

ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO ENSINO SUPERIOR: O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS NA BUSCA PELA DIFERENCIAÇÃO

COMPETITIVE STRATEGY IN HIGHER EDUCATION: DEVELOPING DISTINCTIVE COMPETENCES IN THE SEARCH FOR DIFFERENTIATION

LEONEL MAZZALI

leonel_mazzali@uol.com.br

SENIRA ANIE FERRAZ FERNANDEZ

senira@smarcos.br

ALEXANDRE GONÇALVES NOGUEIRA

alexandre@modulo.br

RESUMO

No momento de profundas e significativas transformações no ambiente competitivo e na gestão das Instituições de Ensino Superior, o objetivo do trabalho é identificar e analisar experiências concretas da utilização da estratégia competitiva assentada na diferenciação. A hipótese central é que a busca pela diferenciação se apóia no desenvolvimento de competências distintivas associadas ao aprimoramento do corpo docente e à criação de valor para o cliente. Após delinear o ambiente de negócios das IES, no início do século XXI, o trabalho analisa dois estudos de caso intencionalmente selecionados. Tendo como referência a visão da empresa da perspectiva de recursos e, em especial, com base no modelo sistêmico proposto por Lado, Boyd e Wright (1992), além da competência no âmbito da administração estratégica, as instituições pesquisadas desenvolveram uma sólida base de transformação de recursos e uma enorme capacidade de criação de valor para o cliente. A educação passou a ser concebida como um serviço prestado cujo valor é percebido pelo aluno a partir de um conjunto de atributos essenciais, expressos de maneira particular no termo "excelência acadêmica". Surge daí a base do novo posicionamento competitivo das IES, marcando uma mudança no tradicional paradigma de concorrência no ensino superior privado.

Palavras-chave: ensino superior, estratégia competitiva, competências.

ABSTRACT

This paper identifies and analyzes a competitive strategy based on differentiation in view of the present context of profound and significant changes in the environment of competition and the management of higher education institutions. Its main hypothesis is that the search for differentiation is based on the development of distinctive competences associated to the improvement of the teaching staff and to the creation of value for the customer. It describes the business environment of higher education institutions in the beginning of the 21st century and analyzes two selected cases. Taking as a reference the resource approach and specifically the systemic model developed by Lado, Boyd and Wright, besides the competence in strategic management, those two institutions developed a solid basis for resource changes and a high capacity of value creation. They view education as a service, whose value is realized by the students on the basis of a set of attributes summarized in the term "academic excellence." As a result, a new competitive position emerges and a fundamental change in the traditional paradigm of competition among private higher education institutions occurs.

Key words: higher education, competitive strategy, competences.

INTRODUÇÃO

Nos últimos dez anos, a iniciativa privada foi protagonista de uma expansão sem precedentes no ensino superior. O ensino superior particular brasileiro tornou-se um dos mais rentáveis investimentos, atraindo empresários de todos os setores da economia, com um mercado, segundo Minze (2003a), integrado por mais de 1.500 organizações e faturamento anual de mais de 12 bilhões de reais, em 2001. Essa expansão gerou uma sobreposição de instituições, concentradas na abertura de cursos noturnos clássicos e voltadas para o ensino de massa. A maior parte dos cursos criados nos últimos anos inclui-se nas chamadas Ciências Sociais Aplicadas: Direito, Administração, Comunicação Social, *Marketing*, Economia e Sociologia.

Esse modelo de expansão desembocou na intensificação da concorrência, com a conseqüente redução do valor cobrado pelas mensalidades. Essa redução não necessariamente esteve associada a uma estratégia de baixo custo, mas consistiu na única alternativa para captar mais alunos, face à similaridade dos cursos oferecidos. O resultado foi, segundo Gomes (2003), a queda das margens de lucro, não apenas em decorrência da redução do valor cobrado pelas mensalidades, mas também pelo aumento dos custos de captação de novos alunos.

Segundo Schwartzman (2003), o ensino superior vive um momento ímpar e paradoxal. A expansão da oferta é acompanhada da estagnação ou até da redução do alunado e do faturamento das instituições privadas. Se isso não bastasse, a redução das barreiras à entrada no setor, no governo FHC, favoreceu a entrada de novos *players* – entidades não tradicionais no mercado da educação superior, em particular as universidades corporativas e as universidades virtuais.

Os sinais de crise são evidentes e tendem a se agravar com a continuidade do aumento de cursos e de vagas ofertadas pelas instituições particulares, gerando uma pressão pela reestruturação do sistema de ensino superior particular brasileiro, cujas principais mudanças já podem ser observadas.

Diante do atual quadro econômico e das características do ambiente setorial, iniciou-se, na educação superior particular, segundo Nogueira (2003), um movimento na direção da consolidação. Segundo o SEMESP (2003), as 10 maiores IES particulares brasileiras tinham, em 2002, mais de 440 mil alunos matriculados, correspondendo a cerca de 20% do mercado particular, com um faturamento superior a 2,5 bilhões de reais. Outro dado reforça a evidência da tendência à consolidação. Segundo a mesma fonte, menos de 5% das IES particulares concentram quase a metade das matrículas do ensino superior privado no País.

Nesse contexto, a estratégia competitiva tradicional assentada na padronização e no ganho de escala fica restrita às grandes redes educacionais, como a Universidade Paulista (UNIP) e a Universidade Estácio de Sá, impelindo as demais IES à busca de novas alternativas estratégicas. Além do posicionamento estratégico focado na obtenção de vantagens

competitivas decorrentes da escala de operações, abrem-se, segundo Santos (2003) e Bendit (2004), novas alternativas assentadas, de um lado, na diversificação e na flexibilização da oferta de cursos e, de outro, na busca de novas formas de obter vantagem competitiva, oriundas da diferenciação e da seleção de nichos de mercado.

Assim, no momento de profundas e significativas transformações no ambiente competitivo e na gestão das IES, o objetivo deste trabalho é identificar e analisar experiências concretas de utilização da estratégia competitiva assentada na diferenciação, avaliando a abrangência e a profundidade da abordagem.

A hipótese central é que a busca pela diferenciação se apóia no desenvolvimento de competências distintivas associadas, de um lado, ao aprimoramento do corpo docente e, de outro, à criação de valor para o cliente, tendo por referência o estreitamento do relacionamento com o alunado e com a sociedade civil. Em um mercado extremamente competitivo, a alternativa é buscar novos espaços, demarcados pela diferenciação assentada na construção da imagem, no atendimento a necessidades específicas e na valorização da educação como um serviço prestado.

A primeira seção contrapõe duas abordagens básicas relacionadas à sustentabilidade da vantagem competitiva. Uma se apóia na literatura sobre organização industrial, tendo como foco o posicionamento competitivo. A outra está assentada na visão baseada nos recursos. Após o confronto, é apresentado e discutido o modelo sistêmico formulado por Lado *et al.* (1992), o qual integra três fontes de competências distintivas: administração estratégica, base de transformação de recursos e capacidade de criação de valor para o cliente. A premissa básica é que a administração estratégica é largamente responsável pela atração e pela combinação de recursos especializados, os quais são canalizados para selecionar clientes de modo a gerar vantagem competitiva.

A segunda seção apresenta e discute os procedimentos metodológicos da pesquisa. As terceira e quarta seções apresentam os resultados da pesquisa efetuada junto a duas instituições – ESPM-RJ e EAESP-FGV. Finalmente, a conclusão é apresentada na seção de fechamento.

A CONSTRUÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA: DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO À VISÃO DA EMPRESA SOB A PERSPECTIVA DE RECURSOS

Mintzberg *et al.* (2000) mostram que, na busca da constituição da Estratégia como uma disciplina científica, várias idéias e conceitos são emprestados e utilizados de maneira profícua de disciplinas como Economia, Biologia, Antropologia e Ciência Política. Nas décadas de 1980 e 1990 do século XX, a pesquisa em estratégia, na visão de Foss (1996, p. 3), foi fortemente influenciada pela Teoria Econômica, considerando que "a contribuição da abordagem econômica se fez necessária para reduzir a ambigüidade conceitual e aumentar possibilidade de testes empíricos".

Nessa direção, Foss (1996) dá ênfase a duas grandes correntes fundamentais. Uma se apóia na literatura sobre organização industrial, tendo como foco o posicionamento competitivo. A segunda, cuja origem remonta a Penrose (1959), ancora-se na concepção da empresa como criadora de recursos.

A Teoria Clássica da Organização Industrial – Bain (1956) e Mason (1939) – assume que a empresa não pode influenciar as condições da indústria nem a sua própria *performance*. Porter (1981) modificou esse arcabouço a partir do reconhecimento da possibilidade dos agentes econômicos influenciarem o relacionamento entre a *performance* da empresa e a estrutura industrial. De acordo com o autor (p. 616),

existem alguns parâmetros fundamentais da indústria ditados pelas características básicas do produto e da tecnologia, mas [...] no interior desses parâmetros, a evolução da indústria pode seguir muitas trajetórias, dependendo (entre outras coisas) das escolhas estratégicas das empresas.

A implicação normativa dessa modificação é que a empresa, analisando cuidadosamente os parâmetros estruturais da indústria, consegue identificar espaços potenciais de lucro. É possível efetivamente alinhar a empresa à indústria e selecionar uma estratégia de desempenho superior. Porter focaliza a ação de forças setoriais não sobre a indústria, mas sobre as empresas. Entende a estratégia de uma organização como consequência do ambiente setorial, de modo que empresas concorrentes, em um mesmo setor de atividade, operariam de forma relativamente homogênea. Nesse sentido, a rentabilidade de uma organização está condicionada ao setor em que atua. Operando em indústrias com estruturas ou forças mais favoráveis, uma empresa obterá um melhor desempenho financeiro do que aquela que opera em setores onde as forças se mostrarem menos favoráveis.

A grande virtude do enfoque é sublinhar que as organizações não existem no vácuo; elas operam no interior de uma complexa rede de forças ambientais que afetam, com maior ou menor intensidade, o seu desempenho. Dessa forma, é imperativa a identificação de ameaças e de oportunidades, associadas a essas forças, não apenas no presente, mas também no contexto futuro.

O modelo de análise setorial desenvolvido por Porter (1980) dá ênfase a cinco forças competitivas básicas: ameaça de entrada de novos concorrentes, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos compradores e poder de barganha dos fornecedores. A chave da competição eficaz está em encontrar uma posição no mercado a partir da qual a empresa possa influenciar essas forças a seu favor ou defender-se contra elas, de modo a otimizar, em longo prazo, seu desempenho e sua lucratividade. Nesse sentido, o estabelecimento da estratégia empresarial envolve dois níveis distintos

de análise: a identificação do setor e a definição da forma de competição no setor escolhido.

No âmbito da competição setorial, para se posicionar corretamente diante da concorrência, uma empresa pode optar por competir com base na liderança de custos, com base na diferenciação ou ainda com base no enfoque em um determinado segmento de mercado. Para o autor, a empresa deve adotar a estratégia genérica mais factível e, a partir daí, utilizando o conceito de cadeia de valor, construir e manter a vantagem diante de seus concorrentes. Mais precisamente, a prévia definição da estratégia genérica determina os caminhos a serem seguidos na estruturação da cadeia de valores.

Como se percebe, na visão de Porter (1980) a vantagem competitiva é largamente determinada pelas características estruturais da indústria, abrindo pouco espaço à estruturação pró-ativa de recursos. Ao submeter a vantagem competitiva aos imperativos da estrutura da indústria, a abordagem subavalia as competências idiossincráticas da empresa associadas às capacidades organizacionais e gerenciais, expressas em culturas e rotinas específicas.

Diferentemente, na visão da empresa sob a perspectiva de recursos, a vantagem competitiva advém da posse de competências distintivas com relação aos rivais – Barney (1986 e 1988); Dierickx e Cool (1989); Lippman e Rumlet (1982); Rumlet (1984 e 1987) e Reed e DeFillipi (1990). Esses autores aprofundam a visão da organização, colocada originalmente por Penrose (1959), como um nexo ou conjunto de recursos especializados, a partir do qual é possível construir uma posição privilegiada de mercado. Essas competências não emergem com base em um bom ajustamento aos requisitos da indústria; são consciente e sistematicamente desenvolvidas a partir de escolhas e ações dos líderes estratégicos (Bourgeois, 1984; Child, 1972).

Para Reed e DeFillipi (1990), a obtenção de uma vantagem competitiva requer investimento na criação e no desenvolvimento de competências em cuja base estão o conhecimento tácito, a complexidade e a especificidade. O conhecimento tácito descreve informações e habilidades não codificáveis e não explicitamente replicáveis. A complexidade descreve o campo das inter-relações entre habilidades e outras competências baseadas no conhecimento. A especificidade descreve o caráter idiossincrático dos recursos e das habilidades da empresa.

É importante ressaltar que a visão da empresa sob a perspectiva dos recursos, juntamente com a abordagem evolucionista da empresa (Nelson e Winter, 1982; Teece *et al.*, 1997; Fransman, 1999), representa uma contribuição importante para o estudo da estratégia, ao incorporar a incerteza, a variedade e, de modo especial, os processos de especificação de recursos e de construção de competências distintivas.

Lado *et al.* (1992) apresentam um modelo sistêmico que integra três fontes de competências: administração estratégica, base de transformação de recursos e capacidade de criação de

valor para o cliente. A premissa básica do modelo é que a administração estratégica é largamente responsável pela atração e pela combinação de recursos especializados, os quais são canalizados para selecionar clientes de modo a gerar vantagem competitiva.

Vale assinalar que o conceito de administração estratégica foi originalmente formulado por Ansoff (1988) para superar as deficiências fundamentais do planejamento estratégico. De um lado, por se apoiar na lógica passada é incapaz de captar mudanças descontínuas no ambiente. De outro, por desconsiderar, conforme o autor (p. 11), a "grande influência exercida pela liderança, pela estrutura de poder e pela dinâmica da organização da empresa, tanto sobre as decisões quanto a sua implantação". Para Ansoff (1988, p. 240), "a administração estratégica está voltada ao enfrentamento de desafios totalmente novos, os quais exigem o desenvolvimento de novas capacidades". Acrescenta o autor (p. 243) que ela consiste em "formulação de estratégias, concepção do potencial da empresa e gestão do processo de implantação de estratégias e potencialidades".

Lado *et al.* (1992) propõem um modelo de sustentação da vantagem competitiva em cujo centro estão as proposições da visão da empresa sob a perspectiva de recursos, destacando-se a importância da cultura organizacional, da reputação, do empreendedorismo, das características cognitivas e comportamentais dos dirigentes/gerentes.

Os líderes da organização criam uma visão estratégica, comunicam-na por toda a organização e capacitam os empregados para realizá-la. Segundo os autores, a visão estratégica é obtida com base na experimentação e/ou na articulação de valores centrais. A visão estratégica articulada se transforma no fulcro em torno do qual as competências únicas da empresa são desenvolvidas. As competências são geradas a partir das decisões e das ações dos *top managers*, que impõem ordem ao ambiente, a partir da identificação seletiva de problemas estratégicos (Miles e Snow, 1978).

É importante ressaltar que as características cognitivas e comportamentais dos dirigentes afetam não só o desenvolvimento das competências, como também a percepção de oportunidades e de ameaças.

A base de transformação de recursos corresponde às capacidades organizacionais requeridas para converter, com vantagem, insumos em produtos. Essa noção está estreitamente ligada ao conceito de cadeia de valor, adotado como uma ferramenta analítica por Porter (1985). Segundo o autor, o conceito de cadeia de valor identifica as várias atividades diferenciadas, do ponto de vista tecnológico e econômico, que a empresa desempenha para executar seu negócio.

Para Lado *et al.* (1992), a base de transformação de recursos incorpora tanto a inovação quanto a cultura organizacional. A inovação está associada à capacidade de gerar mais rápido do que os concorrentes novos produtos/processos. A cultura organizacional está associada à capacidade de adaptação e de aprendizagem. O importante é que a base de transformação seja idiossincrática com a empresa, isto é, esteja assentada em com-

ponentes gerenciais e organizacionais que dão especificidade à combinação dos recursos.

A capacidade de criação de valor para o cliente está associada não só às características tangíveis do produto/serviço, mas, principalmente, às características intangíveis. Vale lembrar que Kotler (2000) aponta para as amplas possibilidades de criação de valor para o cliente. De um lado, os benefícios podem ser visualizados a partir do valor do produto em si, do pacote de serviços incluídos, das imagens do pessoal e da corporação fornecedora. De outro, o trabalho e a dificuldade para a aquisição podem ser minimizados a partir da redução dos custos de transação, incluindo os custos de tempo, de energia física e psíquica do comprador.

A vantagem competitiva derivada da diferenciação está associada à oferta de algo de valioso e singular para os compradores. Para Kotler (2000, p. 309), "diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência". Como consequência, se o produto tiver o pleno reconhecimento da superioridade do seu valor, é justo que a empresa peça um preço-prêmio superior ao da concorrência.

Todas as atividades de valor constituem uma fonte de diferenciação. As atividades associadas à operação podem singularizar o produto pela melhoria do *design*; além disso, os serviços podem agregar valor ao produto pela alta qualidade e pelo atendimento, dentre outros fatores. Os serviços acrescentam valor, em particular os associados à distribuição física e ao suporte ao consumidor, representando importante instrumento de diferenciação. Segundo a concepção de produto ampliado de Levitt (1985), as pessoas não compram ou consomem produtos, e, sim, a expectativa de benefícios que eles proporcionam. Sob essa ótica, é estreita a mentalidade orientada para a produção que considera os bens dotados apenas de propriedades intrínsecas. A partir desse enfoque, pode-se considerar que a maioria dos bens incorpora serviços. Todo produto embute um serviço, visto como um pacote de solução de problemas.

Esse fato fica claro quando se pensa o produto como composto por três níveis concêntricos. O primeiro nível corresponde ao produto como atendimento à necessidade fundamental do consumidor; o segundo nível representa o produto tangível a partir da integração da marca, do estilo e das funções; e o terceiro nível – produto ampliado – expressa toda a gama de serviços e de benefícios adicionais que completam a oferta.

Assim, a busca pela vantagem competitiva assentada na diferenciação leva, necessariamente, ao fornecimento de serviços e do estabelecimento/consolidação do relacionamento entre a empresa e seus clientes. O relacionamento aumenta e agiliza a informação sobre o mercado, cria a lealdade e consolida a marca e a reputação da empresa.

NOVA ECONOMIA E CONHECIMENTO

Vários autores falam da emergência de uma Nova Economia pós-industrial e do papel do conhecimento na sua configu-

ração, suplantando fatores clássicos como trabalho, capital e terra. Moe (1999) descreveu a economia do conhecimento como uma mudança de um modelo de economia industrial – no qual o sucesso dependia dos recursos físicos e de uma forte estrutura financeira – para um modelo em que o capital humano passou a ser o ativo mais valioso em decorrência de sua capacidade e competência para obter, disseminar e processar informações.

Na economia do conhecimento, as organizações são impelidas a buscar e a manter uma força de trabalho em processo permanente de aprendizagem, objetivando a elevação do potencial de agregação de valor, consolidando a tendência à valorização crescente da escolaridade em todos os segmentos, funções e níveis hierárquicos. No Brasil, o crescimento da importância do recurso conhecimento e o atraso em termos de escolaridade intensificam a pressão por educação e pelos serviços educacionais.

O termo massificação, cunhado na década de 1970 para expressar a ampliação do acesso ao ensino superior, não reflete a realidade, uma vez que o Brasil possui uma relação pequena entre os alunos na faixa etária recomendada e os matriculados no ensino superior. Na verdade, a ampliação iniciada naquele período, e intensificada nas últimas décadas, foi responsável por uma significativa mudança no perfil do aluno do ensino superior brasileiro, produzindo uma deselitização do alunado. Assim, o sistema de ensino superior brasileiro, que, segundo Minze (2003b), atendia, há pouco mais de 10 anos, a cerca de 1 milhão de alunos, em sua maioria membros de uma elite pertencente às classes média e alta, hoje atende a mais de 3 milhões de alunos. As projeções apontam para um alunado superior a 5 milhões, até o final da década. Este crescimento do alunado do ensino superior tem se sustentado quase que exclusivamente no maior acesso da classe C; são alunos oriundos, na sua maioria, da população economicamente ativa.

A priorização da educação básica pelo governo federal e a implementação dos sistemas de ciclos resultaram, segundo Minze (2003b), na inclusão de, aproximadamente, 97% das crianças e de jovens na idade escolar adequada a este nível, na diminuição da repetência e da evasão escolar, gerando uma demanda crescente pelo ensino superior. No entanto, como o comprometimento com a educação, segundo Minze (2003a), não ultrapassa a 25% da renda familiar e como o poder aquisitivo dos alunos da classe C não é suficiente para arcar com o valor médio das mensalidades, é cada vez maior a pressão e a dependência desses alunos da obtenção de financiamento para o ensino superior.

Se a demanda cresceu a proliferação de instituições, de cursos e de vagas, por outro lado, elevou a oferta em uma proporção muito superior ao crescimento da demanda. Acresce-se que, segundo Minze (2003a), cerca de 90% das vagas oferecidas apresentam mensalidades acima das possibilidades de pagamento da classe C.

Embora a expansão do ensino superior particular, nos últimos anos, tenha se concentrado na oferta de cursos tradicionais em determinadas áreas de formação, sobretudo em Ciênci-

as Sociais aplicadas, crescem as iniciativas de abertura e diversificação nas modalidades de oferta de cursos superiores. Segundo Nogueira (2002), entre as principais razões para a diversificação nas modalidades de cursos superiores incluem-se estas: a saturação do mercado, em várias regiões, para os cursos tradicionais de bacharelado e de licenciatura; a alteração no perfil/interesse do alunado do ensino médio, e a transformação no mercado de trabalho.

As principais mudanças na oferta de cursos pelas IES podem ser agrupadas em três grandes categorias: cursos tecnológicos, cursos sequenciais e flexibilização dos cursos tradicionais.

Por sua vez, destacam-se aquelas instituições, como a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) – Unidade Rio de Janeiro –, que optaram pela diferenciação em relação aos concorrentes, seja pela intencional segmentação de seu campo de atuação, seja pela criação de cursos diferenciados.

Nesse sentido, a escolha das duas instituições como objeto de estudo se justifica face ao objetivo de colocar em evidência uma estratégia concorrencial oposta à baseada na escala das operações. O foco da análise não são as instituições em si, mas o processo de formulação e de implementação da estratégia de diferenciação, ressaltando os principais suportes que lhe dão sustentação.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No desenvolvimento deste estudo adotou-se a estratégia metodológica do estudo de caso.

É conveniente lembrar, como faz Roesch (1999), que o estudo de caso permite a análise de fenômenos em profundidade, dentro de seu contexto, e é especialmente adequado ao estudo de processos, explorando os fenômenos sob vários ângulos. De acordo com Patton (1980), a utilização do estudo de caso está associada à descrição de situações reais, para posterior exploração das causas dos fenômenos estudados. Assim, a partir da descrição do processo de formulação e de implementação das estratégias das instituições selecionadas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) – Unidade Rio de Janeiro – pretende-se identificar e analisar com que abrangência e profundidade as instituições pesquisadas utilizam um conjunto de variáveis voltado à busca da diferenciação.

Os estudos de caso descrevem as características das instituições, as premissas, o processo de formulação e as principais ações delimitadoras da abordagem estratégica. Para a coleta de dados propôs-se o uso de fontes primárias e secundárias. No que se refere às fontes primárias, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes das IES selecionadas. Os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa documental, envolvendo Plano de Desenvolvimento Institucional, Organogramas e Relatórios Anuais de Atividades.

A ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING DO RIO DE JANEIRO – ESPM-RJ

A Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM – foi criada há 50 anos na sede do Museu de Arte Moderna de São Paulo – MASP –, em São Paulo. Começou oferecendo cursos livres – publicidade e propaganda. Com o tempo, a escola separou-se do museu e iniciou um processo de transformação em um centro educacional orientado para o ensino de propaganda, da comunicação, do *marketing* e da administração.

Em 2004, a ESPM contava com cinco *campi* – São Paulo (2), Rio de Janeiro (1), Porto Alegre (1) e Campinas (1) – além de oferecer cursos de pós-graduação em parceria com outras instituições em Salvador, Brasília, Recife, Alphaville e São Bernardo do Campo. Em toda a sua história, a ESPM foi dirigida por apenas três presidentes. A instituição possui dois órgãos colegiados – o Conselho Superior e o Conselho Administrativo – formados por personalidades dos mundos empresarial, jornalístico e publicitário.

A gestão é efetuada por uma diretoria executiva profissionalizada composta pelos diretores-gerais acadêmicos – Graduação e Pós-Graduação –, pelas Diretorias Corporativas – Finanças, *Marketing* e Relações Institucionais – e pelos diretores das unidades do Rio de Janeiro e de Porto Alegre, que também respondem aos diretores acadêmicos.

A ESPM é uma escola de comunicação e negócios com foco no mercado e no desenvolvimento de conhecimento nas áreas de saber em que atua: administração, *marketing*, comunicação, *branding* e vendas.

A unidade do Rio de Janeiro tem autonomia para a condução de suas atividades. Além dos ensinos de graduação e pós-graduação, a educação continuada e a consultoria empresarial representam importantes atividades de negócio da instituição. Segundo o Relatório Anual de Atividades, o corpo docente da ESPM-RJ, em 2004, era composto por 96 professores, dos quais 14 (15%) doutores, 39 (41%) mestres, 35 (36%) especialistas e oito (8%) graduados. O corpo discente era composto por 1.503 alunos, estando 1.152 nos cursos de graduação, 206 em cursos de pós-graduação e 145 em cursos de educação continuada.

A partir do compromisso de origem com as agências de propaganda, mídia e anunciantes, a ESPM-RJ tem como objetivo estratégico transformar-se em objeto de desejo de jovens executivos e empresas. Trata-se, na visão do dirigente entrevistado, de difundir a marca ESPM como sinônimo de ensino e prática em comunicação, *marketing* e administração.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional, o público-alvo para a graduação são os alunos de segundo grau das melhores escolas do Estado do Rio de Janeiro. O MBA Primeira Gerência define como alvo os recém-formados em escolas de primeira linha. O MBA Executivo considera como público-alvo os profissionais com, no mínimo, três anos de experiência em posições gerenciais.

Atuando na instituição desde 1996, o atual diretor da ESPM-RJ (dirigente entrevistado) foi o principal responsável pela intro-

dução de uma abordagem estratégica na gestão da unidade – o *balanced scorecard* (BSC). Na sua visão "a introdução de uma abordagem estratégica na gestão da instituição não demandou recrutamento de profissionais externos e/ou contratação de consultoria. A metodologia BSC constitui o grande diferencial, caracterizando o modelo de gestão adotado e o instrumento de integração dos objetivos institucionais com a avaliação de desempenho do corpo docente e do corpo administrativo."

O projeto teve início em maio de 2000, com a redefinição estratégica da unidade, tendo como foco firmar e divulgar a imagem da instituição no Estado do Rio de Janeiro, posicionando-a como a escola-líder nas áreas de comunicação de mercado, *marketing*, administração e negócios. A agenda estratégica, explicitada no Plano de Desenvolvimento Institucional, definiu as seguintes prioridades: busca pela excelência acadêmica; conquista e retenção de alunos de alto valor real e potencial; relacionamento com o mercado corporativo, acadêmico e institucional; eficácia operacional (processos e custos); atração e retenção de talentos (funcionários e professores).

A conquista e a retenção de alunos assenta-se em uma estratégia de diferenciação em cujo centro estão cursos e programas que buscam responder às expectativas do mercado e aprimorar a excelência acadêmica. A síntese dessa estratégia consubstancia-se em um modelo de agregação de valor, apresentado no Quadro 1.

Na visão do entrevistado, "a retenção dos alunos está ligada à excelência do ensino. Um dos fatores-chave é, sem dúvida, a qualidade do corpo docente". Para responder a esse desafio, em 2000 foram implementados o Sistema de Avaliação do Corpo Docente e a Academia de Professores. A criação da Academia de Professores buscou a capacitação dos mesmos em duas dimensões: atualização do conteúdo ministrado e metodologia focada no desenvolvimento de competências/ habilidades, com intenso uso de estudos de caso.

Quadro 1 – Modelo de agregação de valor da ESPM-RJ.

Exigências do Mercado	Diferenciadores
· Infra-estrutura	· Imagem da instituição
· Atendimento	· Didática do corpo docente
· Confiabilidade da instituição	· Experiência profissional do corpo docente
· Qualidade acadêmica	· Ênfase no aspecto técnico-prático
· Relação custo vs. Benefício	· Titulação do corpo docente
	· Parcerias nacionais e internacionais
	· Serviços

Fonte: Mathias (2001, p. 5).

Merece menção a criação da Central de Cases ESPM/Exame, reunindo histórias de empresas brasileiras bem-sucedidas na reversão de quadros financeiros desfavoráveis ou na conquista de maior espaço em seus mercados de atuação. Os casos extraídos de matérias da revista *Exame* e de outras fontes são transformados, por professores e pesquisadores, em material de estudo. O intuito é colocar o estudante em contato com os desafios atualmente vividos por companhias nacionais nas áreas de administração de empresas, *marketing* e comunicação.

O gerenciamento das relações com o mercado, conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional, expressa a preocupação com a maior proximidade junto a empresas, escolas de segundo grau, mídia e parceiros institucionais, buscando:

- a) ser reconhecida e consultada pelas 40 principais empresas do Rio de Janeiro no âmbito do processo de recrutamento e do desenvolvimento de programas de treinamento;
- b) ter livre acesso a todas as escolas e cursinhos de primeira linha do Rio de Janeiro;
- c) estreitar parcerias com os principais veículos de comunicação do Rio de Janeiro.

A aproximação do mercado objetiva, também, recrutar docentes com ampla experiência profissional e desenvolver parcerias voltadas, de um lado, para o aumento da empregabilidade dos egressos da instituição – programas formais de estágio ou *trainees* – e, de outro, para a complementação de recursos para investimentos em infra-estrutura física e tecnológica. Entre os principais parceiros operacionais da ESPM-RJ destacavam-se: Alcatel Telecomunicações; IDG – Brasil; SERASA; IBOPEJD e Edwards SSA – Global Technologies.

Ainda no que se refere a parcerias, destacam-se as parcerias acadêmicas internacionais com instituições sediadas na Inglaterra, Estados Unidos, Espanha e Portugal.

Vale destacar o projeto Programa de Visitação a escolas de 2º grau – *Road Show* –, com o objetivo de debater com os futuros alunos os conceitos de publicidade, de propaganda e de *marketing*, além das possíveis áreas de atuação. Este projeto foi iniciado no segundo semestre de 2000 e teve no vestibular de 2002 seu grande teste. Foram visitadas, segundo o Relatório Anual de Atividades, 32 escolas de primeira linha, atingindo mais de 1.500 potenciais alunos.

Na garantia da eficácia operacional, destaca-se o controle dos custos diretos e indiretos, com base no estabelecimento das seguintes proporções sobre a receita bruta: despesas diretas 35%, remuneração da administração 10% e despesas gerais 25%.

A diretoria da ESPM-RJ reúne-se mensalmente para discutir, atualizar, implementar e operacionalizar a agenda estratégica. Para tanto, foram criados quatro comitês de projetos de natureza interdisciplinar, direcionados ao fomento de ações inovadoras. Tais comitês foram estruturados em torno dos seguintes temas: Comunicação, Academia, Processos Organizacionais, Eficácia e Eficiência Operacional. Cada comitê é coordenado por um representante da equipe diretiva e composto por professores e funcionários de todos os níveis hierárquicos.

Como fruto dessas iniciativas, a ESPM-RJ obteve, em 2003, o triplo A no provão do MEC. Seus cursos também foram revalidados com conceito MB (Máximo) nestas dimensões: organização didático-pedagógica, corpo docente e instalações. Por sua vez, a adoção do BSC foi responsável por importantes mudanças e avanços, contribuindo para o alinhamento de toda a equipe em uma mesma direção, com a definição clara de objetivos e a mudança da agenda central da instituição – do foco em termos operacionais para o foco na estratégia, com o acompanhamento sistemático dos resultados.

A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DA FGV – EAESP-FGV

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP – foi fundada em 1954, por meio de ação conjunta do setor empresarial, do governo brasileiro e da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Sua estruturação acadêmica contou com a colaboração de professores brasileiros e da Michigan State University (EUA), sendo pioneira no ensino de Administração de Empresas no Brasil.

A administração da escola é exercida pelos seguintes órgãos: Conselho de Administração, composto por representantes da comunidade externa à instituição; Conselho Departamental, composto pelos chefes dos departamentos de ensino e pesquisa; Congregação, Diretoria, Coordenações de Cursos (Graduação, Pós-Graduação, Extensão e Educação Continuada), Núcleo de Pesquisas e Publicações (NPP) e Departamentos de Ensino e Pesquisa, Administração Geral e Recursos Humanos, Administração da Produção e Operações, Contabilidade, Finanças e Controle, Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração, Informática e Métodos Quantitativos Aplicados à Administração, Mercadologia e Planejamento e Análise Econômica Aplicada à Administração.

De acordo com o Relatório Anual de Atividades, o corpo docente da EAESP-FGV era integrado, em 2004, por 250 professores, dos quais 130 (52%) eram doutores e 100 (40%) mestres. À qualificação teórica soma-se a prática proporcionada pelo desempenho de atividades profissionais em empresas do país.

Os cursos da escola abrangem as mais variadas áreas da Administração de Empresas e são ministrados nos níveis de graduação, pós-graduação, educação continuada e educação à distância. Em 2004, a EAESP-FGV possuía, segundo o Relatório Anual de Atividades, 12.800 alunos, sendo 1.800 na graduação e 11.000 nos programas de pós-graduação e educação continuada.

A missão da escola é definida, no Plano de Desenvolvimento Institucional, como: desenvolver e disseminar conhecimentos no terreno dos negócios públicos e privados, mantendo excelência no ensino, na produção acadêmica e na pesquisa, de maneira que seja estabelecido no país um referencial comparável às melhores instituições semelhantes do mundo. A vantagem competitiva está baseada na excelência de ensino, que une experiência à contínua evolução dos métodos didático-pedagógicos, com foco na área de Administração de Empresas, em todos os níveis e modalidades.

Embora haja uma forte tendência em identificar os alunos como oriundos das classes socioeconômicas mais altas, o perfil do público-alvo foi descrito pelo dirigente entrevistado por meio de fatores psicográficos: "São alunos de sólida formação acadêmica e significativa autonomia de aprendizagem que mais do que estudar administração querem estudar na FGV." O segmento empresarial representa também importante mercado para a instituição, uma vez que seu portfólio de serviços inclui consultoria, treinamento *in company*, além das ações de venda de patrocínio.

A administração estratégica ocorre em ciclos anuais, através de reuniões intensivas, ao longo de três a quatro dias, com a imersão total dos participantes, que se afastam de suas atividades rotineiras. O evento denominado Seminário Anual de Planejamento ocorre a 47 anos, estando totalmente incorporado à cultura organizacional da instituição. Dele participam os professores de carreira e representantes das principais unidades organizacionais.

Baseado nas proposições dos Conselhos Administrativo e Departamental, o diretor estabelece os principais temas que norteiam o Seminário Anual de Planejamento. Os participantes, divididos em comissões, analisam e propõem sugestões sobre tais temas. Em 2003, os temas do Seminário Anual de Planejamento foram Planejamento e Governança, Graduação, Pesquisa, Centro de Estudos e Plano de Carreira.

Na visão do dirigente entrevistado, "o planejamento estratégico é um importante instrumento de mudança e de inovação, com o objetivo de aproximar a instituição da sua visão de futuro". Ademais: "Embora mantenha as prerrogativas da alta direção de definir as prioridades e o foco, permite e estimula o envolvimento dos diferentes segmentos da organização, buscando agregar valor às propostas, aumentar sua legitimidade e facilitar sua aceitação."

Entre as principais ações que caracterizam a abordagem estratégica, constantes do Plano de Desenvolvimento Institucional e voltadas para o reforço do diferencial competitivo, destacam-se estas: intenso relacionamento com o mercado, capacitação do corpo docente, obtenção de certificações internacionais, intensificação de parcerias e intercâmbios internacionais, fundo de bolsas, desenvolvimento de novos serviços/mercados, investimento em pesquisa e publicações:

A aproximação com o mercado se processa, de um lado, a partir da participação significativa de representantes de associações empresariais, empresários e diretores de empresas no Conselho Administrativo da Escola. De outro, com base no Programa de Relacionamento com ex-alunos (Comunidade GV) e de Parcerias Interorganizacionais (Clube de Parceiros).

A Assessoria de Desenvolvimento Institucional – ASDI – coordena a captação de recursos, com o objetivo de manter a estrutura da EAESP-FGV compatível – acadêmica e tecnologicamente – com as melhores instituições de ensino do mundo. A ASDI fomenta e gerencia diversas modalidades de parcerias com empresas privadas e públicas, além da captação

de recursos junto aos ex-alunos, contribuindo para a implementação de novos projetos acadêmicos, para o Fundo de Bolsas e para a renovação da infra-estrutura física e tecnológica da escola. Os parceiros, por sua vez, obtêm uma série de benefícios associados à ampla visibilidade perante os alunos/professores e, em particular, perante o público externo por meio de divulgação em inúmeras matérias de jornais.

Em toda a sua história, segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional, a EAESP-FGV sempre esteve muito próxima das empresas, criando parcerias estratégicas, desenvolvendo pesquisas e cursos e, principalmente, formando profissionais para os seus quadros. Em 1992, buscando intensificar esse relacionamento, foi criado o Clube dos Parceiros da FGV-SP, reunindo empresas que contribuem com a escola através de doações financeiras ou de materiais. Em 2003, segundo o Relatório Anual de Atividades, integravam o Clube dos Parceiros da FGV-SP, como patrocinadoras ou apoiadoras, mais de 70 organizações.

O Clube de Parceiros abre a oportunidade da formação e da venda de serviços de consultoria, treinamento, pós-graduação e educação continuada *in company*. É responsável, também, pela captação de recursos para financiamento de atividades ligadas à graduação. Em 2003, segundo o Relatório Anual de Atividades, foram captados R\$ 4,5 milhões, alocados em infra-estrutura, equipamentos e bolsas de estudo. As contribuições foram importantes para a reforma do espaço físico da escola – salas de aula, laboratórios de ensino, auditório, biblioteca, livraria, gráfica, áreas de convivência, esporte, setor administrativo, equipamento de segurança e redes elétrica e hidráulica. Cada espaço patrocinado recebe o nome da empresa parceira, sendo uma parte da sua área interna reservada para a divulgação da imagem institucional do patrocinador durante a vigência do contrato de parceria.

Em 2003, entre as empresas integrantes do programa Clube dos Parceiros, foram captados R\$ 921.671,00 para o Fundo de Bolsas, beneficiando cerca de 22% dos alunos de graduação da instituição.

Segundo o dirigente entrevistado, "a ASDI mantém atualizado o banco de dados de ex-alunos com o intuito de estreitar o relacionamento com este público e reforçar sua presença na escola". A Comunidade GV é formada por ex-alunos que colaboraram monetariamente para o Fundo de Bolsas, para o desenvolvimento acadêmico e para a atualização da biblioteca. Desde 1999, o número de doadores do Programa Comunidade GV vem crescendo sistematicamente, evidenciando uma penetração crescente do programa.

O corpo docente necessita de constante atualização técnica e didática para poder manter o padrão de excelência acadêmica. Tendo em vista esta necessidade, o Conselho Diretor da Fundação Getúlio Vargas aprovou a criação do Fundo de Desenvolvimento Acadêmico com a finalidade de promover: treinamento e capacitação em pesquisa e produção acadêmica; programas de reciclagem, aperfeiçoamento e pós-doutorado, no

País e no exterior; obtenção de título de doutor, no País e no exterior; participação em eventos acadêmicos nacionais e internacionais; semestres sabáticos com desenvolvimento de novas pesquisas; treinamento e capacitação em técnicas avançadas de ensino e orientação de alunos; programa de intercâmbio de docentes com instituições internacionais e criação de cadeiras patrocinadas por empresas em área de interesse comum.

Na visão do dirigente entrevistado, "a obtenção de certificações na Europa e nos EUA viabiliza o reconhecimento internacional dos créditos dos alunos da EAESP-FGV, além de propiciar prestígio à instituição". O entrevistado assinala que "a EAESP-FGV é uma das 16 instituições credenciadas fora dos Estados Unidos e a primeira escola do Brasil a ter seus cursos assim reconhecidos". A partir de 2000, a escola obteve o credenciamento de seus cursos de graduação e de pós-graduação pela *Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)*, uma organização sem fins lucrativos que visa à promoção e à melhoria da educação universitária graduada e pós-graduada em Administração no mundo inteiro. Em 2001, a EAESP-FGV conquistou mais um importante credenciamento internacional: o *European Quality Improvement System* – sistema criado em 1997 pela *European Foundation for Management Development (EFMD)*, sediada em Bruxelas.

A escola oferece um portfólio de atividades internacionais a fim de atender a demanda de estudantes, professores e executivos, o que inclui o programa regular de intercâmbio de alunos, os programas internacionais de férias, o *Doing Business in Brazil*, o MBA *Double Degree*, o intercâmbio de professores, os jogos empresariais e as competições de estudos de casos. Até 2003, a instituição mantinha 50 parcerias acadêmicas internacionais com instituições de 22 países.

O Fundo de Bolsas da FGV-EAESP é um programa de crédito educativo instituído em 1965, com o objetivo de auxiliar os alunos de graduação e de pós-graduação no pagamento dos estudos. Desde a sua criação, o fundo já financiou mais de 7 mil pedidos de bolsas. Em 2004, segundo o Relatório Anual de Atividades, atendeu a aproximadamente 22% dos alunos de graduação. Outro benefício concedido é a bolsa-manutenção, cujo objetivo é o financiamento de material didático.

A EAESP-FGV busca diversificar sua oferta de serviços dentro da sua área de excelência por meio da criação de cursos, programas e atividades de consultoria. Em 2003, reestruturou-se, segundo o dirigente entrevistado, para ofertar outros cursos de graduação: Economia e Direito.

O investimento em pesquisa e publicações, segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional, visa ao desenvolvimento do conhecimento através de um compromisso sistemático com a pesquisa.

A combinação dos fatores anteriormente elencados visa ao aprimoramento constante da FGV-EAESP. Segundo o entrevistado, "a qualidade de seu ensino decorre de uma metodologia distintiva, resultado da combinação de professores altamente qualificados, complementaridade entre aspectos conceituais e

práticos, uso freqüente de estudos de caso e jogos empresariais, incorporação da tecnologia (*hardware* e *software*) nas salas de aula e laboratórios, carga horária acima da média das demais IES, integralizada em período integral e complementada pelo estágio obrigatório."

Entre os principais resultados da abordagem estratégica na gestão da instituição, destacam-se estes: aumento da rentabilidade do negócio, mesmo em um ambiente mais competitivo; intensificação da diferenciação; incremento da capacidade de inovação e ampliação do portfólio de serviços e/ou clientes.

CONCLUSÕES

Embora ainda haja muita heterogeneidade, as IES estão em pleno processo de transformação do modelo gerencial e de sua cultura organizacional. Os casos analisados no presente trabalho – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) – Unidade Rio de Janeiro – permitiram aprofundar a análise da estratégia competitiva apoiada na diferenciação, identificando as peculiaridades associadas à utilização de um conjunto de variáveis voltado a esse objetivo. Confirmando a hipótese do trabalho, as duas instituições pesquisadas têm como foco reforçar as suas competências essenciais, intensificando seus diferenciais competitivos em relação às demais IES. Para tanto, os caminhos seguidos foram os seguintes: excelência acadêmica, intenso relacionamento com o mercado, reputação institucional e valorização da imagem, infraestrutura física e tecnológica, certificações internacionais, parcerias acadêmicas internacionais e investimento em pesquisa e publicações.

É importante ressaltar que, ao utilizar o método do caso, a pesquisa pretende contribuir para o estudo da estratégia competitiva no ensino superior, a partir da análise em profundidade das competências que viabilizam a busca da diferenciação como uma alternativa para a construção de vantagem competitiva. Nesse sentido, é importante explicitar que nem todas as IES, principalmente as de menor porte e as localizadas no interior do país, que integram o quadro geral do ensino superior privado, têm condições de implementar uma estratégia assentada na diferenciação. Buscou-se, a partir da análise de casos das instituições intencionalmente selecionadas, demonstrar que a estratégia de diferenciação exige a adoção de um modelo específico de gestão voltado para o desenvolvimento de competências distintivas, em cujo núcleo estão pesados investimentos associados à criação de conhecimento (recursos humanos e biblioteca), à informática, ao relacionamento com a clientela e com a sociedade.

No que se refere à administração estratégica, fica evidenciada a tendência de profissionalização da gestão. Entre as principais características deste movimento merecem destaque:

- a) ampliação do foco de atenção de questões internas, passando a contemplar e a priorizar fatores do ambiente externo, como concorrência, mercado de trabalho, mercado

- b) substituição da centralização, do paternalismo e do amadorismo por uma estrutura gerencial mais profissional e descentralizada, focada em resultados e em padrões de *performance*. Nesta transformação incorporou-se a semântica do mercado, antes considerado um tabu no meio acadêmico;
- c) incorporação de profissionais do mercado com atuação fora do segmento específico do ensino superior, para ocupar cargos estratégicos, antes inexistentes ou entregues a membros do corpo docente promovidos a funções administrativas;
- d) inclusão de novas áreas de atenção na gestão do negócio, tais como *branding* (gestão da marca), *marketing* de relacionamento, gestão de custos e reengenharia de processos.

Constata-se que a complexidade do ambiente conduziu à transformação do papel dos atores tradicionais – alunos e professores – e à incorporação de novos atores – sociedade civil. Nessa direção, abre-se o espaço para novas pesquisas. De um lado, voltadas ao estudo das implicações da transformação do aluno em cliente. De outro, voltadas ao novo papel da sociedade civil – além de provedora de recursos físicos e financeiros, importante interlocutora do processo de geração e difusão do conhecimento e parceira estratégica na divulgação da imagem e da marca das IES.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. 1988. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo, Atlas.
- BAIN, J.S. 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge, Harvard University Press.
- BARNEY, J.B. 1986. Strategic factor markets, expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, **42**(10):1.231-1.241.
- BARNEY, J.B. 1988. Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis. *Strategic Management Journal*, **9**:71-78.
- BENDIT, Z.P. 2004. O *marketing* de relacionamento atraindo recursos para a instituição de ensino: Case FGV-EAESP. In: Congresso Brasileiro de Gestão em Instituições de Ensino, II, São Paulo, 2004. *Anais...* São Paulo, Húmus, p. 118-138.
- BOURGEOIS, L.J. 1984. Strategic management and determinism. *Academy of Management Review*, **9**(4):586-596.
- CHILD, J. 1972. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, **6**:2-22.
- DIERICKX, I. and COOL, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, **35**(12):1.504-1.511.
- FOSS, N. 1996. Research in strategy, economics, and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, **33**(1):1-24.
- FRANSMAN, M. 1999. *Vision of innovation: The firm and Japan*. New York, Oxford University Press.
- GOMES, D.D. 2003. Posicionamento estratégico & ambiente competitivo. *Revista @prender Virtual*, **10**:39-41.
- KOTLER, P. 2000. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo, Prentice Hall.
- LADO, A.; BOYD, N. and WRIGHT, P. 1992. A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration. *Journal of Management*, **18**(1):77-92.
- LEVITT, T. 1985. *A imaginação em marketing*. São Paulo, Atlas.
- LIPPMAN, S.A. and RUMLET, R.P. 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, **13**:418-438.
- MASON, E.S. 1939. Price and production policies of large-scale enterprises. *American Economic Review*, **29**:61-74.
- MATHIAS, A. 2001. A construção do BSC na ESPM do Rio de Janeiro. In: Fórum Balanced Scorecard, I. Brasil. São Paulo, Symnetics/ Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica – ABIPTI, p. 1-10.
- MILES, R. and SNOW, C.C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York, McGraw-Hill.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. 2000. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman.
- MINZE, O. 2003a. Mercado da educação no Brasil: cenários e previsões. In: Fórum de Crédito Estudantil: Caminho para o Desenvolvimento, I, 2003. *Anais...* São Paulo, Idealinvest, p. 1-30.
- MINZE, O. 2003b. Desetilização do ensino superior brasileiro. *Revista @prender Virtual*, **11**:12-15.
- MOE, M. 1999. *The book of knowledge*. New York, Merrill Lynch.
- NELSON, R.R. and WINTER, S.G. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Belknap, Harvard University Press.
- NOGUEIRA, G. 2003. União de forças: fusões e incorporações entre as instituições de ensino devem ocorrer mais cedo do que se imagina. *Revista Ensino Superior*, **56**:20-23.
- NOGUEIRA, G. 2002. A descoberta dos sequenciais. *Revista Ensino Superior*, **45**:28-32.
- PATTON, M.Q. 1980. *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, Sage.
- PENROSE, E.T. 1959. *The theory of growth of the firm*. London, Basil Blackwell.
- PORTER, M.E. 1980. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. 7ª ed., Rio de Janeiro, Campus.
- PORTER, M.E. 1981. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, **6**(4):609-620.
- PORTER, M.E. 1985. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus.
- REED, R. e DeFILLIPI, R. 1990. Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, **15**(1):88-102.
- ROESCH, S.M.A. 1999. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 2ª ed., São Paulo, Atlas.
- RUMLET, R.P. 1987. Theory, strategy, and entrepreneurship. In: D. J. TEECE (Ed.), *Competitive challenge*, Cambridge, MA, Ballinger, p. 139-158.
- RUMLET, R.P. 1984. Toward a strategic theory of the firm. In: R. LAMB (ed.), *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, p. 556-570.
- SANTOS, E.C. 2003. Obtendo vantagem competitiva com a fidelização de alunos na IES. *Revista @prender Virtual*, **13**:28-31.
- SCHWARTZMAN, S. 2003. A educação superior no Brasil e na América Latina. *Revista @prender Virtual*, **13**:6-9.

SINDICATO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (SEMESP). 2003. *Cenários do ensino superior – biênio 2004-2005*. São Paulo.

TEECE, D.J.; PISANO, G. and SHUEN, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18:509-533.

Submissão: 08/06/2005

Aceite: 20/08/2005

LEONEL MAZZALI

Doutor em Economia de Empresas. Professor do Programa de Mestrado Interdisciplinar em Educação, Administração e Comunicação – Universidade São Marcos – SP
E-mail: Leonel_mazzali@uol.com.br
Av. Nazaré, 900 CEP 04262-100 São Paulo – SP

SENIRA ANIE FERRAZ FERNANDEZ

Doutora em Educação. Professora do Programa de Mestrado Interdisciplinar em Educação, Administração e Comunicação – Universidade São Marcos – SP
E-mail: senira@smarcos.br
Av. Nazaré, 900 CEP 04262-100 São Paulo – SP

ALEXANDRE GONÇALVES NOGUEIRA

Mestre em Educação, Administração e Comunicação. Diretor Geral das Faculdades Integradas Modulo, em Caraguatatuba-SP
E-mail: alexandre@modulo.br
Av. Frei Pacífico Wagner, 653 CEP 11660-903 Caraguatatuba – SP