

Formulação de estratégias para instituições de
ensino superior pelo modelo de campos e armas da
competição

Sonia Aparecida Juvenal
Julho /2016

Dissertação de Mestrado Profissional
Em Administração

FACCAMP

Faculdade Campo Limpo Paulista

SONIA APARECIDA JUVENAL

**Formulação de estratégias para instituições de ensino
superior pelo modelo de campos e armas da
competição**

**CAMPO LIMPO PAULISTA - SP
2016**

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

SONIA APARECIDA JUVENAL

**Formulação de estratégias para instituições de ensino
pelo modelo de campos e armas da competição**

Orientador Prof. Dr. José Luiz Contador

**Dissertação de mestrado apresentada ao
Programa de Mestrado em Administração
das Micro e Pequenas Empresas da
Faculdade Campo Limpo Paulista para
obtenção de título de Mestre em
Administração.**

**Este exemplar corresponde à versão final da
dissertação defendida pela aluna Sonia Aparecida
Juvenal e orientada pelo Prof. Dr. José Luiz Contador**

Orientador - Assinatura

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP
2016

Ficha catalográfica

Juvenal, Sonia Aparecida

"Formulação de estratégias para instituições de ensino superior pelo modelo de campos e armas da competição" / Sonia Aparecida Juvenal. Campo Limpo Paulista SP: FACCAMP, 2016.

Orientador: Professor Doutor José Luiz Contador.

Dissertação de mestrado – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

1. Competitividade e Vantagem Competitiva 2. Estratégia.

3. MPEs. 4. Modelo Campos e Armas da Competição.

5. Instituição de Ensino Superior.

- I. Contador, José Luiz.
- II. Faculdade Campo Limpo Paulista.
- III. Formulação de estratégias para instituições de ensino superior pelo modelo de campos e armas da competição

CAMPO LIMPO PAULISTA

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar forças para continuar.

Aos meus pais Eunice e Luiz e meus irmãos Jorge, Renato, Marcelo e Tadeu, por estarem sempre comigo e me apoiarem.

Em especial agradeço ao meu orientador José Luiz Contador que transformou minha vida acadêmica e profissional, acreditou nos meus ideais, me apoiou em todos os momentos desta trajetória, toda gratidão será pouca para este professor dedicado e amigo.

A **todos os professores** do programa de mestrado em administração da FACCAMP por sua paciência, compreensão e dedicação, mais do que conhecimento, proporcionaram um despertar para nova trajetória.

As secretárias Talita, Bruna, Tatiana e Joice, pelo carinho e atenção.

Muito obrigada!!!

RESUMO

A formulação de estratégias para criação de instituição de ensino superior requer pesquisas e decisões tão ou mais complexas do que as requeridas para outras atividades produtivas, para que o investimento propicie benefícios às partes envolvidas, especialmente à comunidade. Localização física da instituição, opção pelo curso ou cursos a instalar, formas de diferenciação do curso em relação aos concorrentes, decisões operacionais para gerenciamento da instituição e dos cursos, são fatores que requerem estudo sob a luz de teorias administrativas. Dentre essas teorias, destacam-se aquelas voltadas à estratégia competitiva e, em particular, o modelo de campos e armas da competição que oferece um arcabouço de conceitos e técnicas sobre competitividade. Embora tenham sido desenvolvidos para atividades econômicas tradicionais, acredita-se poderem auxiliar na formulação da estratégia para criação de instituição de ensino superior. Para tanto, foi necessário adaptar os conceitos desse modelo para que a metodologia fornecida para a formulação de estratégias competitivas de empresas pudesse ser aplicada também às instituições de ensino superior. Para testar sua capacidade de gerar estratégias aceitáveis, o modelo adaptado foi aplicado em uma instituição de ensino imaginária com base em uma instituição concorrente. O projeto institucional (praça de localização, instalações físicas, organização administrativa, sistemas administrativos, projeto pedagógico dos cursos, recursos de ensino, etc.) deve então ser desenvolvido considerando as decisões emanadas da formulação da estratégia para a instituição.

Palavras-chave: instituição de ensino superior; competitividade no ensino superior; modelo campos e armas da competição.

ABSTRACT

The formulation of strategies for the creation of a higher education institution requires research and decisions as or more complex than those required for other productive activities, so that the investment benefits conducive to the parties involved, especially the community. physical location of the institution, choice of course or courses to install, travel differentiating forms in relation to competitors, operational decisions for management of the institution and the courses are factors that require study in the light of administrative theories. Among these theories, they highlight those focused on competitive strategy and, in particular, the model fields and weapons of competition that provides a framework of concepts and techniques on competitiveness. Although they have been developed for traditional economic activities, it is believed to be able to assist in the formulation of strategy for higher education institution building. Therefore, it was necessary to adapt the concepts of this model to the methodology provided for the formulation of competitive strategies of companies could also be applied to higher education institutions. To test their ability to generate acceptable strategy, the adapted model was applied in an imaginary educational institution based on a competing institution. The institutional design (square location, facilities, administrative organization, administrative, pedagogical design of courses, teaching resources, etc.) should then be developed considering the decisions of the formulation of the strategy for the institution.

Keywords: Higher Education Institution; competitiveness in higher education; model fields and weapons of the competition.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Instituição de Ensino Superior no Brasil	15
Gráfico 2: Atributos reconhecidos e valorizados pelos alunos na concorrente.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Conteúdo das armas.....	29
Tabela 2: Cálculo do foco e da dispersão	29
Tabela 3: Mapa estratégico.....	44
Tabela 4: Intensidade das armas.....	46
Tabela 5: População no Censo Demográfico 2010 - IBGE.....	75
Tabela 6: Proposta de intensidade das armas da competição - FJ	92
Tabela 7: Recomendação sobre intensidade das armas	102
Tabela 8: Intensidade, relevância e foco conjuntos dos três campos sugeridos para competir no mesmo produto/mercado.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais descritores de pesquisa	5
Quadro 2: Campos da competição e campos coadjuvantes da competição	21
Quadro 3: Inter-relacionamento entre as entidades	24
Quadro 4: Variáveis quantitativas.....	28
Quadro 5: Tese e hipóteses - validação do modelo	31
Quadro 6: Dispositivos legais	40
Quadro 7: Descrição do produto, cliente e mercado.....	51
Quadro 8: Rol de campos da competição para IES adaptados do modelo CAC.....	52
Quadro 8: Rol de campos da competição para IES adaptados do modelo CAC (Cont.1).....	53
Quadro 8: Rol de campos da competição para IES adaptados do modelo CAC (Cont.2).....	54
Quadro 8: Rol de campos da competição para IES adaptados do modelo CAC (Cont.3).....	55
Quadro 9: Armas da competição segundo sua natureza	59
Quadro 10: Objetivos permanentes da FJ.....	72
Quadro 11: Análise SWOT da FJ	83
Quadro 12: Segmento do mercado de clientes para o produto	85
Quadro 13: Mapa estratégico1: Campos da competição valorizados pelos clientes e percebidos pelos clientes no concorrente.....	88
Quadro 14: Classificação das armas segundo a importância para a competição da FJ	90
Quadro 15: Questionário do domínio da intensidade	91
Quadro 16: Cálculo das prováveis variáveis de intensidade, foco e dispersão das armas da competição.....	94
Quadro 17: Mapa estratégico 2: Síntese das informações	96
Quadro 18: Recomendações para implementação adaptadas para IES.....	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Concepção da estratégia competitiva do negócio e estratégia competitiva operacional	20
Figura 2: Estrutura dos componentes do modelo CAC	25
Figura 3: Princípio e Propriedade entre campos, armas e alvos.....	26
Figura 4: Estrutura conceitual dos componentes do modelo CAC.....	33
Figura 5: Estrutura conceitual dos componentes do modelo CAC- armas da competição.....	34
Figura 6: Síntese do modelo CAC	35
Figura 7: Processo para alcançar o objetivo geral desta dissertação	49
Figura 8: Cidade de Jarinu	69
Figura 9: Faixa etária e Sexo - Jarinu	70
Figura 10: Faixa etária e Sexo - Campo Limpo Paulista.....	70
Figura 11: Censo sobre o número de IES pública e privada	75
Figura 12: Síntese de implementação da estratégia competitiva na IES	110

ABREVIATURAS

Art. - Artigo

BSC - Balanced Score Card

CAC - Campos e armas da competição

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

e-MEC - Sistema Eletrônico do Ministério da Educação

ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

FIES - Fundo de Financiamento Estudantil

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES - Instituições de Ensino Superior

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério da Educação

n° - Número

NDE - Núcleo Docente Estruturante

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PNExt - Plano Nacional de Extensão Universitária

PPC- Projeto Pedagógico de Curso

Prouni - Programa Universidade para Todos

RBV - Resource Based View - Visão Baseada em Recursos

SERES - Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior

SESu - Secretaria de Educação Superior

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

p. ex. - Por exemplo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Problema de pesquisa	3
1.3 Objeto.....	3
1.4 Objetivos geral e específicos	3
1.6. Justificativa para escolha do referencial teórico.....	6
1.7 Organização do texto	7
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	8
2.1 Estratégia.....	8
2.2 Competitividade e vantagem competitiva	10
2.3 Estratégia em educação de nível superior	12
2.3.1 Estratégia de preço e qualidade em universidades privadas.....	12
2.4 Panorama das instituições de ensino superior	14
2.5 Campos e armas da competição–modelo estratégico	17
2.5.1 Conceitos.....	17
2.5.2 Campos da Competição e Campos Coadjuvantes.....	20
2.5.3 Par Produto/Mercado	21
2.5.4 Armas, Armas da Competição, Armas de Cooperação e Alvo	22
2.5.5 Estrutura.....	24
2.5.6 Variáveis do modelo campos e armas da competição.....	27
2.5.7 Validação do modelo CAC	30
3. REFERENCIAL TEÓRICO	36
3.1 Projeto pedagógico como instrumento de competitividade	36
3.2 Formulação da estratégia competitiva pelo modelo CAC.....	42
4. ADAPTAÇÃO DOS CONCEITOS DO MODELO CAC À INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	48
4.1 Contextualização para a análise	48

4.2 O produto, o consumidor, o cliente-mercado, a satisfação, o valor e o preço em relação com as IES.....	49
4.3 A análise dos campos da competição para serviços em educação.....	51
4.4 Análise das armas da competição para serviços em educação	57
4.5 Adaptação dos conceitos de competitividade, de grau de competitividade, de vantagem competitiva e de concorrente em serviços de educação.....	65
5. APLICAÇÃO DO MODELO CAC ADAPTADO NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	66
5.1 Estudo de caso para uma instituição de ensino superior imaginária - Faculdade Jarinu - FJ67	
5.1.1 Passo 1 – Definir a empresa almejada	67
5.1.2 Passo 2 - Estruturar o sistema de inteligência competitiva	73
5.1.3 Passo 3 - Entender o negócio	74
5.1.4 Passo 4 - Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos.....	81
5.1.5 Passo 5 - Formular alternativas para a estratégia competitiva de negócio.....	85
5.1.6 Passo 6 - Definir a estratégia competitiva do negócio.....	101
5.1.7 Passo 7 - Definir a estratégia competitiva operacional.....	102
5.1.8 Passo 8 - Implantar a estratégia competitiva – Recomendações	106
5.1.9 Passo 9 - Controlar os resultados da estratégia competitiva.....	111
6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	113
REFERÊNCIAS.....	115
APÊNDICES	121
ANEXOS	131

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A formulação de estratégias para criação de curso superior requer pesquisas e decisões tão ou mais complexas do que as requeridas em outras atividades produtivas e investimento que propicie benefícios às partes envolvidas, especialmente à comunidade.

Questões como localização física da instituição, opção pelo curso ou curso a instalar, estratégias para diferenciação do curso em relação aos concorrentes, decisões operacionais para gerenciamento da instituição e dos cursos, entre outras, requerem que sejam estudadas sob a luz de teorias administrativas.

Corroboram essa opinião Tachizawa e Andrade (2013) que afirmam que as instituições de ensino superior (IES) devem ter gestão estratégica e, portanto, decisões estratégicas devem ser adotadas nas diretrizes que nortearão a criação da IES de alto nível.

Dentre as teorias administrativas, destacam-se aquelas voltadas à estratégia competitiva e entre essas, o modelo de campos e armas da competição se destaca pela facilidade em fornecer estratégias aceitáveis para empresas de diversos setores econômicos.

O modelo campos e armas da competição - CAC é uma importante ferramenta estratégica que nasceu em meados dos anos de 1995 com o objetivo de facilitar a formulação da competitividade de empresas dos diversos setores econômicos. Além de conceitos originais, oferece um processo para formulação da estratégia competitiva de empresas já testada em inúmeras aplicações, tais como: o estudo sobre a aplicabilidade do modelo CAC em um hospital (CARNEIRO, CONTADOR, BAZANINI, 2013), no segmento da saúde, a aplicação do modelo CAC para processo de vantagem competitiva da internacionalização estratégica da Natura (CONTADOR E STAL, 2011), no segmento de cosmético entre outros, tendo inclusive gerado artefatos em Design Science para esse fim, como a criação de um software capaz de auxiliar a formulação da estratégia competitiva para MPes (AGUIRRE, 2013) no segmento de usinagem

mecânica e modelos construção de híbridos como MAES-TI - Modelo de Administração Estratégica de Serviços da Tecnologia da Informação (GOMES, 2012), no segmento de tecnologia da informação, abrangendo assim diversas áreas do conhecimento.

Este modelo apresenta métodos qualitativo e quantitativo e completam as teorias de Porter, RBV e BSC, visando um processo teórico e prático que auxilia uma empresa na formulação das suas estratégias de negócio e estratégias operacionais com vistas a tornar a empresa mais competitiva.

Porém, para torná-lo aplicável na formulação do projeto de criação de instituições de ensino superior (IES) foi necessário adaptar seus conceitos para que a metodologia fornecida para a formulação de estratégias competitivas de empresas pudesse ser aplicada também às essas instituições.

Para testar sua capacidade de gerar decisões estratégicas aceitáveis para o caso em questão, o modelo adaptado foi aplicado em uma instituição de ensino imaginária com base em uma instituição concorrente.

A gestão pela competitividade na área empresarial iniciou-se por que os clientes começaram a ficar mais exigente e também pela determinação dos homens de negócio e dos dirigentes empresariais que querem ser cada vez mais eficazes para vencer.

Isso elevou os padrões de desempenho da empresa, alcançado pela elevação do desempenho dos dirigentes e funcionários, e introduziu alterações na cultura das empresas, que afetaram a vida dos seus dirigentes e colaboradores. Empresas que não fossem competitivas não sobreviveriam; dirigentes e colaboradores que não melhorassem seus padrões também não sobreviveriam.

O cliente foi o grande beneficiário desse processo, pois passou a ter produtos com melhores características e a ser mais bem atendido, pagando um preço menor pelos produtos e serviços.

Assim, a gestão pela competitividade no setor de ensino pode reproduzir esse processo e trazer grandes benefícios à sociedade, diferentemente daqueles que por ventura, ou por preconceito, acham tratar-se de uma visão mercantilista do ensino. Para comprovar esse pensamento, basta imaginar os

benefícios que ocorreriam se todas as IES se tornassem tão competitivas quanto as melhores escolas de nível superior do Brasil ou do mundo.

1.2 Problema de pesquisa

O problema que envolve a presente pesquisa pode ser expresso pela seguinte questão: é possível aplicar os conceitos do modelo de campos e armas da competição para formular estratégias que orientem o projeto de cursos superiores competitivos?

O Modelo CAC foi desenvolvido para atender aos setores da indústria e de serviços e, acredita-se, ser possível estender sua utilização também para instituições de ensino, desde que se façam adaptações de seus conceitos e técnicas para a área de serviços educacionais.

1.3 Objeto

O objeto de estudo é a aplicação do modelo de campos e armas da competição (CAC) na formulação de estratégias competitivas para instituições de ensino superior.

1.4 Objetivos: geral e específicos

O objetivo geral é analisar o modelo campos e armas da competição para permitir a formulação de estratégias competitiva para instituições de ensino superior.

O objetivo geral pode ser desdobrado nos três seguintes objetivos específicos:

1. Análise dos conceitos e técnicas do modelo campos e armas da competição ao segmento de serviços de ensino superior com o objetivo de adaptá-lo a esse tipo de negócio;
2. Aplicar o modelo adaptado para formular estratégias para criação de um curso superior hipotético;
3. Verificar se a estratégia de negócio e as estratégias operacionais emanadas da aplicação do modelo CAC adaptado, assim como as diretrizes para sua

implementação são aceitáveis do ponto de vista do gestor de uma instituição de ensino superior (IES) real.

Do primeiro objetivo específico resultará o modelo CAC adaptado à instituições de ensino superior, doravante denominado “modelo CAC adaptado”, que será objeto do capítulo quarto

Se o terceiro objetivo específico puder ser atendido, então a resposta à questão que encerra o problema de pesquisa estará respondida afirmativamente.

1.5. Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa pode ser enquadrada em um estudo qualitativo descritivo, analítico e exploratório. E, quanto aos procedimentos metodológicos adotados eles foram divididos em quatro etapas descritas a seguir.

Na primeira etapa desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica em diversos repositórios de artigos científicos, os quais foram utilizados os descritores conforme o Quadro 1, cujo objetivo foi reunir os principais conteúdos fornecidos pela literatura sobre o tema da pesquisa, o que originou as seções Revisão Bibliográfica e Referencial Teórico.

Quadro 1: Principais descritores de pesquisa

Principais Descritores de Pesquisa	QT	Númeração dos artigos nas referências	Relacionamento entre si	Período	Base de dados utilizadas
Strategy	2	17, 47	Relacionam-se através das teorias sobre estratégia, estratégia de negócio, estratégia operacional, tipologias de estratégias entre outros.	2000 a 2015	PROQUEST, GOOGLE, CAPES E SCIELO
Competitividade	3	22, 45, 49	Relacionam-se pela conceituação do tema.		
Estratégia e ensino	2	10, 31	Relacionam-se através de abordagem de estratégia da comercialização do ensino.		
Campos e armas da competição	4	8, 15, 16, 40	Relacionam-se através da conceituação do modelo na visão de diversos autores.		
strategy of higher education institutions	2	23, 39	Relacionam-se através da aplicação de estratégias nas instituições de ensino superior.	2002 a 2015	
Panorama do ensino superior no Brasil	6	5, 9, 21, 29, 35, 46	Relacionam-se através de legislações e visualização do panorama do ensino no contexto nacional.		
INEP	6	2, 3,4,11, 28, 42	Os textos trazem as leis e diretrizes seguidas pelo MEC.	1996 a 2015	
Racionalidade limitada	3	7, 50,51	Os textos se relacionam pela temática da racionalidade limitada e economia.		
Estratégia	4	6, 18, 25, 43	Relacionam-se através da visão contemporânea da estratégia.		
Indissociabilidade	4	30, 32, 44, 48	Relacionam-se através da legislação e promoção do princípio de indissociabilidade.		
Strategy in highereducation	1	55	Aborda o preço e a qualidade no ensino.	2013 a 2015	

Fonte: autora

A segunda etapa foi desenvolvida com o objetivo de cumprir o primeiro objetivo específico. Trata-se de uma pesquisa *analítica descritiva* que conduziu à análise de cada um dos conceitos do modelo de campos e armas da competição para, com base nos conhecimentos fornecidos pela literatura sobre ensino, adaptar esses conceitos ao segmento das IES. Por meio dela foram conceituados, por exemplo, produto, mercado e cliente.

A terceira etapa foi desenvolvida com o objetivo de cumprir o segundo objetivo específico, utilizando-se do estudo de caso único, adequado à presente situação que trata de uma pesquisa exploratória na medida em que trata da análise de um tema a uma situação nova.

A última etapa da metodologia visou o terceiro objetivo específico e pode ser classificada também como exploratória, pois visa identificar fatos relacionados com o estudo de caso. Essa etapa será cumprida por meio de entrevista a um gestor de IES real.

1.6. Justificativa para escolha do referencial teórico

Decidiu-se pela utilização do modelo CAC como referencial teórico para embasar a presente pesquisa por pelo menos dois motivos.

Primeiro, porque esse modelo alia duas concepções bastante distintas e que têm sido, de um modo geral, tratadas isoladamente na literatura especializada: a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter, e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV.

Segundo, porque esse modelo fornece um procedimento para formulação da estratégia competitiva de empresas pronto (o que os demais modelos de competitividade, como o de Porter e da RBV não fazem) que é ao mesmo tempo simples e fácil de implementar e já validado pelas inúmeras aplicações em empresas de diversos segmento de atividade.

1.7 Organização do texto

O texto está organizado em sete seções.

A primeira encontra-se a introdução para contextualizar o texto.

A segunda seção apresenta a revisão bibliográfica sobre os principais conceitos tratados na pesquisa, tais como: estratégia, vantagem competitiva e competitividade, estratégia no ensino superior e o modelo de campos e armas.

A terceira seção apresenta o referencial teórico identificando e relacionando os conceitos-chave de gestão de ensino com o modelo campos e armas da competição e os procedimentos metodológicos.

A quarta seção descreve o objeto de estudo: modelo campos e armas da competição visando o segmento de Instituições de Ensino Superior.

A quinta seção será apresentada a aplicação do modelo

A sexta seção será apresentada as conclusões e sugestões.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Estratégia

A origem etimológica do vocábulo estratégia deriva do idioma grego antigo *stratègós*, onde *stratos* "exército" e *ago* "liderança ou comando", tendo inicialmente o significado de a arte do general Camargo e Dias (2003) apud Steiner (1981) e posteriormente a arte do general apud Camargo e Dias (2003) apud Meirelles (1995). *O general chinês Sun Tzu, afirmava que: "todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas"*. Todavia, este vocábulo passou a ser utilizado em diversas situações abrangendo, desta forma, conceitos diferenciados e variados, com amplitude e complexidade de desenvolvimento de temáticas para ele atribuídas (CAMARGO e DIAS, 2003).

Apesar de não ter um consenso estabelecido sobre a definição de estratégia entre diversos autores.

Na visão de alguns autores consagrados, sobre o pensamento estratégico tem-se:

- Miles e Snow (1978) tenta organizar o pensamento através de tipologias: estratégia prospectora; estratégia analista; estratégia defensiva; e estratégia reativa;
- Mintzberg (1987) com os cinco Ps da estratégia e suas escolas acredita em diferentes definições de estratégia por não haver uma definição única aceitável e define que estratégia como: plano; padrão; posição, perspectiva; e truque;
- Zaccarelli (2000) apresenta o pensamento bidimensional: solução e decisão;
- Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) estruturam dez escolas de formação da estratégia de maneira cronológica: escola do design; escola do planejamento; escola do posicionamento; escola empreendedora; escola cognitiva; escola de aprendizado; escola do poder; escola cultural; escola ambiental; e escola de configuração;
- Richard Whittington (2001) com as quatro abordagens genéricas: clássicas; evolucionária; processual; e sistêmica.

Em uma visão mais generalizada e contemporâneas da aplicação do pensamento estratégico que além de possuir diferentes interpretações, também pode ser aplicada de diferentes formas, pois pode ser utilizada em diferentes situações e finalidades, a partir desta dinâmica constata-se uma singularidade entre definição (teoria) e aplicação (prática). Autores como Hurtado (2010), Cocks (2010) e Priyadarshini (2015) a partir da conceituação de uma problemática procuram uma estratégia para ser aplicada.

Hurtado (2010) sugere a estratégia pela visão conceitual prática de Bourdieu. Através de três conceitos-chave: práticas, “habitus” e campos, onde medir práticas e estruturas é o habitus. Conjunto de sistêmico de disposições gradativamente adquirido durante a infância que ao longo do tempo gera práticas sociais. Estas práticas podem ser vistas como estratégia de sobrevivência, a qual realiza articulações de diferentes questões de estratégia como prática a ser utilizado nos vários fenômenos sociais, visto que as estruturas de sociedades estáveis têm base às práticas sociais, atuante nos campos, lócus onde essas práticas adquiridas são realizadas.

Priyadarshini (2015) procura a saída estratégia na relação entre professores e o enfrentamento do estresse.

Cocks (2010) seleciona conceitos para aplicação da estratégia de forma coerente com uma situação emergencial baseada em três momentos: foco na liderança, comunicação e gerenciamento de projetos.

Costa (2010) defende a estratégia como teoria e prática, onde a teoria são regras, ideias arrumadas e explicadas e a prática fenômeno que acontece dentro do cotidiano da organização, podendo sofrer influências externas e por isso não pode ser engessada ou rígida.

Dentro deste contexto entre prática e teoria a estratégia enquanto aplicação geral ou gerencial, a estratégia pode ser vista como um fenômeno determinante das diretrizes institucional o que a torna de grande valia para o processo de obtenção da vantagem competitiva.

2.2 Competitividade e vantagem competitiva

Competitividade e vantagem competitiva são termos que possuem várias definições, pois assim como na estratégia, os autores não chegaram a um consenso.

Para Silva e Fonseca (2010) competitividade traz alusão a conflitos e rivalidades e está oculta sua real natureza e/ou possibilidades.

Diversos autores entendem a competitividade como um posicionamento no mercado e/ou um dado segmento de mercado. Silva e Fonseca (2010) apud Haguenaer (1983).

Segundo Silva e Fonseca (2010) a competitividade pode ser vista pelo desempenho e pela eficiência. No primeiro expressa-se como posição alcançada pela organização em tempo, espaço, segmento, preço, diferencial, entre outros e no segundo como habilidade ser a melhor frente aos seus concorrentes e de acordo com seus recursos e limites. Todavia, no vertente desempenho a competitividade constitui-se como um fenômeno de base objetiva e fatural com observações e análises e na vertente eficiência como um fenômeno de base sem fundamento subjetivo com prognósticos e suposições. Sendo que o desempenho e a eficiência decorrem de experiências acumulada e das estratégias implantadas pela organização que ao longo do tempo adapta-se enquanto fenômeno natural vinculado à situação concorrencial.

Segundo Shavarini apud Ohmae (1982) a vantagem competitiva ressalta na estratégia de negócios um instrumento de concorrência competitiva. As operações estratégicas são armas competitivas de grande importância e a estratégia de negócio é a forma das empresas alcançarem a vantagem competitiva. Shavarini (2012).

Segundo Contador (2008) outros autores como Porter (1985), Besankoetal (2004) e Hitt et al. (2005) defendem que o ambiente externo possui fatores favoráveis para vantagem competitiva e, as empresas devem estar melhor posicionadas, melhorar suas ações diante das adversidades do mercado e com melhores recursos econômico-financeiros.

Para Contador (2008) a Teoria da Competitividade baseia-se na competitividade entre duas empresas. Os autores dessa teoria apesar de divergirem nos conceitos,

quanto ao uso da vantagem competitiva, são unânimes em destacar a importância de sua utilização.

Assim, visto que há diversos conceitos referentes a vantagem competitiva, o destacou-se duas escolas: Organização Industrial e Visão Baseada em Recursos - RBV.

Segundo Contador (2008) apud Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) tem-se que os pressupostos da escola de Organização Industrial:

- A estratégia é determinada pelo ambiente externo;
- Recursos semelhantes as estratégias serão similares;
- A estratégia será implantada com recursos móveis e efêmeros;
- Pessoas com poder de comando e racionais maximizaram o lucro.

Em apud Hamel e Prahalad (1995) os pressupostos da escola da Visão Baseada em Recursos - RBV:

- Agregar valor ao cliente;
- Difícil de ser copiado;
- Ser capaz de expandir e criar para novos nichos.

E em apud Barney (1991) os pressupostos da RBV são:

- Empresas diferenciadas em relação aos recursos estratégicos empregado em um dado setor;
- A estratégia será implantada com recursos sem mobilidade, diversificado e longo.

2.3 Estratégia em educação de nível superior

Apesar de diversos autores alertarem sobre o perigo de padronizar a estratégia, e levar a incursões errôneas, segundo Fumasoli e Lepori (2011) nas instituições de ensino superior, a estratégia é como um instrumento gerenciador de processos, atividades e posição no mercado, através de intenções e ações.

Tachizawa e Andrade (2013) coloca que a gestão estratégica para instituições de ensino superior é um processo amplo e não um simples conjunto de atividades finitas, com a existência de diversas dimensões, governanças e atores internos as IES para formular a gestão estratégica. Assim a utilização de modelos estratégicos para atuar nas instituições de ensino superior, pode vir a auxiliar na gestão, afim de direcionar a autonomia universitária, por exemplo, atuar a favor da IES como arma em uma competição nacional e internacional, para obtenção da vantagem competitiva.

2.3.1 Estratégia de preço e qualidade em universidades privadas

Segundo Wright (2015) os preços são vistos como indicadores de qualidade, quanto maiores os preços das faculdades e universidades melhores elas serão, assim como os preços menores são vistos como indicadores de baixa qualidade destinados a alunos de ensino de baixa renda.

Assim alguns alunos em busca de faculdades/universidades de qualidade, estão cada vez mais se endividando para estudar. Todavia, para avaliar a qualidade requer diversas dimensões que levam a percepções diferenciadas e subjetivas da qualidade, Wright (2015) apud Brooks (2005).

Algumas universidades/faculdades utilizam estratégias de captação de alunos de baixa renda talentosos, fazendo programas assistenciais como bolsas, para incentivar os mesmos a cursarem nestas instituições. Wright (2015).

A desigualdade social seja por raça, renda, sexo ou idade está diminuindo segundo censo realizado pelo INEP no período de 2005-2012. Este fato pode chamar a

atenção para as IES que procuram novos talentos, assim como a diversificação do seu público para que a estratégia proposta esteja coerente com o ambiente externo.

Segundo Tachizawa e Andrade (2013) nas IES o cliente é o empregador e o produto o aluno formado, nesta concepção encontra-se Ortiz (2010) utilizando como estratégia na produção do capital intelectual gerando cidade inteligente com pessoas inteligentes produzindo e partilhando o conhecimento, onde o par produto/mercado são pessoas inteligentes formadas nas IES e o município é a cidade que recebe estas pessoas que a transforma em uma cidade inteligente e sustentável.

Lobo (2010) diz que ensino pode ser o produto e o aluno ingressante o mercado já que ele está adquirindo o conhecimento fornecido pela IES, todavia, também pode ser o produto manufaturado, após adquirir o conhecimento fornecido pela IES.

A estratégia escolhida pela IES tem conforme seu processo de gestão estratégica sua perspectiva do ambiente interno e externo e com o auxílio indicadores com censo, por exemplo, poderá direcionar suas escolhas, todavia, o modelo CAC irá auxiliar na implantação da estratégia pois envolve a teoria e a prática em método quantitativo e qualitativo.

2.4 Panorama das instituições de ensino superior

A história do ensino superior no Brasil inicia em 1808 com a chegada da corte portuguesa que criam o curso de medicina, engenharia e academia militar que seguem o modelo de Coimbra, posteriormente em 1814 criam o curso de agricultura e academia Real de Pintura e Escultura. Os cursos foram criados para uma elite que assumia postos de destaque, mesmo após a proclamação da República em 1889 a educação de ensino superior continuou elitizada e lenta. Todavia, ocorreu uma leve expansão e pequenas reformas até que em 1931 com Getúlio Vargas ocorre a reforma de Francisco foi uma reforma educacional do primeiro Ministro da Educação que autoriza e regulariza as universidades. Todavia, a educação superior ainda era elite, diversos órgãos queriam controlá-la como a igreja, cátedra e movimento estudantis. Com o crescimento da população também começou a crescer as matrículas. Em 1961 a LDB é votada porem favorecendo a iniciativa privada. Com o regime político militar avançando em 1964 e o avanço das instituições privada em 1968 inicia outra expansão e reforma do ensino prevendo entro outros a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Nos anos que se seguiram apesar do aumento no número de universidades pública e privada, ainda estava voltada a uma classe social privilegiada, mesmo previsto na Constituição a igualdade de direitos (MARTINS, 2002).

Em 1996 a LDB passa por novas diretrizes, altera a forma de ingresso nas universidades e cria cursos tecnológicos entre outros (LIMA et. al., 2010). Surgem cursos com diferentes modalidades e o número de cursos, faculdades, centros tecnológicos e universitários disparam e o Conselho Nacional de Educação cria normas e diretrizes para regulamentar os cursos e a regulação das universidades que a partir desse momento tornam-se com fins lucrativos.

Segundo o prof. Hermes Figueiredo do SIMESP

...nos últimos 13 anos, o número de matrículas em cursos presenciais das IES públicas e privadas no Brasil cresceu 129%, sendo que em 2013, período mais recente do levantamento, o aumento chegou a 3,8%. No ensino a distância (EAD), de 2009 a 2013, o crescimento ficou em 37,5%, refletindo um crescimento de 50% na rede privada e uma queda de 10,5% na rede pública. Em 2013, enquanto o crescimento do EAD na rede privada alcançou 7,2%, na rede pública a queda chegou a 14,9%. Com relação aos cursos tecnológicos de nível superior, de 2009 a 2013, as matrículas tiveram um

aumento de 26,4%, sendo que, em 2013, o crescimento ficou em 2,2% (1,2% na rede privada e 6,2% na pública) ...

De uma forma geral, estas análises podem ser observadas conforme o Gráfico 1, que em 2013 apresenta 2090 IES privadas e 301 públicas.

Gráfico 1: Instituição de Ensino Superior no Brasil



Fonte: SEMESP: Censo INEP 2009

Segundo Carvalho (2013) a regulação pelo decreto n. 2.207/1997, posteriormente substituído pelo decreto n. 2.306/1997, deixa de imunizar os fiscos das instituições com fins lucrativos. Na percepção da entrada de novas instituições de ensino superior com fins lucrativos o segmento da educação tornar-se amplo, do ponto de vista da competitividade em ensino superior, a expansão dos serviços educacionais aumenta consideravelmente e para atender a demanda populacional de baixa renda, o governo cria incentivos fiscais que imuniza o mercantilismo educacional através de programas sociais como o PROUNI criado em 2005 auxiliando estudantes e IES, um para ingressar na universidade e outro para se manter no mercado, dando início a alteração significativa, até aquele momento, do panorama socioeconômico dos

universitários e da quantidade de universidades do país e ampliando a competitividade entre as empresas.

Para regular este mercado competitivo em serviços educacionais em função da qualidade, amparado pela LDB, o Ministério da Educação cria em 2004 o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, o qual assume o compromisso de proteger a qualidade do ensino em todo o país, além de órgãos como Secretaria de Educação Superior - SESu, Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior - SERES e um sistema eletrônico e-MEC que viabiliza a comunicação entre as entidades de ensino e o ministério, realizando credenciamentos, recredenciamentos, autorizações e renovações. Além disso, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP foi designado para gerir o sistema de ensino superior, através de indicadores de qualidade e indicadores de qualidade e avaliações in loco dos cursos de graduação e avaliação das instituições, realiza também a seleção do Banco de Avaliadores das IES, censo da educação superior, entre outros (MEC, 2015). Esses indicadores passam a atuar como norteadores das IES para busca da qualidade e para se manterem em funcionamento sendo inclusive instrumento de marketing para atrair clientes.

2.5 Campos e armas da competição – modelo estratégico

Os dados desta seção foram retirados de Contador 2008 para efeito de resumo do modelo, contendo conceitos, os campos, as armas, a estratégia da competição, critérios, variáveis e diretrizes para aplicação do modelo.

2.5.1 Conceitos

O Modelo de Campos e armas da competição - CAC é um instrumento estratégico com método quantitativo e qualitativo, os quais dão vantagens sobre os outros modelos da Teoria da Competitividade (CONTADOR, 2008).

O Modelo se originou na indústria através de pesquisa científica, tendo em 1990 a publicação do primeiro ensaio sobre o tema e em 1995 a publicação dos primeiros artigos científicos (CONTADOR, 2008).

Com o passar dos anos foi aperfeiçoado e sua área de aplicação foi aumentando para segmentos diferenciados da indústria e serviços, buscando entender, analisar e explicar a competição entre as empresas visando ampliar o grau de competitividade e alinhar a estratégia operacional a estratégia de negócio, alcançando um relevante posicionamento de mercado.

Sua tese é "para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado" (CONTADOR, 2008), ou seja, visa trazer vantagem competitiva através de armas que atuarão no campo de competição escolhido para cada par produto/mercado, conforme o seu segmento distinguindo as vantagens competitivas que interessam ao cliente das que não interessam.

Segundo Contador et al (2004) apud Contador (1996), tem-se o conceito de que é inviável para uma empresa ser excelente em tudo, nota-se este conceito, por exemplo, através dos pressupostos apresentados pela da teoria da racionalidade limitada, onde os agentes econômicos ou organizações apesar de desejarem planejar de forma a maximizar resultados, a infinidade de possibilidades diferenciadas, torna o

processo inviável, pois as transações são racionais e de forma limitada. (CÂRDENAS & LOPES, 2006).

O campo visa atrair o cliente e a arma os meios para a empresa atingir seus objetivos, o campo da competição irá se caracterizar pelo que é de interesse aos clientes (vantagem competitiva) e as armas (meios para tornar-se competitiva) a serem utilizadas, pelo que não é de interesse dos clientes, por exemplo, preço, qualidade, imagem são campos e padronização, administração financeira, produtividade, são armas (CONTADOR, 2008).

Além disso, Contador (2008) conceitua campo da competição sendo o *loco* imaginário da disputa entre empresa que busca alcançar e manter vantagem competitiva, representa os atributos do produto e da empresa valorizados pelos clientes, retrata as possíveis estratégias competitiva de negócio e de posicionamento no mercado e diferencia as empresas através do campo escolhido para competir. Possui cinco macros campos com quatorze campos agregados: preço - Preço, Condição de pagamento, Prêmio e/ou promoção; produto, Projeto, Qualidade, Diversidade; atendimento - Acesso ao atendimento, Projeto do atendimento, Qualidade do atendimento; prazo - Entrega, Atendimento; e imagem - Produto e marca, Empresa confiável, Responsabilidade Social (cívica e preservacionista).

As armas, Contador (2008) conceitua que são quaisquer atividades ou recursos da empresa, classificadas conforme sua natureza que pode ser: produção, atendimento planejamento e apoio e podem competir em mais de um campo, porém com objetivos diferentes. Esses objetivos são denominados de Alvos das Armas e se relacionam ligando o campo com as armas utilizadas.

Arma de competição, Contador (2008), conceitua que são atividades ou recursos utilizados pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa e são classificados pela importância e intensidade, sua relevância, semi-relevância e irrelevância para cada campo da competição escolhido.

Para o modelo CAC tanto bens como serviços serão denominados produtos, consumidor será pessoa física ou jurídica que adquire o produto e cliente que adquire ou utiliza assiduamente o produto, a satisfação do cliente será quando o produto atingir desempenho ou resultado de expectativa superior ao esperado pelo cliente, o

valor do produto é a diferença entre o benefício e o sacrifício percebido pelo cliente e o preço do produto é a razão de troca, quantidade monetária, e a capacidade de negociação (CONTADOR, 2008).

No modelo CAC a *competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas (CONTADOR, 2008).*

Assim, a empresa será competitiva se tiver capacidade de obter resultado sustentável e será uma empresa mais competitiva ou menos competitiva em relação a outra, se tiver maior ou menor resultado sustentável respectivamente. Além disso, para medir a competitividade de uma empresa em relação a outras empresas de mesmo porte utiliza-se um indicador de medida que é denominado grau de competitividade, este indicador necessita ser validado através de critério de mensuração (CONTADOR, 2008).

Vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade da empresa com relação a uma concorrente, ou em relação a si mesma em momento anterior, que a beneficia para ser mantida associa-se a arma da competição (CONTADOR, 2008).

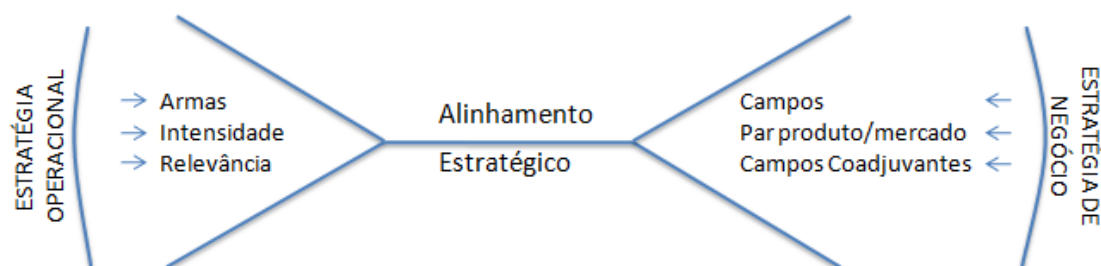
Na vantagem competitiva tem-se que é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior e para ser mantida associa-se ao campo da competição e seus campos coadjuvantes de competição (CONTADOR, 2008).

A desvantagem competitiva é o efeito oposto, um determinado elemento não gera diferenciação entre as empresas concorrentes, podendo causar impactos negativos levando à empresa para desvantagem competitiva (CONTADOR, 2008).

O conceito de estratégia foi importado dos militares, porem na Administração diversos autores ainda definem de diferentes formas o que implica em uma definição satisfatória inexistente. Na concepção de estratégia tem-se: Corporativa- aplicável em unidades de negócios ou empresas com uma ou mais filiais. Servindo para definir qual negócio irá realizar, seus relacionamentos, recursos, capital e novas atuações, aquisições e alianças, entre outros; Negócio - utilizada por uma empresa ou unidade de negócio para estabelecer um posicionamento de um produto ou serviço no

mercado, onde negócio é um conjunto de atividades com objetivo de fornecer um produto; Operacional ou Funcional - é interna à empresa aplicável nos departamentos ou áreas funcionais. Dentro do modelo de campos e armas da competição a estratégia de negócio é empregada como estratégia competitiva visando o posicionamento do mercado e para a estratégia operacional/funcional visa o alinhamento dos campos e das armas nas ações internas à empresa. Figura 1

Figura 1: Concepção da estratégia competitiva do negócio e estratégia competitiva operacional



Fonte: Autora, adaptação Contador (2008)

2.5.2 Campos da Competição e Campos Coadjuvantes

Como apresentado anteriormente o campo da competição é *um loco imaginário da disputa num mercado*. Estes campos estão relacionados ao cliente e são compostos por 14 campos dispostos em 5 macro campos, sendo que competir num campo significa "*competir no significa ser ou almejar ser, melhor que as empresas nesse campo da competição, ser a empresa líder nesse campo*". Esta quantidade foi alterada de 17 para 14 que foi adotada porque adéqua aos propósitos do modelo e especifica com clareza os campos que as empresas podem diferenciar-se. Além disso, o modelo possui uma propriedade de flexibilização, o qual os campos podem se adaptar a quaisquer outras situações aumentando ou diminuindo sua quantidade. Trabalhando inclusive com campos coadjuvantes (CONTADOR, 2008).

Os campos coadjuvantes da competição são os mesmos 14 campos Quadro 2, todavia, são definidos como "*lócus imaginário secundário e complementar da disputa*

entre empresas pelas preferências dos clientes ao produto e/ou empresa" pois atuam como campo complementar ao campo principal ou campo da competição nas decisões estratégicas. Podendo tornar suas combinações um diferencial para a empresa (CONTADOR, 2008).

Quadro 2: Campos da competição e campos coadjuvantes da competição

Macrocampos	Campos da Competição	Coadjuvante da Competição
Preço	1. Valor	1. Valor
	2. Condição de pagamento	2. Condição de pagamento
	3. Prêmio e/ou promoção	3. Prêmio e/ou promoção
Produto	4. Projeto	4. Projeto
	5. Qualidade	5. Qualidade
	6. Diversidade	6. Diversidade
Atendimento	7. Acesso ao atendimento	7. Acesso ao atendimento
	8. Projeto	8. Projeto
	9. Qualidade	9. Qualidade
Prazo	10. Prazo de Entrega	10. Prazo de Entrega
	11. Prazo de Atendimento	11. Prazo de Atendimento
Imagem	12. Produto e marca	12. Produto e marca
	13. Credibilidade	13. Credibilidade
	14. Responsabilidade Social (cívica e preservacionista)	14. Responsabilidade Social (cívica e preservacionista)

Fonte: Contador 2008

Um outro conceito também utilizado pelo modelo CAC é o produto coadjuvante que atua como acessório ou complementar ao produto principal para aumentar o valor atribuído pelo cliente (CONTADOR, 2008).

2.5.3 Par Produto/Mercado

O mercado é dividido em segmentos pois um produto, com raras exceções, não atendem o mercado em sua totalidade quando a empresa identifica este segmento e atua nele ela está buscando trazer uma maior satisfação ao cliente através da suas exigências, necessidades e preferências, entre outros, agrupando esses clientes homogêneos de forma a dispor produtos específicos para eles (CONTADOR, 2008).

Assim, para decidir qual mercado atuar na competição deve-se definir o produto fazendo par produto/mercado e definindo a caracterização do campo e do

campo coadjuvante para competir combinando simultaneamente par produto/mercado (CONTADOR, 2008).

A quantidade de campos escolhidos para cada par produto/mercado será segundo a estratégia de competição do negócio geralmente um ou dois campos mais um ou dois campos coadjuvantes, todavia, vale lembrar, por exemplo, que quanto maior o preço maior será a quantidade de campos, pois se a competição não é em preço, pode ser em imagem, qualidade, entre outros (CONTADOR, 2008).

Dentro da questão de concorrência entre empresas e competição entre empresas, a primeira disputa e a segunda querem igualar ou superar usando vantagem competitiva. Sendo que a competição é uma concorrência exacerbada onde os homens de negócio, tem seus desejos de serem vencedores. Os clientes cada vez mais são exigentes e o excesso de capacidade produtiva, que aceleram a competição deixando-a acirrada (CONTADOR, 2008).

Como consequência da competição acirrada surge a elevação dos padrões de desempenho, a adaptação da cultura organizacional, e a obrigatoriedade da competição como forma de sobrevivência empresa. Com isso o cliente passa a ser o grande beneficiado, mas as empresas também se beneficiam porque iniciam processo de fortalecimento para competir e também não se esquivam da concorrência e assim formam aglomerados na expectativa de atrair clientes. Os ganhos passam, desta forma, passam não somente para os clientes e empresas, mas para os segmentos e para o país (CONTADOR, 2008).

2.5.4 Armas, Armas da Competição, Armas de Cooperação e Alvo

Por definição no modelo CAC, as armas são atividades executadas ou recursos administrados por um grupo de colaboradores da empresa com atribuições homogêneas e as armas da competição são atividades executadas ou recursos administrados por um grupo de funcionários da empresa com atribuição homogênea para conquistar e/ou manter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008).

As armas da competição são 302 e se relacionam com os campos da competição escolhidos através dos alvos. As armas retratam as estratégias

competitivas operacionais a serem utilizadas, e são determinadas pela intensidade de cada arma e no alinhamento destas aos campos da competição escolhidos, sendo que várias armas deverão competir em um ou mais campos, podendo a mesma arma ao mesmo tempo em vários campos, sendo apenas as armas mais relevantes precisarão ter alto desempenho (CONTADOR, 2008).

Para retratar a estratégia competitiva, as armas deverão ser selecionadas, em potencial, segundo atividades e recursos, em seguida validadas e complementadas as armas, descrever o conteúdo em função de sua relevância, irrelevância e semi-relevância, e classificadas conforme sua natureza de produção, atendimento, planejamento, apoio ou administrativa e cooperação (CONTADOR, 2008).

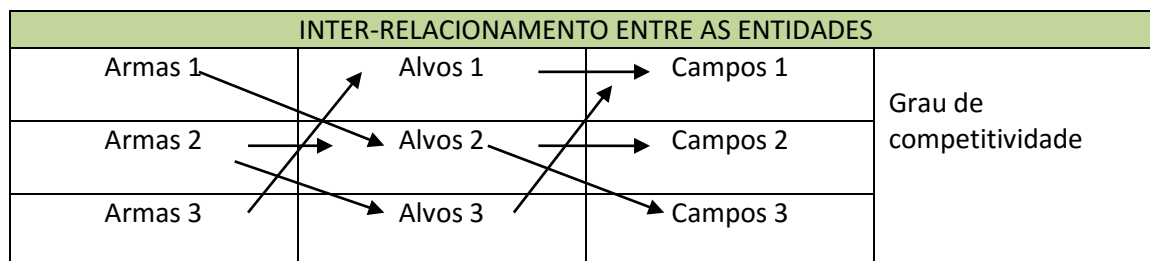
As armas da cooperação têm a finalidade de obter benefícios comuns e atuam junto com as outras armas, geralmente colaborando com empresas concorrentes, porém não de forma competitiva (CONTADOR, 2008).

Alguns exemplos de armas segundo sua natureza podem ser: sistemas gerenciais para armas de planejamento; recursos financeiros, armas de apoio; logística interna como arma de produção; engenharia de produto para armas de projeto do produto; vendas para armas de atendimento; e desenvolvimento de tecnologia de processos para armas de cooperação, entre outros (CONTADOR, 2008).

Por exemplo, nas atividades de produção e atendimento uma empresa do segmento hospitalar, irá oferecer uma produtividade de cirurgia e atendimento de agendamento da cirurgia, o atendimento durante a cirurgia.

O alvo das armas é o objetivo de uma arma da competição e serve para canalizar e orientar os esforços de uma arma de competição. É determinado pelo campo da competição e associado a um campo, ele pode ser idêntico a várias armas e é a ligação entre o campo e a arma. Além disso, ele pode ter alvo coadjuvante que se associa ao campo coadjuvante ou pela aplicação da arma, atua com objetivo secundário (CONTADOR, 2008).

Quadro 3: Inter-relacionamento entre as entidades

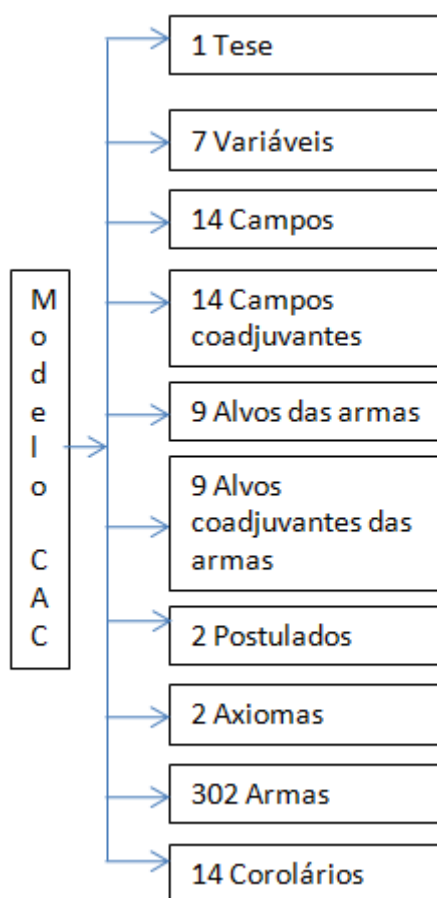


Fonte: Contador (2008)

2.5.5 Estrutura

O modelo CAC é considerado simultaneamente analógico e simbólico por utilizar conceitos qualitativos e quantitativos. O modelo possui múltiplas aplicações e seu objetivo geral de servir como instrumento para aumentar o grau de competitividade, tendo como estrutura: Entidades como os campos , armas e alvo, sendo estes: 14 Campos da competição e 14 Campos coadjuvantes, 302 Armas da competição e cooperação, 9 ou mais Alvos das armas e os Alvos coadjuvantes e; Inter-relações entre as entidades; 2 Axiomas e 2 Postulados; 7 variáveis quantitativas; 1 tese; 14 corolários relacionados as armas relevantes e ao foco; e delimitação e aplicação. Seguem as figuras abaixo para sintetizam a estrutura do modelo e informações complementares a respeito das entidades suas relações.

Figura 2: Estrutura dos componentes do modelo CAC



Fonte: Autora, adaptado de Contador (2008)

O modelo permite testar ideias e realizar experiências virtuais sem riscos e a baixo custo, sendo interessante para o empresário por servir como instrumento de melhoria da posição competitiva, para o consultor servindo de instrumento para a proposição de medidas destinadas a ampliar o grau de competitividade de uma empresa e para o pesquisador servindo de instrumento para o entendimento, análise e explicação de como as empresa competem e para o desenvolvimento de pesquisas sobre competitividade empresarial (CONTADOR, 2008).

Além do objetivo geral, ele também possui múltiplas fases ou aplicações, as quais servem de instrumento para:

- Entender, analisar e explicar a posição competitiva da empresa;
- Diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas;
- Propor medidas para aumentar a competitividade da empresa.
- Formular a estratégia competitiva de negócio;
- Definir as estratégias competitivas operacionais;

- Alinhar (dar coerência e harmonizar) as estratégias operacionais e as de negócio;
- Determinar as competências essenciais e o core business;
- Identificar as atividades a terceirizar dentro do processo de desverticalização de forma a aumentar as vantagens competitivas.

Com as entidades de campos, armas, alvos já conceituados em subcapítulos anteriores, segue-se para a conceituação de outros atributos do modelo. O modelo possui dois axiomas e dois postulados, a saber que axioma é uma proposição irreduzível, um princípio geral e evidente, o qual, todos os outros estão submetidos e o postulado é uma proposição caracterizada como fundamental para um sistema dedutivo e não evidente (CONTADOR, 2008).

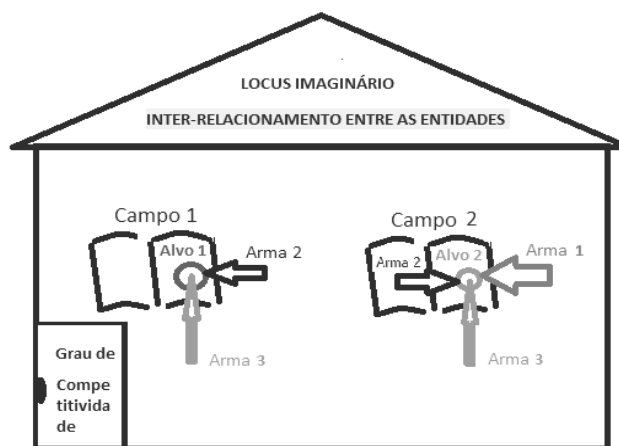
No modelo CAC os axiomas são:

1. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo;
2. Para competir em um campo, são necessárias várias armas da competição.

No modelo CAC os postulados são:

1. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, mas terá alvos diferentes;
2. Para competir em um campo, são necessárias várias armas da competição, que terão idênticos alvos.

Figura 3: Princípio e propriedade entre campos, armas e alvos



Fonte: Autora

A finalidade do relacionamento entre as entidades está no aumento do grau de competitividade que indica o resultado deste inter-relacionamento.

Por possuir uma tese verdadeira, e, portanto, validada, através do modelo CAC, pode-se obter processos dedutivos, são os corolários, que são proposições deduzidas e demonstradas para ampliação do conhecimento, sendo a aplicação dos alvos das armas aos seus respectivos campos de competição (CONTADOR, 2008).

Assim, por exemplo, tem-se um corolário: para a empresa ser competitiva em prazo de atendimento, não há condição mais relevante do que ter alta velocidade, onde a arma relevante é alta e, portanto, empregada, o prazo de atendimento é o campo e a alta velocidade, o alvo da arma altamente relevante.

Ao relacionar o corolário as armas relevantes e ao foco encontra-se que *para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter:*

- ✓ *Alto desempenho apenas nas armas relevantes para os campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado;*
- ✓ *Alto foco das armas nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.*

2.5.6 Variáveis do modelo campos e armas da competição

Segundo Contador, 2008 as variáveis estão divididas em três categorias onde se encontram 2 primárias, 3 fundamentais e 2 terciárias.

As primárias são as variáveis que dependem de dados obtidos na empresa, e são elas grau de competitividade e intensidade da arma

Já as fundamentais constituem a essência do modelo quantitativo e são denominadas de intensidade média das armas, foco e dispersão

Por último as duas terciárias denominadas de aprimoramento e poderio competitivo, que dependem do cálculo das três variáveis fundamentais.

Quadro 4: Variáveis quantitativas

VARIÁVEIS QUANTITATIVAS - MATEMÁTICAS		
PRIMÁRIA	Intensidade das armas	Indica o nível de excelência com que cada arma é utilizada, é avaliada em cinco níveis variados de 1 a 5 através de questionário com a arma e seu conteúdo indicando o valor 1 a menor intensidade e 5 a maior intensidade.
	Grau de competitividade	É a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico, onde os indicadores de competitividade de mercado de maior frequência são: variação absoluta ou percentual, num determinado período de tempo, referente ao faturamento ou da receita líquida; volume de produção ou outro indicador de crescimento de mercado. GC=Fator competitivo da empresa1 de segmento Z*Peso do fator+ Fator competitivo da empresa2 de segmento Z*Peso do fator+ Fator competitivo da empresa3 de segmento Z*Peso do fator. N empresas... N pesos...
FUNDAMENTAL	Intensidade média das armas	Mede os esforços de aprimoramento do conjunto de armas da competição (relevantes, semi-relevante e irrelevantes) e independe do campo escolhido. $IMA = \frac{\sum \text{Intensidade das armas}}{\text{Total de armas}}$
	Foco	Mede os esforços das armas relevantes ou úteis para o campo da competição escolhido. $F = \frac{\sum \text{Arma relevante} * \text{Intensidade}}{(\sum \text{Arma relevante} * > \text{intensidade})}$
	Dispersão	Mede os esforços das armas irrelevantes ou inúteis para o campo da competição escolhido. $D = \frac{\sum \text{Arma Irrelevante} * \text{Intensidade}}{(\sum \text{Arma irrelevante} * > \text{intensidade})}$
TERCIÁRIA	Aproveitamento	Mede a capacidade da empresa de ser competitiva. $\text{Aproveitamento} = (\text{Foco} - \text{Dispersão})$
	Poderio competitivo	Média dos valores do foco de cada campo da competição e de cada campo coadjuvante. $PC = \frac{\sum (\text{Foco dos campos e dos campos coadjuvantes})}{\text{no. de focos}}$

Fonte: Autora, adaptado de Contador 2008

Conforme Contador (2008) a Intensidade da arma é uma variável que possui o domínio entre 0 e 5 e é avaliada através do conteúdo proposto em um questionário ou em um método proposto, sendo que zero caracteriza uma arma que não será utilizada, e a arma que receber o nível 5 será a arma de maior intensidade, a intensidade da arma deve ser aplicada em todas as armas.

Tabela 1: Conteúdo das armas

	Campos: Projeto do produto- PP; imagem da emp. confiável - IC; projeto do atendimento - PA; diversidade do produto - DP	Empresa	DP						
				1	2	3	4	5	6
		CONTEÚDO							
	Organização do atendimento								
1	Canais virtuais de acesso à empresa	Para potencializar busca de novos mercados							
2	Cadastro eletrônico de clientes	Banco de dados controle e futuro marketing	DP						
	Relacionamento pessoal no atendimento								
3	Sistema de relacionamento com cliente	Comunicação e disseminação do conhecimento; Ampliação da imagem da marca/produto							
4	Monitoramento da satisfação do cliente	Controle da cultura institucional							
	Processo produtivo de bens e/ou serviços								
49	Tecnologia inovadora de processo	Diferencial estratégico na busca de novas técnicas	DP						
50	Automação do processo produtivo	Organização de informações para tomada de decisão							

Fonte: Autora, adaptado de Contador 2008

A Tabela 2 apresenta a utilização fictícia das variáveis foco, dispersão e a relevância das armas escolhidas.

Tabela 2: Cálculo do foco e da dispersão

	Armas da competição do campo escolhido	Intensid. Atual	Peso Proposto Relevante	Peso Proposto Irrelevante	Intensid. Proposta	Foco	Dispersão
	Administração da produção de bens e/ou de serviços						
1	Sistema de materiais	1		1	1	0	1
2	Controle e melhoria da qualidade	4	1.67		5	8.35	0
	Logística interna e externa						
3	Logística on-line	5	1.67		5	8.35	0
	Fornecedor de bens e/ou de serviços						
48	Aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	1		1	1	0	1
49	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1		1	1	0	1
50	Parceria com fornecedores	1		1	1	0	1
	Soma	13	3.34	4	14	16.7	4
	Intensidade Média	3.18			0.29	1.00	0.2

Fonte: Autora, adaptado de Contador 2008

Os critérios utilizados pelo modelo propiciam alinhar as armas aos campos escolhidos para competir e para cada par produto/mercado. Sendo estas armas as mais relevantes e, portanto, com um aumento do grau de competitividade. Com este critério possibilita criar vantagem competitiva direcionada e alinhada. (PASSANEZI & CONTADOR, 2011)

No modelo CAC os critérios de cálculo de indicador de mercado mais utilizados são: 1) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período de alguns anos, geralmente quatro ou cinco; 2) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período dividido pela variação do setor, indicador que mede o quanto do crescimento do mercado foi conquistado pela empresa; 3) crescimento da participação de mercado; 4) variação percentual de participação de mercado; 5) uma

dessas três variáveis em um ano dividido pela de alguns anos antes. Para a rentabilidade tem-se que: pode ser medida por qualquer indicador relacionado ao lucro ativo e para ser satisfatória dependerá dos objetivos da empresa, mas um valor superior à da média da rentabilidade do setor pode ser considerado satisfatório, desde que o indicador de mercado esteja também num patamar acima da média do setor (CONTADOR, 2008).

2.5.7 Validação do modelo CAC

O caminho da evolução do conhecimento foi adotado para concepção e validação do modelo CAC. O modelo foi validado através de pesquisas realizadas em diversas empresas e segmentos. Perante a comunidade empresarial e a comunidade científica o modelo passou por dois processos básicos para a validação, onde um formulou as hipóteses representada pelos seus conceitos e o outro os testes dessas hipóteses.

Assim a concepção do modelo para validação segue o caminho epistemológico da observação, reflexão, testes empíricos da validade das proposições, conclusões, validade cognitiva da prática até a validação.

Utilizou-se a estatística e o experimento para a validação da proposição, sendo aplicada através de 12 pesquisas em 176 empresas, que corroborou para a tentativa de veracidade da tese.

A linguagem adotada foi a estatística para verificação das hipóteses, as quais, foram testadas por uma hipótese nula, afim de cumprir o rigor da Estatística, a fim de se confirmar o que se deseja. Abaixo se apresenta o Quadro das hipóteses formuladas.

Quadro 5: Tese e hipóteses - validação do modelo

A tese e respectivas hipóteses para validação do modelo de campos e armas da competição
Tese: Para a empresa ser competitiva não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada produto/mercado.
Hipótese 1: Os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas não são mais adequados aos clientes do que os escolhidos pelas menos competitivas. Essa hipótese equivale a: “A estratégia competitiva do negócio não explica, por si só, a diferença competitiva entre as empresas”.
Hipótese 2a: O foco tem grande influência na competitividade da empresa
Hipótese 2b: A dispersão não influencia a competitividade da empresa. Hipótese 2c: A influência da intensidade média das armas na competitividade da empresa é decorrência da influência do foco. Hipótese 2d: O foco é variável que possui maior poder de explicação para a competitividade da empresa.
Hipótese 3: Quatro são os condicionantes da competitividade da empresa: 1) produto adequado ao mercado a que se destina; 2) escolha apropriada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3) uso das armas da competição, o que significa identificar as armas, que são relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para os campos de competição e para os campos coadjuvantes, e definir sua intensidade; e 4) alinhamento das armas aos campos de competição e aos coadjuvantes.
Hipótese 4: A configuração dos campos da competição é adequada, capaz e suficiente para representar as estratégias competitivas de negócio das empresas.
Hipótese 5: O modelo de campos e armas da competição é adequado, capaz e suficiente para analisar as formas utilizadas pelas empresas para competir, para identificar e analisar suas estratégias competitivas, para explicar os fatores determinantes da sua competitividade, para recomendar as medidas destinadas à ampliação da sua competitividade e para formular suas estratégias competitivas.

Fonte: Contador (2008)

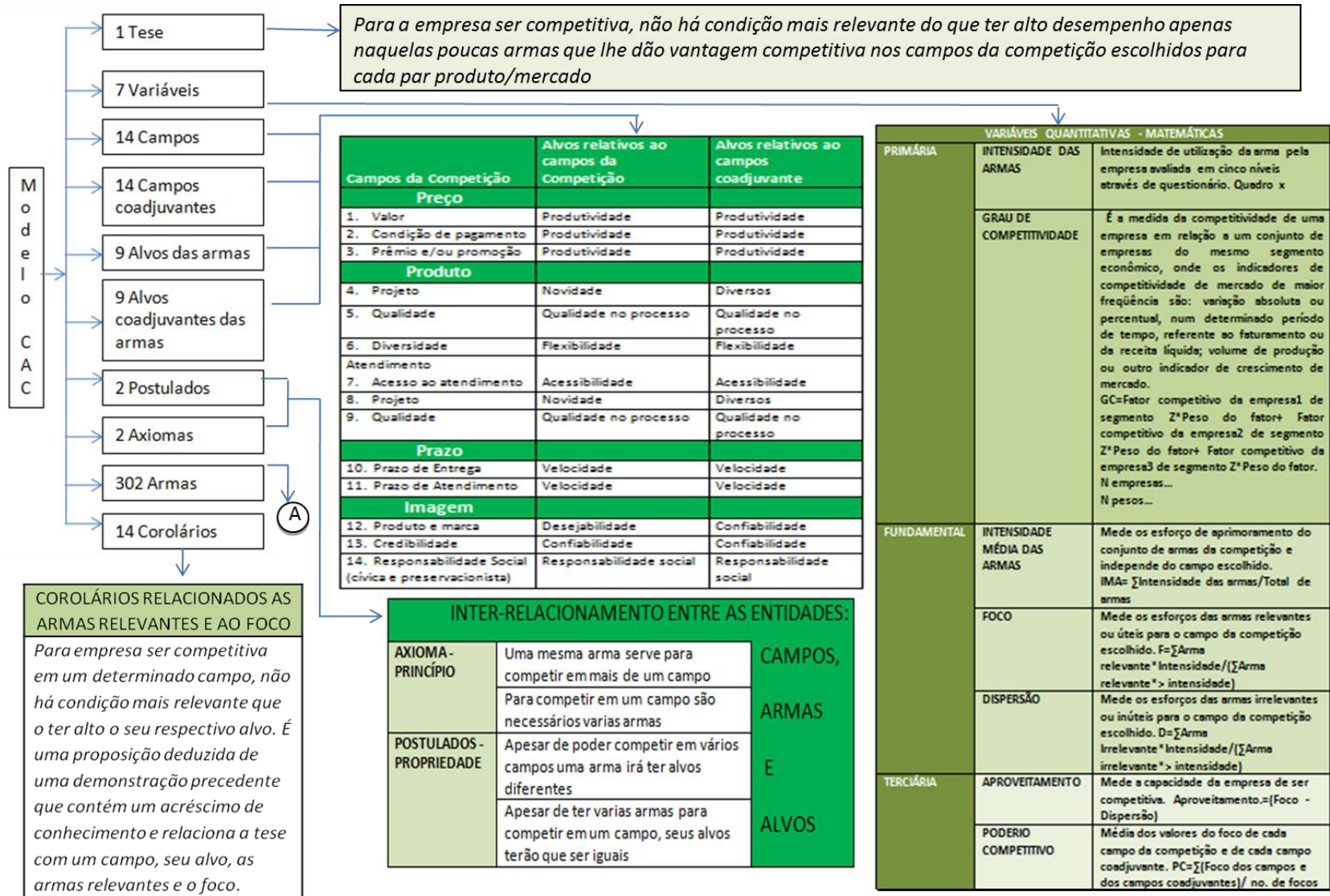
Através de pesquisa observou-se influência da estratégia competitiva de negócios na competitividade da empresa, onde a representação da estratégia competitiva de negócio pelo modelo é realizada pelos campos da competição e campos coadjuvantes da competição de cada par produto/mercado (CONTADOR, 2008).

Além disso, observou-se também a influência da estratégia operacional sobre a competitividade da empresa, onde a representação da estratégia competitiva operacional é realizada pelo foco, dispersão e a intensidade média das armas de cada empresa (CONTADOR, 2008).

A validação do modelo apresenta-se pela não rejeição das hipóteses, vide Quadro 5. Todavia, sua universalidade está na aceitação, em tese, que poderá ocorrer alguma situação em que o modelo CAC não seja adequado, capaz ou suficiente e também pode-se afirmar que o modelo é aplicável à grande quantidade de empresas e de diferentes naturezas jurídicas (CONTADOR, 2008).

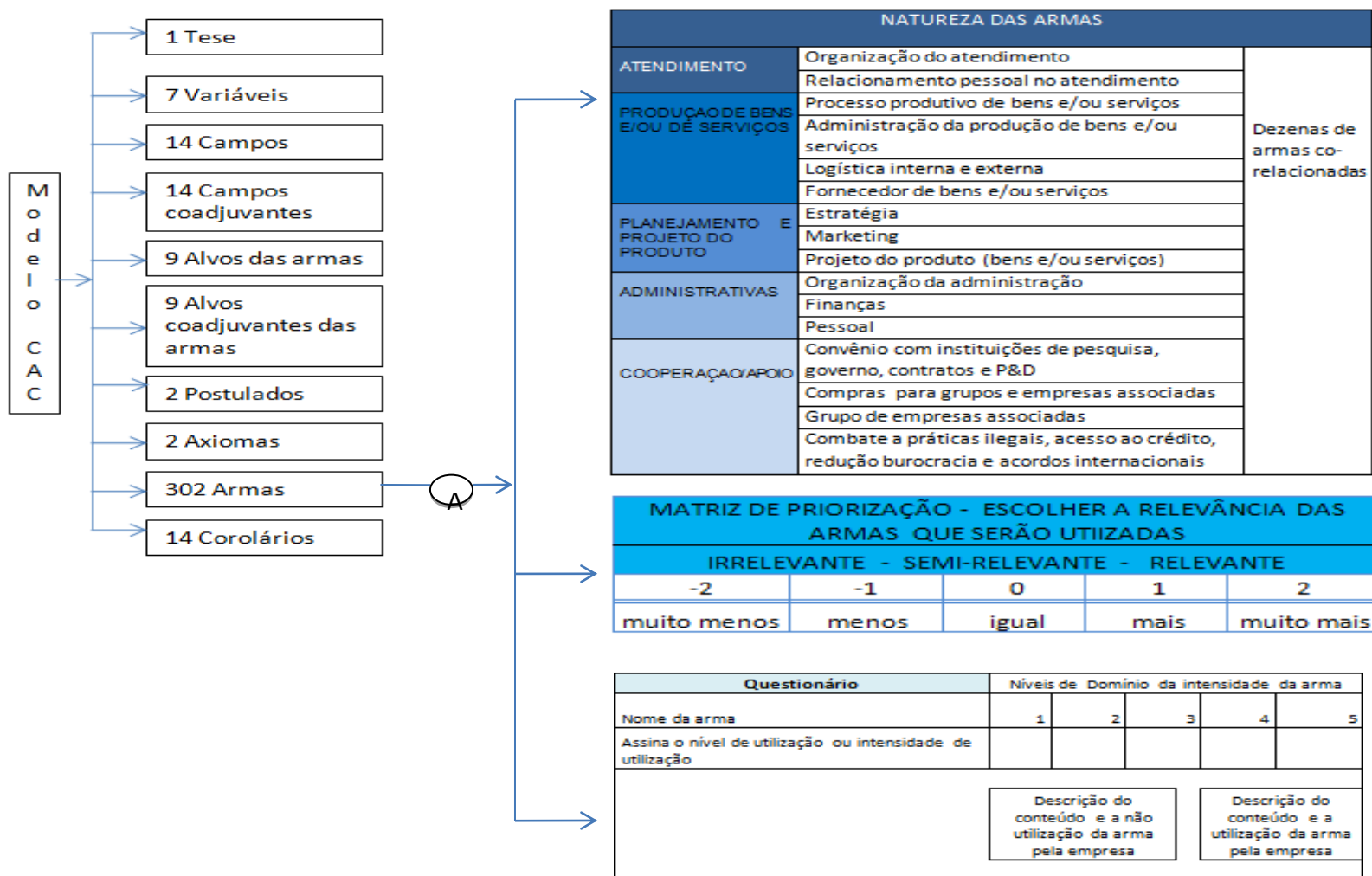
O modelo CAC por apresentar consistência não apresenta as propriedades completude, no sentido de ser completo e acabado, e também, por sua consistência se torna isento de contradições e paradoxos, além disso, se por ventura os clientes ou as empresas vierem a valorizar um o produto ou a empresa com nova característica, os casos que foram alguma vez analisados podem ser readequados em novos campos (CONTADOR, 2008).

Figura 4: Estrutura conceitual dos componentes do modelo CAC



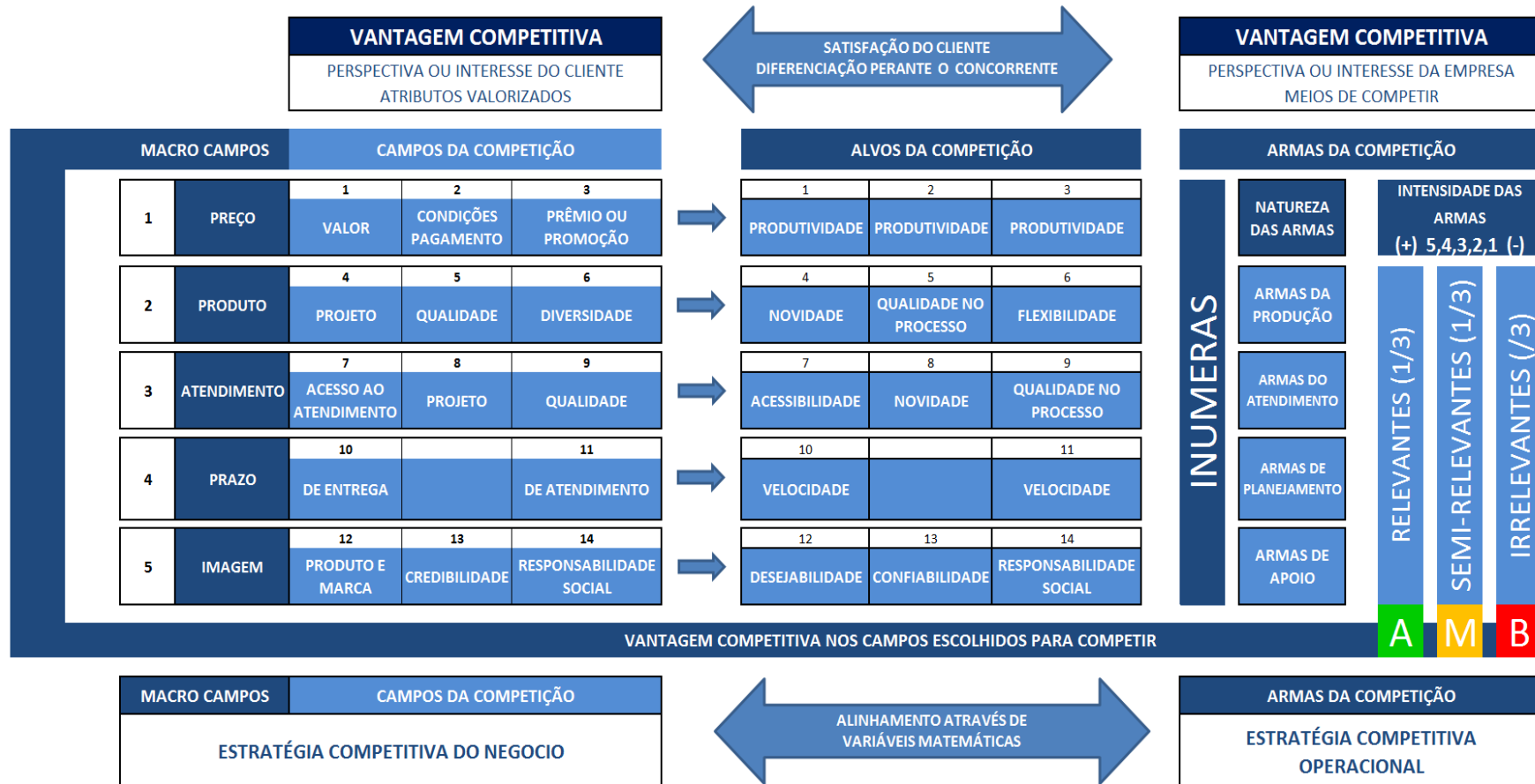
Fonte: Autora, adaptado de Contador (2008)

Figura 5: Estrutura conceitual dos componentes do modelo CAC- armas da competição



Fonte: Autora, adaptado de Contador (2008)

Figura 6: Síntese do modelo CAC



Fonte: MACRIANI, 2015

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Projeto pedagógico como instrumento de competitividade

É importante lembrar que o Projeto Pedagógico e a proposta para criação de novos cursos de acordo com o instrumento de avaliação do MEC (MEC, 2015), a Unidade de Observação, tais como por cursos, áreas ou modalidade a distância, devem estar em conformidade com as necessidades da comunidade/mercado.

"O projeto da escola depende, sobretudo, da ousadia dos seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se como tal, partindo da 'cara' que tem, com o seu cotidiano e o seu tempo-espaço, isto é, o contexto histórico em que ela se insere. Projetar significa 'lançar-se para a frente', antever um futuro diferente do presente. Projeto pressupõe uma ação intencionada com um sentido definido, explícito, sobre o que se quer inovar." Moacir Gadotti

As instituições de ensino de forma geral, deveriam se preocupar com às necessidades da comunidade, sejam alunos, pais ou mercado, a fim de edificar sua marca e missão, sendo de grande importância para este feito a confecção e implantação de um projeto pedagógico, que atenda este público.

Segundo Marçal (2001) o elemento norteador de uma escola é o projeto pedagógico que deve ser construído em conjunto com todos os agentes envolvidos no processo sejam fornecedores, comunidade, alunos, docentes, coordenadores e diretores, para alcançar o sucesso de forma coletiva e prazerosa então meramente o cumprimento de um calendário programado.

Para o MEC a condição para um curso ser autorizado está na avaliação qualitativa e quantitativa das dimensões e indicadores, além dos dispositivos legais que apesar de não fazerem parte da avaliação são obrigatórios.

Sendo que a concepção e implantação de um projeto pedagógico podem ser avaliadas em três grandes dimensões: Organização didático-pedagógica possui 30% com 7 indicadores; Corpo Docente 30% com 13 indicadores; Instalações Físicas 40% com 9 indicadores que são analisados e conceituados em níveis de satisfação de 1 a 5, sendo 1 precário ou não considerável, 2 insuficiente, 3 suficientes, 4 adequado, 5 plenamente adequado, para efetivar ou não essa autorização.

Segundo Pinto (2012) a construção de um projeto pedagógico deve ser baseado no diagnóstico da real situação da instituição, identidade da instituição e programa de ações coletivas, estabelecendo uma direção e comprometimento de todos os agentes

institucionais, norteando os planos e ações práticas, a saber, que planejamento é a ação organizada dentro do projeto.

Para contextualizar os indicadores segundo as dimensões estipuladas pelo MEC, podemos colocar:

A dimensão da organização didático-pedagógico uma subdividida em 7 indicadores sendo:

- Contexto Educacional: Visto que o projeto pedagógico deve prever a satisfação da necessidade da comunidade/mercado e dos agentes envolvidos, o contexto educacional deve ser direcionado com os objetos, objetivos e perfil do egresso, contendo um currículo relevante e atualizado com carga horária dimensionada, atividades extracurriculares complementares;
- Objetivo do Curso: Os objetivos devem ser bem definidos pela instituição e comprometidos com as necessidades dos egressos, da comunidade/mercado, vislumbrando o ensino, a pesquisa e a extensão, segundo a constituição;
- Perfil do Egresso: O perfil do egresso deve estar de acordo com os objetivos e diretrizes institucionais;
- Número de Vagas: O número de vagas de ser adequado com a estrutura institucional seja corpo docente e/ou infraestrutura;
- Conteúdos Curriculares: O conteúdo curricular deve ser relevante e comprometido com o objetivo, perfil do egresso e dimensionada com a carga horária e as atividades complementares extracurriculares;
- Metodologia: A metodologia deve ser desenvolvida em coerência com as atividades disciplinares e interdisciplinares, visualizando a formação do cidadão que irá agir na comunidade/mercado;
- Atendimento ao Discente: O atendimento ao discente deve conter apoio psicopedagógico, atendimento extraclasse e atividades de nivelamento de forma sistemática e plena.

Já para a dimensão Corpo Docente, lembrando que o NDE não se aplica para os cursos de medicina e direito, o MEC tem-se:

- A composição do Núcleo Docente Estruturante - NDE deve ser de pelo menos cinco docentes do curso que tiveram participação na confecção e implantação do projeto pedagógico, para os três primeiros anos. A titulação e formação

acadêmica dos membros devem ter pós-graduação *stricto sensu* e pelo menos 80% desses devem ter formação acadêmica na área do curso. Seu regime de trabalho cabe as três situações, parcial, integral e temporária, todavia, deve ser 50% dos membros devem atuar em período integral e permanecerem até que o curso seja reconhecido, o conceito vai abaixando conforme a porcentagem diminui;

- A titulação e formação do coordenador do curso deve ser a mesma da área do curso e deve possuir experiência de quatro anos. Seu regime de trabalho seja parcial ou integral, deve ser uma hora para dezoito vagas considerando a somatória das vagas previstas para os dois primeiros anos do curso, respeitado o patamar mínimo de dez (10) horas semanais;
- A composição e funcionamento do colegiado de curso ou equivalente deve ser oficializada pela instituição e conferir representatividade e importância nas decisões sobre assuntos acadêmicos do curso;
- A titulação de 60% dos docentes previstos para os dois primeiros anos do curso tem titulação obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu*. O conceito vai abaixando conforme a porcentagem diminui. O regime de trabalho do corpo docente, nos dois primeiros anos deverá possuir aproximadamente 60%uma previsão de contratação em regime de tempo parcial ou integral, o conceito vai abaixando conforme a porcentagem diminui. O tempo de experiência de magistério superior ou experiência do corpo docente, nos dois primeiros anos do curso aproximadamente 70% dos docentes previstos deve ter três (3) anos de experiência acadêmica no ensino superior ou experiência profissional, o conceito vai abaixando conforme a porcentagem diminui;
- O conceito do número de alunos por docente equivalente a tempo integral plenamente adequado será dado com a relação de alunos por docente no máximo 20/1 em tempo integral, todavia, o conceito vai caindo conforme a relação vai aumentando. O mesmo ocorre nos alunos por turma em disciplina teórica, no máximo 60/1 e o conceito vai caindo conforme a proporção vai subindo;
- Já o número médio de disciplinas por docente for menor que três terá conceito pleno, todavia, irá o conceito irá cair conforme esta média aumenta e na

pesquisa e produção científica receberá conceito pleno quando o desenvolvimento da pesquisa tiver estudantes participando e docentes do curso previstos para os dois primeiros anos do curso têm, em média, nos últimos três (3) anos, pelo menos, duas produções por docente. Caso tenha uma produção ou não tenha produção e nem alunos para iniciação científica o conceito irá caindo.

Na dimensão que influencia a construção do projeto pedagógico segundo MEC tem-se as instalações físicas previstas no decreto 5.296/2004 e PDI, PPC para instalações gerais, bibliotecas e laboratórios especializados:

- A sala de professores e sala de reuniões devem conter comodidade necessária à atividade proposta, limpeza, iluminação, acústica, ventilação e conservação, lembrando que o conceito irá diminuindo conforme, os itens acima descritos não forem ofertados;
- Os gabinetes de trabalho para professores devem oferecer equipamentos para coordenadores e integrantes do NDE e professores de tempo integral e parcial incluindo conexão à internet, lembrando que o conceito irá diminuindo conforme, os itens acima descritos não forem ofertados;
- As salas de aula pelo menos nos dois primeiros anos devem oferecer equipamentos, limpeza, iluminação, acústica, ventilação, conservação e comodidade necessária à atividade proposta, lembrando que o conceito irá diminuindo conforme, os itens acima descritos não forem ofertados;
- O acesso dos alunos a equipamentos de informática e internet, na proporção de um terminal para até trinta (30) alunos, considerado o total de matrículas dos cursos em funcionamento, mais as vagas a serem oferecidas no primeiro ano do curso proposto;
- O acervo dos livros da bibliografia básica deve atender os programas das disciplinas nos dois primeiros anos do curso na relação de livros para alunos de 1/6 com no mínimo três referências devidamente atualizadas e tombadas, lembrando que o conceito irá diminuindo conforme, os itens acima descritos não forem ofertados;
- O acervo dos livros da bibliografia complementar deve atender as indicações bibliográficas complementares, referidas nos programas das disciplinas,

lembrando que o conceito irá diminuindo conforme, os itens acima descritos não forem ofertados;

- As assinaturas dos periódicos especializados e indexados e correntes, sob a forma impressa ou informatizada, devem abranger as principais áreas temáticas, distribuídos entre as principais áreas do curso e a maioria deles assinados nos últimos três anos;
- Os laboratórios especializados, assim como a infraestrutura e serviços, quando previstos devem ser implantados e equipados conforme regulamentação e realização de atividades práticas que atenda às necessidades dos cursos e usuários, lembrando que o conceito irá diminuindo conforme, os itens acima descritos não forem oferecidos.

A seguir explicita-se o quadro dos dispositivos legais considerados como obrigatórios porem que não entram na avaliação para pontuação e sim para constituição da proposta pedagógica dos cursos a serem propostos.

Quadro 6: Dispositivos legais

	Dispositivo legal	Explicitação do dispositivo	Sim	Não
1	Coeerência dos conteúdos curriculares com as Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN	O currículo apresenta plena coeerência com as Diretrizes Curriculares Nacionais.		
2	Estágio supervisionado	Quando está prevista, na matriz curricular e com carga horária adequada, a oferta de estágio supervisionado, com seu respectivo regulamento.		
3	Disciplina optativa de Libras (Dec. N. 5.626/2005)	O PPC prevê disciplina optativa de Libras na estrutura curricular do curso (no caso de Licenciaturas e Fonoaudiologia, disciplina obrigatória).		
4	Carga horária mínima e tempo mínimo de integralização (Bacharelado: Parecer CNE/CES 08/2007 e Resolução CNE/CES 02/2007); Licenciatura: Parecer CNE/CP 28/2001 e Resolução CNE/CP 02/2002; Pedagogia: Resolução CNE/CES 01/2006)	O curso prevê carga horária igual ou superior ao previsto na legislação		
5	Condições de acesso para portadores de necessidades especiais (Dec. 5.296/2004, a vigorar a partir de 2009).	A instituição apresenta condições de acesso para portadores de necessidades especiais.		
6	Trabalho de Conclusão de Curso - TCC	Há previsão de Trabalho de Conclusão de Curso, desenvolvido individualmente, com conteúdo fixado e regulamentação contendo critérios, procedimentos, mecanismos de avaliação e diretrizes técnicas relacionadas à sua elaboração.		

Fonte: <http://portal.INEP.gov.br/>

Considera-se que as pesquisas acontecem em maior número nas IES públicas porque há um maior número de doutores e mestres de período integral, Maciel e Mazzilli (2010). A Lei 13005 de 25 de junho 2014 apresenta uma normativa de implantação de 10% de atividades de extensão na matriz curricular dos cursos de graduação para IES e a responsabilidade desta implantação está locada na extensão. Rosário, Araújo, Ferreira e Mesquita (2013) propõem que as ações de extensão podem acontecer em sala de aula também, como por exemplo, aprender através da música, além disso, outro ponto importante é que as ações de extensão no ensino geram trabalho de pesquisa científica.

3.2 Formulação da estratégia competitiva pelo modelo CAC

A escolha do campo para competir, do produto e mercado resulta na formulação da estratégia competitiva de negócio, onde as armas da competição alinhadas com os campos definem a intensidade desejada de cada arma.

A formulação da estratégia competitiva pode ocorrer quando se deseja ou almeja alcançar uma situação satisfatória em substituição a uma situação ou problema indesejável. Na tentativa de resolver esta deficiência, busca-se definir:

- Lucro ou Crescimento;
- A relação entre o que se tem e o que se quer;
- O que pode ser feito para ter o resultado desejado;
- A fixação da ideia do que se fazer e de onde fazer;
- Todos envolvidos devem agir com clareza, sabendo o que deve ser feito, visando o objeto em comum.

A falta dessas definições pode causar um problema não estruturado, dinâmico, de informações incompletas ou incerteza.

A estratégia não deve ser vista como “A certa” ou “A errada”, para a estratégia dar certo, é preciso que fique claro que é necessário ter Decisão e não apenas a Solução.

Em momentos, que se decide quando deve melhorar a posição da empresa visando aproveitar as oportunidades que aparecerem, diminuindo a chance de ameaças ou período em meio a funcionalidade da estratégia de entender em qual momento da estratégia atual houve falha e corrigi-la iniciando uma nova estratégia. Em outro momento as situações para formular a estratégia podem variar em torno de três fatores:

- O ramo da empresa;
- O mercado comprador;
- A linha de produtos.

Segundo Contador (2008), a estratégia pode ser usada para continuar com o mesmo âmbito da empresa ou para mudá-lo. Os passos para essa (re)formulação pelo modelo campos e armas da competição são descritos a seguir.

1° Definir a empresa almejada

Os pares que irão competir, os recursos disponíveis, as necessidades, preferências e os objetivos da empresa descritos na visão, valores, crenças, imagem e missão da empresa, a fim de atingir os anseios, satisfação e desejos dos clientes e mercado, dispendo as competências necessárias de forma breve, simples e de fácil entendimento.

2° Estruturar o sistema de inteligência competitiva

Estruturar de forma organizada, entendendo o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, analisando devidos riscos e ameaças através de um sistema de informação que auxilie na geração do grau de competitividade e alternativas a formulação da estratégia, coletando, analisando, selecionando, classificando, armazenando e distribuindo as informações. Normalmente este sistema é gerenciado por um assessor de inteligência competitiva e um comitê de avaliação ou a inteligência competitiva de proprietário no caso de uma empresa de pequeno porte.

3° Entender o negócio

Entender o negócio através do estudo da estrutura, clientes, fornecedores e concorrentes utilizando o acúmulo de informações e conhecimento para identificar rapidamente onde podem ocorrer falhas, riscos e ameaças, e o que pode ser feito para supri-los; analisar o macro ambiente (ambiente político, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico, cultural e ecológico) através entendimento, reflexo e impactos, os quais podem vir a afetar a empresa.

4° Identificar e avaliar as oportunidades, riscos e ameaças

Analisando as viabilidades de aproveitamento de uma oportunidade, antes mesmo de reformular a estratégia e monitorar constantemente o processo, reavaliando os fatos novos que surgem no ambiente empresarial.

5° Formular alternativas

Formula-se alternativas a fim de proporcionar vantagem competitiva através do modelo campos e armas da competição, identificando os pares produto/mercado, as armas da competição e suas intensidades e relevância, os campos, foco e dispersão, o valor atribuído ao cliente, as forças, fraquezas, eficiência e ineficiência da empresa e as características do produto; e identificando, também, com clareza o posicionamento da empresa junto aos concorrentes. No modelo CAC se sugere para pesquisa a utilização de um questionário sobre os campos da competição, para apurar a opinião de algumas pessoas, uma análise semiótica para pesquisa sobre percepção dos clientes e técnicas de marketing para verificar as características dos concorrentes e a síntese da intensidade das armas. Observa-se a necessidade sintetizar as informações em um mapa estratégico (Tabela3) que auxilie na formulação da estratégia competitiva de negócio de forma resumida e a configuração dos focos e dispersões para cada par produto/mercado.

Tabela 3: Mapa estratégico

Campo da Competição	Projeto do Produto	Preço	Imagem de Empresa Confiável	Poder Competitivo
Valorizados pelos clientes	1o.	2o.	3o.	
Concorrente A (visão dos gestores)	3o.	2o.	1o.	
Concorrente B (visão dos gestores)	3o.	1o.	2o.	
Atuais	3o.	1o.	2o.	
Identificados				
No delineamento do negócio	x		x	
No objetivo permanente	x		x	
No entendimento do negócio	x		x	
Vairáveis				
Foco	0.44	0.2	0.38	
Dispersão	0.42	0.31	0.31	
Aproveitamento	0.02	0.1	0.07	
Posto do foco	2o.	3o.	1o.	
Poder competitivo				0.51
Decisão Estratégica – Após a Redefinição da Estratégia Competitiva				
Campos escolhidos	1o.		2o.	0.81
Foco	0.87		0.76	
Dispersão	0.85		0.88	
Aproveitamento	0.31		0.25	

Fonte: Contador (2008)

As diretrizes gerais para formulação da estratégia devem ser escolhidas pelos dirigentes, a partir de um processo decisório, pois algumas das diretrizes são incompatíveis entre si. Assim temos como primeira diretriz: a escolha dos campos da

competição e os campos coadjuvantes ordenados pela valorização dos clientes; segunda: a escolha do subconjunto de campos com maior poderio competitivo (média dos valores de cada foco); terceira: confrontar ou esquivar-se da competição através da análise da comparação entre as empresas; quarto: escolha decrescente do aproveitamento (média da diferença entre foco e dispersão); quinto: não eleger campos incompatíveis pois os mesmos podem possuir armas iguais em alvos diferentes; sexto: decisão quanto ao uso ou intenção de uso do produto coadjuvante; sétima: considera o nível de satisfação dos concorrentes; oitava: Considerar o nível de turbulência ambiental; nona: avaliar as alternativas estratégicas e as estruturas industriais; décima: verificar se a estratégia formulada irá alcançar os objetivos permanentes da empresa (missão e visão).

Para recomendações do processo de formulação da estratégia competitiva do negócio, analisa-se o ciclo de vida do produto, o estágio de evolução do mercado e a razão da participação de mercado, onde empresa líder, empresa desafiante, empresa seguidora e empresa centrada num nicho de mercado devem ser analisadas e se autoanalisar antes de se confrontarem para estudo de viabilidade e auxílio da implementação da estratégia do negócio. Além disso, temos também a estratégia coadjuvante, que não se justificam por si só, todavia, pelo modelo CAC podem ser úteis.

6° Definir a estratégia competitiva do negócio

Definir a estratégia competitiva do negócio através da seleção de alternativas disponíveis a partir das informações coletadas, sintetizadas em mapas e Tabelas lembrando que o processo decisório caberá aos líderes e gestores, dentro da capacidade humana de processar limitadamente parte as informações e não todas elas.

7° Definir onde e como vai funcionar a estratégia

Definir o funcionamento da estratégia identificando as armas da competição e definindo a intensidade em decorrência de sua relevância, estabelecida pela assessoria de inteligência competitiva que deve coordená-las segundo os campos escolhidos.

Tabela 4: Intensidade das armas

Armas da Competição	Intensidade das armas	
	Para campo da competição	Para campo coadjuvante
Relevantes	5	3
Semi-relevantes	3	2
Irrelevantes	1	1
Armas compreendidas	Todas as armas	Todas as armas

Fonte: Contador (2008)

Encontra-se neste momento a necessidade de análise da relevância conjunta das armas e os pesos se elas atribuídos, para se calcular o valor do foco e da dispersão. Através de medidas administrativas aumentarem a intensidade das armas relevantes e semi-relevantes, com critérios preestabelecidos pelo modelo, analisar a necessidade de inclusão de alguma arma. Além disso, é recomendável que se adote uma política participativa e de estabilidade no emprego, que se busquem ganhos expressivos e ressaltar a área operacional.

8º Implementar a estratégia competitiva

Colocar em pratica as decisões operacionais a fim de alcançar a intensidade desejada nas armas. Deve-se rever a linha de produtos e o projeto do produto observando se estão em conformidade com a formulação da estratégia; adquirir um modelo participativo para implantar medidas e na tentativa de mobilizar e comprometer as pessoas; verificar a seletiva produtiva e sua conformidade com os custos e com a estratégia; integralização das áreas tecnológicas e mercadológicas a fim de diminuir os impactos redefinidos constantemente pelo mercado; analisar s processo de negócio da empresa para viabilizar as logísticas e as cadeias produtivas das empresas; fixar um objetivo de cada vez a fim de conquistar metas e monitorar sua implantação com maior facilidade.

9º Controlar os resultados da estratégia adotada

Controlar através do monitoramento e controle interno e externo, analisando o comportamento dos clientes, as reações dos concorrentes e alterando ou retornando o processo sempre que necessário. Além disso, recomenda-se a definição de parâmetros mundiais para comparação devido ao mundo globalizado que também

possui riscos e ameaças e que se analise o comportamento do cliente, este deve ser a prioridade da empresa para a formulação da estratégia competitiva de negócio.

Vale lembrar que o modelo campos e armas da competição não é aplicável na estratégia corporativa, a qual é aplicável de forma abrangente em mais de uma empresa ou negócio.

É importante também, salientar que apesar do modelo ser desenvolvido para ambientes competitivos, ele também pode ser aplicado em ambientes não competitivos, como o setor público ou organizações não governamentais, através da escolha dos campos da competição em função aos objetivos do negócio ou desenhar a empresa que deseja ter como uma concorrente e definir a estratégia competitiva necessária para vencê-la.

4. ADAPTAÇÃO DOS CONCEITOS DO MODELO CAC À INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

4.1 Contextualização para a análise

Como visto anteriormente o modelo CAC foi originado para suprir uma necessidade de alinhamento entre as estratégias operacionais e a de posicionamento no mercado para empresas de qualquer segmento de negócio.

Com o surgimento da globalização e do crescimento do setor de serviço frente aos clientes/consumidores, o mercado altera suas características e necessita de profissionais cada vez mais qualificados.

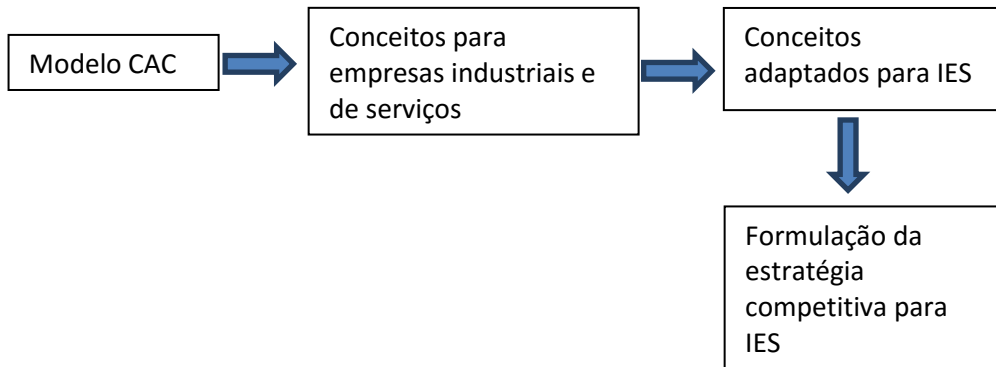
Desta forma, começa a ocorrer uma maior demanda de Instituições de Ensino Superior com cursos cada vez mais específicos, além disso, de olho no desenvolvimento nacional surgem programas de incentivo a pessoas que desejam estudar, alterando o panorama estudantil, ampliando o número de pessoas com acesso à educação, seja por etnias e/ou condição econômica, sexo ou idade. Um maior número de candidatos deseja uma capacitação profissional, pois as empresas necessitam de profissionais bem qualificados.

Por outro lado, observa-se um número crescente de instituições de ensino públicas e privadas demonstrando a ampliação do ensino em todo o país (Figura 2) movimento este que gera uma excelente oportunidade para estudar, de forma inédita, esse segmento de atividade de serviço sob a ótica da competitividade.

Dentre os diversos modelos sobre competitividade, escolheu-se o modelo de campos e armas da competição que oferece um arcabouço de conceitos e técnicas sobre competitividade fácil de entender e aplicar, cujo procedimento para formulação da estratégia competitiva pode fornecer as diretrizes gerais para o desenvolvimento do projeto de criação de IES.

Porém, é necessário adaptar os conceitos desse modelo para que a metodologia fornecida para a formulação de estratégias competitivas de empresas pudesse ser aplicada também às instituições de ensino superior. A Figura 7 exhibe o processo para alcançar o objetivo geral desta dissertação.

Figura 7: Processo para alcançar o objetivo geral desta dissertação



Fonte: Autora

4.2 O produto, o consumidor, o cliente-mercado, a satisfação, o valor e o preço em relação com as IES.

Segundo Contador (2008) o processo produtivo ou atividade trabalhada para concepção de um produto que resulta em algo tangível ou intangível. Consumidor e cliente são aqueles que adquirem esse produto ou serviço, todavia, o segundo faz uso regular do produto ou serviço.

O cliente satisfeito percebe o desempenho ou resultado quando é suprido o seu desejo com expectativas superiores a que esperava (CONTADOR, 2008).

O valor pode ser percebido na diferenciação entre benefício e sacrifício, os quais, são interpretados conforme os anseios do cliente para adquirir um produto ou serviço. Já o preço é a troca monetária para adquirir o produto ou serviço (CONTADOR, 2008).

Em relação ao produto, para a concepção da aplicação do modelo encontra-se o aluno ora como produto ora como cliente.

É recorrente a discussão, especialmente entre professores, da relação entre as instituições e os alunos, que é regida, muitas vezes, a partir da lógica de que o aluno é visto como um cliente da instituição em que estuda. Neste caso, os alunos podem opinar e até mesmo mudar alguns padrões vigentes a partir de suas reivindicações, ou seja, os alunos têm um maior poder no ambiente da instituição, que deve acima de tudo buscar a satisfação de seu cliente. Por outro lado, também é possível verificar em algumas instituições a preocupação inicial em formar o profissional, ainda que isto ocasione o distanciamento desta visão de cliente em direção a um entendimento do aluno como um produto da instituição na qual estuda. Neste caso, os alunos são moldados pela instituição e têm menores oportunidades para opinar ou fazer valer suas reivindicações...(LOBO, 2010)

O ensino é percebido como um processo de aprendizagem produzido para o aluno-cliente que regularmente adquire este produto. Assim como o aluno é também,

num processo de absorção do ensino, um produto na forma de capital intelectual para atender à sociedade por meio de atividades exercidas junto a uma organização que regularmente irá utilizar esse intelecto adquirido.

Em vista disso, é fundamental considerar como cliente de uma instituição de ensino superior, tanto o estudante, como a sociedade a quem ele, após graduado, atenderá. Evidentemente, ambos devem estar satisfeitos com o produto ofertado pela instituição.

A satisfação percebida depende de fatores internos e externos ao estudante. Nos primeiros se encaixam a própria expectativa que ele tem com relação à profissão e, quanto a isso, pouco pode ser feito pela IES. Quanto aos segundos, a instituição pode e deve agir de forma a propiciar ao aluno satisfação no processo de aprendizagem. O instrumento básico para isso é o *projeto pedagógico* que se aperfeiçoado pode causar a superação da expectativa, visto influência direta do aluno. Fatores institucionais extracurriculares também influenciam a satisfação do estudante, como o ambiente social, o atendimento recebido, a projeção da instituição em níveis nacional e internacional.

O mercado por sua vez é constituído pela população estudantil do ciclo médio, principalmente, mas não só, aqueles já habilitados a ingressarem em curso superior de graduação e que deve ser estratificada por região e por nível de qualificação.

Para as instituições públicas e gratuitas de ensino superior, seu mercado se constitui de público que frequenta colégios de alto reconhecido padrão de ensino e cursos pré-vestibulares distribuído num grande raio em relação à localização da instituição. Para instituições privadas esse mercado se localiza no público que frequenta colégios de padrão menor de ensino e cursos pré-vestibulares de menor custo e/ou gratuitos e que distribuída em um raio menor e relação à localização instituição.

O valor percebido entre o benefício e o sacrifício sendo o aluno produto e cliente pode ser medido através de constructos tangíveis e intangíveis resultantes das convicções e necessidades individuais de cada aluno.

O Quadro 7 fornece a descrição do produto, cliente e mercado originados desta discussão.

Quadro 7: Descrição do produto, cliente e mercado

Elemento	Inst. Pública Gratuita	Inst. Particular
Produto	Ensino (formação para a profissão)	Ensino (formação para a profissão)
Cliente	Aluno e Sociedade	Aluno e Sociedade
Mercado	Secundaristas de melhor preparo num raio de 500 km	Secundaristas com menor preparo num raio de 50 km

Fonte: Autora

4.3 A análise dos campos da competição para serviços em educação

A relação dos campos da competição (Quadro 8) atende tanto IES ainda não existente e que se propõe a criar um campus universitário para abrigar diversos cursos, como também à intenção de instalar um novo curso em campus já existente. Neste último caso, alguns desses campos não se aplicam.

O Quadro 8 apresenta um paralelo entre os campos da competição para as IES e aqueles propostos pelo modelo CAC. A denominação de alguns deles foi feita de forma a atingir o imaginário do estudante potencial. Assim, para o campo preço adotou-se a denominação “custo do investimento”, que está muito próximo ao que o estudante ao entende. O campo projeto do produto foi chamado de “pedagogia inovadora” ao invés de, por exemplo, de projeto do curso ou de projeto pedagógico.

Este último campo necessita de esclarecimentos sobre alguns adjetivos utilizados na sua conceituação, o que pode ser feito com auxílio de Contador (1993). Assim, diretrizes pedagógicas inovadoras significam adotar práticas pedagógica conforme evidenciado a seguir:

1. motivem o estudante para a aprendizagem da profissão desde o início do curso;
2. evidenciem a prática profissional no ensino, expondo o aluno a situações típicas da atuação do profissional ao longo de todo o curso;
3. imprimam no aluno o espírito de busca e desenvolvam sua capacidade criativa e senso empreendedor para habilitá-lo a lidar com problemas novos;
4. desenvolvam no aluno a capacidade e a iniciativa para auto conduzir seu processo de atualização e aprimoramento profissionais; e
5. desenvolvam no estudante sua capacidade de expressão redacional e contribuam para sua a formação ética, política e cultural.

Quadro 8: Rol de campos da competição para IES adaptados do modelo CAC

Macro campos	Campos da Competição originais	Campos da Competição do modelo CAC adaptado		
		Denominação	Conceituação	
			Ensino Público e Gratuito	Ensino Privado
Preço	1. Preço	1. Custo do investimento	Custo de manutenção do estudante (moradia, alimentação, deslocamento)	Valor das prestações ao longo dos anos do curso, taxas, cobrança pelo material didático, etc.
	2. Condição de pagamento	2. Condição de pagamento	-	Financiamento governamental, bancário e da própria IES e flexibilidade nos pagamentos das parcelas.
	3. Prêmio e/ou promoção	3. Auxílio financeiro	Oferta de auxílio moradia, bolsas de Iniciação Científica, estágios remunerados.	Oferta de bolsa de Iniciação Científica e outras concedidas pela própria IES
Produto	4. Projeto	4. Pedagogia inovadora	Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.

Quadro 8: Rol de campos da competição para IES adaptados do modelo CAC (Cont.1)

Macro campos	Campos da Competição originais	Campos da Competição do modelo CAC adaptado		
		Denominação	Conceituação	
			Ensino Público e Gratuito	Ensino Privado
Produto	5. Qualidade	5. Qualidade de ensino	Seleção de docente, formação e aprimoramento do corpo docente, sistema de acompanhamento pedagógico, sistema de acompanhamento do aprendizado, recursos didáticos e pedagógicos modernos, ambiente propício ao estudo, sistema eficaz de recuperação do aprendizado, sistema de premiação aos estudantes que se destacam, conselho de classe, manual de responsabilidade para aluno, professores e gestores acadêmicos. Incentivo à criação de associações discentes (entidades juniores, grupos de estudos, etc.)	Seleção de docente, formação e aprimoramento do corpo docente, sistema de acompanhamento pedagógico, sistema de acompanhamento do aprendizado, recursos didáticos e pedagógicos modernos, ambiente propício ao estudo, sistema eficaz de recuperação do aprendizado, sistema de premiação aos estudantes que se destacam, conselho de classe, manual de responsabilidade para aluno, professores e gestores acadêmicos. Incentivo à criação de associações discentes (entidades juniores, grupos de estudos, etc.)
	6. Diversidade	6. Diversidade de áreas de concentração	Quantidade de diferentes subáreas do conhecimento em que o estudante pode concentrar sua formação.	Quantidade de diferentes subáreas do conhecimento em que o estudante pode concentrar sua formação.

Quadro 8: Rol de campos da competição para IES adaptados do modelo CAC (Cont.2)

Macro campos	Campos da Competição originais	Campos da Competição do modelo CAC adaptado		
		Denominação	Conceituação	
			Ensino Público e Gratuito	Ensino Privado
Atendimento	7. Acesso ao atendimento	7. Localização	Definição do local do Campus de forma compatível com a vocação do curso e atrativa para professores.	Definição do local do Campus de forma compatível com a vocação do curso, com favorável demanda atual de alunos potenciais na região e de densidade crescente, atrativo para professores, próximo a centros de formação e aperfeiçoamento de docentes, próximos ao mercado de trabalho do egresso e distante da concorrência atual.
	8. Projeto do atendimento	8. Projeto das instalações	Projeto adequado e agradável das salas de ensino, das áreas comuns, dos setores administrativos, e das áreas externas e com localização compatível entre si. Prever locais para estudo individual e coletivo e para as associações estudantis.	Projeto adequado e agradável das salas de ensino, das áreas comuns, dos setores administrativos, e das áreas externas e com localização compatível entre si. Prever locais para estudo individual e coletivo e para as associações estudantis.
	9. Qualidade do atendimento	9. Qualidade do atendimento	Site institucional e sistemas acadêmicos eficientes e eficazes, dimensionamento e capacitação adequados do corpo de funcionários, procedimentos padronizados de atendimento, sistema de avaliação do atendimento.	Site institucional e sistemas acadêmicos eficientes e eficazes, dimensionamento e capacitação adequados do corpo de funcionários, procedimentos padronizados de atendimento, sistema de avaliação do atendimento.

Quadro 8: Rol de campos da competição para IES adaptados do modelo CAC (Cont.3)

Macro campos	Campos da Competição originais	Campos da Competição do modelo CAC adaptado		
		Denominação	Conceituação	
			Ensino Público e Gratuito	Ensino Privado
Prazo	10. Prazo de Entrega	-	Não se aplica	Não se aplica
	11. Prazo de Atendimento	-	Incorporado ao campo Qualidade do atendimento	Incorporado ao campo Qualidade do atendimento
Imagem	Imagem da marca e do produto	10. Imagem institucional	Projeção internacional em ensino e pesquisa, presença em organismos nacionais (governamentais e privados) de alto nível, fundações para prestação de serviços de interesse da nação, participação em movimentos cívicos e de bem-estar comum.	Projeção em nível pelo menos nacional em ensino e pesquisa, participação em organismos nacionais (governamentais e privados) de alto nível, participação em movimentos cívicos e de bem-estar comum.
	Imagem de empresa confiável	11. Confiança institucional	Estatutos bem formalizados, sistema de colegiados para tomada de decisões, processo transparente de contratação e demissão de docente, rigorosa observância às regras institucionais.	Estatutos bem formalizados, sistema de colegiados para tomada de decisões, processo transparente de contratação e demissão de docente, rigorosa observância às regras institucionais, garantias plenas de cumprimento dos contratos com aluno.
	Responsabilidade social	-	Agregado ao campo imagem institucional	Agregado ao campo imagem institucional

Métodos inovadores de ensino significam adotar técnicas pedagógicas para desenvolver no estudante o espírito de busca, a criatividade e o senso empreendedor de forma capacitá-lo a enfrentar e solucionar problemas novos, e ainda assumir a condução do seu processo de permanente atualização e aprimoramento profissionais.

Para isso, a forma de apresentar a matéria deve enfatizar o trabalho do aluno voltado à pesquisa do conhecimento. O método didático deve, portanto, enfatizar o aprender e não o ensinar. Trabalhos práticos de disciplinas são bastante propícios para a implementação desta forma de ensino e devem ser explorados também neste sentido.

Para que o rol de disciplinas e a grade curricular sejam compatíveis com as diretrizes pedagógicas deve-se:

- 1.introduzir disciplinas profissionalizantes ao longo de todo o curso e adequadamente dosadas;
2. integrar as disciplinas de formação básica e as de formação profissional;
3. utilizar as disciplinas que possuem caráter motivacional para aproximar o estudante da sua prática profissional;
4. introduzir no currículo disciplinas propícias para desenvolver no aluno o espírito de busca e a capacidade criativa;
5. acompanhar as disciplinas cujo conteúdo permitir de trabalhos práticos extraídos de situações reais fazendo com que o aluno se mantenha como que em estágio profissional permanente;
6. desenvolver a grade curricular.

4.4 Análise das armas da competição para serviços em educação

Na análise das armas da competição para o segmento de ensino superior de graduação foi feita diretamente, a lista de armas da competição, junto com sua descrição e classificação segundo sua natureza em: a) armas de produção; b) armas de atendimento; c) armas de planejamento e projeto do produto; d) armas de apoio ou administrativas; e) armas de cooperação. Antes disso, porém, é necessário definir o significado de cada uma dessas classes para o caso das IES, o que conduzirá a busca pela lista de tais armas.

Produção em IES significa a transmissão, fixação e capacidade de utilização do conhecimento pelo aluno. Assim, todos os recursos utilizados pela instituição para esse fim e que possam trazer alguma vantagem competitiva em relação ao concorrente, deverão compor o rol de arma da competição.

Planejamento e projeto do produto em IES subentendemos planejamento econômico da instituição (plano de negócio), o desenvolvimento do projeto pedagógico dos cursos e do projeto físico das instalações, incluindo projeto civil, dimensionamento de equipamentos de uso pessoal (por exemplo, PC's, equipamento de laboratórios, exemplares de livros) e de áreas comuns para estudo (como biblioteca). Envolve também criação de programas para que o docente se envolva em atividades de pesquisa e de prestação de serviço. Do ponto de vista acadêmico, atividades de planejamento são preparatórias enquanto que atividades de produção são contínuas no tempo.

Atendimento em IES, adotando o conceito de atendimento *stricto sensu* fornecido pelo modelo CAC, refere-se à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente potencial e atual em atividades **não relacionadas** com a execução do serviço, que se constitui naquilo que foi definido como sendo produção. Assim, estão incluídos nesta classificação todos os recursos de caráter estratégico que são utilizados nas atividades de atendimento executadas por funcionários ou por sistemas eletrônicos da instituição em qualquer de seus setores administrativos.

Atividades administrativas e de apoio subentendem todas as ações para organizar e fornecer assistência à atividade de produção, que serão divididas em dois grupos: administrativas e operacionais.

As atividades administrativas envolvem o projeto organizacional da instituição (definição cargos, funções, atividades, fixação de responsabilidades, formulação dos estatutos, etc.),

As atividades operacionais envolve um grande rol de providências, tais como: disponibilização de recursos didáticos (equipamentos de mídia, p. ex.), de ensino (instrumentos de laboratório, p. ex.) e de auxílio à aprendizagem (textos didáticos, PC's, softwares, p. ex.) em quantidade adequada, em bom estado de uso e com a devida antecedência; boa organização do uso das instalações (evitar choques de horário na utilização de recursos); manutenção adequada das áreas comuns da instituição (salas de aula, de recreação, toaletes etc.); disponibilização de formações aos professores (listas de chamada, ocorrências imprevistas, p. ex.) em tempo hábil.

Atividades de cooperação subentende o relacionamento com instituições que possam agregar valor ao curso ou à IES, tais como convênios com universidades de renome internacional, com centros de pesquisa, com organizações empresariais e de classe, com órgãos governamentais afins, etc.

Baseado nessas definições pode-se agora elencar o rol de armas da competição para as IES, adotando um processo de abstração mental, para identificar todo e qualquer recurso que tenha valor estratégico para a execução das cinco atividades descritas. A pergunta que deve ser feita ao identificar um recurso é se sua utilização pode trazer alguma vantagem competitiva à instituição. Lembrando que as vantagens competitivas estão nos campos da competição, nesta resposta deve-se considerar se aquele recurso aumenta a visibilidade do cliente em algum campo da competição. Deve-se observar a definição de cada campo da competição e seu relacionamento com as atividades abordadas, o que auxilia a identificar armas.

O Quadro 9 exhibe as armas da competição para cada uma das cinco atividades tratadas, juntamente com sua descrição.

Quadro 9: Armas da competição segundo sua natureza

<i>Arma</i>		<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
De Produção		
1	Métodos inovadores de ensino	Adoção de técnicas pedagógicas pré-estabelecidas que busque desenvolver no estudante o espírito de busca, a criatividade e o senso empreendedor de forma capacitá-lo a enfrentar e solucionar problemas novos, e ainda assumir a condução do seu processo de permanente atualização e aprimoramento profissionais.
2	Sistemas acadêmicos	Softwares personalizados para, entre outras coisas, efetuar o acompanhamento pedagógico e do aprendizado do aluno.
3	Material de apoio ao ensino	Disponibilização sempre em tempo hábil de material didático eficaz e de boa qualidade
4	Conselhos de classe	Constitui na adoção de reuniões periódicas entre alunos e professores com a mediação do coordenador do curso para discutirem questões relacionadas ao binômio ensino-aprendizagem
5	Reuniões com docentes	Reunião de docentes com coordenador de curso e assistente pedagógica para tratar da postura pedagógica dos docentes, problemas relacionados com ensino-aprendizagem
De atendimento		
6	Site institucional	Sites institucionais com facilidade de acesso e navegação contendo informações precisas, rápidas e de fácil localização.
7	Sistemas acadêmicos	Site para armazenar a documentação do aluno e da instituição ligada sua vida acadêmica, para efetuar matrícula, solicitar documentos e para disponibilizar ao aluno informações atualizadas sobre sua situação acadêmica.
8	Equipe de tecnologia de informação	Equipe de tecnologia da informação para desenvolvimento e atualização do site institucional e dos sistemas personalizados e manutenção dos equipamentos eletrônicos
9	Dimensionamento do número de funcionários atendentes e de apoio	Técnicas de dimensionamento de pessoal para atendimento físico a estudantes atuais e potenciais e aos professores

		visando atendimento rápido às solicitações desses públicos.
10	Cortesia no atendimento	Capacidade de bem atender, respeitar e dedicar-se aos estudantes atuais e potenciais e aos professores e de tratá-lo com educação, amabilidade e afabilidade. Inclui apresentação pessoal e elegância dos trajés.
11	Uniformidade (ou padronização) e consistência do atendimento	Ausência de variabilidade no processo de atendimento (todos os funcionários atendem da mesma forma). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento; treinamento do pessoal de atendimento; apresentação pessoal e elegância dos trajés etc.
12	Monitoramento da atividade de atendimento.	Implantação de um sistema de avaliação do atendimento, crítica e sugestões para professores e alunos e os próprios funcionários se expressarem, garantido retorno a cada um dos manifestantes e encaminhamento de providência para aproveitar as sugestões e sanar os motivos das críticas
De planejamento		
13	Entendimento do negócio	Estudos para identificar as demandas nacional e/ou regional por tipos e qualificação profissionais e traduzi-las em vocação para os cursos.
14	Estudo da localização da IES	Inclui: teorias e modelos localizacionais matemáticos; estudos demográficos e sociais, etc.
15	Técnicas aplicadas a projeto civil e arquitetônico	Inclui: projeto das instalações físicas, da infraestrutura; integração entre as áreas afins; separação entre áreas incompatíveis (ambientes de estudo e de recreação).
16	Arranjo físico das instalações	Inclui instalações de áreas para atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) e para atividade-meio (administrativas e de apoio)
17	Projeto de interiores	Inclui: projeto de arquitetura e de decoração; aparência moderna e atraente das instalações e mobiliário; ambiente e atmosfera agradáveis e acolhedores; interior bem equipado; conforto térmico e acústico; iluminação; aroma; etc.

18	Estudos econômicos	Inclui: plano de negócio para a instituição, dimensionamento de número adequado de aluno por classe, estudos sobre plano de salários para professores, estudos para maximização da receita (trade off entre demanda e preço a cobrar) e de planos de concessão de descontos, etc.
19	Estrutura organizacional	Inclui: projeto da organização administrativa da instituição, inclusive da área acadêmica segundo os princípios da simplicidade, adotando organograma achatado (estrutura hierárquica enxuta) para obter velocidade na comunicação (principalmente das decisões), descentralização administrativa e integração entre as diversas áreas, etc.

20	Definição explícita da estrutura de poder na empresa	Estabelecimento do processo de decisão. Inclui: definição dos gestores e de suas atribuições; definição e delegação de autoridade; definição dos níveis de autonomia decisória etc.
21	Organização da equipe de projeto pedagógico	Conselho com pessoas de alto nível da instituição, pedagogo inclusive, para discutir, formular e implementar o projeto pedagógico do curso, avaliar seus resultados e propor alterações
22	Programa de capacitação pedagógica dos docentes	Desenvolvimento de programas de treinamento de docente em práticas pedagógicas
23	Pessoal técnico acadêmico capacitado e motivado	Elaboração da grade de horário visando a utilização eficiente dos recursos físicos (salas de aula, laboratórios, etc.) e pessoais (professores); flexibilidade para contornar problemas inesperados; rápido processamento e distribuição de informações; capacidade de acompanhar e interpretar as alterações na legislação vigente; domínio dos softwares institucional e governamentais, etc.
24	Comunicação com os estudantes potenciais e com setores da sociedade (empresas, entidades de classe)	Em diversos meios, como revistas especializadas, <i>outdoors</i> , televisão, jornais, página <i>web</i> . Inclui: domínio de tecnologia adequada de publicidade; destinação de verbas suficientes para obter eficácia e rapidez na divulgação da instituição na mídia e em revistas de

		formação de opinião, etc.
25	Programa para integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços.	Definida segundo concepção de indissociabilidade
26	Estratégias de marketing	Definida em as orientações contidas no projeto pedagógico.
Administrativas		
27	Comunidade colaborativa	Organização de equipes com a participação de pessoas da própria empresa ou externas para a realização de projetos em grupo, principalmente na produção de conhecimento. Inclui: estabelecimento de um propósito comum, desenvolvimento de processos para coordenar iniciativas individuais e criação de uma infraestrutura na qual a colaboração e o trabalho em equipe sejam valorizados e recompensados.
28	Controle do desempenho operacional	Inclui: definição de indicadores (métricas) operacionais adequados: produção, vendas, compras, serviços, atendimento ao cliente etc.
29	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	<i>Softwares</i> desenvolvidos sob medida (<i>customer made</i>) para necessidades específicas da administração.

30	Programa permanente de aumento da produtividade administrativa	Busca permanente da eficiência administrativa por meio da desburocratização e do aprimoramento dos processos técnico-administrativos. Inclui: agilidade administrativa; tecnologia adequada aos processos técnicos e administrativos; estrutura organizacional adequada; normas e procedimentos; relatórios gerenciais de eficiência; <i>kaisen</i> ; 5S's etc.
31	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	Inclui: redução do custo do pessoal, máquinas e equipamentos da administração; redução de horas-extras, do uso de pessoal temporário; eliminação de desperdícios, despesas operacionais etc.
32	Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	Inclui: planejamento e controle financeiro; fluxo de caixa; aplicações financeiras rentáveis; conhecimento do mercado de capitais e de linhas de financiamento; indicadores de curto, médio e longo

		prazos etc.
33	Centralização das compras	Para obtenção de vantagens por meio de lotes maiores de compra, como desconto e facilidades de pagamento. Inclui importação direta.
34	Disponibilidade de recursos financeiros	Recursos financeiros próprios ou de terceiros. Inclui: conhecimento das fontes de financiamento; obtenção de financiamento para si e para os estudantes; abertura de capital, etc.
35	Administração de crédito	Inclui: qualidade do crédito; financiamento ao cliente etc.
36	Recrutamento e seleção de pessoal	Inclui: descrição de cargos e salários; avaliação de cargos para fixação de salário etc.
37	Capacitação de pessoal administrativo	Inclui: pessoal administrativo com formação escolar adequada; treinamento da mão de obra do pessoal técnico-administrativo nas atividades técnicas e em liderança; política de crescimento do pessoal; avaliação do reflexo do investimento em capacitação no resultado organizacional; <i>e-learning</i> (disponibilizar conhecimento, principalmente para treinamento); treinamento com simulação de situações, etc.
38	Sistema de avaliação de pessoal	Sistema de avaliação da competência individual ou grupal e do desempenho individual ou grupal em relação aos objetivos da instituição.
39	Integração entre funcionário e empresa	Inclui: reuniões programadas para “café da manhã”; eventos de integração; integração com família do funcionário, etc.

40	Política de retenção de funcionários e de estabilidade no emprego	Inclui: avaliação do capital humano para identificação dos funcionários-alvo da política; retenção dos funcionários que detém conhecimento tácito; baixa rotatividade de pessoal; garantias de estabilidade; etc.
De cooperação		
41	Relações governamentais	Atuar junto a órgãos públicos (em Brasília e nas capitais dos estados) para identificar oportunidades oferecidas às instituições de ensino e pesquisas; pode incluir o exercício das atividades de <i>lobby</i> .

42	Programa de parceria com empresas	Atuar junto a empresas da região para desenvolvimento de parcerias, incluindo obtenção de estágios para estudantes; pesquisas tecnológicas, etc.
43	Intercâmbio institucional	Relacionamento com outras instituições de ensino e pesquisa para compartilhar programas de pesquisa e de formação de docentes.
44	Integração com instituições concorrentes	Aproximação com outras instituições concorrentes para fortalecer as reivindicações de interesse comum junto a órgãos governamentais e entidades de classe

4.5 Adaptação dos conceitos de competitividade, de grau de competitividade, de vantagem competitiva e de concorrente em serviços de educação

Segundo o modelo CAC, competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de vantagens competitivas.

Para o caso das IES, competitividade é definida com relação a um dado curso e será considerada a capacidade da instituição em atrair para si um maior número de candidatos ao ingresso por meio do exame vestibular do que as concorrentes.

Quanto ao conceito de rentabilidade, ele se aplica apenas às instituições que sobrevivem unicamente do pagamento da mensalidade de aluno e que estão no mercado já há vários anos. Se um dado curso desta instituição recebe anualmente número de candidatos suficientes para suprir as vagas oferecidas, então será considerado possuir uma rentabilidade satisfatória, mesmo que seja entidade sem fins lucrativos.

Diante disso, o grau de competitividade (GC) de uma instituição será definido pelo crescimento do número de candidatos em um dado período de pelo menos três anos, ou seja,

$$GC = [n^{\circ} \text{ de candidatos no ano } a] \div [n^{\circ} \text{ de candidatos no ano } (a-n)], n \geq 3$$

Contador (2008) define vantagem competitiva como a posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior. Para o caso das IES, uma dada instituição terá vantagem competitiva se os estudantes que pertencem ao mercado de clientes reconhecem atributos favoráveis que os levam a escolher essa instituição em detrimento das concorrentes, resultado num maior número de candidatos em busca de ingresso.

A concorrência se dá entre cursos superiores de uma mesma profissão e são concorrentes todas as instituições de ensino superior que oferecem esse mesmo curso e se situam, em relação à instituição em questão, num raio duas vezes maior do que aquele que consta no Quadro 7.

5. APLICAÇÃO DO MODELO CAC ADAPTADO NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Nesta seção será feita a aplicação do modelo de campos e armas da competição adaptado a uma instituição de ensino superior hipotética com o objetivo de formular uma estratégia para que essa instituição venha tornar-se competitiva.

Os procedimentos metodológicos adotados foram embasados nos passos da formulação da estratégia do modelo campos e armas da competição e nos conceitos adaptado desse modelo. Adaptações necessárias nos passos da formulação da estratégia serão tratadas in loco.

Segundo Contador (2008) os condicionantes para a competitividade estão na adequação do produto/mercado; escolha do campo e campo coadjuvante de competição; escolha e adequação das armas segundo seus níveis de relevância e intensidade e o alinhamento entre os campos e as armas. Tais condicionantes originam nove passos apresentados anteriormente. Destes, serão aplicados no estudo os passos 1 ao 7.

5.1 Estudo de caso para uma instituição de ensino superior imaginária - Faculdade Jarinu - FJ

5.1.1 Passo 1 – Definir a empresa almejada

Para definir a empresa almejada pode-se partir de dois princípios, sendo que o primeiro é uma empresa que ainda não existe e o outro é de uma empresa que existe, porém, o proprietário está insatisfeito, a fim de definir os pares produto/mercado, disponibilizar recursos e definir os objetivos permanentes, os quais eram a visão e a missão no planejamento estratégico.

5.1.1.1 Etapa 1- Delinear o negócio

Quando o negócio ainda não existe o delineamento do negócio é realizado pelo proprietário com base em seus valores, crenças e imagem da empresa que almeja possuir. Assim, para delinear o negócio é necessário definir as necessidades, exigências, preferências e expectativas e/ou os anseios dos clientes que a empresa quer satisfazer (CONTADOR, 2008).

O objeto de estudo é uma instituição de ensino superior de cunho imaginário para proposta da aplicação experimental, com recursos humanos capacitados e com experiência na área de educação entre três a dez anos, três sócios investidores em áreas correlatas de educação.

A instituição de ensino doravante será denominada Faculdade Jarinu - FJ para efeito de regionalização e identidade, frente a análise da região escolhida para competir.

A Faculdade FJ não possui missão definida, porém acredita que o ensino é a fonte capaz de transformar e desenvolver de forma positiva e humanitária toda sociedade.

Definiu-se o negócio da instituição como serviço na busca de trazer de forma igualitária um ensino de qualidade.

Sendo a FJ uma instituição imaginária seu porte pode equivaler a pequena, média ou grande instituição, pois o modelo CAC atende a todos os tamanhos de

empresas/instituições. Sua localização foi sugerida na cidade de Jarinu no centro comercial da Cidade. Além disso, as características da instituição de ensino superior estudada por ter caráter imaginário foram baseadas na concorrente FACCAMP, localizada a 12 km.

A instituição deverá atender a população local e regional, prestando serviços em três áreas de concentração: humanas, exatas e biológicas, contendo os seguintes cursos:

Humanas	Exatas	Biológicas
<ul style="list-style-type: none"> • Administração (Matutino) • Administração (Noturno) • Direito (Matutino) • Direito (Noturno) • Jornalismo • Publicidade e Propaganda • Letras Português/Espanhol • Letras Português/Inglês • Música • Pedagogia • Gestão de RH • Logística (Matutino) • Logística (Noturno) 	<ul style="list-style-type: none"> • Engenharia Civil (Matutino) • Engenharia Civil (Noturno) • Engenharia de Produção (Matutino) • Engenharia de Produção (Noturno) • Engenharia Mecânica • Química • Matemática • Redes de Computadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Farmácia

Em análise regional-demográfica, socioeconômica e etária do mercado potencial, encontramos que em 17 de abril de 1948 foi fundado o município de Jarinu no estado de São Paulo possui cerca de 207,67 km² e seu contingente demográfico total é de 23.827 habitantes pelo censo do IBGE de 2010, localiza-se no aglomerado urbano de Jundiaí, sendo limitada ao sul pela cidade de Campo Limpo Paulista, ao leste por Jundiaí, ao norte por Itatiba e Bragança Paulista e a oeste por Atibaia. Sua aproximação em quilômetros das principais cidades em torno são: São Paulo (Capital) - 76 km; Campinas - 60 km; Santos - 150 km; Jundiaí - 23 km; Atibaia - 23 km; Itatiba - 30 km, Jacareí - 104 km e Campo Limpo Paulista - 12 km. Sua população urbana é de aproximadamente 18.420 e a população rural de 5.407, divididos entre 11.997 homens e 11.830 mulheres.

Figura 8: Cidade de Jarinu

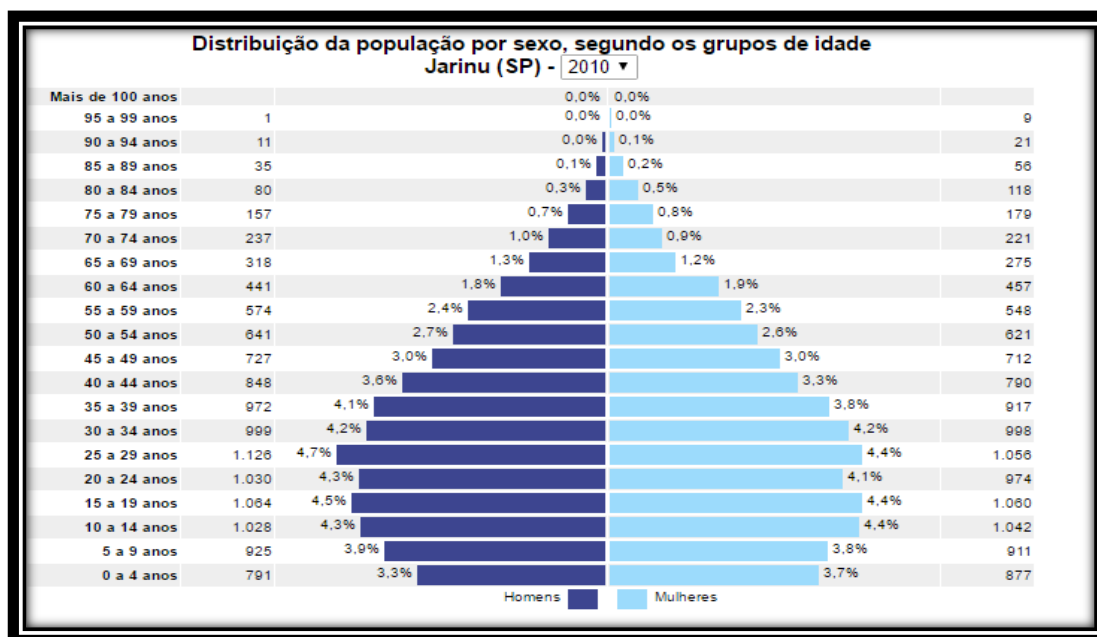


Fonte: Circuito das frutas

Apesar de possuir um clima tropical e subtropical favorável ao plantio de frutas diversas e fazer parte do circuito das frutas, encontrar-se na cidade uma fábrica automotiva de público específico, e um predomínio urbano, devido ao conglomerado de Jundiaí no entorno. Além disso, sua proximidade com um mercado em poucos quilômetros pode vir a acirrar a competição, visto que está à 12 km de Campo Limpo Paulista.

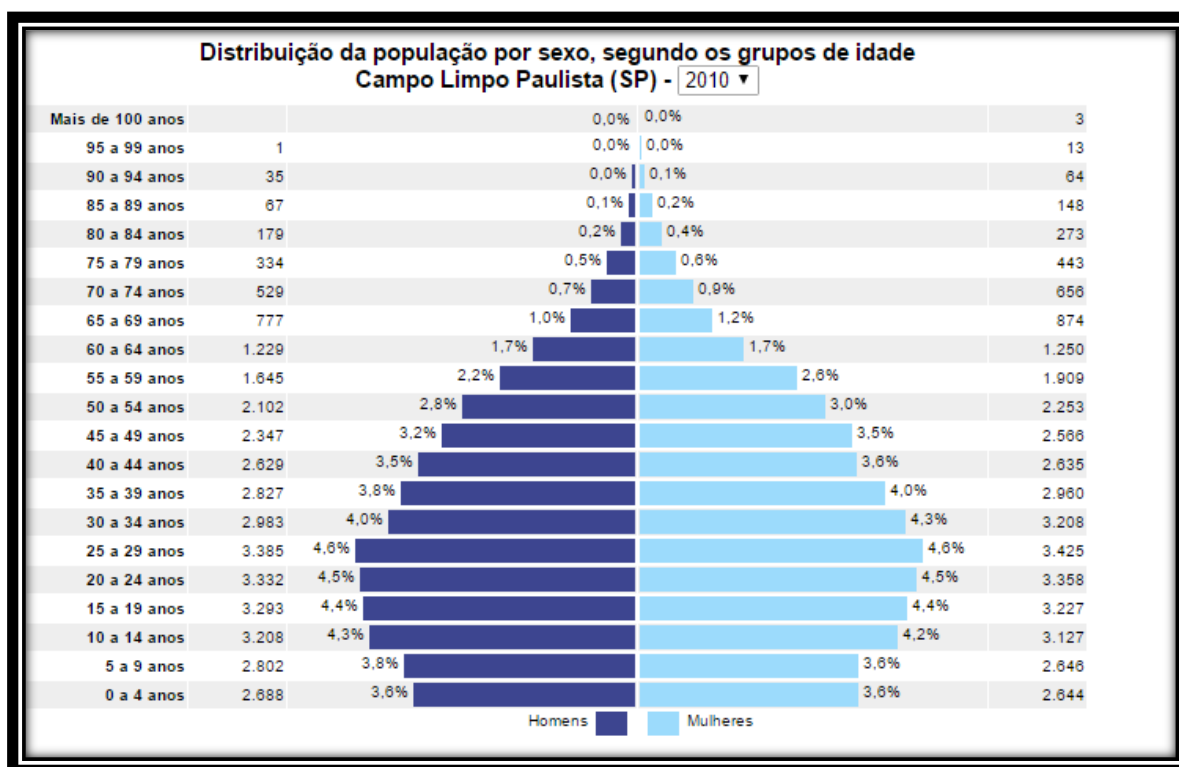
Nas Figuras 9 e 10, observamos que a região é composta de um público jovem-adulto considerável sendo a diferenciação por idade um componente competitivo não muito atraente e afetando uma possível formação de par produto/mercado com diferenciação por faixa etária ou sexo.

Figura 9: Faixa etária e sexo - Jarinu



Fonte: IBGE 2010

Figura 10: Faixa etária e sexo - Campo Limpo Paulista



Fonte: IBGE 2010

5.1.1.2. Etapa 2 - Fixar os objetivos permanentes

Nesta segunda etapa Contador (2008) apresenta que os proprietários ou acionistas, no momento de insatisfação ou nascimento da empresa, devem estabelecer e/ou explicitar seus objetivos permanentes, os quais, devem ser breves, desafiadores, sem imposição de meta numérica e de fácil entendimento, memorização ou aceitação.

Assim, para definir a missão, valores e crenças com a finalidade de satisfazer os anseios dos clientes e para fixar e caracterizar os objetivos permanentes baseados nas onze características apresentadas nos campos da competição adaptados, traçou-se um roteiro simples, o qual, resultou nas características conceituadas que irá auxiliar na formulação da estratégia competitiva da IES.

Quadro 10: Objetivos permanentes da FJ

Ordem	Campos adaptados	Singularidades	Características
1	Custo do investimento	Lucro Presente ou Lucro Futuro	Visando uma estrutura em construção o lucro futuro se adéqua ao momento.
2	Condição de pagamento	Prazo e rentabilidade	Rentabilidade atraente em médio e longo prazo
3	Auxílio financeiro	Fidelidade de clientes	Política de fidelização e produção do conhecimento voltados para desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão.
4	Pedagogia inovadora	Postura de Inovação	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado, possibilitando uma com estrutura bem definida e capaz de produzir atrativos pedagógicos visando resultados ativos fomentados de vocação, cooperação e interação entre ambientes, métodos pedagógicos e diretrizes eficazes de inovação curricular, pedagógica e avaliação do aprendizado.
5	Qualidade de ensino	Propósito institucional	A razão de ser e propósito da FJ será transmitir o conhecimento do ensino superior de forma estruturada com evolução constante da qualidade do ensino.
6	Diversidade das áreas de concentração	Expansão	O conhecimento evolui (Takeushi, Nonaka, 2008, p.115) e como postura expansionista uma instituição de ensino deve evoluir também para não se perder no tempo, espaço.
7	Localização	Liderança frente ao mercado e Grau de competitividade	Frente as grandes instituições o grau de liderança deve ser almejado como líder para ser sobrevivente, alinhada a demanda de mercado, favorável aos cursos institucionais, sendo competitiva em nível de igualdade com as concorrentes distantes e/ou regionais.
8	Projeto das instalações	Reinvestimento	Planejar previamente os investimentos e estudar qual atuação será importante conforme a demanda.
9	Qualidade do atendimento	Fidelidade dos empregados	Sem política prévia, verifica-se caso a caso
10	Imagem institucional	Tempo de sobrevivência e Cooperação com a concorrência	Ter grau de perenidade duradouro constituindo tradição de ensino por pares comprometidos com a educação, e cooperação variando com a concorrência, conforme demanda do mercado, além de fazer parceria de serviços e espaço.
11	Confiança institucional	Responsabilidade e ética	Comprometimento com o bem-estar, transparência, regras institucionais, garantias e desenvolvimento da comunidade interna e externa a instituição.

Fonte: Autora

5.1.2 Passo 2 - Estruturar o sistema de inteligência competitiva

Segundo Contador (2008), em um sistema de inteligência competitiva deve-se entender o macro e o microambiente empresarial e envolve todos os atores destes ambientes, independente do seu porte, sejam grandes, médias, pequenas ou microempresas. Este sistema necessita realizar funções que competem ao comitê de avaliação e a assessoria de inteligência da empresa. Tem a finalidade de coletar, analisar, selecionar, classificar, armazenar, restituir e distribuir as informações de forma concisa, clara e rápida.

Das atribuições do comitê de avaliação tem-se: as *funções* de fornecer informações e avaliar as estratégias competitivas que foram propostas pela assessoria de inteligência competitiva e a *composição* contendo especialista ou pessoa que conheça muito bem todas as áreas da empresa, além disso, possui caráter temporário de acordo com a necessidade de tomada de decisão.

Das atribuições da assessoria de inteligência competitiva tem-se: as funções de entender o macro ambiente; a estrutura do setor que a instituição está inserida; conhecer e entender os clientes; fornecedores e concorrentes potenciais, futuros e ocasionais; identificar as oportunidades, ameaças e riscos; analisar a viabilidade de aproveitar as oportunidades e as vantagens competitivas frente aos concorrentes; formular alternativas de estratégia competitiva de negócio; definir as estratégias competitivas operacionais; coordenar as ações para implementação das estratégias competitivas operacionais e realizar controles internos e externos; e promover o conhecimento dos resultados alcançados.

Para este estudo, tratando-se de uma instituição imaginária, independente do seu porte e as atividades das funções do comitê de avaliação e do sistema de inteligência da IES serão executados pela autora.

5.1.3 Passo 3 - Entender o negócio

Segundo Contador (2008) deve-se entender o negócio a partir da complexidade da organização, mercado e produto em decorrência a (re)formulação da estratégia competitiva, adotando conhecimento prévio que identifique os concorrentes, oportunidade, riscos, ameaças e agir antes deles.

5.1.3.1 Etapa 1 - Entender o macro ambiente empresarial

Segundo Contador (2008) entender o macro ambiente empresarial significa avaliar as variáveis políticas, legais, econômicas, demográficas, sociais, tecnológicas, culturais e ecológicas, antes que afetem a empresa.

Segundo Tachizawa et al. (2013) os fatores externos, tais como variáveis legais, influências políticas governamentais nacionais e internacionais, crescimento demográfico e populacional entre outros e que estão vinculados ao macro ambiente para auxiliar na composição do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, devem estar previstos na formulação estratégica.

A IES FJ apresenta-se inserida no segmento de educação. As políticas educacionais estão vinculadas ao Ministério da Educação. Segundo Censo MEC 2013 dentro do segmento de educação as faculdades são consideradas de pequeno porte e as universidades de grande porte.

Dentre alguns aspectos das variáveis econômicas, segundo Censo-MEC (2013), com a participação de 2391 IES, constatou-se que 87,4 % representam instituições privadas e 12,6% instituições públicas, todavia, 84,3% são faculdades e possuem 29,2% dos matriculados e 8,2% são universidades com 53,4% dos matriculados. Observa-se que as universidades, públicas e privadas, possuem o maior percentual de matrículas apesar de estarem em menor quantidade. O crescimento deste mercado está apoiado a políticas governamentais e acordos internacionais para expandir e abranger o maior número de pessoas alfabetizadas e graduadas. Todavia, as políticas governamentais

atreladas à economia do país afetam diretamente o setor que expandiu nos últimos 10 anos, através de auxílios financeiros, ampliando da rede de ensino.

Geograficamente as IES estão concentradas na região sudeste, conforme demonstra a Figura 2, seguida pela região nordeste e sul, lembrando que o contingente populacional nestas regiões também é bastante acentuado, como observado na Tabela 5.

Figura 11: Censo sobre o número de IES pública e privada

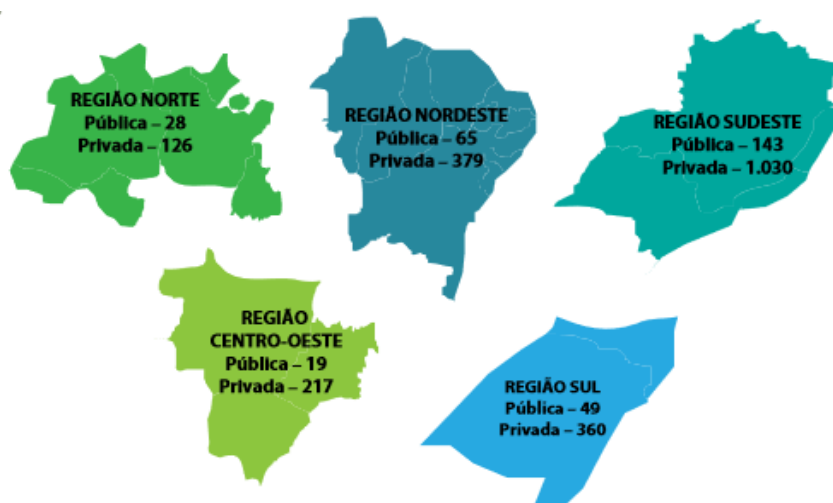


Figura 2.1 – Número de Instituições de Educação Superior, por Categoria Administrativa (Pública e Privada), segundo a Região Geográfica – Brasil – 2012

Fonte: MEC/Inep. Figura elaborada pela Deed/Inep.

Fonte: INEP

Tabela 5: População no Censo Demográfico 2010 - IBGE

Regiões e Unidades federativas	População no Censo Demográfico 2010 - IBGE 01.08.2010
Brasil	190 755 799
Norte	15 864 454
Nordeste	53 081 950
Sudeste	80 364 410
Sul	27 386 891
Centro-Oeste	14 058 094

Fonte: IBGE2010

Dentro do macro ambiente, visa-se também a melhoria na qualidade do ensino, diferenciação, cumprimento de acordos internacionais, variáveis ecológicas, tecnológicas e culturas atreladas ao segmento de educação através da criação e/ou oferta de cursos visando as características e necessidades regionais e de mercado, do ponto de vista do aluno como produto, bem como aspectos de escolhas pessoais do

indivíduo do ponto de vista do aluno como mercado. Para Casartelli, Rodrigues, Bittencourt, Garibotti (2010) as análises dos macros e micros ambientes das organizações apoiam no processo de tomada de decisão sobre os objetivos e estratégias e, portanto, auxiliam na formulação estratégica.

5.1.3.2 Etapa 2 - Entender a estrutura da empresa e identificar os disputantes de sucesso

O segmento de educação está vinculado ao setor terciário, o qual presta serviços educacionais, tendo como atividade econômica a troca monetária e/ou social pelo conhecimento, pode estar vinculado ao primeiro setor, governo caso seja educação pública ou ao segundo setor caso seja empresa privada. Este estudo será focado o segundo setor. Neste estudo para análise do segundo setor - instituição privada será utilizado as cinco forças de Porter (1986): 1) ameaças de um novo entrante; 2) poder de negociação dos compradores; 3) poder de negociação dos fornecedores; 4) ameaças de produtos substitutos; e 5) rivalidade entre as empresas existentes.

1) Ameaças de novos entrantes

Podem-se considerar novos entrantes novas faculdades e/ou as já existentes, visto que a política de expansão estudantil do governo está vinculada a acordos internacionais, além disso, as turbulências econômicas e políticas criam um quadro de incerteza para novos investimentos e as retaliações das IES já estabelecidas também podem ser consideradas com ameaças, todavia, essas ameaças potenciais ao serem percebidas como ameaças reais, podem ser relacionadas aos campos da competição condição de pagamento, por exemplo, que se volta para o mercado facilitando os pagamentos dos clientes, ou o campo da competição localização que pode voltar-se para as necessidades regionais para formação de alunos em um determinado curso por exemplo.

2) Poder de negociação dos compradores

Para efeito da análise do poder de negociação dos compradores, devem-se entender os clientes como sendo os potenciais alunos da FJ que residem e/ou trabalham num raio de 50 km em seu entorno.

Visa destes clientes-alunos satisfazer o desejo de obter a aquisição do conhecimento transmitido pelos agentes institucionais. Procura-se atingir o mercado regional das classes B e C com desejo e potencial para adquirir o produto/ensino, dissimilá-lo, ampliá-lo e trazer novos compradores, agregando valor diferenciado, facilmente percebida, porém difícil de ser copiada.

Assim, para a formulação estratégica competitiva deve-se considerar a vontade deste cliente em alcançar a satisfação de cursar e retornar para fazer novos cursos de mesmo nível ou em níveis mais elevados pode levá-lo a divulgar a instituição junto aos seus.

3) Poder de negociação dos fornecedores;

Tratando-se de IES os aspectos dos fornecedores podem ser colocados sobre dois segmentos: no primeiro estão os fornecedores de materiais necessários à manutenção da estrutura da IES. São os equipamentos, material didático, de consumo, estrutura física e tecnológica entre outros. No segundo segmento estão os fornecedores de conhecimento aos alunos, ou seja, corpo docente. Assim, estes dois segmentos podem ser utilizados na formulação da estratégia competitiva ao serem relacionados com a qualidade do que será ofertado aos alunos, seja em material/equipamento, seja na qualidade do que será transmitido, ou seja, a experiência, conhecimento e potencial do corpo docente.

4) Ameaças de produtos substitutos

Os cursos tecnológicos e cursos livres podem ser vistos com na IES com substitutos, que ao longo dos anos devido a especificidade do mercado, e a necessidade de um estreitamento entre os profissionais e as empresas, opta-se por

promover os cursos profissionalizantes (tecnológicos e livre) de curta duração. Segundo Favretto e Moretto (2013) ocorreu nos anos de 1996 um empenho do MEC para a criação e ampliação desses cursos para isso reformulou-se a LDB e SINAES para avaliar esses cursos.

Desta maneira, o crescimento dos produtos substitutos que buscam a formação rápida do indivíduo e o estreitamento das relações entre as empresas e os profissionais podem apresentar conflitos entre a demanda de alunos desses cursos com a demanda dos alunos dos cursos regulares, servindo de alerta para a formulação da estratégia competitiva, uma que esta modalidade vem aumentando, algumas IES podem propor que cursos modulares agreguem disciplinas comuns e/ou propor parceria com outras IES, servindo como polo educacional.

5) Rivalidade entre as empresas existentes

A análise da rivalidade foi feita com base na principal concorrente, onde se observou cinco fatores que intensificam a rivalidade: número de concorrentes, custo de estocagem, diversidade, diferenciação e crescimento do mercado. Constatou-se que não há grande número empresas ao redor, por ser IES não há custos de estocagem, a concorrente possui alta diversidade em número de cursos, além disso, considerou-se a qualidade de ensino como diferenciação e o crescimento do mercado, se considerou as Figuras 11 e 12 que apresenta a faixa etária, a qual, apresenta um grande contingente populacional na idade entre 20 e 54 anos, que podem vir a se tornarem novos clientes.

Assim constatou-se que a rivalidade entre IES dos municípios de Campo Limpo Paulista e Jarinu, apresenta uma baixa rivalidade, visto que a diferenciação propicia isolamento contra a rivalidade competitiva, causando uma lealdade e menor sensibilidade a preços, dos cinco fatores analisados, somente o fator diversidade mostrou-se forte para intensidade da rivalidade.

5.1.3.3 Etapa 3 - Entender clientes e fornecedores

Neste trabalho analisa-se o cliente como o aluno, e o principal fornecedor o corpo docente, visto que o ensino é o produto.

Segundo o censo do IBGE 2015 os alunos secundaristas do município da principal concorrente em relação ao número de matriculados, são prováveis 3772, destes 413 estudam em escolas particulares, diferenciando-se economicamente do 3359 que estudam em escolas públicas. Em percentual, 89% da população vem da rede pública de ensino. Em comparação com Jarinu que possui 1360 secundaristas matriculados, 64 estão em escolas particulares enquanto 1296 dos secundaristas matriculados, ou seja, 95% estudam em rede pública de ensino. O índice de desenvolvimento humano vem aumentando consideravelmente nas duas cidades de Jarinu e Campo Limpo Paulista, nas últimas décadas. Intuindo-se uma melhora da condição socioeconômica da população.

Em análise dos fornecedores, com base na concorrência, os instrumentos de avaliação do MEC entre outros índices de avaliação, prevê um corpo docente adequado e capacidade para emitir nota 5 como máxima, a qual a principal concorrente obteve em alguns dos seus cursos no ano de 2015.

5.1.3.4 Etapa 4 - Identificar concorrentes potenciais

Segundo Contador (2008) identificar os concorrentes significa conhecer e analisar os pares e os campos das empresas do mesmo segmento de deseja competir.

A concorrente direta está localizada a 12 km a sudoeste e da FJ. Todavia por fazer parte o aglomerado de Jundiaí, que no raio de 50 km em torno existe outros concorrentes indiretos, tais como, faculdades em Jundiaí pública e privada, localizados a 23 km da cidade de Jarinu. Considerando a formulação estratégica competitiva pelo modelo CAC para competir nos campos e armas adequados para o par produto/mercado almejados.

5.1.3.5 Etapa 5 - Entender os concorrentes potenciais

As características da principal concorrente que foi fundada em 30 de dezembro de 1998, possui estrutura de grande porte, apesar se ser classificada como faculdade, pequeno porte, com mais de 40 cursos envolvendo as áreas bacharelado, tecnológicas e licenciaturas, equipada com laboratórios, biblioteca estruturada e cursos de níveis variados, que atende ao aglomerado de Jundiaí, entre outros estados e municípios, com corpo docente altamente especializado, com maioria de mestres e doutores em diversas áreas de atuação, bem como um mercado consciente e satisfeito com as instalações institucional e credenciamento com nota 5 (máxima), indicador de altamente adequado segundo instrumento de avaliação INEP.

Uma análise mais detalhada deste principal concorrente é apresentada na subseção 5.1.5.1 em quem se apresenta os resultados da pesquisa elaborada junto à essa instituição

5.1.4 Passo 4 - Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos

5.1.4.1 Etapa 1 - Identificar oportunidades, ameaças e riscos

Segundo Contador (2008) as oportunidades, as ameaças e os riscos podem ser identificados similarmente ao entendimento do negócio. Porém existem duas diferenças sendo a primeira relativa ao conteúdo, o qual pode ser percebido com maior facilidade e a segunda refere-se à finitude que se entende que as etapas do processo anterior são finitas.

Autores contemporâneos afirmam que a estratégia competitiva deve ser reavaliada quando surge um fato novo. A construção da matriz SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), permite uma análise estruturada para avaliar este fato novo que do ser definido como: oportunidade das circunstâncias favoráveis e do ambiente empresarial favorável; ameaça quando ocorre movimento competitivo dos oponentes; desejo de ser mais competitivo e insatisfação do proprietário no seu ambiente empresarial. Além disso, deve-se observar o macro ambiente empresarial e o surgimento de novos concorrentes. Rejeita-se, desta forma, a ideia de fixar data para a elaboração do planejamento estratégico competitivo.

Para essa identificação, utilizou-se a caracterização do macro ambiente e o ambiente interno e externo, através da construção de uma matriz SWOT, como mostra o Quadro 11.

5.1.4.2 Etapa 2 - Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade

Segundo Contado (2008) a análise da viabilidade de uma oportunidade deve ser feita antes da (re)formulação da estratégia competitiva e esta análise pode ser feita através das combinações entre negócio atual com mercado novo ou atual e negócio novo com mercado novo ou atual.

Para fins de estudo será estabelecido que se refira a oportunidade de um negócio atual em um mercado atual, visto que a FJ é uma instituição imaginária que irá atuar em um mercado com seu maior concorrente num raio de 12km.

Em análise da viabilidade das oportunidades para FJ, tem-se nas informações da matriz SWOT percebe-se a preocupação com a qualidade de ensino e política governamental e expansionista, todavia, a instabilidade política e econômica do país sempre será uma ameaça constante os riscos desta dependência podem levar prejuízos irreversíveis, todavia, outros caminhos e propostas alternativas como parcerias, podem ser de grande valia para tempos de crise.

Quadro 11: Análise SWOT da FJ

Oportunidades	Ameaças	Natureza das armas	Campos adaptados	Forças	Fraquezas
Desenvolvimento econômico com mão de obra especializada.	Instabilidade econômica e política acirrada	Planejamento	Custo do investimento	Almejar sede própria	Prevenir-se de altos gastos, descontrole financeiros e diminuição entrada de recursos
Estabilidade econômica e políticas governamentais	Inadimplência	Planejamento	Condição de pagamento	Desenvolver plano de contingência financeira	Prevenir-se das turbulências do macro ambiente
Desenvolvimento social da região	Baixa valorização das ações institucionais e alta valorização do valor monetário	Planejamento	Auxílio financeiro	Desenvolver o despertar pela pesquisa e extensão	Prevenir-se de atos convenientes sem um real inspiração que podem distorcer o interesse pela pesquisa e extensão
Proposta pedagógica inovadora	Período de adaptação de novas propostas pedagógicas	Produção	Pedagogia inovadora	Realizar auto avaliação das práticas a serem implantadas	Atentar para novas técnicas e tecnologias
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI - Projeto Pedagógico Institucional e PPC - Projeto Pedagógico de Cursos com postura expansionista.	Exigências de avaliação do MEC	Produção	Qualidade de ensino	Comprometer-se com qualidade contínua	Atentar-se para mecanismos internos de avaliação da qualidade
Novos cursos	Custos com novos cursos	Produção	Diversidade das áreas de concentração	Elencar áreas do conhecimento via pesquisa de mercado e necessidade da região	Prevenir-se para atender a todas as especialidades de áreas de conhecimento
Explorar o mercado regionalizado	IES existentes	Produção	Localização	Buscar localização privilegiada em região periférica que atende o público alvo	Atentar-se a acesso limitado de transporte público
Explorar os espaços formais e informais	Evasão estudantil	Planejamento	Projeto das instalações	Automatizar as atividades administrativas.	Prevenir-se a processos não totalmente estruturados -investimentos de acordo com a demanda.
Promover atividades que harmonize cooperação e clientes internos e externos	Comprometimento deficiente entre colaboradores	Atendimento	Qualidade do atendimento	Investir em capacitação de atendimento - público variável	Prevenir-se de comunicação interna deficiente com estrutura departamental.
Realizar parcerias com outras IES ou empresas cooperativas	Dependência de políticas governamentais	Cooperação	Imagem institucional	Obter profissionais capacitados (especialista, mestre e doutor)	Prevenir-se quanto a necessidade de captar confiança e imagem institucional confiável e satisfatória enquanto IES nova no mercado
Explorar a capacidade do corpo docente	Reposição de profissionais adequados e capacitados.	Cooperação	Confiança institucional	Elaborar legislação e normas bem definidas	Atentar-se a gestão pedagógica e administrativa dos proprietários

Fonte: Autora

Em observação a estratégia operacional, tem-se maioria dos pontos da matriz SWOT se relacionando com as armas, tais como: as forças se relacionando com armas planejamento, produção, cooperação e atendimento, onde investimentos no corpo docente, e atendimento leva a melhoria do processo de produção do conhecimento; as ameaças com as armas de planejamento e administração, que necessitam de atenção constante e contínua; as fraquezas com atendimento onde se observa a estrutura organizacional e problemática de comunicação interna e as oportunidades com as de produção e cooperação, visto que apesar de órgãos governamentais podem trazer uma ameaça por dependência, também cria grandes oportunidades de expandir a instituição.

5.1.5 Passo 5 - Formular alternativas para a estratégia competitiva de negócio

5.1.5.1 Etapa 1 - Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes

Para identificar o posicionamento competitivo o modelo CAC utiliza 5 sub-etapas.

- *Sub-etapa 1 - Identificar com clareza os segmentos do mercado de clientes (comprador) para cada produto.*

Nessa sub-etapa ocorre a identificação dos pares produto/mercado. Vale salientar que o valor percebido dos pares produto/mercado foi identificado conforme Quadro 7. Todavia para efeito deste estudo na aplicação dos conceitos analisado e adaptados para IES, foi escolhido o produto/mercado, conforme Quadro 12.

Quadro 12: Segmento do mercado de clientes para o produto

Entidade	Instituição particular de Ensino Superior
Produto	Ensino (formação para a profissão)
Cliente	Aluno e sociedade
Mercado	Secundaristas com menor preparo num raio de 50 km

Fonte: Autora

No que se refere a IES o produto oferecido não diferencia o mercado consumidor pela idade, sexo, região entre outros e sim pelo pré-requisito de matrícula, exigido pelo MEC, Portaria MEC nº107, de 28 de janeiro de 1981.

- *Sub-etapa 2 - Identificar os prováveis campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado.*

Nesta sub-etapa identificam-se os campos que a instituição pretende competir e se a estratégia é facilmente percebida. Esta identificação ocorre através dos atores institucionais internos. Todavia, para este estudo como a instituição não existe, seriam os prováveis campos.

- *Sub-etapa 3 - Identificar as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado.*

Nesta sub-etapa o produto deve ser reconhecido como diferenciador dentre os concorrentes sendo identificado nos macrocampos e almejado e valorizado pelos clientes de cada para produto/mercado. Neste estudo o produto é o ensino o diferenciador conforme pesquisa dos clientes da concorrente a qualidade apresenta destaque entre todos os outros campos.

- *Sub-etapa 4 - Identificar os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes em cada par produto/mercado.*

Nesta sub-etapa os campos e coadjuvantes dos concorrentes devem ser reconhecido como diferenciador e sendo identificados em seus macros campos e valorizados pelos clientes de cada para produto/mercado.

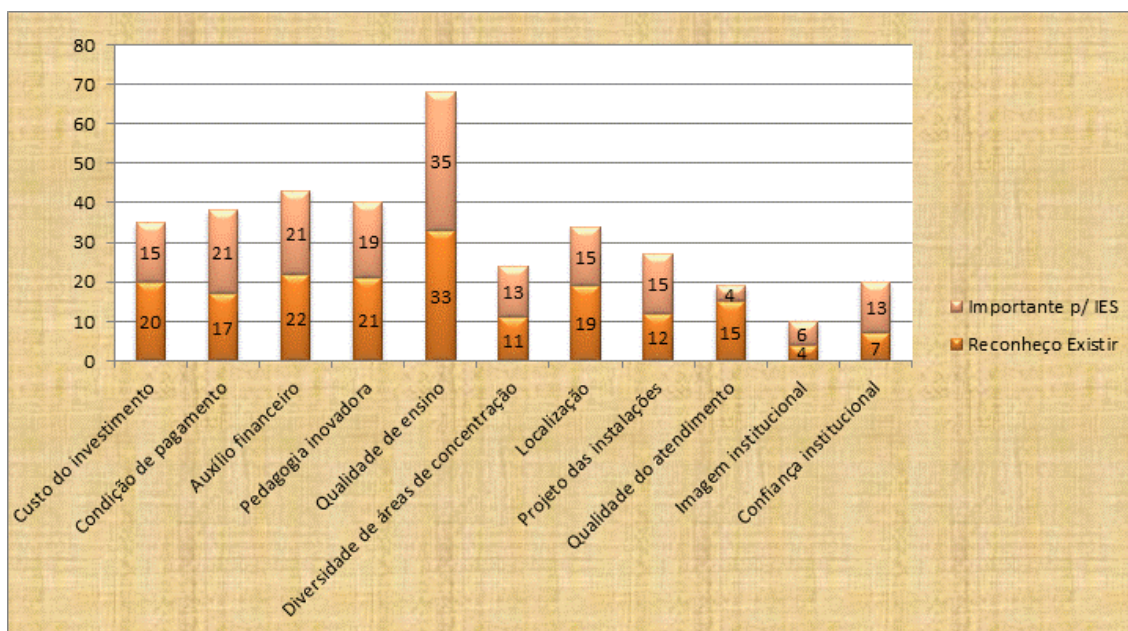
Para este estudo, após a síntese das sub-etapas 2, 3 e 4 e tratando-se de uma análise do modelo CAC que possui sua tese validada, foi utilizado um questionário aplicado aos alunos de uma faculdade concorrente com consentimento da direção da faculdade (Anexo 1).

Foi aplicado o questionário PR (Apêndice 1) aos coordenadores de curso e somente três responderem, todavia, não representam todas as áreas do conhecimento, sendo 1 de humanas e 2 de exatas, lembrando que apesar de exatas possui aproximadamente 43% dos cursos da instituição, faltou a área de biológicas. Assim estes questionários foram invalidados.

Foi aplicado o questionário PB (Apêndice 2) com os 11 campos adaptados para IES para os clientes da IES concorrente, a palavra campos foi denominação de atributo. Os questionários foram aplicados em 50% dos cursos em períodos diferentes: noturno e diurno. Foram coletados 60 questionários sendo 1 anulado (Apêndice 4).

O Gráfico 2 apresenta os atributos mais bem votados e reconhecidos como existentes na IES e percebidos pelos alunos no concorrente e os atributos que os alunos mais valorizam independente da concorrente possuir ou não.

Gráfico 2: Atributos reconhecidos e valorizados pelos alunos na concorrente



Fonte: Autora

Foram eleitos cinco campos mais bem votados, conforme a valorização dos clientes e um sexto campo que identifica grande potencial de exploração, visto que é pouco explorado pela concorrência.

Os campos escolhidos para competir foram: Custo do investimento; Condição de pagamento; Auxílio financeiro, pedagogia inovadora, qualidade de ensino e projeto das instalações. Todavia, o campo custo do investimento pode vir a conflitar com o campo condição de pagamento, desta forma este último será o preterido para a análise.

- *Sub-etapa 5 - Obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo (sub-etapas 2 e 4) para cada par produto/mercado.*

O Quadro 13 demonstra a análise dos resultados sintetizando as sub-etapas anteriores.

Quadro 13: Mapa estratégico 1: Campos da competição valorizados pelos clientes e percebidos pelos clientes no concorrente.

Campos da competição valorizados e percebidos pelos clientes no concorrente						
Produto: Ensino						
Mercado: Alunos						
Campo da Competição	Custo do investimento	Condição de pagamento	Auxílio financeiro	Pedagogia inovadora	Qualidade de ensino	Projeto das instalações
Valorizados pelos clientes		2o.	3o.	4o.	1o.	5o.
Identificados pelos clientes na concorrência	4o.	5o.	2o.	3o.	1o.	
Objetivos permanentes			x	x	x	
SWOT oportunidade e ameaça	x	x				x

Fonte: Autora

Por tratar-se instituição imaginária, não há armas atuais para serem identificadas, desta forma, as armas utilizadas serão as 44armas adaptadas para as IES. Para a classificação e a intensidade das armas serão considerados o que se desejaria e/ou o que se considera ter como necessário inicialmente para constituir uma IES.

Em seguida calcular os focos e dispersões segundo estas decisões. Desta forma os itens abaixo são apresentados para que a segunda etapa desse passo possa ser consolidada.

1) Determinação do conjunto de armas

Em virtude deste estudo ser uma análise do modelo CAC para aplicação no segmento de educação, será utilizado o conjunto de armas adaptadas conforme Quadro 9.

2) Classificação das armas segundo a importância para a competição

Segundo Contador (2008) uma arma será relevante para um campo da competição quando proporcionar elevada vantagem competitiva, sendo que está arma pode ser relevante para um determinado campo e irrelevante ou semi-relevante para outro, além disso,

recomenda-se que as armas da competição sejam relevantes e semi-relevantes em um terço ou um quarto respectivamente.

Para classificação da arma da competição segundo sua importância como relevante, semi-relevante ou irrelevante, recomenda-se dois métodos: Matriz de priorização e índice de Nihans (quantitativo) ou método expedito (subjetivo)

Segundo Contador (2008) a matriz de priorização das armas é matriz quadrada que contém as armas da competição selecionadas em linhas e colunas e é atribuído peso que variam de +2 a -2 os pesos são somados e assim podem ser colocados segundo ranking de relevância. O índice de Nihans é aplicado apenas em números positivos, adiciona-se uma constante a coluna de somas dos pesos de cada arma.

Segundo Contador (2008) o método expedito é necessário a construção de uma matriz de relacionamento das armas aos campos, a qual, possui uma coluna com as armas descritas nas linhas e duas colunas divididas em relevantes e irrelevantes, as quais, serão preenchidas com os valores um (1) ou zero (0), sendo o 1 para relevante/irrelevante e zero quando a arma não for relevante/irrelevante. Este método faz uma análise subjetiva através de pessoas ou grupo de pessoas que conhecem bem a empresa, que identifiquem dentro da lista das armas da competição selecionadas, aquelas armas que dão vantagem competitiva.

Para este estudo foi adotado o método expedito, o qual, 1/3 das armas serão relevantes e 1/3 semi-relevantes. Para a matriz de relacionamento será atribuído os valores (1) para relevante e (0) para irrelevante, conforme recomendação do método, com base no conhecimento da concorrente, tendo em vista que a instituição ainda não existe. O Quadro 14 tem-se a classificação das armas da competição segundo a importância para a competição.

Quadro 14: Classificação das armas segundo a importância para a competição da FJ

Natureza	no.	Campos	Condição de pagamento			Auxílio financeiro			Pedagogia inovadora			Qualidade de ensino			Projeto das instalações		
			Rtd.	Imd.		Rtd.	Imd.		Rtd.	Imd.		Rtd.	Imd.		Rtd.	Imd.	
		Armas da competição adaptadas															
Produção	1	Métodos inovadores de ensino	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R
	2	Sistemas acadêmicos	1	0	R	0	0	S	1	0	R	1	0	R	0	0	S
	3	Material de apoio ao ensino	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1	0	R	1	0	R
	4	Conselhos de classe	0	1	I	0	0	S	1	0	R	1	0	R	0	0	S
	5	Reuniões com docentes	0	1	I	1	0	R	0	0	S	1	0	R	0	1	I
Atendimento	6	Site institucional	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	R	0	1	I
	7	Sistemas acadêmicos	0	0	S	0	0	S	0	1	I	1	0	R	0	0	S
	8	Equipe de tecnologia de informação	0	0	S	0	1	I	0	0	S	0	0	S	1	0	R
	9	Dimensionamento do número de funcionários atendentes e de apoio	0	1	I	0	1	I	0	0	S	0	0	S	1	0	R
	10	Cortesia no atendimento	1	0	R	0	0	S	0	1	I	0	1	I	0	1	I
	11	Uniformidade (ou padronização) e consistência do atendimento	1	0	R	0	1	I	0	1	I	0	0	S	1	0	R
	12	Monitoramento da atividade de atendimento.	1	0	R	0	0	S	0	1	I	0	1	I	0	1	I
Planejamento	13	Entendimento do negócio	1	0	R	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1	0	R
	14	Estudo da localização da IES	0	0	S	1	0	R	1	0	R	0	0	S	1	0	R
	15	Técnicas aplicadas a projeto civil e arquitetônico	0	0	S	0	1	I	0	0	S	0	0	S	1	0	R
	16	Arranjo físico das instalações	0	0	S	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1	0	R
	17	Projeto de interiores	0	0	S	0	1	I	0	1	I	0	1	I	1	0	R
	18	Estudos econômicos	1	0	R	0	0	S	1	0	R	0	0	S	0	1	I
	19	Estrutura organizacional	0	1	I	0	1	I	0	0	S	0	1	I	0	1	I
	20	Definição explícita da estrutura de poder na empresa	1	0	R	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	I
	21	Organização da equipe de projeto pedagógico	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	0	S
	22	Programa de capacitação pedagógica dos docentes	0	1	I	0	0	S	1	0	R	1	0	R	0	0	S
	23	Pessoal técnico acadêmico capacitado e motivado	0	0	S	0	1	I	0	0	S	0	1	I	0	0	S
	24	Comunicação com os estudantes potenciais e com setores da sociedade (empresas, entidades de classe)	1	0	R	1	0	R	0	0	S	0	0	S	0	0	S
	25	Programa para integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços.	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R
	26	Estratégias de marketing	1	0	R	0	0	S	0	1	I	0	1	I	0	0	S
Administrativa	27	Comunidade colaborativa	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	0	S	0	0	S
	28	Controle do desempenho operacional	0	0	S	0	0	S	0	1	I	0	1	I	0	1	I
	29	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	1	I	0	0	S	0	1	I	1	0	R	0	1	I
	30	Programa permanente de aumento da produtividade administrativa	0	1	I	0	0	S	0	1	I	0	1	I	1	0	R
	31	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	1	0	R	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	0	S
	32	Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	1	0	R	1	0	R	0	0	S	0	0	S	0	0	S
	33	Centralização das compras	0	1	I	0	0	S	0	0	S	0	1	I	0	1	I
	34	Disponibilidade de recursos financeiros	1	0	R	1	0	R	0	0	S	0	0	S	0	1	I
	35	Administração de crédito	1	0	R	1	0	R	0	1	I	0	1	I	0	1	I
	36	Recrutamento e seleção de pessoal	0	1	I	0	1	I	0	0	S	0	0	S	0	1	I
	37	Capacitação de pessoal administrativo	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	0	S
	38	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	I
	39	Integração entre funcionário e empresa	0	1	I	0	1	I	0	0	S	0	0	S	0	0	S
	40	Política de retenção de funcionários e de estabilidade no emprego	0	0	S	0	1	I	0	0	S	0	0	S	0	0	S
Cooperação	41	Relações governamentais	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	0	S
	42	Programa de parceria com empresas	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R
	43	Intercâmbio institucional	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1	0	R	0	1	I
	44	Integração com instituições concorrentes	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R
		Somatória	15	14		15	14		15	14		15	14		15	14	

Fonte: Autora

3) Proposta para identificação da intensidade das armas

Segundo Contador (2008) a intensidade das armas pode ser identificada através da formulação de um questionário, o qual é elaborado através de um grupo de profissionais que conhecem bem a empresa e respondido por outro grupo para que as informações não fiquem comprometidas. Para cada arma deve ser feita uma pergunta no formato do Quadro 15, a resposta deve variar entre zero e 5 onde zero é quando a arma não é utilizada, 1 quando for muito pouco utilizado e 5 quando for intensamente utilizada, seguindo os seguintes critérios: 1 para afirmar plenamente a situação A; 5 para afirmar plenamente a situação B; 2 ou 4 para afirmar se a situação está mais próxima de A ou de B respectivamente; 3 para posição intermediária; e 0 para não utilizada.

Quadro 15: Questionário do domínio da intensidade

Questionário - Domínios da intensidade							
Nome da arma	1	2	3	4	5		
Assine o nível de utilização ou intensidade de utilização							
A <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>Descrição do conteúdo e a não utilização da arma pela empresa</td></tr></table> B <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>Descrição do conteúdo e a utilização da arma pela empresa</td></tr></table>						Descrição do conteúdo e a não utilização da arma pela empresa	Descrição do conteúdo e a utilização da arma pela empresa
Descrição do conteúdo e a não utilização da arma pela empresa							
Descrição do conteúdo e a utilização da arma pela empresa							

Fonte: Adaptado de Contador (2008, p. 115)

Estes níveis segundo Contador (2008) foram pesquisados e aplicados exhaustivamente até que se chegou aos números de 1 a 5 (mais zero) como favoráveis para atingir a intensidade da arma.

Para a aplicação deste método a instituição deverá dispor de tempo e recursos, pois é uma tarefa longa e necessária, todavia, caso a empresa esteja com tempo e recursos insuficientes, pode aplicar o método expedito para identificar a intensidade das armas como alternativa. Por ser uma instituição não existente, optou-se por utilizar para a definição de uma provável intensidade proposta como desejável como entrante no seguimento.

Tabela 6: Proposta de intensidade das armas da competição - FJ

Natureza	no.	Armas da competição adaptadas	IA
Produção	1	Métodos inovadores de ensino	5
	2	Sistemas acadêmicos	5
	3	Material de apoio ao ensino	5
	4	Conselhos de classe	4
	5	Reuniões com docentes	4
Atendimento	6	Site institucional	4
	7	Sistemas acadêmicos	4
	8	Equipe de tecnologia de informação	3
	9	Dimensionamento do número de funcionários atendentes e de apoio	3
	10	Cortesia no atendimento	1
	11	Uniformidade (ou padronização) e consistência do atendimento	3
	12	Monitoramento da atividade de atendimento.	1
Planejamento	13	Entendimento do negócio	3
	14	Estudo da localização da IES	3
	15	Técnicas aplicadas a projeto civil e arquitetônico	1
	16	Arranjo físico das instalações	3
	17	Projeto de interiores	1
	18	Estudos econômicos	1
	19	Estrutura organizacional	1
	20	Definição explícita da estrutura de poder na empresa	1
	21	Organização da equipe de projeto pedagógico	5
	22	Programa de capacitação pedagógica dos docentes	4
	23	Pessoal técnico acadêmico capacitado e motivado	1
	24	Comunicação com os estudantes potenciais e com setores da sociedade (empresas, entidades de classe)	3
	25	Programa para integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços.	5
	26	Estratégias de marketing	1
Administrativa	27	Comunidade colaborativa	3
	28	Controle do desempenho operacional	1
	29	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	4
	30	Programa permanente de aumento da produtividade administrativa	1
	31	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	1
	32	Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	3
	33	Centralização das compras	1
	34	Disponibilidade de recursos financeiros	3
	35	Administração de crédito	1
	36	Recrutamento e seleção de pessoal	2
	37	Capacitação de pessoal administrativo	1
	38	Sistema de avaliação de pessoal	1
	39	Integração entre funcionário e empresa	3
	40	Política de retenção de funcionários e de estabilidade no emprego	3
Cooperação	41	Relações governamentais	5
	42	Programa de parceria com empresas	5
	43	Intercâmbio institucional	4
	44	Integração com instituições concorrentes	5

Fonte: Autora

4) Cálculo das variáveis almejadas: intensidade, foco e dispersão das armas da competição

Segundo Contador (2008) o modelo CAC é qualitativo e quantitativo, o que lhe permite uma vantagem sobre os outros modelos, onde o método quantitativo de cálculo das variáveis é simples e utiliza uma planilha Excel para facilitar a confecção dos cálculos.

Desta forma para o cálculo das variáveis da FJ foi confeccionada uma planilha conforme recomendação de Contador (2008, p. 119), a qual apresenta 29 colunas, sendo que a primeira conte a natureza das armas, a segunda a numeração das armas, a terceira as armas da competição e a quarta a intensidade das armas. As outras colunas apresentam os cinco campos da competição escolhidos. Nas colunas 5,10,15,20 e 25 representam as armas relevantes; nas colunas 6,11,16,21 e 26 as armas irrelevantes; nas colunas 8, 13,18, 23 e 28 apresentam o foco das armas; e nas colunas 9, 14, 19, 24 e 29 a dispersão das armas.

Vale lembrar que a relevância foi calculada conforme Quadro 14. O cálculo é realizado para cada campo da competição. Para exemplificar a confecção dos dados, será considerando campo condição de pagamento, com as colunas 5 a 9 e de forma similar foi realizado nos outros campos.

O cálculo do foco em relação a cada arma da competição (FA) é realizado pela multiplicação da coluna 2 (Intensidade da arma representada na coluna 1) pela coluna 5 (relevância da arma), $F_{Arma} = Int. Arma * Rel. Arma$. O cálculo da dispersão em relação a cada arma da competição (DA) é realizado pela multiplicação da coluna 4 (Intensidade da arma representada na coluna 3) pela coluna 6 (irrelevância da arma), $D_{Arma} = Int. Arma * Ir. Arma$.

Por fim, a penúltima linha apresenta a somatória de individual das colunas e na última linha o cálculo final da intensidade, o foco e dispersão.

Para o cálculo da intensidade, foi dividido a somatória da intensidade pela quantidade de armas da competição, $IA = 122/44 = 2,77$.

Para o cálculo do foco (F) foi realizado a divisão da somatória do foco pela multiplicação da somatória da relevância pela nota máxima da intensidade das armas, $F = 35/(15*5) = 0,47$.

Para o cálculo da dispersão (D) foi realizado a divisão da somatória da dispersão pela multiplicação da somatória da irrelevância pela nota máxima da intensidade das armas, $D = 39/(14*5) = 0,56$.

5) Cálculo das variáveis de aproveitamento e poderio competitivo

A partir dos valores obtidos nos cálculos de foco e dispersão, foram calculadas as variáveis de aproveitamento e poderio competitivo.

Segundo Contador (2008) o aproveitamento é a capacidade da empresa de ser competitiva com menor custo e é medida pela diferença entre o foco e a dispersão das armas competitivas no mesmo campo da competição.

Segundo Contador (2008) o poderio competitivo da empresa em um subconjunto de campos é a média dos valores do foco de cada campo da competição e de cada campo coadjuvante que forma esse subconjunto de campos.

O poderio competitivo é medido pela média do foco dos campos da competição com focos dos campos coadjuvante da competição e o poderio máximo pela média maiores focos dos campos da competição com os maiores focos dos campos coadjuvante da competição, conforme apresenta o mapa estratégico 2 (Quadro 17).

A relação entre o poderio competitivo pelo poderio competitivo máximo apresenta o poderio máximo almejado de 68% para FJ.

5.1.5.2 Etapa 2 - Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio

Segundo Contador (2008) a Assessoria de Inteligência Competitiva deve sugerir as diretrizes e as recomendações. Vale lembrar que a estratégia não é um problema de lógica e, portanto, não exige soluções e sim decisões que podem dar certo ou errado, conforme diz Zacarelli (2000) apud Contador (2008). É necessário, portanto, formular a estratégia com critérios e o modelo CAC disponibiliza critérios, recomendações e conceitos para tentar alcançar a maior grau de competitividade entre as empresas.

As recomendações quanto ao ciclo de vida do produto, foram analisadas como recomendações futuras a serem consideradas num outro momento, o qual, poderia ser considerado um estudo em profundidade do projeto pedagógico de um curso mais especificamente.

O mapa estratégico 2, Quadro 17, foi gerado a partir da análise das sub-etapas de 1 a 5.

Quadro 17: Mapa estratégico 2: Síntese das informações

Campos da competição valorizados e percebidos pelos clientes no concorrente							
Produto: Ensino							
Mercado: Alunos							
Campo da Competição	Custo do investimento	Condição de pagamento	Auxílio financeiro	Pedagogia inovadora	Qualidade de ensino	Projeto das instalações	Poderio competitivo
Valorizados pelos clientes		2o.	3o.	4o.	1o.	5o.	
Identificados pelos clientes na concorrência	4o.	5o.	2o.	3o.	1o.		
Objetivos permanentes			x	x	x		
SWOT oportunidade e ameaça	x	x				x	
Foco		0,47	0,79	0,8	0,91	0,63	
Dispersão		0,56	0,36	0,31	0,2	0,41	
Aproveitamento		-0,09	0,43	0,49	0,71	0,22	
Posto do Foco		5	3	2	1	4	
Poderio competitivo			0,79	0,8	0,91	0,63	0,57
Poderio competitivo máximo			0,79	0,8	0,91		0,83
Relação entre poderio competitivo e máximo		5	3	2	1	4	0,68
Campos Propostos			2	2	4	1	

Fonte: Autora

Contador (2008, p. 385-6) fornece uma série de recomendações para formular a estratégia competitiva de negócio, as quais são, a seguir, interpretadas sob a ótica das IES.

Diretriz 1: Escolher campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes.

Observa-se que os campos auxílio financeiro, pedagogia inovadora e qualidade de ensino, apresenta-se com maior aproveitamento e maior poderio competitivo em relação ao projeto das instalações e condição de pagamento e os campos valorizados pelos clientes observa-se os campos projeto das instalações, pedagogia inovadora e auxílio financeiro, seguidos por condição de pagamento e qualidade de ensino.

Desta forma, segue-se a recomendação da escolha dos campos pelos valorizados pelos clientes e/ou na ordem decrescente do poderio competitivo e/ou aproveitamento. Segundo Contador um foco maior que 0.8 propicia razoável concorrência e, portanto, as escolhas devem ser na ordem decrescente do foco. Sendo a FJ uma entrante, a escolha dos campos baseou-se nos campos valorizados pelos clientes e que também estão na forma decrescente de aproveitamento e poderio competitivo, e com exceção do campo projeto de instalação, que apesar de apresentar poderio competitivo, foi pouco percebida e valorizada pelos clientes e pode apresentar-se como diferencial competitivo, além disso, condição de pagamento apresentou adaptação significativamente bem definida. Assim a ordem proposta de competitividade dos campos são: principal projeto das instalações, auxílio financeiro, pedagogia inovadora, qualidade de ensino.

Diretriz 2: Escolher o subconjunto de campos que possua grande poderio competitivo, isto é, na ordem decrescente do foco.

Esta diretriz será cumprida na definição da estratégia operacional.

Diretriz 3: Comparar a instituição que se deseja com as concorrentes em termos das características do produto/serviços, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva.

A comparação pode ser efetuada através do que se almeja alcançar em uma instituição ideal e sua concorrente existente, visto que a instituição FJ é imaginária. Assim, das características do produto (ensino) ele é fornecido pela concorrente em 40 modalidades diferentes, ou seja, possui 40 cursos distribuídos em dois períodos (noturno e diurno), da sua capacidade competitiva foi reconhecida como instituição que possui qualidade de ensino e pedagogia inovadora, em relação com a FJ como IES ideal, os campos de diversificação, qualidade de ensino e pedagogia inovadora deverão ser fortes para competirem, pois se esquivar nos campos onde os clientes valorizam pode ocasionar prejuízo no posicionamento competitivo idealizado.

Diretriz 4: Escolher campos na ordem decrescente do aproveitamento, que é a diferença entre foco e dispersão.

Não se aplica neste estudo.

Diretriz 5: Procurar não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si.

O campo custo do investimento foi considerado ilegível pelo campo condição de pagamento, percebido e valorizado pelo cliente respectivamente.

Diretriz 6: Decidir sobre o uso ou a intenção do uso de produtos coadjuvantes.

Decidiu-se ter intenção de uso somente o produto principal, todavia, pode ser sugerido, por exemplo, a produção científica como produto coadjuvante, visto a valorização e interesse da agência CAPES por esse tema.

Diretriz 7: Levar em consideração o nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas prováveis reações.

Os dados são insuficientes para completar esta diretriz.

Diretriz 8: Levar em consideração o nível de turbulência do ambiente institucional.

Apesar de ocorrer períodos com estabilidade político-econômica, os problemas de sucessão política dos governos, alterações nos programas de políticas públicas, entre outros, não podem ser ignorados, pois podem surgir com movimentações tangíveis e intangíveis, relacionadas ao macro ambiente institucional.

A turbulência do segmento de ensino está diretamente atrelada a instabilidade política e econômica do país que detém as políticas de desenvolvimento educacional e desenvolvimento econômico. Desta forma, a IES pode agregar valores através do campo condição de pagamento.

Diretriz 9: Avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura do setor/segmento.

A matriz de SWOT auxiliou a identificação as ameaças e oportunidades mais propícias para IES.

Diretriz 10: Verificar se a estratégia competitiva do negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes fixados pelo (s) proprietário (s) e se atenderá aos interesses dos stakeholders mais influentes.

Esta diretriz está sendo formulada e será apresentada no final deste estudo.

O Gráfico 2 e o Quadro 12, mapa estratégico 1, reúnem informações dos campos da competição e campos coadjuvantes da competição, mostrando adequação da valorização do produto pelo mercado. O campo projeto das instalações possui possibilidades para FJ, visto que a principal concorrente explora pouco este campo. Com a construção do mapa estratégico 2, Quadro 17, e o auxílio das diretrizes gerais 1,2,3,6 e 7, pode-se iniciar o processo para formular a estratégia competitiva definindo a estratégia do negócio e definido da estratégia operacional.

5.1.6 Passo 6 - Definir a estratégia competitiva do negócio

Segundo Contador (2008) o cognitivo humano e a racionalidade limitada podem afetar a formulação estratégica, todavia, o modelo CAC auxilia a expansão da racionalidade, fornecendo a representação globalizada e real da empresa/instituição, especificando os elementos necessários para identificar, entender e resolver um problema a partir de sua aplicação.

Tratando-se de uma instituição imaginária os campos foram baseados nos campos percebidos e almejados, pelos alunos da concorrente, mais bem votados, além disso, foi adotado o campo projeto das instalações para atrair os clientes através das condições ambientais do campus em áreas de lazer, área verde e praça de alimentação, visto que a principal concorrente possui uma pequena cantina e um pequeno quiosque e as áreas de lazer e verde não foram identificadas no campus.

O campo condições de pagamento foi valorizado pelo aluno e o campo custo do investimento percebido na concorrência. Para evitar conflitos, pois ambos se relacionam com preço/custo, pensou-se em facilitar e/ou negociar as condições de pagamento (o aluno deve arcar com doze prestações anuais) e assim, foi acrescentado na conceituação deste campo a flexibilidade nos valores das prestações para adequar à receita familiar do estudante, como por exemplo, 13 prestações anuais, ou valores maiores após o mês de dissídio dos salários da família, e a Diretriz 1, a qual, a escolha do campo está baseada na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes CONTADOR, 2008.

Sendo assim o campo da competição conforme sugerido foi eleito o campo de Projeto das instalações e coadjuvantes foram: Auxílio financeiro, Pedagogia inovadora. Optou-se não escolher os campos Qualidade de ensino, por obter alto foco na concorrente e Condições de pagamento por obter aproveitamento muito baixo. O campo projeto das instalações foi aceito, por ser um campo promissor com possibilidades e oportunidades, visto que foi pouco percebido pelos clientes na principal concorrente e desta forma formular a análise conjunta desses campos.

5.1.7 Passo 7 - Definir a estratégia competitiva operacional

Segundo Contador (2008) a metodologia para a formulação da estratégia competitiva operacional permite vantagem competitiva alinhada com a estratégia do negócio da empresa e está baseada nas armas da competição com fundamento no variável foco, o qual, quanto maior, maior é o grau de competitividade da empresa, aumentando a intensidade das armas relevantes e diminuindo a das armas irrelevantes, aumentando o foco e reduzindo a dispersão conseqüentemente.

Conforme visto anteriormente, a FJ é uma instituição imaginária e, portanto, não possui intensidade atual. Todavia, na sub-etapa5, etapa 2, passo 5, foi determinado a intensidade almeja para as armas da competição adaptadas para IES, sendo o campo principal o mais valorizado pelos clientes.

Desta forma, nesta etapa, será realizado a análise das conjunta dos campos sugeridos para competir alinhado as armas da competição, visando uma intensidade conjunta, relevância conjunta e foco conjunto almejado com ideal para competição futura.

Conforme Tabela 7, para aquelas armas que a instituição almeja ter maior competência será atribuído nota 5, caso ocorra a situação número dois ($A_i=R(C_1)$ e $A_i \neq R(C_2$ e/ou $C_3)$) para pelo menos metade dessas armas e o restante será 4.

Tabela 7: Recomendação sobre intensidade das armas

Situação	Campo1	Campo2	Campo3	IAP
1	R	R	R	5
2	R	$\neq R$	$\neq R$	5 ($\pm 50\%$)
3	S	R	R	3 ou 4
4	S	R	R	3
5	S	$\neq R$	$\neq R$	2 ou 3
6	I	R	R	2
7	I	$\neq R$	$\neq R$	1 ou (*) mínimo p/ existir

Fonte: Autora, adaptado de Contador (2008)

Para relevância conjunta será atribuído R para armas com intensidade igual a 4 ou 5, S para armas com intensidade igual a 3 e I para armas com intensidade igual a 2 ou 1. Sendo R= relevante, S = semi-relevante e I=irrelevante, não podendo ultrapassar 40% do total das armas, no caso estudado $44 \cdot 40/100 = 17,6 = 18$ armas, e o foco e a

dispersão conjunta para os campos de interesse são adequados ($> 0,8$ e $< 0,5$, respectivamente) e verificar se os focos para os campos individuais podem vir a promover competitividade à instituição ($\approx 0,9$ p/ C_1 e $> 0,7$ p/ os demais campos), e desta forma atender a definição da intensidade das armas quando há vários campos de interesse. A Tabela 8 apresenta a proposta de definição de uma provável intensidade das armas da competição da FJ.

Tabela 8: Intensidade, relevância e foco conjuntos dos três campos sugeridos para competir no mesmo produto/mercado.

Natureza	no.	Campos Armas da competição adaptadas	Auxílio financeiro (3o.)		Pedagogia inovadora (2o.)		Projeto das instalações (1o.)		Intensidade arma conjunta	Relevância conjunta	Classificação conjunta	
			Classificação	R	Classificação	R	Classificação	R			R	I
Produção	1	Métodos inovadores de ensino	R	1	R	1	R	1	5	R	1	0
	2	Sistemas acadêmicos	S	0	R	1	S	0	3	S	0	0
	3	Material de apoio ao ensino	R	1	S	0	R	1	5	R	1	0
	4	Conselhos de classe	S	0	R	1	S	0	3	S	0	0
	5	Reuniões com docentes	R	1	S	0	I	0	1	I	0	1
Atendimento	6	Site institucional	S	0	R	1	I	0	1	I	0	1
	7	Sistemas acadêmicos	S	0	I	0	S	0	2	I	0	1
	8	Equipe de tecnologia de informação	I	0	S	0	R	1	4	R	1	0
	9	Dimensionamento do número de funcionários atendentes e de apoio	I	0	S	0	R	1	4	R	1	0
	10	Cortesia no atendimento	S	0	I	0	I	0	1	I	0	1
	11	Uniformidade (ou padronização) e consistência do atendimento	I	0	I	0	R	1	4	R	1	0
Planejamento	12	Monitoramento da atividade de atendimento.	S	0	I	0	I	0	1	I	0	1
	13	Entendimento do negócio	S	0	R	1	S	1	3	S	0	0
	14	Estudo da localização da IES	R	1	R	1	R	1	5	R	1	0
	15	Técnicas aplicadas a projeto civil e arquitetônico	I	0	S	0	R	1	5	R	1	0
	16	Arranjo físico das instalações	S	0	R	1	R	1	5	R	1	0
	17	Projeto de interiores	I	0	I	0	R	1	5	R	1	0
	18	Estudos econômicos	S	0	R	1	R	1	5	R	1	0
	19	Estrutura organizacional	I	0	S	0	I	0	1	I	0	1
	20	Definição explícita da estrutura de poder na empresa	I	0	I	0	I	0	1	I	0	1
	21	Organização da equipe de projeto pedagógico	R	1	R	1	S	0	4	R	1	0
	22	Programa de capacitação pedagógica dos docentes	S	0	R	1	S	0	3	S	0	0
Administrativa	23	Pessoal técnico acadêmico capacitado e motivado	I	0	S	0	S	0	2	I	0	1
	24	Comunicação com os estudantes potenciais e com setores da sociedade (empresas, entidades de classe)	R	1	S	0	S	0	3	S	0	0
	25	Programa para integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços.	R	1	R	1	R	1	5	R	1	0
	26	Estratégias de marketing	S	0	I	0	S	0	2	I	0	1
	27	Comunidade colaborativa	R	1	R	1	S	0	4	R	1	0
	28	Controle do desempenho operacional	S	0	I	0	I	0	1	I	0	1
	29	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	S	0	I	0	I	0	1	I	0	1
	30	Programa permanente de aumento da produtividade administrativa	S	0	I	0	R	1	4	R	1	0
	31	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	I	0	I	0	S	0	2	I	0	1
	32	Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	R	1	S	0	S	0	3	S	0	0
Cooperação	33	Centralização das compras	S	0	S	0	I	0	1	I	0	1
	34	Disponibilidade de recursos financeiros	R	1	S	0	I	0	1	I	0	1
	35	Administração de crédito	R	1	I	0	I	0	1	I	0	1
	36	Recrutamento e seleção de pessoal	I	0	S	0	I	0	1	I	0	1
	37	Capacitação de pessoal administrativo	I	0	I	0	S	0	2	I	0	1
	38	Sistema de avaliação de pessoal	I	0	I	0	I	0	1	I	0	1
	39	Integração entre funcionário e empresa	I	0	S	0	S	0	2	I	0	1
	40	Política de retenção de funcionários e de estabilidade no emprego	I	0	S	0	S	0	2	I	0	1
Somatória	41	Relações governamentais	R	1	R	1	S	0	4	R	1	0
	42	Programa de parceria com empresas	R	1	R	1	R	1	5	R	1	0
	43	Intercâmbio institucional	R	1	S	0	I	0	1	I	0	1
	44	Integração com instituições concorrentes	R	1	R	1	R	1	5	R	1	0
Somatória			15		15		15		124	17		21
Cálculo dos campos			0.69		0.80		0.92		2.82	0.92		0.27

Fonte: Contador, 2008

Neste estudo os resultados apresentam relevância-conjunta: 17 e, portanto, 40%; as armas com intensidade 5 são 10 portanto 27%; o foco conjunto= 0.92 e dispersão conjunta = 0,27; focos individuais FC1= 0.92, FC2=0.80, FC3=0.69, atendendo desta forma a aplicação da metodologia.

As ações administrativas necessárias para a definição da intensidade das armas devem ser autorizadas pela alta administração e coordenadas pela Assessoria de inteligência Competitiva, além disso, recomenda-se que se dê uma proeminência à

área operacional e que implante uma administração participativa e busque ganhos expressivos, isto é, sendo à área operacional a maior responsável pela vantagem competitiva e responsável pela produtividade da empresa, deve-se dar destaque a esta área. Todavia, para este estudo as ações administrativas sugeridas pela pesquisadora foram descritas e adaptadas segundo os conceitos e recomendações, conforme Apêndice 3. Suas caracterizações estão descritas no passo 8.

5.1.8 Passo 8 - Implantar a estratégia competitiva – Recomendações

Segundo Contador (2008) pode-se implementar a estratégia competitiva operacional através de medidas administrativas, diferente da estratégia competitiva de negócio que não é implementável por tratar-se de uma ideia. É tarefa da Assessoria de Inteligência Competitiva preparar um plano de implementação com subsídios financeiros e apresentar a alta administração para a aprovação.

Para adaptar o modelo CAC às IES essas ações administrativas devem ser convertidas em recomendações para a implementação da estratégia da empresa, as quais são apresentadas no Quadro 18.

Quadro 18: Recomendações para implementação adaptadas para IES

Ordem	Recomendações para Implementação	Recomendações para Implementação adaptadas	Conceituação
1	Rever a linha de produto	Produção: Rever a diversificação de cursos	Em análise do modelo CAC para segmento de educação, tem-se que dentro desta recomendação para a IES seria inaplicável visto que em somente dois produtos (ensino e aluno) e pode ser analisado como complementar ao outro. Para a simplificação pode-se entender quanto a redução na quantidade de oferta dos cursos, que deve ser analisado com cautela, pois está atrelada à demanda da região e não a um processo de produção. Quanto a diversificação, nas IES o ensino é transmitido de forma homogênea e pode ser uma desvantagem competitiva, pois o pensar diferente no ensino possibilita novas descobertas e aumento da produção científica.
2	Rever o projeto do produto	Projeto: Rever a pedagogia inovadora	O projeto do produto denominado para o segmento de educação em análise ao modelo CAC como pedagogia inovadora, para ser vista através de uma análise dos coordenadores pedagógicos e coordenadores de curso da institucional responsáveis pelas diretrizes curriculares, que possam elaborar um plano de ensino com baixos custos, ideias novas, perspectivas internacionais e nacionais de qualidade de ensino, despertar do aluno para as diferentes metodologias e intercâmbio de informações e ações pró-ensino.
3	Atentar para a seletividade produtiva	Produção externa: Atentar para diversidade cultural e extensão universitária	Para esta análise da recomendação do modelo CAC à IES atentando-se que o produto é o ensino, pode-se recomendar intercâmbios como seletividade produtiva, onde o local que será produzido, ou seja, transmitido o conhecimento pode ser em outra IES nacional ou internacional, este processo ocorre com os estágios optativos, por exemplo.
4	Adotar modelo participativo para implementar as medidas	Recursos Humanos: Adotar colaboração participativa acadêmico-administrativa	Para análise do modelo CAC no segmento de educação, entende-se que o corpo docente possa ter papel participativo, através do auxílio administrativo nas coordenações de cursos, na tomada e/ou orientação das decisões pedagógicas e os funcionários e colaboradores administrativos podem ter papel participativo através de políticas de cargos e salários e promoção do conhecimento de suas atividades, além disso, a criação de planos de carreiras. Procura-se com estas medidas a busca do envolvimento e comprometimento do corpo docente e colaboradores. Tachizawa e Andrade (2013) recomenda o fluxo de avaliação de desempenho, plano de carreira e política de cargos e salários.

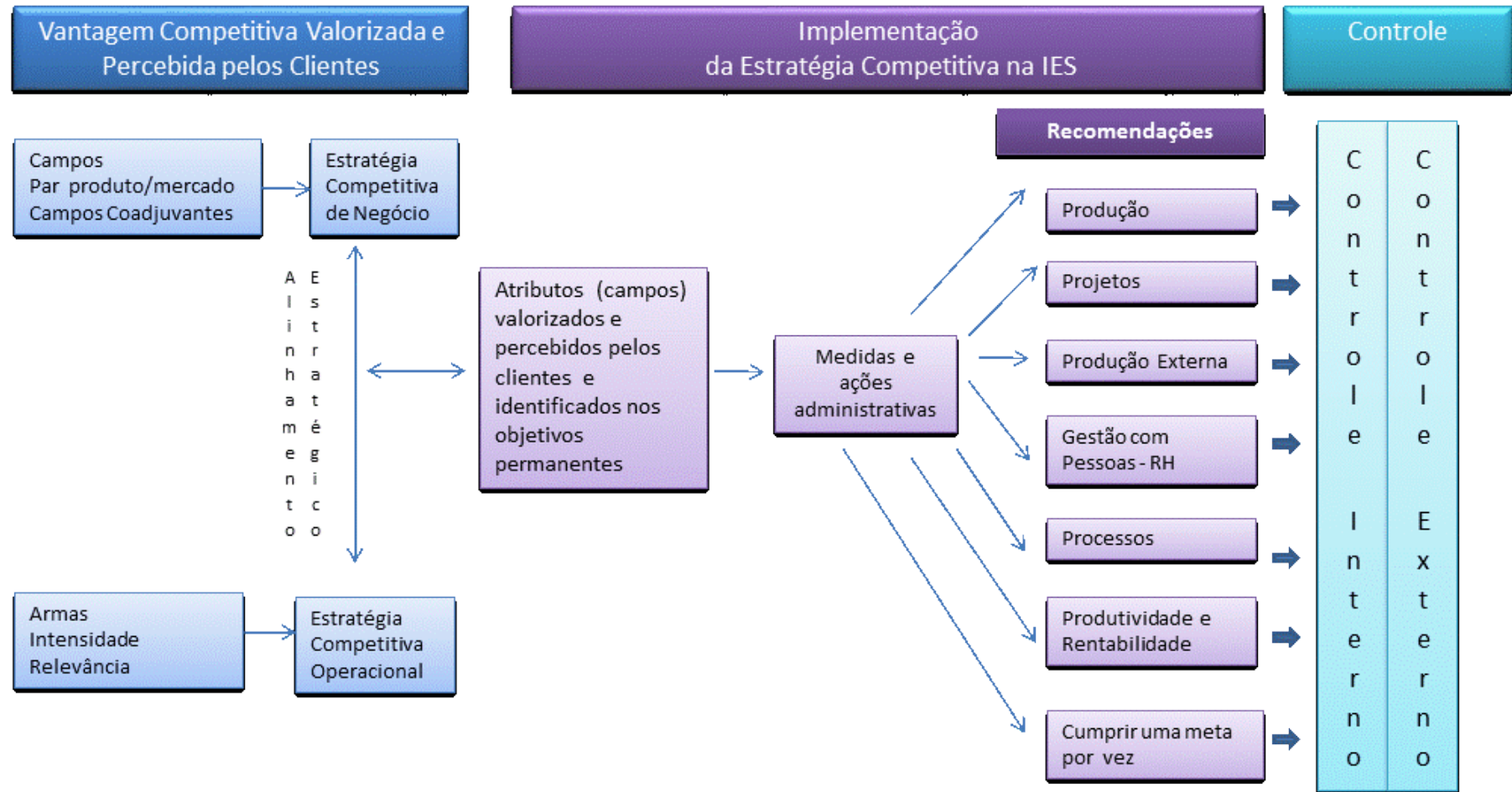
5	Integrar as áreas tecnológicas e mercadológicas	Processos: Integrar áreas Técnico-Administrativa-Acadêmica	A dificuldade de integração seja por vaidade ou por estrutura organizacional pode trazer riscos as instituições. Estrutura organizacional engessada auxilia a baixa integração entre as pessoas, como as estruturas departamentais. Todavia, algumas IES adotaram a proposta de uma estrutura interdepartamental pode auxiliar na comunicação entre os departamentos, como a atuação de um profissional pertencente ao departamento de tecnologia, locado dentro de cada departamento e se responsabilizando pela comunicação entre esses departamentos.
6	Analisar os processos de negócio da empresa	Produtividade e Rentabilidade: Analisar a produtividade e rentabilidade - indicadores	Segundo Tachizawa e Andrade (2013), as implicações significativas para os gestores de IES abordam uma análise sistêmica dos processos medidos por indicadores. Tachizawa e Andrade (2013) descrevem os processos sistêmicos e as IES com o processo que tem a entrada dos fornecedores representados pelos professores/docentes, os técnicos e outros fornecedores de insumos com materiais/equipamentos, serviços contratados/terceirizados como por exemplo limpeza e segurança, tecnologia como por exemplo confecção de software, uma segunda entrada de órgãos oficiais, com normas e instrumentos de avaliação, plano de desenvolvimento institucional entre outros, a missão, os objetivos e as estratégias estabelecidas pela IES e mercado e a concorrência com a realização de benchmark por exemplo, na troca de informações a comunidade e os clientes com os alunos formados, organizações empresarias como por exemplo, realização de convênios, e os demais clientes com alunos de cursos de extensão, congressos e eventos. Esses indicadores dentro da IES promovem para a gestão da instituição informações seja sobre o mercado, sobre o concorrente, geração de regras e estratégias, tomada de decisões com uma melhoria da interface hierárquica dessas decisões e informações em níveis táticos, estratégicos e operacionais. Além disso, integra o fluxo produtivo ou cadeia de agregação de valores o fluxo físico dos insumos, como por exemplo, uma solicitação de pedido de compras, seleção dos fornecedores, análise de crédito, estudo de viabilidade da compra, contratação dos insumos, recebimento e distribuição institucional; e o processo de ensino-aprendizagem, como por exemplo, estudo de viabilidade para criar um curso, pedido de credenciamento, projeção das instalações, pessoal e pedagogia educacional, avaliação para credenciamento, oferta, vestibular, cronograma de atividades didáticas início do curso até a formação dos alunos para o mercado.
7	Fixar um objetivo de cada vez	Cumprir meta: Fixar um objetivo de cada vez	Em análise do modelo CAC para o segmento de educação está recomendação não se altera. Todavia, vale lembrar que pode ocorrer uma dependência das IES com o macro ambiente, que pode ou não se apresentar instável. Salienta-se assim a importância ainda maior da fixação dos objetivos um de cada vez e a concentração de esforços para realizar a implementação das estratégias competitivas alinhadas.

Fonte: Autora

As adaptações das recomendações descritas no Quadro 18 foram necessárias para relacionar com as ações e/ou medidas administrativas, caso a instituição venha a ser existente. Para confecção das medidas relacionou-se os campos adaptados, os objetivos permanentes, as armas adaptadas e sua natureza, as recomendações adaptadas, metas aproximadas a serem cumpridas futuramente, e sugestões para futuros controles interno e externo, conforme descrito no Apêndice 3.

A Figura 12 apresenta a síntese das implementações propostas, caso a FJ fosse existente.

Figura 12: Síntese de implementação da estratégia competitiva na IES



Fonte: Autora

5.1.9 Passo 9 - Controlar os resultados da estratégia competitiva

Segundo Contador (2008) o controle dos resultados da estratégia competitiva de negócio e operacional ocorrerá através da avaliação do comportamento dos clientes à nova estratégia, monitoramento e avaliação da reação dos concorrentes; alteração da estratégia competitiva de negócio e operacional conforme o comportamento dos clientes e reação dos concorrentes; e por fim, retomada do processo de formulação da estratégia competitiva quando ocorrer movimentação dos concorrentes ou mudanças no ambiente empresarial.

5.1.9.1 Etapa 1 - Monitorar e avaliar as respostas do cliente à ECN

Segundo Contador (2008) o controle interno pode ser realizado através de ações internas implementadas para aumentar a intensidade das armas relevantes e das semi-relevantes e diminuir as irrelevantes ou através do controle da eficácia da estratégia determinada pelos indicadores dos alvos das armas.

O controle sugerido para este trabalho é a analisado cumprimentos das medidas administrativas, das metas e do alcance dos resultados pré-estabelecidos, ou seja, alcance do alvo das armas.

5.1.9.2 Etapa 2 - Monitorar e avaliar as reações dos concorrentes à ECN

Segundo Contador (2008) o controle externo ocorre através da avaliação das respostas dos clientes e reações dos concorrentes, frente a nova estratégia implementada ou em curso. Todavia, caso a estratégia não tenha sido implementada não haverá indicadores, desta forma, deve-se observar a variável foco que quanto mais próximo de 1, maior a possibilidade da estratégia competitiva ser elevada, visualizando a participação de mercado e/ou rentabilidade e a eficácia da estratégia ainda não implementada.

O controle para esta etapa é a análise através de pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes, a partir da efetivação das medidas administrativa e o processo até sua finalização.

5.1.9.3 Etapa 3 - Alterar a ECN e a ECO em função da etapa 1 e/ou 2 do passo nove

Esta etapa não será aplicada neste trabalho.

5.1.9.4 Etapa 4 - Retornar o processo sempre que houver um movimento competitivo ou alteração no ambiente empresarial.

Esta etapa não será aplicada neste trabalho.

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este estudo teve como objetivo geral a aplicação do modelo CAC em uma instituição de ensino superior de nível de graduação. Para esta finalidade o objetivo geral foi dividido em três objetivos específicos.

Para cumprir o primeiro objetivo específico foi realizada uma análise dos conceitos do referido modelo e um estudo acerca dos que se deseja das instituições de ensino superior para adaptar esses conceitos e permitir a utilização do processo de formulação da estratégia competitiva fornecido pelo CAC a essas instituições.

O segundo objetivo específico foi cumprido pela aplicação do referido procedimento a uma IES fictícia.

O terceiro objetivo específico, verificar se as estratégias de negócio e operacionais, assim como as diretrizes para sua implementação são aceitáveis, foi cumprido submetendo procedimento que conduziu à formulação da estratégia competitiva a um gestor de uma instituição de ensino superior. Os resultados dessa consulta podem ser resumidos conforme os seguintes comentários deste gestor:

“A formulação da estratégia competitiva de negócio por meio dos campos da competição facilita muito a compreensão sobre os objetivos finais a serem perseguidos por uma IES. Quanto a definição da estratégia competitiva operacional (intensidade das armas da competição), embora seja possível entender seu significado, e, muitas delas não há clareza sobre como fazer sua aplicação para o caso de uma IES. Já as diretrizes para implementação da estratégia da instituição são úteis e de fácil entendimento”

Assim, parece que o objetivo geral da pesquisa que foi alcançado, pela verificação da viabilidade de aplicar e compatibilizar o modelo para os serviços de educação em instituição de ensino superior.

Este estudo contribuiu para que IES possam utilizar o modelo CAC interpretado para o segmento de educação. Mas para isso, parece que a definição da estratégia competitiva operacional, para o caso de uma IES, não é um fim em si mesmo, como ocorre para empresas para as quais o modelo CAC foi originalmente desenvolvido.

Deve funcionar como um meio para sentenciar as recomendações para a implementação da estratégia da instituição.

Essa última constatação merece ser investigada mais a fundo, o que sugere a necessidade de desenvolver outros estudos com o mesmo propósito deste aqui apresentado.

Sugere-se também que nos próximos estudos considere-se o direcionamento da IES através do modelo CAC tendo como principal indicador o PDI e um estudo do modelo CAC tendo como meta os indicadores do ENADE.

REFERÊNCIAS

1. AGUIRRE, P. R. D. Estratégia Competitiva das Empresas: Artefato para sua Formulação com Base no Modelo de Campos e armas da competição. In: Tese apresentada à FACCAMP, Campo Limpo Paulista, p. 369, 2013.
2. BRASIL - Lei 10.861. Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior - SINAES e outras providências. 14 abr 2004.
3. BRASIL - Lei 13005 de 25 de junho 2014. Plano Nacional de Educação - PNE. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em 10/08/2015.
4. BRASIL - Lei 9.393. Diretrizes e Bases do Ensino-LDB. 20 dez 1996.
5. BRASIL - Plano Nacional de Extensão Universitária – PNEExt. 2011-2020. Disponível em: <<http://pdi.ufabc.edu.br/wp-content/uploads/2011/09/Plano-Nacional-de-Extens%C3%A3o-Universit%C3%A1ria-2011-2020.pdf>>. Acesso em 10/08/2015.
6. CAMARGOS, M.A.; DIAS, A.T. Estratégia, Administração e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, jan-mar, 2003.
7. CÂRDENAS, L.Q.; LOPES, F.D. A formação de alianças estratégicas: uma análise teórica a partir da teoria da dependência de recursos e da teoria dos custos de transação. **Cadernos EBAPE-BR**, v.4, n.2, 2006.
8. CARNIELO, M.T.; CONTADOR, J.C.; BAZANINI, R. Formulação de estratégias competitivas pelo modelo de campos e armas da competição: Verificação da aplicabilidade a um hospital. In: XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Anais, Vitória-ES, ANPAD, 2010.
9. CARVALHO, C.H.A. A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. **Revista Brasileira de Educação**. v. 18, n. 54, p.761-801, jul-set, 2013.
10. CASARTELLI, A.O.; RODRIGUES, A.C.M.; BITTENCOURT, H.R.; GARIBOTTI, V. Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.15, n.2, p.183-197, mai-ago, 2010.
11. CENSO ENSINO SUPERIOR 2012. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2012/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2012.pdf>. Acesso em 26/11/2015.

12. CIRCUITO DAS FRUTAS. Disponível em: <http://www.circuitodasfrutas.com.br/municipios/jarinu>> Acesso em 14 de março de 2016.
13. CONTADOR, J.C. **Campos e armas da competição - novo modelo de estratégia**; São Paulo: Saint Paul, 2008.
14. CONTADOR, J.L. Projeto de criação do curso de graduação em engenharia de produção da FEG/UNESP. UNESP: 1993
15. CONTADOR, J.C.; CONTADOR, J.L.; MEIRELES, M.; CARVALHOS, M.F.H. Modelo de campos e armas da competição. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP 2004, Florianópolis, Brasil 03 a 5 de novembro de 2004, ABEPRO, p.3278-3285.
16. CONTADOR, J.C.; STAL, E. A estratégia de internacionalização da Natura: análise pela óptica da vantagem competitiva. **Economia Global e Gestão** v.16 n.2 Lisboa, p.63-82, set. 2011
17. COOKS, G. Emerging concepts for implementing strategy. **TQM Journal** v. 22, n.3, p. 260-266, 2010.
18. COSTA, D.L.C.; TATTO, L. Prática e teoria da estratégia: um estudo a partir do modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand E Lampel. **Caderno de Administração da Universidade Estadual de Maringá**, p.1-11, 2010.
19. DE SORDI. O. **Elaboração de Pesquisa Científica: seleção, leitura e redação**. 1ª. Edição. São Paulo: Saraiva, 2013.
20. FACCAMP – Cursos de Graduação. Disponível em:<<http://www.faccamp.br/site/graduacao>>. Acesso em: 13 de março de 2016.
21. FAVRETTO, J.; MORETTO, C.F. Os cursos superiores de tecnologia no contexto de expansão da educação superior no Brasil: a retomada da ênfase na educação profissional. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 34, n. 123, p. 407-424, abr-jun, 2013.
22. FONTENELE, R.E.S. Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Econômico: Evidências Empíricas, **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1094-1112, nov-dez, 2010.
23. FUMASOLI, T.; LEPORI, B. Patterns of strategies in Swiss higher education institutions. **High Educ**, v. 61, p.157–178, 2011. DOI 10.1007/s10734-010-9330-x

24. GOMES, L.S. Proposta De Um Modelo De Administração Estratégica De Serviços Da Tecnologia Da Informação: MAES-TI. In: Tese apresentada à Universidade Metodista de Piracicaba Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Santa Bárbara D'oeste, SP, p. 214, 2012.
25. HURTADO, P.S. Avaliando o uso de conceitos-chave de Bourdieu no campo da estratégia como prática. *Competitividade avaliação*. v. 20, n. 1, p. 52-61, 2010.
26. IBGE CIDADES Censo 2010. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.feiz>>. Acesso em: 15 de março de 2016.
27. IBGE CIDADES 2015 Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=350960&idtema=156&search=sao-paulo|campo-limpo-paulista|ensino-matriculas-docentes-e-rede-escolar-2015>> Acesso em: 20 de junho de 2016.
28. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Disponível em:<<http://portal.inep.gov.br/>>. Acesso em 20/11/2015.
29. LIMA, A.G.D.; SANTOS. M.J.; CARNIELLO, M.F. Um panorama do ensino superior no estado brasileiro do Tocantins. In: XV INIC Encontro Latino Americano e Iniciação Científica, XI EPG Encontro Latino Americano de Pós-Graduação e V INIC Jr Encontro Latino Americano de Iniciação Científica Junior, 2010.
30. LOBATO, P.L.M.; RODRIGUES, T.V.; JUNIOR, B.W. A indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão no projeto “Tecnologia apropriada à publicação de atos normativos pela agência reguladora ANATEL: estudo de consultas públicas”. VII Seminário de Extensão Universitária. PUC Minas de 13 a 14 de setembro 2012. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/5393086-Producao-de-conhecimento-e-transformacao-o-papel-da-extensao-universitaria.html>>. Acesso em 10/08/2015.
31. LOBO, R.J.S.; COSTA, F.J.; SOUSA FILHO, J.M.S. Aluno Como Cliente E Como Produto: Percepções E Preferências Dos Alunos De Ensino Superior Da Área De Negócios, XIII SEMEAD - Seminário em Administração, 2010.
32. MACIEL, A.S.; MAZZILLI, S. INDISSOCIABILIDADE ENTRE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO: PERCURSOS DE UM PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL. 33º Reunião ANPED.

2010. Disponível em: <<http://www.anped11.uerj.br/Indissociabilidade.pdf>>. Acesso em 10/08/2015.
33. MACRIANI, T.A. Um Modelo Híbrido para Formulação da Estratégia Competitiva de Pequenas Empresas Derivado da Ferramenta de Gestão Avançada do SEBRAE e do Modelo de Campos e armas da competição. In: Dissertação apresentada à FACCAMP, Campo Limpo Paulista, p. 268, 2015.
34. MARÇAL, J.C. Pró gestão: Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola? Módulo III. Julian Correa Marçal, José Vieira de Souza; coordenação geral Maria Alai de Medeiros Machado-Brasília-CONSED-2001.
35. MARTINS, A.C.P. Ensino Superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais. Acta Cirúrgica Brasileira. v.17, n.3, p. 4-6, 2002.
36. MEC - Ministério da Educação. Disponível em:< <http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 10/08/2015.
37. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000. Tradução Lene Belon Ribeiro, 2010.
38. Município de Jarinu. Disponível em: <<http://www.jarinu.sp.gov.br/prefeitura/cidade.html>>Acesso em 14 de março de 2016.
39. ORTIZ-FOURNIER, L.V.; MÁRQUEZ, E.; FLORES, F.R.; RIVERA-VÁZQUEZ, J.C.; COLON, P.A. Integrating educational institutions to produce intellectual capital for sustainability in Caguas, Puerto Rico. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 8, n.3, p. 203-215, 2010.
40. PASSANEZI, P.M.S.; CONTADOR, J.C. Metodologia De Campos e armas da competição Aplicada Ao Estudo Da Competitividade De Concessionárias Chevrolet. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v.16, n.2, p.65–85, abr./jun., 2011.
41. PINTO, L. G. O. Elaboração do Projeto pedagógico. *Dezesseis Passos para a Construção do Projeto Pedagógico*. Revista do Projeto Pedagógico-2012. Disponível em: <http://www.udemo.org.br/RevistaPP_01_02Dezesseis%20Passos.htm>. Acesso em 29/12/2015.

42. PPC-FONO 2011 - Projeto Pedagógico: Consulte o Projeto Pedagógico. Disponível em: <<http://www2.unifesp.br/prograd/app/cursos/index.php/prograd/descricao/3>>. Acesso em 15 de novembro de 2015.
43. PRIYADARSHINI, C.; PONNAM, A.; BANERJEE, P. Papel Stress e coping entre professores de escolas de negócios: um estudo fenomenológico. O Relatório qualitativa. v.12, n. 20, p. 2050-66, 2015.
44. ROSÁRIO, C.L.; ARAÚJO, K.O.; FERREIRA, N.N.; MESQUITA, S.C.R. Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão universitária: experiências nos cursos de licenciatura do Instituto Federal de Roraima. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT - Gestão e Tecnologia para a Competitividade, p. 1-11, 23 a 25 de outubro de 2013.
45. SANTOS, M. Contribuição à Compreensão do Conceito de Competitividade nas Organizações. Disponível em: <scholar.google.com.br/scholar?q=contribuicao+compreensao+do+conceito+de+competitividade=nas+organizacao.pdf>. Acesso em: 30/10/2015.
46. SEMESP. Sindicato das Mantenedoras do Ensino Superior. Mapa do Ensino Superior no Brasil: Panorama do Ensino Superior. p. 2012, 2015.
47. SHAVARINI, S.K.; SALIMIAN, H.; NAZEMI, J.; ALBORZI, M. Operations strategy and business strategy alignment model (case of Iranian industries), **IJOPM**, v. 33, n. 9, p.1108-1130, 2013.
48. SILVA PVB, KUENZER AZ. Universidade - Núcleos temáticos: em busca da indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão. **Rev. Educ.**, Curitiba; n.15, jan./dez. 1999. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.186>>. Acesso em: 20/08/2015.
49. SILVA, C.L.M.; FONSECA, V.S. Competitividade Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **RAC**, Curitiba, p.33-49, 2010.
50. SIMON, H.A. Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral **Science The American Economic Review**. v.49, n. 3. p. 253-283, jun. 1959.
51. STEINGRABER, R.; FERNANDEZ, R.G. A racionalidade limitada de Herbert Simon na Microeconomia. **Soc. Bras. Economia Política**, São Paulo, n. 34, p.123-162, fev. 2013.

52. TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão de Instituição de Ensino**. 4ª. ed. rev. e ampliada. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 2013, 280p.
53. TAKEUCHI, H., NONAKA, I., **Gestão do Conhecimento**. Bookman São Paulo: 2008 p.207
54. WHITTINGTON, R. **What is strategy – and does it matter?** London: Thomson Learning, 2001
55. WRIGHT, R.E. Marketing of Higher Education: Price and Quality. **Journal of Applied Business and Economics**, v. 17, n. 2, p.66-69, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

PR - QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS

Curso_____ Período_____ Sexo_____ Idade_____ E-mail_____

Os campos da competição são locais imaginários, os quais uma Instituição compete afim de atingir a satisfação desejos e anseios dos clientes. Este questionário visa identificar os campos abaixo relacionados como um diferenciador para os para ensino/aluno sua existência e satisfação, com base nos instrumentos de avaliação do MEC e Modelo CAC. O modelo CAC possui 14 campos que ao adaptar-se para o ensino tornou-se 11 campos. Assinale na última coluna somente os campos que identificar como existentes nesta instituição e numere de 1 a 3 como níveis de (1) mais importante, (2) importante e (3) menos importante.

Campos de Competição	Descrição do conteúdo - PR	Assinale e nº
Custo do investimento	Almejar ou ter o valor das prestações ao longo dos anos do curso, taxas, cobrança pelo material didático, etc. menor que outras IES	
Condição de pagamento	Almejar ou ter o financiamento governamental, bancário e da própria IES mais interessantes.	
Auxílio financeiro	Ofertar ou ter oferta de bolsa de Iniciação Científica e outras concedidas pela própria IES.	
Pedagogia inovadora	Desenvolver ou almejar desenvolver projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	
Qualidade de ensino	Ofertar ou almejar formação e aprimoramento do corpo docente, sistema de acompanhamento pedagógico, sistema de acompanhamento do aprendizado, recursos didáticos e pedagógicos modernos, ambiente propício ao estudo, sistema eficaz de recuperação do aprendizado, sistema de premiação aos estudantes que se destacam, conselho de classe, manual de responsabilidade para aluno, professores e gestores acadêmicos. Incentivo à criação de associações discentes (entidades juniores, grupos de estudos, etc.)	
Diversidade de áreas de concentração	Ter ou almejar quantidade de diferentes subáreas do conhecimento em que o estudante pode concentrar sua formação.	
Localização	Ter ou almejar definição do local do Campus de forma compatível com a vocação do curso, com favorável demanda atual de alunos potenciais na região e de densidade crescente, atrativo para professores, próximo a centros de formação e aperfeiçoamento de docentes, próximos ao mercado de trabalho do egresso e distante da concorrência atual.	
Projeto das instalações	Ter ou almejar ter um projeto adequado e agradável das salas de ensino, das áreas comuns, dos setores administrativos, e das áreas externas e com localização compatível entre si. Prever locais para estudo individual e coletivo e para as associações estudantis.	

Qualidade do atendimento	Dar ou almejar um site institucional e sistemas acadêmicos eficientes e eficazes, dimensionamento e capacitação adequados do corpo de funcionários, procedimentos padronizados de atendimento, sistema de avaliação do atendimento.	
Imagem institucional	Ter ou almejar projeção em nível pelo menos nacional em ensino e pesquisa, participação em organismos nacionais (governamentais e privados) de alto nível, participação em movimentos cívicos e de bem-estar comum. O campo responsabilidade social está agregada neste campo.	
Confiança institucional	Ter ou almejar ter estatutos bem formalizados, sistema de colegiados para tomada de decisões, processo transparente de contratação e demissão de docente, rigorosa observância às regras institucionais, garantias plenas de cumprimento dos contratos com aluno.	

APÊNDICE 2

PB - QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS

Curso _____ Período _____ Sexo ____ Idade _____ E-mail _____

Nas primeiras duas colunas do quadro abaixo estão apresentados os atributos qualificadores que uma Instituição de ensino superior PARTICULAR poderia apresentar e que levariam a satisfazer os desejos e anseios dos estudantes. Assinale na terceira coluna até três atributos que você reconhece presente na FACCAMP e numere de 1 a 3, segundo a clareza da percepção, atribuindo valor 1 para aquele atributo mais evidente, valor 2 para o segundo mais evidente e valor 3 para o terceiro atributo mais evidente. Faça o mesmo na última coluna, que se refere aos atributos que, segundo seu entendimento, são os mais importantes para uma instituição de ensino superior (IES) PARTICULAR ser competitiva (atrair o aluno).

Você pode escolher três atributos ou menos em cada coluna, e na última coluna você pode escolher atributos já assinalados na terceira coluna, se for o caso.

<i>Atributos da instituição</i>	<i>Descrição</i>	Reconheço existir na Instituição	Importantes para uma IES
<i>Custo do investimento</i>	Valor da prestação		
<i>Condição de pagamento</i>	Facilitações no pagamento, oferta de crédito pela própria instituição, renegociação de dívidas.		
<i>Auxílio financeiro</i>	Bolsas de Iniciação Científica, estágios remunerados, oferta de material de ensino		
<i>Pedagogia inovadora</i>	Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.		
<i>Qualidade de ensino</i>	Seleção e aprimoramento do corpo docente, sistema de acompanhamento pedagógico, sistema de acompanhamento do aprendizado, recursos didáticos e pedagógicos modernos, ambiente propício ao estudo, sistema eficaz de recuperação do aprendizado, sistema de premiação aos estudantes que se destacam, conselho de classe, manual de responsabilidade para aluno, professores e gestores acadêmicos. Incentivo à criação de associações		

	discentes (entidades juniores, grupos de estudos, etc.)		
<i>Diversidade de áreas de concentração</i>	Quantidade de diferentes subáreas do conhecimento para o estudante concentrar sua formação dentro de um curso e/ou variedade de curso com possibilidade de transferências entre cursos		
<i>Localização</i>	Local do Campus próximo à residência e/ou ao trabalho do aluno.		
<i>Projeto das instalações</i>	Projeto adequado e agradável das salas de ensino, das áreas comuns, dos setores administrativos, e das áreas externas e com localização compatível entre si. Existência de locais para estudo individual e coletivo e para as associações estudantis.		
<i>Qualidade do atendimento</i>	Site institucional e sistemas acadêmicos eficientes e eficazes, dimensionamento e capacitação adequados do corpo de funcionários, procedimentos padronizados de atendimento.		
<i>Imagem institucional</i>	Projeção nacional em ensino e pesquisa, presença de docentes em organismos nacionais (governamentais e privados) de alto nível, fundações para prestação de serviços de interesse da nação, participação em movimentos cívicos e de bem-estar comum.		
<i>Confiança institucional</i>	Estatutos bem formalizados, sistema de colegiado para tomada de decisões com respeito a suas decisões, processo transparente de contratação e demissão de docente, rigorosa observância às regras institucionais. Confiança na manutenção dos contratos com alunos (reajustes justos de preços, cumprimento dos serviços contratados)		

APÊNDICE 3

Ações para implementação das armas

Campo	Objetivo	Arma 1	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Métodos inovadores de ensino	Produção	Propor uma postura expansionista do PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI - Projeto Pedagógico Institucional e PPC - Projeto Pedagógico de Curso	Processo	8 meses	Melhorar a estrutura de ensino e captar novos clientes	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EAD é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Adoção de técnicas pedagógicas pré-estabelecidas que busque desenvolver no estudante o espírito de busca, a criatividade e o senso empreendedor de forma capacitá-lo a enfrentar e solucionar problemas novos, e ainda assumir a condução do seu processo de permanente atualização e aprimoramento profissionais.						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Sistemas acadêmicos	Produção	Construir softwares personalizados que acompanhem o desenvolvimento dos alunos, dos projetos pedagógicos, conforme diretrizes estabelecidas, com estrutura bem definida e pessoal capacitado.	Processo	6 meses	Melhorar a estrutura de ensino e trazer aspectos inovadores à IES	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EAD é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Softwares personalizados para, entre outras coisas, efetuar o acompanhamento pedagógico e do aprendizado do aluno.						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Site institucional	Atendimento	Construir um site com designer moderno, atendendo as especificações do plano nacional de desenvolvimento capaz de atingir o perfil do egresso e dos profissionais atores das IES	Processo	4 meses	Melhorar a estrutura de ensino e captar novos clientes	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EAD é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Sites institucional com facilidade de acesso e navegação contendo informações precisas, rápidas e de fácil localização.						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Equipe de tecnologia de informação	Atendimento	Contratar profissionais especializados em software, construção de websites e capaz de manipular e/ou sugerir compra de novas tecnologias	RH	3 meses	Atender as necessidades tecnológicas e inovadoras da IES	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EAD é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Equipe de tecnologia da informação para desenvolvimento e atualização do site institucional e dos sistemas personalizados e manutenção dos equipamentos eletrônicos						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados

Campo	Objetivo	Arma 15	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Técnicas aplicadas a projeto civil e arquitetônico	Planejamento	Contratar equipe capaz de integrar as áreas compatíveis e separar as áreas incompatíveis, estudar novos arranjos de espaço de recreação, ambiental e tecnológico	RH	3 meses	Obeter pessoal qualificado	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EAD é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Inclui: projeto das instalações físicas, da infraestrutura; integração entre as áreas afins; separação entre áreas incompatíveis (ambientes de estudo e de recreação).						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados
Campo	Objetivo	Arma 16	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Arranjo físico das instalações	Planejamento	Integrar as áreas compatíveis e separar as áreas incompatíveis, estudar novos arranjos de espaço de recreação, ambiental e tecnológico	Projeto	4 meses	Visualizar postura inovadora e didática para captar novos clientes e novos colaboradores	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EDA é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Inclui instalações de áreas para atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) e para atividades-meio (administrativas e de apoio)						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados
Campo	Objetivo	Arma 17	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Projeto de interiores	Planejamento	Desenhar áreas diferenciadas para integrar o fluxo de pessoal as necessidades dos clientes e colaboradores	Produtividade e Rentabilidade	2 meses	Visualizar postura didática, porem com aspectos inovador	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EDA é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Inclui: projeto de arquitetura e de decoração; aparência moderna e atraente das instalações e mobiliário; ambiente e atmosfera agradáveis e acolhedores; interior bem equipado; conforto térmico e acústico; iluminação; aroma; etc.						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados
Campo	Objetivo	Arma 18	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Estudos econômicos	Planejamento	Envolver a postura expansionista do PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI - Projeto Pedagógico Institucional e PPC - Projeto Pedagógico de Curso	Produção, Produtividade e Rentabilidade	5 meses	Estar em conformidade e/ou a frente dos concorrentes	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EAD é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Inclui: plano de negócio para a instituição, dimensionamento de número adequado de aluno por classe, estudos sobre plano de salários para professores, estudos para maximização da receita (trade off entre demanda e preço a cobrar) e de planos de concessão de descontos, etc.						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados

Campo	Objetivo	Arma 19	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Estrutura organizacional	Planejamento	Estruturar a organização com sistema interdepartamental com comunicação ativa entre todos da organização de forma rápida e integrada.	Processo	7 meses	Melhorar a comunicação e facilitar os processos	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EDA é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Inclui: projeto da organização administrativa da instituição, inclusive da área acadêmica segundo os princípios da simplicidade, adotando organograma achatado (estrutura hierárquica enxuta) para obter velocidade na comunicação (principalmente das decisões), descentralização administrativa e integração entre as diversas áreas, etc.						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados
Campo	Objetivo	Arma 22	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Programa de capacitação pedagógica dos docentes	Planejamento	Treinar os profissionais da instituição de forma continuada: Programa oferecido pelos profissionais da própria instituição e equipes externas especializadas	RH	3 meses	Obter pessoal qualificado	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EAD é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Desenvolvimento de programas de treinamento de docente em práticas pedagógicas						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados
Campo	Objetivo	Arma 24	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Comunicação com os estudantes potenciais e com setores da sociedade (empresas, entidades de classe)	Planejamento	Instalar um grêmio e empresa junior para criação e divulgação e comunicação entre a IES, alunos e a sociedade	Projeto	2 meses	Aumentar as relações entre os alunos e a sociedade, além de promover experiências práticas dentro da instituição	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EDA é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Em diversos meios, como revistas especializadas, outdoors, televisão, jornais, página web. Inclui: domínio de tecnologia adequada de publicidade; destinação de verbas suficientes para obter eficácia e rapidez na divulgação da instituição na mídia e em revistas de formação de opinião, etc.						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados
Campo	Objetivo	Arma 25	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Programa para integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços.	Planejamento	Realizar eventos que promovam e fortaleçam a pesquisa e extensão articuladas com o ensino	Produção e Produção externa	6 meses	Melhorar a estrutura de ensino e captar novos clientes	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EAD é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Definida segundo concepção de indissociabilidade						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados

Campo	Objetivo	Arma 26	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Estratégias de marketing	Planejamento	Envolver a proposta de postura expansionista do PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI - Projeto Pedagógico Institucional e PPC - Projeto Pedagógico de Curso	Produção	8 meses	Melhorar a estrutura de ensino com novas ferramentas didática e de avaliação e captar novos clientes	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EDA é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Definida em as orientações contidas no projeto pedagógico.						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados
Campo	Objetivo	Arma 27	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Comunidade colaborativa	Administrativa	Envolver todos os atores da IES para construção de mecanismos colaborativos que atenda a comunidade com efetividade	Processo	4 meses	Transformar e envolver a comunidade entorno à IES	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EAD é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Organização de equipes com a participação de pessoas da própria empresa ou externas para a realização de projetos em grupo, principalmente na produção de conhecimento. Inclui: estabelecimento de um propósito comum, desenvolvimento de processos para coordenar iniciativas individuais e criação de uma infraestrutura na qual a colaboração e o trabalho em equipe sejam valorizados e recompensados.						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados
Campo	Objetivo	Arma 33	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Centralização das compras	Administrativa	Contratação de equipe especializada para realizar negociações nacionais e internacionais, capazes de orientar a compra de materiais específicos junto com os solicitante do material desejado.	RH	3 meses	Obter pessoal capacitado	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EAD é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Para obtenção de vantagens por meio de lotes maiores de compra, como desconto e facilidades de pagamento. Inclui importação direta.						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados
Campo	Objetivo	Arma 34	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Disponibilidade de recursos financeiros	Administrativa	Montar e treinar uma equipe especialista em recursos financeiros capazes de captar e/ou propor a captação de novos recursos seja da iniciativa pública ou privada.	RH, Processos, Produtividade e Rentabilidade	5 meses	Ampliar recursos e reduzir custos	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EAD é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Recursos financeiros próprios ou de terceiros. Inclui: conhecimento das fontes de financiamento; obtenção de financiamento para si e para os estudantes; abertura de capital, etc.						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados

Campo	Objetivo	Arma 40	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Política de retenção de funcionários e de estabilidade no emprego	Administrativa	Criação de equipe de avaliação e treinamento contínuo	RH	2 meses	Fidelizar os colaboradores	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EAD é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Inclui: avaliação do capital humano para identificação dos funcionários-alvo da política; retenção dos funcionários que detêm conhecimento tácito; baixa rotatividade de pessoal; garantias de estabilidade; etc.						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados
Campo	Objetivo	Arma 43	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Intercâmbio institucional	Cooperação	Propor convênios	Produção Externa	2 meses	Obter novos métodos e desenvolver as relações humanas	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EAD é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Relacionamento com outras instituições de ensino e pesquisa para compartilhar programas de pesquisa e de formação de docentes.						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados
Campo	Objetivo	Arma 44	Natureza	Medidas	Recomendação	Meta	Resultado	Controle Externo	Controle Interno
Pedagogia Inovadora	Postura de Inovação	Integração com instituições concorrentes	Cooperação	Propor convênios e parcerias	Projeto, Produção externa e Produtividade e rentabilidade	6 meses	Parceria, redução de custos, trocar de experiências no processo de inovação	medidas para controle	medidas para controle
Projeto pedagógico atrativo contendo definições sobre: vocação do curso, perfil do profissional com vistas ao futuro, diretrizes pedagógicas inovadoras, métodos inovadores de ensino, rol de disciplinas e grade curricular compatíveis com as diretrizes pedagógicas, atividades de formação complementar, regimes de aprovação e de matrícula eficazes, métodos inovadores de avaliação do aprendizado.	A postura de inovação deve ser avaliada através de estudo do mercado. No caso da IES-FJ o EAD é uma realidade já difundida no segmento, todavia, que necessita de estrutura bem definida e capacitada	Aproximação com outras instituições concorrentes para fortalecer as reivindicações de interesse comum junto a órgãos governamentais e entidades de classe						Pesquisa de satisfação contínua e monitoramento das reações do mercado e concorrentes	Analisar se as medidas foram efetuadas e/ou as metas e resultados foram alcançados

APÊNDICE 4

Tabulação dos dados da pesquisa com os clientes

	Custo do investimento			Condição de pagamento			Auxílio financeiro			Pedagogia inovadora			Qualidade de ensino			Diversidade de áreas de concentração			Localização			Projeto das instalações			Qualidade do atendimento			Imagem institucional			Confiança institucional		
Reconheço Existir	7	5	8	8	3	6	8	9	5	3	10	8	16	7	10	2	4	5	7	9	3	1	7	4	6	3	6	0	1	3	1	3	3
	20			17			22			21			33			11			19			12			15			4			7		
Importante p/ IES	7	4	4	5	8	8	8	5	8	6	8	5	22	10	3	2	7	4	1	7	7	3	4	8	1	1	2	2	0	4	0	5	8
	15			21			21			19			35			13			15			15			4			6			13		

Cursos	Curso p/ período Dia/Noite	Tipo Curso	Questionários p/ curso	Total Curso
Tecnológico	2N	2	6	2
Bacharelado	5D / 10N	10	13D / 29N	15
Licenciatura	4N	4	12	4
Totais	5D / 16N		13D / 47 N = 60	21

Questionário anulado	
ADM D	1

ANEXOS

ANEXO 1

Solicitação e autorização para pesquisa da instituição concorrente



Autorização para pesquisa de mestrado

Entrada x



Sonia Apareci da Juvenal
para eliane.santos

Prezado Eliane

Meu orientador pediu para que eu passa o questionário para os alunos ta
Gostaria de saber se posso ir nesta quarta-feira dia 20/04 para fazer a pe:
Fico no aguardo de sua resposta.
Muito obrigada!

Sonia Juvenal
Mestrado - ADM
Faccamp



Eliane Gonçalves
para mim

Olá Sonia, boa noite.

Quantas turmas será necessário e qual o tempo aproximado que levará p

Atenciosamente,



Eliane Gonçalves dos S:
Secretária da Direção





[Clique aqui para ativar](#) as notificações na área:

Mover para a Caixa de Entrada



Eliane Gonçalves 
para Patrícia, Michèle, Serviços, Maria, Jeniffer, mim


Prezada Sonia, boa noite.

Foi autorizado apenas no horário do intervalo, segue:

Matutino: 09h40min às 09h50min;
Noturno: 20h50min às 21h.

Serviços Gerais e Secretaria: Para conhecimento.



Sonia Aparecida Juvenal 
para Eliane

Muito obrigada!!!!



Clique aqui para [Responder](#) ou [Encaminhar](#).

1,8 GB (11%) de 15 GB usados
[Gerenciar](#)

[Termos de Serviço](#) - [Privacidade](#)