

A instituição de ensino superior e o modelo acumulativo de prioridades competitivas: a percepção do cliente interno

MARCIO C. DE SOUZA
UNIMEP – Universidade
Metodista de Piracicaba
marcio.souza@metodistaes.edu.br

FERNANDO C. DE CAMPOS
UNIMEP - Universidade Metodista
de Piracicaba
fccampos@unimep.br

MONICA L. DE J. OLIVEIRA
FUCAPE – Business School
profmjesus@gmail.com

ELICIANE M. DA SILVA
UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba
eimsilva@unimep.br

ROBERTTA DE A. PEREIRA
Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas
de Vila Velha robertta.pereira@gmail.com

Esse artigo tem como objetivo identificar aspectos relativos à percepção do cliente interno sobre as prioridades competitivas. Realiza uma pesquisa bibliográfica sobre as estratégias em serviços e prioridades competitivas, descrevendo o modelo *trade-off* e o modelo acumulativo de prioridades competitivas de produção. Descreve as instituições de ensino superior (IES) como prestadoras de serviços, associando as percepções do cliente interno e as prioridades competitivas em IES. No estudo de caso é realizada uma coleta de dados primários no nível funcional com clientes internos em uma IES da rede privada, identificando um modelo de prioridades competitivas na empresa pesquisada. Os resultados revelam a identificação de um agrupamento de prioridades competitivas, esse agrupamento inicia-se na qualidade. Sendo observado ainda que o setor de educação, de modo geral, é carente de pesquisas envolvendo estratégias.

Palavras-chave: Estratégia; Trade-of; Modelo acumulativo de prioridades.

1. INTRODUÇÃO

As organizações do setor de serviços estão buscando alternativas para permanecerem no mercado, pois na atualidade esse setor é extremamente competitivo. Investem no processo de modernização de suas áreas de produção, marketing e logística na busca constante da qualidade, bem como, em melhores práticas de planejamento estratégico.

A necessidade de formular o processo de estratégia foi reconhecido como constructo importante para as organizações, sendo enfatizado inicialmente o setor industrial (MIGUEL; VANALLE; ALVES FILHO, 2000). No que tange o setor de serviços poucas são as literaturas abordadas sobre esse tema, embora o setor seja fonte de riqueza, comércio e crescimento em todo o mundo.

Em Instituição de Ensino Superior (IES), é observado que no Brasil esse segmento é bastante heterogêneo, podendo ser encontradas diferentes formas organizacionais. Além disso, o número de instituições privadas é de 2.141, essas concorrem entre si e com mais 257 instituições públicas no país, sendo percebida a alta competitividade do setor.

Alguns autores retratam que a competitividade organizacional, está baseada em certas prioridades competitivas, tais como: custo, qualidade, confiabilidade ou desempenho das entregas e flexibilidade. “Existem muitas pesquisas e publicações sobre os critérios competitivos em operações e produção de bens e produtos, mas pesquisas e publicações sobre esses critérios na produção de serviços são raras” (TEIXEIRA; PAIVA, 2008, p. 177).

Quando abordadas as prioridades competitivas e o cliente interno em uma IES verifica-se a necessidade de difundir conceitos de gestão estratégica de serviços a todos os integrantes da instituição, principalmente no nível funcional tendo em vista que esse está mais próximo do cliente externo.

Da mesma forma o cliente interno pode trazer informações importantes sobre o que de fato vem a ser prioridades competitivas para uma IES. Dessa forma, surge o problema que guia essa pesquisa:

Qual a percepção do cliente interno sobre as prioridades competitivas em IES?

Portanto, para responder esta questão o presente trabalho tem o objetivo de identificar aspectos relativos à percepção do cliente interno sobre as prioridades competitivas em uma IES.

No delineamento bibliográfico foram abordados os conceitos de estratégias em serviços e prioridades competitivas, o modelo trade-off de prioridades e o modelo acumulativo de prioridades; além de fundamentos de instituições de ensino superior como prestadoras de serviços, cliente interno e as prioridades competitivas em IES.

Atualmente, vivencia-se uma fase de transição no ensino superior no Brasil, são mudanças estruturais, administrativas, normativas, acadêmicas, funcionais entre outras. Isso não se pode negar. É necessário tomar conhecimento sobre essas mudanças de acordo com a especificidade da IES.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a pesquisa, foram traçadas algumas metodologias que serão aplicadas para direcionar esse estudo, a saber:

- Pesquisa Bibliográfica, que tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com as bibliografias sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2006). Sua contribuição nesse trabalho foi explorar os assuntos e sintetizá-los com outro enfoque, as fases utilizadas compreendem a escolha e delimitação do tema, a relevância, a metodologia aplicada, o desenvolvimento de estudo dos capítulos e seções, a análise dos dados e a conclusão. Foram utilizadas como fontes as publicações, livros, revistas, artigos científicos e sites da internet;

- Pesquisa exploratória, que tem por finalidades “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipótese pesquisável para estudos posteriores” (GIL, 1999, p. 43). Para a realização desse estudo, a pesquisa exploratória proporcionou maiores informações sobre o assunto pesquisado, dando suporte na escolha e delimitação do tema e na definição do problema;

- Estudo de caso, exibido na terceira parte da pesquisa, vislumbrou validar ou não o questionamento inicial.

É interessante afirmar que todas as metodologias utilizadas na composição da pesquisa foram empregadas a fim de originar maior excelência ao discorrer o tema proposto, além disso, tinham a importante função de compor métodos básicos para o estudo realizado.

3. REVISÃO TEÓRICA: ESTRATÉGIAS EM SERVIÇOS E PRIORIDADES COMPETITIVAS

Historicamente, “o conceito de estratégia é relativamente recente em termos de utilização na área industrial, tendo sido referenciado inicialmente por Skinner (1969)” (FAVARINI; PIRES, 2004, p. 54). Observa-se que tal conceito é ainda mais recente em empresas de serviços.

A principal preocupação de empresas, tanto de manufatura como de serviços, ao menos no setor privado, tem recentemente se voltado para como gerenciar suas operações de modo a obter, manter e ampliar seu poder competitivo.

Recentemente, as empresas tanto de manufatura quanto de serviços têm se preocupado principalmente em como gerenciar suas operações de modo a obter, manter e ampliar seu poder competitivo (CORRÊA; GIANESI, 1995, p. 5).

Adaptando o modelo proposto originalmente por Skinner (1969) do planejamento da estratégia de manufatura para o setor de serviços, identifica-se o ponto de partida no nível corporativo, nesse momento é importante realizar uma análise do ambiente competitivo externo, combinado com a avaliação interna dos recursos e habilidades disponíveis na empresa para lidar com esse mesmo ambiente.

O segundo passo é definir a estratégia corporativa, bem como, o contexto em que a organização vai competir, desdobra-se uma missão dos serviços a serem prestados. Como passo seguinte, define-se a política dos serviços, compreendendo o desdobramento da missão dos serviços, como instalações, capacidade, tecnologia, integração vertical, gestão de pessoal, planejamento e controle, gerência da qualidade e organização (WHEELWRIGHT, 1984; SKINNER, 1978, apud WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

É necessário embasar as estratégias a partir das prioridades competitivas. Os critérios competitivos ou prioridades competitivas mais comumente usados na literatura são: custo, qualidade, confiabilidade ou desempenho das entregas e flexibilidade (AUTORES, ANO). Pinto e Pires (1997, p. 3) esboçam alguns fundamentos das prioridades competitivas:

Custos - a mais antiga das prioridades utilizadas. Consiste em produzir ao menor custo possível, podendo assim oferecer uma diferenciação no preço do produto. Geralmente baseia-se nos conceitos de economia de escala, curva de aprendizado e produtividade.

Qualidade - numa visão mais moderna, extrapola os aspectos relativos somente ao produto ou processo, envolvendo conceitos diversos, que vão desde a satisfação do cliente até a gerência interna de recursos humanos [...].

Flexibilidade - consiste na capacidade de responder de forma eficaz às mudanças do ambiente. Geralmente, tais mudanças se referem ao volume e mix de produção, podendo ainda envolver outros aspectos, como mão-de-obra, roteiros de fabricação ou materiais.

Desempenho das entregas - baseia-se na habilidade em oferecer ao cliente maior velocidade e confiabilidade nos prazos de entrega do produto.

Entretanto, ao analisar literaturas sobre as prioridades competitivas, surgem duas discussões quando essas são observadas em organizações que atuam no segmento de serviços:

As prioridades competitivas podem ser usadas para a produção de bens, mas talvez não o sejam para a produção de serviços (TEIXEIRA; PAIVA, 2008);

As empresas, incluindo as de serviços, devem desenvolver habilidades superiores aos aspectos básicos como custo, qualidade e flexibilidade, envolvendo também variáveis mais amplas de um sistema de operações, tais como velocidade e pontualidade de entregas, serviços agregados ao consumidor e inovação contínua de produtos e processos (SILVEIRA; FOGLIATTO, 2002).

Sobre a abordagem relatada na primeira discussão, vale lembrar que na prática essas prioridades competitivas “aplicam-se no nível funcional e, por isso, não devem ser confundidas com as estratégias genéricas [...]” (FAVARIN; PIRES, 2004, p. 54).

Já na segunda discussão, os mesmos autores afirmam que “em vez de focalizarem-se em algumas prioridades competitivas chave, as estratégias de operações devem prover o desenvolvimento de um conjunto amplo de variáveis” (SILVEIRA; FOGLIATTO, 2002, p. 2). Essa abordagem representa a perspectiva deste artigo, e será fruto de discussões das

próximas seções.

3.1 O MODELO TRADE-OFF DE PRIORIDADES COMPETITIVAS

Até o período hodierno, a decisão de escolha do que de fato a empresa tem de melhor para oferecer ao seu cliente é parte integrante do planejamento estratégico. Essa decisão está intimamente ligada às prioridades competitivas, anteriormente descritas como custo, qualidade, confiabilidade ou desempenho das entregas e flexibilidade.

Os trade-offs estão sendo estudados por acadêmicos desde a década de 1960, tendo início com Skinner (1969 e 1974), e sendo seguido, posteriormente, por Corbett e Wasenhove (1993), Hayes e Pisano (1996), Silveira e Slack (2001), Boyer e Lewis (2002) e Teng e Cummings (2002). Tais estudos concluem sobre a necessidade da empresa escolher critérios competitivos consistentes para sustentar a sua estratégia genérica.

O modelo baseado em trade-off, traduz incompatibilidade entre dois ou mais critérios competitivos, onde a melhoria de um pode implicar negativamente em outro (PAIVA; FENSTERSEIFER; CARVALHO, 2004).

Segundo Dostaler (2000) o modelo trade-off se apresenta de forma mais evoluída ou sob uma perspectiva mais moderada. Curiosamente, esta abordagem sobre trade-offs oferece algumas semelhanças com modelos propostos por outros autores, tais como:

- i) Ferdows e De Meyer (1990) modelo acumulativo de prioridades;
- ii) Porter (1991) teoria da estratégia de forma dinâmica;
- iii) Argyris e Schon (1978) e Senge (1990) que tratam a estratégia com conceitos e abordagens de aprendizagem organizacional;
- iv) Barney e Zajac (1995) e Grant (1991) que tratam a estratégia baseada na teoria dos recursos;
- v) Hayes e Pisano (1996), Prahalad e Hamel (1990) e Stalk, Evans e Shulman (1992) que tratam a abordagem baseada em capacidades de planejamento estratégico.

Embora existam diversas abordagens sobre trade-offs, é percebido que os pesquisadores, descrevem uma noção de trade-off que é essencialmente útil para diagnosticar uma empresa em competição. Em outras palavras, permite identificar em quais aspectos a empresa é excelente, em quais ela pode melhorar os sacrifícios inerentes à mudança organizacional (SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

3.2 O MODELO ACUMULATIVO DE PRIORIDADES

Outra corrente de pesquisadores como Corbett e Wasenhove (1993); Ferdows e De Meyer (1990) e Silveira e Fogliatto, (2002), defendem um modelo alternativo aos trade-offs. Tais pesquisadores baseiam-se em modelos acumulativos de competências, e levam ao pensamento que os critérios competitivos estariam relacionados (TEIXEIRA; PAIVA, 2008).

O modelo acumulativo de prioridades competitivas (ou também chamado de cone-de-areia) surge a partir das observações de Nakane (1986), quando afirmou que para as companhias japonesas oferecerem flexibilidade como uma prioridade competitiva, seria necessário estarem qualificadas, mesmo em um nível mínimo de habilidades em qualidade, confiabilidade e custos (FERDOWS; DE MEYER, 1990).

Silveira e Fogliatto (2002, p. 2) dizem que tal modelo foi aprimorado por uma série de estudos baseados em uma pesquisa (Manufacturing Futures Survey, MFS). O modelo provê uma seqüência para o desenvolvimento de prioridades competitivas em operações, tal que

melhorias em prioridades antecedentes possam auxiliar, e não limitar, melhorias nas prioridades seguintes.

Ao todo surgiram aproximadamente quatro evoluções do modelo acumulativo conforme demonstrado na Figura 1.

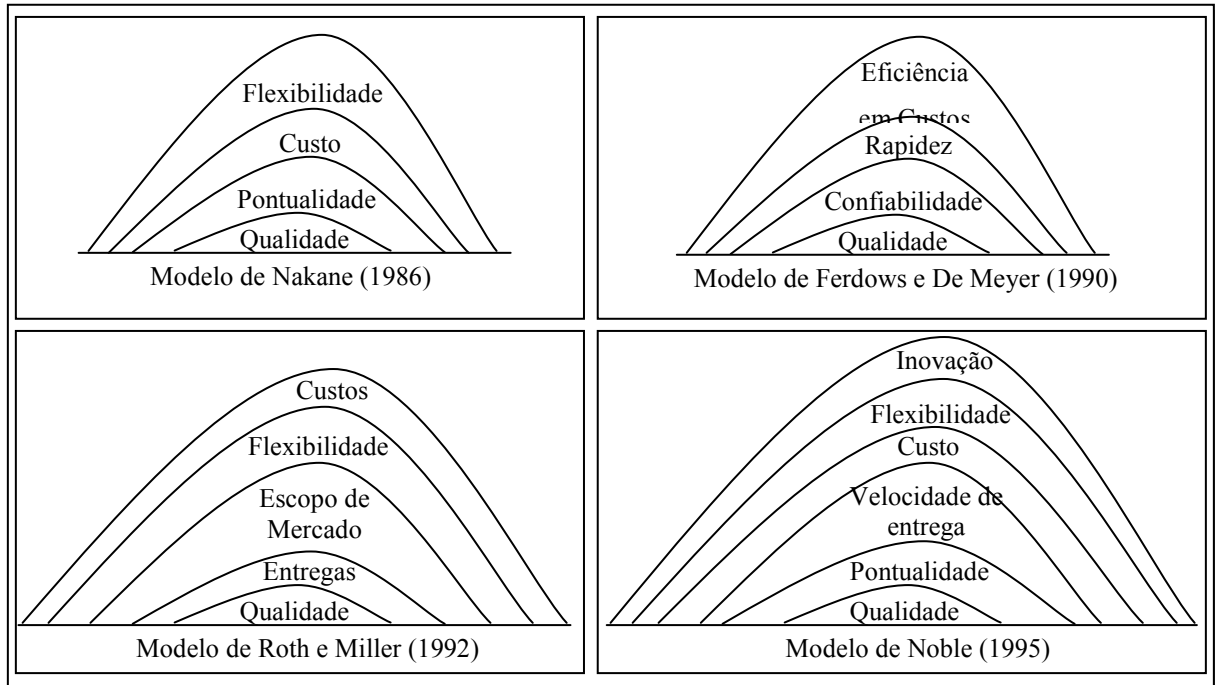


Figura 1 – Modelos acumulativos de prioridades competitivas.

FONTE: adaptado do artigo de Silveira e Fogliatto (2002).

Embora existam diversas versões do modelo [...]

[...] os critérios competitivos de operações estariam interligados. Esse modelo sugere que o desenvolvimento e o melhoramento conjunto dos critérios competitivos estaria baseado na acumulação de competências na área de operações e seguiria uma ordem lógica. De acordo com esse modelo, um critério competitivo é desenvolvido em um primeiro estágio e um segundo critério competitivo é desenvolvido em um segundo estágio, e assim por diante com os demais critérios. Melhorias realizadas no critério competitivo do segundo estágio geram, simultaneamente, melhorias no critério competitivo do primeiro estágio, aumentando a competência operacional da empresa em ambos os critérios competitivos. Um terceiro critério competitivo é desenvolvido em um terceiro estágio, beneficiando os dois primeiros, que também seriam reforçados. Assim, melhorias sucessivas ocorreriam nos critérios competitivos sempre que um determinado critério fosse melhorado, caracterizando um modelo acumulativo de competências (FERDOWS; DE MEYER apud TEXEIRA; PAIVA, 2008, p. 178).

Para o modelo acumulativo as organizações são puxadas em várias direções simultaneamente (DOSTALER, 2000). Essa idéia apresenta-se oposta à teoria do trade-off, entretanto até o momento, o principal debate relativo ao modelo acumulativo tem focado em sua validação empírica (SILVEIRA; FOGLIATTO, 2002, p. 2). Ainda é ressaltado por Teixeira e Paiva (2008) que pesquisas sobre prioridades competitivas na área de serviço são raras. A próxima seção apresenta fundamentações sobre IES e a prestação de serviços nestas instituições.

4 REVISÃO TEÓRICA: INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMO PRESTADORAS DE SERVIÇOS

O sistema de Ensino Superior brasileiro é bastante heterogêneo, nele podem-se encontrar diferentes formas organizacionais. Apesar da heterogeneidade desse sistema, Niskier (1996) distingue alguns termos utilizados para nomear o Ensino Superior brasileiro, sendo esses: Universidade, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades e Institutos Superiores ou Escolas Superiores.

Neste trabalho, faz-se entender todos esses termos apenas como Instituição de Ensino Superior (IES), que visa pesquisa, extensão e desenvolvimento de atividades regulares de ensino, com concessão de graus acadêmicos que são distribuídos entre tecnologia, graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado e pós-doutorado. De acordo com o Siedsup (2007), as IES, são caracterizadas por categorias administrativas como instituições públicas que são criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público e instituições privadas que são mantidas e administradas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas de direito privado.

A estratégia adotada por uma IES tem por natural desígnio responder as diversas necessidades externas e internas expostas a ela, tornando-se uma organização multifuncional no mercado, imprescindível na sociedade e integralmente utilitária a seus usuários.

Franco (2004, p. 25) descreve que a IES,

[...] é a organização avançada da sociedade em termos de conhecimento, de ciência e de tecnologia. Em consequência, precisa abrir-se a sociedade, e a serviço desta, construir melhor qualidade de vida para a população. Teoria e prática são, pois, elementos essenciais para que, o que a universidade oferece como cursos, sirva de instrumento de reconstrução social.

Nesse segmento, analisando os dados fornecidos pelo Inep (2007), é possível identificar que existem aproximadamente 2.398 IES atuando no país em 2006, divididas entre 257 públicas e 2.141 privadas o que demonstra um mercado competitivo, afetando principalmente as instituições privadas. No ano de 2005, no Brasil, 4.453.156 pessoas ingressaram no Ensino Superior, divididas entre instituições públicas, com 1.192.189 matrículas e instituições privadas, com 3.260.967 matrículas. Ao analisar esses dados, é necessário levar em consideração também a evasão destes discentes, principalmente nas instituições privadas. Holanda (2007) salienta que existe um alto índice de evasão nas IES, essa evasão está ligada a vários fatores e demonstra por parte dos discentes um grande desinteresse em continuar a graduação.

De fato, vivencia-se atualmente uma fase de transição no ensino superior no Brasil, são mudanças estruturais, administrativas, normativas, acadêmicas, funcionais entre outras. Para o planejamento estratégico de uma IES, é necessário tomar conhecimento sobre essas mudanças, pois elas influenciarão essa dinâmica empresarial. De modo geral, o setor de serviços está tornando-se a fonte básica de riqueza, comércio e crescimento em todo o mundo. Por isso, passou a ter uma importância cada vez maior na economia. Mas de nada adianta se os serviços prestados não forem bem planejados.

Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço (LOVELOCK, 2001, p. 5).

Estudar uma IES como uma empresa prestadora de serviço convencional é extremamente complexo, devido às especificidades do setor. Além disso, ultimamente nota-se uma grande evolução no comportamento e nas características dos clientes desse segmento, onde o poder financeiro, a individualidade, a independência e a informação estão dando um maior poder de barganha para com o mercado.

Moreira (apud LEMKE, 2005) explica que as IES passam por grandes dificuldades, já que a natureza do seu negócio é a educação, um serviço literalmente intangível. Drumond (1998) ressalta que essas organizações prestadoras de serviço apresentam alguns problemas especiais em relação às outras, no que se refere a determinadas peculiaridades desses serviços, tais como: o gerenciamento do fornecimento do serviço, a permissibilidade, a interação entre o produtor e o cliente e as mudanças tecnológicas da natureza desse serviço.

4.1 O CLIENTE INTERNO E AS PRIORIDADES COMPETITIVAS EM IES

Nas IES os clientes internos impactam positivamente ou negativamente nos serviços, pois são parte integrante da empresa, produzem o serviço e às vezes são confundidos com o resultado final do processo produtivo. Dessa forma estão diretamente ligados à organização (MUNDIM; FELIPPE, 2008).

Para Bekin (1995) uma discussão sobre as prioridades competitivas e o cliente interno deve levar em consideração no mínimo três premissas básicas:

- a) estamos num mercado orientado para o cliente em que clientes são conquistados e retidos com um serviço excelente;
- b) funcionários têm expectativas e constitui o primeiro mercado para a organização. Portanto, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- c) excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significa envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Wheelwright (1984) propõe uma hierarquia, comumente adotada nas estratégias empresariais descrita na figura 2, sendo possível identificar quão importante é a participação do cliente interno na identificação das prioridades competitivas, tendo em vista que é esse que está mais próximo do cliente externo.

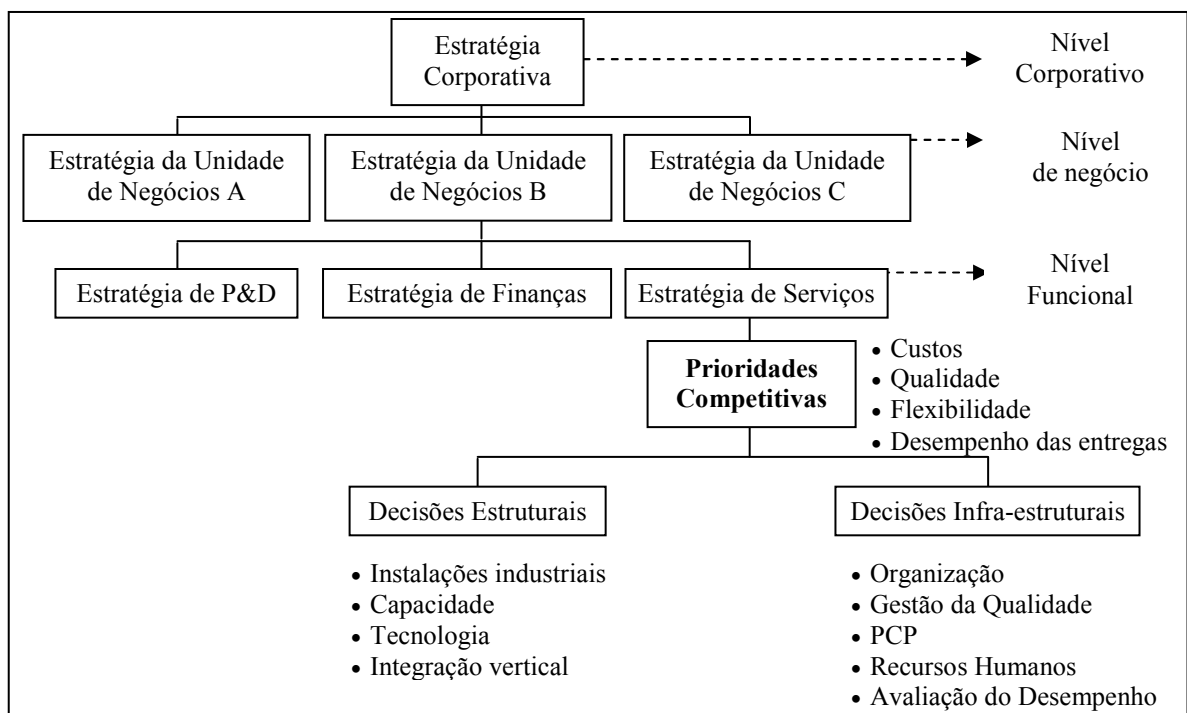


Figura 2 – Hierarquia das estratégias.

FONTE: Adaptado de Wheelwright apud Pinto e Pires (1997).

Para Giansesi e Corrêa (1995, p. 5).

[...] é necessário difundir conceitos de gestão estratégica de serviços a todos os gerentes dentro da empresa e, no limite, a todos os funcionários, estabelecendo um padrão coerente de decisões para que as ações, seja em que nível forem, estejam contribuindo orquestradamente para os objetivos estratégicos da organização.

Ademais, quando observado do ponto de vista estratégico em uma IES, pode-se agregar valor ao serviço: por meio da confiabilidade que ele denota aos seus clientes; pela percepção de valor; como por parte do cliente, quando da personalização dos serviços; bem como da suplementação por meio da agregação de valores extras, não regularmente esperados pelos clientes que os diferenciem dos concorrentes (MONTEIRO; CARVALHO, 2003).

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O estudo de caso foi realizado na Faculdade Metodista do Espírito Santo, em Vila Velha, com a aplicação de um questionário direcionado aos clientes internos da instituição.

A IES pesquisada teve o seu início, em março de 1998 com a autorização do curso de Administração com habilitações em Marketing e Comércio Exterior. No ano de 1999 surgiu então, a oportunidade da criação do curso de Pedagogia e em 2001 novos projetos foram remetidos ao MEC sendo conquistada então a autorização de mais três cursos na faculdade, a saber: Serviço Social, Comunicação Social e Sistemas de Informação. Em 2005 passou a fazer parte da IES, a Faculdade de Direito de Vila Velha, oferecendo então, o curso de graduação em Direito.

Nessa época a instituição tinha o nome fantasia UNIVILA, que permaneceu até abril de 2008, quando a organização passou a fazer parte da rede Metodista de ensino, sendo sua aquisição realizada pelo instituto Isabela Hendrix situado em Belo Horizonte (MG). A estrutura organizacional da instituição pesquisada satisfaz os seguintes setores: Conselho Superior; Diretoria; Central de Atendimento ao Aluno (CAE) que comporta a Secretaria, Recursos Humanos e Financeiros; Gerência de Gestão da Informação que comporta as Tecnologias de Informação e a Comunicação; Gerência de Ensino de Graduação e Pós-graduação; Núcleo de práticas jurídicas; e, Biblioteca.

Atualmente a instituição mantém em funcionamento apenas os cursos de administração, direito, pedagogia e serviço social. Todo esse processo de mudança, sem dúvida leva a uma necessidade de repensar o planejamento estratégico na instituição e esse deve contar com o apoio do cliente interno.

O estudo de caso teve como objetivo coletar dados primários enfocando a percepção do cliente interno sobre as prioridades competitivas do planejamento da IES pesquisada. Para tanto, foi utilizado um instrumento de levantamento de informações, o questionário com uma escala de Likert. Essa ferramenta foi aplicada no nível funcional sendo demonstrada na tabela 1. A ferramenta foi composta por questões fechadas identificando o grau de importância numa escala de cinco pontos, sendo (1) sem importância; (2) pouco importante; (3) indiferente; (4) importante; e (5) muito importante. Além dessas perguntas fechadas, foi dada ao cliente interno a possibilidade de realizar observações e justificar as respostas. Esse questionário foi embasado na proposta de Silveira e Fogliatto (2002).

Tabela 1 – Questionário de pesquisa sobre prioridades competitivas

1		2		3		4		5		
Sem importância (SI)		Pouco importante (PI)		Indiferente (IN)		Importante (IM)		Muito importante (MI)		
Considere o grau de importância dos seguintes objetivos, sob o ponto de vista de seus clientes. Relativamente a cada uma das questões que seguem diga qual o seu grau de importância assinalando com um X.										
Preços dos serviços mais baixos (PSB)						1	2	3	4	5
Maior agilidade nos serviços administrativos (ASA)						1	2	3	4	5
Melhor atendimento a clientes (pós-vendas e/ou apoio técnico) (MAC)						1	2	3	4	5
Melhor projeto de curso e qualidade (PCQ)						1	2	3	4	5
Maior qualidade nos Serviços (MQS)						1	2	3	4	5
Maior pontualidade nos serviços prestados (PPP)						1	2	3	4	5
Maior flexibilidade nos serviços prestados (FSP)						1	2	3	4	5
Maior variedade de cursos (MRC)						1	2	3	4	5
Maior número de cursos novos (NCN)						1	2	3	4	5
Opções de cursos de curta duração (CCD)						1	2	3	4	5
Caso tenha alguma observação escreva aqui:										
Relativo aos itens abaixo na IES e sua influência sobre os serviços prestados, assinale com um X o grau de importância dos mesmos.										
Flexibilidade						1	2	3	4	5
Custos						1	2	3	4	5
Qualidade						1	2	3	4	5
Desempenho dos serviços						1	2	3	4	5
Justifique sua escolha:										
Caso tenha alguma observação escreva aqui:										

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Silveira e Fogliatto (2002)

O questionário possui dois grupos de questões inter-relacionados, no primeiro o cliente interno deveria selecionar uma opção por grau de importância considerando as prioridades competitivas no seu cotidiano; no segundo essas prioridades foram sintetizadas bem próximas ao modelo acumulativo de prioridades, não sendo obedecida a ordem de algum modelo, identificando apenas os itens. A expectativa era de identificar o modelo a partir das respostas do cliente interno.

De posse dos questionários respondidos, foram criadas duas tabelas. A primeira envolvendo os seguintes itens: preços dos serviços mais baixos (PSB); maior agilidade nos serviços administrativos (ASA); melhor atendimento a clientes (pós-vendas e/ou apoio técnico) (MAC); melhor projeto de curso e qualidade (PCQ); maior qualidade nos serviços (MQS); maior pontualidade nos serviços prestados (PPP); maior flexibilidade nos serviços prestados (FSP); maior variedade de cursos (MRC); maior número de cursos novos (NCN); opções de cursos de curta duração (CCD). Esses questionamentos pertencem ao primeiro grupo de questões.

As respostas a esses itens foram transformadas em dados percentuais, sendo focado o grau de importância de maior frequência para cada item e em seguida criado um ranking de acordo com esse grau. Os resultados são demonstrados na tabela 2.

Tabela 2 – primeiro grupo de questões sobre prioridades competitivas

n°	Itens	Grau de importância					Nulos	Grau de importância frequência maior	Ranking (r)
		(SI)	(PI)	(IN)	(IM)	(MI)			
1	PSB	6,0%	6,0%	6,0%	43,0%	28,0%	11,00%	Importante	6°
2	ASA	-	-	6,0%	33,0%	55,0%	6,0%	Muito importante	5°
3	MAC	-	-	6,0%	22,0%	72,0%	-	Muito importante	2°
4	PCQ	-	-	-	39,0%	55,0%	6,0%	Muito importante	4°
5	MQS	-	-	-	22,0%	72,0%	6,0%	Muito importante	1°
6	PPP	-	-	6,0%	33,0%	61,0%	-	Muito importante	3°
7	FSP	-	6,0%	22,0%	50,0%	16,0%	6,0%	Importante	8°
8	MRC	-	11,0%	11,0%	61,0%	17,0%	-	Importante	7°
9	NCN	6,0%	6,0%	38,0%	38,0%	6,0%	6,0%	-	10°
10	CCD	-	6,0%	38,5%	38,5%	11,0%	6,0%	-	9°

FONTE: Os autores (2009)

Os itens avaliados, quando alinhados aos critérios competitivos mais comumente usados na literatura, ou seja, custo, qualidade, confiabilidade ou desempenho das entregas e flexibilidade, segundo a pesquisa de campo, poderiam ficar agrupados da seguinte forma:

Qualidade = MQS (1° colocação no ranking) + MAC (2° colocação no ranking) + PCQ (4° colocação no ranking);

Confiabilidade = MAC (2° colocação no ranking) + PPP (3° colocação no ranking) + ASA (5° colocação no ranking);

Flexibilidade = FSP (3° colocação no ranking) + MRC (7° colocação no ranking) + NCN (10° colocação no ranking);

Custo = PSB (6° colocação no ranking) + CCD (9° colocação no ranking).

Embora algumas questões possam ser avaliadas por mais de um indicador, nota-se que nesse primeiro grupo de resposta a qualidade fica em primeiro lugar e a confiabilidade em segundo, o que é comum a todos os modelos acumulativos descritos anteriormente. Nesse momento, a dúvida surge em relação à flexibilidade e ao custo. Essa dúvida pode estar associada a uma falha na ferramenta de pesquisa, pois só foi possível associar dois itens à prioridade custo. Mesmo assim, pode ser constatado um modelo próximo ao de Nakane (1986) ou de Roth e Miller (1992).

A tabela 3 está diretamente associada às prioridades competitivas: custo, qualidade, confiabilidade ou desempenho das entregas e flexibilidade. Esperava-se que os clientes internos percebessem ou argumentassem nas justificativas ou nas observações a correlação das questões do grupo 1 e do grupo 2. Porém, poucas pessoas fizeram argumentações. Tais argumentações sugeriam um agrupamento das prioridades competitivas, esse agrupamento deveria partir da qualidade. Outro relato retratava que a partir de serviços com qualidade, desempenhado por pessoas qualificadas, a preços acessíveis, a questão flexibilidade não se torna tão importante, pois o cliente preza pelo bom atendimento.

TABELA 3 – Segundo grupo de questões sobre prioridades competitivas

n°	Itens	Grau de importância					Nulos	Grau de importância maior frequência	Ranking
		(SI)	(PI)	(IN)	(IM)	(MI)			
1	F	-	6,0%	16,0%	50,0%	28,0%	-	Importante	4°
2	C	-	6,0%	6,0%	44,0%	44,0%	-	-	3°
3	Q	-	-	-	17,0%	83,0%	-	Muito importante	1°
4	D	-	-	11,0%	28,0%	61,0%	-	Muito importante	2°

FONTE: os autores (2009)

Outra expectativa foi a de identificar a ordem das prioridades segundo algum dos modelos proposto. De acordo com o segundo grupo de questões (3 e 4), os clientes internos observaram a necessidade dos clientes externos conforme o modelo proposto por Nakane (1986). Vale ressaltar que esta pesquisa foi realizada em nível funcional. Provavelmente, em outros níveis poderão ser aplicados outros modelos de decisão.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na pesquisa bibliográfica pode ser observada a complexidade da gestão estratégica nas organizações do setor de serviços, e em especial em IES. Não bastasse essa complexidade e a competitividade, o setor é carente de pesquisas sobre o tema.

No estudo de caso, retornando ao problema proposto – Qual a percepção do cliente interno sobre as prioridades competitivas? – foi possível identificar um modelo de prioridades competitivas, sendo composto sequencialmente pelas prioridades competitivas. Este modelo na íntegra não se difere dos modelos pré-estabelecidos, conforme apresentado na revisão teórica do presente trabalho.

Ressalta-se, contudo, que o cliente interno em uma IES está muito próximo do cliente externo e o desenvolvimento de constructos a partir das experiências desses profissionais devem ser valorizados. Como proposta para pesquisas futuras sugere-se as seguintes recomendações:

Contraposição de percepções clientes internos versus externos sobre os modelos acumulativos;

Desenvolvimento de percepções entre os níveis corporativo, de negócio e Funcional sobre os modelos acumulativos em IES;

Comparações entre os modelos trade-offs e acumulativo sobre o ciclo de vida da IES.

É possível concluir com essa pesquisa, que a eficácia de uma estratégia depende de ações internas participativas em todos os níveis, apesar destas ações precisarem ser mais enfatizadas. É possível relatar ainda que nas IES os clientes internos representa um fator chave para o sucesso da estratégia.

7. REFERÊNCIAS

BEKIN, S. F. Conversando sobre endomarketing. São Paulo, Makron Books, 1995.

CORRÊA, H. L. GIANESI I. G. N. Gestão Estratégica de Operações de Serviços. In: XXX Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, 1995, São Paulo. Anais do XXX Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, 1995.

DOSTALER, I. Trying to resolve manufacturing performance trade-offs: the case of British contract electronics assemblers. Canadian journal of administrative sciences, sep. 2000 business publications. 2000. Disponível em: <http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3981/is_200009/ai_n8905945/pg_4/?tag=content;coll1>. Acesso em: 12 de junho de 2009.

DRUMOND, H. Movimento pela qualidade: de que o gerenciamento de qualidade total realmente se trata. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

- FAVARIN, M. L.; PIRES, S. R. I.** Gestão Estratégica da Manufatura em uma Empresa de Autopeças. Revista de Ciência & Tecnologia. V. 11, Nº 21 – pp. 53-66, Abril, 2004.
- FERDOWS, K.; De MEYER, A.** Lasting improvements in manufacturing: in search of a new theory. J. Operations Management. Vol. 9, n. 2, 1990, p. 168-184.
- FOGLIATTO, F. S. ; LEMOS, F.** Análise empírica do modelo acumulativo de prioridades competitivas. In: II Semana de Engenharia de Produção e Transportes, 2002, Porto Alegre. Anais da II Semana de Engenharia de Produção e Transportes. Porto Alegre, RS: Editora da FEENG, 2002. v. 1. p. 1-9.
- FRANCO, E.** Em busca da identidade no Ensino Superior particular: um experiência particular. Brasília: ABMES, 2004.
- GIL, A. C.** Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODINHO FILHO, M. FERNANDES, F. C. F.** Paradigmas Estratégicos de Gestão da Manufatura (PEGEMs): elementos-chave e modelo conceitual. Gestão e Produção. 2005, vol.12, n.3, p. 333-345.
- HOLANDA, J.** O desafio é ser atraente. Revista Ensino Superior, São Paulo, v. 100, p. 28-35, jan. 2007.
- INEP.** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 2007. Disponível em: < http://www.inep.gov.br/superior/avaliacao_institucional/default.htm>. Acesso em: 06 mar. 2007.
- LEMKE, A. P.** Solução computacional para um sistema de avaliação da qualidade dos serviços em IES, baseado nos parâmetros do pqsp. 2005. 94 f. Monografia (Bacharelado em Ciência da Computação) – Programa de Bacharelado em Ciência da Computação do Instituto de Física e Matemática da Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2005.
- LOVELOCK, C.** Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M.** Técnicas de Pesquisa. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MIGUEL, P. A. C. VANALLE, R. M.; ALVES FILHO, A G M.** Assessing the Alignment of Competitive Priorities and Action Plans Through the use of QFD. Revista Ciência e Tecnologia, UNIMEP/Piracicaba, v. 8, n. 16, p. 19-29, 2000.
- MONTEIRO, D. A.; CARVALHO, F. A. P.** Gestão Estratégica de Serviços: Estudo de Caso em Uma Agência Bancária Pública na Região Sul de Minas Gerais. Revista de Negócios, Florianópolis, v. 8, n. 4, p. 227-237, 2003.
- MUNDIM, R. S. A.; FELIPPE, A. D.** Avaliação da satisfação do cliente interno com foco na relação interdepartamental na empresa Tribo Industrial Ltda. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.2, p.01-27, Sem I. 2008.
- PAIVA, E.L.; FENSTERSEIFER, J.A; CARVALHO, J.M.Jr.** Estratégia de produção e de operações. Porto Alegre, Bookman. 192 p. 2004.
- PINTO, J. C. ; PIRES, S. R. I.** Indicadores do Desempenho Competitivo na Gestão Estratégica da Manufatura. In: XVII ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1997, Gramado. Anais do XVII ENEGEP, 1997.
- SERIO, L. C. D. ; VASCONCELLOS, M. A.** Estratégia e Competitividade Empresarial: Inovação e Criação de Valor. São Paulo: Saraiva S/A Livheiros e Editores, 2009. 364 p.
- SIEDSUP.** Educação Superior: Cursos e Instituições. 2003. Disponível em: < http://www.educacaoSuperior.inep.gov.br/educacao_Superior.stm>. Acesso em: 14 mar. 2007.
- TEIXEIRA, R.; PAIVA, E. L.** Trade-offs em serviços customizados e o ponto de vista do cliente. Revista de administração contemporânea. 2008, vol.12, n.2, p. 457-480.
- WILK, E.de O. FENSTERSEIFER, J. E.** Um novo “missing link” na estratégia de manufatura: repensando as operações através da Visão Baseada em Recursos. In: XXIII ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, MG, Brasil, 2003. Anais do XVII ENEGEP, 1997.