

## **A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E PERFORMANCE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DA REGIÃO SUL**

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGY AND PERFORMANCE IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF THE SOUTHERN REGION OF BRAZIL

Cristiane Rosa **MOREIRA**

Mestre em Administração pela UFSM  
cristianeadm@smail.ufsm.br

Giovana Silva de **ARRUDA**

Mestranda em Administração pela UFSM  
giovana.arruda@yahoo.com.br

Marlon **DALMORO**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria  
marlondalmoro@gmail.com

Breno Augusto Diniz **PEREIRA**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
professorbreno@terra.com.br

### **Resumo**

Este trabalho apresenta uma discussão acerca da relação entre perfil estratégico e performance, testando a validade das prerrogativas defendidas por Miles e Snow (1978) na realidade de 60 Instituições de Ensino Superior (IES) privadas da Região Sul do Brasil. Para analisar o construto performance, elegeu-se modelo de Kelm (2003), baseado na aplicação do *Balanced Scorecard*, pois este apresentava variáveis e indicadores adaptados à realidade das Instituições estudadas. O método utilizado foi a pesquisa *Survey*, de natureza quantitativa, por meio de questionário. Relacionaram-se os construtos estratégico e performance organizacional através do cruzamento e testagem dos dados coletados, identificando as variáveis de performance que estão significativamente relacionadas ao perfil estratégico adotado pela IES. Observou-se que os resultados encontrados apontam para a inexistência de uma relação significativa entre perfil estratégico e performance nas IES estudadas, bem como para a inexistência de diferença significativa entre os estados da região para as variáveis verificadas.

**Palavras-chave:** Perfil Estratégico – Instituições de Ensino Superior Privadas – Performance.

### **Abstract**

This paper presents a discussion about the relationship between strategic profile and performance, testing the validity of the privileges advocated by Miles and Snow (1978) in the reality of 60 private higher education institutions (HEI) located in the Southern Region of Brazil. To analyze performance, a construct model containing Kelm's (2003) indicators was elected, based on the implementation of the *Balanced Scorecard*, since it had strategic variables and indicators adapted to the reality of the studied institutions. The method used in this research was a quantitative survey by means of a questionnaire. The constructs strategy and organizational performance were related through the crosschecking and testing of the collected data, identifying the performance variables that are significantly related to the strategic profile adopted by the HEI. The findings point to the absence of a significant relationship between strategic profile and performance in the studied HEIs, and to lack of a significant difference between the states of the region regarding the variables of performance or strategic profile.

**Keywords:** Strategic Profile – Private Higher Education Institutions – Performance.

## Introdução

O campo da estratégia tem se mostrado prolífico e este tópico costuma marcar presença tanto no meio acadêmico como no cotidiano empresarial (BERTERO, 1995). Neste campo, conforme Cabral (1998), a diversidade de conceitos é imensa, podendo acarretar certo desordenamento das ideias expostas.

Dessa forma, na tentativa de ordenar e racionalizar essa área de pesquisa, surgem estudos de tipologia estratégica, como os desenvolvidos por Miles e Snow (1978), Porter (1980), Mintzberg (1988) e Miller (1996), que objetivavam, principalmente, identificar a existência de tipos estratégicos com perfis bem delineados por meio do levantamento de determinadas características.

Mesmo com a existência dessas tipologias explicitadas por diferentes autores, que ajudaram no desenvolvimento do importante papel de enriquecer os questionamentos sobre a relação destas com outros elementos organizacionais, verifica-se que o campo de pesquisa em estratégia ainda não está plenamente esclarecido e simplificado, de modo que até este momento se percebe a necessidade de esclarecimento das concepções teóricas sobre perfis estratégicos e de verificação da existência de relação entre os modelos e as performances empresariais. Neste contexto, no qual ainda emergem questionamentos sobre os melhores tipos estratégicos para obtenção da performance organizacional mais eficaz, figura o presente trabalho.

Para a aplicação deste estudo; procurou-se eleger um setor que tenha alto grau de complexidade e competitividade e que ainda seja alvo de questionamentos a respeito da questão estratégica; na busca de um setor com essas características, chegou-se até a indústria educacional privada, um nicho econômico que movimenta bilhões de Reais anualmente e

tem uma participação considerável do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

As estatísticas da Associação Brasileira das Mantenedoras do Ensino Superior (ABMES) apontam que as instituições particulares de ensino superior abrigam 2,7 milhões de estudantes, empregam 170 mil professores e 140 mil funcionários do setor administrativo. Estima-se, também, que o setor gera adicionalmente uma renda indireta de mais de R\$ 720 milhões anuais, por meio de inúmeras atividades ligadas ao setor de ensino superior, como moradia, transporte, alimentação, equipamentos, material escolar e livros. Conforme dados da Associação Nacional das Universidades Particulares (ANUP), em 2005 o Brasil foi o país com maior participação privada no ensino superior do mundo, com cerca de 1.650 Instituições de Ensino Superior (IES) privadas - o que representa praticamente 90% das instituições de ensino superior no país.

As IES da Região Sul do Brasil apresentaram um crescimento acelerado nos últimos anos, de acordo com dados apresentados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), mostrando que a cada ano aumenta o número de IES nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná.

Assim, a partir da constatação do importante papel desempenhado pelas IES privadas para a economia do país e da verificação da ascensão do índice de crescimento apresentado por este setor, o presente trabalho tem o objetivo de analisar as possíveis relações existentes entre os perfis estratégicos com a performance organizacional alcançada pelas IES privadas, a fim de identificar alternativas para a mensuração dos perfis de comportamentos estratégicos que possam conduzir as performances dessas organizações a níveis mais elevados.

Para facilitar a compreensão do tema a ser estudado, primeiramente abordar-se-á as correntes e escolas referentes às teorias de

estratégias, sendo seguida das tipologias de estratégias genéricas e da comparação entre essas tipologias. Realizar-se-á, posteriormente a essas abordagens, um comparativo entre os modelos de performances utilizados pelas IES. Finalmente, prosseguir-se-á com a apresentação do método do trabalho e dos resultados, onde serão enfocados o perfil estratégico, a performance e a relação destes nas IES.

## 1 Correntes e tipologias estratégicas

A estratégia é definida inicialmente por Clausewitz (1968) como o uso da batalha para o alcance de um objetivo de guerra, sendo este um elemento inerente à arte de governar. Caravantes (1997) transporta o conceito de estratégia de guerra para dentro de uma organização, afirmando que, na administração, a estratégia é um meio utilizado para auxiliar a consecução dos objetivos da empresa, unindo todas as ações de uma organização no alcance de um objetivo claro e relevante.

A mais conhecida e difundida dessas correntes seria a Análise de Estrutura da Indústria, que teria como finalidade principal desvendar o cenário concorrencial. Para tanto, foi desenvolvido pelos economistas Edward Mason e Joe Brain o modelo SCP (*Structure-Conduct-Performance*) ou, na adaptação para o português, nomeado de modelo ECD (Estrutura-Comportamento-Desempenho) (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Segundo este modelo, a performance das firmas em uma indústria depende do comportamento estratégico dos compradores e vendedores no tocante à fixação de preços, ou seja, a performance das empresas está diretamente ligada ao comportamento concorrencial e a uma série de condutas que, a partir de decisões estratégicas, determinam seu posicionamento dentro da estrutura do setor de atividade ao qual pertence. De acordo com o modelo ECD,

“a análise da estrutura do setor de atividade é o ponto de partida para a definição das estratégias empresariais e seu posicionamento dentro da estrutura é que determinará seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo” (CASTRO JR.; ABREU; SOARES, 2006).

Nesta mesma linha de estudos, Porter (1986) definiu o posicionamento dentro da indústria como principal fator determinante para o sucesso de uma empresa, e seu modelo pressupõe que a estratégia consiste em posicionar a empresa dentro do seu ambiente (ou indústria). Na evolução de seus estudos, Porter (1991) criou ainda uma tipologia para identificar e categorizar os diferentes tipos de estratégia genérica, apresentando como derivações desta corrente de estudos a Teoria dos Jogos e a Teoria da Economia Industrial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

De acordo com a corrente dos Recursos e Competências, as principais fontes de geração da vantagem competitiva para uma empresa seriam estas características que dão nome à corrente, de modo que as instituições deveriam se preocupar em descobrir suas competências básicas específicas e reforçá-las (PRAHALAD; HAMEL, 1984, 1990), além de englobar tanto os recursos de gestão tangíveis como os intangíveis (HALL, 1992). Esta corrente aborda não somente fatores externos, como no modelo de Análise da Indústria, mas leva em conta também alguns aspectos internos, como provedores-chave na ação estratégica (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Vasconcelos e Cyrino (2000) abordam, ainda, a corrente que se refere aos Processos de Mercado, enfocando fatores como mudança, inovação e dinâmica da concorrência. Destacam-se como defensores desta ótica os pesquisadores da escola austríaca, para os quais a diferença entre as performances empresariais poderia ser atribuída a fatores não-observáveis. Kirzner (1985), por exemplo, preocupa-se em estudar

aspectos fundamentais do mercado, como a competição, o conhecimento e a descoberta, a influência dos incentivos e recompensas e a variação de preços. Outra abordagem desta corrente que merece destaque é a de Schumpeter (1984) sobre o empreendedorismo, na qual os empreendedores possuem o papel de descobrir novas oportunidades de produção.

Os estudos de estratégias competitivas das empresas levaram alguns autores a desenvolver tipologias de estratégias genéricas. Estas tipologias objetivavam principalmente categorizar os comportamentos estratégicos, delineando perfis de qualquer empresa. As estratégias genéricas são métodos utilizados pelas empresas para superar os concorrentes (PORTER, 1980), devendo escolher uma posição dentro de sua estrutura que abrangerá a abordagem geral para a competição. O posicionamento envolve a abordagem total de uma empresa para competir, e não apenas o seu produto ou grupo consumidor objetivado (PORTER, 1991).

Dentre as tipologias genéricas, as que mais se popularizaram foram, respectivamente, as de Porter (1980), de Mintzberg (1988) e a de Miles e Snow (1978), pelo fato de "serem as mais representativas e que maior quantidade de testes empíricos vêm suportando". (COSTA; SILVA, 2002).

Costa e Silva (2002) chegaram a contestar a real existência e aplicação prática das tipologias estratégicas, em que o principal ponto de crítica parece ser a limitação aos tipos propostos, ignorando as inúmeras possibilidades viáveis na atuação organizacional. Entretanto, em trabalho empírico realizado por Silva, Brandt e Costa (2003), foi verificado que Hambrick (1983) desenvolveu um estudo analisando índices estatísticos de 200 companhias norte-americanas, o qual reconhece que as tipologias possuem sua importância ligada à relação entre os grupos estratégicos e seu desempenho.

## 1.1 Comparação entre as tipologias estratégicas

A tipologia de Miles e Snow (1978), também conhecida como Modelo Estratégia-Estrutura-Processo, quando comparada à classificação de Porter (1980), é mais abrangente e oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso (SILVA; BRANDT; COSTA, 2003). No quesito parcimoniosidade, Silva, Brandt e Costa (2003) consideram a tipologia de Porter (1980) a mais claramente exposta, indicando um dos motivos pela qual é a mais utilizada. Contudo, Aktouf (2002) faz uma forte crítica à tipologia de Porter (1980), descrevendo-a como extremamente caricatural.

Ao analisar críticas e vantagens das tipologias, Silva, Brandt e Costa (2003) consideraram a tipologia de Miles e Snow (1978) a mais abrangente e a que oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso, isso porque ela se baseia nos principais problemas da organização moderna diante da sua interação como ambiente.

Kotha e Vadlamani (1995) indicam a tipologia de Mintzberg (1988) como a melhor opção, pois ela apresenta mais nuances e, dada sua maior complexidade, oferece um maior poder explanatório, relatando mais adequadamente a adaptabilidade às mudanças do ambiente. Porém, quando o modelo de Miles e Snow (1978) é comparado ao modelo de Mintzberg (1988), nota-se que as nuances existentes no modelo de Mintzberg (1988) podem dificultar as análises a serem realizadas, tornando-as mais confusas. Além disso, o modelo de Mintzberg (1988), tal como o de Porter (1980), é ligado à questão do produto, enquanto Miles e Snow (1978) atentam mais satisfatoriamente ao perfil estratégico como um processo da organização como um todo.

Dentre os estudos realizados para testar a tipologia de Miles e Snow (1978), encontra-se a

pesquisa de Cameron e Tschihart (1992), na qual testaram esse modelo no ambiente competitivo de Instituições de Ensino Superior e Colégios, conseguindo, por meio desta, mensurar a influência das variáveis na efetividade das Instituições. Nesse mesmo estudo, Cameron e Tschihart (1992) revelaram que a efetividade institucional em organizações de ensino superior está relacionada às definições estratégicas, pois estas atuam suavizando os efeitos da escassez de recursos e do aumento da competição, característicos do contexto atual.

Assim, a escolha do modelo de Miles e Snow (1978) para aplicação neste estudo foi baseada nos resultados alcançados pela pesquisa desenvolvida por Cameron e Tschihart (1992) e deveu-se, também, à natureza do modelo, que considera como base os principais problemas da organização moderna diante da sua interação como ambiente, bem como a facilidade de identificação dos tipos estratégicos. Acredita-se, portanto, ser esta a tipologia mais indicada para avaliar organizações complexas e que trabalham com grande número de ativos intangíveis, como no caso das IES.

## 2 Mensuração da performance em IES

De maneira geral, mensurar performance empresarial é uma importante e desafiadora tarefa para os pesquisadores (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987). A comparação de diferentes teorias pode ser um passo no sentido de aprimorar estas ferramentas de mensuração de performance e adaptá-las à realidade das IES, promovendo sua aplicabilidade.

A efetividade organizacional está associada a diversos significados, tais como eficiência, produtividade ou performance. Pode-se definir a efetividade como um "construto complexo, que relaciona-se, entre outras coisas, com a avaliação acerca de quão adequadamente uma organização cumpre sua missão, alcança

seus propósitos maiores e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente" (CAMERON, 1984). Conforme Schiehl e Morissette (2000), efetividade é um dos mais importantes construtos para mensurar performance.

Apesar da efetividade organizacional possuir aplicação na avaliação de performance de IES, sua utilização fica comprometida em trabalhos que, como este, tenham o objetivo de comparar as performances de diferentes organizações, pois, como lembra Belloni (2000):

A efetividade nem sempre é vista como um critério de avaliação do desempenho, já que está associada às necessidades e aos objetivos políticos da sociedade. Sua classificação como critério de desempenho pressupõe que tais necessidades e objetivos estejam refletidos na missão institucional que constitui, assim, referência (interna) para a avaliação da efetividade.

Uma tendência que se fortalece na academia é a realização de estudos com a descrição da relação entre performance e a orientação para mercado (PERIN, 2002; MULLER NETO, 2005), os quais são realizados, principalmente, em setores que apresentam grande competitividade. O modelo da performance com orientação voltada para mercado enfoca as relações da organização com o mercado, e apresenta uma grande relação com o construto teórico de Miles e Snow (1978), abordado neste estudo. No entanto, suas variáveis de performance estão centradas principalmente em variáveis de mercado, não considerando as características peculiares da indústria educacional.

Freitas e Rodrigues (2003) apresentam a ideia de que a autoavaliação nas IES pode auxiliar na mensuração da performance, identificando falhas antes dos procedimentos governamentais de avaliação. Porém, o construto de autoavaliação de Freitas e Rodrigues (2003) não foi considerado adequado para este estudo, pois verificou-se um risco de comprometer a comparação de

performance entre IES, a qual será imprescindível no desenvolvimento deste trabalho.

Os modelos ligados aos indicadores do Ministério da Educação não foram utilizados neste estudo, pois o conceito de estratégia aqui utilizado possui conotação empresarial e destoa de modelos de mensuração que possam estar ligados a políticas governamentais e a outros interesses.

### 3 Método da pesquisa

Ao nível epistemológico, este estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, norteadas pela estratégia de pesquisa *Survey Cross-sectional*. Segundo Hair *et al.* (2005), a *Survey* possui a finalidade de obter grande quantidade de dados, sendo geralmente apoiada pelo questionário.

O universo deste estudo consiste nas 1650 Instituições de Ensino Superior Privadas existentes no Brasil. Foram pesquisadas apenas as IES Privadas por participarem diretamente de um ambiente concorrencial, sendo considerado inadequado analisar de forma equivalente universidades públicas e privadas devido às diferenças provenientes de sua natureza.

Já a população deste estudo consiste em 318 Instituições de Ensino Superior Privadas localizadas na Região Sul, segundo dados obtidos junto ao sistema de consultas do Ministério da Educação. Optou-se por limitar a amostra pesquisada a uma região geográfica a fim de reduzir a interferência de variáveis de natureza cultural que não são contempladas por esta pesquisa. A amostra para coleta de dados foi composta de 60 IES, selecionadas aleatoriamente.

Os questionários foram enviados às IES por meio de correio eletrônico, acompanhados de um texto solicitando seu preenchimento e retorno, porém, antes do seu envio, realizou-se

contato telefônico, com a intenção de verificar a disponibilidade da IES em participar, bem como para confirmar os dados das IES disponíveis na listagem disponibilizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP.

Após a confirmação dos dados, o questionário foi enviado ao endereço eletrônico do responsável por responder o Censo do Ensino Superior. A escolha por este respondente justifica-se pelo aspecto de acessibilidade, uma vez que seu endereço consta na listagem do Ministério da Educação fornecida pelo INEP, e por ele possuir acesso às informações referentes à performance da instituição à qual pertence. Considera-se, ainda, que o responsável da IES junto ao Ministério da Educação costuma participar ativamente dos processos decisórios institucionais, possivelmente integrando a coalizão dominante, conhecendo, desse modo, as premissas estratégicas planejadas pela empresa.

O questionário é composto de onze questões, as quais procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas que compõem o modelo de Miles e Snow (1978). Para cada questão são apresentadas quatro alternativas de resposta, que classificará as IES em defensivas, analíticas, prospectoras ou reativas, em função do maior número de respostas associado a uma destas alternativas.

A primeira parte do questionário trata da identificação do perfil estratégico da instituição, segundo o modelo de Miles e Snow (1978). Esta parte do questionário foi adaptada de um instrumento de pesquisa proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). A segunda parte do instrumento de pesquisa teve como objetivo mensurar a performance organizacional da IES, sendo adaptada do instrumento proposto e validado por Kelm (2003).

Para garantir a validade do instrumento optou-se por seguir os procedimentos sugeridos por Hair *et al.* (2005). Para tanto, inicialmente será garantida a validade conteúdo, a qual

envolve uma "consulta com pequena amostra ou especialistas" (HAIR *et al.*, 2005, p. 202), realizada no sentido de avaliar se o instrumento mede o que deve medir. Na sequência, baseando-se na fundamentação teórica, será adotada a validade de construto, visando a atingir a validade convergente (que se preocupa em verificar se um construto semelhante apresentará uma alta correlação com o construto validado) e a validade discriminante (que se preocupa em verificar se um construto diferente apresentará baixa correlação com o construto validado).

Por fim, será considerada a validade de critério, a qual avalia "se um construto tem o desempenho esperado em relação a outras variáveis identificadas como critérios significativos" (HAIR *et al.*, 2005). Tal instrumento foi validado por meio de pré-teste aplicado a seis dirigentes de IES Privadas, o que auxiliou em modificações para melhoria do instrumento, como alteração de termos e forma de envio. Participaram três diretores de área da ULBRA (Universidade Luterana do Brasil), dois dirigentes da URI (Universidade Regional Integrada) e um dirigente da UNISC (Universidade de Santa Cruz do Sul).

Após coletados os dados quantitativos, estes foram tabulados e estatisticamente analisados com auxílio dos Softwares SPSS (*Statistic Package for Social Science*) e Excel (Microsoft Excel), por meio da estatística descritiva e multivariada.

#### 4 Apresentação dos resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados alcançados a partir do desenvolvimento deste estudo. O crescimento das IES intensificou-se a partir de 2001, permanecendo crescente até o ano de 2005, quando foi realizado o último Censo de Ensino Superior, apresentando cerca de 331 IES na região sul do país. Esses dados confirmam o cenário de ascensão no qual está inserido o setor de ensino superior no Brasil, corroborando para a importância do desenvolvimento desta pesquisa.

Dentre os 60 respondentes da pesquisa, 45 IES indicaram ter até 1.000 alunos, 4 possuem entre 1.000 e 3.000, e as demais possuem mais de 3.000 alunos; verifica-se, portanto, que apresentam uma média abaixo da média das IES da região sul, que é de 2.113 alunos por Instituição, conforme dados do INEP. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que a maioria das IES respondentes foi criada há menos de 15 anos e, sendo assim, possui um número pequeno de alunos. Outra explicação seria que as Instituições consideram como alunos efetivos apenas os adimplentes, enquanto os dados educacionais baseiam-se nas matrículas efetuadas, englobando tanto os adimplentes como os inadimplentes (INEP, 2007).

#### 4.1 Perfil estratégico

Foram analisados individualmente os resultados obtidos em relação às diferentes variáveis relativas ao perfil estratégico das IES. Para mensurá-lo segundo o respondente e identificar a qual tipo estratégico corresponde o seu perfil, utilizaram-se onze variáveis que descreviam diferentes comportamentos das IES.

No instrumento de pesquisa utilizado, as dimensões se apresentam da seguinte maneira, por intermédio das onze variáveis: domínio do produto de mercado (gera as variáveis características dos cursos e imagem no mercado), monitoramento do ambiente, crescimento (gera variável variação da demanda), objetivo tecnológico (gera variável meta principal), abrangência tecnológica (gera variável competência dos técnicos administrativos e proteção contra os concorrentes), coalizão dominante (gera variável foco administrativo da IES), planejamento (gera variável preparação para o futuro), estrutura (gera variável estrutura organizacional) e controle (gera variável procedimento para analisar desempenho organizacional).

A primeira das variáveis analisada tratava da característica principal dos cursos ofertados pela IES. Como mostra a Figura 1, o percentual de 35% das IES demonstrou um perfil Defensivo ao descrever que seus cursos eram poucos, bem focados e estáveis.

**Figura 1** – Frequências para características dos cursos.

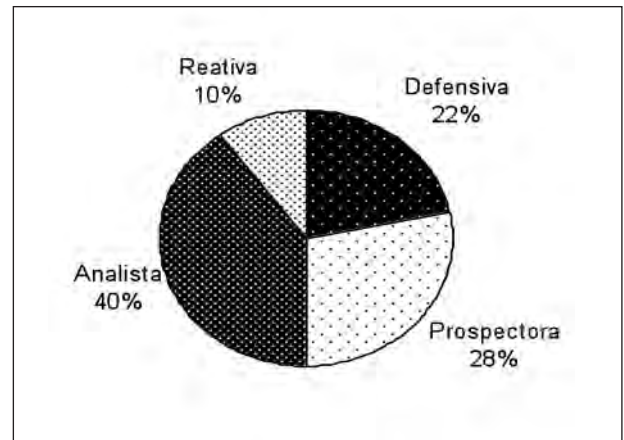


Fonte: Coleta de Dados

Para o caso da variável característica dos cursos, o teste ANOVA (Tabela 1) comprovou que existe diferença estatística significativa entre os grupos das Defensivas e das Reativas. Partindo-se do pressuposto de Miles e Snow (1978) de que as Prospectoras teriam mais chance de sobreviver a um mercado competitivo, as Defensivas deveriam possuir menor participação no grupo do que as Prospectoras, não sendo, no entanto, esta a distribuição apresentada pela amostra.

A seguir, analisou-se a variável que trata da quantia de tempo que a Instituição gasta em monitorar mudanças e tendências no mercado. Verificou-se que 40% das IES descreveram-se como Analistas ao afirmar que gastavam uma quantia de tempo razoável monitorando o mercado, seguida do grupo da Prospectoras, com 28,3%, e das Defensivas, com 21,7%, conforme pode ser analisado na Figura 2. Assim, a distribuição percentual encontrada não seguiu a distribuição sugerida pelo modelo de Miles e Snow (1978).

**Figura 2** – Distribuição de frequências por tipo estratégico para a variável monitoramento de mudanças do ambiente.



Fonte: Coleta de Dados

**Tabela 1** – Teste ANOVA de Kruskal-Wallis para as variáveis de distribuição não normal

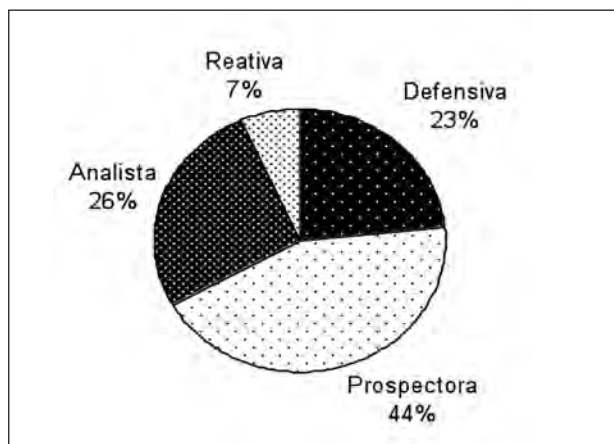
	<i>Características dos cursos</i>	<i>Monitoramento de mudanças</i>	<i>Competências dos empregados</i>	<i>Proteção contra os concorrentes</i>	<i>Foco do administrativo</i>	<i>Procedimentos para avaliar desempenho</i>
Qui-quadrado	17,826	,985	,512	16,068	13,820	5,808
df	3	3	3	3	3	3
Significância	,000	,805	,916	,001	,003	,121

Fonte: Coleta de Dados



Quando solicitado para que apontassem uma das metas mais importantes da Instituição, 43,3% das IES respondentes escolheram a alternativa que descrevia ‘dedicação e compromisso para assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos exigidos estejam disponíveis para desenvolver novos cursos e novos mercados que estejam acessíveis’, caracterizando, desse modo, um comportamento Prospectador. A distribuição percentual exposta na Figura 3 representa a proporcionalidade de distribuição entre os grupos de tipos estratégicos, estando de acordo com a sugerida pelo modelo de Miles e Snow (1978).

**Figura 3** – Distribuição de frequências por tipo estratégico para a variável meta principal da IES.



Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 2 mostra que o teste ANOVA apontou a existência de diferença significativa entre os distintos grupos estratégicos para esta questão. Trata-se de um resultado bastante relevante, pois esta variável refere-se à meta principal da IES, ou seja, aponta o perfil de estratégia adotado pela IES.

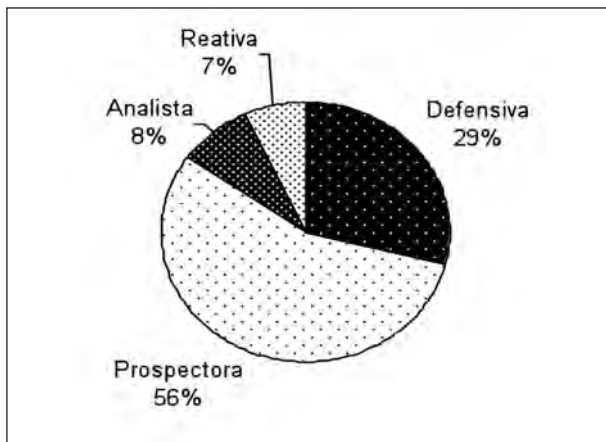
**Tabela 2** – Teste ANOVA para a variável meta principal das IES - variável independente tipo estratégico

	Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado Médio	F	Significância
Entre grupos	6,855	3	2,285	3,414	0,023
Residual	37,478	56	0,669		
Total	44,333	59			

Fonte: Coleta de Dados

Verificou-se, ainda, a maneira como a IES avalia seu desempenho, a fim de identificar seu tipo estratégico. Ao apontar que os procedimentos para avaliar desempenho eram descentralizados e participativos, 55% das IES identificaram-se como Prospectora, e 28,3% como Defensiva. A distribuição da Figura 5 corrobora a proporção sugerida pelo modelo de Miles e Snow (1978) em um mercado de intensa concorrência.

**Figura 4** – Gráfico de frequência por tipo estratégico para a variável procedimentos, a fim de avaliar desempenho.



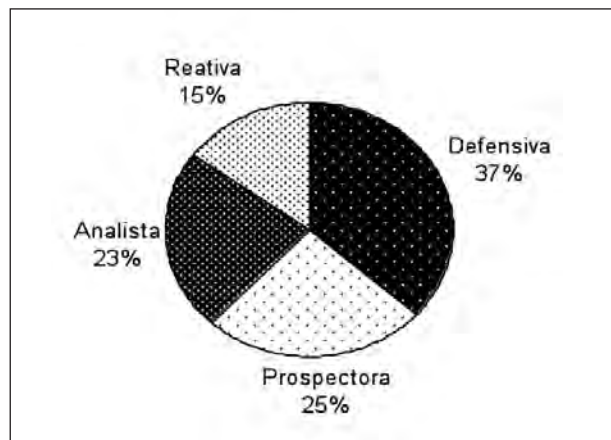
Fonte: Coleta de Dados

No entanto, o resultado do teste ANOVA não conseguiu apontar para a diferença estatística entre os perfis, o que leva a acreditar que essa resposta corrobora com as constatações

anteriores de que a estrutura das IES é enxuta e tradicionalmente estruturada, fazendo com que a administração adote controle centralizado de avaliação de desempenho. A diferença entre a realidade das IES e a resposta descrita pelos respondentes explica-se pela tendência atual de adotar uma postura humanista diante dos métodos de avaliação.

Baseando-se nas respostas anteriores, analisou-se o perfil estratégico de cada IES como um todo e identificou-se um perfil global adotado. Constatou-se que 36,7% das IES comportam-se de acordo com o tipo estratégico Defensivo, seguido do perfil Prospectora, com 25,3%. Pode-se observar, na Figura 5, que a distribuição está de acordo com a sugerida pelo modelo Miles e Snow (1978).

**Figura 5** – Gráfico de distribuição de frequência pelos tipos estratégicos das IES observadas.



Fonte: Coleta de Dados

Também se procurou analisar os resultados de forma global e verificou-se que apenas duas das onze variáveis seguem a distribuição proposta por Miles e Snow (1978). No entanto, estas não são significativas segundo o teste ANOVA, pois sua característica básica não condiz com a amostra estudada, uma vez que, na maior parte das variáveis analisadas, o grupo das Defensivas obteve maior número de respondentes.

Tal conclusão acaba por comprovar a não validação da hipótese do modelo que preconiza que a maior parte das IES se caracterizaria por um perfil estratégico Prospectivo, uma vez que estão sobrevivendo ao cenário competitivo.

A prerrogativa descrita nos estudos de Miles e Snow (1978), de que o grupo de comportamento Reativo estaria sempre com a menor participação, pois organizações desse tipo não sobreviveriam à competitividade do mercado, foi comprovada, visto que o grupo Reativo apresentou-se com menor participação em oito das onze variáveis analisadas.

Outra análise foi realizada para verificar se existia diferença entre os tipos estratégicos descritos conforme o estado onde estavam localizadas as IES. O teste ANOVA, representado pela Tabela 3, comprovou não existir diferença significativa na distribuição dos grupos de acordo com o estado para as variáveis estudadas.

**Tabela 3** - Resultados do teste de Kruskal-wallis para as variáveis de distribuição não normais de perfil estratégico de acordo com o estado.

Variáveis	Qui-quadrado	GL	Signifi- cância
Característica de curso	1,276	2	0,528
Monitoramento de mudanças	1,694	2	0,429
Competência dos funcionários	2,267	2	0,322
Proteção contra concorrentes	0,492	2	0,782
Foco administrativo	3,024	2	0,220
Procedimentos para avaliação do desempenho	1,939	2	0,379

Fonte: Coleta de Dados

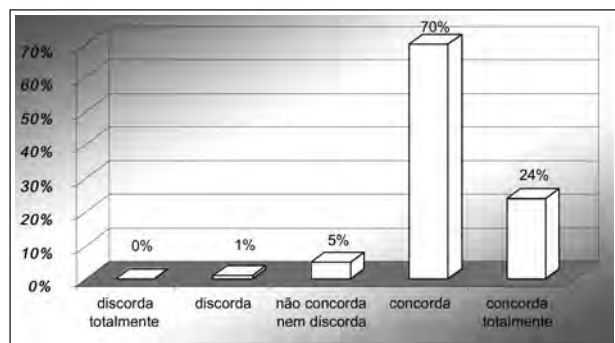
## 4.2 Performance das IES

Para verificação da performance das IES utilizaram-se as variáveis retiradas do modelo de indicadores de Kelm (2003), o qual baseou-se na aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC).

O instrumento de pesquisa apresentava uma afirmação sobre o desempenho da IES em relação à variável e aos concorrentes. Estas afirmações deveriam ser assinaladas conforme o grau de concordância, que variava de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

Na variável satisfação, 70% dos respondentes concorda totalmente que o grau de satisfação do estudante com a instituição pode ser considerado alto, conforme pode ser verificado na Figura 6. Este resultado pode também retratar a intensa preocupação dos dirigentes das IES em relação à satisfação dos estudantes, explicada pelo alto grau de dependência das mensalidades pagas por estes.

**Figura 6** – Histograma de frequências para a variável satisfação dos alunos com a IES.



Fonte: Coleta de Dados

Quando analisadas as diferenças entre as variáveis de performance em relação ao estado onde se localizam as IES (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul), observou-se que não existe diferença significativa de performance para os diferentes estados.

## 4.3 Relação perfil estratégico e performance

Ao realizar o cruzamento das performances das IES com seus tipos estratégicos, foi possível a verificação de que ocorreram diferenças significativas para apenas quatro variáveis (projetos de extensão, financiamento, parceiros e performance global) e que para as demais não houve diferenças estatísticas entre os tipos estratégicos (Defensivo, Prospectador, Analista e Reativa). Estes resultados demonstram a pouca influência do tipo estratégico sobre a performance das IES.

Como dado confirmatório, calculou-se a média de respostas dos indicadores de performance, a qual correspondeu a 3,04. Cruzando-se os dados da média das respostas dos indicadores de performance com o tipo estratégico das IES, obtiveram-se os dados apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4** – Resultado das médias das respostas de indicadores de performance por tipo estratégico

<i>Tipo estratégico</i>	<i>Número de IES</i>	<i>Média</i>
Defensiva	22	3,02
Prospectora	16	3,20
Analista	13	2,93
Reativa	9	2,99
Total/Média Geral	60	3,04

Fonte: Coleta de Dados

Considerando os valores absolutos expostos na Tabela 4, as IES de perfil Prospectador atingiram a maior média, correspondendo ao pressuposto de Miles e Snow (1978). No entanto, ao realizar Teste de Correlação de Spearman, demonstrado pela Tabela 5, observa-se a não existência de relação significativa entre o tipo e a média das respostas dos indicadores de performance, corroborando a premissa de não haver relação direta entre as variáveis perfil estratégico e performance.

**Tabela 5** – Teste de Correlação Spearman entre a média dos indicadores de performance e o perfil estratégico.

Teste de Spearman	TIPO		TIPO	MÉDIA
		Coefficiente de Correlação	1,000	,090
		Significância	,	,496
	N	60	60	
	MÉDIA	Coefficiente de Correlação	,090	1,000
		Significância	,496	,
N		60	60	

Fonte: Coleta de Dados

## 5 Conclusão

A análise da evolução histórica, que evidenciou o amplo crescimento do ensino superior brasileiro, e as tendências já traçadas indicam que o número de instituições e de cursos deve aumentar consideravelmente; assim, entender como as variáveis estratégicas afetam seu desempenho é de grande valor para a direção das IES.

Do ponto de vista teórico, o trabalho procurou contribuir para a análise de temas abrangentes na área teórica da administração, testando a validade de modelos propostos e oferecendo uma compreensão de como estão interligados, além de utilizá-los em um setor que está em crescimento no país, a indústria educacional.

Os objetivos propostos neste estudo foram alcançados, pois foi realizada a relação entre perfil estratégico e performance, bem como foi possível a identificação do perfil de comportamento estratégico adotado com maior frequência pelas IES privadas da região sul, que foi o comportamento Defensivo. Esse resultado não ficou de acordo com o modelo de Miles e Snow 1978, que enfoca que o perfil de comportamento a ser adotado é o Prospectador, em função do ambiente competitivo no qual as IES

estão inseridas. Porém, seguindo as premissas do modelo de Miles e Snow (1978), o perfil estratégico Reativo foi o que obteve menor representatividade na amostra analisada.

Dada a verificação dos 29 indicadores propostos no modelo de Kelm (2003), baseado no BSC, foi possível mensurar, de acordo com a percepção dos respondentes, a performance alcançada pelas IES. Relacionaram-se, também, os construtos tipo estratégico e performance organizacional por meio do cruzamento e testagem dos dados coletados, identificando as variáveis de performance significativamente relacionadas ao perfil estratégico adotado, sendo elas: "desempenho dos estudantes", "taxa de evasão", "projetos de extensão", "projetos com financiamento externo", "volume de projetos com parceiro externo", "qualidade das aulas", "volume de publicação de professores com aluno", "relação professor aluno" e "equilíbrio no orçamento". Desta forma, os dirigentes de IES devem se preocupar com estas variáveis quando se tratar de definir as políticas de estratégia a serem adotadas pela instituição, pois são as que possuem maior influência no desempenho global.

Faz-se pertinente retratar alguns limitantes desse estudo, estando entre eles a caracterização da pesquisa como *Cross-sectional*, o que não permitiu uma análise através do tempo que comprovasse a continuidade dos resultados coletados, e o instrumento de coleta de dados, que ficou condicionado à percepção individual do respondente. Além disso, a não disponibilidade das IES em participar do estudo acaba por comprometer a coleta dos dados de pesquisa, resultando em um número relativamente baixo de participantes. Outro ponto importante a ser retratado a respeito das limitações do estudo foi a dificuldade em conseguir a participação dos respondentes, visto que os dirigentes, por tratar-se de dados estratégicos e de resultados da IES, buscam mantê-los em sigilo, o que implicou em amostra limitada.

Ressalta-se, então, que a pretensão deste estudo foi discutir a questão através do ponto de vista dos modelos adotados, com a expectativa de ter contribuído para a discussão do conjunto de ações estratégicas a ser adotado pelas IES Privadas e os resultados que vêm sendo por estas alcançados, não sendo pretensão deste trabalho esgotar o tema. Destaca-se que existem inúmeras possibilidades de pesquisas futuras ligadas a este tema, dentre as quais sugere-se a realização de estudos como este nas diferentes regiões do Brasil, os quais serviriam para validar o resultado deste trabalho de que não existe diferença significativa de tipos estratégicos no que se refere à região em que estão situadas as IES.

## Referências

- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS UNIVERSIDADES PARTICULARES. ANUP - Associação Nacional das Universidades Particulares. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.anup.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS MANTENEDORAS DO ENSINO SUPERIOR. ABMES - Associação Brasileira das Mantenedoras do Ensino Superior. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br>>. Acesso em: 27 set. 2007.
- AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 43-53, 2002.
- BELLONI, J. A. **Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de universidades federais brasileiras**. 2000. 245f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. **Revista de Administração de Empresas Light**, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar./abr. 1995.
- CABRAL, A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: XXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 1998. CD-ROM.
- CAMERON, K. Organizational adaptation and higher education. **Journal of Higher Education**, v. 55, n. 2, p. 297-312, mar./apr. 1984.
- \_\_\_\_\_; TSCHIRHART, M. Postindustrial environments and organizational effectiveness in colleges and universities. **Journal of Higher Education**, v. 63, n. 1, p. 87-109, jan./feb. 1992.
- CARAVANTES, G. R. **Administração e qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CASTRO JR., O. V.; ABREU, M. C. S.; SOARES, F. A. As empresas têxteis e o resultado triplo. **HSM Management Update**, n. 37, p. 1-5, out. 2006.
- CLAUSEWITZ, C. V. **On War**. New York: Penguin Books, 1968.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, set. 1990.
- COSTA, L.; SILVA, J. As tipologias estratégicas realmente existem? In: XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2002. CD-ROM.

- FREITAS, A. L. P., RODRIGUES, S. G. A. estruturação do processo de auto-avaliação de IES: uma contribuição para a gestão educacional. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: Engenharia de Produção, 2003. CD-ROM.
- HAIR, J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALL, R. **Organizações, estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1992.
- HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v.26, n.1, p. 5-26, 1983.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. INEP – **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 26 set. 2007.
- KELM, M. **Indicadores de performance em instituições universitárias autogeridas** – uma contribuição à gestão por resultados. 2003. 398f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- KIRZNER, I. **Discovery and The Capitalist Process**, Chicago: The University of Chicago Press, 1985.
- KOTHA, S.; VADLAMANI, B. L. Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 75-83, 1995.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, D. Configurations revisited. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 7, p. 505-512, jul. 1996.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, n.1, p. 1-67, 1988.
- MULLER NETO, H. **Inovação orientada para mercado: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance**. Tese (Doutorado em Administração) -Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- PERIN, M. G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. São Paulo: Prentice-Hall, 1984.
- \_\_\_\_\_. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 90, n.3, p. 79-91, may-june 1990.
- SCHIEHLL, E.; MORISSETTE, R. Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, set.-dez. 2000.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1984.

SILVA, J.; BRANDT, E.; COSTA, L. Truelo de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2003. CD-ROM.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p.20-37, out.-dez. 2000.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 109-122, spring 1987.