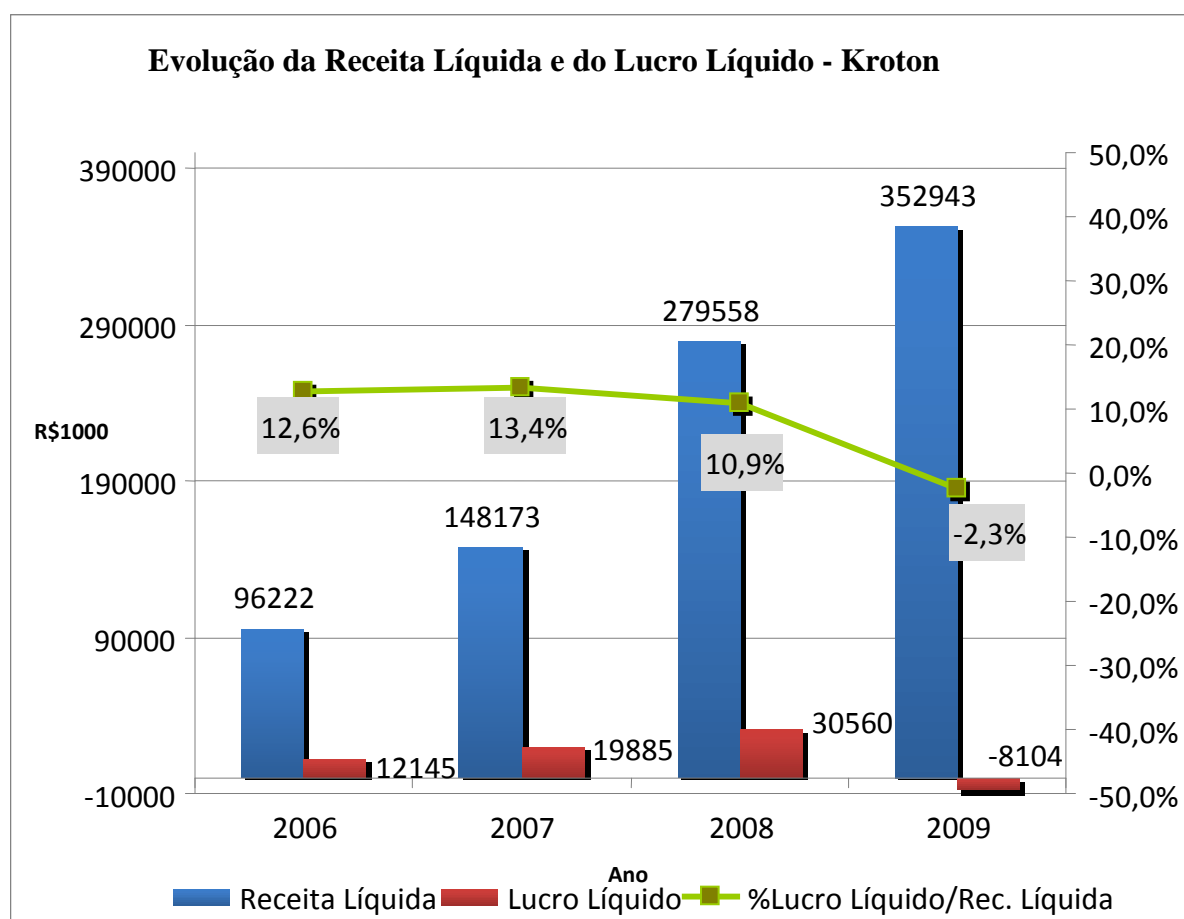
A Kroton atua em dois segmentos de educação. O primeiro é voltado para a venda de material didático e de apoio pedagógico para mais de 650 escolas no Brasil e 6 no Japão, tendo aproximadamente 220 mil alunos e atuando com as marcas Pitágoras e Projecta (HOPER, 2009). O segundo segmento é voltado para o ensino superior, utilizando a marca Pitágoras para cursos de bacharelados ofertados para jovens das classes B e C e a marca Ined para cursos tecnológicos, ofertados para classes C e D. O seu modelo de expansão é baseado na sua experiência em gestão de rede de escolas geograficamente dispersas, replicando um modelo padronizado que envolve a gestão, o monitoramento de processos, o treinamento de professores e os projetos pedagógicos.

A abertura de capital da empresa deu-se em 2007, período em que possuía aproximadamente 10 mil alunos. Em 2009, já contava com mais de 43 mil alunos, como resultado de seu rápido

processo de expansão. Esse número de alunos atribui-lhe cerca de 1% de participação de mercado, dados de 2007.

A composição acionária da empresa é composta da seguinte forma: 55% do capital total é controlado pela Pitágoras Administração e Participações Ltda., de propriedade dos fundadores do grupo. Os seus executivos detêm 6% do capital, 3% são ações em tesouraria, obtidas pela recompra das ações. Os demais 36% estão diluídos em ações na bolsa de valores. Os resultados financeiros da empresa são apresentados no GRÁF. 19:

**GRÁFICO 19 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido- Kroton**



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

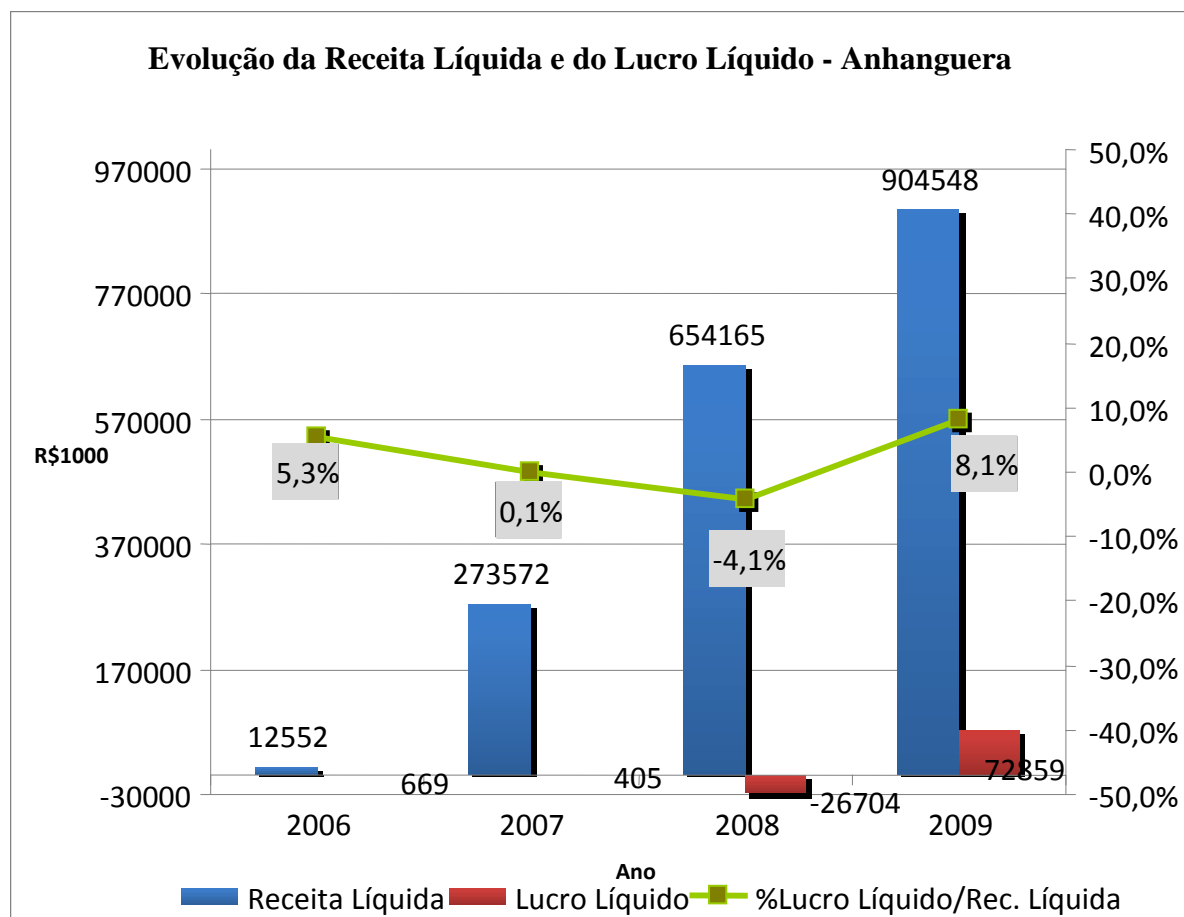
Segundo o GRÁF. 19, observa-se que a Receita Líquida da instituição teve grande crescimento, enquanto que o Lucro Líquido não apresentou significativa alteração para o período de 2006 a 2008. Em 2009, entretanto, o mesmo foi negativo, demonstrando queda acentuada com relação aos demais anos analisados.

Os dados mostram que a margem EBTDA cresceu até 2007. Após esse período, observa-se que a mesma demonstra certa estabilidade, com ligeira redução. Isso pode ser explicado pelo processo de expansão da empresa, embasado em aquisições e abertura de novas unidades, que gera redução das margens no primeiro momento, em função da implantação do modelo gerencial adotado.

#### 4.2.5- A Anhanguera Educacional

A Anhanguera Educacional é uma das três maiores redes de ensino superior do Brasil (TAB. 1 e 2), com aproximadamente 2% de participação no mercado brasileiro. Atua nos segmentos de graduação presencial, com 140 mil alunos, graduação à distância com aproximadamente 20 mil alunos e cursos de pós-graduação *lato sensu* e preparatórios para concursos com 90 mil alunos. Apresenta, como público alvo, o jovem trabalhador de classe média-baixa que trabalha durante o dia para poder pagar os seus estudos à noite. Foi a primeira instituição de ensino superior privado a abrir o seu capital, no ano de 2007, captando aproximadamente R\$ 800 milhões, utilizados para acelerar o seu crescimento principalmente através das aquisições. Em sua composição societária, estão presentes um fundo administrado pela empresa Pátria Investimentos S/A (Fundo de Educação para o Brasil), com 52,6% da empresa e os administradores e fundadores, com 4,69% do capital. Os demais 42,71% do capital são compostos por acionistas minoritários, através das ações na bolsa de valores. Os resultados financeiros da Anhanguera, estão apresentados no GRÁF. 20. Nele pode-se observar que a Receita Líquida apresentou acentuado crescimento, não acompanhado na mesma intensidade pelo Lucro Líquido, que apresentou queda entre 2006 e 2008, e reversão positiva em 2009.



**GRÁFICO 20 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido- Anhanguera**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

#### 4.2.6- A SEB

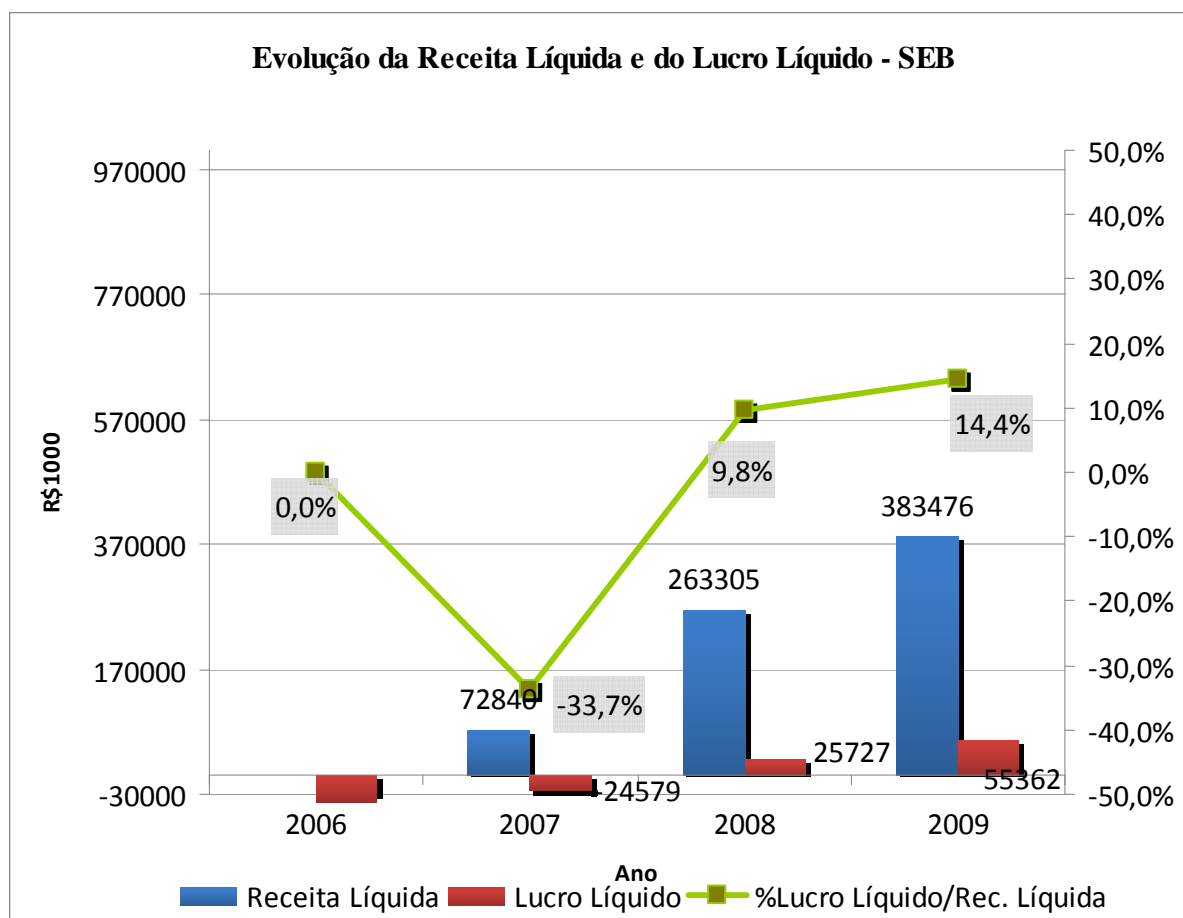
A quarta empresa de capital aberto é a SEB. Atua nos segmentos de graduação presencial com 9,3 mil alunos, graduação à distância, com 24 mil alunos, cursos de pós-graduação *lato sensu* e para concursos com 6 mil alunos, ensino fundamental e médio com 26 mil alunos, sistema de ensino (material didático e apoio pedagógico) para rede privada com 208 mil alunos e para a rede pública com 126 mil alunos. É detentora das marcas COC e Dom Bosco que atuam no ensino básico. Para escolas públicas, atua com a marca NAME, comercializando metodologias de ensino para as escolas municipais. No ensino superior, presencial e à distância, também adota a marca COC. No segmento de preparação para concursos, adota a marca PRAETORIUM.

A abertura de capital deu-se em 2007, após a criação da *holding* SEB Participações S/A que passou a concentrar as participações acionárias das marcas e empresas ligadas ao grupo. A estrutura

societária do grupo é composta da seguinte forma: 69,3% do capital pertencem aos controladores, através de uma pequena participação direta e através da holding TCA Participações Ltda. Os demais 30,7% do capital estão em ações de tesouraria, administradores e ações em bolsa. A abertura de capital proporcionou um crescimento de 141% no número de matrículas entre 2007 e 2008, considerando-se os ensinos superior, médio e fundamental, fazendo com que a empresa partisse de uma base de 20.983 alunos em 2007 e atingisse 60.670 alunos em 2008 (HOPER, 2009). Entretanto observa-se que o número de matrículas no ensino superior ainda é pequeno, atingindo 8.180 alunos em 2007, o que representa apenas 0,2% de participação de mercado.

Os resultados financeiros da SEB podem ser visualizados no GRÁF. 21. Ao analisar esse gráfico, pode-se observar um forte crescimento da Receita Líquida, acompanhado de um decréscimo do Lucro Líquido entre 2006 e 2007 e de um acentuado crescimento do mesmo para o período de 2007 e 2009.

**GRÁFICO 21 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido- SEB**



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

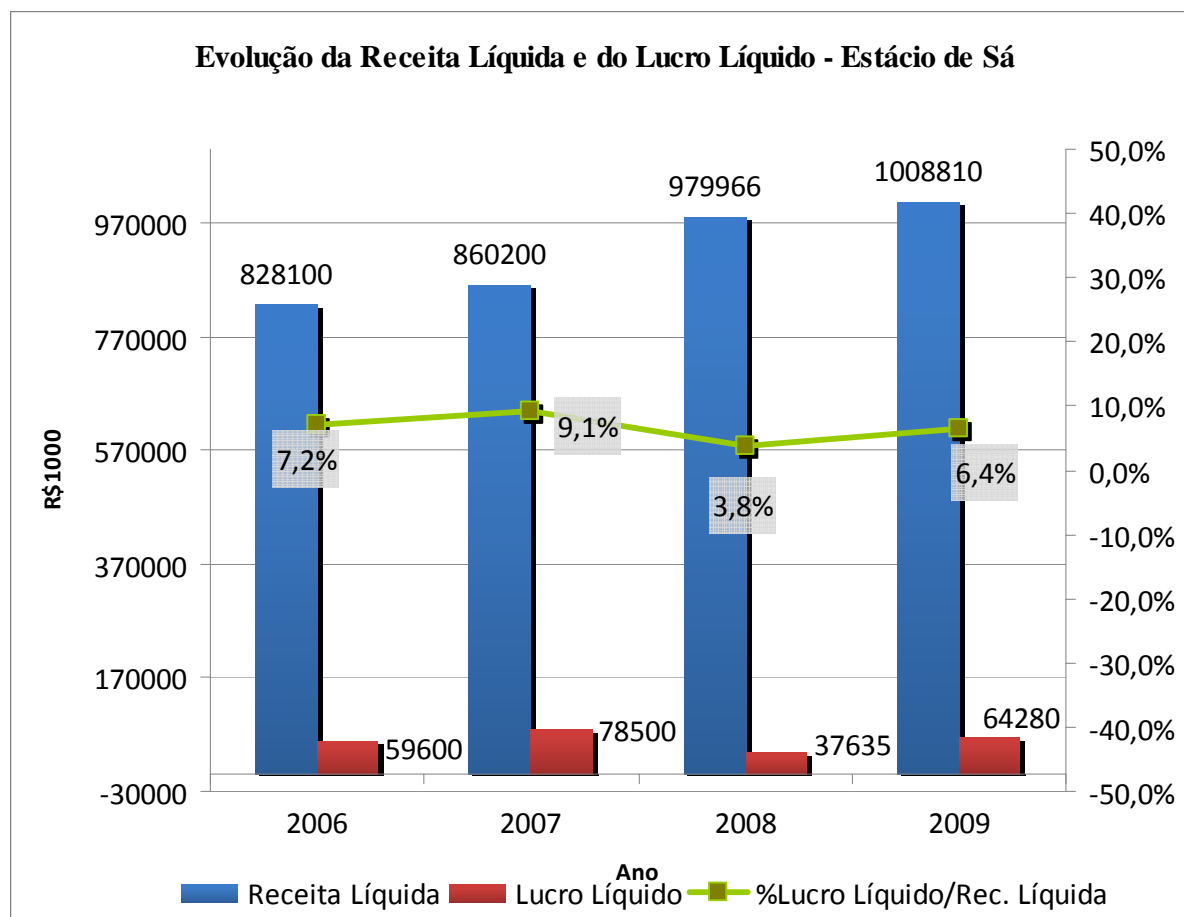
Isso pode ser explicado em parte pelo processo de crescimento via aquisições de empresas com resultados menores e também pela dificuldade de redução das despesas pós-aquisição.

#### 4.2.7- A Estácio de Sá

A Estácio de Sá é a maior empresa de ensino superior privado do Brasil. Possui mais de 200 mil alunos, com aproximadamente 4% de participação de mercado. Atua em 16 estados brasileiros e também no Paraguai onde tem cerca de 2 mil alunos. Oferece 45 cursos de graduação bacharelado, 45 de graduação tecnológica em diversas áreas de formação, 140 cursos de pós-graduação *lato sensu*, 5 cursos de pós-graduação *stricto sensu* e um doutorado. O seu público alvo é constituído por trabalhadores de média ou baixa renda em busca de cursos com baixo valor de mensalidade.

Em 2007, abriu o seu capital na bolsa de valores. Na oferta primária de ações, foram captados R\$268,2 milhões, enquanto que, na oferta secundária, movimentou-se R\$178,8 milhões. Após essa captação, foram adquiridas as seguintes instituições: Sociedade de Ensino Superior Médio e Fundamental Ltda., Faculdade Radial de Curitiba Sociedade Ltda. e as mantenedoras do Centro Universitário Radial. Em 2008, o grupo GP Investimentos adquiriu parte das ações da Estácio de Sá, tornando-se o segundo maior acionista da empresa, com 20% do capital total, após o seu fundador, o magistrado João Uchoa Cavalcanti Netto, que detém 55% do capital total da empresa. Os demais 25% do capital estão diluídos em ações na bolsa de valores. Após 2008, através de um acordo de acionistas, o grupo GP Investimentos passou a atuar como gestor da empresa. O fundador e sua família afastaram-se das atividades de gestão da empresa. Os resultados financeiros da empresa podem ser vistos no GRÁF. 22. Observa-se que, enquanto a Receita Líquida apresentou evolução, o Lucro Líquido não apresentou grandes alterações para o período analisado.

A empresa tem apresentado evolução em seu resultado financeiro, fruto da reestruturação das suas unidades, uma vez que não houve nenhuma aquisição expressiva a partir de 2007.

**GRÁFICO 22 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - Estácio de Sá**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

#### 4.2.8 – A PUC MINAS

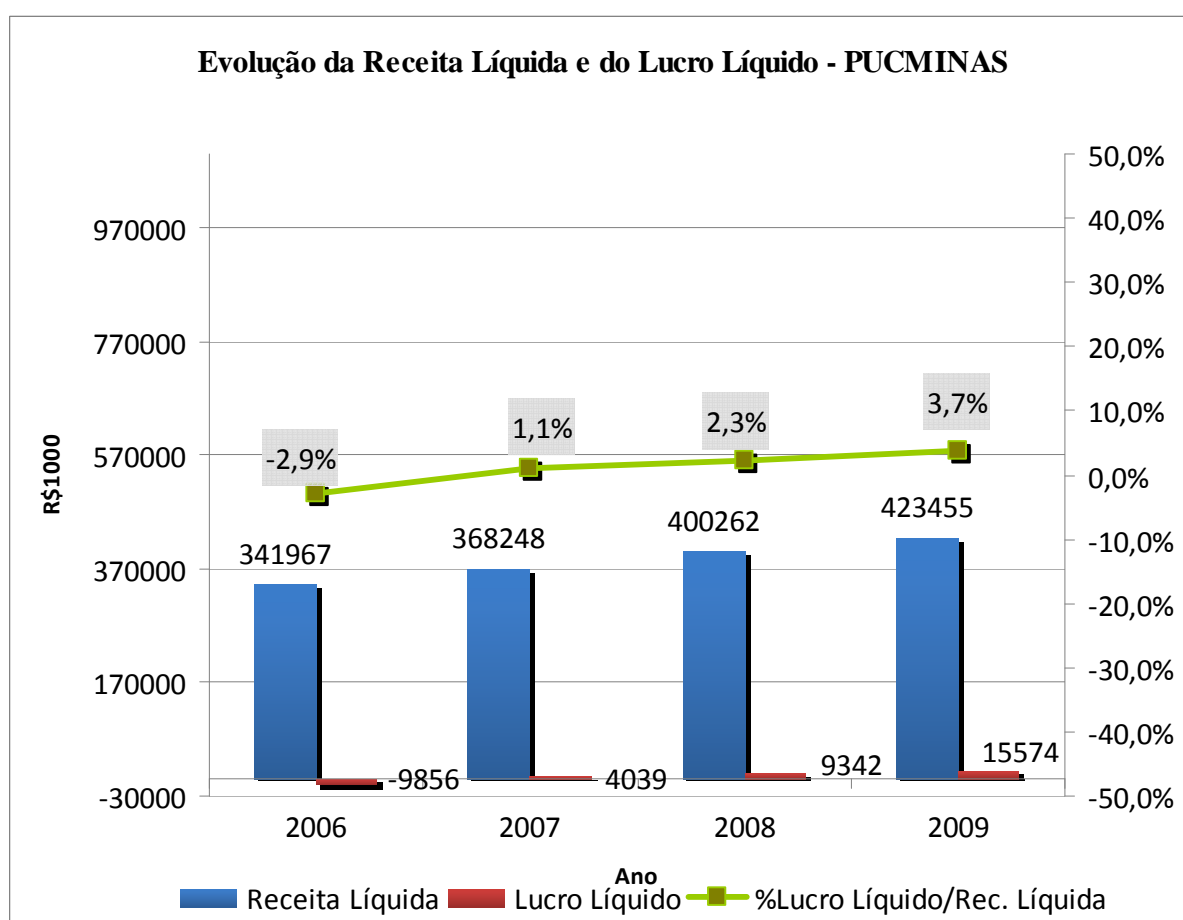
A Pontifícia Universidade Católica (PUCMINAS) é a maior e mais tradicional instituição privada de ensino superior de Minas Gerais. Foi fundada em 1968 através de sua mantenedora a Sociedade Mineira de Cultura (SMC), uma entidade sem fins lucrativos, cujos objetivos são a direção da PUCMINAS, e de outras instituições de ensino, a promoção da formação cristã e o desenvolvimento social. Em 1958, torna-se Universidade, através de um decreto assinado por Juscelino Kubitschek e pelo então ministro da educação e cultura Clóvis Salgado. É a maior instituição privada de ensino superior de Minas Gerais.

Possui atualmente cerca de 60 mil alunos, 2,3 mil professores e 1,7 mil funcionários administrativos. Oferta 56 cursos de graduação, 17 programas de mestrado, 6 de doutorado e cerca de 280 cursos de especialização (aperfeiçoamento, *lato senso*, extensão e ensino à distância).

Possui uma estrutura *multicampi*, presente em Belo Horizonte (Barreiro, Coração Eucarístico, Praça da Liberdade, São Gabriel), Betim, Contagem, Poços de Caldas, Arcos, Serro e Guanhães.

De acordo com o GRÁF. 23, observa-se que a Receita Líquida da instituição apresentou crescimento, também visto no Lucro Líquido, porém em menor proporção, o que demonstra que a PUCMINAS consegue ampliar a sua base de alunos, sem, entretanto, obter significativa melhoria no Lucro Líquido.

**GRÁFICO 23 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido- PUCMINAS**



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

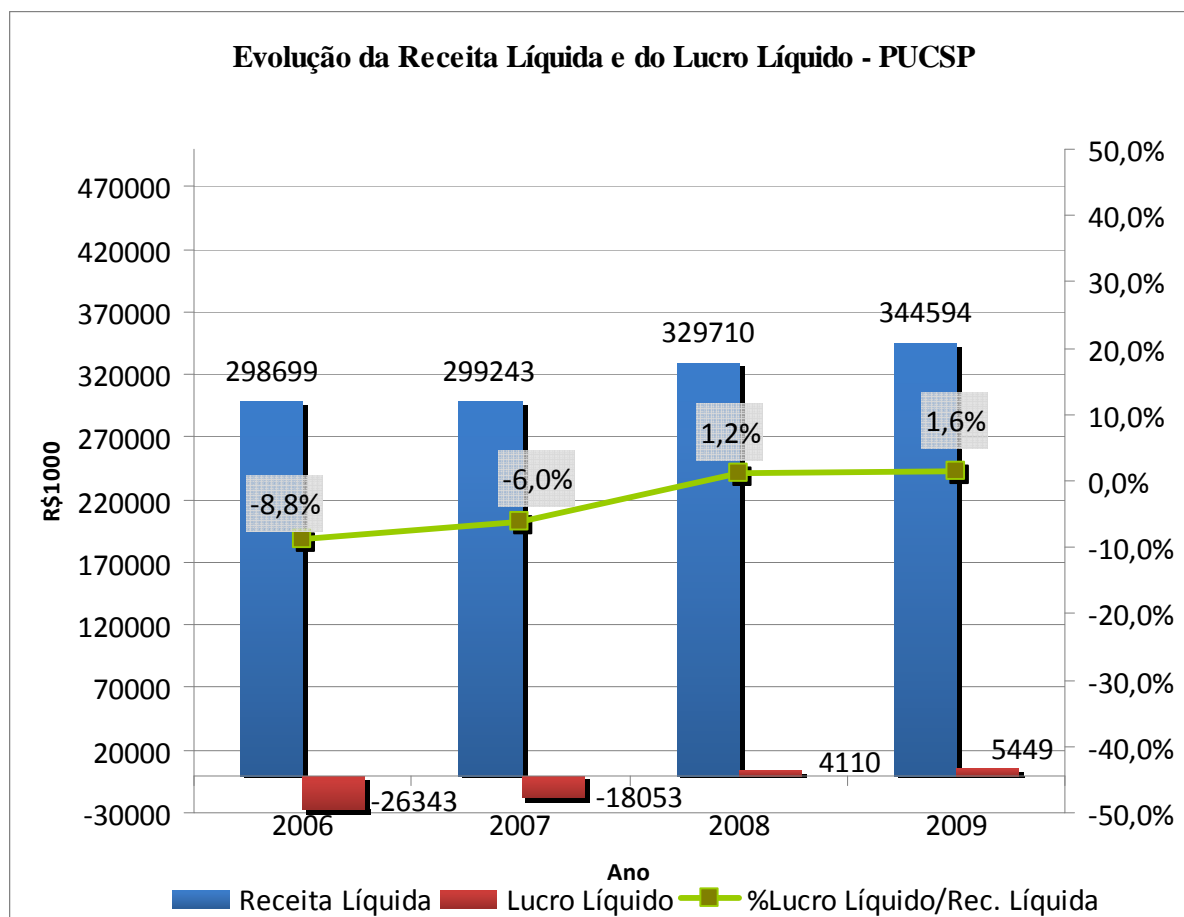
#### 4.2.9 – A PUCSP

A Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP) foi fundada em 1946 a partir fusão das Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras de São Bento (fundada em 1908) e da Faculdade Paulista de Direito. É mantida pela Fundação São Paulo (FUNDASP), uma instituição sem fins lucrativos, cujos objetivos são a direção da PUCSP, a promoção, em caráter filantrópico, do ensino superior, da pesquisa e da extensão, a promoção da cultura e o desenvolvimento social.

É uma das mais tradicionais escolas de São Paulo, ofertando 43 cursos de graduação, 28 cursos de pós-graduação *stricto sensu* e diversos cursos de *lato sensu*, especialização e aperfeiçoamento, distribuídos nas áreas de Ciências Sociais, de Comunicação, de Direito, de Educação, de Exatas, de Gestão, de Línguas, de Saúde e de Tecnologia. Possui atualmente *campus* em São Paulo (capital), Sorocaba e Barueri e cerca de 28 mil alunos de graduação e 5 mil alunos de pós-graduação, especialização e extensão. A partir de 2006, iniciou um processo de modernização acadêmico-administrativa, que proporcionou melhoria no resultado financeiro da instituição.

O GRÁF. 24 apresenta a evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido da PUCSP. Observa-se que houve crescimento da receita, também acompanhado pelo lucro. A instituição, embora ainda apresente um baixo resultado para o Lucro Líquido, conseguiu apresentar uma tendência de reversão de um resultado negativo em 2006 e 2007 para um resultado positivo em 2008 e 2009.

**GRÁFICO 24 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido- PUCSP**



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

## 5. APRESENTAÇÃO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1-Método Quantitativo

#### 5.1.1- Critérios para Exclusão de Variáveis e de Fatores e o Modelo Estrutural Resultante

Com o objetivo de garantir a parcimônia do modelo de mensuração proposto, foram selecionadas questões observáveis representativas dos constructos de primeira ordem, quando da mensuração dos constructos de segunda ordem. O critério utilizado foi a seleção da variável de maior carga apurada (com exceção para o constructo “Finanças”), quando do processamento de dados por meio da análise fatorial, como representativa dos referidos constructos. Para os casos de existência de somente uma variável associada ao constructo de primeira ordem, a mesma foi adotada (EP E PRH).

Conforme pode ser observado na TAB. 3, o constructo de segunda ordem “Firma” teve definidas como variáveis representativas R, para o constructo de primeira ordem “Finanças”. A variável R foi utilizada como representativa do constructo “Finanças” em função de ser uma *Proxi* para desempenho financeiro usualmente utilizada em pesquisas na área de estratégia. A variável CC apresentou uma carga ligeiramente maior que a variável R. Entretanto, dada a maior frequência de utilização da Variável R como *Proxi*, optou-se pela adoção da última.

A variável EFP foi utilizada para o constructo de primeira ordem “Produção”, além das variáveis EP, relativa a investimentos em publicidade, e PRH, referente à produtividade de recursos humanos. Quanto ao constructo “Setor”, foram trabalhados os constructos de primeira ordem “Condições de Oferta”, “Condições de Demanda” e “Estrutura de Mercado”, representados pelas variáveis RCT e TEC, T; MC1 e NC, D; NC1 e NC2, respectivamente, assinaladas na TAB.3.

Assim como para o constructo “Setor”, o constructo de segunda ordem “País” foi representado pelos constructos de primeira ordem “Fatores Nacionais de Produção”, “Fatores Macroeconômicos” e “Fatores Sociais”, expressos por meio das variáveis RC e RF, CT, NE e PIB, RPC, S1 e S2, respectivamente.



TABELA 3 – Relação entre Constructos, Variáveis e Cargas

Constructo de Segunda Ordem	Constructo de Primeira Ordem	Variável	Carga	
Firma	Finanças	AL	0,104	
		CC	0,971	
		R	0,961	*
	Produção	EIPAE	0,518	
		EFP	0,791	*
		UCP	0,667	
Setor	Condições de Oferta	RCT	0,743	*
		TEC	-0,743	*
	Condições de Demanda	T	0,984	*
		CDS	0,960	
		DGR1	0,099	
		ELP	-0,898	
		MC1	0,962	*
		NC	0,985	*
		TCS	-0,100	
		SD	0,949	
		Estrutura de Mercado	D	0,977
	NRE1		-0,487	
	NRE2		-0,304	
	NC1		0,973	*
	Macro-Ambiente	Fatores Nacionais de Produção	NC2	0,960
IE			0,950	
RCO1			0,904	
RCO2			0,859	
RCO3			0,132	
RCO4			0,132	
RC			0,997	*
RF			0,999	*
RH1			0,971	
RH2		-0,988		
RH3		0,822		
Fatores Macroeconômicos		CT	-0,959	*
		I	0,001	
		NE	0,963	*
		PIB	-0,999	*
	TC	0,867		
	TJ	0,842		
	Fatores Sociais	CR	-0,999	
		RPC	0,999	*
S1		0,998	*	
		S2	0,999	*

Fonte: Elaborada pelo autor \* Variáveis selecionadas como representativas dos constructos de primeira ordem.

Quanto aos constructos “Envolvimento do País em Negócios Internacionais” e “Elementos de Política Pública”, estes foram retirados do modelo em função de inconsistências nas variáveis representativas dos mesmos. Conforme pode ser observado na TAB. 4, o constructo “Envolvimento do País em Negócios Internacionais” foi representado pelas variáveis MSPIB, MSI, PMPTE e SBC.

**TABELA 4 – Envolvimento do País em Negócios Internacionais, Variáveis e Cargas**

<b>Constructo de Primeira Ordem</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga</b>	
Envolvimento do País em Negócios Internacionais	MSPIB	0,986	*
	MSI	0,985	*
	MSE	0,952	
	PG1	0,932	
	IEDP	0,578	
	GAE	-0,238	
	BP	-0,249	
	PG2	-0,940	
	PMPTE	-0,968	*
SBC	-0,990	*	

Fonte: Elaborada pelo autor.

\* variáveis selecionadas como representativas do constructo

No entanto, o constructo foi retirado do modelo em função de inconsistências nas variáveis representativas dos mesmos, refletidas nos coeficientes de caminho estimados – TAB. 5 – para os efeitos diretos e para os efeitos totais – TAB. 6.

Na TAB. 5, as cargas dos coeficientes de caminhos estimadas pelo PLS apresentaram valores elevados, principalmente para o caso dos destinos “Demanda” e “Mercado”.

**TABELA 5 – Envolvimento do País em Negócios Internacionais: coeficientes de caminho estimados para efeitos diretos**

Origem	Destino	COEFICIENTES DE CAMINHO			Estatística de Teste  (ES/EP)
		Estimado pelo PLS (ES)	Estimado via <i>Bootstrapping</i>		
			Média das amostras	Erro Padrão (EP)	
Envolvimento do País em Negócios Internacionais	Demanda	10,942	10,592	4,881	2,242 **
	Mercado	11,150	10,843	4,898	2,276 **
	Oferta	2,052	2,032	1,731	1,186

\*\*\* significante a 10%

\*\* significante a 5%

\* significante a 1%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na TAB. 6, as cargas dos coeficientes de caminhos estimadas pelo PLS apresentaram valores elevados, principalmente para o caso dos destinos “Demanda”, “Firma” e “Mercado”.

**TABELA 6 – Envolvimento do País em Negócios Internacionais: Coeficientes de caminho estimados para efeitos totais**

Origem	Destino	COEFICIENTES DE CAMINHO			Estatística de Teste  (ES/EP)
		Estimado pelo PLS (ES)	Estimado via <i>Bootstrapping</i>		
			Média das amostras	Erro Padrão (EP)	
Envolvimento do País em Negócios Internacionais	Demanda	10,942	10,592	4,881	2,242 **
	Desempenho	1,714	1,655	1,053	1,627
	Estratégia	-3,392	-3,247	1,754	1,933 ***
	Firma	5,349	5,575	2,871	1,863 ***
	Mercado	11,150	10,843	4,898	2,276 **
	Oferta	2,052	2,032	1,731	1,186

\*\*\* significante a 10%

\*\* significante a 5%

\* significante a 1%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação ao constructo “Política Pública” - TAB. 7, este foi representado pelas variáveis APBT, IFQMO, SS1 e SS2.

**TABELA 7 – Elementos de Política Pública, Variáveis e Cargas**

Constructo de Primeira Ordem	Variável	Carga	
Política Pública	APBT	0,579	
	IFQMO	0,999	*
	SS1	0,999	*
	SS2	-0,854	*

Fonte: Elaborada pelo autor.

\* variáveis selecionadas como representativas do constructo

O constructo foi retirado do modelo, em função de inconsistências nas variáveis representativas dos mesmos, refletidas nos coeficientes de caminho estimados – TAB. 8 – para os efeitos diretos e para os efeitos totais – TAB. 9 .

**TABELA 8 – Elementos de Política Pública: coeficientes de caminho estimados para efeitos diretos**

Origem	Destino	COEFICIENTES DE CAMINHO			Estatística de Teste  (ES/EP)
		Estimado pelo PLS (ES)	Estimado via <i>Bootstrapping</i>		
			Média das amostras	Erro Padrão (EP)	
Política Pública	Demanda	9,369	5,211	122,262	0,077
	Mercado	9,548	5,113	124,369	0,077
	Oferta	1,663	0,472	21,849	0,076

\*\*\* significante a 10%

\*\* significante a 5%

\* significante a 1%

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com a TAB. 8, “Demanda” e “Mercado” apresentaram coeficientes de caminho estimados pelo PLS com valores muito elevados. Observa-se também que nenhum dos destinos apresentou nível de significância relevante.

De acordo com a TAB. 9, os destinos “Demanda”, “Firma” e “Mercado” tiveram coeficientes de caminho estimados pelo PLS elevados. Também nenhum dos caminhos apresentou nível de

significância estatística aceitável. Esses fatores levaram à exclusão do constructo “Política Pública” do modelo.

**TABELA 9 – Política Pública: coeficientes de caminho estimados para efeitos totais**

Origem	Destino	COEFICIENTES DE CAMINHO			Estatística de Teste  (ES/EP)
		Estimado pelo PLS (ES)	Estimado via <i>Bootstrapping</i>		
			Média das amostras	Erro Padrão (EP)	
Política Pública	Demanda	9,369	5,211	122,262	0,077
	Desempenho	1,467	0,397	24,871	0,059
	Estratégia	-2,902	-1,590	41,204	0,070
	Firma	4,587	1,685	67,804	0,068
	Mercado	9,548	5,113	124,369	0,077
	Oferta	1,663	0,472	21,849	0,076

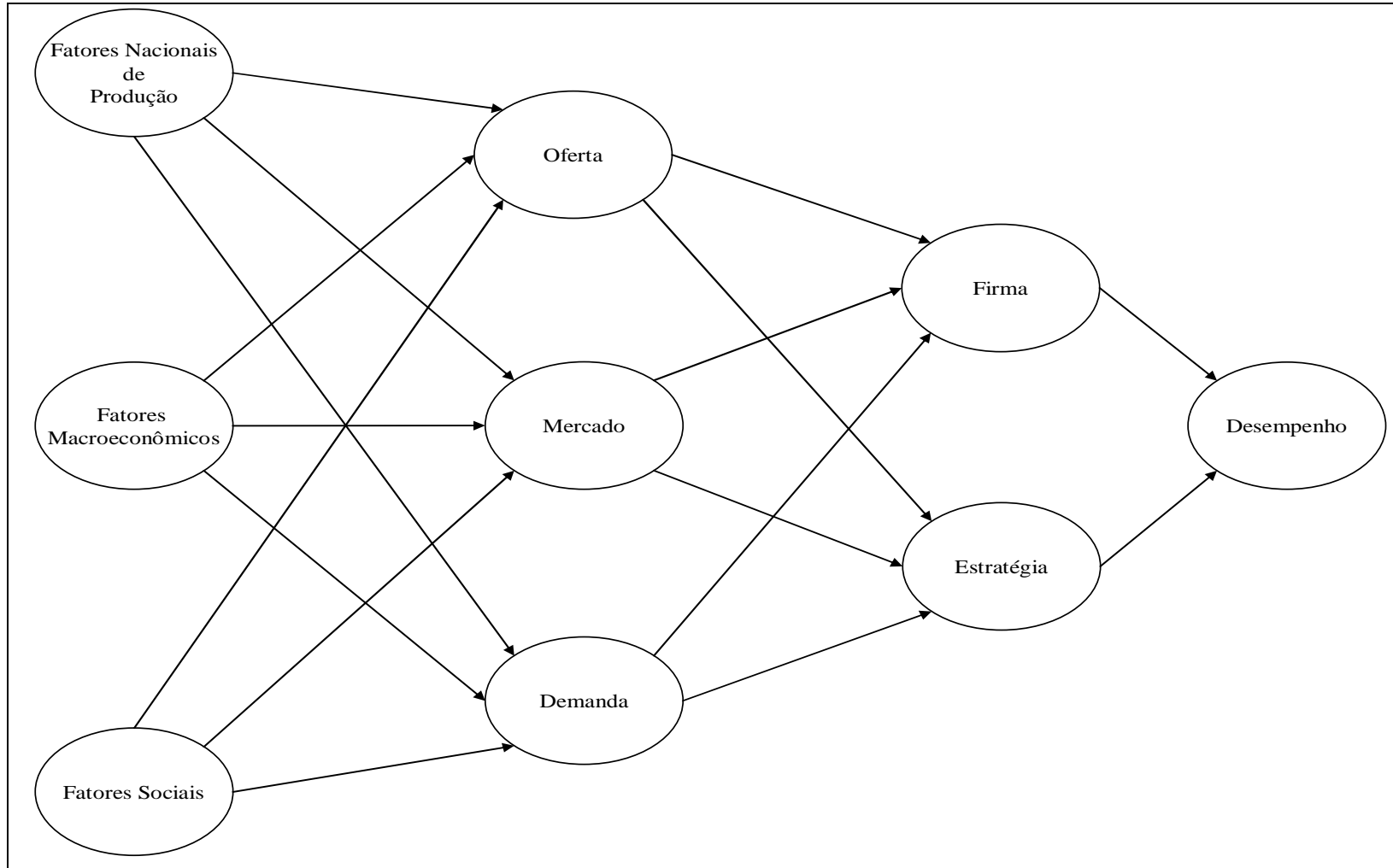
\*\*\* significante a 10%

\*\* significante a 5%

\* significante a 1%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tendo como base os critérios de exclusão das variáveis e dos fatores descritos anteriormente, o Modelo Estrutural Resultante é representado pela FIG. 13. Nele estão presentes quatro níveis de análise. O primeiro é o Macroambiente, representado pelos Fatores Nacionais de Produção, pelos Fatores Macroeconômicos e pelos Fatores Sociais. O segundo é o Setor, representado pelos Fatores Condições de Oferta, Estrutura de Mercado e Condições de Demanda. O terceiro é o da Firma, representado pelos Fatores Finanças, Recursos Humanos, Produção e Marketing. No terceiro nível também está o Fator Estratégia, incluído nesse nível, por representar aspectos inerentes à Firma. O último nível é constituído pelo Fator Desempenho, considerado como dependente dos demais fatores e variáveis mencionados. As variáveis representantes de cada um dos fatores são aquelas selecionadas, de acordo com os critérios também mencionados anteriormente.

**FIGURA 13- Modelo Estrutural Resultante**

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.1.2- Estatística Descritiva das Variáveis Relacionadas com as Instituições Analisadas

### 5.1.2.1- Desempenho (GVF ou EVA)

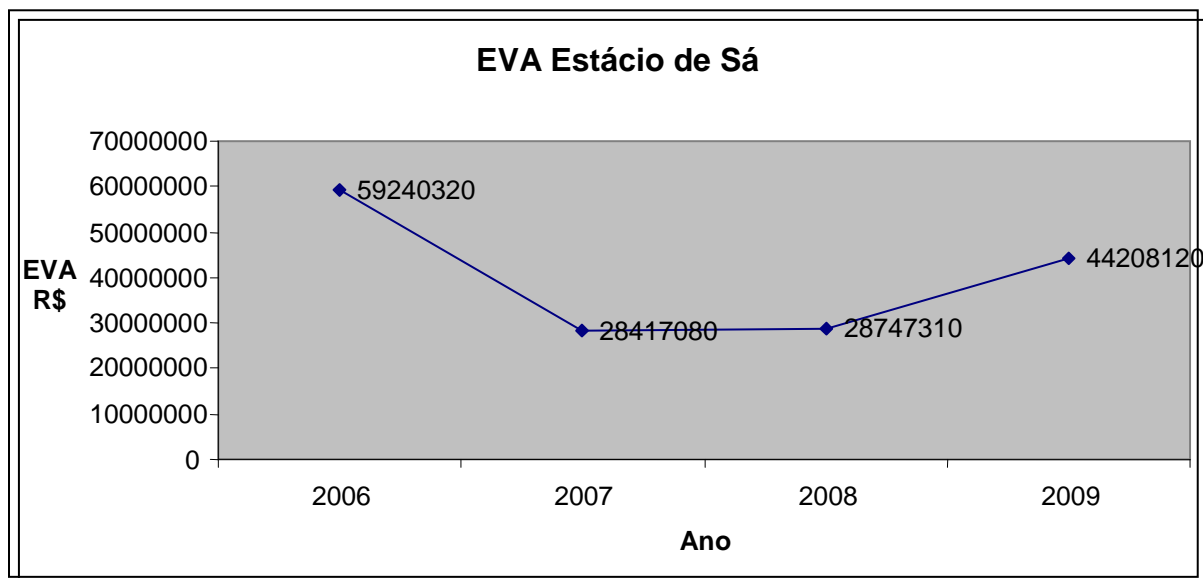
A TAB. 10 apresenta a estatística descritiva para a Geração de Valor da Firma (GVF) das instituições analisadas. Cabe ressaltar que tal índice é calculado através do EVA da empresa. As três instituições de melhor resultado são a Estácio de Sá, a UNA e a PUCSP, sendo que somente as duas primeiras apresentaram resultado positivo. As três instituições de pior resultado, nessa ordem, são: Kroton, PUCMINAS e Anhanguera.

**TABELA 10 – Estatística descritiva - GVF**

Organização	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
Estácio de Sá	28.417.080,00	59.240.320,00	40.153.207,50	14.703.643,15	0,37
UNA	-3.354.196,00	7.868.792,80	1.348.657,50	4.712.170,08	3,49
PUCSP	-11.041.754,40	8.736.835,60	-618.578,10	10.260.673,88	-16,59
Unimonte	-6.190.829,20	-1.402.825,60	-3.444.141,80	2.068.585,04	-0,60
UNIBH	-12.605.966,80	-1.165.402,00	-6.232.980,00	5.661.935,76	-0,91
SEB	-54.231.232,40	21.789.272,40	-9.094.781,00	32.146.039,85	-3,53
Kroton	-73.615.399,20	8.177.060,40	-21.592.397,20	36.061.174,07	-1,67
PUCMINAS	-34.839.802,40	-15.591.012,80	-24.432.920,60	8.307.316,33	-0,34
Anhanguera	-115.824.126,80	-12.839.715,20	-62.628.739,60	42.091.528,35	-0,67

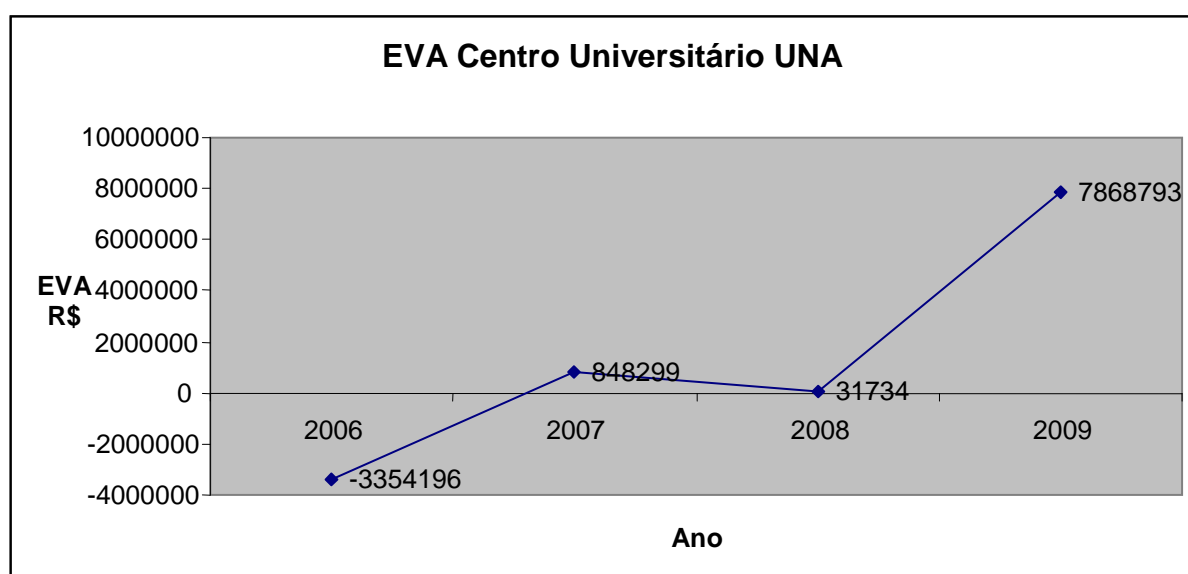
Fonte: Elaborada pelo autor.

A seguir são apresentados os gráficos de EVA para as instituições analisadas. A Estácio de Sá apresenta resultados positivos de EVA no período analisado (GRÁF. 25). Em 2006, apresentou um EVA próximo de 59,24 milhões Reais. Nos anos de 2007 e 2008, o EVA permaneceu praticamente constante (28,42 milhões e 28,75 milhões de reais, respectivamente). Em 2009, o EVA apresenta melhoria, ficando na casa dos 44,21 milhões de reais. De acordo com a TAB.10, a sua Média (40,15 milhões de reais) é a melhor dentre as instituições pesquisadas. O seu Coeficiente de Variação é o segundo menor (0,37), se comparado ao das demais instituições. Tudo isso sugere que a empresa é a que possui a maior vantagem competitiva e que, diante da baixa variabilidade, também demonstra ter sido sustentável para o período analisado.

**GRÁFICO 25 – EVA Estácio de Sá**

Fonte: Elaborado pelo autor / Demonstrações Financeiras Estácio de Sá.

Observando-se o GRÁF. 26, pode-se concluir que o Centro Universitário UNA tem apresentado tendência de forte crescimento de EVA no período analisado. Em 2006, demonstrou um resultado negativo da ordem de 3,35 milhões de reais, já passando a ter um EVA positivo a partir de 2007. Em 2009, apresentou o seu melhor resultado no período analisado, da ordem de 7,87 milhões de reais.

**GRÁFICO 26 – EVA do Centro Universitário UNA**

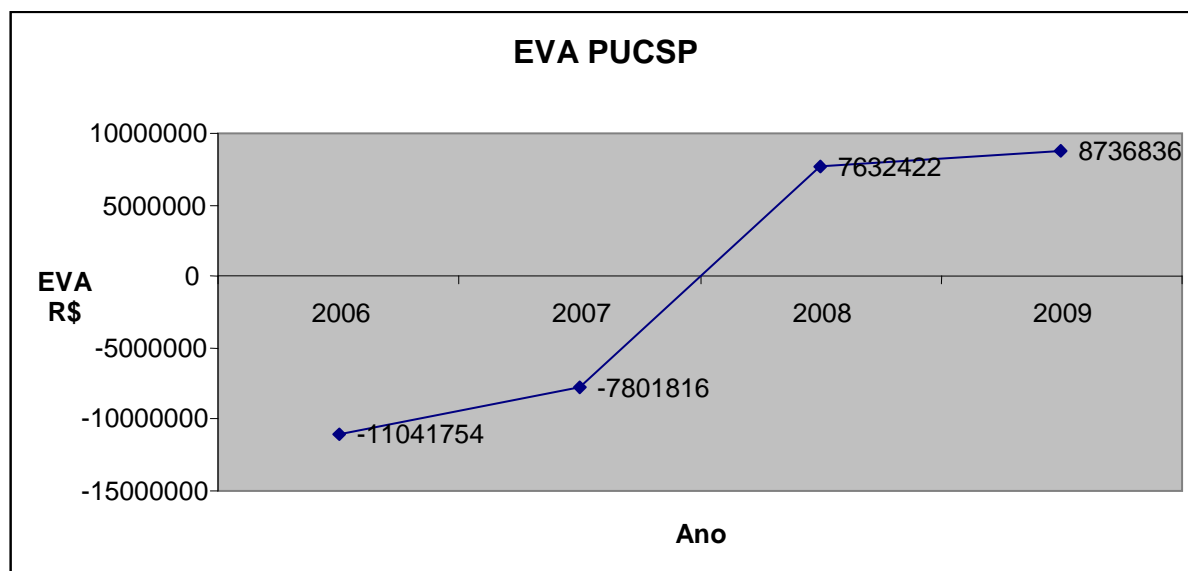
Fonte: Elaborado pelo autor . Demonstrações Financeiras do Centro Universitário UNA.



Analisando-se simultaneamente o GRÁF. 26 e a TAB.10, pode-se concluir que o elevado Coeficiente de Variação (3,49) representa uma melhoria em sua Capacidade de Geração de Valor (dada pelo EVA), implicando-se também em uma melhoria de sua vantagem competitiva no período analisado, colocando a instituição com o segundo melhor resultado, dentre aquelas analisadas.

Analisando-se o GRÁF. 27, pode-se observar que a PUCSP apresenta uma reversão em seu EVA, que ficou negativo nos anos de 2006 e 2007 (-11,04 e -7,80 milhões de reais, respectivamente) e positivo em 2008 e em 2009 (7,63 e 8,74 milhões de reais, respectivamente). Considerando-se a TAB.10, pode-se observar que o seu Coeficiente de Variação (16,59 em módulo) é o maior dentre as instituições pesquisadas, podendo ser relacionado a uma forte reversão progressiva e unidirecional do EVA. A sua Média de EVA (-18,6 mil Reais) coloca a instituição como a de terceiro melhor resultado, dentre aquelas analisadas. Embora apresente uma Média Negativa de EVA, a instituição conseguiu reverter um processo de perda de vantagem competitiva (perda de valor), passando a gerar vantagem competitiva (valor positivo) a partir de meados de 2007.

**GRÁFICO 27 – EVA PUCSP**

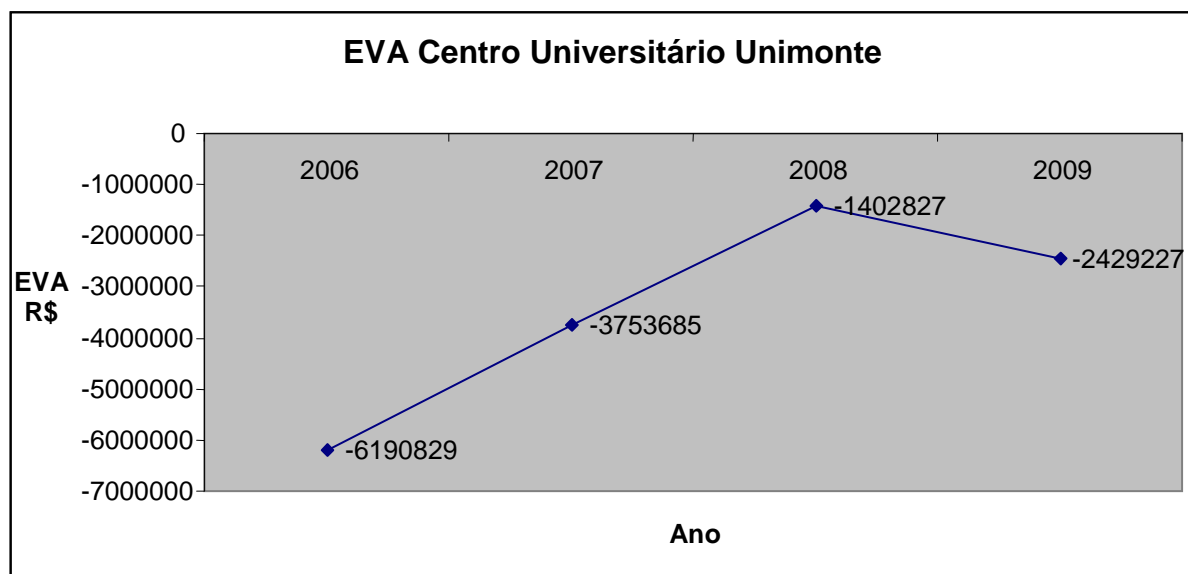


Fonte: Elaborado pelo autor. Demonstrações Financeiras PUCSP.

Analisando-se o GRÁF. 28, pode-se observar que o Centro Universitário Unimonte apresenta EVAs negativos durante todo o período. Em 2006, o EVA ficou negativo na casa dos 6,19 milhões de reais, atingindo o seu melhor resultado, ainda que negativo, em 2008, em torno de 1,40 milhões de reais. Em 2009, o resultado volta a piorar, atingindo a casa dos 2,5 milhões de reais negativos.

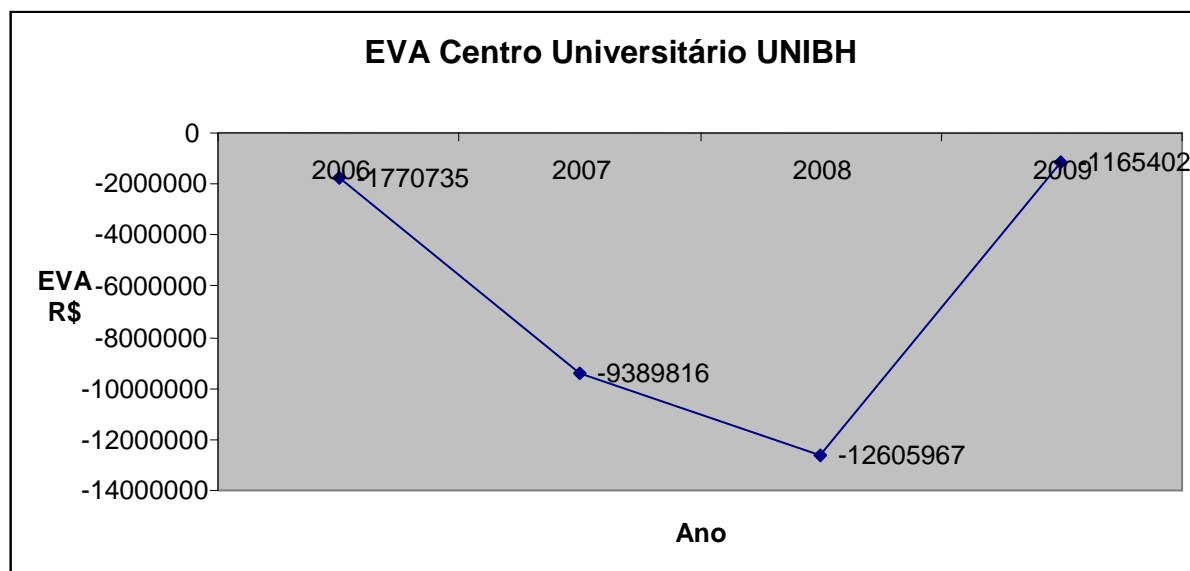
De acordo com a TAB.10, a Média de EVA da empresa é de -3,44 milhões de reais, enquanto que o seu Coeficiente de Variação é de 0,60 (em módulo). Comparativamente às demais instituições, a Unimonte apresenta uma Média de EVA intermediária e um baixo Coeficiente de Variação, sugerindo um EVA intermediário e com grande estabilidade. Dito de outra forma, a empresa perdeu valor ao longo do período, ou seja, demonstra perda de vantagem competitiva, porém em um patamar intermediário e estável, se comparado às demais instituições pesquisadas.

**GRÁFICO 28 - EVA Centro Universitário Unimonte**



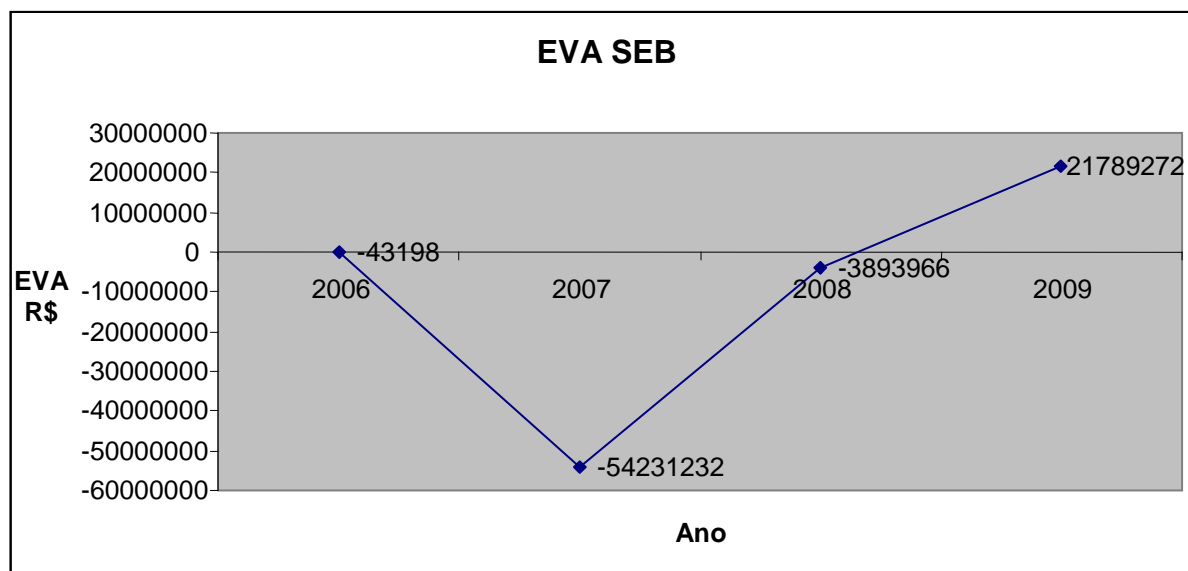
Fonte: Elaborado pelo autor. Demonstrações Financeiras do Centro Universitário Unimonte.

O GRÁF. 29 apresenta o EVA do Centro Universitário UNIBH. Em 2006, demonstrou um resultado negativo de EVA da ordem de 1,77 milhões de reais. Uma piora no resultado ocorreu em 2007 e em 2008, anos em que atingiu um EVA negativo da ordem de 12,6 milhões de reais. Em 2009, há uma forte reversão da tendência de resultado, mas mesmo assim ficando negativo na ordem de 1,17 milhões de reais. De acordo com a TAB. 10, a Média da instituição ficou negativa em torno de 6,23 milhões de reais e o seu Coeficiente de Variação foi de 0,91, o que coloca a mesma em um desempenho e uma variação intermediários, se comparados às demais empresas estudadas. Dentre os resultados anuais, destaca-se a forte reversão do EVA entre o ano de 2008 e de 2009.

**GRÁFICO 29 – EVA Centro Universitário UNIBH**

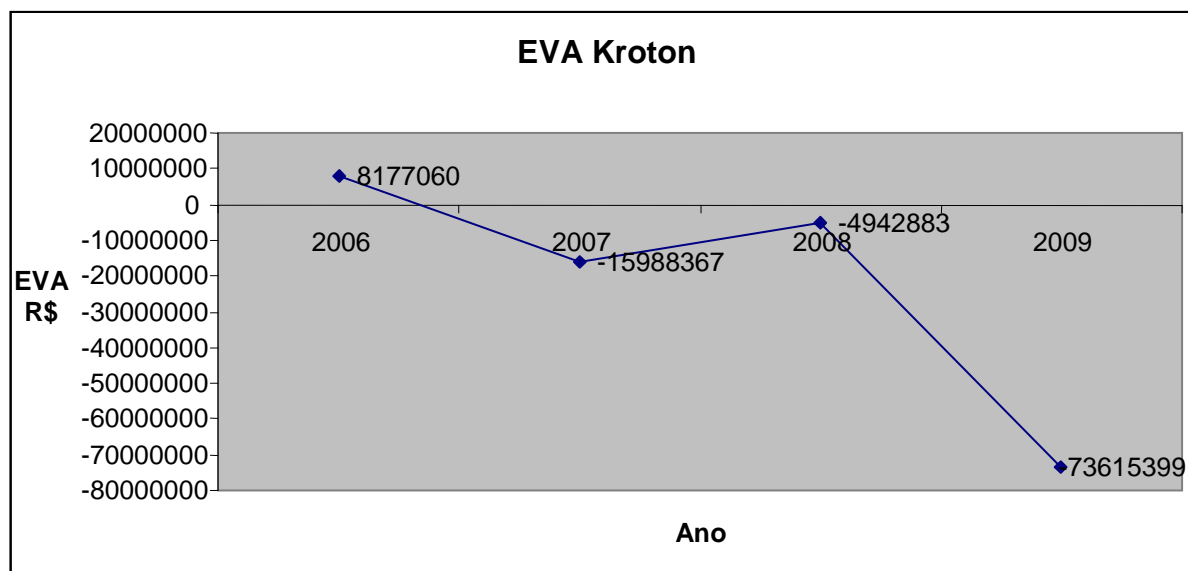
Fonte: Elaborado pelo autor. Demonstrações Financeiras do Centro Universitário UNIBH.

A SEB (GRÁF. 30) apresentou, no ano de 2006, um EVA negativo de aproximadamente 0,043 milhões de reais. Em 2007, o EVA fica negativo em 54,23 milhões de reais. Em 2008, ainda negativo, mas com forte reversão, fica na casa dos 3,89 milhões de reais. Em 2009, o EVA fica positivo, na ordem dos 21,79 milhões de reais. Utilizando-se da TAB.10 e do GRÁF. 30, observa-se que a instituição apresentou uma Média de EVA (cerca de 9 milhões de reais) intermediária e um elevado Coeficiente de Variação (3,53), se comparados aos mesmos parâmetros das demais instituições analisadas. Isso sugere uma geração de valor intermediária, mas que apresentou forte tendência de melhora após o ano de 2007. A empresa, entre 2006 e 2007, apresentou perda de vantagem competitiva, mas, a partir de 2007, entrou em um acentuado processo de reversão de tendência, passando a gerar valor (gerar vantagem competitiva) entre 2008 e 2009.

**GRÁFICO 30 – EVA SEB**

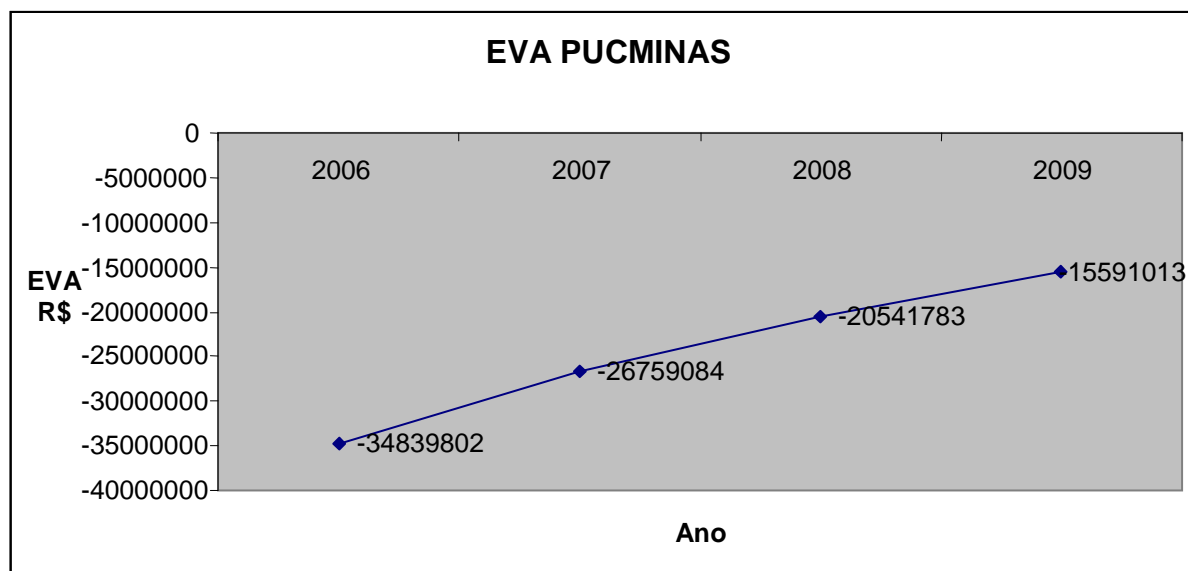
Fonte: Elaborado pelo autor. Demonstrações Financeiras SEB.

O GRÁF. 31 apresenta o resultado da Kroton. Em 2006, apresentou um EVA de aproximadamente 8,18 milhões de reais, resultado que ficou negativo nos anos consecutivos. Em 2009, o EVA atingiu o seu pior valor da série, na ordem de 73,62 milhões de reais. Tendo como base a TAB. 10, observa-se que a sua Média de EVA ficou negativa em aproximadamente 21,6 milhões de reais, ou seja, o terceiro pior resultado, dentre as instituições analisadas. O seu Coeficiente de Determinação foi de 1,67 (em módulo), que representa um valor intermediário, diante dos demais coeficientes das instituições pesquisadas. Dito de outra forma, a empresa demonstra perda de vantagem competitiva, que vem piorando de forma moderada, posicionando-se entre os três piores resultados analisados.

**GRÁFICO 31 – EVA Kroton**

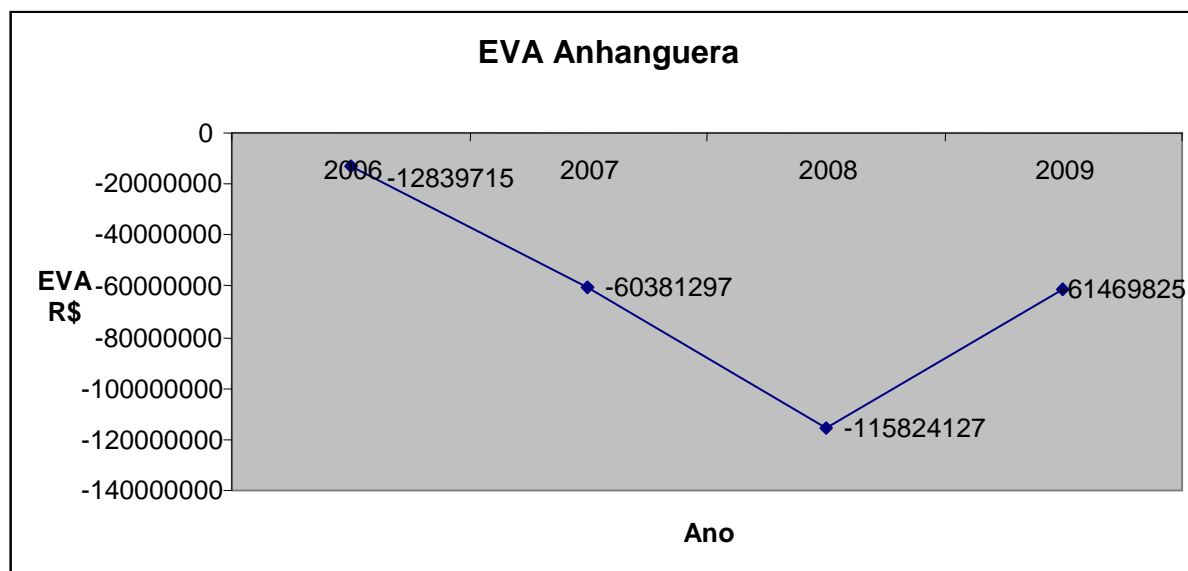
Fonte: Elaborado pelo autor. Demonstrações Financeiras Kroton Educacional.

O GRÁF. 32 apresenta os resultados da PUCMINAS. A instituição possui EVAs negativos em todo o período, embora de forma decrescente. Em 2006, ficou na casa dos 34,84 milhões de reais, chegando a 15,59 milhões de reais em 2009. Utilizando a TAB.10, observa-se que a sua Média ficou negativa em aproximadamente 24,4 milhões de reais, enquanto o seu Coeficiente de Variação foi de 0,34 (em módulo). Esses resultados apontam para a segunda pior Média e menor Coeficiente de Variação dentre as instituições pesquisadas. Pode-se concluir que a instituição, ainda que apresentando redução de sua perda de valor ao longo dos anos, demonstrou um resultado ruim e estável para o EVA, ou seja, uma posição de estável desvantagem competitiva.

**GRÁFICO 32 – EVA PUCMINAS**

Fonte: Elaborado pelo autor. Demonstrações Financeiras PUCMINAS.

Os resultados de EVA da Anhanguera podem ser vistos no GRÁF. 33. Em 2006, apresentou um EVA negativo da ordem de 12,84 milhões de reais. Em 2008, atingiu o seu pior valor negativo, na ordem de 115,82 milhões de reais. Em 2009, há uma reversão de resultado, que, ainda negativo, atinge a caso dos 61,47 milhões de reais. De acordo com a TAB. 10, observa-se que a empresa apresentou uma Média de EVA negativa em 62,6 milhões de reais (o menor resultado dentre as instituições analisadas) e um Coeficiente de Variação de 0,67 (em módulo), que representa um valor intermediário diante dos demais Coeficientes de Variação analisados. Em outras palavras, observa-se que a Anhanguera apresentou o menor desempenho diante das demais instituições, ou seja, a maior perda de valor e uma variação em um nível intermediário diante das empresas estudadas, o que coloca a empresa em posição de desvantagem competitiva diante das demais.

**GRÁFICO 33 – EVA Anhanguera**

Fonte: Elaborado pelo autor. Demonstrações Financeiras Anhanguera.

#### 5.1.2.2-Estratégia (CGR1 e CGR2)

A TAB. 11 e os GRÁF. 34 a 42 representam a CGR1 (proporção entre as Despesas Totais e as Vendas Líquidas) para as instituições analisadas. É importante observar que quanto menor o índice, melhor é a capacidade de gestão dos recursos e, conseqüentemente, o desempenho da estratégia adotada (HAMBRICK, 1983; BERMAN *et al*, 1999).

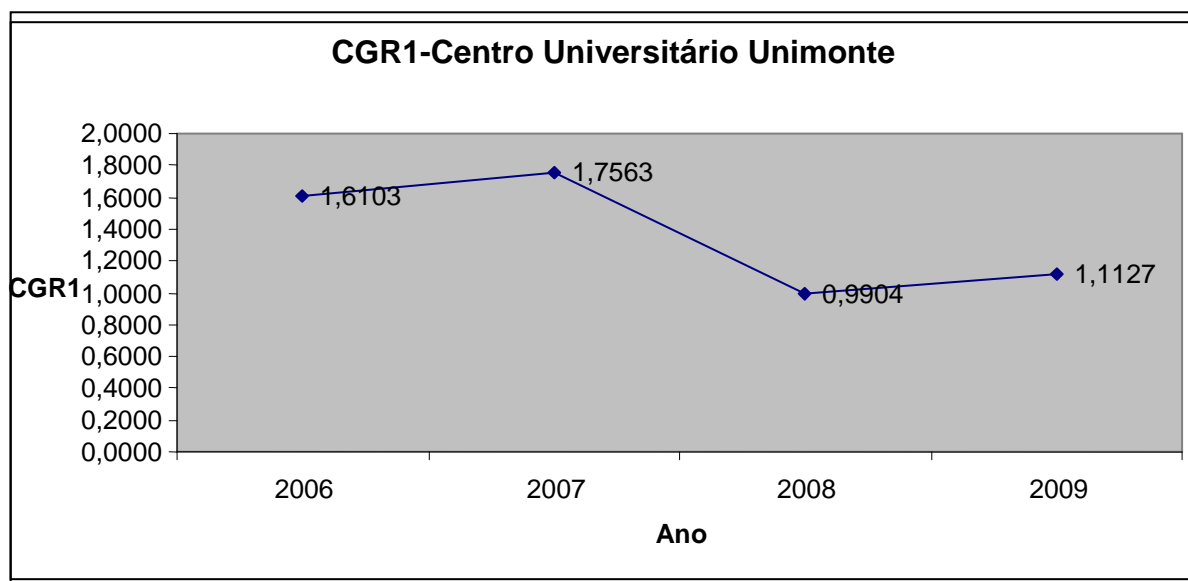
**TABELA 11 – Estatística descritiva – CGR1**

Organização	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
Unimonte	0,99	1,76	1,37	0,37	0,27
UNIBH	1,00	1,10	1,04	0,04	0,04
PUCSP	0,98	1,09	1,03	0,05	0,05
PUCMINAS	0,96	1,03	0,99	0,03	0,03
Anhanguera	0,87	1,03	0,97	0,08	0,30
Kroton	0,69	1,28	0,95	0,25	0,26
UNA	0,93	0,96	0,94	0,02	0,02
Estácio de Sá	0,92	0,95	0,94	0,02	0,02
SEB	0,00	1,33	0,75	0,55	0,73

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao se avaliar o Centro Universitário Unimonte (GRÁF. 34), observa-se um quadro desfavorável para a CGR1, que é a pior Média das instituições analisadas: 1,37 (TAB. 11). O Coeficiente de Variação é mediano (0,27), se comparado ao das outras instituições, aparentando uma tendência de melhoria na CGR1 no período. Dito de outra maneira, observa-se um baixo desempenho da estratégia adotada pela instituição, ainda que com certa tendência de melhoria para o período analisado.

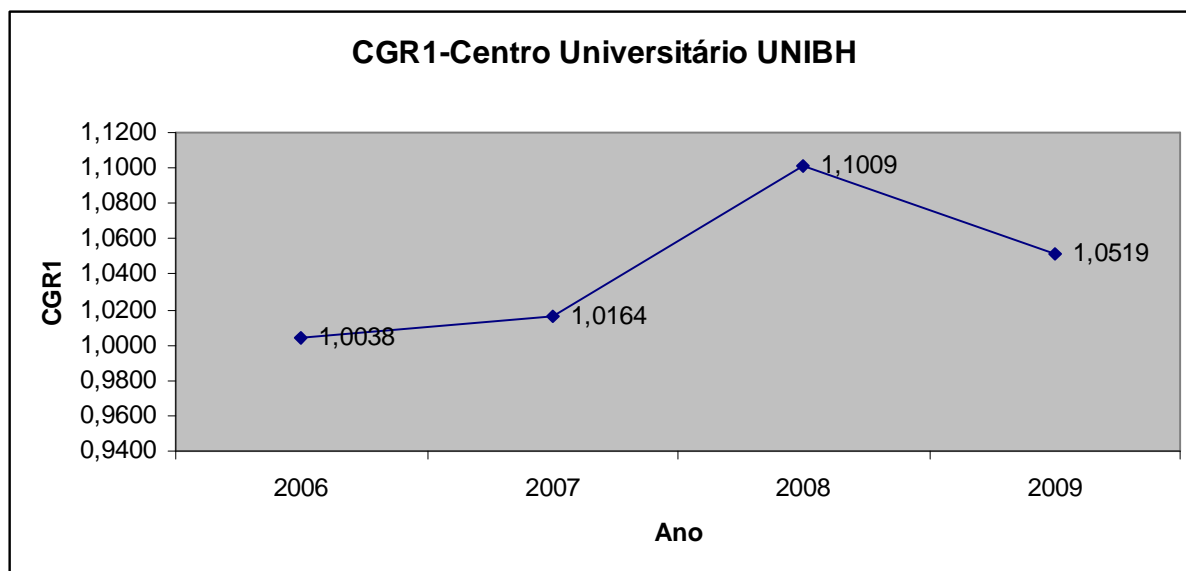
**GRÁFICO 34 – CGR1 – Centro Universitário Unimonte**



Fonte: Elaborado pelo autor.

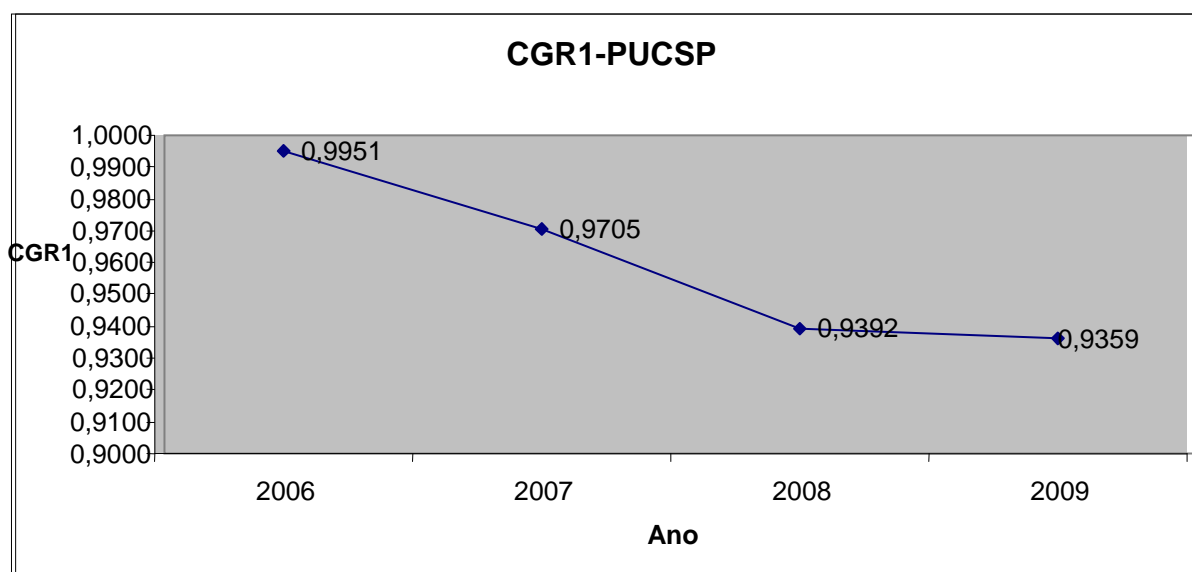
O Centro Universitário UNIBH (GRÁF. 35) apresenta uma progressiva piora do índice entre os anos de 2006 e 2008 e uma melhoria em 2009. Entretanto, como se pode observar na TAB 11, apresenta a segunda pior Média e um baixo Coeficiente de Variação (1,04 e 0,04, respectivamente), demonstrando um baixo desempenho da estratégia para o período.



**GRÁFICO 35 – CGR1 – Centro Universitário UNIBH**

Fonte: Elaborado pelo autor.

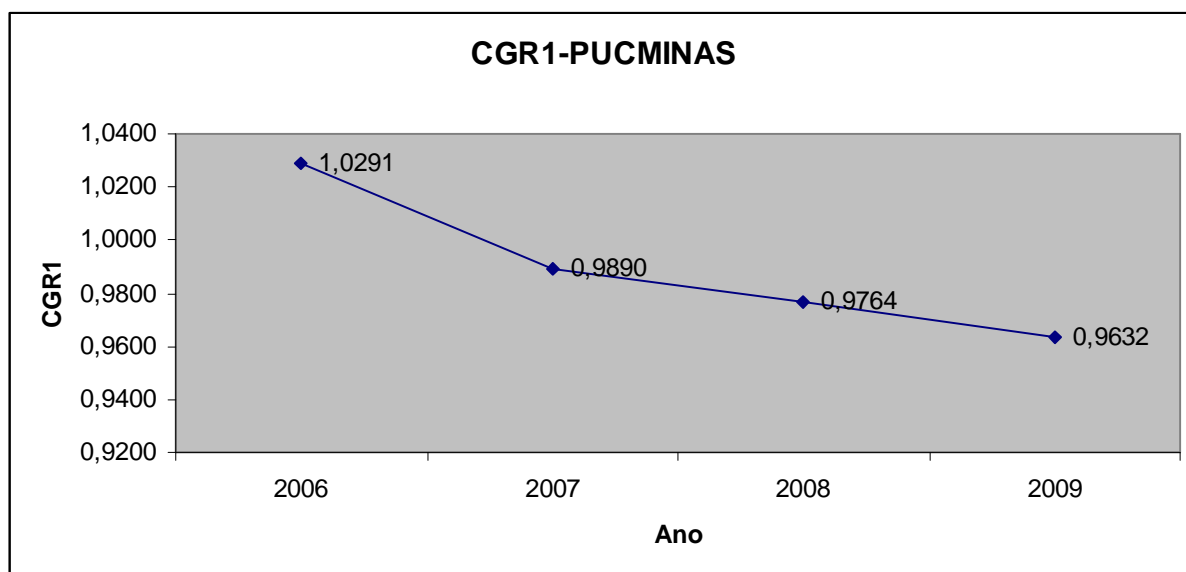
O CGR1 da PUCSP pode ser visto no GRÁF. 36. A instituição apresenta a terceira pior Média de CRG1 (1,03) - TAB. 11 - com um moderado Coeficiente de Variação (0,05). Isso indica que a instituição possui um baixo desempenho da estratégia, mas que melhorou moderadamente nos anos analisados.

**GRÁFICO 36 – CGR1 - PUCSP**

Fonte: Elaborado pelo autor.

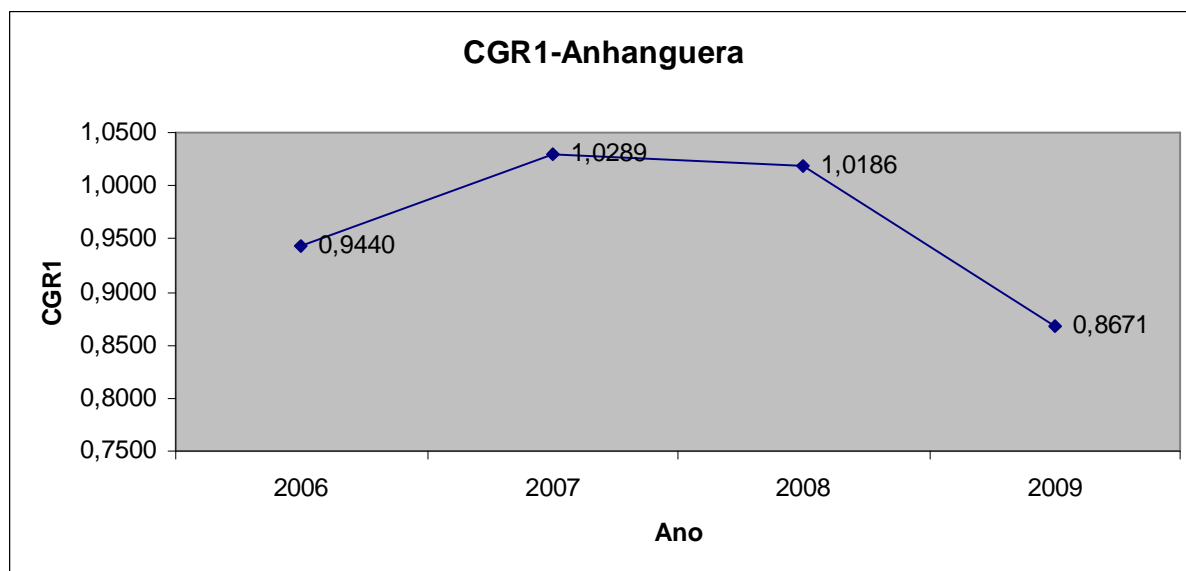
A PUCMINAS (GRÁF. 37) apresentou melhoria no CGR1 em todos os anos analisados, saindo de um índice de 1,0291, em 2006, para 0,9632, em 2009. Tendo como base a TAB. 11, pode-se observar que a sua Média de CGR1 possui um valor intermediário dentre as instituições analisadas. Um Coeficiente de Variação baixo demonstra que, embora haja constante melhoria durante os anos avaliados, essa não foi de grande relevância.

**GRÁFICO 37 – CGR1 - PUCMINAS**



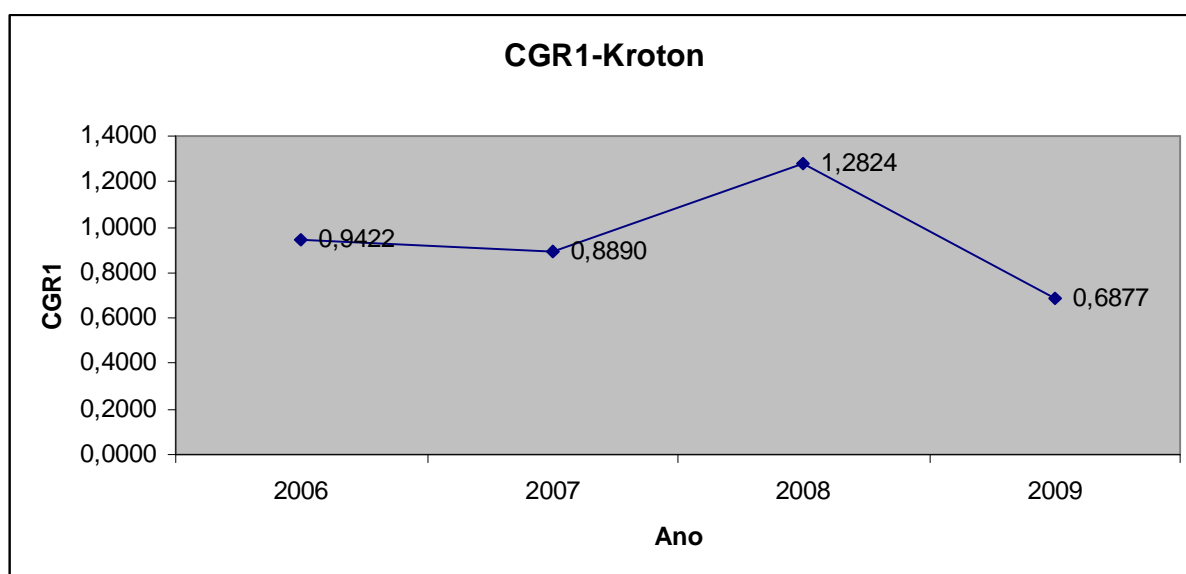
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Anhanguera (GRÁF. 38) apresenta tendência de melhora do CGR1 no período, embora tenha apresentado piora entre 2006 e 2007. Apresentou uma Média considerada intermediária diante das demais instituições analisadas (0,97), TAB 11, que conjuntamente com um elevado Coeficiente de Variação (0,30, TAB 11) demonstra uma grande alteração de valores no período, sugerindo um desempenho da estratégia mediano, com grandes oscilações e tendência de melhora.

**GRÁFICO 38 – CGR1 - Anhanguera**

Fonte: Elaborado pelo autor.

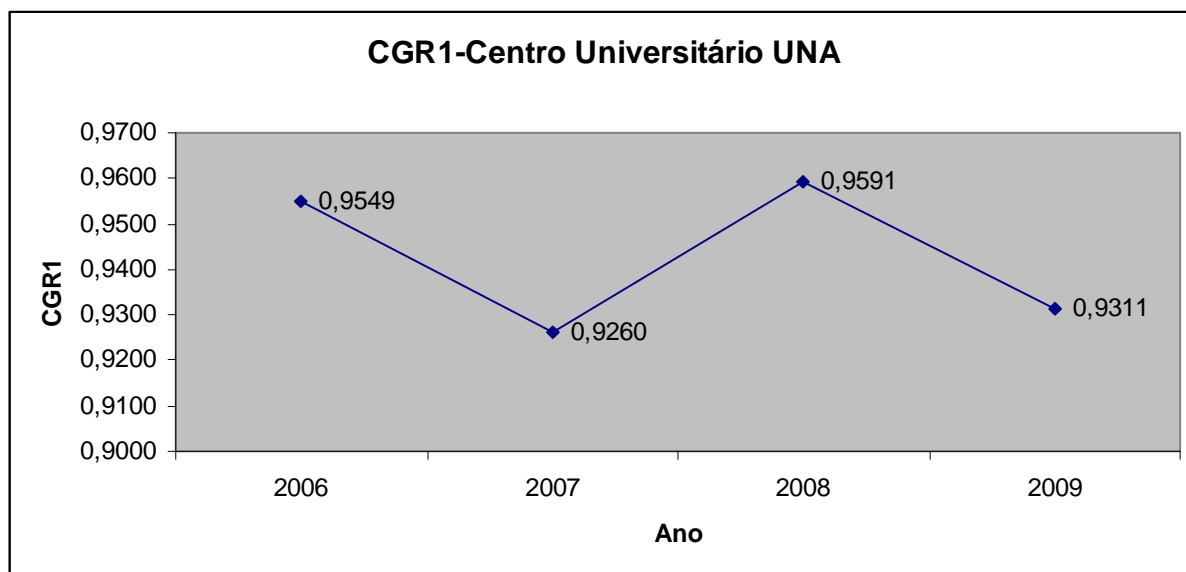
O GRÁF. 39 apresenta a CGR1 para a Kroton. O gráfico demonstra uma tendência de melhoria no índice, somente não ocorrida em 2008. Tendo como base a TAB 11, observa-se uma Média do CGR1 intermediária, se comparada àquela das demais instituições (0,95) e um Coeficiente de Variação também intermediário (0,26), o que demonstra um mediano desempenho da estratégia adotada, tendência moderada de melhoria.

**GRÁFICO 39 – CGR1 - Kroton**

Fonte: Elaborado pelo autor.

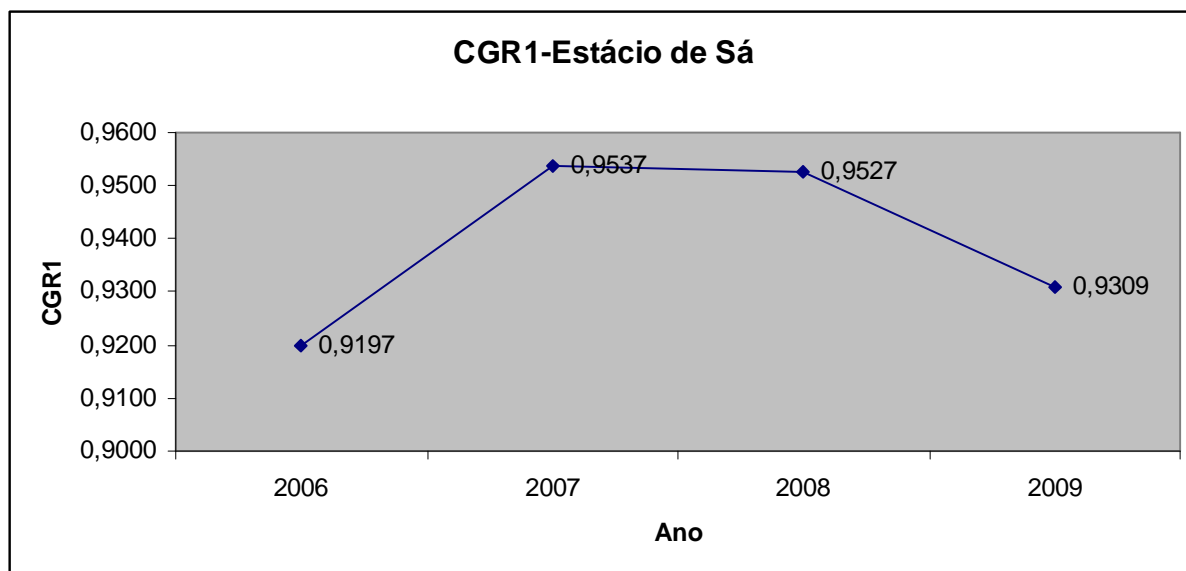
O Centro Universitário UNA, (GRÁF. 40) apresenta uma alternância entre melhora e piora do índice ao longo dos anos avaliados, entretanto com um baixo Coeficiente de Variação (o menor dentre as instituições analisadas) e uma Média baixa, se comparada às demais (TAB 11), indicando boa regularidade em uma estratégia de desempenho superior.

**GRÁFICO 40 - CGR1 – Centro Universitário UNA**



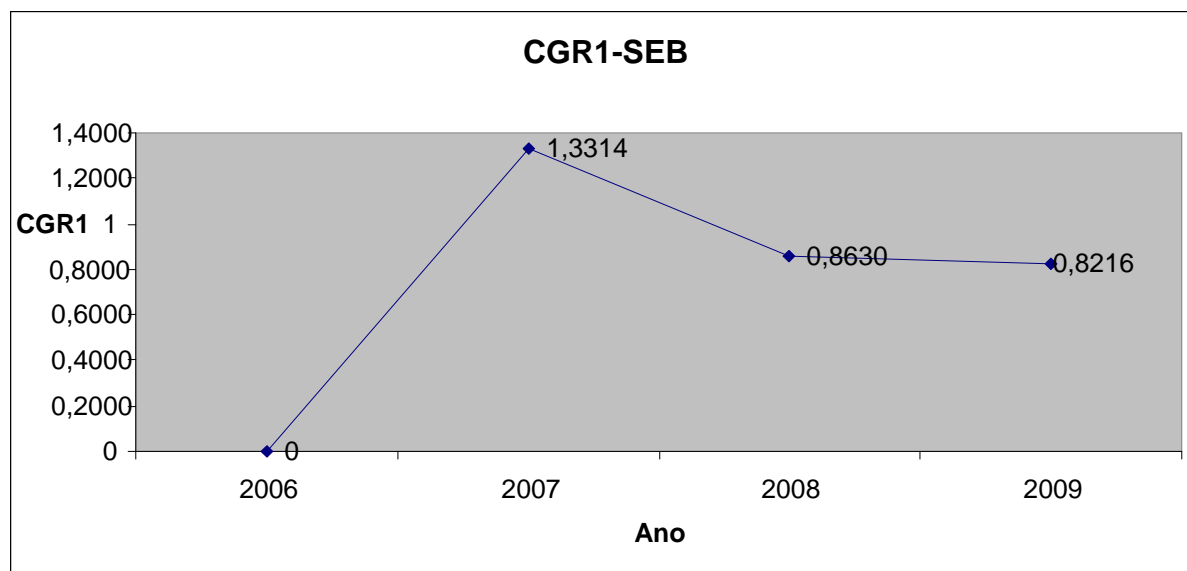
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Estácio de Sá (GRÁF. 41) demonstra estabilidade no CGR1. Uma Média de 0,94 com um Coeficiente de Variação de 0,02 (TAB. 11) confirmam essa estabilidade, conjuntamente com uma estratégia com o desempenho superior, se comparado com as demais instituições.

**GRÁFICO 41 – CGR1 – Estácio de Sá**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O GRÁF. 42 representa o CGR1 da SEB. O resultado nulo em 2006 representa a inexistência de suas operações. O índice, após um resultado ruim em 2007, apresentou tendência de estabilização em 2008 e 2009. Uma Média de 0,75 coloca a instituição como o melhor resultado dentre aquelas analisadas. Um Coeficiente de Variação mais elevado dentre as instituições analisadas (0,73) juntamente com a análise do GRÁF. 42 demonstram tendência de melhoria do índice durante o período analisado, sugerindo um desempenho da estratégia muito bom e que variou muito no período analisado.

**GRÁFICO 42 – CGR1 - SEB**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda tendo como análise a TAB.11, observa-se que Unimonte, UNIBH e PUCSP apresentam maiores médias de CGR1, ou seja, piores desempenhos de suas estratégias, quantificadas pela relação “Despesas Totais/ Vendas Líquidas”. UNIBH e PUCMINAS também apresentam baixos Coeficientes de Variação associados, o que demonstra estabilidade em um patamar baixo de desempenho da estratégia no período analisado. Unimonte, apesar de um alto CGR1, apresenta um Coeficiente de Variação mais elevado e uma tendência de redução do CGR1, o que pode ser visto como esforço por parte da instituição para a melhoria do índice a partir de 2007.

Por outro lado, UNA, Estácio de Sá e SEB apresentam os menores e melhores índices de CGR1, demonstrando ser as estratégias mais bem sucedidas no período. As duas primeiras apresentaram baixos Coeficientes de Variação, sugerindo estabilidade, enquanto a terceira possui um índice elevado, sugerindo grande variabilidade no período analisado.

PUCMINAS, Anhanguera e Kroton apresentam Médias de CGR1 intermediárias, se comparadas às demais instituições e também bastante similares. PUCMINAS apresenta reduzido Coeficientes de Variação o que indica estabilidade em sua estratégica. Anhanguera e Kroton apresentam Coeficientes de Variação elevados, indicando menor estabilidade e consistência da estratégia, porém ainda em um patamar intermediário, se comparado aos das demais instituições.

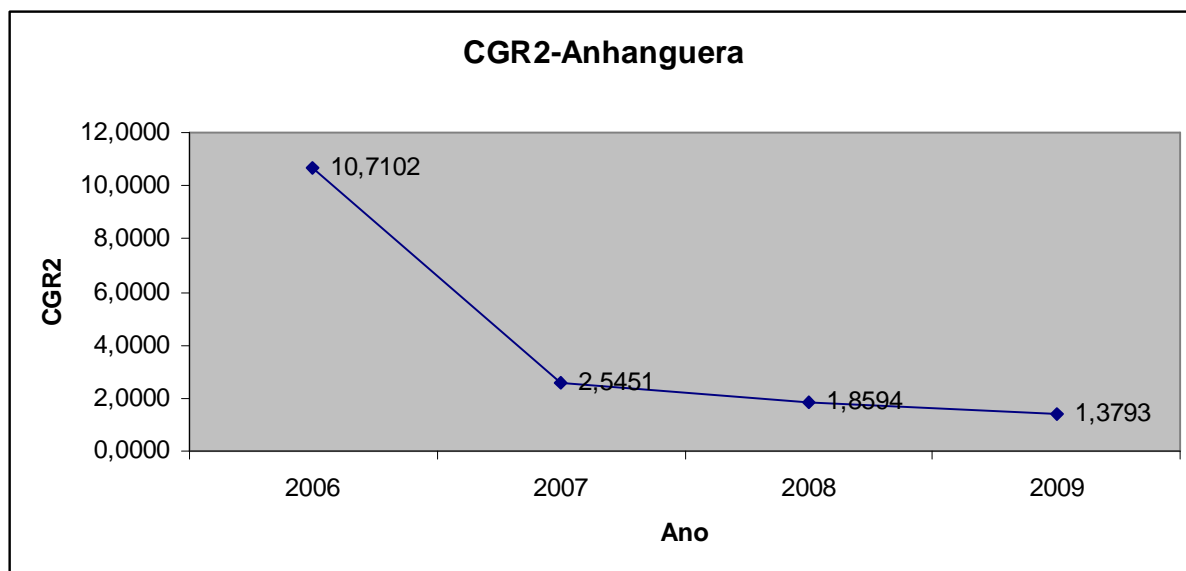
A TAB. 12 e os GRÁF. 43 a 51 representam a CGR2 (proporção entre o Ativo Permanente e as Vendas Líquidas) para as instituições analisadas. Novamente vale destacar que, quanto menor o índice, melhor é o desempenho da estratégia adotada pela empresa (HAMBRICK, 1983; BERMAN *et al.*, 1999).

**TABELA 12 – Estatística descritiva – CGR2**

Organização	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
Anhanguera	1,36	10,71	4,12	4,42	0,29
UNIBH	0,83	0,93	0,89	0,04	0,04
PUCMINAS	0,80	0,88	0,83	0,03	0,04
Kroton	0,38	1,15	0,80	0,35	0,44
Unimonte	0,57	0,64	0,61	0,03	0,05
UNA	0,51	0,60	0,56	0,04	0,06
PUCSP	0,40	0,54	0,49	0,06	0,12
SEB	0,00	0,62	0,39	0,28	0,70
Estácio de Sá	0,19	0,35	0,29	0,07	0,24

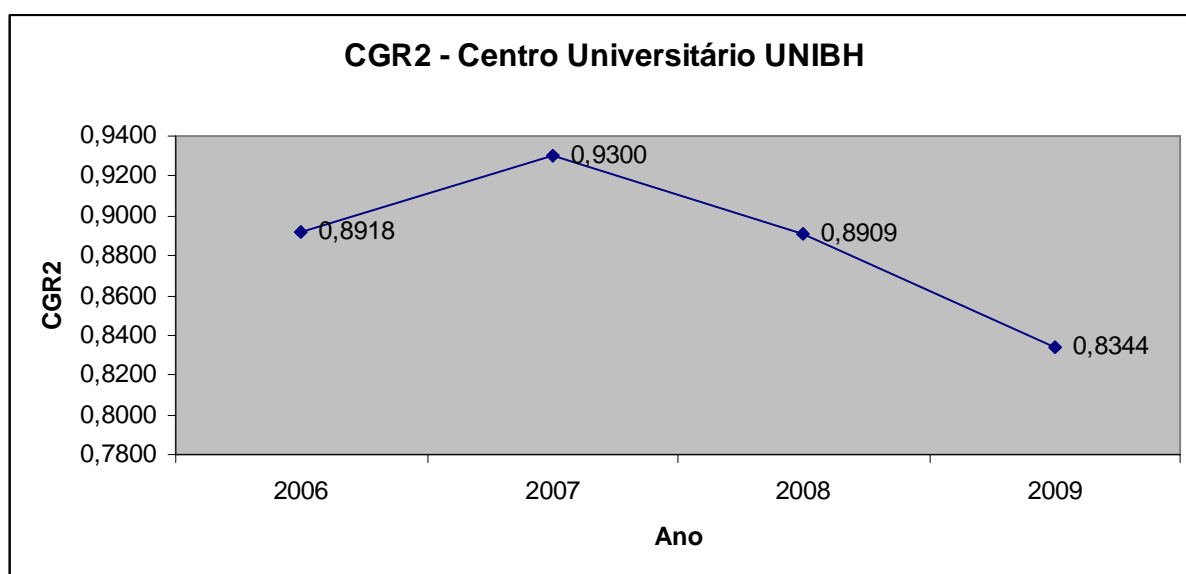
Fonte: Elaborada pelo autor.

O GRÁF. 43 apresenta o CGR2 da Anhanguera. Pode-se observar uma melhora do índice entre 2006 e 2009. Tomando-se como base a TAB. 12, observa-se que a Média (4,12) é a mais elevada e o Coeficiente de Variação é intermediário, se comparados ao das demais instituições. Dito de outra forma, os valores da média e do Coeficiente de Variação da Anhanguera sugerem um resultado estratégico ruim, se comparado ao das demais instituições, com moderada tendência de melhoria para o período analisado.

**GRÁFICO 43 – CGR2 – Anhanguera**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o CGR2 do Centro Universitário UNIBH, GRÁF. 44, observa-se uma piora no resultado entre 2006 e 2007 e uma melhora nos anos seguintes. Analisando os dados da TAB. 12, constata-se que a instituição apresenta a segunda pior Média de CGR2 dentre as instituições analisadas (0,89), associado ao segundo menor Coeficiente de Variação. Isso indica um fraco e estável desempenho da estratégia no período analisado.

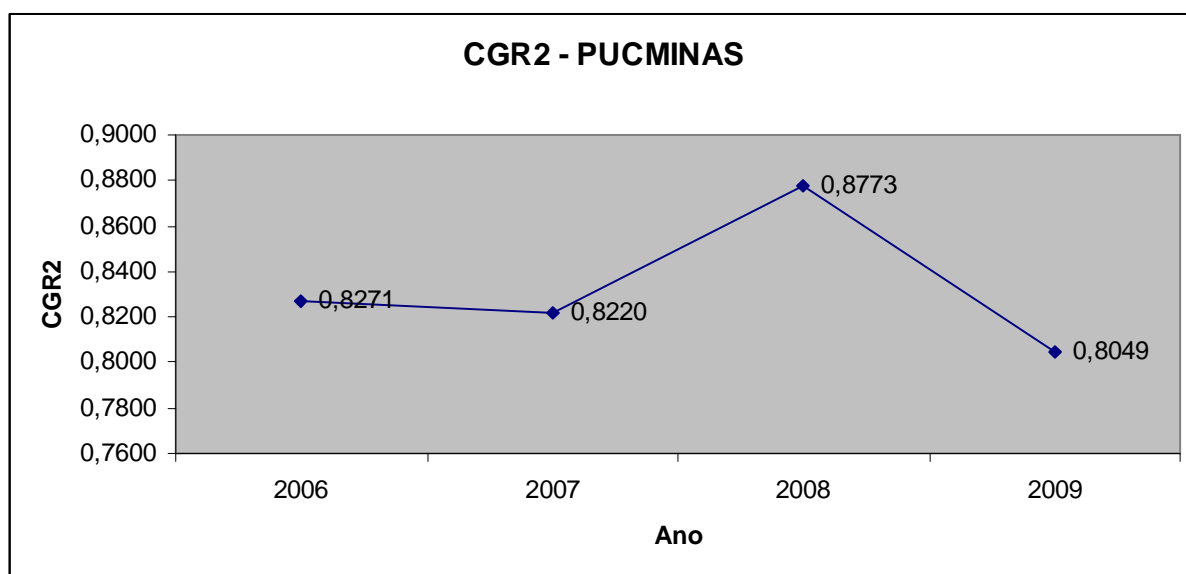
**GRÁFICO 44 – CGR2 – Centro Universitário UNIBH**

Fonte: Elaborado pelo autor.



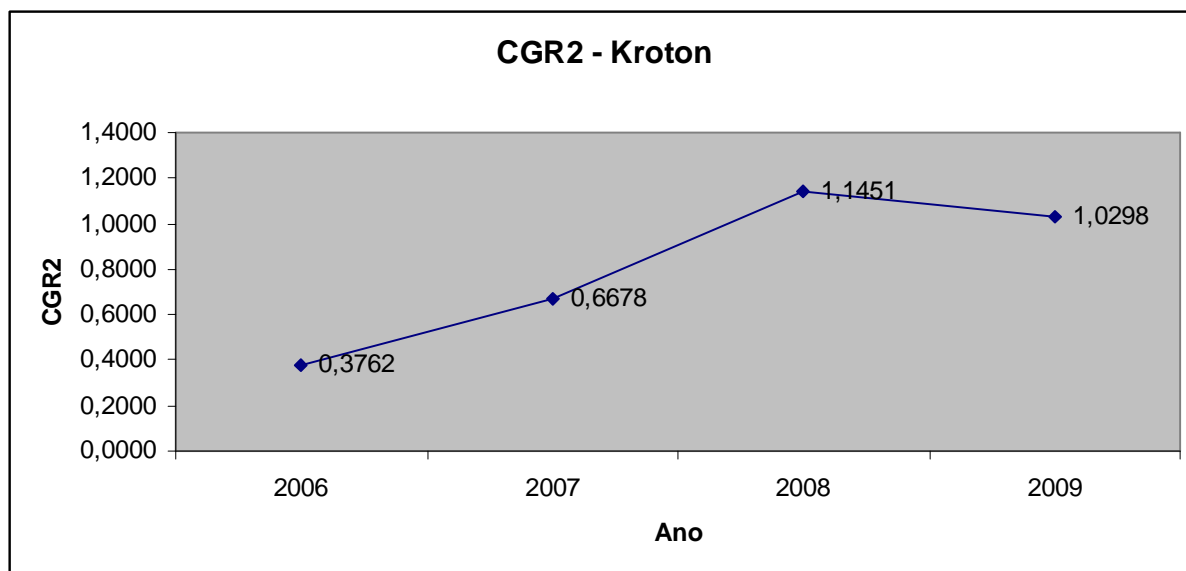
A PUCMINAS (GRÁF. 45) apresenta tendência de melhoria no período analisado. Exceto em 2008, em todos os anos, o índice apresentou redução. Entretanto, a instituição apresenta a terceira e pior e mais elevada Média (0,83) e o mais baixo Coeficiente de Variação (0,04) de todas as instituições. Isso indica que, mesmo melhorando o resultado da estratégia, isso ocorreu de forma ainda muito branda, mantendo a instituição com um desempenho estratégico fraco, se comparado às outras instituições.

**GRÁFICO 45 – CGR2 – PUCMINAS**



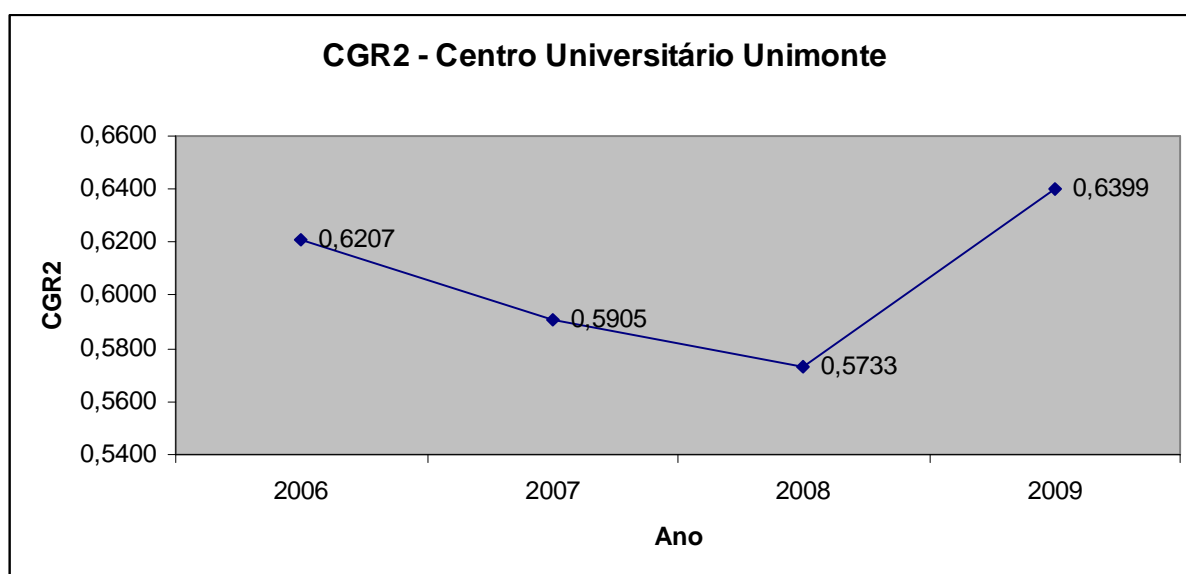
Fonte: Elaborado pelo autor.

O GRÁF. 46 apresenta o CGR2 da Kroton para o período. Nele pode-se observar uma tendência de piora do índice, exceto para 2009, que apresenta melhoria com relação a 2008. Segundo a TAB. 12, a Média do CGR2 está em um patamar intermediário (0,80), comparativamente à média das demais instituições. Comparativamente, o Coeficiente de Variação é elevado (0,44), demonstrando que o desempenho estratégico da instituição é mediano e que o mesmo tem piorado acentuadamente durante os anos analisados.

**GRÁFICO 46 – CGR2 – Kroton**

Fonte: Elaborado pelo autor.

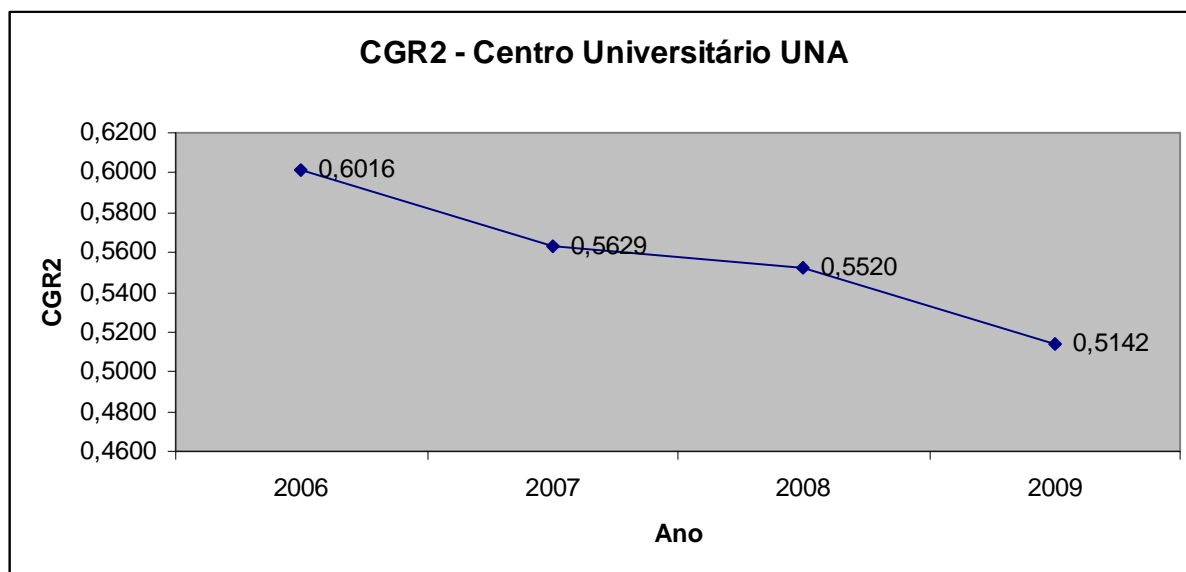
O CGR2 do Centro Universitário Unimonte pode ser visto no GRÁF. 47. A instituição apresentou redução no índice entre 2006 e 2008. Entretanto o mesmo voltou a subir em 2009, ano que estabeleceu o seu pior patamar. Tendo como base a TAB. 12, a Média do CGR2 e o seu Coeficiente de Variação são 0,61 e 0,05, respectivamente. Isso coloca o desempenho estratégico da instituição em um nível intermediário e estável, se comparado com as demais instituições.

**GRÁFICO 47 – CGR2 – Centro Universitário Unimonte**

Fonte: Elaborado pelo autor.

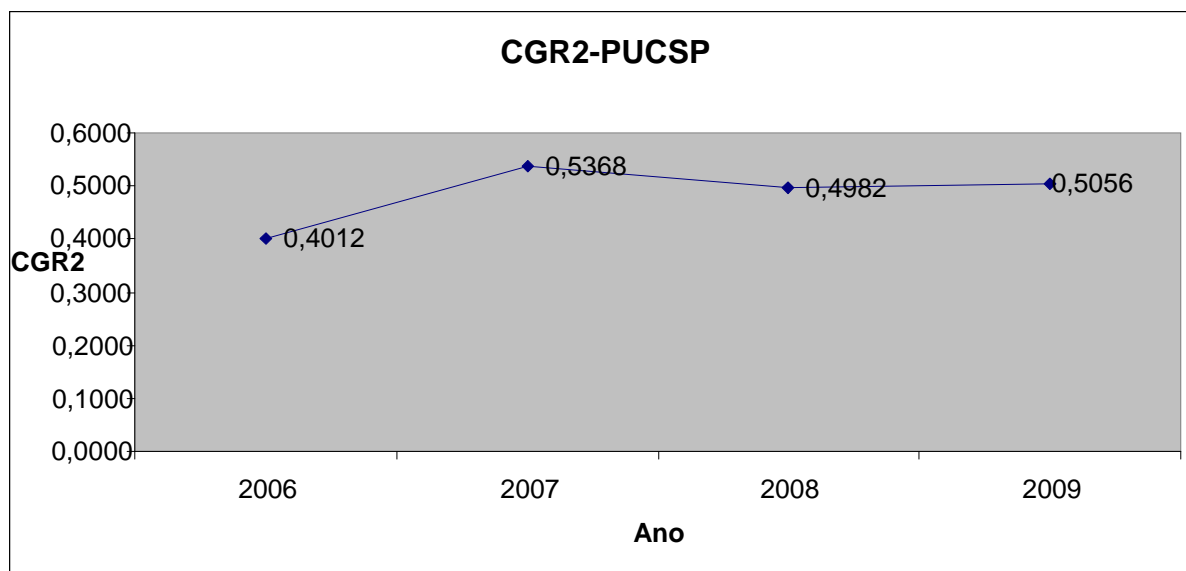
O GRÁF. 48 apresenta o resultado do CGR2 para o Centro Universitário UNA. Observa-se um decréscimo no índice que, associado a uma Média intermediária e um baixo Coeficiente de Variação (0,56 e 0,06 respectivamente), TAB. 12, demonstram um desempenho intermediário e estável da estratégia da instituição.

**GRÁFICO 48 – CGR2 – Centro Universitário UNA**



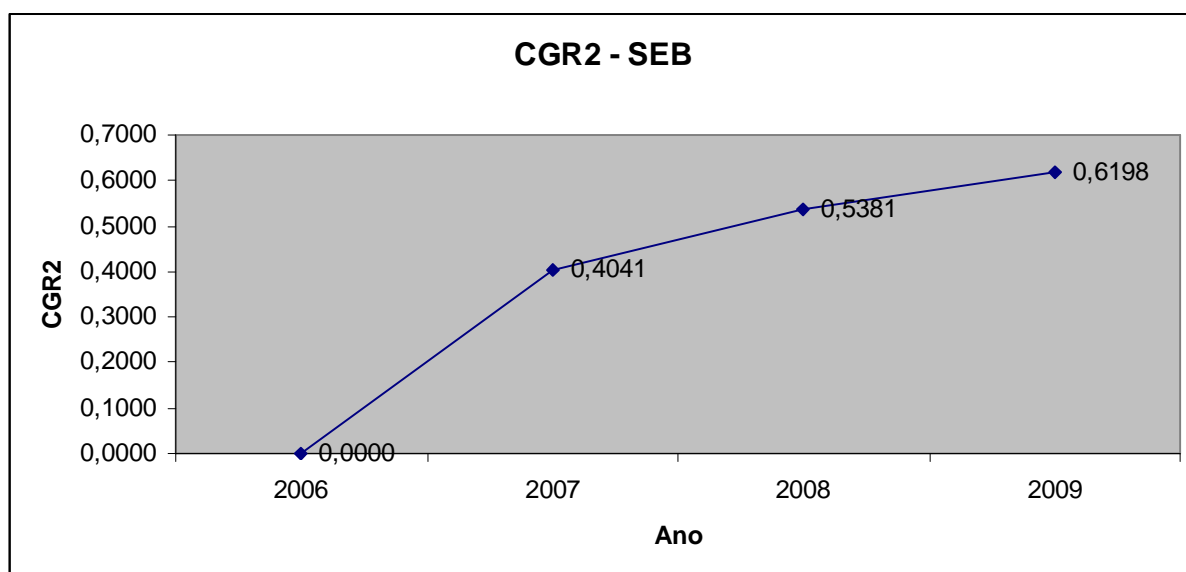
Fonte: Elaborado pelo autor.

O CGR2 da PUCSP (GRÁF. 49) apresenta tendência de piora nos anos analisados. Somente, em 2009, houve melhoria no índice, comparativamente a 2008. A Média e o Coeficiente de Variação da instituição são respectivamente 0,49 (valor baixo comparando-se às demais instituições) e 0,12 (valor também baixo dentre as instituições analisadas). Isso indica que houve um bom e estável desempenho de sua estratégia no período analisado.

**GRÁFICO 49 – CGR2 – PUCSP**

Fonte: Elaborado pelo autor.

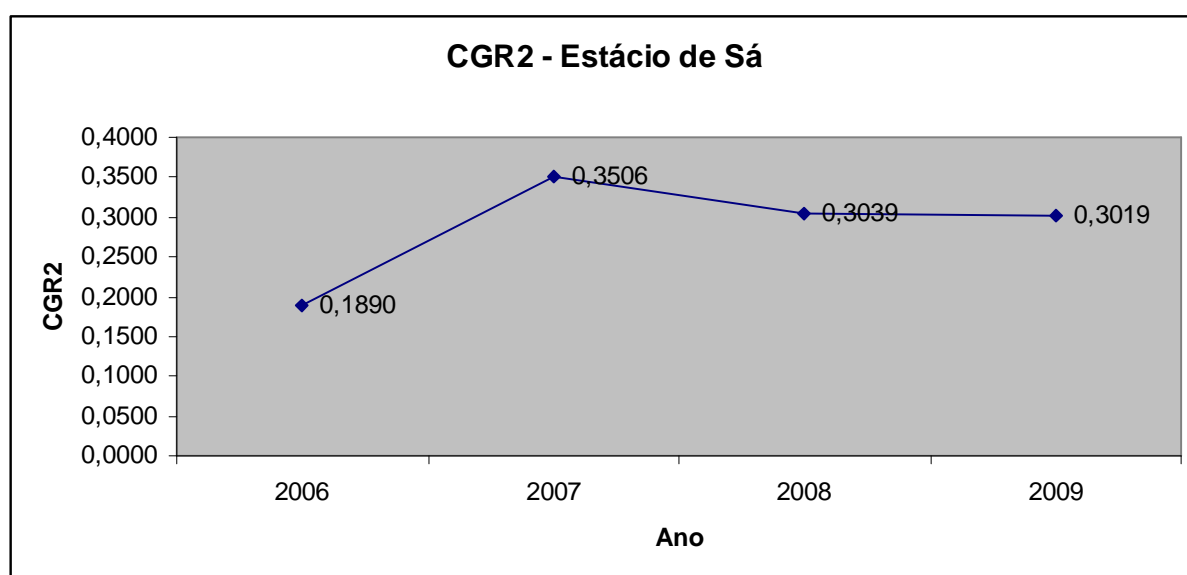
A SEB também apresentou piora do CGR2 em todos os anos analisados (GRÁF. 50). Entretanto é a segunda melhor Média (0,39), com o maior Coeficiente de Variação (0,70), indicando que o desempenho da estratégia é muito bom, entretanto piorando rapidamente, se comparado às demais instituições.

**GRÁFICO 50 – CGR2 – SEB**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O GCR2 da Estácio de Sá (GRÁF. 51) piorou nos anos analisados, se comparado ao valor inicial (0,189). Entretanto, nos anos de 2008 e de 2009, ele praticamente se estabiliza em um valor abaixo de 2007. De acordo com a TAB. 12, a Média é de 0,29, ou seja, a melhor diante das instituições analisadas. O Coeficiente de Variação é de 0,24, representando um valor intermediário, se comparado ao das outras instituições. Isso sugere que a instituição, mesmo apresentando ligeira piora no seu CGR2, demonstrou ser a mais bem sucedida em sua estratégia, se comparada às outras instituições, mesmo que esse resultado tenha piorado de forma moderada.

**GRÁFICO 51 – CGR2 – Estácio de Sá**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda tendo como foco de análise a TAB. 12, pode-se observar que Anhanguera, UNIBH e PUCMINAS obtiveram os maiores resultados de CGR2, ou seja, os piores resultados em termos de desempenho de suas estratégias medidas pela relação “Ativos Permanentes / Vendas Líquidas”. A segunda e a terceira apresentaram baixos Coeficientes de Variação, enquanto que a Anhanguera apresenta um índice intermediário. Isso indica estabilidade em um baixo patamar de desempenho da estratégia para a UNIBH e para a PUCMINAS. No caso da Anhanguera, um Coeficiente de Variação intermediário conjuntamente com a análise do GRÁF. 43 indicam uma tendência moderada de melhora do índice para o período analisado.

Por outro lado, PUCSP, SEB e Estácio de Sá apresentaram as melhores médias de CGR2 para o período. A PUCSP e Estácio de Sá apresentam baixos Coeficientes de Variação, indicando a estabilidade de um bom desempenho. A SEB apresenta um elevado Coeficiente de Variação (0,70),

que, analisado conjuntamente com o gráfico 50, sugere uma acentuada piora no desempenho estratégico da empresa.

Kroton, Unimonte e UNA constituem o grupo de Médias intermediárias de CGR2. Kroton apresenta um elevado Coeficiente de Variação, que associado ao GRÁF. 46 sugere que ela teve um desempenho estratégico intermediário e que piorou acentuadamente no período avaliado. A Unimonte e a UNA apresentaram baixos Coeficientes de Variação, sugerindo estratégias de desempenho intermediário e estável.

### 5.1.2.3-Firma

#### 5.1.2.3.1- Produção (EFP)

A Eficiência Produtiva (EFP, dada pela Receita Bruta / Custos e Despesas Totais) das instituições analisadas pode ser vista na TAB. 13. É importante ressaltar que quanto maior o índice, melhor é a eficiência produtiva da empresa. Observa-se que há pouca variação nos períodos analisados, exceto para a organização SEB, com variação de 71%, fato que revela uma menor eficiência na gestão dos custos e despesas proporcionalmente à Receita Bruta. Já em relação à Média, observa-se que, das nove organizações que compõem a amostra estudada, cinco mantiveram um desempenho médio acima de 1.

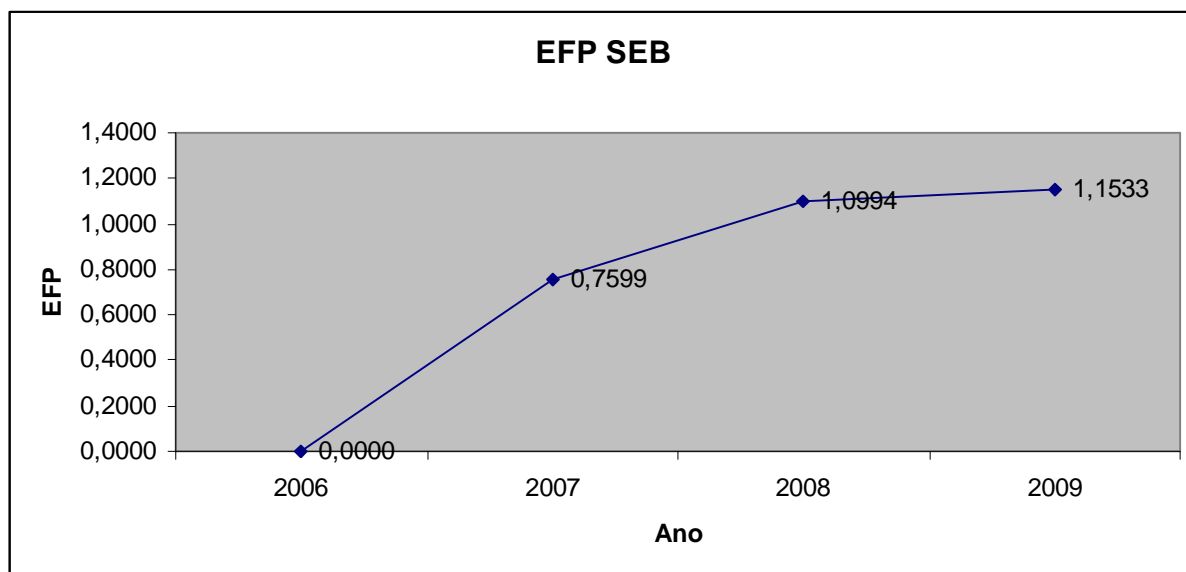
**TABELA 13 – Estatística descritiva – EFP**

Organização	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
Kroton	0,98	1,15	1,09	0,08	0,07
UMA	1,03	1,11	1,07	0,04	0,03
Estácio de Sá	1,03	1,07	1,05	0,01	0,01
Anhanguera	0,97	1,06	1,02	0,04	0,04
PUCMINAS	0,98	1,03	1,01	0,02	0,02
PUCSP	0,93	1,01	0,98	0,04	0,04
UNIBH	0,92	1,00	0,97	0,04	0,04
Unimonte	0,87	0,96	0,92	0,04	0,04
SEB	0,00	1,15	0,75	0,53	0,71

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao se analisar especificamente o resultado apresentado pela SEB para EFP, utilizando-se o GRÁF. 52 e a TAB.13, simultaneamente, observa-se que, apesar de uma Média inferior às demais, a empresa apresentou uma grande melhoria no índice, já apresentando, em 2008 e 2009, um resultado superior à melhor Média das instituições da amostra (1,15 contra 1,09).

**GRÁFICO 52 – EFP - SEB**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, pode-se concluir que as EFP das instituições foram relativamente próximas umas das outras para o período analisado, demonstrando certa similaridade na relação entre receitas totais e custos e despesas totais. Mesmo existindo essa similaridade, pode-se observar que as instituições que obtiveram as melhores Médias de EFP foram: Kroton (1,09), Centro Universitário UNA (1,07) e Estácio de Sá (1,05). Na contramão, as de pior resultado foram: SEB (0,75), UNIBH (0,97) e PUCSP (0,98).

#### 5.1.2.3.2- Marketing (EP)

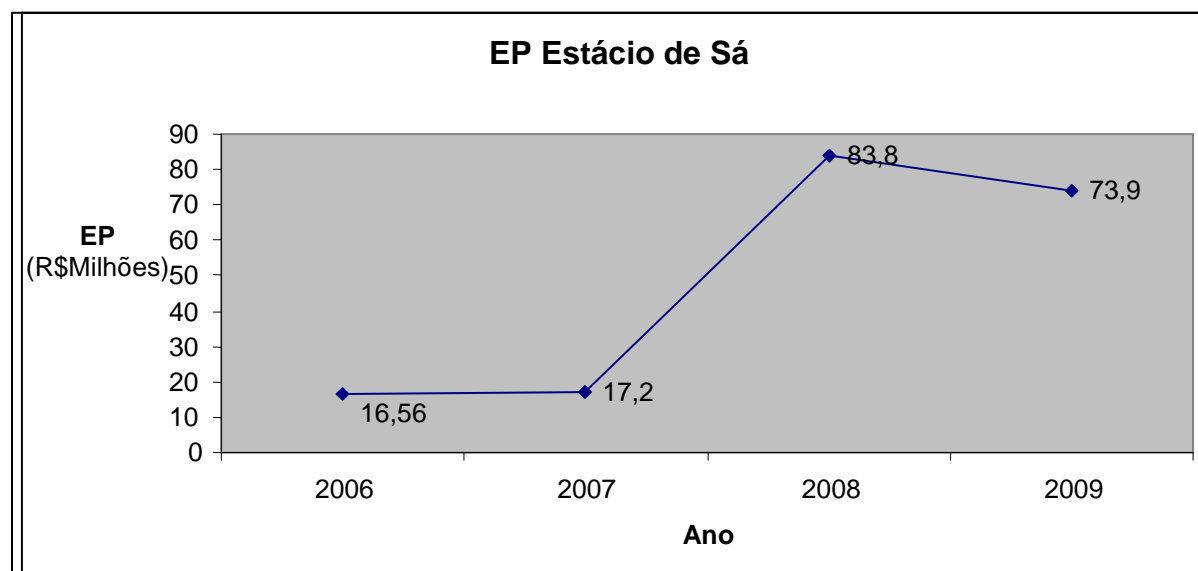
A TAB. 14 apresenta os gastos em Reais com Estratégias Promocionais (EP) das instituições pesquisadas.

**TABELA 14 – Estatística descritiva – EP**

Organização	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
Estácio de Sá	16.560.000,00	83.802.000,00	47.853.750,00	35.996.244,51	0,75
Anhanguera	10.430.000,00	58.800.000,00	31.157.500,00	22.848.236,07	0,73
PUCMINAS	59.471,00	64.496.000,00	24.453.953,63	27.814.141,40	1,14
SEB	0,00	44.655.000,00	21.618.000,00	19.904.188,15	0,92
Kroton	11.684.000,00	21.576.000,00	15.858.250,00	4.340.810,40	0,27
UNIBH	2.649.641,00	3.600.149,00	3.220.342,25	403.502,81	0,13
PUCSP	2.027.000,00	2.924.000,00	2.549.250,00	420.262,12	0,16
UMA	1.481.000,00	2.352.000,00	1.999.250,00	371.662,37	0,19
Unimonte	816.000,00	1.081.000,00	961.250,00	109.210,42	0,11

Fonte: Elaborada pelo autor.

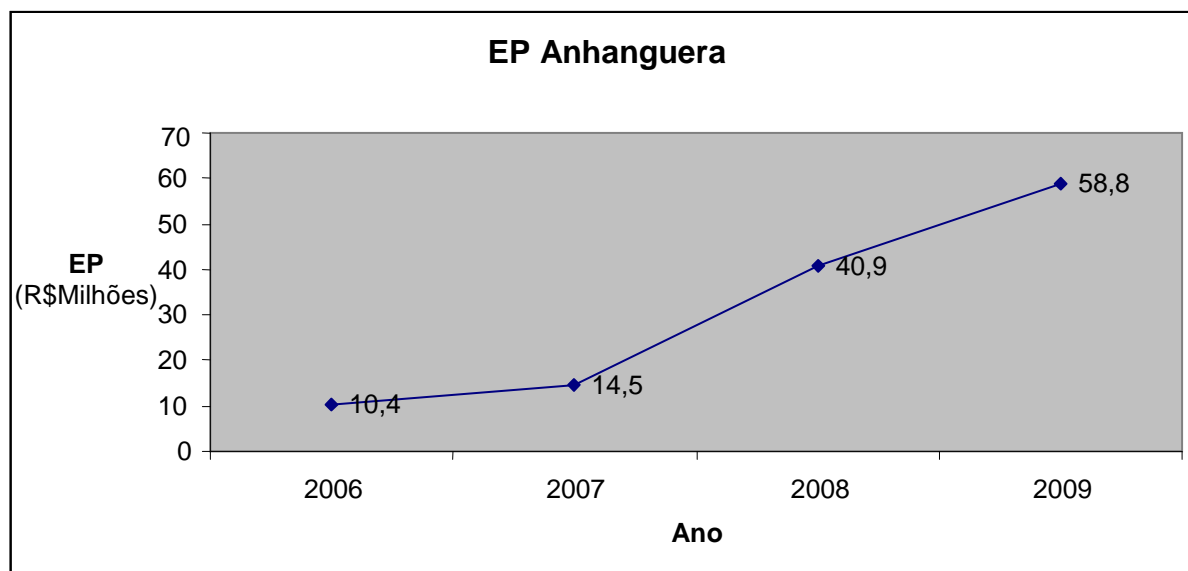
A Estácio de Sá (GRÁF. 53) foi a instituição que realizou a Maior Média de investimento (47,9 milhões de reais) com um Coeficiente de Variação elevado (0,75). Como observado no GRÁF. 53, houve tendência de elevação no gasto para o período analisado.

**GRÁFICO 53 – EP – Estácio de Sá**

Fonte: Elaborado pelo autor.

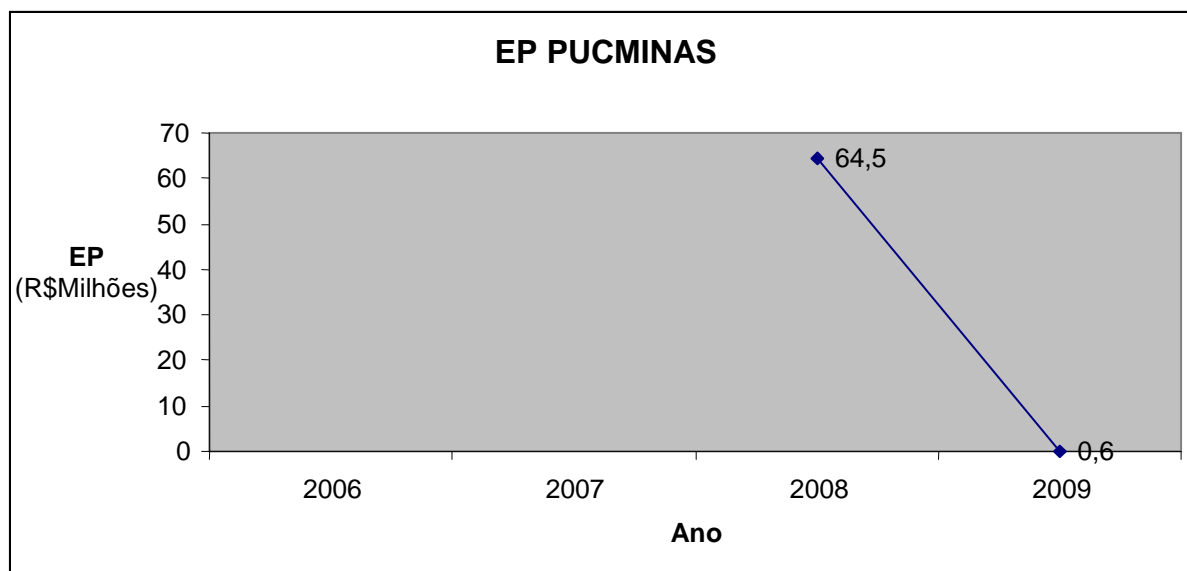
A Anhanguera apresentou a segunda maior Média de gastos com EP (31,3 milhões de reais) e um Coeficiente de Variação intermediário (0,73), segundo a TAB.14. Analisando o GRÁF. 54, observa-se que houve elevação nos gastos com EP para todos os anos avaliados.



**GRÁFICO 54 – EP - Anhanguera**

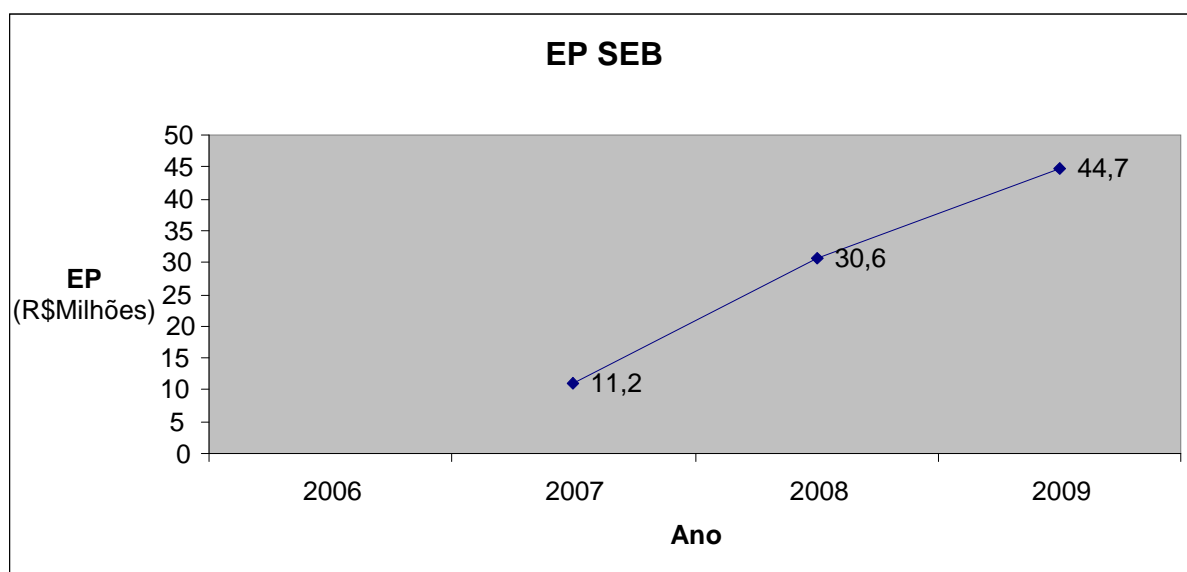
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a PUCMINAS, não foi possível evidenciar os gastos com EP para os anos de 2006 e 2007 nas suas demonstrações financeiras. Somente levando-se em consideração os anos de 2008 e 2009, observa-se uma redução no investimento (GRÁF. 55). De acordo com a TAB 14, a Média da instituição foi a terceira maior (24,5) e o seu Coeficiente de Variação foi o mais elevado (1,14) dentre as instituições analisadas. Ressalva-se que a não inclusão dos anos de 2006 e de 2007 limita a análise da instituição.

**GRÁFICO 55 – EP - PUCMINAS**

Fonte: Elaborado pelo autor.

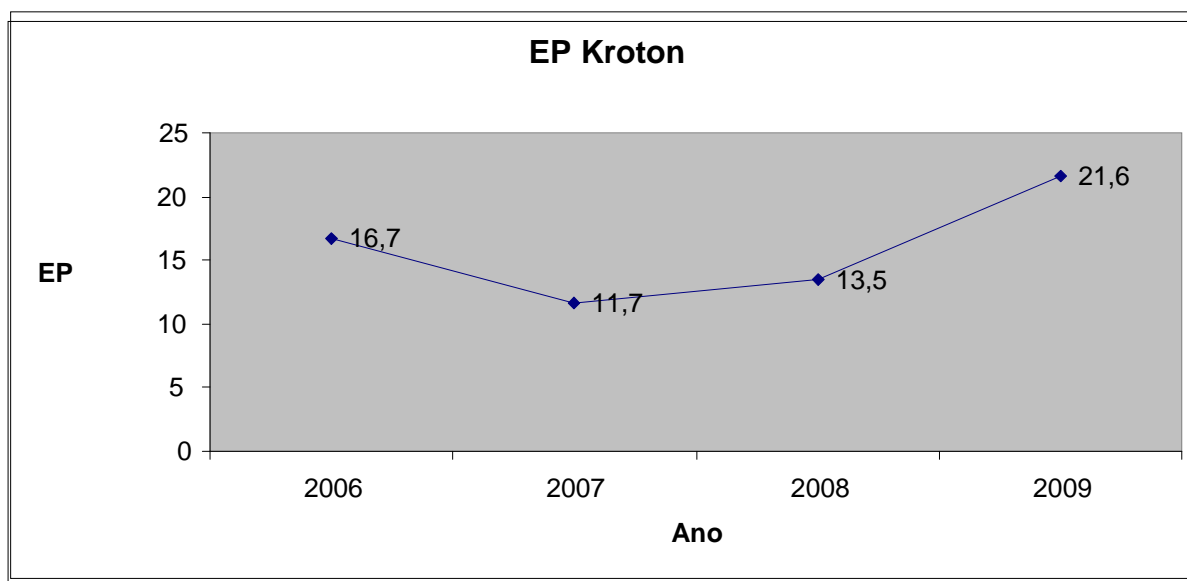
A SEB teve um investimento em EP intermediário de acordo com a TAB. 14 (21,6 milhões de reais) o segundo maior Coeficiente de Variação (0,92). Esses números, se comparados ao GRÁF. 56, demonstram que a empresa elevou progressivamente os seus gastos com EP. No ano de 2006, a empresa ainda não existia na configuração atual, por isso não houve a medição do índice.

**GRÁFICO 56 – EP - SEB**

Fonte: Elaborado pelo autor.

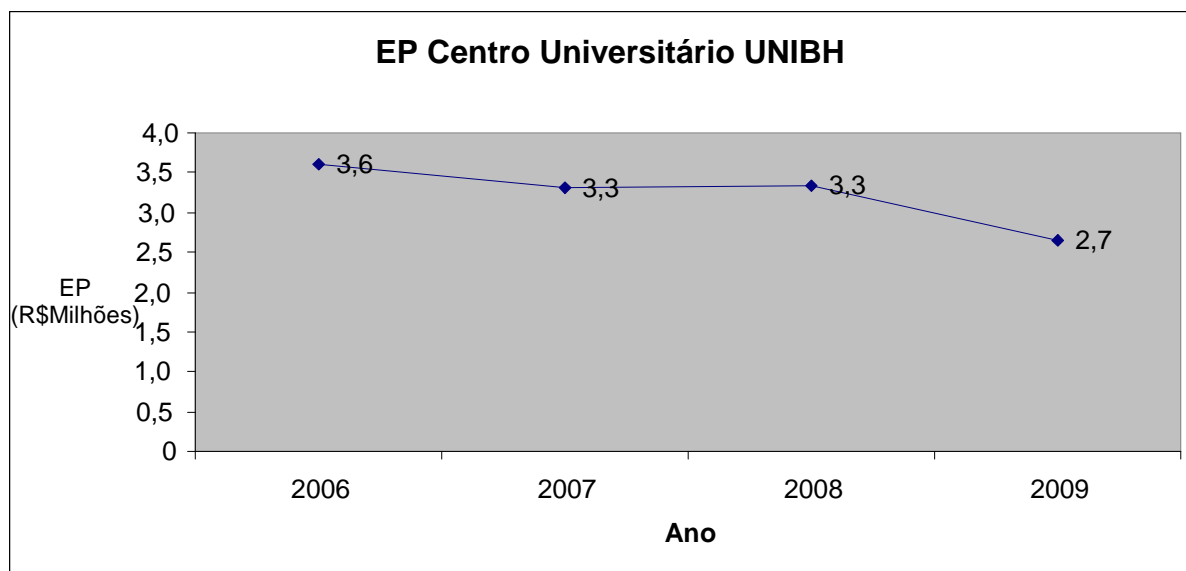
A Kroton apresentou uma Média de 15,9 milhões de reais e um Coeficiente de Variação de 0,27, ambos podendo ser considerados intermediários diante dos mesmos índices para as demais instituições, conforme apresentado na TAB. 14. A análise conjunta com o GRÁF. 57 demonstra tendência de aumento nos gastos com EP para o período analisado.

**GRÁFICO 57 – EP Kroton**



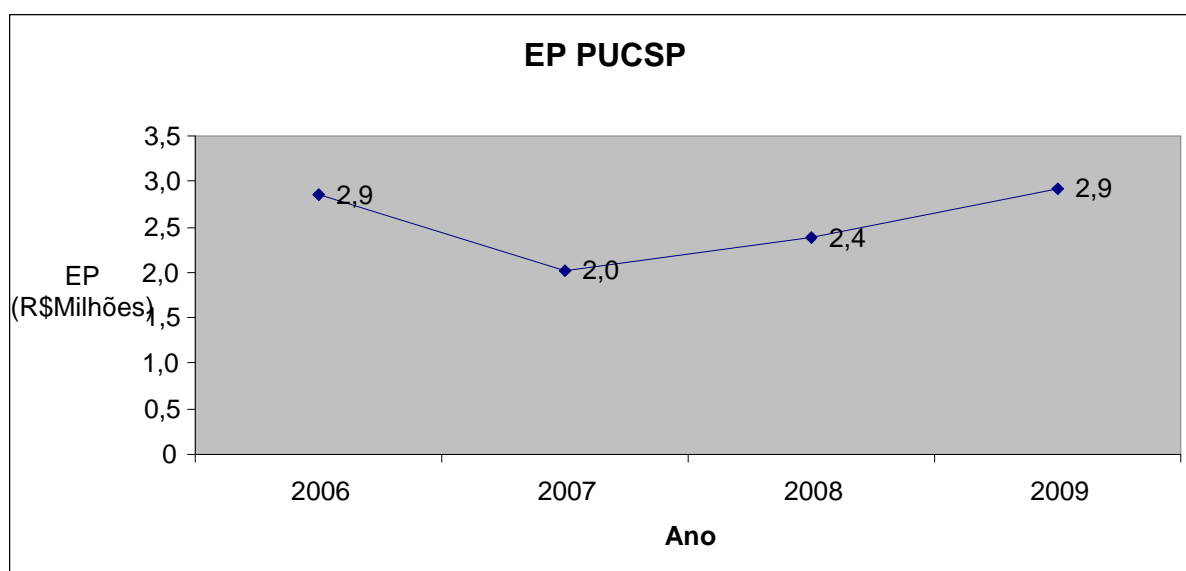
Fonte: Elaborado pelo autor.

O Centro Universitário UNIBH apresentou uma Média de EP de 3,2 milhões de reais, considerada intermediária diante das demais Médias pesquisadas (TAB.14). O seu Coeficiente de Variação foi de 0,13, o segundo menor (TAB.14). Avaliando o GRÁF. 58, observa-se pequena redução nos gastos com EP para o período analisado.

**GRÁFICO 58 – EP – Centro Universitário UNIBH**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A PUCSP, segundo a TAB. 14, apresentou o terceiro menor gasto com EP (2,6 milhões de Reais) e um baixo Coeficiente de Variação de 0,16. Esses resultados conjuntamente com a análise do GRÁF. 59 demonstram haver estabilidade nos gastos em EP.

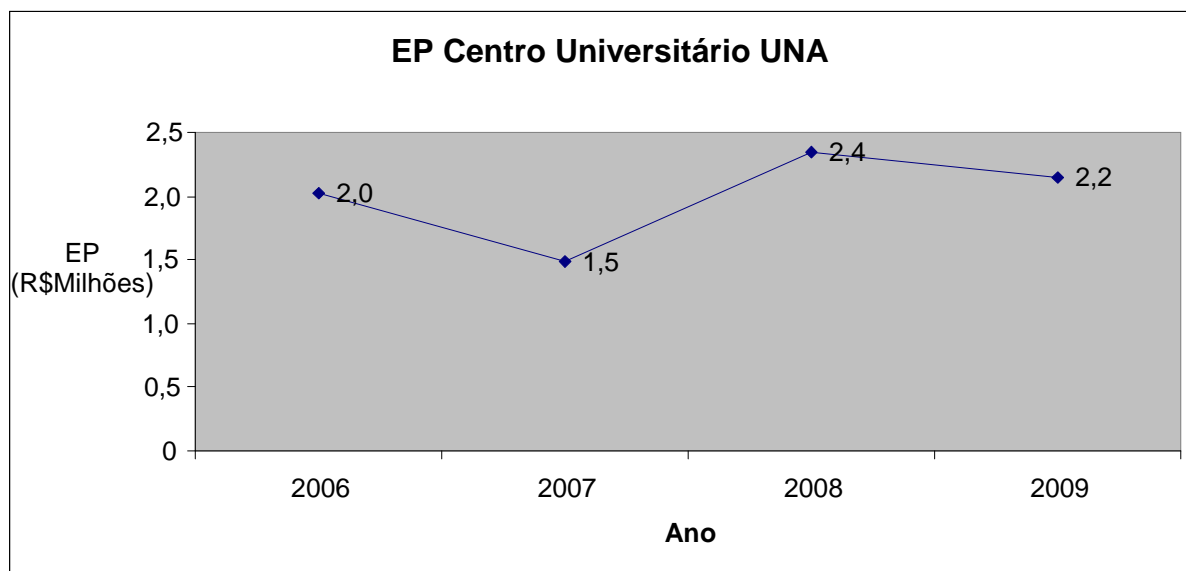
**GRÁFICO 59 – EP - PUCSP**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Centro Universitário UNA teve o segundo menor gasto com EP e um Coeficiente de Variação intermediário (2 milhões de reais e 0,19 respectivamente), de acordo com a TAB. 14. De acordo

com o GRÁF. 60, observa-se que os gastos com EP alternaram durante o período analisado, apresentando ligeira tendência de elevação.

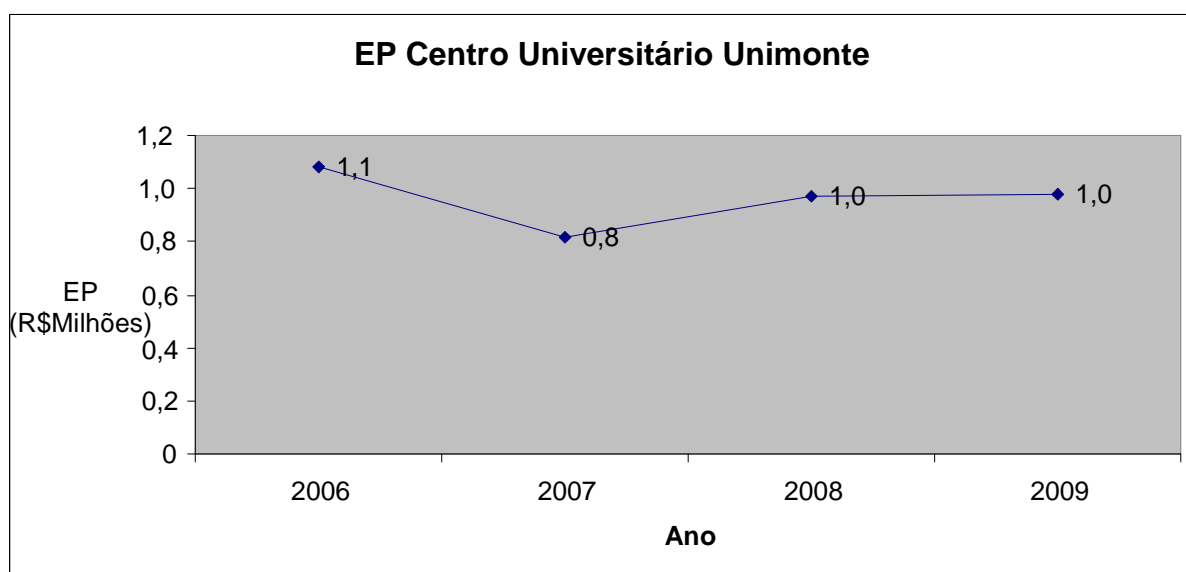
**GRÁFICO 60 – EP – Centro Universitário UNA**



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Centro Universitário Unimonte (TAB. 14) teve a menor Média de gastos em EP (0,96 milhões de reais) e também o menor Coeficiente de Variação (0,11). A análise desses valores conjuntamente com o GRÁF. 61 demonstra pouca variação nos gastos em EP no período.

**GRÁFICO 61 – EP – Centro Universitário Unimonte**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.1.2.3.3- Recursos Humanos

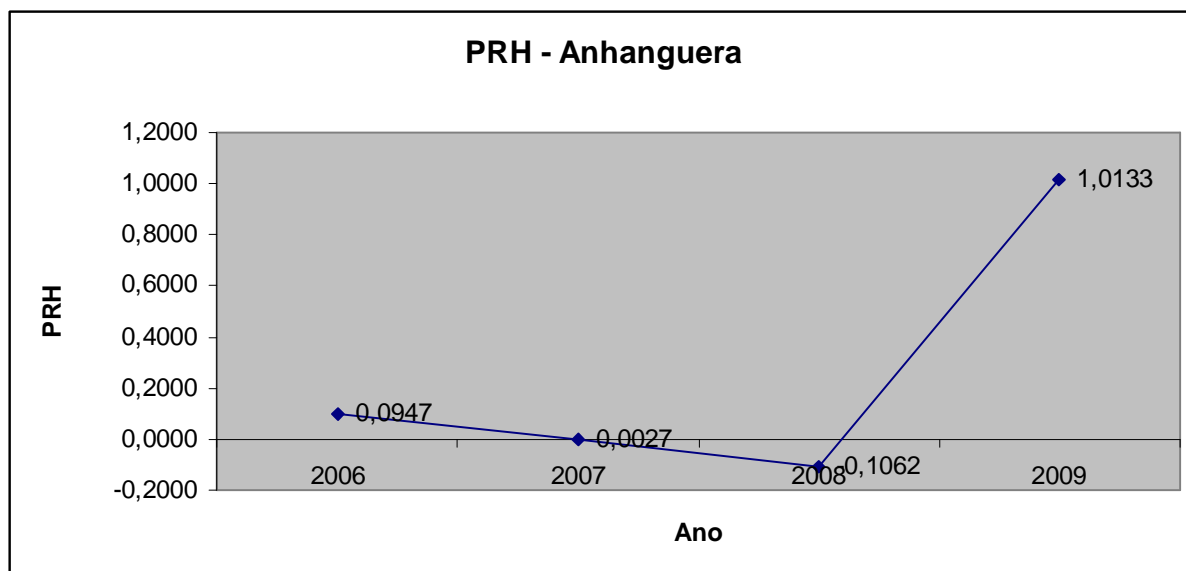
Na TAB. 15 são retratados os resultados em termos de Produtividade dos Recursos Humanos (PRH), dada pela relação “Lucro líquido / Despesas com pessoal”. Quanto maior o PRH, melhor para a empresa. A heterogeneidade das variações reflete as diferentes políticas de investimento em recursos humanos adotadas pelas organizações estudadas. Merece destaque a relação positiva apurada em todos os períodos para as organizações UNA e Estácio de Sá.

**TABELA 15 – Estatística descritiva – PRH**

Organização	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
Anhanguera	-0,11	1,01	0,25	0,51	2,05
Kroton	-0,06	0,28	0,18	0,16	0,89
UNA	0,07	0,26	0,15	0,09	0,59
SEB	-0,33	0,48	0,12	0,36	3,07
Estácio de Sá	0,07	0,13	0,11	0,02	0,21
UNIBH	0,00	0,14	0,06	0,07	1,13
PUCMINAS	-0,03	0,05	0,01	0,04	2,38
PUCSP	-0,31	0,06	-0,11	0,19	-1,77
Unimonte	-0,30	-0,10	-0,19	0,08	-0,45

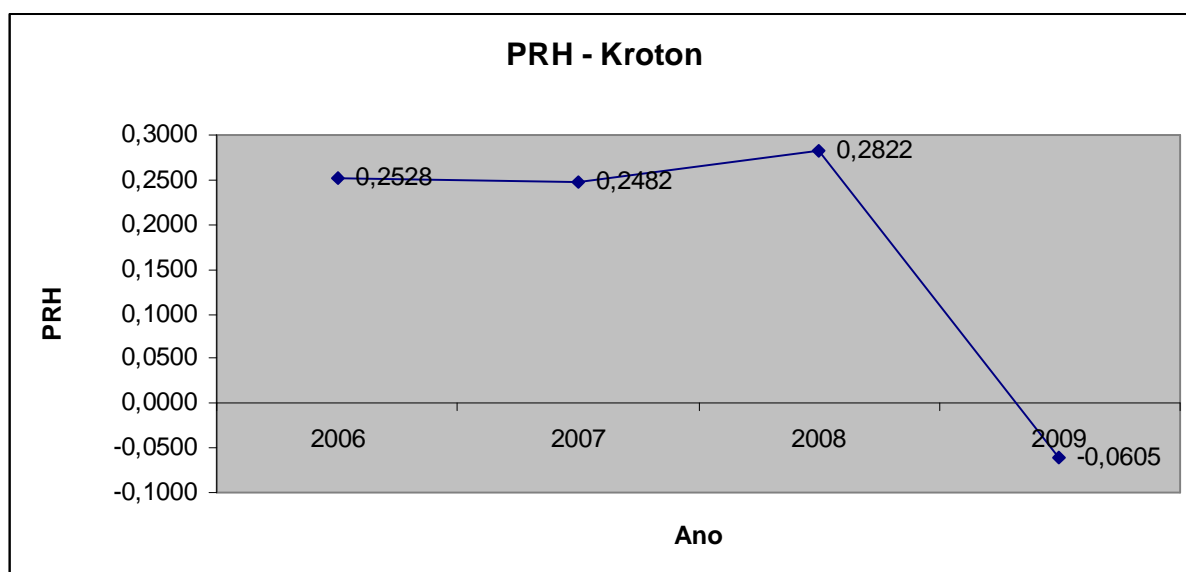
Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com a TAB. 15, a Anhanguera foi a instituição de melhor Média (0,25). O seu Coeficiente de Variação (2,05) foi elevado. A análise conjunta com o GRÁF. 62 demonstra que houve uma forte reversão do resultado entre 2008 e 2009.

**GRÁFICO 62 - PRH - Anhanguera**

Fonte: Elaborado pelo autor.

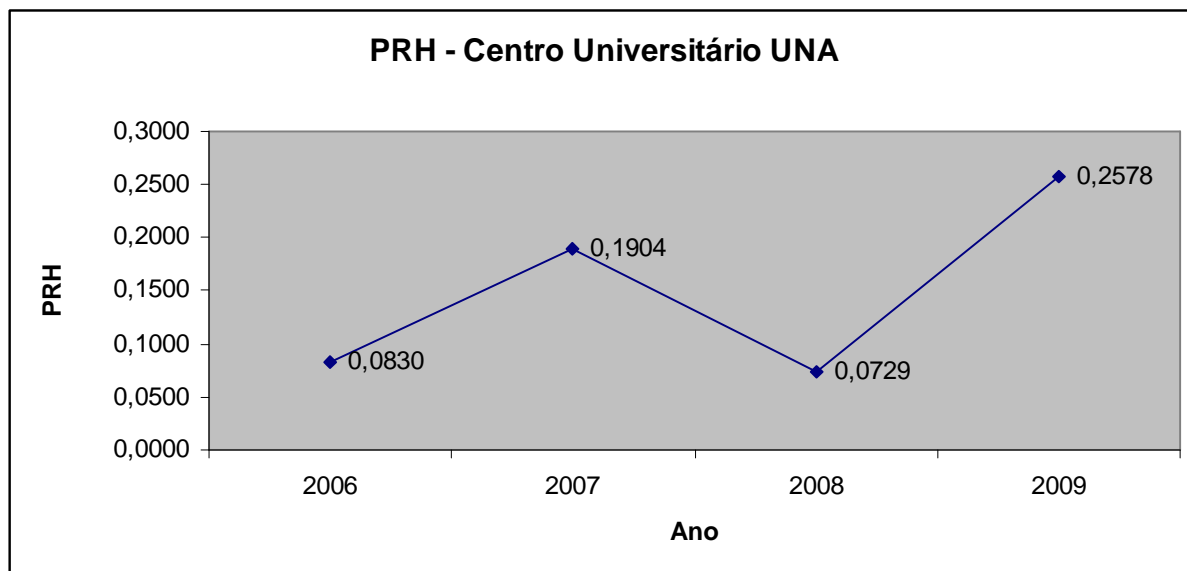
A Kroton possui o segundo melhor resultado, de acordo com a TAB. 15. A sua Média foi de 0,18, enquanto o seu Coeficiente de Variação (0,89) ficou em um patamar intermediário. O GRÁF. 63 juntamente com os dados da TAB. 15 demonstram que a empresa teve um PRH praticamente estável entre 2006 e 2007 e uma brusca queda no índice entre 2008 e 2009.

**GRÁFICO 63 - PRH - Kroton**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Centro Universitário UNA apresentou uma Média elevada (0,15) e um Coeficiente de Variação intermediário (0,59), segundo a TAB.15. O GRÁF. 64 demonstra alternância entre o PRH nos diferentes períodos, com moderada tendência de melhoria no índice.

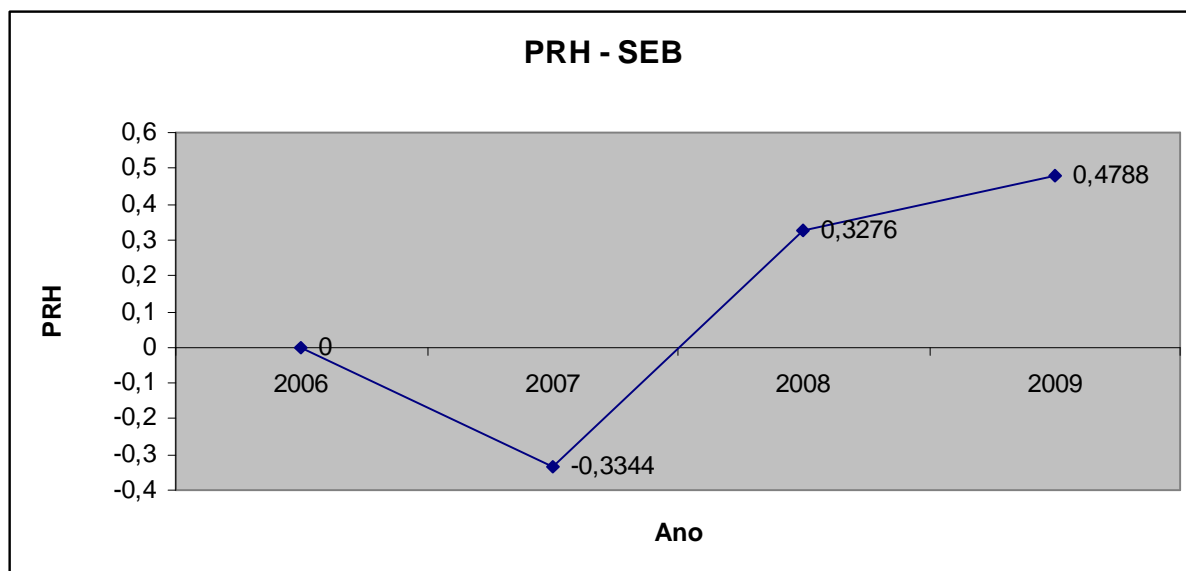
**GRÁFICO 64 - PRH - Centro Universitário UNA**



Fonte: Elaborado pelo autor.

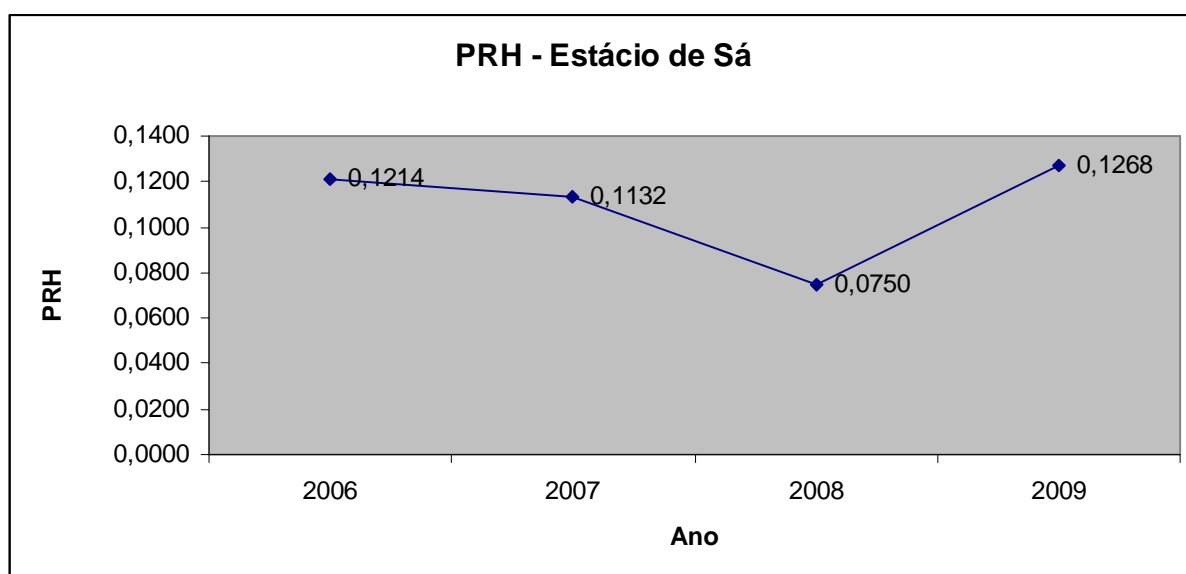
A SEB, segundo a TAB.15, apresentou uma média de PRH de 0,12, ou seja, um valor intermediário, se comparado ao das demais instituições. O seu Coeficiente de Variação foi de 3,07, maior valor dentre as instituições analisadas. O GRÁF. 65 demonstra uma forte reversão de um resultado negativo a partir do ano de 2007.



**GRÁFICO 65 - PRH - SEB**

Fonte: Elaborado pelo autor.

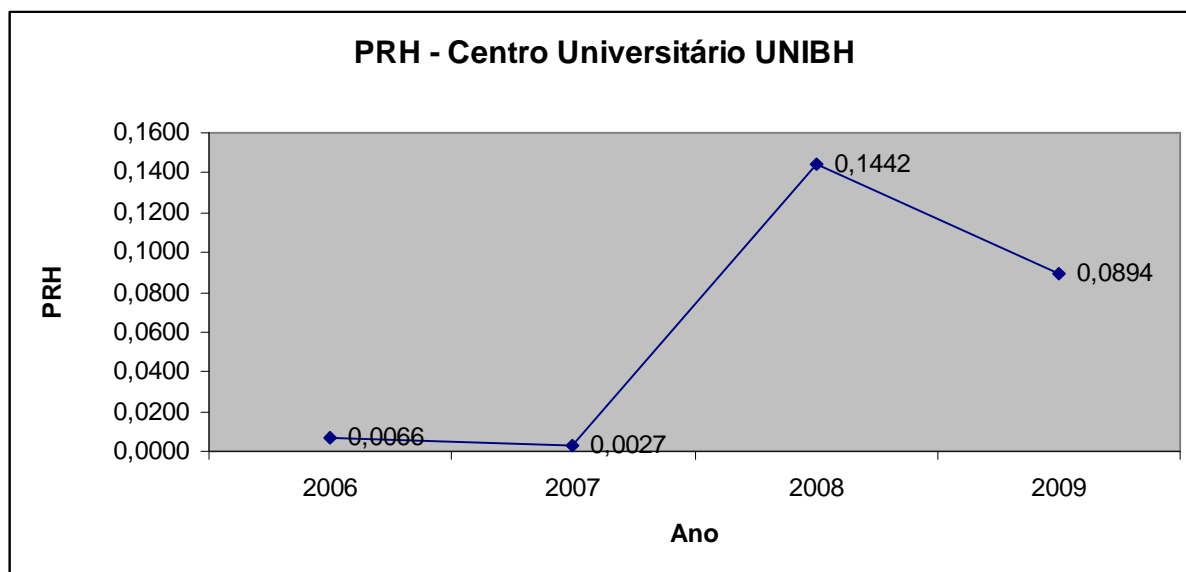
O GRÁF. 66 apresenta os resultados de PRH da Estácio de Sá. Segundo a TAB. 15, a empresa teve uma Média de 0,11 e um Coeficiente de Variação de 0,21. A sua média situa-se em um nível intermediário dentre as demais instituições, enquanto o seu Coeficiente de Variação ficou em um patamar reduzido. Esses resultados em conjunto com o GRÁF. 66 demonstram estabilidade no PRH da empresa.

**GRÁFICO 66 - PRH - Estácio de Sá**

Fonte: Elaborado pelo autor.

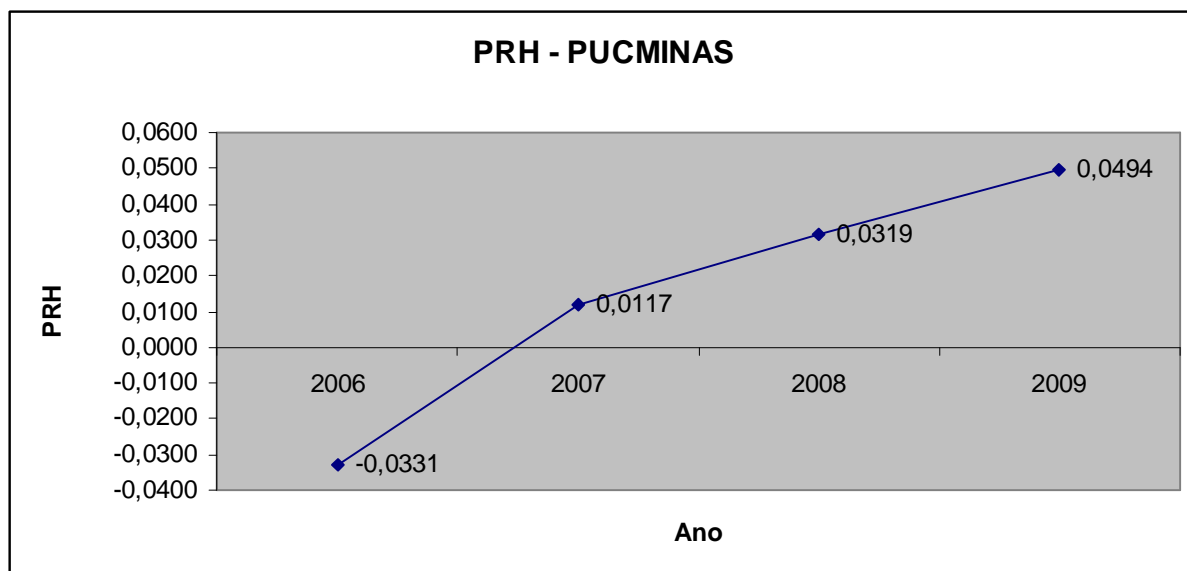
De acordo com a TAB.15, a Média do PRH do Centro Universitário UNIBH foi de 0,06 e o seu Coeficiente de Variação foi de 1,13, ambos podendo ser considerados intermediários, se comparados aos das demais instituições. Segundo o GRÁF. 67, houve reversão moderada do PRH para os anos analisados.

**GRÁFICO 67 – PRH - Centro Universitário UNIBH**



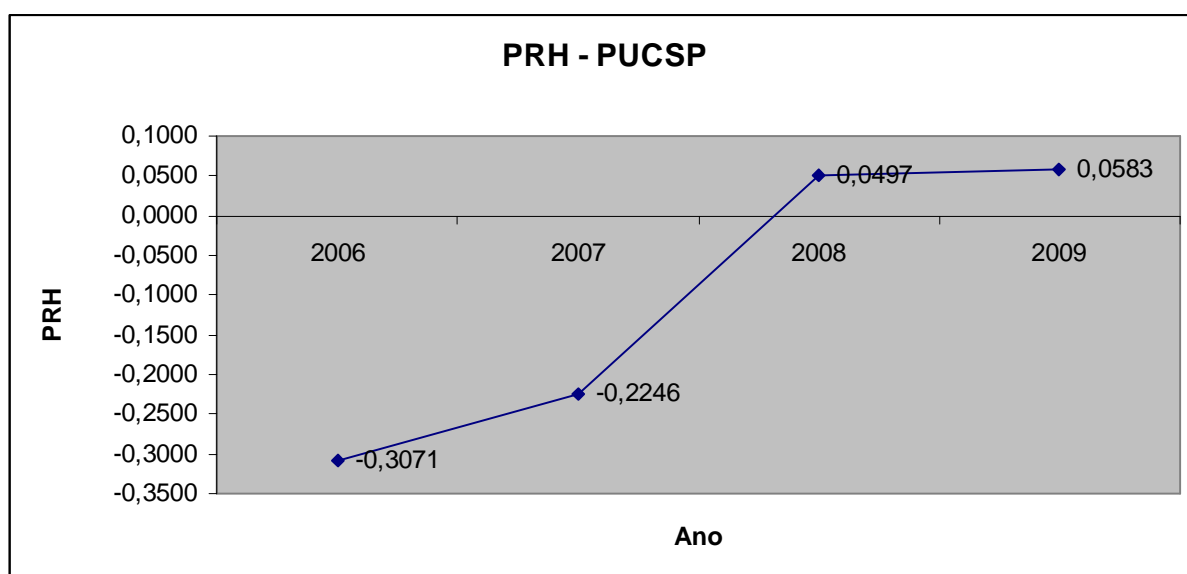
Fonte: Elaborado pelo autor.

A PUCMINAS, segundo a TAB. 15, teve uma Média de PRH de 0,01, ou seja, a terceira menor Média e um Coeficiente de Variação de 2,38, o segundo mais elevado. O GRÁF. 68, demonstra que houve forte tendência de melhoria no PRH no período analisado.

**GRÁFICO 68 - PRH - PUCMINAS**

Fonte: Elaborado pelo autor.

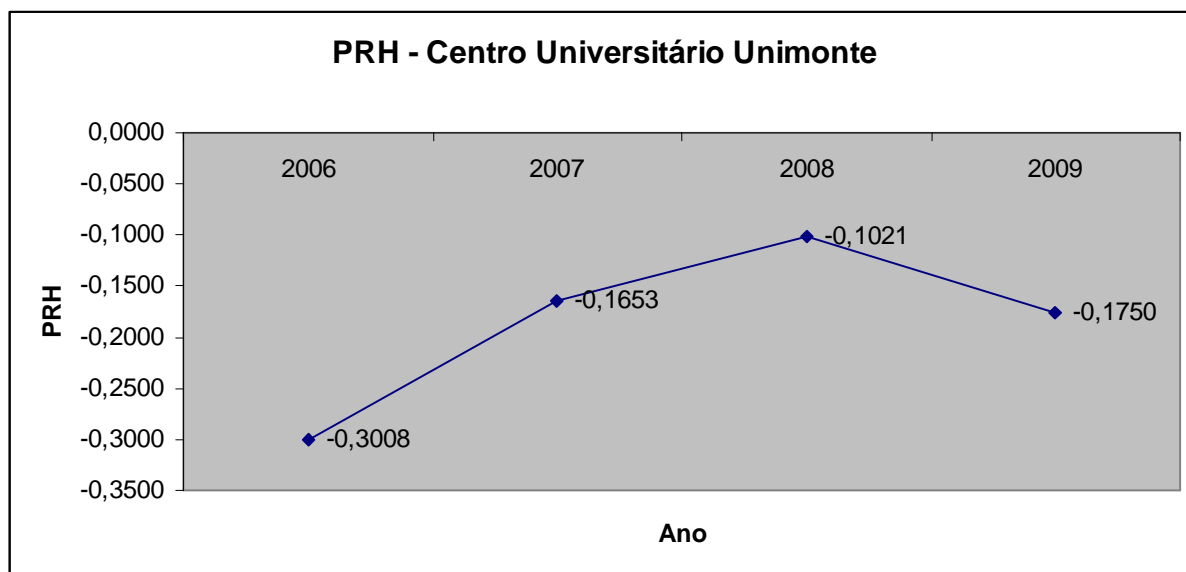
A TAB. 15 demonstra que a PUCSP obteve uma Média de PRH negativa em 0,11, enquanto o seu Coeficiente de Variação foi de 1,77 em módulo. A sua Média foi a segunda de pior valor, enquanto o seu Coeficiente Variação foi elevado. Associando esses resultados ao GRÁF. 69, observa-se que a instituição obteve uma forte tendência de reversão de seu resultado, partindo de um patamar negativo para um positivo no período analisado.

**GRÁFICO 69 - PRH -PUCSP**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo a TAB.15, o Centro Universitário Unimonte foi o de pior Média de PRH (-0,19), enquanto o seu Coeficiente de Variação foi o segundo menor. Esses resultados conjuntamente com o GRÁF. 70 demonstram que a empresa possui uma Baixa Média de PRH e que apresentou pequena variação no período analisado.

**GRÁFICO 70 - PRH - Centro Universitário Unimonte**



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.1.3.3.4- Finanças (R)

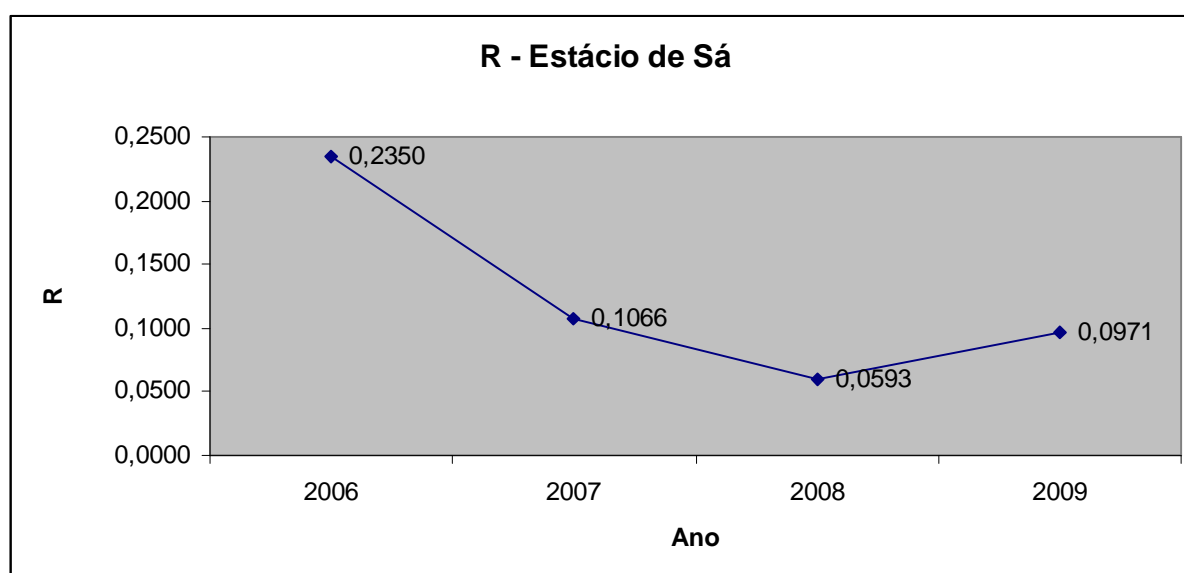
A Rentabilidade (R, dada pelo  $ROA = \text{Lucro Líquido} / \text{Ativo Total}$ ) obtida pelas organizações componentes da amostra estudada é representada na TAB. 16. Deve ser ressaltado que quanto maior o índice, maior é a rentabilidade da empresa. Merecem destaque os coeficientes de variação acima de 60% apurado para as organizações UNA e Estácio de Sá, as únicas a manterem um desempenho positivo em todos os períodos analisados.

**TABELA 16 – Estatística descritiva – R**

Organização	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- padrão	Coefficiente de variação
Estácio de Sá	0,06	0,24	0,12	0,08	0,61
UNA	0,04	0,15	0,08	0,05	0,64
Kroton	-0,01	0,15	0,06	0,07	1,12
PUCMINAS	-0,03	0,04	0,01	0,03	2,42
Anhanguera	-0,02	0,04	0,01	0,02	3,72
UNIBH	-0,07	0,00	-0,03	0,04	-1,26
PUCSP	-0,15	0,02	-0,05	0,08	-1,73
Unimonte	-0,23	-0,07	-0,14	0,07	-0,51
SEB	-11,73	0,16	-2,89	5,89	-2,04

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com a TAB.16, a Estácio de Sá apresentou a maior Média de R (0,12), conjuntamente com um Coeficiente de Variação baixo (0,61), comparativamente aos mesmos índices das demais instituições analisadas. Entretanto, mesmo apresentando uma baixa variação, comparativamente, analisando-se o GRÁF. 71, observa-se que a perda de rentabilidade para o período foi significativa, partindo-se dos 0,23 em 2006, atingindo 0,97 em 2009.

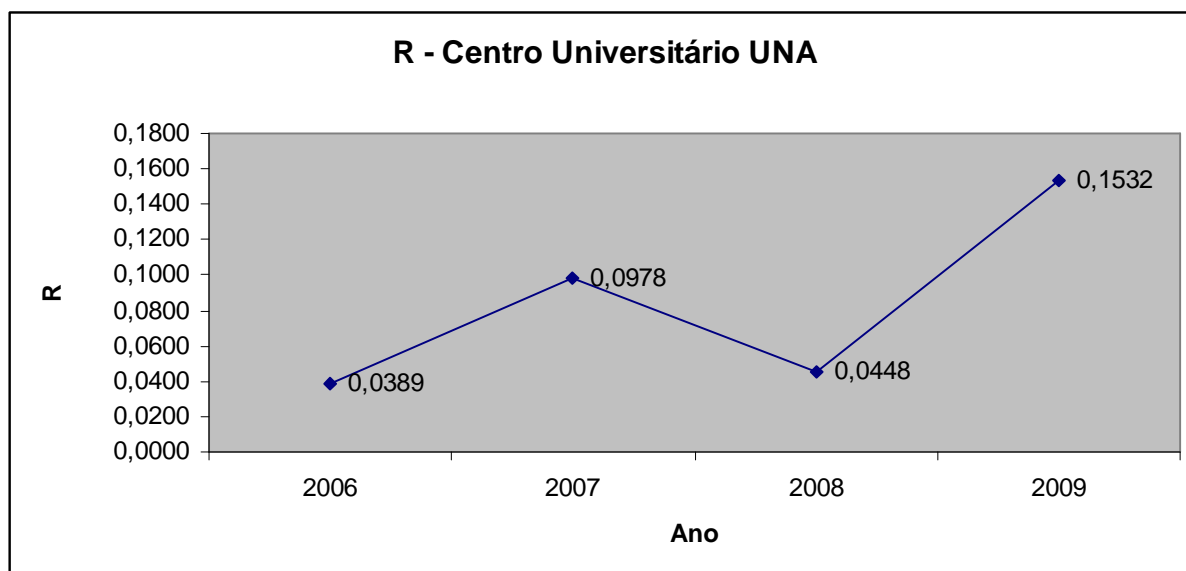
**GRÁFICO 71 - R – Estácio de Sá**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo a TAB. 16, o Centro Universitário UNA apresentou a segunda melhor Média de R, dentre as instituições pesquisadas: 0,08. O seu Coeficiente de Variação foi de 0,64, constituindo um valor

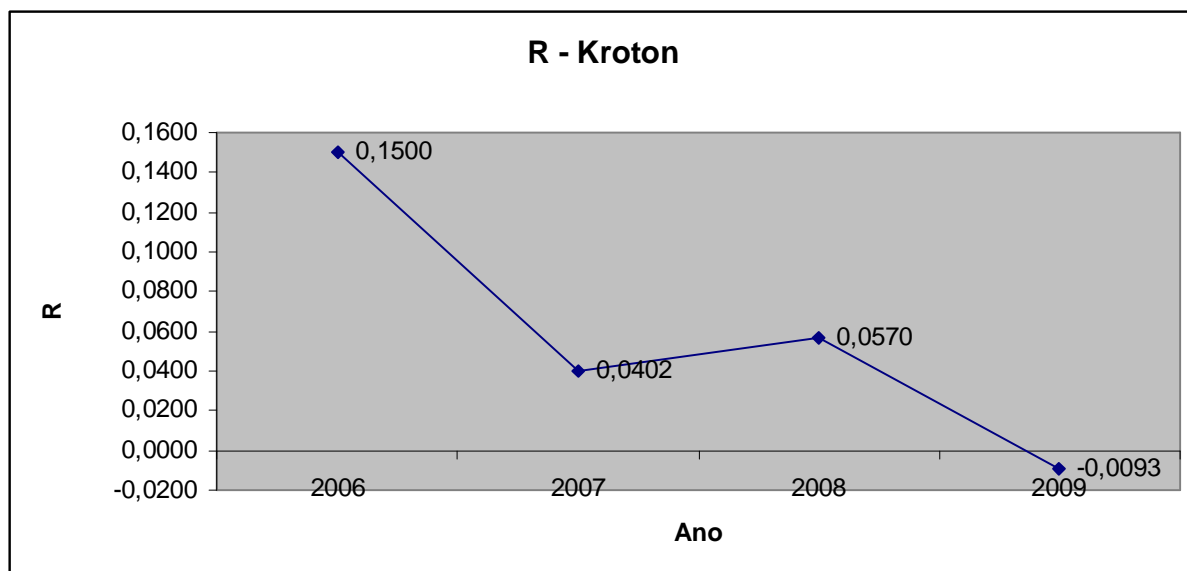
relativamente baixo. Diante desses dados e da análise do GRÁF. 72, observa-se que a instituição apresentou tendência de melhoria de R, embora haja piora em 2008. A instituição, em 2006, teve um R de 0,04 e, em 2009, atingiu um R de 0,15.

**GRÁFICO 72 - R – Centro Universitário UNA**



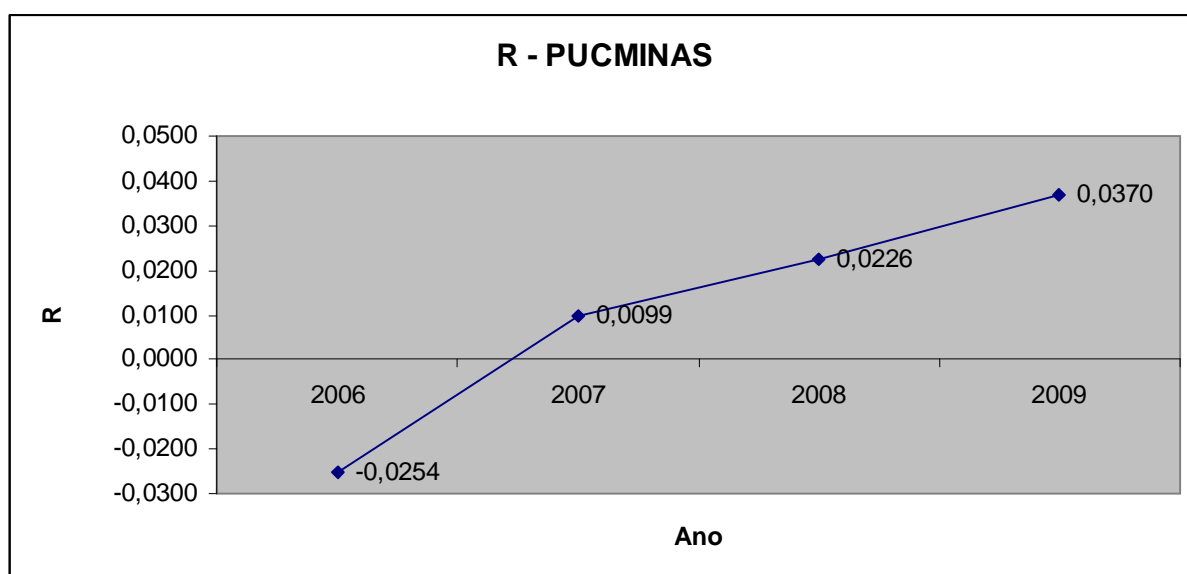
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Kroton obteve a terceira maior Média de R (0,06) e um Coeficiente de Variação intermediário (1,12), de acordo com a TAB. 16. Tomando-se como referência o GRÁF. 73, observa-se que a instituição apresentou tendência de queda em R, partindo de um patamar de 0,15 em 2006 para um valor negativo em 0,01 em 2009.

**GRÁFICO 73 - R – Kroton**

Fonte: Elaborado pelo autor.

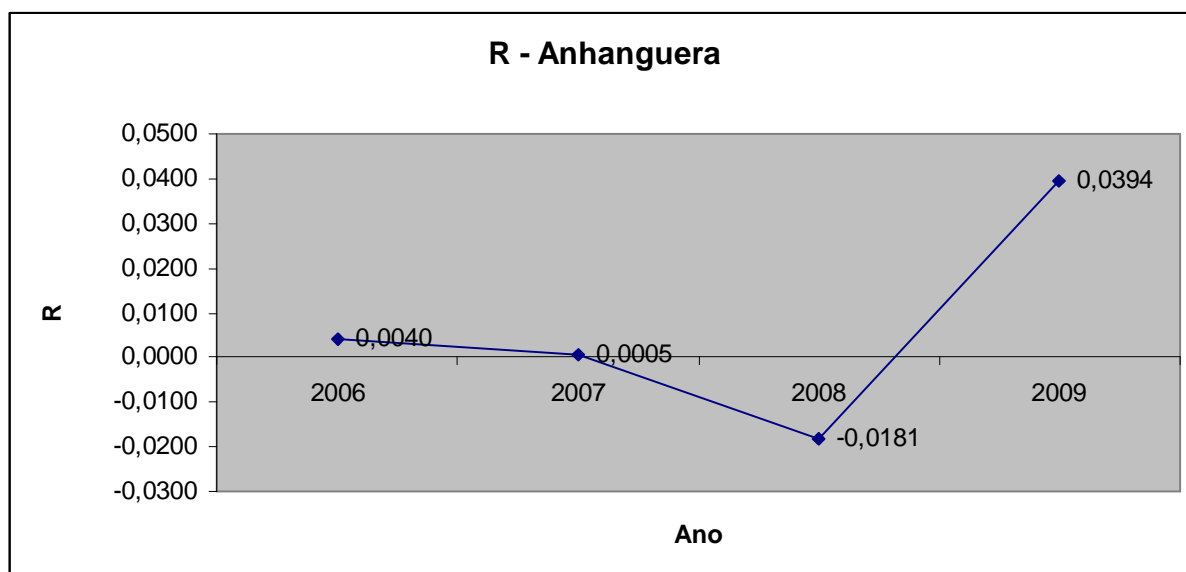
A PUCMINAS apresentou uma Média de R de 0,01, considerada intermediária, se comparada com as demais Médias da TAB. 16 e um Coeficiente de Variação de 2,42 (em módulo), considerado como elevado, se também comparado aos valores apresentados na TAB. 16. A análise conjunta com o GRÁF. 74 demonstra uma forte reversão de um quadro negativo de R em 2006 de -0,03 para 0,04 em 2009.

**GRÁFICO 74 - R - PUCMINAS**

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a TAB. 16, a Média de R e o Coeficiente de Variação da Anhanguera foram de 0,01 e de 3,72, respectivamente. O primeiro índice representa um valor intermediário, enquanto o segundo é o de maior valor, dentre as instituições pesquisadas. O GRÁF. 75 demonstra que o seu R sofreu grandes oscilações no período, partindo de um valor praticamente nulo em 2006, passando por um valor negativo em 0,02 em 2008 e alcançando um valor positivo em 0,04 em 2009.

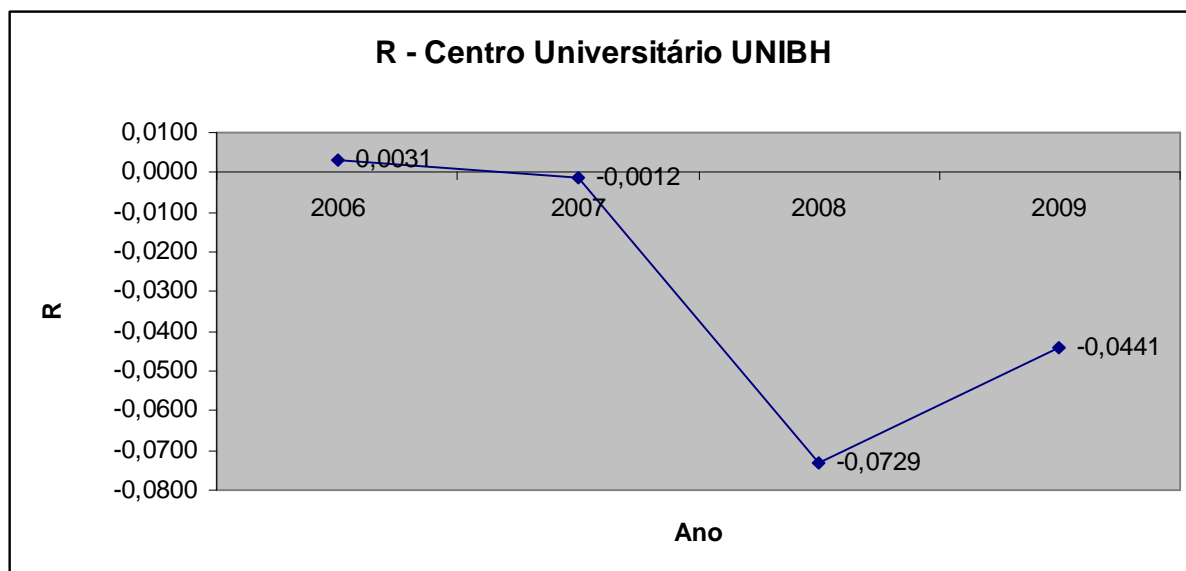
**GRÁFICO 75 - R - Anhanguera**



Fonte: Elaborado pelo autor.

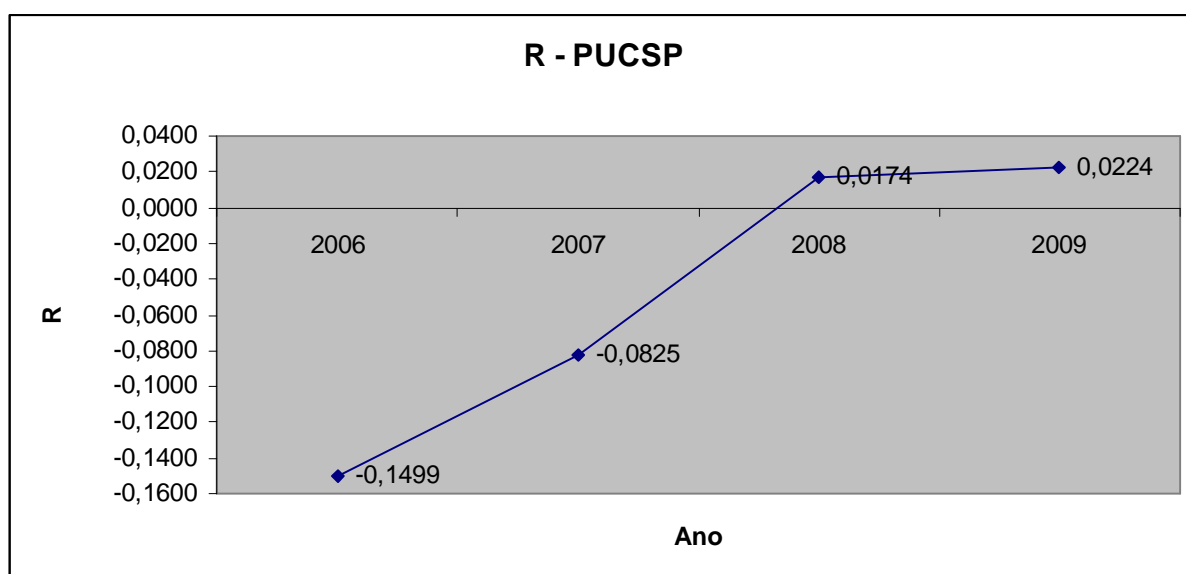
O Centro Universitário UNIBH, diante da TAB. 16, apresentou uma Média de R negativa em -0,03, considerado um valor intermediário diante das demais Médias e um Coeficiente de Variação de 1,26, também intermediário. De acordo com o GRÁF. 76, observa-se tendência acentuada de queda no R entre 2006 e 2008, atingindo neste último o seu pior resultado: -0,07. Entre 2008 e 2009, o gráfico demonstra reversão, atingindo um R de -0,04 em 2009.



**GRÁFICO 76 - R – Centro Universitário UNIBH**

Fonte: Elaborado pelo autor.

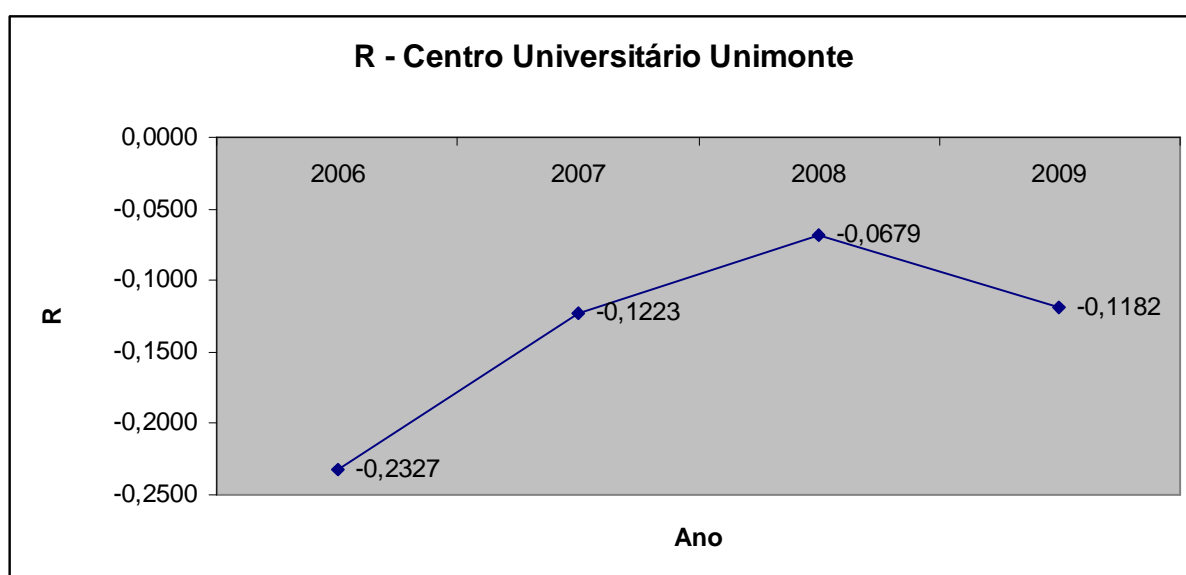
Para a PUCSP, a TAB. 16 sugere uma Média de R de -0,05, o terceiro menor resultado dentre as instituições analisadas. O seu Coeficiente de Variação ficou em 1,73, considerado intermediário diante do mesmo índice das demais instituições. O GRÁF. 77 demonstra reversão de um quadro negativo de rentabilidade, partindo de um valor em 2006 de -0,15, atingindo um R de 0,02 em 2009, o que demonstra uma importante reversão de uma situação desfavorável para a instituição.

**GRÁFICO 77 - R - PUCSP**

Fonte: Elaborado pelo autor.

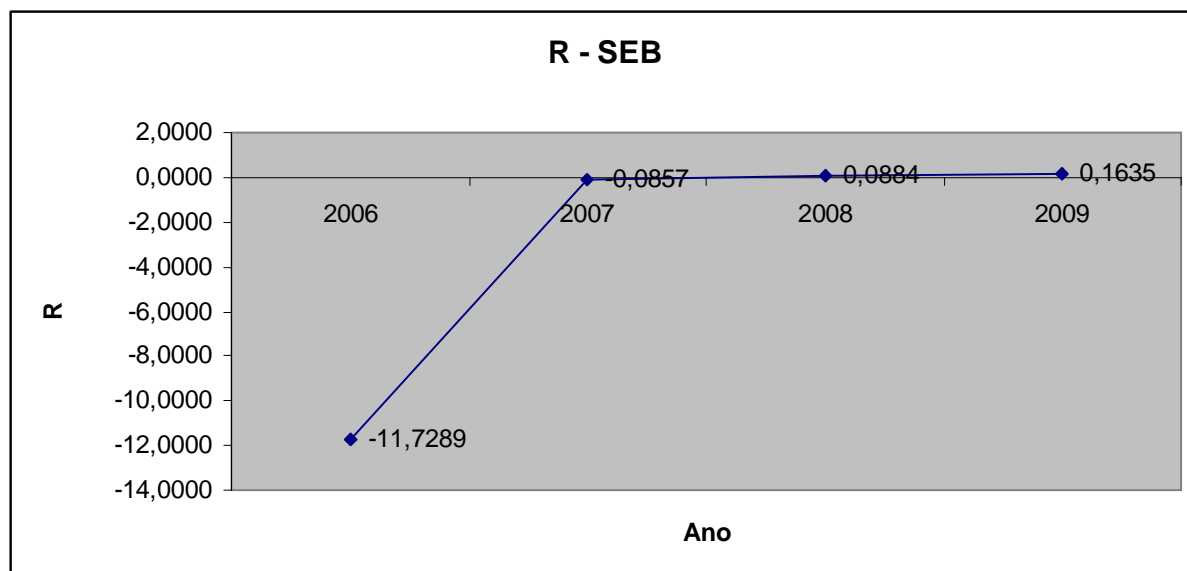
O Centro Universitário Unimonte apresentou a segunda pior Média de R para o período analisado (-0,14) e o mais baixo Coeficiente de Variação (0,51) das instituições pesquisadas. Esses resultados, analisados conjuntamente com o GRÁF. 78, demonstram que a empresa conseguiu diminuir uma situação desfavorável de rentabilidade negativa de -0,23 em 2006 para um patamar de -0,12 em 2009. Entretanto essa reversão foi pequena diante do cenário desfavorável apresentado no período. Entre 2008 e 2009, a instituição ainda apresentou piora no índice, partindo de um R de -0,07 para um R de 0,12.

**GRÁFICO 78 - R – Centro Universitário Unimonte**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A SEB, de acordo com a TAB. 16, apresentou a menor Média de R (-2,89) e o segundo maior Coeficiente de Variação (2,42 em módulo). Diante do GRÁF. 79, constata-se que a empresa saiu de um forte resultado negativo em 2006, que pode ser explicado pelo início das operações da empresa para valores positivos e expressivos nos anos de 2007, 2008 e 2009, atingindo um R no último ano de análise de 0,16.

**GRÁFICO 79 - R - SEB**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.1.3- Generalização dos Resultados e Capacidade de Explicação do Modelo

Antes de serem abordados os resultados obtidos a partir da estimação dos parâmetros dos modelos de mensuração e estrutural, foi apurado o Índice de ajuste global – GoF<sup>83</sup> –, proposto por Tenenhaus *et al.* (2005), desenvolvido especificamente para a avaliação de modelos que utilizam o método PLS e apresentado na TAB. 17.

A Comunalidade pode ser interpretada como a capacidade de explicação das variáveis diretas sobre a Variância do constructo. Como exemplo, as variáveis representantes do constructo “Condições de Demanda” (MC1, NC e T), juntas, possuem Comunalidade de 0,998, ou seja, explicam 99,8% da Variância das Condições de Demanda do modelo em questão. O constructo Desempenho apresenta uma Comunalidade de 1,000 por representar apenas uma variável associada. A análise das Comunalidades apresentadas na TAB. 17 demonstram boa representatividade das variáveis utilizadas, em função dos elevados valores. Com exceção dos constructos “Fatores Sociais” e “Firma”, todos os demais apresentam Comunalidade superior a 60%.

O Coeficiente de Determinação ( $R^2$ ), na TAB. 17, pode ser interpretado como a capacidade de explicação da Variância de determinado constructo, realizada por outros constructos que o

<sup>83</sup> Em Inglês GoF (*Goodness of Fit*), ou “qualidade do ajuste”.

influenciam diretamente e indiretamente. Nesse sentido, o  $R^2$  de 0,252 do constructo “Condições de Demanda” indica que os constructos “Fatores Nacionais de Produção”, “Fatores Sociais” e “Fatores Macroeconômicos”, juntos, explicam a Variância do constructo “Condições de Demanda” em 25,2%. A Variância do constructo “Condições de Oferta” pode ser explicada pela influência dos constructos “Fatores Nacionais de Produção”, “Fatores Macroeconômicos” e “Fatores Sociais” em 93,11%. A Variância do constructo “Estrutura de Mercado” pode ser explicada pela influência dos constructos “Fatores Nacionais de Produção”, “Fatores Macroeconômicos” e “Fatores Sociais” em 25,8%.

Ainda tendo a TAB.17 como foco de análise, observa-se que a Variância do constructo “Firma” é explicada em 45% pela influência dos constructos “Fatores Nacionais de Produção”, “Fatores Macroeconômicos”, “Fatores Sociais”, “Condições de Oferta”, “Condições de Demanda” e “Estrutura de Mercado”. A influência dos constructos “Fatores Nacionais de Produção”, “Fatores Macroeconômicos”, “Fatores Sociais”, “Condições de Oferta”, “Condições de Demanda” e “Estrutura de Mercado” explicam em 25,2% a Variância do constructo “Estratégia”.

Conforme pode ser observado na TAB. 17, o modelo proposto apresenta capacidade de explicação de 15,3% da variância do desempenho, expresso pela variável GVF.

De acordo com a TAB. 17, o GoF, apurado por meio da média geométrica das Comunalidades e dos Coeficientes de Determinação, apresentou média intensidade (43,52%), indicando que a generalização dos resultados obtidos deve ser interpretada com cuidado.

**TABELA 17 – Índice de ajuste global do modelo estrutural – GoF**

<b>Constructo</b>	<b>Comunalidade</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Fatores Macroeconômicos	0,972	0,000
Fatores Nacionais de Produção	0,758	0,000
Fatores Sociais	0,422	0,000
Condições de Demanda	0,998	0,252
Condições de Oferta	0,535	0,931
Estrutura de Mercado	0,992	0,258
Firma	0,390	0,450
Estratégia	0,616	0,252
Desempenho	1,000	0,153
Média	0,743	0,255
GoF	43,52	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na TAB.18, a carga dos indicadores, estimada pelo PLS (ES), é a representatividade de cada variável para o constructo. Ela indica que, quando o constructo variar em um Desvio Padrão, o indicador irá variar de acordo com a sua carga estimada pelo PLS(ES). A Média das amostras e o Erro Padrão (EP) foram calculados para cada um dos indicadores, através do método *Bootstrapping*. Cabe ressaltar que o mesmo é um método não paramétrico para verificação de significância estatística dos parâmetros. O método adota como metodologia a geração aleatória de amostras, segundo parâmetros preestabelecidos (número de casos na amostra e número de amostras). Foram estabelecidos 150 casos e 300 amostras. Para a pesquisa em questão, os casos representaram o conjunto das variáveis analisadas em cada um dos anos. As amostras são compostas pelo conjunto de casos. A coluna Estatística de Teste (ES/EP) gera um número, que comparado a uma tabela de distribuição t, atribui-se o nível de significância estatística do parâmetro estimado. Para significância a 1% - 2,609; para significância a 5% - 1,976 e para significância a 10% - 1,655.

TABELA 18 – Modelo de mensuração

CARGAS DOS INDICADORES						
Constructo	Variável	Estimado pelo PLS (ES)	Estimado via <i>Bootstrapping</i>		Estatística de Teste  (ES/EP)	R <sup>2</sup>
			Média das amostras	Erro Padrão (EP)		
Fatores Macroeconômicos	CT	0,986	0,986	0,001	845,596 *	
	NE	-0,984	-0,984	0,002	629,965 *	-----
	PIB	0,988	0,988	0,002	646,589 *	
Fatores Nacionais de Produção	RC	0,719	0,726	0,122	5,899 *	-----
	RF	1,000	0,989	0,016	64,215 *	
Fatores Sociais	RPC	0,625	0,617	0,058	10,752 *	
	S1	0,793	0,798	0,034	23,541 *	-----
	S2	-0,498	-0,473	0,128	3,885 *	
Condições de Demanda	MC1	0,999	0,999	0,000	6.232,923 *	
	NC	1,000	1,000	0,000	16.807,365 *	0,252
	T	0,999	0,999	0,000	7.920,621 *	
Condições de Oferta	RCT	0,950	0,940	0,036	26,766 *	0,931
	TEC	0,409	0,416	0,130	3,157 *	
Estrutura de Mercado	D	0,999	0,999	0,000	15.114,302 *	
	NC1	0,995	0,995	0,001	1.632,164 *	0,258
	NC2	0,994	0,994	0,001	1.003,975 *	
Firma	EFP	0,376	0,395	0,142	2,653 *	
	EP	0,862	0,857	0,052	16,526 *	0,450
	PRH	0,807	0,794	0,046	17,551 *	
	R	0,164	0,178	0,129	1,272	
Estratégia	CGR1	0,545	0,534	0,114	4,805 *	0,252
	CGR2	0,967	0,962	0,034	28,159 *	
Desempenho	GVF	1,000	1,000	0,000	0,000	0,153

\*\*\* significante a 10%

\*\* significante a 5%

\* significante a 1%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Um ponto que merece destaque é a significância estatística das cargas dos indicadores. Todos os indicadores, exceto para a variável Rentabilidade (R) no constructo Firma, demonstraram significância a 1%.

#### 5.1.4- O Modelo Estrutural: Efeitos Diretos e Efeitos Totais

A TAB.19 apresenta os efeitos diretos entre os caminhos dos constructos de origem e de destino, de acordo com o modelo estrutural. De acordo com a TAB.19, os caminhos que obtiveram significância estatística foram:

- “Fatores Macroeconômicos” para “Condições Oferta”, com carga de 1,505 e significância a 10%;
- “Fatores Sociais” para “Condições de Demanda”, com carga de 0,705 e significância a 1%;
- “Fatores Sociais” para “Estrutura de Mercado” com carga de 0,715 e significância a 1%;
- “Fatores Sociais” para “Condições de Oferta”, com carga de 0,240 e significância a 1%;
- “Condições de Demanda” para “Estratégia”, com carga de -1,828 e significância a 10%;
- ”Condições de Demanda” para “Firma”, com carga de -3,273 e significância a 1%;
- “Condições de Oferta” para “Estratégia”, com carga de 0,455 e significância a 1%;
- “Condições de Oferta” para “Firma”, com carga de 0,490 e significância a 1%;
- “Estrutura de Mercado” para “Firma”, com carga de 3,581 e significância a 1%;
- ”Estratégia” para “Desempenho”, com carga de -0,387 e significância a 1%.

Em específico para o constructo “Desempenho”, dentre os dois fatores que exerceram influência direta sobre o mesmo, apenas “Estratégia” demonstrou significância estatística (1%), com carga de -0,387. Ressalta-se que o sinal negativo deve ser interpretado com cuidado, pois os indicadores ligados ao constructo “Estratégia” são avaliados sob a perspectiva de que quanto menor o índice apurado, melhor para a organização. Portanto tal relação entre estratégia e desempenho leva à constatação de que quanto melhor a capacidade das firmas de gerar retornos financeiros com os recursos investidos na condução das suas operações, melhor será o seu desempenho.

TABELA 19 – Modelo Estrutural – Efeitos diretos.

Origem	Destino	COEFICIENTES DE CAMINHO			Estatística de Teste  (ES/EP)
		Estimado pelo PLS (ES)	Estimado via <i>Bootstrapping</i>		
			Média das amostras	Erro Padrão (EP)	
Fatores Macroeconômicos	Demanda	-0,871	-0,780	0,971	0,897
	Mercado	-0,961	-0,866	1,056	0,910
	Oferta	1,505	1,507	0,840	1,791 ***
Fatores Nacionais de Produção	Demanda	0,511	0,425	0,969	0,527
	Mercado	0,592	0,503	1,055	0,561
	Oferta	-0,862	-0,880	0,814	1,059
Fatores Sociais	Demanda	0,705	0,704	0,056	12,511 *
	Mercado	0,715	0,715	0,057	12,467 *
	Oferta	0,240	0,252	0,065	3,702 *
Condições de Demanda	Estratégia	-1,828	-1,583	1,035	1,766 ***
	Firma	-3,273	-3,273	0,919	3,561 *
Condições de Oferta	Estratégia	0,455	0,454	0,072	6,277 *
	Firma	0,490	0,488	0,057	8,552 *
Estrutura de Mercado	Estratégia	1,384	1,127	1,039	1,333
	Firma	3,581	3,585	0,913	3,923 *
Firma	Desempenho	0,075	0,081	0,102	0,731
Estratégia	Desempenho	-0,387	-0,376	0,079	4,881 *

\*\*\* significante a 10%

\*\* significante a 5%

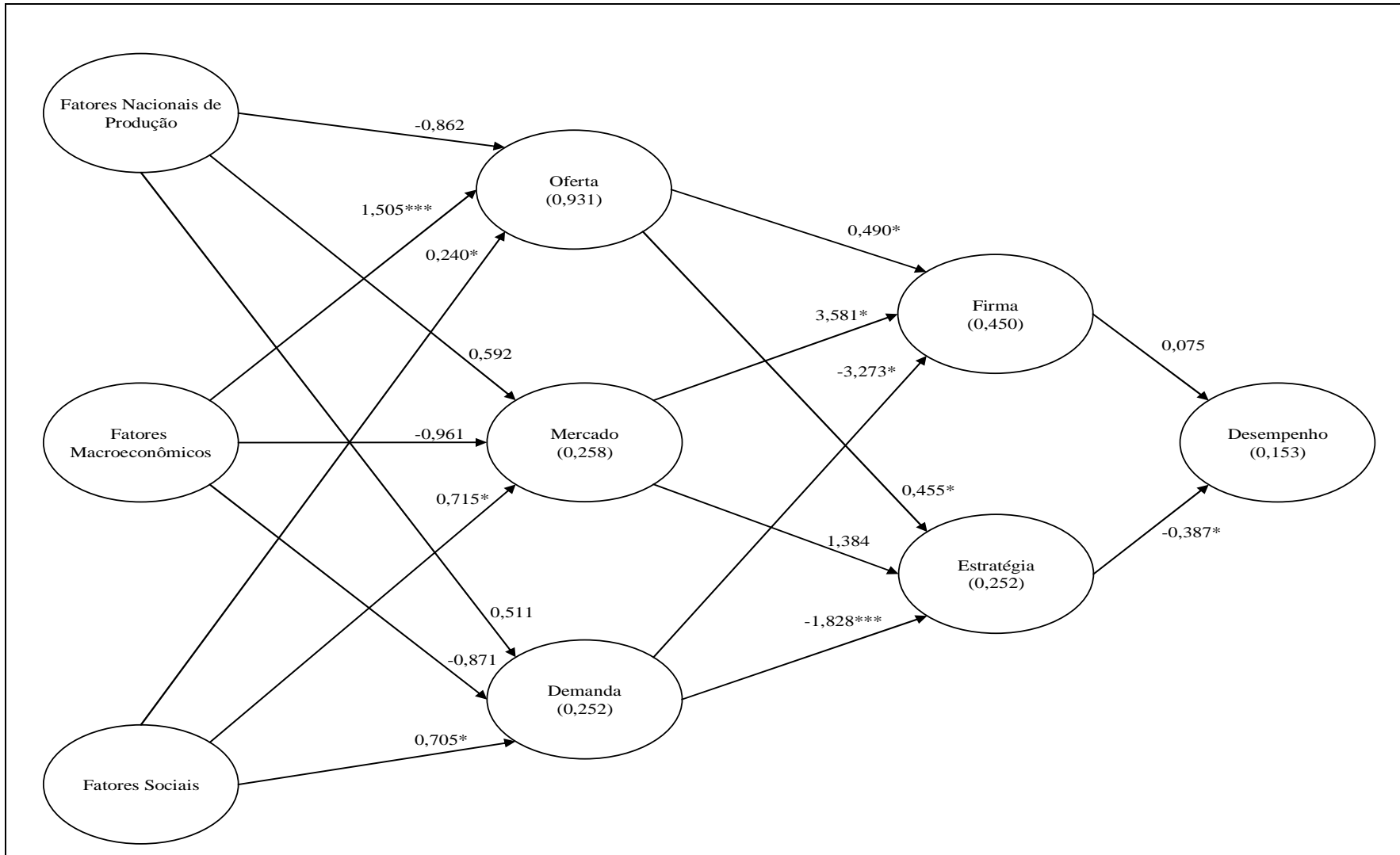
\* significante a 1%

Fonte: Elaborada pelo autor.

A FIG. 14 sintetiza o Modelo Estrutural Resultante, apresentando os Coeficientes de Determinação  $R^2$  apresentados na TAB. 17, conjuntamente como os Coeficientes de Caminhos de Efeitos Diretos, estimados pelo PLS (TAB. 19).



**FIGURA 14: Modelo Estrutural Resultante – Parâmetros Estimados**



Fonte: Elaborada pelo autor.

Obs.: valores entre parênteses =  $R^2$

\*\*\* - significante a 10%

\*\* - significante a 5%

\* - significante a 1%

A TAB.20 apresenta os efeitos totais, incluindo aqueles exercidos tanto de forma direta como por meio da mediação de outros constructos:

**TABELA 20 – Modelo Estrutural - Efeitos totais**

Origem	Destino	COEFICIENTES DE CAMINHO			Estatística de Teste  (ES/EP)
		Estimado pelo PLS (ES)	Estimado via <i>Bootstrapping</i>		
			Média das amostras	Erro Padrão (EP)	
Fatores Macroeconômicos	Demanda	-0,871	-0,780	0,971	0,897
	Desempenho	-0,356	-0,338	0,295	1,206
	Estratégia	0,947	0,921	0,730	1,297
	Firma	0,147	0,153	0,295	0,500
	Mercado	-0,961	-0,866	1,056	0,910
	Oferta	1,505	1,507	0,840	1,791 ***
Fatores Nacionais de Produção	Demanda	0,511	0,425	0,969	0,527
	Desempenho	0,198	0,188	0,283	0,702
	Estratégia	-0,507	-0,485	0,716	0,709
	Firma	0,025	0,006	0,277	0,090
	Mercado	0,592	0,503	1,055	0,561
	Oferta	-0,862	-0,880	0,814	1,059
Fatores Sociais	Demanda	0,705	0,704	0,056	12,511 *
	Desempenho	0,101	0,102	0,047	2,145 **
	Estratégia	-0,190	-0,195	0,062	3,064 *
	Firma	0,371	0,380	0,037	9,957 *
	Mercado	0,715	0,715	0,057	12,467 *
	Oferta	0,240	0,252	0,065	3,702 *

**Continua**

**TABELA 20 – Modelo Estrutural - Efeitos totais- Continuação**

Condições de Oferta	Desempenho	-0,140	-0,132	0,072	1,932	***
	Estratégia	0,455	0,454	0,072	6,277	*
	Firma	0,490	0,488	0,057	8,552	*
Condições de Demanda	Desempenho	0,464	0,324	0,576	0,805	
	Estratégia	-1,828	-1,583	1,035	1,766	***
	Firma	-3,273	-3,273	0,919	3,561	*
Estrutura de Mercado	Desempenho	-0,269	-0,130	0,582	0,462	
	Estratégia	1,384	1,127	1,039	1,333	
	Firma	3,581	3,585	0,913	3,923	*
Firma	Desempenho	0,075	0,081	0,102	0,731	
Estratégia	Desempenho	-0,387	-0,376	0,079	4,881	*

\*\*\* significante a 10%

\*\* significante a 5%

\* significante a 1%

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com a TAB.20, os caminhos que obtiveram significância estatística foram:

- “Fatores Macroeconômicos” para “Condições de Oferta”, com carga de 1,505 e significância a 10%;
- “Fatores Sociais” para “Condições de Demanda”, com carga de 0,705 e significância a 1%;
- “Fatores Sociais” para “Desempenho”, com carga de 0,101 e significância a 5%;
- “Fatores Sociais” para “Estratégia”, com carga de -0,190 e significância a 1%;
- “Fatores Sociais” para “Firma”, com carga de 0,371 e significância a 1%;
- “Fatores Sociais” para “Estrutura de Mercado”, com carga de 0,715 e significância a 1%;
- “Fatores Sociais” para “Condições de Oferta”, com carga de 0,240 e significância a 1%;
- “Condições de Oferta” para “Desempenho”, com carga de -0,140 e significância a 10%;
- “Condições de Oferta” para “Estratégia”, com carga de -0,455 e significância a 1%;
- “Condições de Oferta” para “Firma”, com carga de 0,490 e significância a 1%;
- “Condições de Demanda” para “Estratégia”, com carga de -1,828 e significância a 10%;
- “Condições de Demanda” para “Firma”, com carga de -3,273 e significância a 1%;
- “Estrutura de Mercado” para “Firma”, com carga de 3,581 e significância a 1%;
- “Estratégia” para “Desempenho”, com carga de -0,387 e significância a 1%.

Em específico para o constructo “Desempenho”, foi apurado efeito estatisticamente significativo entre os “Fatores sociais” e o “Desempenho” (0,101 de carga e significância estatística a 5%), entre as “Condições de Oferta” e o “Desempenho” (-0,140 de carga e significância estatística a 10%) e entre a “Estratégia” e o “Desempenho” (-0,387 de carga e significância estatística a 1%).

## **5.2- Método Qualitativo**

O método de análise qualitativo adotado foi o de Análise de Conteúdo. O modelo estrutural proposto na FIG. 9 foi adotado como referência teórica. Os fatores condicionantes de competitividade, sugeridos no QUADRO 7 e o modelo VRIO, apresentado nos QUADROS 8 e 9, conjuntamente com os gráficos de EVA das instituições pesquisadas, compuseram o instrumento de coleta de dados apresentado no Apêndice 1, utilizado nas entrevistas.

### **5.2.1-Macroambiente**

#### **5.2.1.1-Política Pública**

O Fator Política Pública demonstrou ter baixa influência sobre o desempenho das instituições pesquisadas para o período analisado, uma vez que as categorias-variáveis não foram citadas como de grande relevância.

##### ***5.2.1.1.1 – Regulação da concorrência e do consumidor***

Considerado pelos entrevistados como não relevante em nível macroambiental. Entretanto, em nível setorial, existem aspectos relevantes, que são discutidos no item 6.2.2.

##### ***5.2.1.1.2 - Controle de preços***

Não foi apontado como um fator que influencia o setor. Atualmente não há controle de preços por parte do setor

##### ***5.2.1.1.3- Apoio à pesquisa básica e tecnológica***

Observa-se que o apoio à pesquisa básica e tecnológica é insuficiente para o setor. Não afeta negativamente de forma expressiva, mas poderia afetar positivamente, caso fossem maiores os recursos. A grande maioria dos recursos existentes é destinada às instituições públicas.

#### 5.2.1.1.4- *Propriedade pública*

Os entrevistados acham que a propriedade pública causa impactos para o setor através das universidades federais, que retiram as vagas das instituições privadas, como comentado por Mauricio Escobar:

O governo é regulador do sistema e mantenedor ao mesmo tempo. Ele mantém a instituição gratuita, ao mesmo tempo que regula o setor privado. Isso gera distorções de competitividade. Há um *share* de mercado que fica reservado para a escola pública (MAURICIO ESCOBAR).

#### 5.2.1.1.5- *Preservação Ambiental*

A preservação ambiental apresenta tendência de afetar o setor, na medida em que há uma crescente preocupação com o tema e a perspectiva de intensificação da regulação. Para o período analisado, a preservação ambiental não exerceu grande influência, exceto para as licenças ambientais para os campi que são rigorosas e complexas, como observado por Rômulo Albertini:

Preservação ambiental. Hoje é um problema. Não somos contra à regulamentação ambiental, mas temos gastos expressivos para mantermos as unidades licenciadas ambientalmente. Existe uma irracionalidade até do ponto de vista ambiental dos órgãos públicos. Não é fácil de se manter a licença em BH. Seguimos religiosamente a lei, mas ela nos onera. A cada 4 anos, temos que renovar essa licença e é meio traumático. Não há uma coesão entre os órgãos públicos. Um pede mais área verde, outro pede mais vagas, por exemplo (RÔMULO ALBERTINI).

#### 5.2.1.1.6- *Poder de Compra do Governo*

O poder de compra do governo possui influência direta através do PROUNI, do FIES e do REUNI<sup>84</sup>. De uma forma geral, não exerce influência, exceto por esses três fatores, que são considerados como importantes na categoria Setor – Regime de Incentivo e de Regulação.

#### 5.2.1.1.7 – *Incentivo à formação e à qualificação da mão-de-obra*

Os executivos afirmaram existir no país uma tendência à maior preocupação com a qualificação da mão-de-obra. O incentivo para a formação e para a qualificação da mão-de-obra existente atualmente, no setor superior privado, é realizado pelo PROUNI e pelo FIES, que são programas que são bons para o setor, de uma forma geral. Eles melhoram o desempenho das instituições, na medida em que influenciam os EVA's das mesmas. Eles afetam positivamente a competitividade

---

<sup>84</sup> Programa do Governo Federal que visa à Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Para maiores informações: [www.reuni.mec.gov.br](http://www.reuni.mec.gov.br)

do setor, embora, individualmente, não tornam as empresas mais competitivas umas em relação às outras, uma vez que o benefício é concedido para todas. Os executivos acham que a influência é positiva, entretanto ainda pequena. Por outro lado, o REUNI afeta negativamente, na medida em que retira vagas das instituições privadas.

Também se pode observar, uma influência negativa com relação aos incentivos por parte das empresas, para a qualificação de sua mão de obra. Existe atualmente um desestímulo à política de qualificação de funcionários por parte das empresas, que são taxadas, devido às leis trabalhistas existentes, como observa Mauricio Escobar:

Na política previdenciária não é possível dar bolsa. Se a empresa der bolsa de estudo, isso terá de incorporar no salário, logo as empresas não são estimuladas a conceder esse benefício. Tira-se os incentivos para as empresas darem bolsas para os funcionários (MAURICIO ESCOBAR).

#### 5.2.1.1.8- Seguridade Social

Não foram detectadas influências relevantes da seguridade social para a competitividade das instituições de ensino, segundo os entrevistados, com exceção para o desestímulo à qualificação da mão de obra para as empresas, discutido anteriormente.

#### 5.2.1.2- Envolvimento do País em Negócios Internacionais

Para os entrevistados, o envolvimento do país em negócios internacionais afeta indiretamente o setor. Para o período analisado, a influência foi positiva, com exceção de 2009, em decorrência da crise americana, como observado por Daniel Castanho:

Acho que todos os itens apresentados afetam indiretamente. Se eles vão bem, a educação vai bem. Acho que na educação há um *delay* com relação à economia de 1 ou 2 anos. Quando a economia vai mal, por exemplo, em 2008, a crise só afetou em 2009 e só deixou de afetar no final de 2010. O aluno sofre a crise e deixa de comer fora, por exemplo. No Brasil a renda é diretamente proporcional ao investimento em educação, o que é diferente de outros países como os EUA. Acho que no período, exceto em 2009 esses fatores afetaram positivamente (DANIEL CASTANHO).

Especificamente para as instituições de capital aberto, há influência também sobre o processo de captação de recursos via bolsa de valores, como informado por EX:

Acho que tem influenciado muito mais como atração de capital externo para o Brasil. Temos capital em Bolsa e para nós isso é importante. O investidor estrangeiro tem percebido o potencial do país e isso é positivo. (EX)

### 5.2.1.3- Fatores Nacionais de Produção

Os Fatores nacionais de Produção foram considerados pelos entrevistados como influentes (em alguns aspectos de forma positiva e em outros, de forma negativa), sobre o desempenho das instituições de ensino. Foram destacados os Recursos Humanos, os Recursos de Conhecimento, os Recursos de Capital e, na Infraestrutura, a questão logística e de transporte.

#### 5.2.1.3.1- Recursos Humanos

Segundo os entrevistados, afetam o setor, mas em uma relação inversa, ou seja, quanto menor o nível de qualificação, melhor. Nesse sentido, têm afetado positivamente as instituições de ensino, tendo em vista a baixa qualificação do brasileiro.

Acho que é negativo para o país, mas positivo para as escolas, pois o negócio da educação tem chance de prosperar por conta disso (PAULO EMÍLIO VAZ).

Acho que o que existe hoje influencia positivamente sob o ponto de vista da demanda. O Brasil é importador de talentos. Existe uma consciência de que é importante estudar e isso aumenta o interesse por estudo. Mas acho deveria ser maior. Acho que estamos ameaçados de ter um “apagão” de talentos, mas analisando a demanda para instituições de ensino, isso é bom (MARCELO BUENO).

Por outro lado, a baixa qualificação dos alunos do ensino médio influencia negativamente as instituições pesquisadas, como observado por Padre Geraldo Magela:

Esse é um problema grave. Falta gente qualificada. Muita pouca gente tem curso superior no Brasil, apesar do crescimento nos últimos anos. Também há muita carência de cursos técnicos e intermediários. Faltam recursos humanos qualificados de uma forma geral. Isso é ruim para a Unia. Às vezes chegam os alunos aqui com pouca formação, com dificuldades para cursar um curso superior. Hoje também temos muitas vagas de emprego que não são preenchidas, por falta de qualificação da mão de obra, embora haja muitas pessoas desempregadas, como torneiros mecânicos, pedreiros, mecânicos, etc. (PADRE. GERALDO MAGELA).

#### 5.2.1.3.2- Recursos Físicos

Os Recursos físicos não foram mencionados pelos entrevistados como influenciadores do desempenho das instituições.

#### 5.2.1.3.3- Recursos de Conhecimento

Em nível nacional, foram considerados como negativos, tendo em vista o baixo nível de escolaridade e a baixa educação existente no país. Isso gera uma mão de obra de baixa qualidade e um baixo estoque de conhecimento no país. Isso também gera maiores custos para as escolas, como, por exemplo, para o nivelamento dos alunos provenientes do ensino médio, como apresentado por Daniel Castanho e Paulo Vaz:

Afeta negativamente, pois acho que o nível de conhecimento do Brasil é baixo, o que gera custos de nivelamento, por exemplo, para os alunos do ensino médio (DANIEL CASTANHO).

Há dificuldade de profissionais formados com capacitação, titulação e experiência. No setor de educação há também essa dificuldade em determinados níveis (PAULO VAZ)

Entretanto esse problema pode ser visto como uma oportunidade para o setor, tendo em vista a demanda crescente por qualificação e a necessidade no país de um melhor nível de formação.

#### 5.2.1.3.4- *Recursos de Capital*

Os Recursos de Capital foram considerados pelos entrevistados como geradores de influência negativa para as instituições, por serem ainda de acesso restrito e de custo elevado no país.

O capital é muito caro. O custo do dinheiro é muito alto. Conseguimos dinheiro do BNDES, mas ainda é muito caro (RÔMULO ALBERTINI).

As escolas pagam muito caro. No setor ele é ainda mais alto, pois é um setor tido como pouco profissional e de alto risco, pois há muita escola quebrada. Se olharmos, por exemplo, a indústria de autopeças, percebemos que a média de endividamento é menor que o setor de educação. Logicamente, isso afeta o EVA (ÁTILA SIMÕES).

#### 5.2.1.3.5- *Infraestrutura*

A infra-estrutura apresentou opiniões divergentes entre os entrevistados. Alguns acham que ela é suficiente e outros acham que a mesma é ainda deficiente:

Isso é negativo, pois às vezes não temos infraestrutura e tecnologia disponível. Às vezes temos que importar determinado material (EX).

Do ponto de vista de infra-estrutura, também está bom. A capacidade instalada do setor está muito bem resolvida. Eu diria que está além da necessidade e da demanda atual existente. (EDUARDO SOARES).

Afeta negativamente, pois a telefonia e a informática, por exemplo, são caríssimas no Brasil (DANIEL CASTANHO).

Não acho que influencia (INÊS BARRETO).



Acho que influenciam indiretamente e positivamente (JOHANN LUNKES).

Um aspecto que surgiu nas entrevistas, demonstrando convergência de opiniões, é com relação à infraestrutura de transporte, que afeta negativamente:

A questão logística é um problema sério no país. Há dificuldade de acesso em determinados locais, falta de estradas, etc. Para as escolas “capilarizarem-se”, isso acaba tendo influência negativa (PAULO EMÍLIO VAZ).

A questão viária também é um problema, pois a questão de transporte dos alunos é um ponto difícil (EX).

#### 5.2.1.4- Fatores Macroeconômicos

Os fatores Macroeconômicos são vistos pelos entrevistados como tendo influência sobre o setor, em decorrência principal das categorias: Taxa de Câmbio, Carga Tributária, PIB, Inflação e Taxa de Juros. A Carga Tributária e a Taxa de Juros, praticadas no período, receberam destaque negativo, enquanto que o Câmbio, o PIB e a Inflação foram considerados como positivos.

##### 5.2.1.4.1- Taxa de Câmbio

O câmbio, para os entrevistados, tem influência na economia como um todo. Para o período analisado, foi positivo, uma vez que se manteve equilibrado.

##### 5.2.1.4.2- Carga Tributária

A carga tributária é um fator de influência negativa para as instituições. Todos os entrevistados afirmaram ser esse um dos maiores problemas para a competitividade das instituições. Como observado por Átila Simões, ela tem uma forte influência sobre a folha de pagamento e sobre o EVA da instituição:

Afeta diretamente e afeta muito. A nossa carga sobre folha de pagamento onera muito o setor. Uma escola bem administrada tem 60% de sua receita comprometida com a folha. O imposto de renda da pessoa física compromete 1/3 da receita bruta. Para você ganhar R\$10,00, a empresa paga R\$13,00. Soma-se a isso mais 25% de INSS. Logo, para o funcionário ganhar R\$10,00, o custo da escola é R\$16,00. A carga tributária sobre folha de pagamento “come” 20% da margem total da escola e do EVA também (ÁTILA SIMÕES).

Outro ponto levantado pelos entrevistados, é que a política tributária distinta entre instituições com fins lucrativos e sem fins lucrativos gera distorções de competitividade no setor, como mencionado por Mauricio Escobar:

A carga tributária é um problema, devido às diferenças de tributação. As filantrópicas atuam com 15% da receita adicional às outras (MAURICIO ESCOBAR).

A incidência de tributos sobre a educação também é um aspecto questionado por Marcelo Bueno:

O Brasil talvez seja o único país que tributa a educação. O aluno que paga uma faculdade hoje é proveniente de classes mais baixas e tem que ser tributado por isso (MARCELO BUENO).

#### 5.2.1.4.3- PIB

O PIB gera influência sobre as instituições, na medida em que a sua elevação também aumenta a renda das famílias e conseqüentemente o seu poder de pagamento. Para o período analisado, os entrevistados afirmaram que o crescimento do PIB gerou influência positiva para as instituições.

#### 5.2.1.4.4- Taxa de Juros

A Taxa de Juros foi considerada como um fator negativo por todos os entrevistados. Ela foi considerada como muito elevada, dificultando o crédito tanto para as instituições quanto para os alunos.

As instituições conseguem empréstimos no BNDES a uma taxa que chega a quase 15% ao ano. É uma taxa pesada. Se você considerar 15% de um capital que vai ser investido na produção e não como capital especulativo, eu acho muito pesado. Por isso que eu digo, uma linha de crédito para o setor educacional, nos mesmos moldes do setor agrícola, que tem acho 4,5 % ano, seria muito bem vinda (EDUARDO SOARES).

À medida que aumenta a taxa de juros, por exemplo, em função de movimentos econômicos, outras aquisições são prioritárias para a população, e ela deixa de estudar (PADRE GERALDO MAGELA).

#### 5.2.1.4.5- Inflação

A inflação exerce influência direta sobre o setor, na medida em que aumenta o preço da mensalidade, diminuindo o poder de compra do aluno. Entretanto, para o período analisado, no qual a mesma manteve-se em patamares baixos, ela influenciou positivamente as instituições, de acordo com os entrevistados.

#### 5.2.1.4.6- Nível de Endividamento

Quanto ao Nível de Endividamento, não houve menção por parte dos entrevistados de que esse fosse um aspecto que tivesse gerado influência para o período analisado.

### 5.2.1.5-Fatores Sociais

Os fatores sociais demonstraram influência de grande relevância para o setor pesquisado, de acordo com os entrevistados. O fator Faixa Etária foi considerado como não influenciador, a Concentração Geográfica influenciou positivamente, a Renda per Capita, a Concentração de Renda e a Saúde tiveram influência negativa e o Nível de Instrução gerou repercussões positivas e negativas.

#### 5.2.1.5.1- Renda per Capita

Quanto maior a Renda per Capita, melhor para o setor privado de educação. Nesse sentido, os entrevistados consideram que ela afetou negativamente as instituições no período analisado, embora reconheçam a tendência de melhoria:

Hoje existe uma demanda reprimida enorme. Há também uma evasão enorme. Ensino médio 40%, superior 50%. Embora tenha melhorado, mas as classes sociais mais baixas ainda não têm acesso. Hoje as escolas superiores têm muito espaço ocioso, mas há um público enorme, mas sem renda, que não consegue ter acesso a esse serviço. Eles não conseguem ser clientes, por problema de renda (MAURICIO ESCOBAR).

Na mesma linha de Escobar, Eduardo Soares demonstra a dificuldade de conciliação dos custos e dos preços das mensalidades com a renda da população:

É um fator dificultador. O processo de composição de custo das instituições impõe um valor de mensalidade média em torno de 300, 500, 800 reais, dependendo do curso. E a gente sabe que a média de renda nacional é muito baixa, fazendo com que o aluno não tenha condição de suportar uma mensalidade nesses patamares. Então eu diria que isso aí é um grande dificultador. Temos hoje, aproximadamente, 20 milhões de brasileiros resultantes do ensino médio e que estão fora do ensino superior, exatamente por falta de condições de bancar sua mensalidade. Como contrapartida, o governo tem criado alguns instrumentos. O PROUNI está facilitado o acesso, mas ainda é pouco. Essa questão de renda per capita é um componente negativo para o setor (EDUARDO SOARES).

#### 5.2.1.5.2-Nível de Instrução

O nível de instrução apresenta uma dicotomia. Por um lado, afeta positivamente, na medida em que existem mais pessoas para serem qualificadas. Por outro lado, afeta negativamente, na medida em que famílias com menor grau de instrução tendem a ter menos condição de pagar os estudos dos filhos e de valorizar uma formação superior, como observado por Átila Simões:

O nível de instrução afeta. Quanto maior o nível de instrução da família, mais valor ela dá para a educação. Ser uma instituição, presente em um país com nível de instrução baixo, mas com condições de aumento do mesmo, é bom. É melhor estar no Brasil que na Finlândia. Mas é melhor estar na Finlândia, que na África (ÁTILA SIMÕES).

Na mesma linha de Átila Simões, Rômulo Albertini vê melhorias no quadro nacional nos últimos anos:

Isso também é importante. Percebo que as pessoas que estudaram mais têm mais condição de educar melhor seus filhos e estimulá-los a também estudar mais. É mais comum uma família, cujos pais fizeram doutorado, ter os filhos valorizando a importância desse tipo de curso. Nesse período, esses fatores têm melhorado e influenciado positivamente. Meus pais não têm curso superior, eu e meus irmãos temos e os meus filhos vão fazer mestrado e doutorado (RÔMULO ALBERTINI).

Por outro lado, Eduardo Soares considera que a baixa qualificação no ensino médio e no fundamental tem afetado o ensino superior:

Acho que estamos no caminho inverso. As pessoas saem do ensino fundamental e médio despreparadas e sem a devida base para cursarem uma faculdade. Quanto mais baixo é o nível de instrução, mais distante fica essa população de ter acesso a uma faculdade. Na medida em que se fomenta o ensino médio e fundamental, isso fica mais fácil (EDUARDO SOARES).

#### 5.2.1.5.3- *Concentração de Renda*

A concentração de renda afeta o setor de forma indireta, ou seja, quanto maior, pior. Mesmo reconhecendo os avanços dos últimos anos, os executivos entrevistados consideraram que a renda é muito concentrada no país, influenciando negativamente o setor.

Ela não é benéfica. Isso dificulta o acesso das pessoas mais pobres ao curso superior. Hoje é muito concentrada no Brasil. Tivemos avanços, mas ainda é muito elevada (RÔMULO ALBERTINI).

Há também uma lógica perversa no setor, no qual os mais pobres pagam seus estudos, enquanto os mais ricos estudam gratuitamente, como observado por Rogério Massaro:

Quando se fala em concentração de renda, eu penso nas classes sociais. Classes a e b estudando em universidades públicas. As classes c e d cursam o ensino público nos níveis fundamental e médio e têm que estudar em escola privada, pois não tiveram a mesma formação que as classes mais abastadas e, por isso, não conseguem competir no mesmo nível de igualdade, nos vestibulares das instituições públicas (ROGÉRIO MASSARO).

#### 5.2.1.5.4- *Saúde*

A saúde pesou negativamente para o setor, segundo os executivos. Ela demonstra influência indireta sobre o mesmo. Segundo os depoimentos, quanto maior o gasto familiar com o tratamento de doenças, menor será o gasto com a educação. Como observa Rômulo Albertini, uma população com baixos níveis de saúde terá uma menor tendência ao estudo:

Acho que pessoas com melhor saúde têm condições de estudar melhor. Hoje isso afeta negativamente. A saúde no país vai mal. Poucas pessoas com acesso a uma boa saúde. Onde reina a pobreza, pouca saúde e falta de uma alimentação, dificilmente haverá um estudo de qualidade (RÔMULO ALBERTINI).

Os gastos nacionais com saúde acabam também custando, de forma indireta, aos diversos setores, como observado por Paulo Emílio Vaz:

A saúde ainda é ruim no país. Existem questões endêmicas nisso. Doenças básicas ligadas à saúde pública deficitária representam um custo muito alto para qualquer mercado (PAULO EMÍLIO VAZ).

#### 5.2.1.5.5- *Concentração Geográfica*

A elevada concentração geográfica nos grandes centros do país tem se mostrado favorável para o setor. Ela gera economias de escala, que não seriam possíveis em situações de grande dispersão:

Quanto mais concentrada é a população, melhor é o negócio da educação. Se não fossem os grandes centros urbanos, seriam necessárias muitas escolinhas e com isso há perda de escala (ÁTILA SIMÕES).

Mesmo em regiões mais dispersas, observa-se que o setor foi capaz de se expandir através do Ensino à Distância, como observa Eduardo Soares:

O ensino à distância tem resolvido bem esse problema. O presencial está onde há maior concentração populacional por uma razão de mercado mesmo. Em pequenos centros o EAD está presente. Nos últimos 5 anos, o ensino superior praticamente pulverizou o país inteiro. Praticamente, em todas as regiões, ele está bem presente (EDUARDO SOARES).

As regiões menos populosas e mais distantes dos grandes centros também sugerem favorecer o EVA das instituições, como observa Inês Barreto:

Acho que a dispersão geográfica do país favoreceu a competitividade. Acho que é melhor ter uma faculdade no Pará do que em São Paulo, pois nesta o mercado está mais saturado. Acho que a lucratividade no nordeste, por exemplo, é maior que no sudeste (INÊS BARRETO).

#### 5.2.1.5.6- *Faixa Etária*

Para o período analisado a faixa etária não influenciou, de acordo com os entrevistados. Há um número elevado de pessoas com interesse em estudar entre 18 e 24 anos. Houve também um grande número de alunos mais velhos que voltaram a estudar em função da melhoria do acesso nos últimos anos.

Temos alunos das mais variadas idades. Não tem impacto não. Na medida em que as pessoas vislumbram a possibilidade de fazer uma faculdade, eu diria que a faixa etária não é um dificultador não. Muitos alunos estão voltando para fazer um segundo curso ou não tiveram a chance em sua juventude e agora estão podendo estudar (PADRE GERALDO MAGELA).

Para os próximos anos, entretanto, pode haver uma pressão sobre a demanda, em função do envelhecimento da população e da redução do público mais velho que não teve acesso a um curso superior no passado. Porém, como observa Daniel Castanho, isso pode ser minimizado pelo fato de que, quanto mais velha a população, maior é a sua tendência a estudar mais:

Nesse período, não influenciou nada. A faixa etária está mudando, mas não sei se isso vai afetar. Se a perspectiva de vida aumenta, o número de anos estudados também deve aumentar (DANIEL CASTANHO).

## 5.2.2- Setor

### 5.2.2.1- Condições de Oferta

As Condições de Oferta foram consideradas pelos entrevistados como influentes sobre as instituições. A Tecnologia, as Habilidades da Mão de Obra, a Cadeia de Suprimento, as Indústrias Correlatas e de Apoio foram citadas como favoráveis. A Relação Capital Trabalho, a Estrutura legal e os Custos de Transportes foram apontados como negativos para as instituições pesquisadas.

#### *5.2.2.2.1- Tecnologia*

De acordo com os entrevistados, a tecnologia disponível é adequada para o setor, embora ainda cara. Há uma tendência de intensificação do seu uso em sistemas de gestão e, principalmente, nas ferramentas de Ensino à distância, que tiveram um crescimento significativo nos últimos anos.

#### *5.2.2.2.2- Habilidades da Mão de Obra*

Os entrevistados consideram que as habilidades da mão de obra afetam positivamente, de um modo geral, embora possa melhorar. Entretanto existe a carência de Doutores no mercado:

Temos necessidade de formar mais doutores. A instituição tem uma boa oferta de mestres, mas, no entanto, não conseguem se dedicar à pesquisa, porém estando mais próximos ao mercado. Não vejo muito problema de habilidade de mão de obra para o setor (PAULO EMÍLIO VAZ).

Para cidades menores e mais distantes dos grandes centros, ainda existe carência de mão de obra:

Talvez um ponto de alerta. Quando você vai para uma unidade mais remota, é mais difícil ter professores qualificados (EX).

#### 5.2.2.2.3- *Relação Capital Trabalho*

Os executivos consideram a relação, de uma forma geral, branda no país, com exceção de Minas Gerais e São Paulo e no Sul do País:

Acho que em outros setores o sindicato é mais forte. Talvez em Belo Horizonte e em São Paulo. Em outras praças, ele não traz transtornos (EX).

Os entrevistados cujas instituições estão nesses estados confirmam essa posição em seu depoimento:

Péssima, um horror. Temos uma estrutura sindicalista que é extremamente prejudicial e arraigada na defesa da pessoa e não da sociedade. Acho que é salutar a discussão entre classe trabalhadora e a classe empresarial. Em contrapartida, o sindicato dos professores defende a individualidade e não o coletivo (DANIEL CASTANHO).

A gente tem aqui em Minas um sindicato de categoria profissional muito forte e muito atuante. Normalmente as instituições de ensino encontram algumas dificuldades, algumas barreiras na relação. Existe um certo enfrentamento, um posicionamento muito firme, muito forte, um pouco além da parte sindical. No sul, também existe isso. No Brasil, isso não é tão acentuado como em Minas e no Sul (EDUARDO SOARES).

Influencia negativamente. O modelo legal é totalmente ultrapassado. O papel dos sindicatos é totalmente questionável. É um setor regulado e essa regulação é baseada em instituições públicas. A meritocracia, a remuneração variável, por exemplo, não estão presentes (MARCELO BUENO).

O setor é intensivo de mão de obra (70%) e altamente regulado. O sindicato de professores talvez seja um dos mais organizados. Somos uma empresa que faz reestruturação, as curvas de EVA da empresa geram, por natureza, conflito com os sindicatos, na medida em que isso exige demissões e reestruturações (MAURICIO ESCOBAR).

#### 5.2.2.2.4- *Estrutura Legal*

A estrutura legal foi apontada como um fator negativo e de grande influência sobre o setor. Daniel Castanho destaca as mudanças da estrutura legal, em função das mudanças da estrutura de governo, sujeita a influências partidárias:

Atrapalha, pela inconsistência dos diversos setores. Por exemplo, você tem incentivo para a pesquisa no ministério da ciência e tecnologia, mas que não se fala com o de educação. A estrutura é péssima e o maior problema do MEC é que não tem um projeto de longo prazo, como o projeto econômico do país que é apartidário. A estrutura do MEC é partidária e há mudança das diretrizes em função de quem está lá. Cada hora muda (DANIEL CASTANHO).

Mauricio Escobar aponta as dificuldades de conciliação entre a estrutura legal para o setor, as leis trabalhistas e as exigências sindicais:

De uma forma geral, a estrutura legal não está compatível com a tecnologia e as relações de capital-trabalho. Por exemplo, para o EAD, atualmente não há uma forma de equacionar as exigências trabalhistas, do MEC e da Tecnologia. O que o sindicato quer, a conta não fecha. Não encontra-se professor com o perfil que atenda o MEC. Mesmo o sindicato aceitando, pode-se haver problemas com a CLT (MAURICIO ESCOBAR).

EX considera que as exigências do MEC são importantes para manter os padrões de qualidade, apesar de existir muita morosidade para aprovação de cursos:

É favorável por um aspecto. O MEC tem um componente como o ENAD que filtra o setor, tirando os *players* que não estão preocupados com a qualidade da educação. Por outro lado, ainda há um MEC que autoriza e reconhece cursos muito vinculados à estrutura física. Quem tem maiores recursos tem mais facilidade para abrir cursos.

Há morosidade na autorização para abertura de novos cursos para quem não é centro universitário ou universidade. Isso demora em torno de 2 anos, e pode ser que a demanda de mercado, que é cíclica, não seja atendida. Temos quase 3 anos entre entender uma demanda e ofertá-la (EX).

Rogério Massaro ainda destaca os critérios de regulação, elaborados tendo como base as instituições federais, que nem sempre são os mais adequados para a realidade das instituições privadas:

Temos uma estrutura ainda antiga que vem melhorando bastante. Ela prejudica o setor em alguns momentos, eles erram a dose, utilizando as referências federais para o setor privado. Acho que ainda existe influência política defendendo os interesses públicos, que são valorizados, tendo como base as instituições públicas (ROGÉRIO MASSARO).

#### 5.2.2.2.5- *Cadeia de Suprimentos*

Todos os entrevistados declararam não haver influência negativa da cadeia de suprimentos sobre o negócio. O principal insumo são pessoas, que, de uma forma geral, atendem bem o nível de demanda do setor.

#### 5.2.2.2.6- *Indústrias Correlatas e de Apoio*

As indústrias correlatas e de apoio: os entrevistados afirmaram que elas não têm influência negativa sobre o setor. Com exceção de um entrevistado, que apontou a falta de mão de obra e de insumos na construção civil, utilizada nos campi:

Tem e é muito bem abastecido. O que a gente percebe é a escassez de mão de obra e de alguns insumos na construção civil. Talvez porque está muito aquecida, volta e meia falta material e



mão de obra. Às vezes temos que trazer isso de fora, pois está faltando aqui (EDUARDO SOARES).

#### *5.2.2.2.7- Custos de Transporte*

Os custos de transporte foram declarados como tendo influência negativa, na medida em que pesam significativamente nas despesas mensais do aluno com educação, como observado por Átila Simões, Inês Barreto e Rômulo Albertini:

Afeta, pois aumenta o custo da educação. O aluno precisa se locomover para estudar. Hoje 1/3 do custo do aluno é com locomoção. Logo isso nos exige ter unidades mais bem distribuídas (ÁTILA SIMÕES).

Custo de transporte do aluno é uma variável significativa. Impacta a competitividade, mas afetando localmente. Você precisa de uma localização que seja suficientemente próxima do aluno (INÊS BARRETO).

O transporte é um problema crônico nas grandes cidades. Perdemos alunos hoje por esse problema. Acho que isso influencia. Existem alunos que querem estudar perto de casa e, como não estamos em uma região central, isso influencia negativamente (RÔMULO ALBERTINI).

Segundo Eduardo Soares, os custos de transporte influenciam a Anhanguera de forma negativa, em função dos constantes deslocamentos de insumos entre as diversas unidades:

É alto. Acho que é negativo, sobretudo para uma instituição como a nossa que tem uma logística intensa envolvendo o trânsito de pessoas, equipamentos, mercadorias. O transporte ainda é muito caro (EDUARDO SOARES).

#### 5.2.2.2- Condições de Demanda

As condições de demanda, de uma forma geral, demonstraram ter sido positivas para o setor no período analisado.

##### *5.2.2.2.1- Métodos de Compra*

Os métodos de compra mostraram-se favoráveis. Existem várias modalidades de compra. Com relação às condições de pagamento, foram apontados os planos do governo (FIES e PROUNI), que são considerados positivos, embora haja ainda a necessidade de sua ampliação.

##### *5.2.2.2.2- Substituição de Demanda*

A substituição de demanda, segundo os entrevistados, não afetou o setor durante o período analisado. Ela ocorre através das federais, que tiram alunos potenciais do ensino privado. Porém,

diante do tamanho do setor, a influência foi pouca expressiva, com exceção para a PUC, que é influenciada mais proximamente pela demanda da Federal.

Para o ensino superior, é claro que a Federal é o sonho de consumo de todos. Então nesse aspecto eu diria que sim. Mas isso não ocorre com todos. No nosso caso, cerca de 40% nem tentaram. Talvez porque já sabiam que não iriam conseguir mesmo (EDUARDO SOARES).

Outro mecanismo de substituição, talvez que tenha influência mais significativa, está relacionado com as escolhas das famílias. Há possibilidade de substituição do ensino superior pela aquisição de veículos, viagens, imóveis, por exemplo, que podem influenciar na decisão de estudo por parte dos alunos potenciais:

Isso nos afeta negativamente. Perdemos alunos que deixam de estudar para comprar carro, apartamento, etc. Das nossas evasões, 4% deixaram de estudar para gastar com outra coisa (JOHANN LUNKES).

A demanda por formação técnica, apesar de não afetar o setor no período analisado, pode vir a influenciar, no futuro, de acordo com o depoimento de Eduardo Soares:

Está também havendo um grande investimento do governo na formação técnica. Então eu diria que começa a sinalizar uma substituição de demanda. E a outra é o que eu falei, o cara gasta com outras coisas e deixa a formação superior quase que por último (EDUARDO SOARES).

#### 5.2.2.2.3- Elasticidade de Preço

A elasticidade de preço, de acordo com os entrevistados, apresenta comportamento singular:

Aumentou o preço, diminuiu a demanda. O curioso é que ela é elástica para cima. Se o preço diminuir, não necessariamente, aumentará o número de alunos. Na escolha do aluno, o preço é fundamental, mas ele deve ser aliado à percepção de qualidade. É diferente da *comodity* que, quando o preço cai, há aumento na venda. Logo o preço é um fator fundamental de competitividade, mas a elasticidade não é total. Diversas vezes já abaixamos o preço de cursos e a procura não aumentou (ÁTILA SIMÕES).

Que afeta, afeta. Na Unimonte, caímos o preço e o número de alunos subiu (DANIEL CASTANHO).

O segmento educacional é sensível a esse quesito. Ainda temos uma oferta muito grande de clientes para o ensino superior, mas eles não têm como pagar. Então o que aconteceu o mercado exatamente agora foi uma oferta de emprego muito grande e uma distribuição de renda ainda não satisfatória, mas melhor que no passado. Isso é um termômetro para a gente. Se eu tiver uma mensalidade mais barata, haverá mais aluno? Sim. Essa elasticidade de preço existe. Ele não tem condição de pagar R\$500,00, mas se ele tivesse uma mensalidade de R\$300,00, talvez ele conseguisse pagar uma faculdade (EDUARDO SOARES).

Talvez isoladamente seja o fator mais importante. A capacidade de pagamento do aluno é importante. Acho que isso influencia a demanda. Os grandes grupos cresceram no setor na concorrência por preço (INÊS BARRETO).

Não afeta muito. Não acho que ela é intensa e proporcional. Se abaixar um pouco o preço, não teremos muito mais alunos por isso. A localização e o turno do curso afetam mais, por exemplo (JOHANN LUNKES).

Eu acho que as instituições vêm se segmentando. Isso existe para instituições que atingem as classes de menor renda. Temos grupos onde o aumento de preço reduz o público. Em instituições que se posicionam por preço, isso influencia. Na Unimonte fizemos um reposicionamento de preço. Dentro da mesma faixa, reduzimos o preço. Não competimos por preço, mas tivemos que reposicioná-lo para aumentar o número de alunos. Na faixa que estamos, classe c, isso é bem sensível, R\$50,00 ou R\$100,00 faz diferença no bolso do aluno. No vestibular de julho 2010, tivemos 620 matrículas após o reposicionamento de preço, diferente das 400 matrículas que tínhamos frequentemente, ou seja, 50% quase de aumento, somente pela mudança no preço (ROGÉRIO MASSARO).

Pode-se observar, tendo como base os depoimentos e as instituições respectivas dos entrevistados, que aquelas que buscam diferenciação via qualidade, a elasticidade não influencia tanto sobre uma eminente redução de preços. Entretanto, acima de determinado patamar de elevação de preço, ela perde alunos.

Por outro lado, para aquelas instituições posicionadas em termos de preço baixo e que têm como menor foco a qualidade, uma eminente redução no mesmo, atrai mais alunos, enquanto um aumento, diminui o número de alunos. Ou seja, há maior nível de elasticidade de preços.

#### 6.2.2.2.4- *Tamanho e Taxa de Crescimento*

Segundo os entrevistados, a taxa de crescimento, que em outros períodos foi elevada, aumenta atualmente de forma orgânica. Essa redução do crescimento da taxa afeta negativamente o setor, comparativamente à fase em que o mesmo crescia a taxas maiores.

Entretanto, como observa Marcelo Bueno, há um grande espaço para o crescimento do setor, uma vez que somente 14% da população têm acesso ao ensino superior, limitados por questões de renda:

Acho que isso hoje é negativo. O setor ainda é pequeno diante do potencial que tem, mas eu acho que é uma questão de repensar o modelo educacional. Entretanto, hoje, sobram vagas e isso deve fazer com que se fechem algumas escolas. Do outro lado, temos apenas 14% da população fazendo curso superior. Acho que há esses 2 vieses (MARCELO BUENO).

#### 5.2.2.2.5- Ciclos de demanda e de sazonalidade

Os ciclos de demanda e de sazonalidade tiveram a tendência de não influenciar, ou de influenciar positivamente o setor. Primeiramente, eles existem como tendência de redução da população jovem no país, que é contrabalançado pelo aumento da classe C e D e pelo número de pessoas mais jovens que voltaram a estudar. Em segundo lugar, existe sazonalidade nas demandas por áreas específicas do conhecimento:

Acho que ela é cada vez menos cíclica e sazonal. Hoje estamos quase que o ano todo captando. Porém tem importância sim. Por exemplo, a Engenharia, que durante anos não se formou muitos Engenheiros no país e agora não há carência desses profissionais, o que faz com que os nossos cursos tenham uma procura muito alta. Isso pode valer para qualquer profissão (ÁTILA SIMÕES).

#### 5.2.2.2.6- Número de Compradores

O número de compradores para o setor mostrou-se favorável no período analisado. Existe uma quantidade muito grande de pessoas interessadas no ensino superior. Mesmo havendo a tendência de redução da população entre 18 e 24 anos, houve aumento das classes c e d, o que acabou por ampliar a população com condições de pagamento. Entretanto ainda existe um número muito grande da população potencial, que ainda não dispõe de renda suficiente para o pagamento de uma mensalidade.

Afeta a competitividade. No período analisado, acho que afetou positivamente (INÊS BARRETO).

Há uma diminuição da taxa de crescimento da população ente 18 e 24 anos. O crescimento da demanda diminuiu. Por outro lado, o tanto de gente que saiu da classe D e E gerou uma demanda violenta (ÁTILA SIMÕES)

#### 5.2.2.2.7- Distribuição Geográfica e de Renda

A concentração geográfica nos grandes centros acaba por ser favorável às instituições, que ganham em termos de economia de escalas. Por outro lado, o EAD tem sido uma alternativa, para o acesso às regiões de baixa densidade demográfica.

Com relação à concentração de renda, ela é negativa para o setor, embora tenha havido uma melhoria nos últimos anos. Entretanto ainda existe uma parcela significativa da população sem condições financeiras para o acesso ao ensino superior privado:

O setor tem uma grande demanda reprimida associada à renda. Quanto mais concentrada é a população, melhor é o negócio da educação. Se não fossem os grandes centros urbanos, seriam necessárias muitas escolinhas e, com isso, há perda de escala. O ensino à distância tem resolvido bem esse problema. O presencial está onde há maior concentração populacional por

uma razão de mercado mesmo. Em pequenos centros, o EAD está presente. Apesar de que, nos últimos 5 anos, o ensino superior praticamente pulverizou o país inteiro. Praticamente em todas as regiões ele está bem presente (MAURICIO ESCOBAR).

A questão geográfica interfere, mas o mais importante é a distribuição de renda. Nos últimos anos, estamos vendo a classe d entrando no ensino superior, em função da sua melhoria na renda (PADRE GERALDO MAGELA).

### 5.2.2.3- Estrutura de Mercado

#### 5.2.2.3.1- Número de Concorrentes

O número de concorrentes é considerado muito elevado pelos entrevistados. Isso é um dos principais fatores que afetam negativamente o setor:

Hoje acho que é o grande mal da educação superior no Brasil. É escola para todo o lado. A ociosidade de vagas hoje é elevada por causa disso (JOHANN LUNKES).

Acho que há muitas. Temos hoje 2500 instituições (Marcelo Bueno).

Esse elevado número de instituições leva a uma intensa rivalidade no setor, muitas vezes de forma predatória, como observa Rogério Massaro:

A rivalidade é altíssima. Na baixada santista, temos 25 instituições, 1,5 milhões de habitantes e 40.000 alunos matriculadas e 10 mil matrículas por ano. Tenho hoje 1/6 de *market share*, mas isso ainda é muito pouco para a instituição. Isso influencia muito o meu EBTDA e o EVA.

Temos, por exemplo, um curso de direito descredenciado que está captando alunos de transferência com 50% de desconto. Outro exemplo é a UNIFESP, ela oferece R\$300,00 de bolsa para o aluno, além de ser pública. Ela recebe verba do governo em função do número de alunos matriculados. Isso exemplifica o nível de concorrência na região.

Pensando no gráfico de EVA, vejo correção de negociação de dívida e da gestão anterior que está muito caótica. A partir de 2008, vemos um problema maior de mercado, com guerra de preço, problema de baixa demanda e da concorrência que é exacerbada e desleal, fora dos padrões éticos.

Acho que estamos vivendo uma guerra que corrói as margens. O aluno vê isso como um leilão aqui na baixada santista (ROGÉRIO MASSARO).

#### 5.2.2.3.2- Diferenciação de Produtos

Observa-se que não existem claros diferenciais entre os cursos, que são praticamente os mesmos, conforme comenta Átila Simões:

É muito difícil diferenciar um produto de educação. Essa diferenciação tem um peso muito baixo. Uma característica do nosso mercado é que o comprador conhece pouco do produto que

ele vai comprar. Ele vai por indicação, mas se perguntar qual a estrutura curricular, os professores, laboratórios, ele vai dar respostas evasivas. O importante é a instituição ter uma marca forte. O que vale é a tradição do curso na cidade (ÁTILA SIMÕES).

Conforme comentado, o mais importante é a tradição do curso e da instituição.

#### 5.2.2.3.3- *Barreiras à Entrada*

De acordo com os entrevistados, existem barreiras impostas pelo MEC que dificultam a entrada no setor. Embora ainda seja possível abrir faculdades, observa-se que o MEC vem restringindo a abertura de novos cursos, ciente de que a quantidade de vagas existentes já é elevada. Também impõe investimentos em infraestrutura, anteriores à aprovação, que dificultam a entrada.

Entretanto, como dizem os entrevistados, mais importante que as barreiras à entrada é a dificuldade de se manter no setor. Atualmente, o aluno é muito sensível à marca e à tradição. Uma nova faculdade, sem esses diferenciais, tem grandes dificuldades de captação de alunos. Isso, associado aos custos operacionais elevados, acaba por inviabilizar muitas instituições que se arriscaram no setor. Dessa forma, a dificuldade de permanência no setor, acaba desestimulando novos entrantes, gerando uma nova barreira à entrada:

O MEC colocou algumas barreiras. A exigência de infraestrutura, de investimento, de qualidade tem sido um dificultador. E também porque o investimento em educação é pesado. Não é para qualquer um empreendedor, por mais dinâmico que ele seja. Ele tem que estar preparado para uns 3 ou 4 anos para colocar dinheiro. Eu acho que isso é um grande dificultador (EDUARDO SOARES).

Acho que isso já existiu, mas hoje acho que a barreira é baixa. Existem as barreiras legais, mas acho que existem muitas pequenas faculdades entrando no setor. Acho que é fácil entrar no setor. O difícil é se manter. Está cheio de colégios que montam faculdades, depois veem que é difícil para se manterem e vendem a faculdade (ROGÉRIO MASSARO).

Afeta negativamente. Com 6 meses, você abre uma escola. Porém o setor é muito vinculado à marca. Você entra, mas não tem tradição. Para mim, que tenho boas marcas, isso é bom (DANIEL CASTANHO).

Afeta muito, pois o MEC cada vez mais dificulta a abertura de novos cursos. Isso é claramente uma tentativa de controlar a oferta de vagas. Isso é bom para a gente que já está no setor (ÁTILA SIMÕES).

De acordo com os depoimentos, pode-se observar que esse tem sido um fator favorável às instituições já consolidadas no setor.

#### 5.2.2.3.4- *Integração Vertical*

A integração vertical ocorre no sentido de percorrer toda a cadeia da educação, desde o ensino primário até a pós-graduação. Existem alguns grupos que agem dessa forma. Surgiram como escolas de ensino médio e fundamental e passaram a ofertar curso superior, como é o caso da Kroton (Pitágoras):

A própria faculdade Pitágoras é opção B. A maior parte de seus alunos do ensino médio vai para as federais. Da graduação para a pós-graduação isso tem sido favorável. O grupo é mais forte por isso. Há muitas pessoas que sonhavam estudar no colégio e não tinham dinheiro para pagar e, depois de empregadas, podem estudar na faculdade Pitágoras (EX).

Acho que ela está acontecendo e é relevante. Existe muita escola no desespero abrindo faculdade e muita faculdade abrindo escola e isso aumentou o número de *players* no mercado (JOHANN LUNKES).

#### 5.2.2.3.5- *Diversificação*

A diversificação ainda não tem sido uma estratégia adotada pelas instituições pesquisadas:

Hoje não afeta. As escolas não acordaram para isso ainda (JOHANN LUNCKES).

Acho que haverá uma forte tendência da estrutura universitária, em função do EAD, de comprar editoras, por exemplo, mas acho que isso é futuro. No período analisado, não há muita influência (INÊS BARRETO).

#### 5.2.2.3.6- *Nível de Rivalidade entre as Empresas*

Os entrevistados consideram que o nível de rivalidade está bastante intenso, decorrente do grande número de instituições de ensino, do excesso de oferta de vagas com relação ao número de ingressantes, gerando influência negativa para as instituições pesquisadas. Em várias praças, a concorrência voltou-se para a guerra de preços o que torna predatório o negócio:

Hoje é muito forte. Estamos vivendo um canibalismo a qualquer preço. O mercado não cresce e as empresas acabam tentando tirar os alunos da outra a qualquer preço. Talvez isso seja o que está mais influenciando a nossa empresa. Reduzimos todos os custos que pudemos, mas a sensação é que estamos enxugando gelo. É também muito antigo o setor, com muitas famílias com patrimônios familiares misturados com o empresarial, o que acaba segurando a instituição. Por exemplo, o presidente do Santos Futebol era dono de uma faculdade, o que gerava um crédito alto para a empresa (ROGÉRIO MASSARO).

Acho que existe uma concorrência acentuada. Os preços têm sido um diferencial. Acho que existem escolas boas e fortes, mas existe uma competitividade boa entre elas (RÔMULO ALBERTINI).

É gigante. Hoje acho que está muito desfavorável. Chegamos a ter panfletagem na nossa porta por parte da concorrência (EX).

Como observado por Mauricio Escobar, a concorrência ocorre localmente. Existem poucas instituições atuando nacionalmente e ainda a cooperação entre instituições não se intensificou:

Existe concorrência, mas ela é local. Ainda existem poucos grupos nacionais. O nível de cooperação ainda é baixo, o que nos leva a acreditar em modelos de cooperação (redes). Mas o setor ainda é imaturo e o processo de consolidação pode vir a crescer. O processo de formação de redes e de sistemas de cooperação também pode ter impacto importante para o setor (MAURICIO ESCOBAR).

#### 5.2.2.3.7- *Maturidade e Grau de Sofisticação*

De acordo com os entrevistados, o setor ainda é muito jovem. Na configuração atual possui pouco mais de dez anos. A tendência é de haver muitas transformações ainda, como, por exemplo, as fusões e aquisições:

Somos muito jovens ainda. A PUC tem 52 anos o que é muito pouco, se comparado ao restante do mundo. Os nossos mestrados ainda são muito jovens. O mercado, de uma forma geral é jovem. Acho que há muita coisa a se evoluir ainda (RÔMULO ALBERTINI).

Há 10 anos ninguém iria imaginar que teríamos instituições de capital aberto. Então estamos nessa fase que eu chamo de consolidação. Eu acredito que vai ter uma terceira onda que será a das megaconsolidações, na qual estariam sendo reunidos os grandes grupos. De 2004 até agora, a fase foi de consolidação. As grandes tentando comprar as menores. As menores tentando profissionalizar-se para segurar a concorrência. Agora, talvez passe pelas grandes comprar as grandes (EDUARDO SOARES).

Está em fase de acomodação e vai haver muita acomodação ainda. Isso, na minha opinião, prejudica (PADRE GERALDO MAGELA).

#### 5.2.2.3.8- *Redes Comerciais*

As redes comerciais geram ganhos de escala e economias de custo. De acordo com os entrevistados, existe uma tendência de consolidação do setor, através dessas redes, na medida em que as margens são cada vez mais baixas e o número de concorrentes é muito grande.

Acho que existe uma tendência das escolas buscarem escala, como forma de compensar as perdas de margem. Hoje, a inflação do custo é maior que o aumento de receita. Há uma pressão na margem. O jeito de reagir à pressão é com melhoria da eficiência e a escala é a melhor forma de melhorar a eficiência. O *market share* das grandes escolas, eu não tenho dúvida, vai aumentar. No futuro acho que vão ficar apenas as escolas de nicho e os grandes grupos. Eu não compraria ações de uma pequena instituição para resgatar daqui a 10 anos, a não ser que ela seja vendida. Eu não alugaria um campus para uma instituição pequena com um contrato de 10 anos. Já no caso de uma grande rede, eu compraria ações e alugaria um prédio para ela (ÁTILA SIMÕES).

Acho que isso está começando a acontecer com maior frequência. Elas já criam impactos no setor. Vejo essas redes entrando com padronização e baixo custo. A consolidação já está influenciando isso. Nesse ano, tivemos o quarto maior grupo do país comprando o quinto maior: Kroton e Iuni. Está impactando pelo preço e pela capilaridade de atuação (ROGÉRIO MASSARO).



### 5.2.2.3- Envolvimento Setorial em Negócios Internacionais

De acordo com os entrevistados, não houve relevância nesse quesito para o período analisado. O envolvimento estrangeiro no setor ainda é tímido assim como a internacionalização das instituições brasileiras:

Existe um movimento ainda tímido nesse sentido. “Laureate” faz um bom trabalho sendo um grupo relevante, tendo instituições importantes. “Devry” atua no norte, detendo a Fanor, mas não consegue ter uma atuação melhor no país. A Estácio de Sá tem uma escola no Paraguai, mas não há um movimento deliberado (MAURICIO ESCOBAR).

Há uma tentativa do governo em conter isso. O governo limita a até 30% de capital estrangeiro nas instituições, por achar que a educação estrangeira perderia a qualidade da formação nacional. Mas acho que não há grande influência no setor, embora já exista alguma influência que pode aumentar no futuro (ROGÉRIO MASSARO).

Observa-se que existem restrições legais que impedem a expansão do capital estrangeiro nesse setor.

### 5.2.2.4- Regime de Incentivo e de Regulação da Concorrência

#### 5.2.2.4.1- Barreiras tarifárias e não tarifárias

Os entrevistados não apontaram esse item como influente sobre o setor.

#### 5.2.2.4.2- Acesso a financiamentos e custo de capital

Todos os entrevistados afirmaram que esse é um fator que afeta negativamente a competitividade das empresas. O acesso a financiamentos é restrito e o custo de capital é elevado. Para os alunos, existe o FIES que apresenta um boa taxa, mas que poderia ser ampliado:

Temos o FIES para os alunos. Para as escolas, o BNDES abriu uma linha, mas que é tão complexa que acabou somente beneficiando quem não precisa do dinheiro. É muito difícil conseguir obter o acesso (ROGÉRIO MASSARO).

#### 5.2.2.4.3- Incentivos e Tributos à produção

O PROUNI representa um incentivo tributário importante que representa uma redução de 9% dos impostos federais. O FIES constitui um incentivo, na medida em que é um financiamento a custo barato para o aluno, facilitando, dessa forma, o acesso por parte determinada do público ao ensino superior.

Por outro lado, as filantrópicas acabam por terem mais incentivos fiscais que as instituições com fins lucrativos, o que acaba por representar uma vantagem competitiva:

Acho que o nível de impostos hoje no setor é alto. Isso é um problema sério, principalmente para instituições que deixaram de ser sem fins lucrativos para com fins lucrativos (PAULO EMÍLIO VAZ).

Como observado por Mauricio Escobar, atualmente há um desestímulo para as empresas para concederem bolsas de estudo para seus funcionários. Caso essa distorção fosse corrigida, haveria um grande incentivo para o setor:

As reformas trabalhista e previdenciária teriam um impacto direto no setor que é intensivo de mão de obra. Temos um impacto grande de tributação de folha de pagamento. Hoje há diferença entre as filantrópicas e as com fins lucrativos. As mensalidades poderiam ser mais baratas gerando mais acesso à população (MAURICIO ESCOBAR).

#### 5.2.2.4.4- *Regulação da Concorrência e de Práticas Desleais*

O órgão regulador do sistema atualmente é o MEC. Os executivos entrevistados reconhecem a importância do mesmo, entretanto manifestam pontos deficientes na sua gestão:

O governo é mantenedor e regulador do setor e acho que essa regulação ainda é feita não no sentido de desenvolver o setor e sim de inibir práticas desleais, como no caso do EAD. Estão se buscando as maçãs podres e não o desenvolvimento do setor (MAURICIO ESCOBAR).

Também existem diferenças de exigências para as diferentes instituições, o que causa distorções de competitividade, segundo Rômulo Albertini:

Eu acho que o governo não trata as instituições de ensino superior da mesma forma. Eu creio que as exigências do MEC para as Universidades é muito maior do que para as demais instituições. Isso, sob o ponto de vista financeiro, é muito ruim, pois as Universidades particulares têm de manter programas de mestrado, doutorado, que têm um custo muito elevado. Do ponto de vista financeiro, não há retorno. O valor arrecadado não é suficiente para se manter o curso. Isso onera muito a PUCMINAS (RÔMULO ALBERTINI).

Marcelo Bueno também aponta para a necessidade de uma maior participação dos diversos segmentos da sociedade junto ao MEC:

O MEC hoje não conta com a presença dos empresários, estudantes, sociedade em seu quadro. O pior é que o MEC, ao mesmo tempo, regula e também gere as federais (MARCELO BUENO)

#### 5.2.2.4.5- *Propriedade Pública*

As instituições federais influenciam negativamente o setor, uma vez que retiram parte dos alunos potenciais. Essa influência é mais significativa para as escolas que são a segunda opção do aluno, como no caso da PUC. Escolas que atuam em segmentos mais populares não demonstraram que essa influência tenha sido relevante:

Isso afeta diretamente o setor. Na medida em que elas ofertam mais vagas, isso é prejudicial para as escolas particulares (RÔMULO ALBERTINI - PUCMINAS).

As Federais não influenciam negativamente, pois o número é muito limitado (EX - Kroton).

#### 5.2.2.4.6- *Controle de preços*

Os entrevistados não apontaram esse item como influente sobre o setor.

### 5.2.3- Firma

A análise das categorias da Firma foi feita por instituição de ensino, tendo o seu caráter específico e intrínseco a cada uma delas. A seguir, são apresentados os respectivos resultados.

#### 5.2.3.1-Centro Universitário UNA

##### 5.2.3.1.1-*Finanças*

O acesso ao mercado de capitais é facilitado para a instituição, em função do resultado financeiro da empresa, cujo nível de rentabilidade é elevado.

A UNA hoje é mais madura, possui resultados mais consistentes, tem acesso melhor a mercados de capitais. Tem uma rentabilidade hoje que acreditamos ser próxima da referência (MAURICIO ESCOBAR).

Entretanto a instituição tem um nível de alavancagem elevado, parte decorrente da necessidade de capital das outras instituições do grupo, o que pode ser considerado como um ponto negativo para a UNA. Os custos da empresa são considerados pelos entrevistados como competitivos

##### 5.2.3.1.2- *Recursos Humanos*

Os Recursos Humanos são considerados como um ponto positivo da UNA. A produtividade é considerada como fator preponderante no negócio:

Afetam diretamente, porque 60% da receita é folha. Quanto mais produtividade dessas pessoas, melhor. Quanto mais render a hora de trabalho, melhor para o negócio. A nossa indústria é intensiva em mão de obra. Ter uma sala de aula com 40 alunos e outra com 20 é a diferença entre muito lucro e prejuízo (ÁTILA SIMÕES).

O nível de qualificação é considerado elevado, quando se analisa o corpo docente. O nível de treinamento é considerado como satisfatório.

#### 5.2.3.1.3- *Produção*

A atualização de equipamentos e os ganhos de escala são considerados como favoráveis. A eficiência produtiva, também favorável, é gerada através dos ganhos de eficiência de mão de obra:

É substancialmente a produtividade da mão de obra. Não são novas máquinas ou tecnologia. Na pós-graduação, acho que aumentamos a eficiência com cursos de 2 dias na semana, aumentando a taxa de ocupação. Mas são poucos os momentos em que se consegue ganhos com eficiência de produção. Na maior parte dos casos, é com produtividade da mão de obra (ÁTILA SIMÕES).

A estratégia de investimento em plantas é vista como positiva, em função da existência de vários *campi* instalados em diferentes regiões da cidade. Entretanto essa estratégia, caso mal implementada, pode ser danosa para o negócio:

Isso afeta. Hoje a UNA tem uma vantagem em relação a outras escolas, pois ela abriu vários *campi* em diversas regiões. Porém os custos dessas plantas podem afetar negativamente. Se for um investimento mal feito, pode-se pôr em risco a solvência da companhia (ÁTILA SIMÕES).

#### 6.2.3.1.4- *Inovação*

A inovação é considerada pelos entrevistados como um dos grandes diferenciais da instituição. Destaque é dado para a inovação em processo e em produto:

A inovação é um fator importante, pois os ganhos de escala são limitados. Olhando o EVA, podemos ver a UNA como um local onde tivemos pessoas e talentos e onde houve inovação e implementação da Inovação (MAURICIO ESCOBAR).

Acho que isso é um dos grandes diferenciais que temos. Começa questionando a instituição de ensino que temos. Acho que há inovação em reposicionamento, novos cursos, publicidade, modelos mais jovens e modernos o que fez a UNA ser o que é hoje (MARCELO BUENO).

#### 5.2.3.1.5- *Marketing*

As estratégias promocionais são destacadas pelos entrevistados como fator preponderante no processo de captação de novos alunos:

Temos uma quantidade não desprezível de alunos por causa de ações que fazemos dentro de empresas. O próprio vestibular é uma ação promocional que não podemos ficar sem. Quanto mais dinheiro se gastar em MKT, mais forte é a marca. Quanto mais forte a marca, maior é a procura. Entretanto há um ponto em que se tenta otimizar o seu lucro. Isso é empírico (ÁTILA SIMÕES).

### 5.2.3.2- Centro Universitário UNIBH

#### 5.2.3.2.1- *Finanças*

De acordo com os entrevistados, a empresa teve uma crise de solvência que culminou com a sua venda no ano de 2009. O nível de alavancagem era muito elevado, a atividade era baixa, os custos elevados a patamares que tornavam a empresa pouco competitiva. O nível de rentabilidade era baixo. O acesso ao mercado de capitais era restrito. Com o novo grupo controlador, esses fatores têm melhorado, reflexo do processo de reestruturação.

#### 5.2.3.2.2- *Recursos Humanos*

A qualidade do corpo docente é considerada elevada, composta por mestres e doutores. A produtividade era baixa e vem melhorando com a reestruturação:

A produtividade era baixíssima. A folha de pagamento era enorme e com pouco resultado (JOHANN LUNKES).

#### 5.2.3.2.3- *Produção*

Os equipamentos são obsoletos. Até 2009, não havia uma economia de escala adequada. Buscava-se muitos alunos, mas havia salas de aulas com poucos alunos:

Tentavam fazer economia de escala com 15.000 alunos, mas com turmas com 5 alunos. Isso gerava ineficiência. A partir de 2009, buscamos a economia de escala (JOHANN LUNKES).

A eficiência produtiva foi citada como um fator que levou a instituição à insolvência:

Isso afundou os caras até 2008, em 2009 virou o jogo (JOHANN LUNKES).

Segundo os entrevistados, a eficiência produtiva é uma força do atual grupo controlador e que está sendo buscada na instituição:

A nossa unidade básica é a turma (alunos, professor, sala). A questão é utilizar de maneira ótima os espaços, garantindo os recursos corretos. Esse é o ponto mais relevante no item produção, sendo visto como unidade básica de produção e rentabilidade. Acharmos que

sabemos fazer bem esse planejamento, através, por exemplo, de currículos bem montados (MAURICIO ESCOBAR).

A estratégia de investimento em plantas é considerada pelos entrevistados como um aspecto negativo na antiga gestão:

Isso foi negativo, pois estavam muito sucateadas e o investimento para recuperar foi muito alto (JOHANN LUNKES).

#### 5.2.3.2.4- *Inovação*

Até a aquisição por parte do atual grupo controlador, de acordo com os entrevistados, a instituição não tinha um forte processo de inovação. A partir da aquisição, há um forte empenho em inovação de processos e de produtos, que são implementados e estimulados como parte do processo de reestruturação da instituição e de reversão do EVA:

Como um todo, era extremamente prejudicial . Não se inovava em nada. De 2009 para cá, fizemos inovação em processo, produto, etc. Ficamos competitivos por isso (JOHANN LUNKES).

No UNIBH, a inovação está entrando pesado e a reversão do EVA é influenciada pela inovação (MARCELO BUENO).

#### 5.2.3.2.5- *Marketing*

Não havia uma estratégia clara de posicionamento de preço e de estratégia promocional. Com o novo grupo, isso vem melhorando, entretanto há necessidade de uma política mais clara a ser seguida:

Adotamos um posicionamento de não entrar na briga de preço, tentando posicionar por um bom preço e com qualidade. Antes de chegarmos não havia uma estratégia clara de preço. Era “deixa a vida me levar”. O sindicato falou que o aumento era “de tanto” e eles repassavam isso (JOHANN LUNKES).

### 5.2.3.3- Centro Universitário Unimonte

#### 5.2.3.3.1- *Finanças*

O acesso a fontes de financiamento diretamente para a instituição ainda é restrito, em função da sua situação financeira:

A Unimonte está em uma fase de reestruturação, com dúvidas de se será positiva. O mercado de capitais ainda tem restrições, a rentabilidade é negativa (MARCELO BUENO).

O nível de alavancagem é muito elevado:

É alto, da ordem de 40% da receita, pois estamos pagando coisas passadas que não haviam sido pagas pela antiga gestão. Isso complica o acesso a financiamento e a possibilidade de investimento em outras coisas importantes para a instituição (ROGÉRIO MASSARO).

O custo do negócio ainda não consegue ser competitivo, em função das condições do mercado local. A guerra de preço, por sua vez, também afeta a rentabilidade do negócio:

O custo é preponderante, pois já estamos no limite para podermos concorrer com a guerra de preço (ROGÉRIO MASSARO).

A instituição foi vendida em 2007 para o atual grupo controlador, por problemas de solvência. Desde então, uma grande reestruturação foi implementada, o que melhorou os indicadores financeiros, porém sem conseguir atingir um nível de rentabilidade adequado.

#### 6.2.3.3.2- *Recursos Humanos*

Os entrevistados consideram que a produtividade dos Recursos Humanos ainda está aquém do desejado:

Ainda são baixos na empresa. Temos muitas pessoas agindo operacionalmente gerando muito retrabalho. Estamos tentando melhorar bastante esse quesito. Estamos buscando quadros com resultados melhores com melhor produtividade (ROGÉRIO MASSARO).

A qualificação e o treinamento da mão de obra são considerados como adequados

#### 5.2.3.3.3- *Produção*

A economia de escala existe, mas não é suficiente, mesmo com empresa compartilhando custos com outras instituições do grupo:

Temos 5500 alunos num total de 40.000. Isso influencia na escala, pois não tendo muitos alunos não temos também muita escala (MAURICIO ESCOBAR).

Os entrevistados consideram que a estratégia de investimento em plantas foi desfavorável para a instituição:

Não há uma estratégia de investimento muito bem sucedida e na Unimonte isso afetou negativamente (INÊS BARRETO).

#### 6.2.3.3.4- *Inovação*

A inovação é vista pelos entrevistados como algo ainda deficitário na instituição:

Penso que a inovação não é um fator preponderante na Unimonte. Não temos muita inovação. O que estamos tentando fazer é botar a casa em ordem, pensando em melhorar o que já existe para depois dar o próximo passo (ROGÉRIO MASSARO).

#### 5.2.3.3.5- *Marketing*

Os entrevistados admitem que houve um erro de posicionamento de preço no período analisado. A instituição posicionou-se por diferenciação em qualidade, em um mercado que não reconhecia a sua marca como detentora de tal atributo:

Na Unimonte, houve um erro claro de posicionamento. Acharmos que poderia ser em diferenciação (MARCELO BUENO).

Há um esforço na revisão da estratégia promocional, buscando-se um estilo de comunicação mais jovem, o que, segundo o entrevistado, está começando a surtir efeito:

Temos feito muita coisa e isso é importante. Acho que ela está bastante à frente do mercado. Isso influencia a competitividade. Antigamente éramos conhecidos como “Unimorro”, faculdade de favela. Hoje já somos vistos como uma faculdade que está se posicionando bem. Temos uma marca mais jovem, somos vistos como pioneiros em tecnológicos. Temos uma comunicação vista como jovem, não pesada como as outras, temos redes virtuais, *Twitter*, etc (ROGÉRIO MASSARO).

O *market share* foi apontado como um problema para a instituição:

Temos apenas 5500 alunos num total de 40.000 na região. Isso influencia na escala, pois não tendo muitos alunos não temos também muita escala (ROGÉRIO MASSARO).

#### 5.2.3.4- *Kroton*

##### 5.2.3.4.1- *Finanças*

Os fatores financeiros são considerados como favoráveis. A empresa utilizou dos recursos provenientes da abertura de capital para o financiamento de sua expansão, reduzindo o seu nível de alavancagem. Os custos são considerados competitivos, derivados dos ganhos de escala. A empresa não tem problema de solvência. O único aspecto considerado como deficiente é o relacionado à rentabilidade, que o entrevistado julga ser decorrente do processo de expansão do grupo:



Rentabilidade. É baixa, mas em função da maturação das unidades adquiridas. Como fizemos aquisições fortes nos últimos anos, penso que teremos bons resultados nos próximos anos (EX).

O valor de mercado ainda é considerado como abaixo da expectativa da empresa:

Acho que as ações estão abaixo, mas que não refletem o valor real. A projeção é de crescimento, temos o resquício pós-crise (EX).

#### 5.2.3.4.2- *Recursos Humanos*

O entrevistado julgou todos os pontos como satisfatórios, sem, entretanto, dar grande destaque a cada um deles.

#### 5.2.3.4.3- *Produção*

De acordo com o entrevistado, a instituição tem obtido bons resultados com a economia de escala por ser capaz de replicar o modelo de gestão para as diversas unidades. Os investimentos em plantas procuram estar alinhados com a estratégia de precificação e de posicionamento de marca, além de buscar a otimização dos recursos. A utilização da capacidade produtiva é considerada como sendo boa. A qualidade é vista como um diferencial da instituição, embora a mesma ainda não tenha a tradição, em função de ser muito jovem:

A perenidade da instituição não existe sem a qualidade. Acho que a qualidade do Pitágoras é um dos diferenciais competitivos da faculdade Pitágoras. Falta-nos a tradição de atuação no ensino superior (EX).

As técnicas organizacionais foram apontadas pelo entrevistado como um grande diferencial do grupo, em função dos modelos de governança existentes, da agilidade na tomada de decisões e da cultura empreendedora:

Acho que é onde somos mais amadurecidos, em função do nosso modelo de governança. A velocidade para tomada de decisão e a nossa cultura empreendedora também influenciam nas nossas técnicas organizacionais. Isso é positivo (EX).

#### 5.2.3.4.4- *Inovação*

A inovação é vista pelo entrevistado como um ponto favorável do grupo, principalmente a inovação em produto, que pode ser vista nos projetos pedagógicos dos cursos ofertados:

A partir do último trimestre do ano passado, criamos um grupo de inovação da Kroton. Hoje sou o líder de inovação da Kroton. Acho que estamos no mesmo patamar que os concorrentes. Acho que é um diferencial que temos desde as mudanças no nosso modelo pedagógico, que entusiasma o aluno e os colocam no mundo digital. Compramos uma briga gigantesca, mas começamos a colher frutos agora (EX).

#### 5.2.3.4.5- *Marketing*

Quanto à estratégia de preços, a instituição sempre procura ter o segundo maior preço do mercado.

Tem buscado mecanismos que facilitam o pagamento dos alunos:

Daremos cartão de crédito para todos os alunos através de parceria com o banco Santander. Acho que estamos posicionados, sempre somos o segundo maior da praça. Esse posicionamento está adequado e não damos muito desconto (EX).

O ponto negativo apresentado pelo entrevistado está relacionado com o *market share* dos cursos, que é considerado ainda baixo:

O *Market Share* de produtos é baixo e estamos tentando crescer. O nosso Share é muito pequeno ainda (EX).

#### 5.2.3.5- *Anhanguera*

De acordo com o entrevistado, os pontos que mais influenciaram o desempenho da instituição foram:

##### 5.2.3.5.1- *Finanças*

Considera-se que o bom resultado financeiro da empresa acaba por atrair investimentos no mercado de ações, que por sua vez, contribui para o seu crescimento:

Para uma instituição que tem ação na bolsa, como é o caso da Anhanguera, isso faz toda a diferença. Acho que é todo um ciclo. Uma empresa com um bom balanço acaba por atrair mais capitais, para isso tem que ter custos competitivos, uma boa atividade, boa solvência (EDUARDO SOARES).

##### 5.2.3.5.2- *Recursos Humanos*

O entrevistado considera que o nível de qualificação dos funcionários, associado a um processo constante de treinamento e a um sistema de metas, gera um bom nível de resultados para a instituição:

A produtividade é boa, tanto que a gente tem conseguido manter o cumprimento de metas e resultados. Agora, é evidente que agregar novas capacitações e novos treinamentos tem que ser uma constante. Treinou, daí a 2 meses você tem que dar uma "repaginada" porque ou fica

defasado ou então a pessoa esquece determinado procedimento ou porque surgem informações novas. Tem sido satisfatório em função disso tudo (EDUARDO SOARES).

A qualificação é boa. Temos um percentual bom de mestres, especialistas e doutores. No caso administrativo, apesar de termos todo o suporte na matriz, pois aqui é muito mais procedimento de atividade operacional de replicar, temos um bom número de profissionais com curso superior e aqueles, que não têm, nós incentivamos que o façam, através de bolsas (EDUARDO SOARES).

Temos a UNIAC – Universidade Corporativa - onde são feitos treinamentos o mês inteiro, tanto presenciais quanto por vídeo conferência. Também temos treinamentos feitos na matriz. Todo mês vai um, dois, três funcionários à matriz para participar. Então existe um processo continuado de treinamento e de capacitação. Exatamente para difundir filosofia, critérios, normas. Acho isso altamente positivo e a Anhanguera investe muito nisso bolsas (EDUARDO SOARES).

#### 5.2.3.5.3- *Produção*

A atualização de equipamentos é apresentada como uma atividade constante na empresa:

É uma constante. Utilizamos muitos recursos tecnológicos, sobretudo de tecnologia da informação. Então, existe uma atualização de pátio constante, de softwares, etc. (EDUARDO SOARES).

O estabelecimento de metas de produção também é apontado como um fator que contribui para a eficiência produtiva da empresa:

É toda mensurada através de gestão por metas e resultados. Cada um já recebe os seus desafios e metas e tem que produzir. Isso facilita. Você sabe aonde tem que chegar. Você, enquanto um gestor, não pode achar que está bom. Você tem que ter certeza. Qual é a certeza que você tem? Nesse semestre, você tem que ter tantos alunos, tantos funcionários, tantos doutores, o seu índice de satisfação do cliente tem que ser tanto, o seu resultado no MEC tem que ser tanto. Então acho que isso facilita muito (EDUARDO SOARES).

A padronização das unidades também é apontada como um fator gerador de vantagem competitiva. Todos os *campi* apresentam o mesmo padrão, o que facilita o processo de operação e de abertura de novas unidades:

Também é positivo, porque, como a gente tem um modelo padrão de unidade, quando vamos abrir uma nova unidade via aquisição, ou via crescimento orgânico, ela já recebe toda uma roupagem, toda uma vestimenta. Temos instituições que são unidades próprias e outras que são alugadas. O importante é que ela recebe uma padronização de *lay out*, cor móveis, etc (EDUARDO SOARES).

#### 5.2.3.5.4- *Inovação*

O entrevistado apontou a inovação em tecnologia e processos de gestão como um ponto de destaque da instituição:

Por ser um sistema educacional que utiliza muita tecnologia, isso tem que ser uma constante. Ela é feita exatamente para se atingirem os resultados. Como existe esse sistema de gestão matricial, você tem que ter uma ferramenta eficaz, senão não funciona, e funciona (EDUARDO SOARES).

#### 5.2.3.5.5- *Marketing*

Embora seja uma empresa focada em preço, segundo o entrevistado, esse não é o único fator decisivo para o posicionamento da empresa:

Já mudou um pouco. Já foi muito focada em preço. Era a faculdade mais barata do mercado. Hoje depende do nosso posicionamento. Em alguns casos é, em outros não. Não é nossa política ter o menor preço, mas também há essa preocupação (EDUARDO SOARES).

Quanto às estratégias promocionais, o entrevistado considera ser uma vantagem competitiva a adoção de uma política unificada em nível nacional, conjuntamente com a adoção de estratégias locais:

Existe hoje uma diretoria de planejamento comercial, ligada diretamente à mantenedora que cuida desse processo. Existe uma estratégia de promoção eficiente e que dá resultado. Há um planejamento geral, sabendo o potencial de determinada cidade e com isso trata-se de uma meta. Há uma campanha nacional, com algumas ações que são locais. Hoje é um fator positivo, pois você tem a fixação da marca em nível nacional, mas que engloba atividades locais, criando uma identidade com o público local (EDUARDO SOARES).

O entrevistado também destacou o *Market Share* e a rede de distribuição da instituição como aspectos mercadológicos positivos da instituição.

#### 5.2.3.6- *SEB*

A permissão para a realização de entrevistas nessa instituição não foi concedida.

#### 5.2.3.7- *Estácio de Sá*

##### 5.2.3.7.1- *Finanças*

De acordo com Paulo Vaz, esse é um ponto forte da instituição. A abertura de capital na bolsa de valores gerou grandes recursos para a instituição que, praticamente, utiliza somente esse tipo de mecanismo para o financiamento de sua expansão. O nível de alavancagem é muito baixo, os custos são considerados bastante competitivos. O lucro da empresa está na casa dos 30 milhões de reais trimestrais. Não possui problema de solvência e o valor da ação atualmente está em torno de 28 reais com previsão de chegar a 35.

Acho que isso é positivo. É uma forma de financiamento que as grandes instituições estão tendo. A Estácio beneficiou-se muito com esse processo .

A Rentabilidade é muito boa. Por trimestre o lucro deve estar em torno de 30 milhões de reais.

O valor de mercado está em torno de 28 reais. O valor está abaixo do valor esperado. A expectativa é que estaria em torno de 35 (PAULO EMÍLIO VAZ).

#### 5.2.3.7.2- Recursos Humanos

Os Recursos Humanos são vistos como um ponto positivo da instituição:

A produtividade é alta. Se tomar como base os professores, a qualificação também é alta. Depois que o GP entrou, os treinamentos são muito intensivos. Acho que, de uma forma geral, o RH favorece positivamente. Há muita gente boa lá (PAULO EMÍLIO VAZ).

#### 5.2.3.7.3- Produção

A economia de escala é apresentada como ponto positivo:

Há ganhos muito bons, principalmente com o EAD, com a impressão de material para os alunos, centralização de cobrança, o telemarketing, o centro de serviços compartilhados, etc. Hoje a Estácio está se consolidando como uma grande rede. As grades de cursos são padronizadas e todas as unidades estão integradas. Tudo isso é um grande ganho de escala (PAULO EMÍLIO VAZ).

A eficiência produtiva é vista pelo entrevistado com um ponto a ser melhorado em função da relação professor-aluno:

Pode melhorar muito ainda. Principalmente na capacidade de número de alunos por professor. Hoje a média está em 30 alunos por professor e pode chegar a mais de 50 (PAULO EMÍLIO VAZ).

Todas os prédios, onde são instaladas as unidades, são alugados, e há a tendência de concentração de unidades, gerando menores custos e melhor retorno do ativo:

Os prédios são alugados. Existe investimento basicamente em manutenção. Existe um projeto de concentração dos *campi*. Na maioria das cidades, existe a tendência de unir os *campi* em um único local (PAULO EMÍLIO VAZ).

Os indicadores tecnológicos são considerados pelo entrevistado como adequados.

A Qualidade é considerada como um ponto deficitário, segundo os padrões estabelecidos pelo MEC. Entretanto eles estão alinhados com os padrões pretendidos pela instituição:

Os índices estão ruins, comparados com as melhores escolas, segundo o MEC, mas atende ao padrão que ela deseja (PAULO EMÍLIO VAZ).

As técnicas organizacionais são consideradas como muito boas, principalmente aquelas trazidas pelo grupo gestor .

#### 5.2.3.7.4- Inovação

De acordo com o entrevistado, a empresa não demonstra grandes avanços em inovação, com a exceção do mercado virtual, em função da característica do seu grupo gestor (GP):

Acho que a Estácio possui uma capacidade muito grande. Todas as empresas do GP tem o mercado virtual como foco. E com isso, a escola está tendo uma capacidade de fazer o EAD muito rápido. Só em BH, temos 4.000 alunos aproximadamente nessa modalidade.

Inovação em Processo. Não vejo como diferencial. O GP diz que está inovando, mas acho que há uma correção do que fazia errado, melhorando a eficiência dos processos, mas acho que isso não pode ser visto como inovação.

Inovação em Produto. Não vejo como diferencial (PAULO EMÍLIO VAZ).

#### 5.2.3.7.5- Marketing

A estratégia de preço adotada é de preço baixo, que tem se mostrado uma estratégia bem sucedida, segundo o entrevistado:

Estratégias de Preço. Foco em preço e custo baixos que atingem as classes c, d, e, que têm potencial para crescer. O preço está adequado para o seu crescimento (PAULO EMÍLIO VAZ).

As estratégias promocionais também são vistas pelo entrevistado como uma força da instituição:

Muito forte. A comunicação depois que o FP entrou é muito forte. A cidade está coberta de anúncios. A promoção está associada a material, bolsa de estudo, sorteios, telemarketing ativo com ações promocionais, descontos, etc. (PAULO EMÍLIO VAZ).

O *market share* também é apontado com um ponto positivo para a empresa, que atualmente é a segunda maior instituição do país.

A atuação como rede é vista como uma grande força da empresa, em função dos ganhos de escala que são gerados:

Hoje, a Estácio está se consolidando como uma grande rede. As grades de cursos são padronizadas e todas as unidades estão integradas. Tudo isso é um grande ganho de escala (PAULO EMÍLIO VAZ).

### 5.2.3.8- PUCMINAS

#### 5.2.3.8.1- *Finanças*

A alavancagem é considerada elevada pelo grupo, decorrente do elevado nível de investimentos realizados na última década nas novas unidades, como Contagem, Betim, Arcos, entre outras. Isso afeta o grau de solvência da empresa, apesar de, no plano plurianual, haver a previsão para a amortização dos investimentos. Os custos são considerados elevados, em função da folha de pagamento. Existem também unidades que são deficitárias.

Os custos são muito elevados em função da folha de pagamento que é muito alta. O custo do *stricto sensu* é muito elevado. Ele é deficitário, apesar do retorno institucional que gera. As unidades deficitárias acabam influenciando a rentabilidade do negócio. No nosso plano plurianual, a amortização disso está bem administrada. Porém o custo da dívida é elevado (RÔMULO ALBERTINI).

#### 5.2.3.8.2- *Recursos Humanos*

O entrevistado considera esse aspecto como um grande ponto positivo da PUCMG. O corpo docente e os funcionários administrativos são altamente qualificados:

Houve um programa de qualificação de corpo docente muito grande. Isso melhorou bastante a qualificação desse corpo docente. Também houve um programa para os demais funcionários (RÔMULO ALBERTINI).

Quanto à produtividade, o entrevistado acha que pode melhorar e para isso é importante que haja uma melhoria dos mecanismos de avaliação dos funcionários.

#### 5.2.3.8.3- *Produção*

A instituição, de acordo com o entrevistado, fez um grande investimento em tecnologia, recentemente, visando à modernização dos laboratórios de informática. A Qualidade é apontada como muito boa no âmbito do ensino. Entretanto necessita melhorar no que diz respeito ao atendimento ao aluno. As técnicas organizacionais são apontadas como passíveis de melhoria. A utilização da capacidade produtiva é deficitária, em função das diferenças de demanda entre os turnos da manhã, tarde e noite.

#### 5.2.3.8.4- *Inovação*

O entrevistado considera que a inovação é favorável em algumas áreas e deficiente em outras. Acha que deve melhorar com relação à metodologias de ensino, dentro da sala de aula, bem como para o ENADE e para o ENEM.

Precisamos melhorar, controlar o que acontece dentro da sala de aula e a qualidade e inovação está muito aí. Inovar a aula. Acho que é um grande mistério o que acontece quando o professor fecha a porta. Precisamos inovar com relação ao ENEM, ao ENADE, etc (RÔMULO ALBERTINI).

Acho que a inovação da PUC é favorável em algumas áreas e é mais morosa em outras áreas. Acho que isso influencia o resultado do EVA da instituição. Temos um planejamento estratégico sendo elaborado que também irá ajudar nisso (RÔMULO ALBERTINI).

#### 6.2.3.8.5- *Marketing*

A PUCMG não atua com a estratégia de preço baixo, mas sim com a diferenciação de marca e da qualidade de seus cursos. Segundo o entrevistado, as estratégias promocionais ainda são deficientes, mas em estágio de melhoria, buscando a maior retenção do aluno:

O foco é maior na tradição da marca, na formação de qualidade, com ética, etc. Temos tentado investir agora na estratégia de retenção do aluno. Acho que o Marketing da PUC está em um processo de melhoria. Antes era mais um processo de comunicação (RÔMULO ALBERTINI).

#### 5.2.3.9- PUCSP

Não foi realizada a análise da PUCSP, porque não foi obtido o acesso a essa instituição.

#### 5.2.4- Estratégia

A avaliação das capacidades e recursos que influenciam a competitividade das empresas foi feita tendo como base nos QUADROS 7 e 8, que representam o modelo VRIO e os impactos sobre a vantagem competitiva das empresas, adaptado de Barney e Hesterly (2002).

#### 5.2.4.1- Centro Universitário UNA

##### 5.2.4.1.1- *Desvantagem Competitiva*

- deficiência em processos;
- marca Jovem com pouca tradição e sem associação à qualidade;
- indicadores ruins de acordo com a avaliação do MEC.

##### 5.2.4.1.2- *Paridade Competitiva*

- RH com pouca habilidade acadêmica;



- infraestrutura;
- *Campi* verticais.

#### 5.2.4.1.3- *Vantagem Competitiva Temporária*

- vários campi com boa localização em Belo Horizonte;
- liderança no ensino tecnológico;
- habilidade de explorar oportunidades de mercado não exploradas.

#### 5.2.4.1.4- *Vantagem Competitiva Sustentável*

- força da marca;
- agilidade e inteligência de negócios;
- cultura de inovação;
- recursos humanos;
- gestão.

#### 5.2.4.2- *Centro Universitário UNIBH*

##### 5.2.4.2.1- *Desvantagem Competitiva*

- processos, cultura e estrutura obsoleta;
- falta de capacidade de investimento;
- complexidade das relações políticas;
- gestão ruim.

##### 5.2.4.2.2- *Paridade Competitiva*

- recursos humanos docentes.

##### 5.2.4.2.3- *Vantagem Competitiva Temporária*

- boa qualidade acadêmica;
- relação afetiva dos funcionários e alunos com a instituição.

##### 5.2.4.2.4- *Vantagem Competitiva Sustentável*

- marca, qualidade, tradição, social e humana;
- penetração social e política;

- estrutura física.

#### 5.2.4.3- Centro Universitário Unimonte

##### 5.2.4.3.1- *Desvantagem Competitiva*

- posicionamento errado associado à qualidade e não melhor custo benefício;
- mercado de atuação pequeno;
- nível de endividamento muito elevado;
- marca com elevada rejeição;
- falta de profissionalização interna.

##### 5.2.4.3.2- *Paridade Competitiva*

- avaliação MEC com nota 3.

##### 5.2.4.3.3- *Vantagem Competitiva Temporária*

- boa imagem institucional dos cursos tecnológicos;
- proximidade com o mercado corporativo.

##### 5.2.4.3.4- *Vantagem Competitiva Sustentável*

Não foram apresentados recursos/capacidades com essa característica.

#### 5.2.4.4- Kroton

##### 5.2.4.4.1- *Desvantagem Competitiva*

- ausência de uma política de meritocracia e premiação de resultados;
- instabilidade nos processos em função das reestruturações;
- ausência de uma cultura ainda não institucionalizada após a fusão (qualidade, inovação, etc) entre a Kroton e o Iuni.

##### 5.2.4.4.2- *Paridade Competitiva*

- infraestrutura;
- localização dos *campi*.

#### 6.2.4.4.3- *Vantagem Competitiva Temporária*

- atuação em diversas regiões e cidades do país.

#### 5.2.4.4.4- *Vantagem Competitiva Sustentável*

- marca;
- gestão profissionalizada;
- capital aberto na Bolsa de Valores.

#### 5.2.4.5- *Anhanguera*

##### 5.2.4.5.1- *Desvantagem Competitiva*

Não foram apresentados pelo entrevistados recursos/capacidades com essa característica.

##### 5.2.4.5.2- *Paridade Competitiva*

Não foram apresentados pelo entrevistados recursos/capacidades com essa característica.

##### 5.2.4.5.3- *Vantagem Competitiva Temporária*

- tecnologia da informação.

##### 5.2.4.5.4- *Vantagem Competitiva Sustentável*

- capital aberto na Bolsa de Valores;
- gestão de Governança Corporativa em modelo matricial;
- economia de escala.

#### 5.2.4.6- *SEB*

Não foi obtido o acesso a essa instituição. Entretanto, tendo como base a percepção dos outros entrevistados com relação à instituição, pode-se “sugerir” que a marca, ainda é pouco conhecida no setor, o que pode ser “indício” de Desvantagem competitiva e que a disponibilidade de elevados recursos de capital, provenientes da abertura na Bolsa de Valores e atuação em rede, podem ser “indícios” de Vantagem Competitiva Temporária ou Sustentável.

#### 5.2.4.7- Estácio de Sá

##### 5.2.4.7.1- *Desvantagem Competitiva*

- resistência ao novo modelo de gestão;
- passivo trabalhista.

##### 5.2.4.7.2- *Paridade Competitiva*

- tecnologia em EAD;
- padronização de cursos;
- gestão.

##### 5.2.4.7.3- *Vantagem Competitiva Temporária*

- equipe de gestores;
- recursos financeiros disponíveis.

##### 5.2.4.7.4- *Vantagem Competitiva Sustentável*

- capacidade de captação de alunos;
- economia de escala.

#### 5.2.4.8- PUCMINAS

##### 5.2.4.8.1- *Desvantagem Competitiva*

- folha de pagamento muito elevada;
- *Campi* deficitários.

##### 5.2.4.8.2- *Paridade Competitiva*

- técnicas de gestão organizacional.

##### 5.2.4.8.3- *Vantagem Competitiva Temporária*

- vários *campi* em diferentes regiões do estado.

##### 5.2.4.8.4- *Vantagem Competitiva Sustentável*

- marca;

- qualidade de ensino;
- corpo docente.

#### 5.2.4.9- PUCSP

Não foi obtido o acesso a essa instituição. Entretanto, tendo como base a percepção dos outros entrevistados com relação à instituição, pode-se “sugerir” que a Marca, a Qualidade de Ensino e o Corpo Docente são diferenciais da instituição e que podem ser vistos como geradores de Vantagem Competitiva Sustentável.

## **6. CONSIDERAÇÕES, CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS**

O presente trabalho propõe-se a responder à seguinte questão: “como os fatores de competitividade influenciaram a geração de valor das instituições de ensino superior privado brasileiro, em específico, do Centro Universitário UNA, do Centro Universitário Unimonte, do Centro Universitário UNIBH, da Kroton, da Anhanguera, da SEB, da Estácio de Sá, da PUCMG e da PUCSP, para o período compreendido entre os anos de 2006 e 2009?”

Como objetivo geral, o presente trabalho buscou explicar como o desempenho financeiro, avaliado pela capacidade de geração de valor, de suas instituições de ensino vem sendo influenciado por fatores de competitividade nos níveis: nacional, setorial e intrafirma. Os objetivos intermediários do trabalho foram:

- 1- Identificar e analisar os fatores macroambientais de competitividade que têm influenciado o desempenho financeiro das instituições do setor de educação superior privado brasileiro.
- 2- Identificar e analisar os fatores de competitividade em nível setorial que têm influenciado o desempenho financeiro das instituições do setor de educação superior privado brasileiro.
- 3- Identificar e analisar os fatores de competitividade internos à firma que têm influenciado o desempenho financeiro das instituições do setor de educação superior privado brasileiro.

O conceito de competitividade, sugerido neste trabalho, considera o mesmo como sendo: “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias competitivas, que lhe permitam conservar ou ampliar sua geração de valor, diante das condições macroambientais existentes, do seu setor e de suas restrições e potencialidades internas.” Para os constructos presentes na definição (i) Competitividade, (ii) Estratégia Competitiva e (iii) Geração de Valor, adotou-se o QUADRO 6, o paradigma da RBV e o EVA, respectivamente. Tomando-se como base o conceito acima, o presente trabalho sugeriu o modelo estrutural da figura para a análise dos Fatores que têm exercido maior influência sobre a geração de valor das instituições de Ensino pesquisadas.

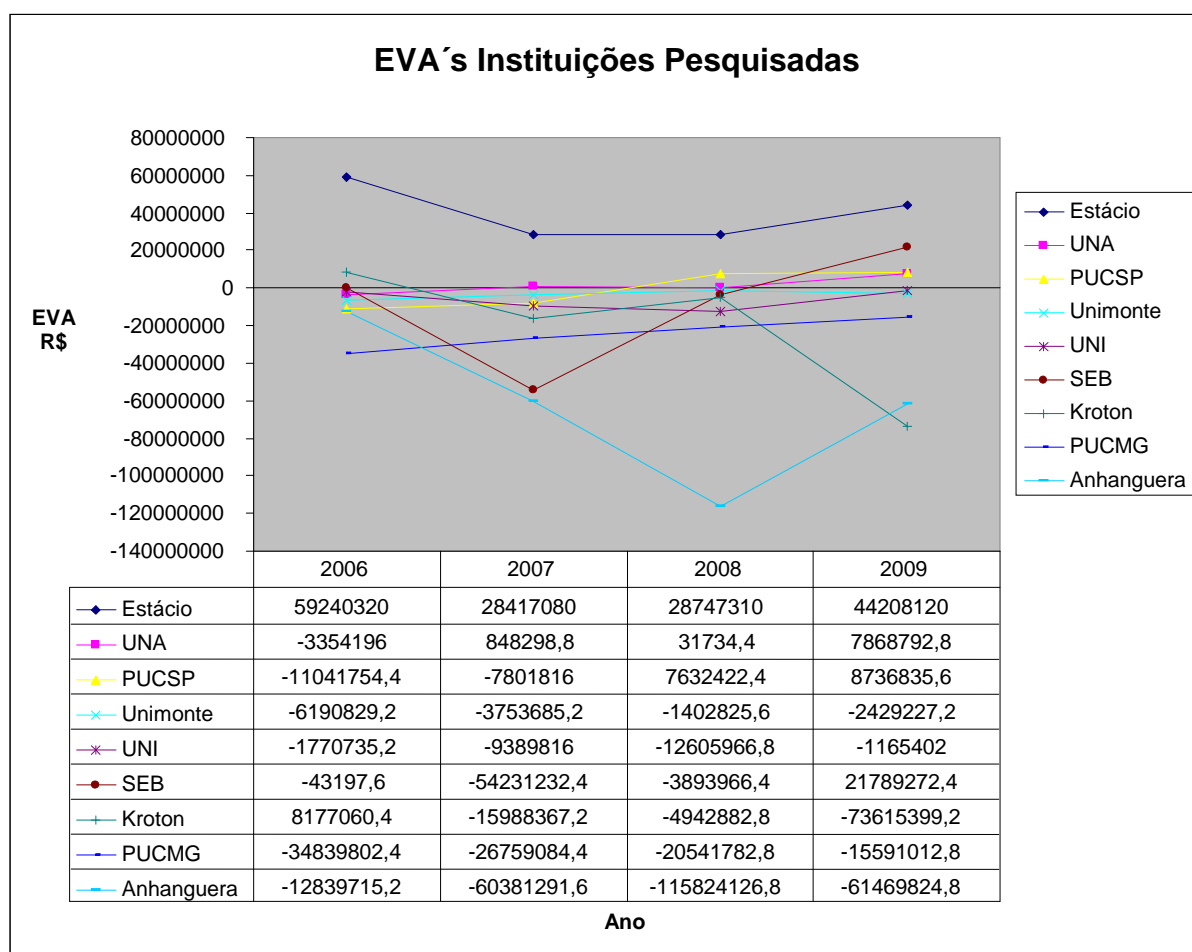
Como estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de multicasos, tendo como amostra as nove instituições de ensino anteriormente mencionadas. A coleta de dados foi realizada através de levantamento teórico, levantamento de dados secundários, bem como a realização de entrevistas. Como técnica de análise de dados, utilizou-se primeiramente o método quantitativo, por meio do método estatístico PLS. Complementarmente, adotou-se o método qualitativo com a realização de análise de conteúdo para o tratamento das entrevistas. A seguir, são apresentadas as conclusões da pesquisa, por meio da utilização do método quantitativo. Em seguida, as conclusões são apresentadas para a análise qualitativa. A comparação entre os dois métodos é realizada, em uma terceira etapa, na tentativa de se identificar divergências, convergências e complementaridades entre os dois resultados. Na quarta etapa, são discutidas as contribuições da pesquisa quanto aos métodos e quanto à teoria. Finalmente, as limitações da pesquisa e sugestões para novos estudos são apresentadas no item final do capítulo.

### **6.1-Conclusões Obtidas por meio do Método Quantitativo**

Na análise dos Coeficientes de Caminhos para efeitos diretos, os “Fatores Sociais” (Fatores Macroambientais) demonstraram ter influência sobre o “Desempenho” (geração de valor), com carga de 0,101 e significância a 5% e as “Condições de Oferta” (Fatores Setoriais) tiveram influência sobre o “Desempenho” (geração de valor), com carga de -0,140 e significância a 10% em uma relação inversa, do tipo quanto menor o índice, melhor para o desempenho. O fator “Estratégia” (Fator interno à Firma) apresentou significância estatística a 1% e carga de -0,387, demonstrando influência sobre o desempenho das instituições de ensino analisadas em uma relação inversa. Para a análise dos Coeficientes de Caminhos para efeitos totais, o fator “Estratégia” continuou apresentando significância estatística a 1% e carga de -0,387, reforçando o peso da influência do constructo sobre o “Desempenho” (geração de valor) das instituições.

O fator “Desempenho” foi calculado através do EVA. O GRÁF. 80 apresenta os resultados de EVA para todas as instituições pesquisadas. A análise do GRÁF. 80 conjuntamente com a TAB. 21 demonstra que as instituições com melhores desempenhos de EVA (Geração de Valor) foram a Estácio de Sá, UNA, PUCSP. Por outro lado, os piores desempenhos foram o da Anhanguera, o da Kroton, o da PUCMINAS e o da Kroton.

**GRÁFICO 80 – EVA´s das Instituições Pesquisadas**



Fonte: Elaborado pelo autor.

**TABELA 211 – Estatística descritiva – GVF**

Organização	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
Estácio de Sá	28.417.080,00	59.240.320,00	40.153.207,50	14.703.643,15	0,37
UNA	-3.354.196,00	7.868.792,80	1.348.657,50	4.712.170,08	3,49
PUCSP	-11.041.754,40	8.736.835,60	-618.578,10	10.260.673,88	-16,59
Unimonte	-6.190.829,20	-1.402.825,60	-3.444.141,80	2.068.585,04	-0,60
UNIBH	-12.605.966,80	-1.165.402,00	-6.232.980,00	5.661.935,76	-0,91
SEB	-54.231.232,40	21.789.272,40	-9.094.781,00	32.146.039,85	-3,53
Kroton	-73.615.399,20	8.177.060,40	-21.592.397,20	36.061.174,07	-1,67
PUCMINAS	-34.839.802,40	-15.591.012,80	-24.432.920,60	8.307.316,33	-0,34
Anhanguera	-115.824.126,80	-12.839.715,20	-62.628.739,60	42.091.528,35	-0,67

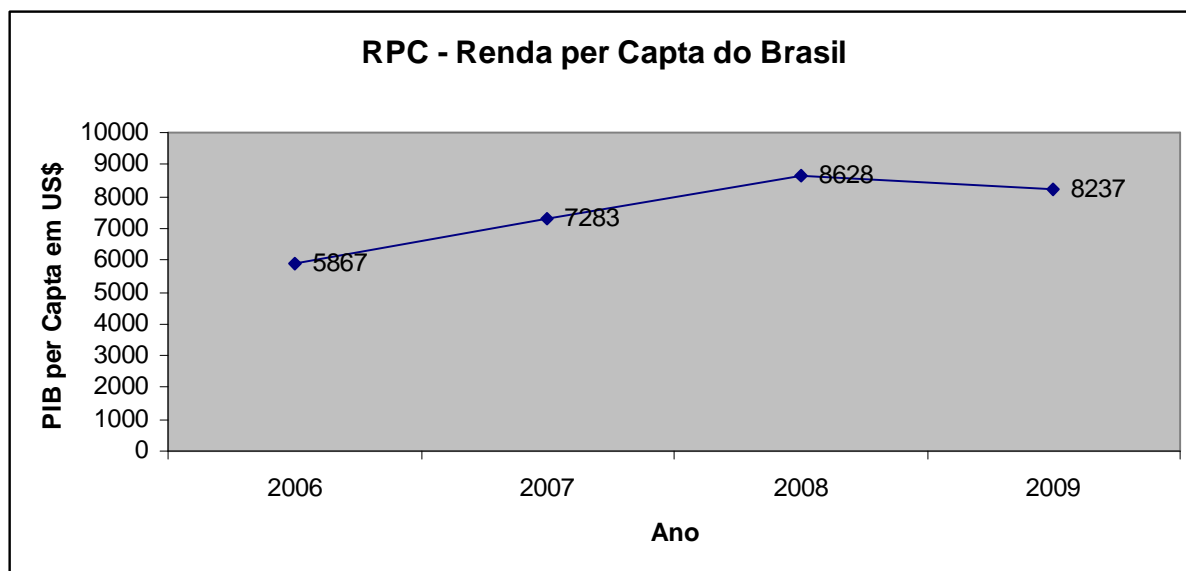
Fonte: Elaborada pelo autor.

Os “Fatores Sociais” foram representados pelas variáveis RPC (Renda per Capita – PIB per Capita Nacional em US\$), S1 (Saúde 1 – Esperança de Vida da População Brasileira) e S2 (Saúde 2 – Despesas Primárias do Governo Federal com a Saúde). As três variáveis apresentaram nível de significância estatística a 1% sobre o constructo “Fatores Sociais”. As cargas dos coeficientes de caminhos estimadas pelo PLS (TAB. 18) para essas variáveis foram de 0,625 para RPC; 0,793 para S1 e - 0,498 para S2. O sinal negativo para a carga de S2 demonstra uma relação inversa com o constructo, ou seja, quanto menor for o constructo, maior será a variável.

O GRÁF. 81 apresenta a Renda per Capita para o período analisado. Nele observa-se a tendência de melhoria do índice no período analisado. Somente para o ano de 2009, houve ligeira dedução no mesmo.



**Gráfico 81 – RPC – Renda per Capta Brasileira (PIB per Capita em US\$)**

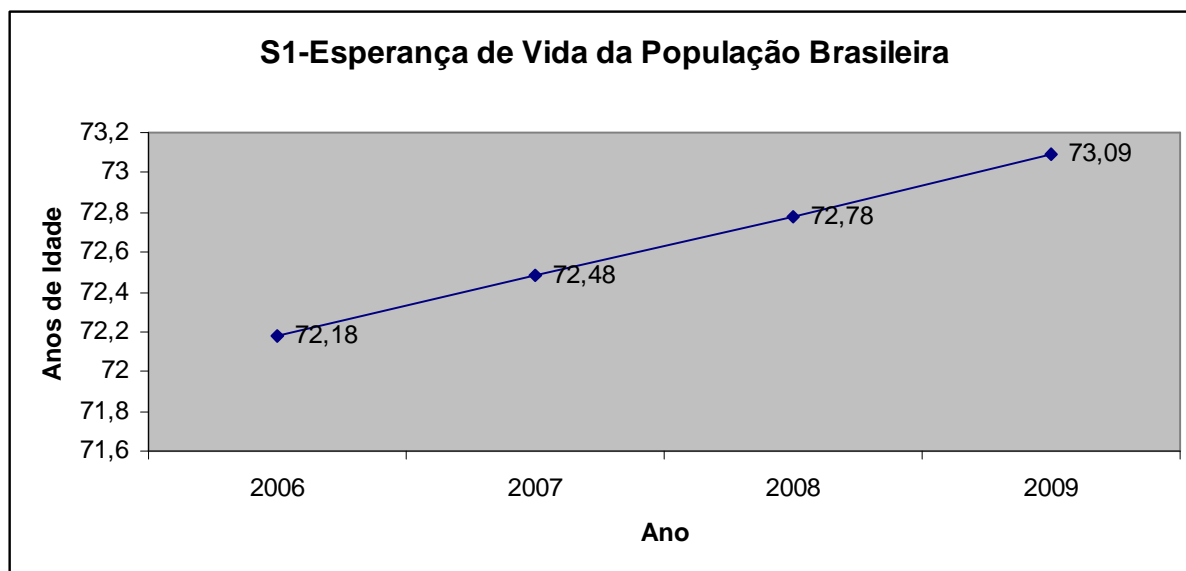


Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>85</sup>.

A melhoria do índice RPC, conjuntamente com a relação direta com o constructo “Fatores Sociais”, leva à conclusão de que o segundo contribuiu positivamente para a melhoria do primeiro durante o período analisado.

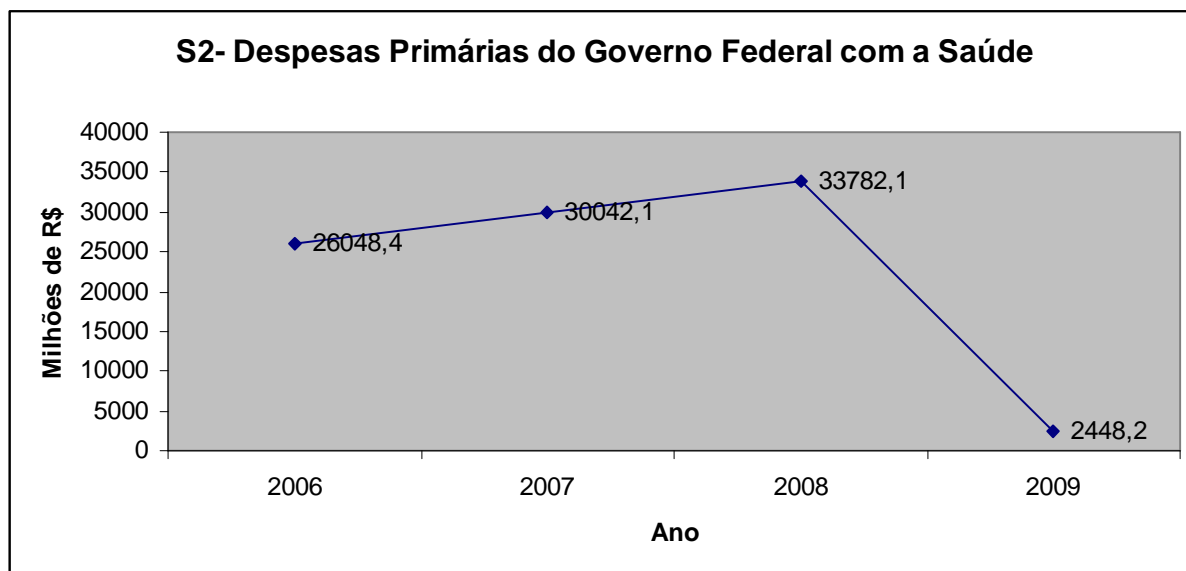
A evolução da variável S1 para o período analisado pode ser vista no GRÁF. 82. A relação direta entre o índice e o constructo “Fatores Sociais” conjuntamente com o GRÁF. 82 demonstra que, para o período analisado, a elevação do constructo levou a uma elevação da esperança de vida da população brasileira.

<sup>85</sup> [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

**GRÁFICO 82 – Esperança de Vida da População Brasileira**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados do IBGE<sup>86</sup>..

O GRÁF. 83 apresenta a evolução da variável S2 para o período analisado. Observa-se evolução no gasto no período entre 2006 e 2008 e forte queda no mesmo entre 2008 e 2009.

**GRÁFICO 83 – Despesas Primárias do Governo Federal com a Saúde**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão<sup>87</sup>.

Tomando-se como base a relação inversa com os “Fatores Sociais”, observa-se que o aumento nesses influenciou na tendência de queda de S2 para o período analisado.

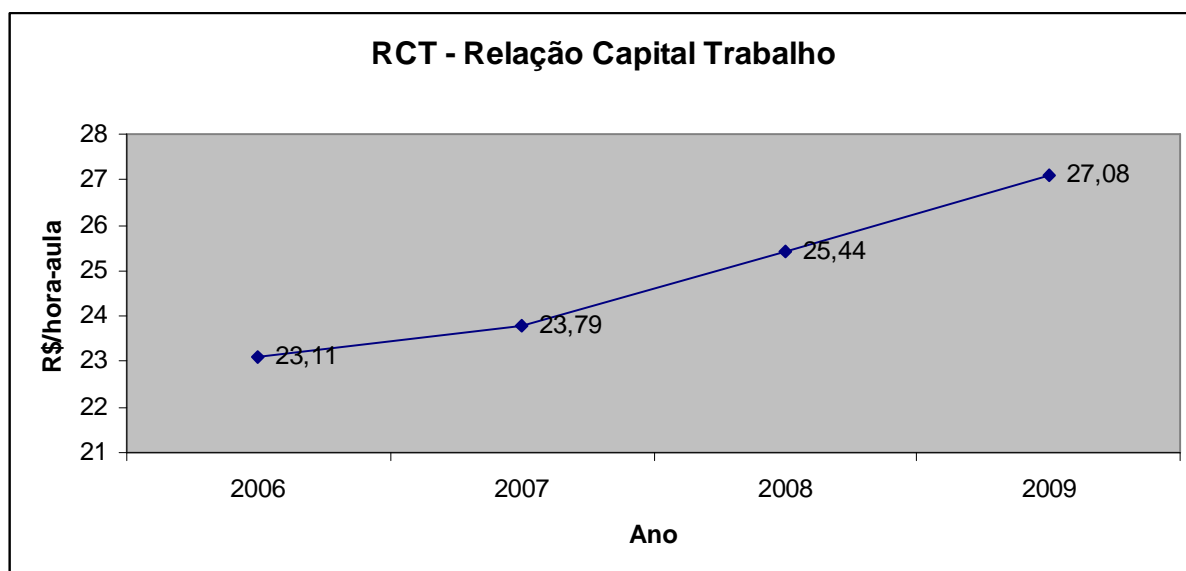
<sup>86</sup> [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

<sup>87</sup> [www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br)

As “Condições de Oferta”, também apresentadas com influência estatisticamente significativa para o “Desempenho”, por meio da análise dos Coeficientes de Caminhos para efeitos diretos, foram representadas pelas variáveis RCT (Relação Capital Trabalho – Piso salarial dos professores) e TEC (Tecnologia – Número de ingressantes no Ensino à Distância). Ambas tiveram nível de significância estatística a 1% para o constructo “Condições de Oferta”. As cargas dos coeficientes de caminhos estimadas pelo PLS (TAB. 18) para essas variáveis foram de 0,950 para RCT e de 0,409 para TEC.

A evolução da variável RCT é apresentada pelo GRÁF. 84. Observa-se uma elevação na variável, contribuição dada pelo aumento do constructo “Condições de Oferta”.

**Gráfico 84– RCT – Relação Capital Trabalho**

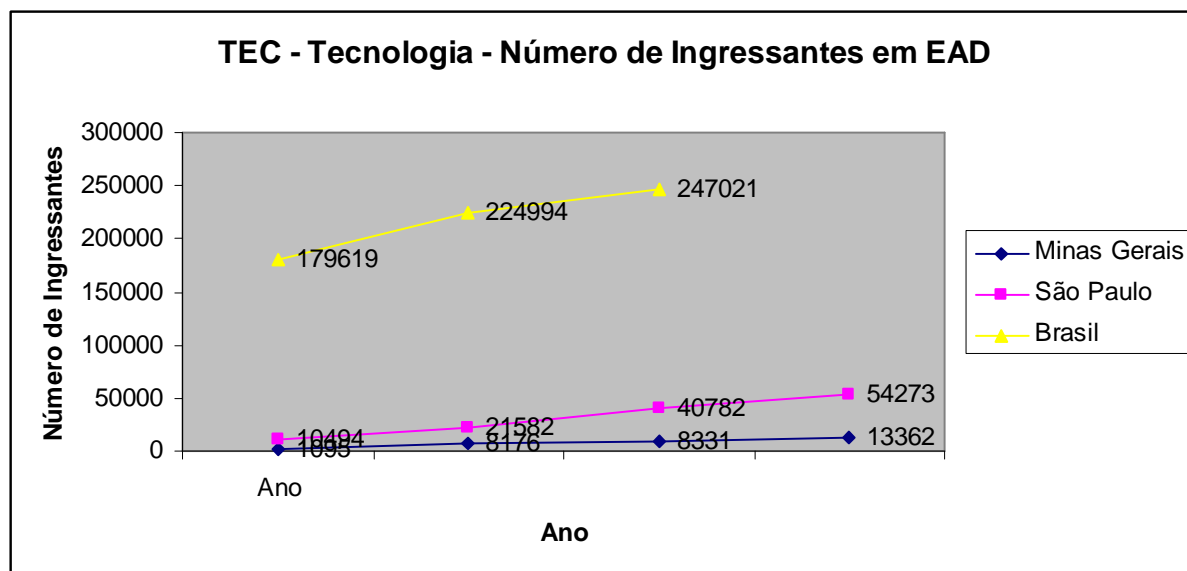


Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados do SIMPROMINAS<sup>88</sup>.

O GRÁF. 85 representa a evolução da variável TEC para o período analisado, para as regiões de atuação das instituições pesquisadas (Brasil, Minas Gerais e São Paulo). Observa-se grande nível de crescimento no índice para o período analisado, influenciado pela elevação do constructo “Condições de Oferta”.

<sup>88</sup> Na ausência de um piso nacional, adotou-se o piso do SIMPROMINAS como referência para todo o setor.

GRÁFICO 85 – TEC - Tecnologia



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados do INEP<sup>89</sup>.

O fator “Estratégia” foi representado pelos índices CGR1 (proporção entre as Despesas Totais e as Vendas Líquidas) e CGR2 (proporção entre o Ativo Permanente e as Vendas Líquidas), ambos inversamente proporcionais ao desempenho. Nesse sentido, as instituições de melhor resultado do CGR1 foram a SEB, Estácio de Sá e UNA, enquanto as de pior resultado foram Unimonte, UNIBH e PUCSP (TAB. 22).

TABELA 222 – Estatística descritiva – CGR1

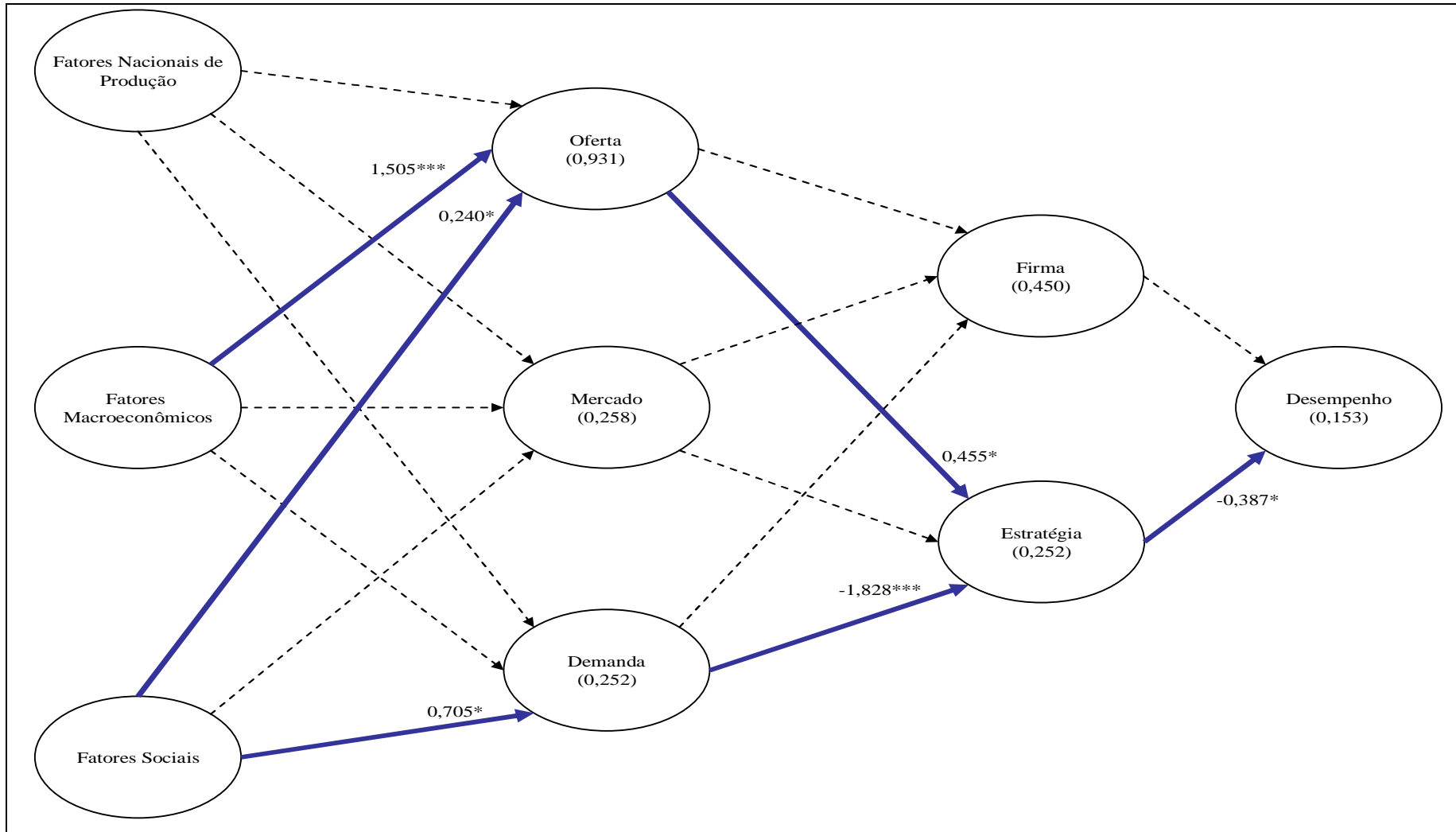
Organização	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
Unimonte	0,99	1,76	1,37	0,37	0,27
UNIBH	1,00	1,10	1,04	0,04	0,04
PUCSP	0,98	1,09	1,03	0,05	0,05
PUCMINAS	0,96	1,03	0,99	0,03	0,03
Anhanguera	0,87	1,03	0,97	0,08	0,30
Kroton	0,69	1,28	0,95	0,25	0,26
UNA	0,93	0,96	0,94	0,02	0,02
Estácio de Sá	0,92	0,95	0,94	0,02	0,02
SEB	0,00	1,33	0,75	0,55	0,73

Fonte: Elaborada pelo autor.

<sup>89</sup> www.inep.gov.br



**FIGURA 15: Modelo Estrutural Resultante – Fatores Influenciadores da Geração de Valor das Instituições Pesquisadas - Método Quantitativo**



Fonte: Elaborada pelo autor.

As “Condições de Oferta”, as “Estratégias” e as “Condições de Demanda” têm um papel mediador da relação entre os “Fatores Macroeconômicos” e o “Desempenho”, bem como entre os “Fatores Sociais” e o “Desempenho”. As “Condições de Demanda” e a “Estratégia” também possuem papel de mediação entre os “Fatores Sociais” e o “Desempenho”.

As cargas de cada um desses caminhos, segundo o PLS, bem como a carga total, é apresentada na TAB.24. O seu valor total indica que esses fatores, conjuntamente, apresentam uma carga de 0,19 sobre o desempenho.

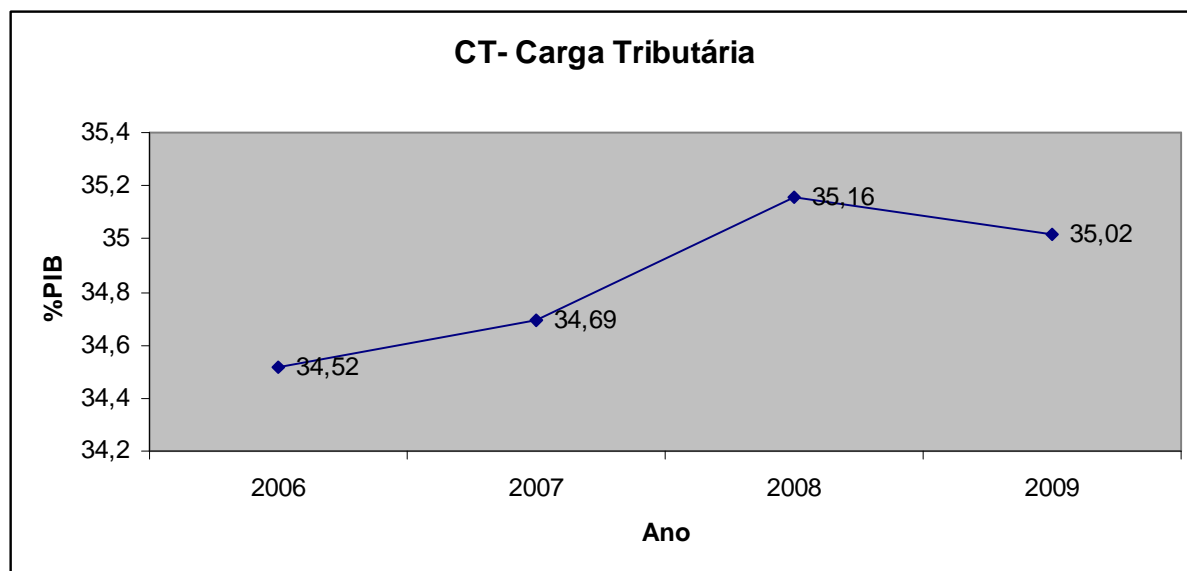
**TABELA 244 - Caminhos e Cargas estatisticamente significantes**

<i>Caminho</i>	<b>Carga</b>
1-Fatores Macroeconômicos, Condições de Oferta, Estratégia e Desempenho.	-0,27
2-Fatores Sociais, Condições de Oferta, Estratégia e Desempenho.	-0,04
3-Fatores Sociais, Condições de Demanda, Estratégia e Desempenho.	0,50
<b>Somatório das Cargas</b>	<b>0,19</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse sentido, os “Fatores Macroeconômicos” (Fatores Macroambientais), presentes no primeiro caminho apresentaram um coeficiente de caminho estimado pelo PLS de 1,505 para o constructo “Condições de Oferta” (TAB.20) e uma significância estatística a 10% o que o coloca como o fator com maior influência sobre as condições de oferta.

De acordo com a TAB.18, as variáveis que representaram o constructo “Fatores Macroeconômicos” foram CT (Carga Tributária), NE (Nível de Endividamento) e PIB (Produto Interno Bruto), com coeficientes de caminhos estimados pelo PLS de 0,986, -0,984 e de 0,988, respectivamente. A primeira possui sua evolução representada pelo GRÁF. 86.

**GRÁFICO 86 – Carga Tributária Brasileira**

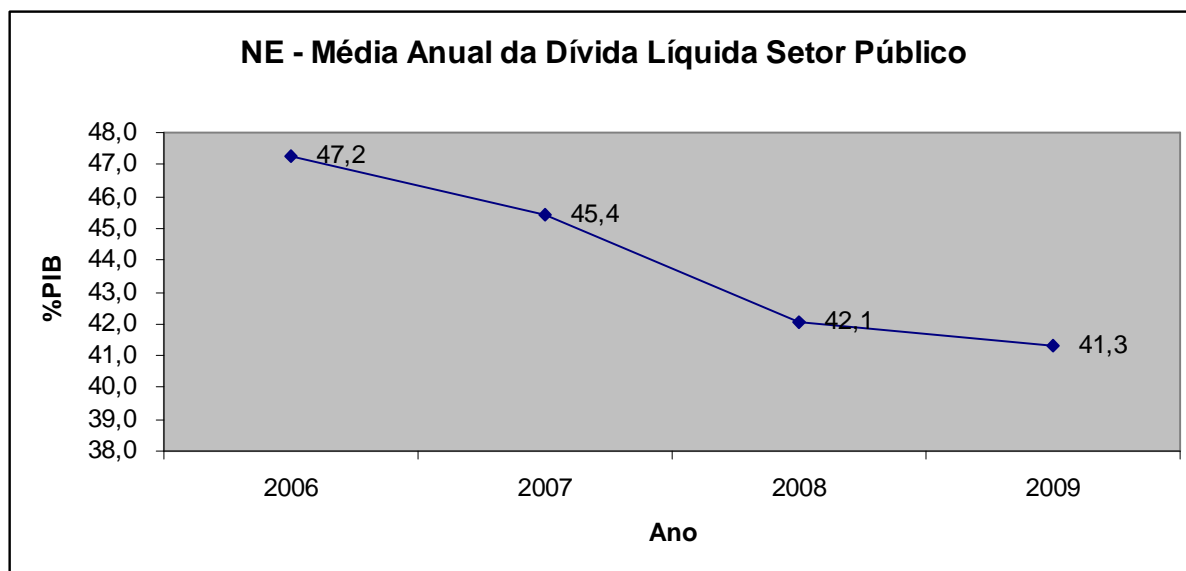
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário<sup>90</sup>.

O GRÁF. 86 apresenta tendência de alta na arrecadação tributária brasileira com exceção do ano 2009, no qual houve uma pequena queda com relação a 2008. Dada a relação direta entre o constructo “Fatores Econômicos” e a variável em um coeficiente próximo a 1, observa-se que a elevação do primeiro, contribuiu para o aumento da segunda.

O comportamento da variável NE pode ser observado pelo GRÁF. 87. Nele é apresentada a sua tendência de redução ao longo do período analisado, o que, conjuntamente com a sua relação inversa com o constructo “Fatores Macroeconômicos”, mostram que o aumento neste gerou uma redução na variável NE.

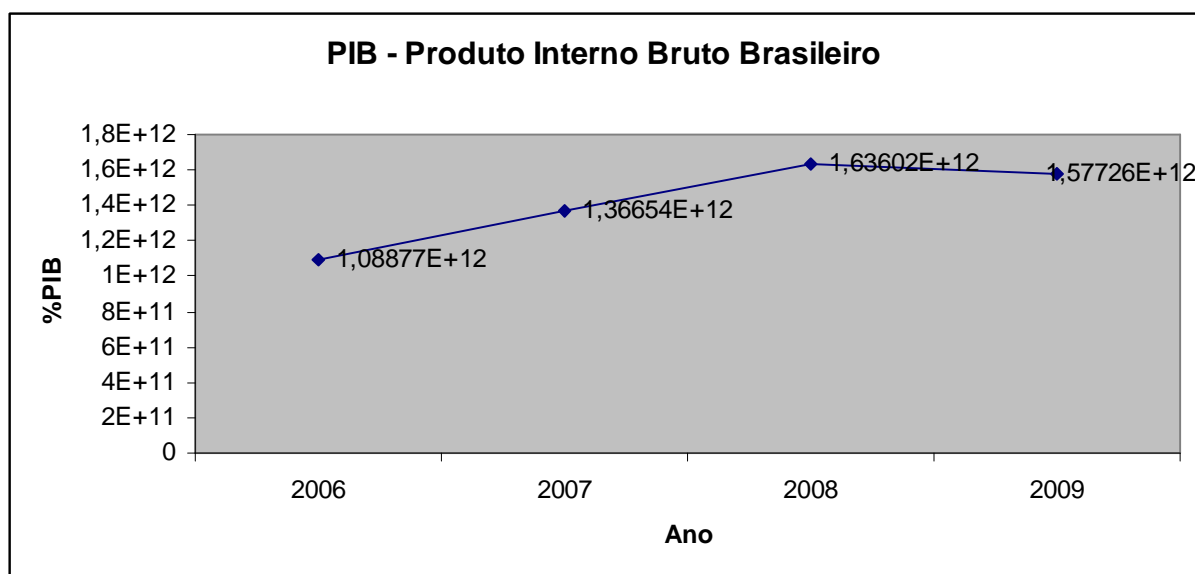
<sup>90</sup> www.ibpt.com.br



**GRÁFICO 87 – NE – Nível de Endividamento**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados do Banco Central<sup>91</sup>.

O GRÁF. 88 apresenta a evolução do PIB no período analisado. Observa-se elevação da variável, que é influenciada em uma relação direta pelos “Fatores Macroeconômicos”.

**GRÁFICO 88 – Produto Interno Bruto Brasileiro**

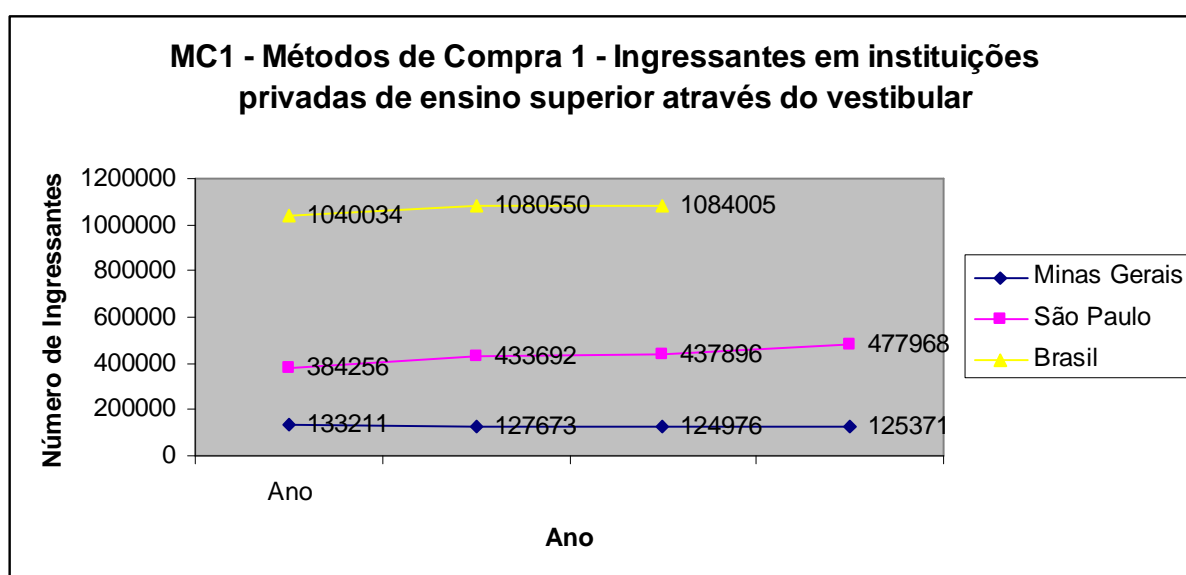
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados do Banco Central<sup>92</sup>.

<sup>91</sup> [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)

<sup>92</sup> [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)

As “Condições de Demanda” (Fatores Setoriais) também tiveram influência indireta sobre o “Desempenho” (caminho 3), tendo o constructo “Estratégia” como mediador da relação. As suas variáveis representantes foram MC1 (Métodos de Compra 1), T (Tamanho do Setor) e NC (Número de Compradores), com coeficientes de caminho estimados pelo PLS de 0,999, 0,999 e 1,00, respectivamente. A evolução da variável MC1 é apresentada no GRÁF. 89 para o Brasil e para os Estados de Minas Gerais e São Paulo, de acordo com a área de atuação das instituições pesquisadas.

**GRÁFICO 89 – MC1 – Métodos de Compra 1**



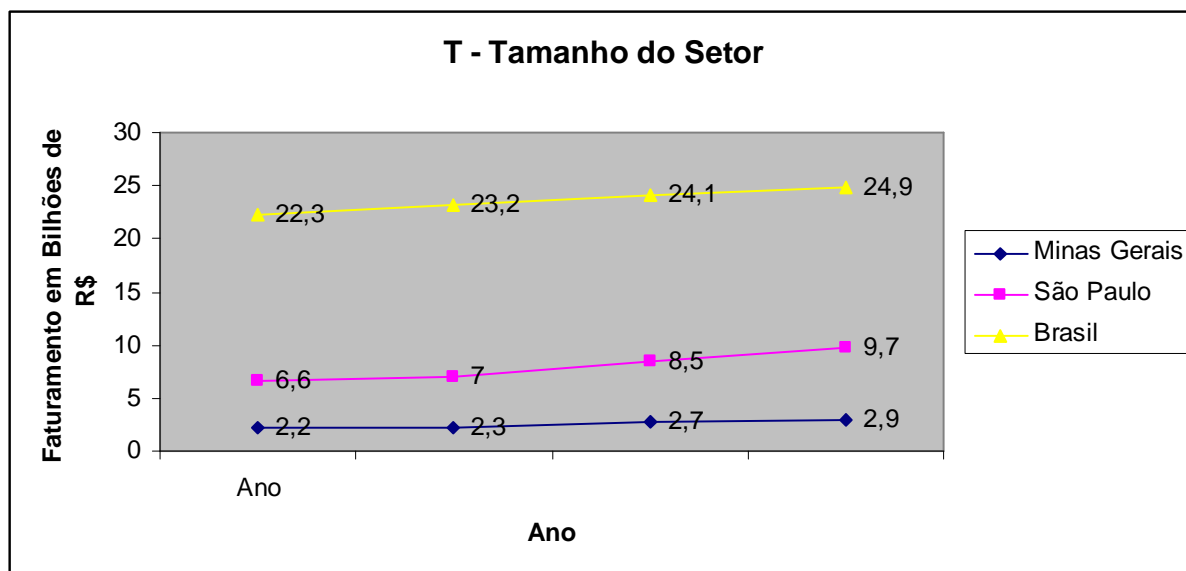
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados do INEP<sup>93</sup>.

O GRÁF. 89 demonstra um ligeiro aumento entre 2006 e 2009. A relação direta com o constructo “Condições de Demanda” demonstra que o aumento do mesmo gerou essa elevação na variável.

A variável T tem a sua evolução representada pelo GRÁF. 90, onde são apresentados os faturamentos anuais do setor para o Brasil, para Minas Gerais e para São Paulo, de acordo com a área de atuação de cada uma das instituições analisadas.

<sup>93</sup> www.inep.gov.br

GRÁFICO 90 – T – Tamanho do Setor

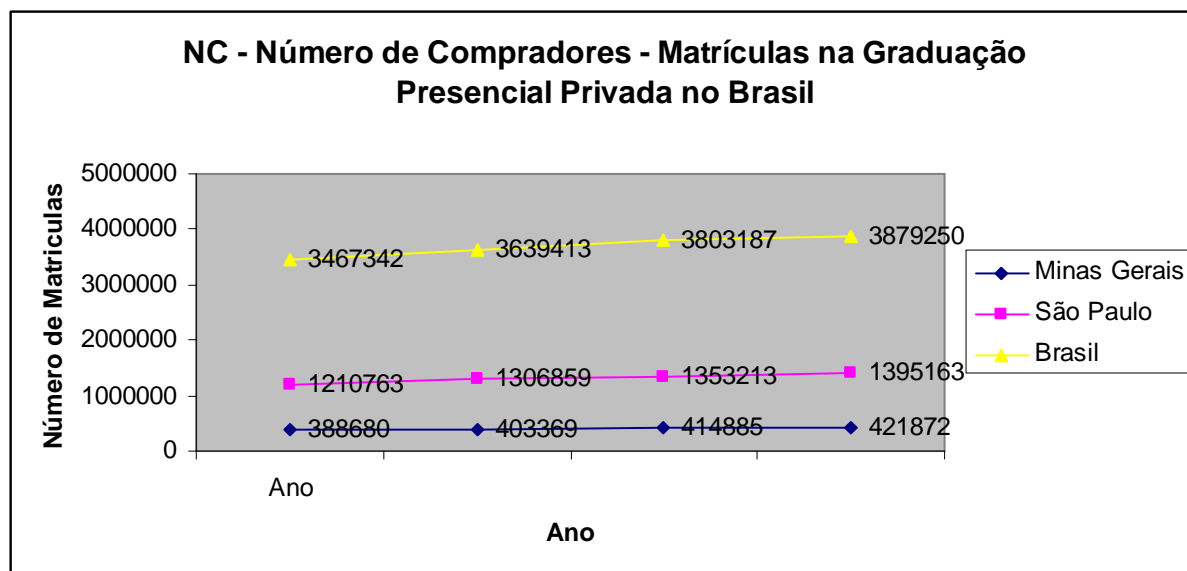


Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da Hoper (2009).

Tendo como base o GRÁF. 90, observa-se crescimento do setor no período analisado. A relação direta com o constructo “Condições de Demanda” demonstra que este contribuiu para a elevação da variável T.

A variável NC é representada pelo GRÁF. 91. Nele observa-se que o número de compradores aumentou no período, o que, dada a relação direta entre constructo “Condições de Demanda” e a variável, leva à conclusão de que a mesma foi influenciada pelo aumento do constructo.

## GRÁFICO 91 – NC – Número de Compradores



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados do INEP<sup>94</sup>.

### 6.2- Conclusões Obtidas por meio do Método Qualitativo

De acordo com o resultado da Análise de Conteúdo, realizada com as entrevistas feitas junto aos executivos das empresas pesquisadas, pode-se concluir que os fatores que influenciaram a geração de valor das instituições de ensino estudadas foram (FIG. 16): Envolvimento do País em Negócios Internacionais, Fatores Nacionais de Produção, Fatores Macroeconômicos, Fatores Sociais, Condições de Oferta, Condições de Demanda, Regime de Incentivo e de Regulação da Concorrência, Estrutura de Mercado, Firma e Estratégia. Esses fatores estão destacados na FIG. 16 em azul. A Política Pública e o Envolvimento Setorial em Negócios Internacionais foram considerados como não influenciadores. Esses fatores são apresentados na FIG. 16 em linha pontilhada. A seguir, busca-se sintetizar a natureza da influência de cada um desses fatores.

#### 6.2.1- Macroambiente

##### 6.2.1.1-Política Pública

O Fator Política Pública demonstrou ter baixa influência sobre o desempenho das instituições pesquisadas para o período analisado, uma vez que as categorias-variáveis não foram citadas como de grande relevância.

<sup>94</sup> www.inep.gov.br

#### 6.2.1.2- Envolvimento do País em Negócios Internacionais

Esse fator demonstrou ter influência indireta sobre as instituições. Com exceção do ano de 2009, em que o setor sofreu com os reflexos da crise americana, todos os outros anos analisados foram considerados como positivos.

#### 6.2.1.3- Fatores Nacionais de Produção

Os Fatores nacionais de Produção foram considerados pelos entrevistados como influentes sobre o desempenho das instituições de ensino. A categoria-variável Recursos Humanos foi apontada como geradora de influência positiva, apesar da baixa formação ofertada no ensino fundamental e no ensino médio. Os Recursos Físicos foram considerados como indiferentes para o resultado das instituições pesquisadas. Já os Recursos de Conhecimento e os Recursos de Capital foram vistos como negativos para as instituições. A Infraestrutura teve a questão do transporte considerada como negativa para o setor, uma vez que influencia o deslocamento dos alunos e de insumos para as escolas.

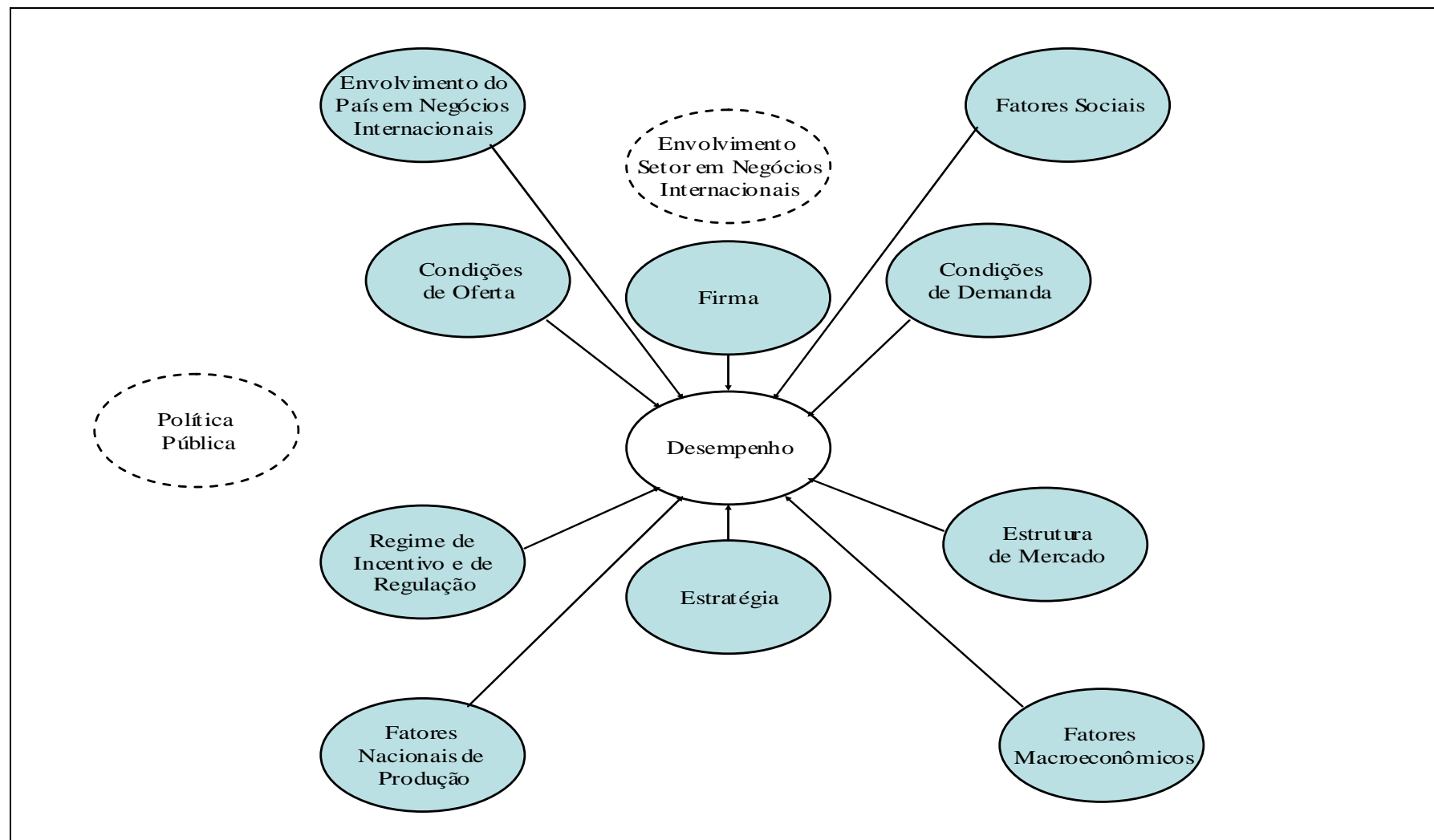
#### 6.2.1.4- Fatores Macroeconômicos

Os entrevistados apontaram esses fatores como influenciadores do desempenho das instituições, para o período em questão. A Carga Tributária e a Taxa de Juros, praticadas no período, receberam destaque negativo, enquanto que o Câmbio, o PIB e a Inflação foram considerados como positivos.

#### 6.2.1.5- Fatores Sociais

Os Fatores Sociais foram considerados com tendo grande influência sobre as instituições. A Concentração Geográfica influenciou positivamente, a Renda per Capita, a Concentração de Renda e a Saúde tiveram influência negativa e o Nível de Instrução gerou repercussões positivas e negativas simultaneamente. A Faixa Etária foi considerada como não influenciadora.

**FIGURA 13: O Modelo Estrutural Resultante – Fatores Influenciadores da Geração de Valor das Instituições Pesquisadas-  
Método Qualitativo**



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6.2.2- Setor

### 6.2.2.1- Condições de Oferta

As Condições de Oferta foram consideradas como influenciadoras do desempenho das instituições pesquisadas. A Tecnologia, as Habilidades da Mão de Obra, a Cadeia de Suprimento, as Indústrias Correlatas e de Apoio foram citadas como favoráveis. A Relação Capital Trabalho, a Estrutura legal e os Custos de Transportes foram apontados como negativos para as instituições pesquisadas.

### 6.2.2.2- Condições de Demanda

Esse fator foi considerado como gerador de uma influência favorável para as instituições. Métodos de Compra, Tamanho e Taxa de Crescimento, Ciclos de Demanda e de Sazonalidade, Número de Compradores e Distribuição Geográfica foram considerados como favoráveis. A Substituição da demanda ocorre através das federais e dos cursos técnicos, mas sem grande relevância. Entretanto ela é mais negativa, quando se observa outros bens de consumo que disputam espaço na cesta de compras dos alunos, tais como carros, celulares, imóveis, entre outros. A Elasticidade de Preços é mais influente naquelas instituições que se posicionam no segmento de preços baixos, enquanto que naquelas que competem por qualidade, ela é menos significativa.

### 6.2.2.3- Estrutura de Mercado

A Estrutura de Mercado foi apontada como de grande influência, de uma forma geral, negativa. O Número de Concorrentes foi considerado como elevado, A Diferenciação de Produtos pequena, o Nível de Diversificação baixo, O Nível de Rivalidade entre as Empresas elevado e a Maturidade e o Grau de Sofisticação da Indústria ainda incipientes. Esses aspectos podem ser vistos como desfavoráveis às instituições pesquisadas. Por outro lado, as Barreiras de Entrada, consideradas como elevadas, podem ser vistas como favoráveis para as instituições já existentes. As Redes Comerciais foram consideradas como uma tendência crescente e relevante e apontadas como favoráveis àquelas instituições que adotam tal estratégia.

#### 6.2.2.4- Envolvimento Setorial em Negócios Internacionais

Esse fator foi considerado pelos entrevistados como não influente sobre as instituições, em decorrência do baixo nível de internacionalização das instituições nacionais e da ainda pequena participação estrangeira no capital das empresas do setor.

#### 6.2.2.5- Regime de Incentivo e de Regulação da Concorrência

O Regime de Incentivo e de Regulação da Concorrência foi considerado também como gerador de importante influência sobre as instituições. As Barreiras Tarifárias e não Tarifárias são consideradas como inexistentes. Entretanto o Acesso a Financiamento e o Custo de Capital foram apontados como entraves ao crescimento das instituições, em decorrência das poucas linhas de crédito e do elevado custo de capital. Os incentivos e tributos à produção foram apontados com ainda insuficientes, embora haja importante avanços, observados pelo FIES e pelo PROUNI. A Regulação da Concorrência é considerada como necessária, mas inadequada, tendo em vista o perfil de atuação do MEC. A Propriedade Pública afeta negativamente, principalmente àquelas instituições que fazem concorrência mais próxima com as federais. Os Controles de preço foram considerados inexistentes para o setor.

#### 6.2.3-Firma

A síntese da influência dos Fatores relacionados à Firma é apresentada a seguir. Cabe ressaltar que as instituições SEB e PUCSP não constam na mesma, em decorrência da impossibilidade de acesso a entrevistados, que representassem a ambas.

##### 6.2.3.1- Finanças

As instituições Centro Universitário UNA, Kroton, Anhanguera e Estácio de Sá tiveram, no depoimento dos entrevistados, os Fatores Financeiros apontados como favoráveis às mesmas. Por outro lado, o Centro Universitário UNIBH, o Centro Universitário Unimonte e a PUCMINAS, tiveram esses aspectos apresentados como insatisfatórios pelos entrevistados.



### 6.2.3.2- Recursos Humanos

Esses fatores foram considerados como favoráveis pelas instituições Centro Universitário UNA, Kroton, Anhanguera, Estácio de Sá e PUCMINAS. Por outro lado, foram considerados como deficitários nas instituições Centro Universitário UNIBH e Centro Universitário UNIMONTE.

### 6.2.3.3- Produção

O Fator Produção foi apontado como de influência positiva para o Centro Universitário UNA, para a Kroton, para a Anhanguera e para a Estácio de Sá. O Centro Universitário UNIBH, o Centro Universitário Unimonte e a PUCMINAS consideraram esse fator como negativo para o período analisado.

### 6.2.3.4- Inovação

A Inovação, de acordo com os entrevistados do Centro Universitário UNA, Kroton, e Anhanguera, foi considerada como ponto gerador de influência positiva. A Estácio de Sá, de acordo com o entrevistado, possui esse fator como influente na área de ensino à distância, deixando a desejar em outras áreas. Nos Centros Universitários Unimonte e UNIBH a inovação foi vista como deficitária. Na PUCMINAS, ela é apontada como positiva em algumas áreas e deficiente em outras.

### 6.2.3.5- Marketing

O Marketing foi considerado como um fator de influência positiva para o Centro Universitário UNA, para o Centro Universitário Unimonte, para a Kroton, para a Anhanguera e para a Estácio de Sá. Para o Centro Universitário UNIBH e para PUCMINAS foi considerado como de influência negativa.

### **6.3- Comparação entre os Resultados dos Dois Métodos**

Os resultados obtidos por meio dos métodos quantitativo e qualitativo demonstraram convergência ao apontar os seguintes fatores como influenciadores do desempenho das instituições pesquisadas: Fatores Macroeconômicos, Fatores Sociais, Condições de Oferta, Condições de Demanda, e Estratégia. Entretanto o método qualitativo, além desses fatores, também sugeriu os seguintes fatores como influenciadores do desempenho dessas instituições: Envolvimento do País em Negócios Internacionais, Fatores Nacionais de Produção, Regime de Incentivo e de Regulação, Estrutura de Mercado e Firma.

Cabe ressaltar que, pelo método quantitativo, foram excluídos da análise os Fatores Política Pública, Envolvimento do País em Negócios Internacionais, Envolvimento Setorial em Negócios Internacionais, Regime de Incentivo e de Regulação e, em Firma, a categoria-variável Inovação, em função de inconsistências nas variáveis representativas dos mesmos ou por ausência de significância estatística ou por ausência de indicadores capazes de refletir o comportamento da variável para o período analisado. Dito de outra forma, não se pode afirmar que esses fatores não sejam influentes, seguindo o método quantitativo, mas que eles não puderam ser analisados. Dessa forma, não foi possível a conclusão de convergência ou de divergência quanto ao resultado dos dois métodos adotados para esses fatores.

Entretanto, os Fatores Nacionais de Produção, Estrutura de Mercado e Firma foram considerados como não influentes pelo método quantitativo, enquanto que, pelo método qualitativo, ele foi apontado pelos entrevistados como um fator de influência sobre o desempenho das instituições. Nesse fator, em específico, os dois métodos podem ser considerados divergentes em termos de resultados.

Os dois métodos também apresentaram resultados diferentes e complementares no que diz respeito ao tipo de conclusão apresentada. No método quantitativo, foram medidas as intensidades das relações entre os fatores analisados e o fator desempenho bem como as intensidades das relações desses mesmos fatores entre si. Entretanto, por esse método não foi possível captar o tipo de influência que cada uma das categorias-variáveis presentes no QUADRO 7 possui sobre o desempenho das instituições pesquisadas. Também não se pôde analisar se cada um dos fatores tem influência direta, ou indireta sobre o desempenho, como avaliado pelo método quantitativo. Por outro lado, no método qualitativo, a intensidade das relações não pôde ser avaliada. Porém o

método permitiu uma análise mais ampla, que contemplasse todos os Fatores presentes no modelo estrutural proposto, bem como todas as variáveis-categorias sugeridas pelo QUADRO 7.

#### **6.4- Contribuições Quanto aos Métodos e Quanto à Teoria**

O presente trabalho sugeriu uma definição para o conceito de competitividade, bem como um modelo estrutural para avaliação da influência dos fatores de competitividade sobre o desempenho de empresas. Os métodos quantitativo e qualitativo utilizados foram capazes de mostrar as relações entre as variáveis e os constructos presentes no referido modelo, bem como o seu nível de intensidade, em específico para o setor privado de educação superior. Nesse sentido o modelo sugerido e os métodos adotados contribuíram para a teoria em questão, bem como para o estudo do setor de educação superior privado.

#### **6.5- Limitações da Pesquisa e Sugestões para Novos Estudos**

Como limitações do presente trabalho, podem ser listadas os seguintes elementos:

##### **6.5.1- Método Quantitativo**

1-Os fatores “Elementos de Política Pública”, “Envolvimento do País em Negócios Internacionais”, “Regime de Incentivos e de Regulação da Concorrência” e “Inovação” não foram incluídos no modelo de análise através do método PLS, dada a ausência ou a inconsistência de variáveis representativas.

2-De acordo com o método PLS (TAB. 17), os fatores e as variáveis utilizadas foram capazes de explicar 15,3% do constructo “Desempenho”.

3-Tamanho de amostra e período de análise: o presente trabalho restringe a sua capacidade explicativa à amostra de nove instituições privadas de ensino superior, para o período entre 2006 e 2009. Para o método quantitativo utilizado, de acordo com a TAB. 17, o GoF, apurado por meio da média geométrica das Comunalidades e dos Coeficientes de Determinação, apresentou média intensidade (43,52%), indicando que a generalização dos resultados obtidos deve ser interpretada com cuidado.

### 6.5.2- Método Qualitativo

1-As entrevistas com as Instituições SEB e PUCSP não puderam ser realizadas por restrição ao acesso aos executivos.

2-O método adotado não permitiu a medição da intensidade da influência, nem a existência de relações entre os diversos fatores de diferentes níveis.

3-Não é possível a generalização dos resultados para outras instituições, ficando os resultados restritos àquelas que foram foco de estudo.

4-Em função do Tipo de Análise de Conteúdo adotada (Categorial), aspectos intersubjetivos e contextuais dos entrevistados não foram levados em consideração.

### 6.5.3- Sugestões para Novos Estudos

Como sugestões para novos estudos, o presente trabalho sumariza:

1-Busca de outras variáveis que melhor representem os fatores não incluídos no modelo estrutural apresentado pelo método quantitativo e anteriormente discutidos.

2-Ampliação da base de dados, incluindo outras instituições de ensino e um horizonte temporal maior.

3-Adoção de outros métodos de pesquisa que visem a dar continuidade ao estudo do tema.

4-Desenvolvimento de estudos que busquem entender os mecanismos de influência dos fatores e das variáveis analisadas sobre o desempenho das instituições.

5-Expandir a pesquisa para outros setores, no sentido de se avaliar a capacidade explicativa do modelo em outras situações.

6-Adoção de outras técnicas de Análise de Conteúdo que analisem questões intersubjetivas do entrevistado bem como o contexto no qual se encontram, visando a postular posições críticas com relações ao discurso pronunciado.

7-Elaboração de outros estudos que extrapolem o posicionamento *funcionalista* adotado na tese e percorrendo os paradigmas do Humanismo Radical do Estruturalismo Radical e do Interpretativismo.

## REFERÊNCIAS

ABDIB – Associação Brasileira de Infra-Estrutura e Indústrias de Base. *Análise Infra-Estrutura Ano V* – n. 18, Janeiro 2010. Disponível em [www.abdib.org.br](http://www.abdib.org.br). Acesso em 19 de Agosto de 2010.

AMIT, R., SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 1993, p.33-45.

BAIN, J.S. *Barriers to new competition*. Cambridge, MA: Harvard, 1956.

\_\_\_\_\_. *Industrial organization*. New York: John Wiley, 1959.

BARBOSA, F.V. *Competitiveness and privatization*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2001.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70 LTDA, 2009.

\_\_\_\_\_. *L'analyse de contenu*. France: Presses Universitaires de France, 1997.

BCB – Banco Central do Brasil. *Balanço de Pagamentos de 1947 a 2009*. Disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br). Acesso em 15 de Julho de 2010.

\_\_\_\_\_. *Evolução do CDI*. Disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br). Acesso em 24 de Março de 2010.

\_\_\_\_\_. *Evolução da Taxa de Câmbio de 1984 a 2010*. Disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br). Acesso em 24 de Março de 2010.

\_\_\_\_\_. *Evolução do PIB de 2000 a 2009*. Disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br). Acesso em 24 de Março de 2010.

\_\_\_\_\_. *Evolução da TJLP*. Disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br). Acesso em 24 de Março de 2010.

\_\_\_\_\_. *Evolução da Taxa Selic de 1999 a 2010*. Disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br). Acesso em: 24 de Março de 2010.

\_\_\_\_\_. *Evolução do IGPM de 1989 a 2010*. Disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br). Acesso em: 24 de Março de 2010.

\_\_\_\_\_. *Composição da Dívida Líquida do Setor Público*. Disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br). Acesso em: 15 de Julho de 2010.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, 1991, p. 99-120.

\_\_\_\_\_. Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, vol. 9, n.4, p. 49-61, Nov. 1995.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOURDIEU, P. *Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

\_\_\_\_\_. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

BOURGEOIS, L.J. Strategic management and determinism. *The Academy of Management Review*, vol. 9, n. 4, p. 596-596, 1984.

\_\_\_\_\_. *Industrial Organization*. Nova York: John Wiley and Sons, Inc, 1968.

BUCKLEY, P.J.; PASS, C.L.; PRESCOTT, K. Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*, v.4, n. 2, p. 175-200, 1998.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Social paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann, 1979.

CHAFEE, E.E. Three models of strategy. *The Academy of Management Review*, v.10, n.1, p.89-96, 1985 .

CHIN, W.W. Overview of the PLS method, 1997. Disponível em: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM>. Acesso em 20/01/2011.

CHUDNOVSKY, D. *La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales Y metodológica*. CEIPOS/Montevideo; mimeo, 1990.

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405, 1937.

COOL, K.; SCHENDEL, D. Performance differences among strategic group members. *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 207-224, 1988.

DAMODARAN, A. *Avaliação de investimentos*. Ferramentas e técnicas para determinação do valor de qualquer ativo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DIERICKX, I., COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35:12(December), p. 1504-1511, 1989.

ELLIOTT, R.K. The third wave breaks on the shores of accounting. *Accounting Horizons*. junho, p.61-85, 1992.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil. Desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – *Critérios de Excelência 2000* – versão cortesia.

GEROSKI, P.A. Game theory with applications to economics. *International Journal of Industrial Organization*, 6(2), p. 155-281, 1988.



GODOI, C.K.; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos de caso organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (organizadores) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (organizadores). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, R.G.; PAIVA, R.V.C. Estratégias de difusão e difusão de estratégias: reflexões sobre modelos de planejamento. In: Cabral, E.H.S.; NETO, J.C.S (organizadores). *Temas do desenvolvimento: reflexões críticas sobre inovações sociais*. São Paulo: Expressão e Arte Editora, 2009, p. 159-178.

GONÇALVES, R.G. *Modelos emergentes de planejamento: elaboração e difusão*. Um estudo do planejamento estratégico situacional. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: IPUR/UFRJ, 2005.

HAGUENAUER, L. *Competitividade: conceitos e medidas*. TD IEI/UFRJ. n. 211, Rio de Janeiro, 1989.

HAIR, JR., J.F. *et al. Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYES, R. *et al. Dynamic manufacturing: creating the learning organization*. New York: Free Press, 1988.

HENSELER, J.; M.RINGLE, C.; SINKOVICS, R.R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing. Advances in International Marketing*, v. 20, p. 277-319, 2009.

HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOPER. *Análise setorial do ensino superior privado - Brasil*. Foz do Iguaçu, 2009.

HMSO. *Report from the select committee of the house of lords on overseas trade*. London: The Aldington Report, 1985.

HOX, J.J.; BECHGER, T.M. An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, v. 11, n., p.354-373, 1998.

IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento tributário. *Carga tributária brasileira 2009 e revisão dos anos anteriores*. Disponível em [www.ibpt.com.br](http://www.ibpt.com.br). Acesso em 10 março de 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Indicadores de Educação 2007 e 2008*. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 21 de Junho de 2010.

\_\_\_\_\_. *População residente por grupos de idade, segundo as unidades da federação 2007 e 2008*. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 21 de Junho de 2010.

\_\_\_\_\_. *Estimativas populacionais com data de referência em 01 de julho dos respectivos anos e taxas médias geométricas de crescimento anual*. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 21 de Junho de 2010.

\_\_\_\_\_. *Rendimento*. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 21 de Junho de 2010.

\_\_\_\_\_. *Projeção da População do Brasil por Sexo e Idade para o período 1980-2050 - Revisão 2008*. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 16 Agosto de 2010.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa Mensal do Emprego Junho de 2010*. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 20 Agosto de 2010.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Censo da Educação Superior. Evolução 1980-2007*. Disponível em [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Acesso em 13 de Julho de 2010.

---

\_\_\_\_\_. *Censo da Educação Superior. Sinopse 1995-2008*. Disponível em [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Acesso em 01 de Setembro de 2010.

---

\_\_\_\_\_. *Sinopse Estatística da educação Superior 2008*. Disponível em [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Acesso em 02 de Setembro de 2010.

---

\_\_\_\_\_. *Sinopse Estatística da Educação Superior 2007*. Disponível em [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Acesso em 02 de Setembro de 2010.

---

\_\_\_\_\_. *Sinopse Estatística da Educação Superior 2006*. Disponível em [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Acesso em 02 de Setembro de 2010.

---

\_\_\_\_\_. *Sinopse Estatística da Educação Superior 2005*. Disponível em [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Acesso em 02 de Setembro de 2010.

IWASSO, S.; CAFARDO, R. Procura diminuir e particulares têm de enfrentar mudanças. *Jornal O Estado de São Paulo*, 17-10-2005, p. A14.

---

\_\_\_\_\_. Instituições buscam melhor gestão. *Jornal O Estado de São Paulo*, 15-03-2007, p. A12.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Academy of Management Journal*, v. 40 (1), January, 2003.

JENSEN, M. C. *Theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.

KOIKE, B. Veris compra Metrocamp de Campinas. *Jornal Valor Econômico*, 19-06-2008.

KUPFER, D. *Padrões de concorrência e competitividade*. Anais XX Encontro Nacional da ANPEC, Campos do Jordão, 1998.

LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C.; ANDREWS, K.; GUTH, W. *Business policy: text and Cases*. Homewood, IL: R. Irwin, 1969.

LETHBRIDGE, T. Americanos oferecem R\$2,5 bilhões pelo Objetivo. Disponível em *www.Portalexame*. Acesso em 18 de junho de 2008.

LINDBERG, E.B., ROSS, S. Tobin's Q and industrial organization. *Journal of business*, 54, Jan, 1981.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MASON, E.S. Price and production policies of large scale enterprises. *American Economic Review*, 29, 1939, p. 61-74.

\_\_\_\_\_. The current state of the monopoly problem in the U.S. *Harvard Law Review*, June, 1949.

MARSHALL, A. *Princípios de economia*. v. 1, São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MASS-COLELL, A.; WHINSTON, M.D.; GREEN, J.R. *Microeconomic theory*. New York, Oxford University Press, inc.: 1995.

MATTOS, P.L.C.L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (organizadores) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia. *Brasil: Concessão de patentes segundo tipos de origem do depositante pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) 2000-2008*. Disponível em [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br). Acesso em 24 Agosto 2010.

\_\_\_\_\_. *Brasil: Número de bolsas no país e no exterior: número de bolsas ano concedidas por agência federal, 1997-2009.* Disponível em [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br). Acesso em 24 Agosto 2010.

\_\_\_\_\_. *Brasil: pesquisadores e pessoal de apoio envolvidos em pesquisa e desenvolvimento (P e D), em número de pessoas, por setor institucional e categoria 2000-2008.* Disponível em [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br). Acesso em 24 Agosto 2010.

\_\_\_\_\_. *Dispêndios Nacionais em Ciência e Tecnologia.* Disponível em [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br). Acesso em: 10 Março 2010.

\_\_\_\_\_. *Número de artigos brasileiros, da América Latina e do mundo publicados em periódicos científicos indexados pela Thonson/ISI 1981-2008.* Disponível em [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br). Acesso em 24 Agosto 2010.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. *Conhecendo o Brasil em Números.* Disponível em [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br). Acesso em: 06 Agosto 2010.

\_\_\_\_\_. *Indicadores da Economia Mundial.* Disponível em [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br). Acesso em 10 Agosto 2010.

\_\_\_\_\_. *Evolução do Comércio Exterior Brasileiro.* Disponível em [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br). Acesso em 10 Agosto 2010.

MILL, J. S. *Princípios de economia política.* São Paulo: Nova Cultural, 1983.

MF – Ministério da Fazenda. *Gastos com Educação 2000 a 2010.* Disponível em [www.fazenda.gov.br](http://www.fazenda.gov.br). Acesso em 02 Agosto 2010

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

MME – Ministério de Minas e Energia. *Prévia da Indústria Mineral 2010/2009*. Disponível em [www.mme.gov.br](http://www.mme.gov.br). Acesso em 25 de Agosto 2010.

MME – Ministério de Minas e Energia. *Relatório do Mercado de Derivados de Petróleo*, no. 55, Julho 2010. Disponível em [www.mme.gov.br](http://www.mme.gov.br). Acesso em 25 de Agosto 2010.

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Resultado Primário da Seguridade Social*. Disponível em [www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br). Acesso em 16 de Agosto de 2010.

\_\_\_\_\_. *Despesas Primárias do Governo Central pela Ótica do Uso*. Acesso em 16 de Agosto de 2010.

MPS – Ministério da Previdência Social. *Evolução dos Benefícios Concedidos pela Previdência Social*. Disponível em [www.previdenciasocial.gov.br](http://www.previdenciasocial.gov.br). Acesso em 06 Agosto 2010

NELSON, R.R.; WINTER, S. G. *An Evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

\_\_\_\_\_. An evolutionary Theory of economic change. In N.J. Foss (org.), *Resources, firms and strategies: A reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University Press, p. 82-99, 1997.

PENROSE, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell, 1959.

\_\_\_\_\_. *Teoria del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar, 1962.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. *Managing change for competitiveness success*. London: Blackwell, 1991.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

\_\_\_\_\_. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. Boston, March/April, 1990. p. 73-93.

POSSAS, M.L. Concorrência shumpeteriana. In. KUPFER, D; HASENCLEVER, L. *Economia e indústria: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n.3, May/June, 1990. p. 79-91.

\_\_\_\_\_. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PROUNI. Programa Universidade Para Todos. *Bolsas Ofertadas por Ano*. Disponível em <http://prouniportal.mec.gov.br>. Acesso em 27 de Agosto de 2010.

QUIN, J.B. Strategies for change. In MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991. p. 2-11.

RINGLE, C.M.W, SVEN, W.A. *Smartpls*. Disponível em: [www.smartpls.de](http://www.smartpls.de). Acesso em 05 de Janeiro de 2011.

RESENDE, M.; BOFF, H. Concentração industrial. In. KUPFER, D; HASENCLEVER, L. *Economia e Indústria: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RODRIGUES FILHO, J. Desenvolvimento de diferentes perspectivas teóricas para a análise das organizações. In: ENANPAD, 21, Angra dos Reis, 1997.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, J.F. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2002.

RUMELT, R.P. Towards a strategic theory of the firm. *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

\_\_\_\_\_. *How much does industry matter*. Working Paper, UCLA, 1989.

SANRA-FREDERICKS, D. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies*, 40:1, January, 2003.

SHELLING, T.C. *Strategy of conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1960.

SCHERER, F.M. *Industrial market structure and economic performance*. Boston: Houghton Mifflin, 1980.

\_\_\_\_\_. *Industry structure, strategy, and public policy*. New York: Harper Collins College Publishers, 1996.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper, 1982.

\_\_\_\_\_. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Trad. Port. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, B.R., LODGE, G.C. *US competitiveness in the word economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1985.

SHAPIRO, C. The theory of business strategy. *Rand Journal of Economics*, Spring, 1989.

SILVA, A.B., NETO, J.R. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Paradigmas, estratégias e métodos*. GODOI, C.K., MELLO, R.B., SILVA, A.B. (organizadores). São Paulo: Saraiva, 2006.

SIMPROMINAS. Sindicato dos Professores de Minas Gerais. *Convenção coletiva de trabalho 2006/2007 SINEP/MG-SIMPRO/MG*. Disponível em [www.simprominas.org.br](http://www.simprominas.org.br). Acesso em 31 de Agosto de 2010.



SIMPROMINAS. Sindicato dos Professores de Minas Gerais. *Convenção coletiva de trabalho 2007/2008 SINEP/MG-SIMPRO/MG*. Disponível em [www.simprominas.org.br](http://www.simprominas.org.br). Acesso em 31 de Agosto de 2010.

SIMPROMINAS. Sindicato dos Professores de Minas Gerais. *Convenção coletiva de trabalho 2008/2009 SINEP/MG-SIMPRO/MG*. Disponível em [www.simprominas.org.br](http://www.simprominas.org.br). Acesso em 31 de Agosto de 2010.

STICKNEY, C.P, WEIL, R. *Contabilidade financeira: uma introdução aos conceitos, métodos e usos*. São Paulo: Atlas, 2008.

SMITH, A. *A riqueza das nações*. Investigação sobre sua natureza e suas causas (Livro I). São Paulo: Abril Cultural, 1996.

STEFANO, F. Começa a década da infra-estrutura. *Revista Exame*, p. 20-30, Abril/2010.

TEECE, D.J. Economics of scope and the scope of an enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 1, p.223-247, 1980

\_\_\_\_\_, Towards an economic theory of the mutiprodukt firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol 3, p. 39-63, 1982.

\_\_\_\_\_.Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, 26:3 (Spring), p. 87-110, 1984.

\_\_\_\_\_.Technological change and the nature of the firm. In G. Dosi, *et al.*(eds.), *Technical change and economic theory*, 1988.

TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18:7, p. 509-533, 1997.

\_\_\_\_\_. *Firm capabilities, resources, and the concept of Strategy: Four Paradigms of strategic management*. University of California at Berkeley: Free Press, 1990.

TENENHAUS, M. *et al.* PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, v.48, p. 159-205, 2005

US GPO. *The report of the president's commission on industrial competitiveness: global competition, the new reality*. Washington: US Government Printing Office, vol. I, 1985.

VEBLEN, T. *Absentee ownership business enterprise in recent times: the case of America*. Londres: Transaction Publishers, 1997.

WHINTINGTON, R., GERRY, J., LEIF, M. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. *EGOS Colloquium*. Slovenia, 2004 .

WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

WERNEFELT, B., MONTGOMERY, C. Tobin's Q and the Importance of Focus in Firma Performance. *American Economic Review*, vol 78(1), p. 246-250, 1988.

WILLIAMSON, O.E. *Markets and hierarchies*. New York: Free Press, 1975.

\_\_\_\_\_. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985.

WOLD, Herman. *The fix-point approach to interdependent systems*. Amsterdam: North Holland, 1981.

\_\_\_\_\_. Partial Least Squares. In: KOTZ, Samuel; JOHNSON, Norman L. (Eds.). *Encyclopedia of statistical sciences*, v.6. New York: Wiley, 1985.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, S.D.; O'BYRNE, S.F. *EVA e gestão baseada em valor: guia prático para implementação*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÊNDICE 1

### Roteiro de Entrevista

Nome do Entrevistado:

Data da Entrevista:

Cargo:

1-Apresentar o EVA (série de 2006-2009) da instituição de Ensino para o entrevistado.

2-Apresentar os fatores de competitividade em níveis nacional, setorial e empresarial presentes no QUADRO 7:

QUADRO 7 – Agrupamento dos diferentes elementos apresentado nos modelos de competitividade – Fatores Condicionantes da Competitividade

Categoria – Nível	Categorias-Fatores de Competitividade	Categorias-Variáveis
Macro-Ambiente	Política pública	Regulação da concorrência e do consumidor Controle de preços Apoio à Pesquisa básica e tecnológica Propriedade pública Preservação ambiental  Poder de compra do governo Incentivo à formação e qualificação da mão de obra Seguridade social
	Envolvimento do País em Negócios Internacionais	<i>Market Share</i> das exportações Percentual de manufaturados no produto total exportado Balanço de pagamentos Saldo da Balança Comercial Lucratividade Custos competitivos Preços competitivos Investimento direto em negócios internacionais

**Continua**

QUADRO 7 – Agrupamento dos diferentes elementos apresentado nos modelos de competitividade – Fatores Condicionantes da Competitividade-Continuação

		Investimento estrangeiro direto no país Indicadores tecnológicos Políticas governamentais
	Fatores Nacionais de Produção	Recursos Humanos Recursos físicos Recursos de conhecimento Recursos de capital Infraestrutura.
	Fatores Macroeconômicos	Taxa de câmbio, carga tributária, PIB, taxa de juros, inflação, nível de endividamento etc.
	Fatores Sociais	Renda per capita Nível de instrução, Concentração de renda Saúde Concentração geográfica Faixa etária
Setor	Condições de oferta	Tecnologia Habilidades da mão de obra Relação capital trabalho Estrutura Legal Cadeia de suprimentos Indústrias correlatas e de apoio Custos de transporte
	Condições de demanda	Métodos de compra Substituição de demanda Elasticidade de preço Tamanho e Taxa de crescimento Ciclos de demanda e de Sazonalidade Número de compradores Distribuição geográfica e de renda
	Estrutura de Mercado	Número de concorrentes Diferenciação de Produtos Barreiras à entrada Integração Vertical Diversificação Nível de Rivalidade entre empresas Maturidade e grau de sofisticação da indústria Redes comerciais
	Envolvimento Setorial em Negócios Internacionais	<i>Market Share</i> das exportações Balanço de pagamentos

**Continua**

QUADRO 7 – Agrupamento dos diferentes elementos apresentado nos modelos de competitividade – Fatores Condicionantes da Competitividade-Continuação

		<p>Crescimento das exportações</p> <p>Lucratividade</p> <p>Custos competitivos</p> <p>Produtividade</p> <p>Preços competitivos</p> <p>Indicadores tecnológicos</p> <p>Incentivos e tributos ao comércio exterior</p>
Firma	Regime de incentivo e de regulação	<p>Barreiras tarifárias e não tarifárias</p> <p>Acesso a financiamentos e custo de capital</p> <p>Incentivos e tributos à produção</p> <p>Regulação da concorrência e de práticas desleais</p> <p>Propriedade Pública</p> <p>Controle de Preços</p>
	Finanças	<p>Acesso a Mercado de Capitais</p> <p>Custos competitivos</p> <p>Rentabilidade</p> <p>Atividade</p> <p>Solvência</p> <p>Alavancagem</p> <p>Valor de Mercado</p>
	Recursos Humanos	<p>Produtividade</p> <p>Qualificação</p> <p>Treinamento</p>
	Produção	<p>Estratégias de Investimento em plantas</p> <p>Eficiência Produtiva</p> <p>Utilização da Capacidade Produtiva</p> <p>Economias de escala</p> <p>Indicadores tecnológicos</p> <p>Tempo de produção</p> <p>Atualização de equipamentos</p> <p>Técnicas organizacionais</p> <p>Qualidade</p>
	Inovação	<p>Inovação em Processo</p> <p>Inovação em Produto</p>

**Continua**

QUADRO 7 – Agrupamento dos diferentes elementos apresentado nos modelos de competitividade – Fatores Condicionantes da Competitividade-Continuação

		Transferência de tecnologia Adaptação de recursos, capacidades tendo como base as mudanças no ambiente externo
	Marketing	Estratégias promocionais Estratégias de Preço Redes de distribuição <i>Market Share</i> de produtos
	Envolvimento da Firma em Negócios Internacionais	<i>Market Share</i> das exportações Dependência das exportações Crescimento das exportações
Desempenho		Eficiência alocativa Equidade Progressividade Estabilidade Macroeconômica

3-Pergunta 1: Diante do EVA apresentado e do quadro acima, quais são os fatores de competitividade que têm influenciado o EVA da sua Instituição de Ensino? Por quê?

4-Apresentar os conceitos de recursos e capacidades para o entrevistado:

**A- Os recursos** podem ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis controlados pela empresa e que podem ser utilizados para a geração de vantagens competitivas.

**B- As capacidades** são vistas como um conjunto de recursos de uma empresa. Elas são também são vistas como ativos tangíveis e intangíveis e que permitem à empresa utilizar por completo outros recursos que a mesma controla.

5-Tomando-se como base os conceitos sobre recursos e capacidades e o QUADRO 8, pedir ao entrevistado que liste recursos e capacidades que ele considera como forças ou fraquezas da Instituição (Quadro 9). Em seguida, julgar esses itens diante dos critérios de valor, raridade, difícil imitação e exploração pela empresa:

QUADRO 8- Resultados das combinações dos critérios de vantagem competitiva

<b>Recurso ou Capacidade</b>	<b>É valioso?</b>	<b>É raro?</b>	<b>É difícil de imitar?</b>	<b>É explorado pela organização?</b>	<b>Consequências competitivas</b>	<b>Implicações sobre o desempenho</b>
	Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Retornos abaixo da média
	Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade competitiva	Retornos equivalentes à média
	Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem competitiva temporária	Retornos equivalentes e superiores à média
	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Retornos acima da média

6-Considerações finais, pontos que o entrevistado gostaria de melhor abordar, etc.