

THIAGO MÁRSIS BRAGA DINIZ

Transformando o BSC em um modelo para obtenção de vantagem competitiva: uma aplicação em um campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará.

Guaratinguetá - SP
2022

Thiago Mársis Braga Diniz

Transformando o BSC em um modelo para obtenção de vantagem competitiva: uma aplicação em um campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará.

Dissertação apresentada à Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção na área de Gestão e Negócio.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz

Coorientador: Prof. Dr. José Luiz Contador

Guaratinguetá - SP
2022

D585t	Diniz, Thiago Marsis Braga Transformando o BSC em um modelo para obtenção de vantagem competitiva: uma aplicação em um campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará / Thiago Marsis Braga Diniz – Guaratinguetá, 2022. 248 f : il. Bibliografia: f. 206-222 Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2022. Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Coorientador: Prof. Dr. José Luiz Contador 1. Implantação (Estratégia). 2. Inteligência competitiva (Administração). 3. Planejamento empresarial. I. Título. CDU 65.012.2(043)
-------	--

THIAGO MARSIS BRAGA DINIZ

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
“MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO”**

PROGRAMA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO: MESTRADO PROFISSIONAL

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO



Documento assinado digitalmente
GISLAINE CRISTINA BATISTELA
Data: 22/07/2022 11:59:09-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof. Dr. Gislaine Cristina Batistela
Coordenadora - PPGE-PP

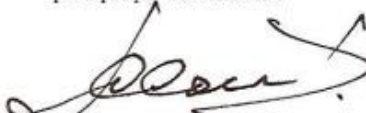
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. JORGE MUNIZ JUNIOR

Orientador - UNESP

participou por videoconferência



Prof. Dr. JOSE CELSO CONTADOR

UNIP

participou por videoconferência



Documento assinado digitalmente
ANA LUCIA FIGUEIREDO FACIN
Data: 15/07/2022 06:01:58-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof. Dr. ANA LUCIA FIGUEIREDO FACIN

UNESP

participou por videoconferência

Julho de 2022

DADOS CURRICULARES

THIAGO MÁRSIS BRAGA DINIZ

NASCIMENTO	08/04/1980 – Iguatu / CE
FILIAÇÃO	Francisco Assis Teixeira Braga Maria Socorro Diniz
1999/2003	Engenharia de Produção Mecânica / graduação Universidade Regional do Cariri - URCA
2007/2009	Curso de Especialização Lato Sensu – MBA Executivo em Administração Faculdade Leão Sampaio.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, aos meus pais que sempre buscaram dar amor, carinho e condições para que sempre seus filhos pudessem colocar os estudos em primeiro lugar, fazendo-lhes pessoas do bem e honradas. Dedico também a minha esposa e aos meus dois filhos que são os pilares de sustentação e a força que carrego no dia a dia para seguir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por poder estar proporcionando este momento, pela dádiva da Vida.

Ao professor Dr. José Luiz Contador por toda dedicação e paciência sempre prestada na condução deste trabalho. Como também ao professor Dr. Jorge Muniz pelo incentivo e convite a participação do programa, estando sempre prestativo à todas necessidades.

A todos os professores e administrativos do programa sempre dedicados e de prontidão para atender todos os anseios e necessidades, como também destacar, a alta qualidade desse corpo e profissionalismo.

A todos os colegas discentes e amigos, com uma atenção especial ao Maurício Valdson, Leonardo Silva, Francisco Eduardo, Rubens Escobar e Mauro Feijó por todo o companheirismo, dividindo momentos de dúvidas, aflições, mas também, em sua maioria, grandes alegrias e momentos felizes.

A toda a gestão do campus do IFCE que foi realizado este trabalho, por toda oportunidade gerada, solícitos e companheiros, sempre acreditando no meu potencial e na minha índole para o desenvolvimento deste trabalho.

E a todos que direta e indiretamente contribuíram para que esse sonho pudesse se tornar realidade. Um sempre MUITO OBRIGADO.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), CAPES-PrInt #88887.310463/2018-00), e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP # 2021/10944-2).

RESUMO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) apesar de ser uma instituição de ensino pública e gratuita, sem fins lucrativos, seus campi se encontram inseridos em mercados que exigem um posicionamento competitivo e excelência na gestão de seus recursos e processos para garantir sua sobrevivência. No entanto, o modelo de gestão estratégica adotado pelo IFCE é o *Balanced Scorecard* (BSC) da escola clássica do Planejamento Estratégico, que não considera na sua formulação estratégica a atuação do mercado concorrente. Apesar do BSC ser utilizado em ambientes competitivos, o mesmo não é capaz de produzir vantagens competitivas. Para Raymundo et al. (2013), a solução para este problema está na associação do BSC a um dos modelos da Teoria das Vantagens Competitivas. Um estudo comparativo entre os modelos de Porter, da RBV e o de Campos e Armas da Competição (CAC), apontou este último como a melhor opção. Primeiramente, foi realizada a adaptação dos constructos do CAC às instituições de ensino superior da Rede Federal de Educação, em seguida, ocorreu a unificação do processo de formulação da estratégia competitiva fornecido pelo CAC com o sistema de indicadores preconizados pelo BSC, que gerou a fundamentação teórica do modelo híbrido BSC/CAC proposto. Outra problemática abordada nesta dissertação são as altas taxas de evasão e retenção, no qual o IFCE vem trabalhando o Plano de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFCE 2017-2023 para atenuação desses índices. Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa é desenvolver um modelo híbrido de formulação da estratégia competitiva pela integração do BSC com o CAC e testar sua efetividade na elaboração de iniciativas estratégicas para este plano. A aplicação do modelo aconteceu em um campus do IFCE através de um estudo de caso único, se reservando ao mercado das Instituições de Ensino Superior (IES) da região Centro-Sul do Ceará. Além de uma vasta pesquisa bibliográfica decorrente em todo o estudo, na coleta de dados, foram utilizados entrevistas e questionários estruturados aplicados aos clientes, concorrentes e a grupos gestores do campus. Os resultados mostraram que a modalidade de Ensino a Distância (EAD) vem crescendo rapidamente em todo o Brasil, se tornando uma ameaça às instituições de ensino, especialmente do eixo público/presencial, e que o período pandêmico acabou agravando essa situação. Outra constatação é que a IES em estudo se encontra bem mais competitiva que suas concorrentes principais, e bem acima da média do mercado, apresentando as IES da região, “baixa” eficácia ou inexistência da estratégia competitiva de negócio. No entanto, a IES em estudo apresenta baixa expectativa para alcance das metas dos objetivos estratégicos relacionados ao Plano de Permanência e Êxito,

especialmente, as taxas de evasão e retenção escolar. A principal limitação desta pesquisa está na impossibilidade de execução das ações administrativas propostas e análise dos resultados geradas em tempo hábil como também, no fato de ser um estudo de caso único. Recomendando-se a replicação deste estudo em outros campi do IFCE como da Rede Federal, expandindo também para o ensino médio, proporcionando a consolidação desse modelo.

PALAVRAS-CHAVE: *Balanced scorecard*. Estratégia competitiva. Modelo de campos e armas da competição. Modelo híbrido. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

The Federal Institute of Education, Science and Technology of Ceará (IFCE) despite being a public and free, non-profit educational institution, its campuses are located in markets that demand a competitive positioning and excellence in the management of its resources and processes. to ensure its survival. However, the strategic management model adopted by IFCE is the Balanced Scorecard (BSC) of the classic school of Strategic Planning, which does not consider the performance of the competing market in its strategic formulation. Although the BSC is used in competitive environments, it is not capable of producing competitive advantages. For Raymundo et al. (2013), the solution to this problem lies in the association of the BSC to one of the models of the Theory of Competitive Advantage. A comparative study between Porter's, RBV's and Campos e Armas da Competição's (CAC) models pointed to the latter as the best option. First, the CAC constructs were adapted to higher education institutions of the Federal Education Network, then the process of formulating the competitive strategy provided by CAC with the system of indicators recommended by the BSC was unified, which generated the rationale theoretical framework of the proposed hybrid BSC/CAC model. Another problem addressed in this dissertation is the high dropout and retention rates, in which the IFCE has been working on the IFCE Student Success and Permanence Plan 2017-2023 to mitigate these rates. In this context, the general objective of this research is to develop a hybrid model for formulating a competitive strategy by integrating the BSC with the CAC and testing its effectiveness in the elaboration of strategic initiatives for this plan. The application of the model took place on an IFCE campus through a single case study, reserved for the market of Higher Education Institutions (HEIs) in the Center-South region of Ceará. In addition to a vast bibliographic research resulting from the entire study, in the data collection, interviews and structured questionnaires were applied to customers, competitors and campus management groups. The results showed that the Distance Learning (EAD) modality has been growing rapidly throughout Brazil, becoming a threat to educational institutions, especially in the public / on-site axis, and that the pandemic period ended up aggravating this situation. Another finding is that the HEI under study is much more competitive than its main competitors, and well above the market average, with the HEIs in the region showing “low” effectiveness or lack of competitive business strategy. However, the HEI under study has low expectations for achieving the goals of the strategic objectives related to the Permanence and Success Plan, especially the dropout and school retention rates. The main limitation of this research is the impossibility of carrying out the

proposed administrative actions and analyzing the results generated in a timely manner, as well as the fact that it is a single case study. It is recommended to replicate this study on other IFCE campuses such as the Federal Network, also expanding to high school, providing the consolidation of this model.

KEYWORDS: Balanced scorecard. Campos e Armas da Competição's models. Competitive strategy. hybrid model. Competitive advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- BSC representativo do Catálogo dos objetivos, indicadores e metas para quinquênio 2019-2023.....	23
Figura 2- Indicadores de Permanência e Êxito do IFCE.	47
Figura 3- As cinco forças de Porter.	56
Figura 4- Estratégias competitivas genéricas.	59
Figura 5- A empresa como subsistema da cadeia de valor.....	60
Figura 6- Roteiro para formulação da estratégia competitiva segundo o modelo de OI com apoio dos conceitos de Porter.	60
Figura 7- A relação entre heterogeneidade, imobilidade, recursos e vantagem competitiva sustentável.	62
Figura 8- Roteiro para formulação da estratégia competitiva segundo o modelo baseado em recursos com apoio dos conceitos de Porter e da RBV.	66
Figura 9- Perspectivas do BSC: Estrutura necessária para tradução da estratégia em termos operacionais.	72
Figura 10- Modelo de Balanced Scorecard com Mapa Estratégico.	73
Figura 11- Esquema do modelo híbrido FGA/CAC.....	79
Figura 12- Expressão matemática para o índice de Nihans.....	90
Figura 13- Modelo conceitual de inter-relação entre armas, campos e alvos.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Exemplo de matriz de priorização para soluções de sistemas de informação aplicada à grande indústria de manufatura no campo da competição em preço.....	91
Tabela 2- Variáveis fundamentais para a validação da tese.	97
Tabela 3- Exemplo de Mapa Estratégico.....	100
Tabela 4- Números da educação superior no Brasil por organização acadêmica e categoria administrativa.	136
Tabela 5- Demográfico do Brasil 2021 – IBGE.	139
Tabela 6- Resultados da avaliação da intensidade atual das armas (continua).	159
Tabela 7- Valores do Foco, Dispersão e IMA para os campos da competição	160
Tabela 8- Mapa estratégico atual da IES em estudo.....	162
Tabela 9- Comparativo de opções de subconjuntos de campos para o poderio competitivo.	164
Tabela 10- Intensidade das armas (proposta genérica).....	171
Tabela 11- Determinação da intensidade conjunta das armas.	172
Tabela 12- Análise comparativa de valores conjuntos entre as três opções.....	173
Tabela 13- Valores de intensidade futura das armas da competição para	175
Tabela 14- Mapa estratégico resultante da IES em estudo (opção Grupo Gestor).....	178
Tabela 15- Comparativo de valores relacionados ao poderio competitivo entre a situação atual e a situação proposta (opção do grupo Gestor).....	179
Tabela 16- Relação existente entre a meta do indicador (porcentagem) e a intensidade da arma da competição.	180
Tabela 17- Relação entre a intensidade da arma e seu valor percentual correspondente. ..	180
Tabela 18- Resumo das respostas do grupo gestor principal na avaliação das ações administrativas propostas.	194
Tabela 19- Valores do grau de competitividade para o segmento de mercado em estudo de 2017 à 2020.	199
Tabela 20- Comparativo da estratégia competitiva da IES em estudo entre a situação atual e a situação proposta.....	200

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Elementos e descrições do PDI 2019-2023.....	39
Quadro 2- Categorias e respectivos fatores gerais da evasão e retenção no IFCE.....	45
Quadro 3- Cronologia de evolução da estratégia no século XX.	49
Quadro 4- Definições dos principais autores sobre o termo estratégia	52
Quadro 5- Modelo OI de retornos superiores à média.	55
Quadro 6- Níveis de decisão estratégica.....	55
Quadro 7- Modelo de Retornos Superiores Baseados nos Recursos.....	64
Quadro 8- Panorama de utilização do BSC na gestão estratégica do ensino superior.	80
Quadro 9- Significado específico de competir em cada campo da competição	86
Quadro 10- Alvos relativos dos campos de competição e coadjuvantes.	93
Quadro 11- Tese e hipóteses para validação do modelo CAC.	96
Quadro 12- Comparação entre as principais correntes da teoria da competitividade.	108
Quadro 13- Campos da competição do modelo CAC adaptados à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.....	117
Quadro 14- Conceitos das classes das armas da competição segundo sua natureza.	118
Quadro 15- Armas da competição para os processos internos e para o aprendizado e crescimento da IES em estudo	120
Quadro 16- Implementação das três perspectivas do BSC pelo processo de formulação da estratégia competitiva fornecida pelo modelo CAC	128
Quadro 17- Análise SWOT para uma instituição de ensino superior da Rede Federal de Educação (campus do IFCE).	149
Quadro 18- Campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela IES em estudo.	152
Quadro 19- Atributos mais valorizados pelos clientes.	152
Quadro 20- Campos da competição e coadjuvantes escolhidos pelas concorrentes A e B.	153
Quadro 21- Relevância individual das armas da competição	155
Quadro 22- Cabeçalho do questionário para avaliação da intensidade atual das armas da competição.....	158
Quadro 23- Questionário para avaliação da intensidade atual das armas.....	159
Quadro 24- Ficha descritiva dos indicadores da Estratégia competitiva de negócio adotada.	170
Quadro 25- Relação das armas com propostas de redução da intensidade em razão das opções A e B, mas sem alterações pelo grupo gestor principal.....	177

Quadro 26- Estratégia operacional da IES em estudo	182
Quadro 27- Cabeçalho do questionário para avaliação das ações administrativas propostas.	193
Quadro 28- Questionário para avaliação das ações administrativas propostas.	193
Quadro 29- Interpretações dos dados da estratégia competitiva para a IES em estudo.	201

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMS	Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANP	Agência Natural de Petróleo
ARINTER	Assessoria de Relações Internacionais
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BVU	Biblioteca Virtual Universitária
CAC	Campos e Armas da Competição
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
C.C.Q	Círculos de Controle da Qualidade
CEB	Câmara de Educação Básica
CEFETs	Centros Federais de Educação Tecnológica
CF	Constituição Federal
CH	Carga Horária
CI	Conceito Institucional
CID	Centro de Inclusão Digital
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONSUP	Conselho Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
DINTER	Doutorado Interno
DGTI	Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação
E-MEC	Sistema eletrônico do Ministério da Educação para as IES
EAD	Ensino a Distância
ECN	Estratégia Competitiva de Negócio
ECO	Estratégia Competitiva Operacional
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
Fies	Financiamento Estudantil
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FGC	Grau de Competitividade

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
IFCE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
Ifs	Institutos Federais
IGC	Índice Geral de Cursos
IMA	Intensidade Média das Armas
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JIF	Jogos do Instituto Federal
KPMG	Fusão da Peat Marwick International (PMI) e a Klynveld Main Goerdeler (KMG)
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LGBT	Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros
MEC	Ministério da Educação
MINTER	Mestrado Interno
NAPNE	Núcleo de Acessibilidade às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas
NDE	Núcleo Docente Estruturante
NEABI	Núcleo de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas
OFD	<i>Organizational Fitness Profiling</i>
OI	Organização Industrial
PAA	Plano Anual de Ações
PAC	Plano Anual de Capacitação
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PASS	Política de Atenção à Saúde do Servidor
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PEI	Plano de Estudo Individual
PIT	Plano Individual de Trabalho
PNE	Plano Nacional de Educação
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PPE	Progressão Parcial de Estudos
PPI	Projeto Pedagógico Institucional

PROAE	Programa de Acompanhamento ao Egresso
PROEJA	Programa de Educação de Jovens e Adultos
Proen	Pro-reitoria de ensino
ProUni	Programa Universidade para Todos
Ps	<i>Plan, Ploy, Pattern, Position e Perspective</i>
PUD	Programa de Unidade Didática
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RBV	<i>Resource Based View</i> ou VRB – Visão Baseada em Recursos
RIT	Relatório Individual de Trabalho
ROD	Regulamento da Organização Didática
RSS	<i>Really Simple Syndication</i>
RUF	Ranking Universitário da Folha de São Paulo
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
Semesp	Secretaria de modalidades especializadas
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SHRM	<i>Strategic Human Resource Management</i>
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SIBI	Sistema de Bibliotecas
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SigProext	Sistema de Gerenciamento da Pró-reitoria de Extensão
SISFRE	Sistema eletrônico de Frequência
SINAES	Sistema de Avaliação da Educação Superior
SISU	Sistema de Seleção Unificada
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
SWOT	<i>Strengths, Weakness, Oportuntities e Threats</i>
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UECE	Universidade Estadual do Ceará
VRIN	Valioso, Raro, Inimitável ou Imitabilidade imperfeita
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização
VRIS	Valioso, Raro, Inimitável ou não Substituível

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	22
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA	30
1.2	OBJETIVO GERAL	30
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
1.4	RESULTADOS ESPERADOS	31
1.5	MÉTODO DE PESQUISA	31
1.6	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	37
1.7	JUSTIFICATIVA	37
2	REVISÃO DE LITERATURA	39
2.1	O CATÁLOGO DOS OBJETIVOS, INDICADORES E METAS PARA O QUINQUÊNIO 2019-2023 DO CEARÁ (IFCE)	39
2.2	EVASÃO ESCOLAR	41
2.2.1	Pesquisas nacionais e internacionais sobre a evasão	43
2.2.2	Experiências com a evasão na Rede Federal de Educação	44
2.3	ESTRATÉGIA	49
2.3.1	Conceitos gerais	49
2.3.2	Definições sobre estratégia	51
2.4	ALINHAMENTO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	54
2.4.1	O modelo de Porter	54
2.4.2	O modelo RBV	61
2.5	ALINHAMENTO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	66
3	REVISÃO DE LITERATURA	71
3.1	BALANCED SCORECARD (BSC)	71
3.1.1	Análise crítica sobre o <i>Balanced Scorecard</i>	73
3.1.2	O BSC aplicado na educação superior	79
3.2	O MODELO CAC – CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO	82
3.2.1	Conceitos gerais sobre o modelo CAC	82
3.2.2	Campos da Competição e Campos Coadjuvantes	85
3.2.3	Par Produto / Mercado	87
3.2.4	Armas, Armas da Competição, Armas de Cooperação e Alvo	88
3.2.5	As variáveis quantitativas do modelo CAC	93
3.2.6	Validação da Tese do modelo CAC	95

3.2.7	Formulação da Estratégia Competitiva do modelo CAC	97
3.3	ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OS TRÊS MODELOS DA TEORIA DAS VANTAGENS COMPETITIVAS	102
4	APLICAÇÃO DO MODELO CAC ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	110
4.1	CONCEITOS DE PRODUTO, VALOR DO PRODUTO, CONSUMIDOR, CLIENTE, SATISFAÇÃO DO CLIENTE, MERCADO, PROCESSO, COMPETITIVIDADE, VANTAGEM COMPETITIVA E CONCORRÊNCIA	110
4.2	CAMPOS DA COMPETIÇÃO PARA IES COM BASE NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO	113
4.3	IDENTIFICAÇÃO DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO PARA IES COM BASE NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO	118
5	O MODELO HÍBRIDO BSC/CAC DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA	124
6	APLICAÇÃO DO MODELO HÍBRIDO BSC/CAC AO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ	130
6.1	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO DA INSTITUIÇÃO	130
6.1.1	Passo 1 – Definir a empresa almejada	130
6.1.1.1	Etapa 1 – Delineamento do Negócio	131
6.1.1.2	Etapa 2 – Fixar os objetivos permanentes	133
6.1.2	Passo 2 – Estruturar o sistema de inteligência competitiva	134
6.1.3	Passo 3 – entender o negócio	135
6.1.3.1	Etapa 1 – Entender o macro ambiente empresarial	135
6.1.3.2	Etapa 2 – Entender a estrutura da empresa e identificar os disputantes de sucesso	140
6.1.3.3	Etapa 3 – Entender clientes e fornecedores	145
6.1.3.4	Etapa 4 – identificar concorrentes potenciais	146
6.1.3.5	Etapa 5 – Entender os concorrentes potenciais	146
6.1.4	Passo 4 - Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos	147
6.1.4.1	Etapa 1 – Identificar oportunidades, ameaças e riscos	147
6.1.4.2	Etapa 2 – Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade	149
6.1.5	Passo 5 – Formular alternativas para a estratégia competitiva de negócio	151

6.1.5.1	Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes	151
6.1.6	Passo 6 – Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio	161
6.1.7	Passo 7 – Decidir a estratégia competitiva de negócio	169
6.2	DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL	170
6.3	IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA COM A DEFINIÇÃO DE INDICADORES E METAS DE ARMAS DA COMPETIÇÃO	179
7	RESULTADOS E DISCUSSÕES	199
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	202
	REFERÊNCIAS	206
	APÊNDICE A - Objetivos estratégicos relacionados ao tema estratégico “Ampliação dos estudantes egressos com êxito”	223
	APÊNDICE B - Projetos estratégicos relacionados ao tema estratégico “Ampliação dos estudantes egressos com êxito”	224
	APÊNDICE C – Ficha descritiva dos indicadores de desempenho relacionados ao tema estratégico “Ampliação dos estudantes egressos com êxito”	225
	APÊNDICE D - Questionário de identificação dos campos da competição mais valorizados pelos gestores de instituição de ensino superior.....	226
	APÊNDICE E - Questionário de identificação dos atributos mais valorizados pelos clientes de uma instituição de ensino superior	228
	APÊNDICE F – Questionário para validação das armas da competição respondido	229
	APÊNDICE G – Matriz de Priorização para o campo da competição “Projeto de curso”.....	241
	APÊNDICE H – Matriz de Priorização para o campo da competição “Qualidade de ensino”	242
	APÊNDICE I – Matriz de Priorização para o campo da competição “Projeto das instalações”	243
	APÊNDICE J – Matriz de Priorização para o campo da competição “Qualidade do atendimento às comunidades interna e externa”	244
	APÊNDICE L – Matriz de Priorização para o campo da competição “Acolhimento e entretenimento”	245

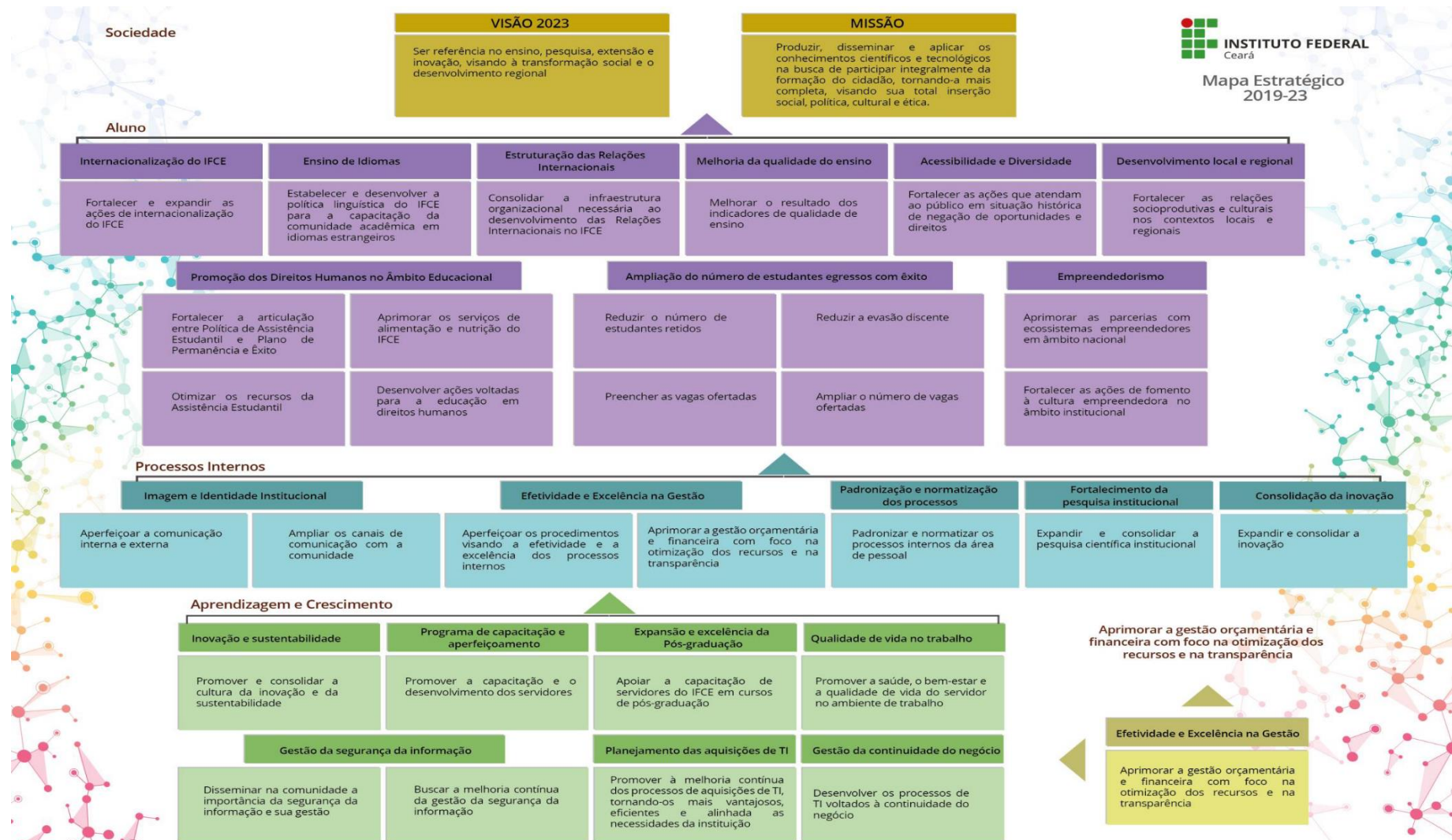
APÊNDICE M – Matriz de Priorização para o campo da competição “Imagem institucional”	246
APÊNDICE N – Matriz de Priorização para o campo da competição “Imagem de instituição confiável”	247
APÊNDICE O - Matriz de Priorização para o campo da competição “Imagem em educação cidadã”	248

1 INTRODUÇÃO

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (Rede Federal) através do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) elaborou o documento “Catálogo dos objetivos, indicadores e metas para o quinquênio 2019-2023”, cujo objetivo é “disseminar a estratégia para as unidades que compõem o IFCE, para que todos possam seguir na mesma direção, conscientes da sua contribuição para os resultados organizacionais” (IFCE, 2018a, p. 2). Essa estratégia é composta pelos elementos: objetivos estratégicos, como alcança-los, indicadores e metas e projetos estratégicos.

Para visualização dessa estratégia foi elaborado um mapa estratégico utilizando-se do modelo *Balanced Scorecard* (BSC), representado pela Figura 1, cujos objetivos estratégicos estão distribuídos nos três níveis inferiores desse modelo (perspectivas do aluno, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento).

Figura 1- BSC representativo do Catálogo dos objetivos, indicadores e metas para quinquênio 2019-2023.



Fonte: Adaptado de IFCE (2018a).

Os títulos estratégicos do BSC estão nos quadros com cores de fundo mais escuro. Logo abaixo desses títulos (quadros com cores de fundo mais claro) é mostrado o que fazer (são os subobjetivos) para alcançar esses objetivos. Os projetos estratégicos, por sua vez, mostram as ações administrativas de nível tático para alcançá-los, e onde se exhibe também as metas para os objetivos e para essas ações (IFCE, 2018a). O item 2.2 dessa dissertação traz uma explicação detalhada desses elementos.

Deve-se ressaltar que o BSC não é um modelo da teoria das vantagens competitivas, pois na formulação da estratégia da empresa não considera como os concorrentes competem. Ou seja, o BSC não inclui em suas análises a atuação do mercado concorrente, tornando-se assim, uma limitação para o modelo (RAYMUNDO, 2012; RAYMUNDO et al., 2013).

Isto é importante porque as instituições públicas de ensino no Brasil, como o próprio IFCE, vêm sofrendo forte concorrência no processo de opção dos estudantes por uma vaga em uma instituição de ensino que consiga alcançar as principais, senão todas, as necessidades e expectativas desse aluno. Essa concorrência de “mercado” está aberta e bastante acirrada entre instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas disputam o mesmo cenário.

Almeida (2006) destaca que o ambiente mundial vem passando por mudanças que estão exigindo novas posturas das por parte de seus gestores para sobreviver no mercado, e que as instituições de ensino e pesquisa não estão fora desse contexto. Onde para sobreviver é necessário competir, crescer e conquistar mercados, e assim, modelos de gestão devem ser utilizados para tal, dentre eles, o planejamento estratégico (ALMEIDA, 2006).

Essa visão “prática” e real de Almeida (2006) sobre as instituições de ensino no Brasil, é contrariada pela visão “teórica” que o BSC transfere ao leitor sobre o seu processo de formulação estratégica, no qual deixa claro em seus constructos, a ausência de equiparação da empresa com seu mercado concorrente não apresentando estratégias de diferenciação.

Isso leva a uma visão equivocada como a de Rahimnia e Kargozar (2016) que afirma que as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas sem fins lucrativos não enfrentam a pressão de sobrevivência. Mas sendo legítimo ao destacar que na essência, o BSC concentra seus esforços no atendimento da sua missão e visão através da gestão de desempenho dos seus indicadores operacionais. Os autores complementam que cabe aos gerentes dessas IES concentrar seus esforços nos recursos humanos e aprimorar suas competências para alcançar a excelência acadêmica, e assim, atrair alunos talentosos, mas tendo muito trabalho quando a perspectiva financeira está no topo.

Esta pesquisa se deterá a abordagem do ensino superior de graduação, diante de alguns aspectos motivadores. São eles:

- a) É o nível acadêmico que mais cresce no país, tendo o ensino de graduação ocupando destaque em seus números frente ao ensino sequencial de formação específica (especializações, mestrados, doutorados, entre outros). Essas informações podem ser evidenciadas através dos dados do INEP para o censo da educação superior;
- b) A IES em estudo contém cursos nos diversos graus acadêmicos (bacharelado, licenciatura e tecnologia), com recém abertura do bacharelado em Engenharia Elétrica, e com abertura encaminhada do bacharelado em Engenharia Mecânica, caracterizando sua consolidação no ensino superior;
- c) Busca da consolidação na aplicação dos estudos de modelos de gestão estratégica em ambientes competitivos, fortalecendo estudos já existentes na busca de respostas conclusivas;
- d) Por questões de conveniência do pesquisador. Pois o mesmo é professor efetivo da IES em estudo, atuando no ensino superior.

O BSC tem como objetivo “retornos internos” sobre o capital investido. Essa relação descarta a tentativa de superação do mercado concorrente, seguindo simplesmente um planejamento organizacional para atendimento às necessidades e expectativas dos objetivos estratégicos presentes na perspectiva do cliente através do atendimento aos objetivos estratégicos presentes nas perspectivas dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, alcançados através da execução de ações administrativas, monitorando o sucesso das mesmas através de indicadores e metas, que ao serem alcançadas, refletirá no alcance das metas também estabelecidas para os indicadores na perspectiva do cliente, e consequentemente, na perspectiva financeira. Todo esse processo, se espera acontecer dentro de cronograma de interesse da instituição. Dessa forma, o BSC ao focar nas entidades do cliente e da empresa, sem considerar a entidade do mercado concorrente, o classifica como um modelo da escola clássica do Planejamento Estratégico, não se configurando como um modelo da competitividade. Apesar de ser empregado em ambientes competitivos, não consegue obter vantagem competitiva para a empresa/instituição que faz uso. Isso acaba gerando a principal limitação do BSC.

Essa limitação do BSC dá origem ao problema de pesquisa, que pode ser expresso pela questão seguinte: Como tornar o BSC um modelo para obtenção de vantagem competitiva? Segundo Raymundo et al. (2013), a resposta para essa pergunta está na associação do BSC a um modelo da Teoria das Vantagens Competitivas como o modelo de Porter, por exemplo.

Raymundo et al. (2013) destaca que a maior vantagem do BSC está na ênfase que dá ao alinhamento das ações administrativas das áreas funcionais da empresa aos seus objetivos estratégicos para atrair e satisfazer as necessidades dos clientes, fazendo uso de indicadores e suas metas como já destacado. No entanto, esse alinhamento não acontece de forma automática, exigindo algum esforço para alcançá-lo (RAYMUNDO et al., 2013).

O alinhamento no mapa estratégico do IFCE se dá pelas ações administrativas desenvolvidas nas perspectivas dos processos internos e da aprendizagem e crescimento na busca de promover egressos, satisfazendo os objetivos estratégicos presentes na perspectiva do aluno em consonância com a missão e a visão institucional.

Mas na prática, não há total garantia que ao se atingir as metas nas perspectivas de níveis inferiores, as metas de aumento do retorno sobre o investimento serão atingidas (RAYMUNDO, 2012). Apesar do aspecto determinístico (ou seja, se uma dada sequência de tarefas for adequadamente realizada, a meta estabelecida para um determinado indicador, certamente, será alcançada), não se tem total certeza se todas as relações de causa e efeito estão devidamente alinhadas (FERREIRA et al. 2010).

A base de dados do BSC é de origem qualitativa e subjetiva, o que exige também sensibilidade e visão estratégica organizacional na conversão para dados quantitativos equilibrados entre as perspectivas inferiores e as perspectivas superiores, ponto importante para um alinhamento estratégico adequado.

Diante desse conjunto de informações apresentadas sobre o BSC, autores como Raymundo (2012) e Aguirre (2013), dentre outros, não o consideram um modelo de estratégia, pois o mesmo se concentra no nível da estratégia operacional podendo ser bem utilizado para implementar a estratégia competitiva da empresa com decisões sobre ações que possam melhorar os processos internos e a capacitação das pessoas tendo como objetivo primário satisfazer as necessidades do cliente.

Nesse contexto, “a formulação da estratégia de negócio extrapola a função do BSC” (RAYMUNDO, 2012, p. 67; PINTO, 2016). Mesmo assim, o BSC trabalha a concepção que os fatores internos são os responsáveis por gerar competitividade das organizações (TABOADA, 2013).

Mas para O’Sullivan (2016), a implementação do BSC continua operacionalmente difícil, pois as informações oferecidas pela sua literatura ainda não são suficientes para garantir o seu sucesso.

O’Sullivan (2016) também contraria Kaplan e Norton (1996) ao dar ao BSC a utilidade de ser aplicado em ambientes altamente dinâmicos que necessitam de adaptações constantes

e mudanças de situações e circunstâncias, ou ainda mais, em certos contextos culturais. Para o autor, o BSC não suporta mudanças frequentes de estratégia, determinando muitas vezes, a falha de implementação do mesmo.

Diante das limitações e dificuldades apresentadas, nos faz retornar a questão de pesquisa: Como tornar o BSC um modelo para obtenção de vantagem competitiva? Seguindo a proposta de Raymundo et al. (2013), de associação do BSC a um modelo da Teoria das Vantagens Competitivas. Um estudo comparativo entre as teorias de Porter, da RBV e do modelo de Campos e Armas da Competição – CAC (CONTADOR, 2008) apontou este último, o mais completo modelo de formulação da estratégia, corroborando com Sátyro et al. (2017) em estudo criterioso realizado pelo autor. Assim sendo, para esta pesquisa, o mesmo foi escolhido para ser agregado ao BSC.

O item 3.1.1 desta pesquisa, apresenta uma análise crítica ao BSC, no qual Macriani (2015) idealiza a possibilidade de criação de um modelo híbrido BSC/CAC para a formulação da estratégia competitiva no qual os construtos do CAC seriam utilizados para a geração da estratégia competitiva de negócio e o BSC para a implementação da estratégia competitiva operacional, conforme trabalho desenvolvido pela autora na proposição de um modelo híbrido para formulação da estratégia competitiva de pequenas empresas, derivado da solução Ferramenta de Gestão Avançada do Sebrae (FGA) e do Modelo de Campos e Armas da Competição (CAC). Para a autora, além do BSC se tornar um modelo da competitividade, reunindo as principais vantagens e minimizando as desvantagens dos modelos de Porter e da RBV, as estratégias competitivas de negócio e operacional já nascem alinhadas automaticamente, em razão da metodologia do CAC para formulação da estratégia competitiva (PEREIRA, 2010; COSTI, 2014; OLIVEIRA, 2015; PINTO, 2016) bem definidas, e as alinhando de forma automática pelo processo de formulação fornecido pelo modelo CAC.

O item 3.1.2 traz um panorama mundial do uso do BSC como modelo de gestão estratégica em IES públicas e privadas. As informações também evidenciam que para um maior sucesso de implementação do BSC nas organizações, é importante e muitas vezes necessárias, a associação do BSC a outros modelos de gestão estratégica para ocupação das suas “lacunas genéricas”.

Para Mizrahi e Canen (2012), a relação de causa e efeito dos indicadores de desempenho do BSC pode ser melhorada pela associação a técnicas e ferramentas computacionais, superando suas limitações analíticas, auxiliando na determinação dos

indicadores-chave de sucesso e na busca de um melhor alinhamento estratégico entre os mesmos, traduzindo informações qualitativas e quantitativas.

Outra problemática abordada nesta pesquisa, são altas taxas de evasão e retenção escolar, e por consequência, baixas taxas de conclusão nos cursos da Rede Federal.

Como forma de garantir a permanência e o êxito dos estudantes do IFCE, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) recomendou às instituições da Rede Federal, a elaboração de um Plano Estratégico Institucional no combate a evasão e retenção escolar, com o objetivo de fortalecer a qualidade do ensino através de ações de incentivo à permanência e à promoção acadêmica.

Assim, dentre os objetivos estratégicos da Figura 1, que interessam ao Plano de permanência e êxito dos estudantes do IFCE, estão aqueles relacionados ao tema estratégico “ampliação do número de estudantes egressos com êxito”, localizados na perspectiva do aluno, especificando quatro sub objetivos: a) reduzir o número de estudantes retidos; b) reduzir a evasão discente; c) preencher as vagas oferecidas; e d) ampliar o número de vagas ofertadas.

O objetivo desta dissertação é desenvolver um modelo híbrido de formulação da estratégia competitiva pela integração do BSC com o CAC e testar sua efetividade na elaboração do Plano de Permanência e Êxito dos Estudantes do Instituto Federal de Educação do Ceará, e assim, responder de forma satisfatória a questão de pesquisa. Cabe salientar que o CAC facilita o alinhamento entre os níveis estratégicos do BSC.

Assim, o objeto de estudo dessa dissertação é a integração entre o BSC e o modelo CAC.

O modelo CAC tem sua origem no ambiente empresarial e nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição (como preço, projeto do produto e qualidade do produto), e as segundas, às armas da competição (como produtividade, equipe de projeto criativa e motivada e qualidade de processo). O interesse do cliente é o que caracteriza um campo da competição. Se houver interesse, haverá competição entre empresas nesse campo para conseguir sua preferência. As armas da competição não interessam ao cliente, mas interessam muito à empresa. É a origem da vantagem competitiva.

É através da escolha dos campos da competição que a empresa se posiciona no mercado, ou seja, apresenta atributos de seus produtos ou da própria empresa que a coloca em posição superior aos seus concorrentes em um ou mais campos da competição que atendem os

interesses, anseios e expectativas do cliente. A isso se dá o nome de estratégia competitiva de negócio ou estratégia de posicionamento da empresa.

O CAC fornece 14 campos da competição que, pela sua aplicação em centenas de empresas, parecem representar todas as possíveis formas de competir. Porém, outros campos poderão surgir desde que algum novo atributo do produto ou da empresa desperte o interesse dos clientes.

Adaptando esses campos para instituições de ensino será possível identificar aqueles que podem, não só promover a ampliação dos estudantes egressos com êxito, e simultaneamente, atender aos objetivos do Plano de permanência e êxito dos estudantes do IFCE, mas também atender a vários objetivos estratégicos: a) satisfazer os objetivos estratégicos da instituição em consonância com sua missão e visão; b) atender às expectativas dos clientes (sociedade civil e mercado de trabalho); e c) promover vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Com a identificação dos campos a competir, é possível eleger as armas da competição (o que fazer) para que a organização se torne competitiva nesses campos, fazendo que eles se tornem visíveis ao cliente. A partir daí, determinam-se as ações administrativas, por meio de um processo participativo, para melhorar aquelas armas que estão com baixo nível de eficiência.

O modelo CAC apresenta um procedimento para alinhar armas da competição aos campos da competição e Contador (2008) fornece 264 armas. Em razão do grande rol de armas da competição existentes, torna mais fácil o processo de identificação dos recursos que a empresa possui (ou precisa adquirir) para programar sua estratégia de negócio (CASTRO, 2018).

Portanto, associando-se campos da competição aos objetivos estratégicos das instituições de ensino superior federal, obtém-se um caminho mais seguro para abordar o problema de pesquisa proposto. Essa associação é a origem da criação do modelo híbrido BSC/CAC, mas sendo operacionalizado pela unificação do processo fornecido pelo CAC com o sistema de indicadores preconizados pelo BSC. As armas da competição são o elo entre os projetos estratégicos e os objetivos estratégicos do modelo BSC.

Outra vantagem desse modelo híbrido que se propõe é possibilitar eleger um indicador de desempenho global para o objetivo em questão, assim como sua respectiva meta. Como os campos da competição relacionam esse objetivo aos interesses, anseios e expectativas do estudante, desde que corretamente alinhados, a alta satisfação do estudante

nesses campos, o que não é difícil de apurar, indicará alta probabilidade de realização desse objetivo.

Ao final desta pesquisa, foi possível evidenciar que através do CAC, os aumentos definidos para a intensidade das armas nas perspectivas dos processos internos e do aprendizado e crescimento (níveis 3 e 4 do BSC) permitem determinar o aumento no foco nos campos e a geração de vantagem competitiva da instituição na perspectiva do cliente, no nosso caso a Sociedade (nível 2 do BSC) e o consequente aumento do foco conjunto dos campos do nível 2, permitem inferir sobre o aumento do grau de competitividade da instituição (relação candidato / vaga (nível 1). Em contrapartida, o BSC pôde apoiar o CAC através de indicadores específicos das armas, monitorando a eficácia das ações administrativas para potencialização (aumento da intensidade) dessas armas.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Como tornar o BSC um modelo para obtenção de vantagem competitiva?

1.2 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um modelo híbrido de formulação da estratégia competitiva pela integração do BSC com o CAC e testar sua efetividade na elaboração do Plano de Permanência e Êxito dos Estudantes do Instituto Federal de Educação do Ceará.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Adaptar os constructos do modelo de campos armas da competição CAC para instituições da Rede Federal de educação, ciência e tecnologia;
- b) Apresentar os fundamentos de um modelo de planejamento estratégico híbrido gerado pela junção do *Balanced Scorecard* - BSC com o modelo de CAC;
- c) Gerar estratégias de posicionamento e estratégias operacionais alinhadas entre si e aos objetivos estratégicos da instituição, delineada para implementação do Plano de Permanência e Êxito dos Estudantes e promover vantagem competitiva à instituição em relação aos concorrentes;

- d) Explicitar as ações administrativas com seus indicadores e metas para implementação das estratégias operacionais.

1.4 RESULTADOS ESPERADOS

- a) Propor um modelo híbrido BSC/CAC com o objetivo de fazer do Balanced Scorecard um modelo para obtenção de vantagem competitiva. Trata-se de uma proposta teórica que poderá ser utilizada em qualquer segmento de negócio. Esse modelo proposto inclui o fator da competitividade na formulação da estratégia de negócio considerando a ótica do mercado concorrente na perspectiva do cliente (sociedade civil e mercado de trabalho), assegurando dessa forma o alinhamento externo, e considerando as ações administrativas para a implementação das estratégias operacionais (nas perspectivas dos processos e do aprendizado humano), definidas de forma alinhada à estratégia de negócio, assegurando o alinhamento interno;
- b) Aplicar esse modelo híbrido ao presente caso de estudo de forma a atingir com maior segurança as metas estabelecidas para os objetivos estratégicos relacionados ao tema estratégico da “Ampliação do número de estudantes egressos com êxito”. Serão criados indicadores de desempenho específicos para as ações administrativas e para os resultados dessas ações na melhoria do desempenho do estudante.

1.5 MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa pode ser classificada como um estudo qualitativo descritivo, analítico e exploratório. Os procedimentos metodológicos adotados são compostos de quatro etapas destacadas a seguir.

Na primeira etapa desenvolveu-se uma revisão bibliográfica. Essa revisão foi realizada com base no tema da pesquisa que tem por objetivo desenvolver um modelo híbrido de formulação da estratégia competitiva pela integração do BSC com o CAC e testar sua efetividade na elaboração do Plano de Permanência e Êxito dos Estudantes do Instituto Federal de Educação do Ceará. Diversas bases de dados foram consultadas para obtenção de artigos científicos como a SCOPUS/Elsevier, Google Acadêmico, Anais do ENEGEP. Além de fontes paralelas como livros, dissertações e teses extraídas de repositórios acadêmicos

com o objetivo de reunir os principais conteúdos fornecidos pela literatura sobre as temáticas trabalhadas na pesquisa.

Nessas bases, foram realizadas buscas no campo de palavra-chave para cada uma das expressões-chave que compõe o tema dessa pesquisa. As expressões-chave foram: Estratégia, Estratégia Competitiva, Porter, Organização Industrial, RBV, Barney, BSC, *Balanced Scorecard*, Alinhamento de estratégias e Evasão escolar, incluindo as traduções dessas expressões para o inglês. Não foi delimitado período de pesquisa, no intuito que fosse identificado o maior número de estudos existentes sobre os temas. Para melhor conexão dos assuntos, buscas novas foram realizadas agrupando essas expressões. Documentos institucionais disponibilizados no site institucional do IFCE relacionados às temáticas do modelo de gestão estratégica praticado na instituição e aos trabalhos de combate a evasão e retenção escolar também foram explorados. Essa revisão bibliográfica foi dividida em duas partes diante de diferentes enfoques. Foram denominadas revisão de literatura e referencial teórico.

A revisão de literatura trabalhou temáticas gerais que dão suporte conceitual e fundamentam as teorias trabalhadas nesta pesquisa. Iniciou-se com uma explanação técnica do Catálogo dos objetivos, indicadores e metas para o quinquênio 2019-2023 do IFCE que identifica o BSC como o modelo de gestão estratégica utilizado pelo IFCE. Em seguida, é apresentada uma evolução cronológica dentro do século XX sobre acontecimentos relacionados ao tema estratégia somado a definições e conceitos de diversos autores diante de suas experiências e percepções particulares.

Dentro das correntes clássicas da Teoria das Vantagens Competitivas, são apresentados os principais conceitos e fundamentos dos modelos de Porter e da RBV como também, o entendimento de alinhamento das estratégias competitivas de negócio e operacional. Essa pesquisa aborda a temática da evasão escolar em seus principais conceitos, relações com a retenção e o fracasso escolar, munido de opiniões de pesquisadores sobre a problemática. É apresentado também as experiências do IFCE no combate à evasão e retenção escolar, e seus números.

O referencial teórico foi construído pelas temáticas do BSC e do CAC, no qual a associação desses modelos confere o objeto de estudo para o desenvolvimento desta dissertação.

Sobre o BSC, foram apresentados seus principais construtos, acompanhado de um estudo crítico-analítico e o panorama de utilização desse modelo no ensino superior pelo Mundo. Para este estudo, sem filtro de período de pesquisa, foram identificados 20 artigos

da base de dados da *Scopus* através de buscas por título, resumo ou palavras-chaves, utilizando a combinação dos seguintes caracteres: (*estrat* and balanced score card and educat**), (*estrat* and balanced score card and universit**), (*estrat* and balanced scorecard and educat**) e (*estrat* and balanced scorecard and higher education institution*). Não há uma definição clara nos artigos sobre o método de pesquisa utilizado, com exceção ao estudo de O' Sullivan (2016) que o define como um estudo de caso. No entanto, características evidenciam também como estudos de caso as outras pesquisas. Como técnica de coleta de dados, há uma utilização maciça de revisão de literatura, observações de cenários, entrevistas e especialmente, questionários. Entre os entrevistados estão gestores de áreas estratégicas e operacionais, especialistas em políticas públicas universitárias, grupos sêniores de docentes, ex-alunos e alunos.

Sobre o CAC, também foram apresentados os constructos desse modelo na sua forma original, se configurando na base teórica do desenvolvimento desta dissertação através do seu procedimento para a formulação da estratégia competitiva de negócio. Os livros de Contador (2008 e 2012) forneceram essa base de conhecimento do modelo. Um estudo comparativo entre os modelos de Porter, da RBV e o CAC, mostrou esse último ser mais adequado a suprir as carências apresentadas pelo BSC. Ao contrário do BSC, não se pretende fazer um estudo crítico-analítico sobre o modelo CAC.

A segunda etapa do procedimento metodológico foi desenvolvida com a finalidade de cumprir o primeiro objetivo específico. Com base em uma pesquisa de natureza analítica descritiva foi conduzida uma análise de cada um dos conceitos do modelo de campos e armas da competição adaptando esses conceitos ao segmento de negócio representado pela Rede Federal oriundos de uma fundamentação teórica. Através de uma entrevista estruturada, o pesquisador apresentou a um grupo gestor formado pelo diretor de ensino, por dois coordenadores de cursos (mais experientes), pela coordenação de assuntos estudantis e pela coordenação técnico-pedagógica, os 14 campos da competição na sua configuração original, promovendo esse grupo, a escolha dos campos possíveis de compor o posicionamento competitivo da IES em estudo e as adaptações necessárias para a Rede Federal de Educação. Esse processo contou com a coordenação do pesquisador, articulado com seu orientador.

Utilizando o procedimento fornecido por Contador (2008, p. 87), esse mesmo grupo sob a orientação do pesquisador, definiu a lista final de armas da competição (lista 3), no qual a partir da lista 2 foi aplicado um questionário baseado no modelo proposto por Castro (2018) que utiliza a escala *Likert* e adota a técnica de Pasquali (2003), de que para o caso em estudo,

dos cinco gestores se pelo menos três votarem “Concordo Totalmente” ou “Concordo Parcialmente”, a arma será da competição.

A terceira etapa do procedimento metodológico foi desenvolvida com a finalidade de cumprir o segundo objetivo específico. Foram fornecidos os fundamentos de um modelo híbrido de gestão estratégica através da junção dos modelos BSC e CAC e direcionado a um campus específico da Rede Federal caracterizando uma pesquisa exploratória na medida em que trata da análise de um tema a uma situação nova. A verificação desse modelo se dará por meio de um estudo de caso único.

Para fundamentar o modelo híbrido será feita uma adequação dos elementos estratégicos presentes no *Balanced Scorecard* da instituição aos construtos do modelo CAC de forma a garantir tanto o alinhamento externo, considerando não só a perspectiva do aluno, mas também o mercado concorrente, como o alinhamento interno entre as ações administrativas (nas perspectivas dos processos internos e da aprendizagem e crescimento) e os objetivos estratégicos da instituição e aqueles presentes na perspectiva do aluno. Com isso, encerra-se o presente projeto de pesquisa. Os dois últimos objetivos específicos serão cumpridos após sua aprovação.

A quarta etapa do procedimento metodológico será desenvolvida com a finalidade de cumprir o terceiro e o quarto objetivos específicos.

Nesta quarta etapa, através de um método exploratório, aplicou-se o procedimento para formulação da estratégia competitiva fornecido pelo modelo CAC em seus 10 passos. De forma a facilitar a execução desse procedimento, foi utilizado o *software* “www.strategy.camposearmas.com.br” (CONTADOR, 2019).

Destaca-se que no 5º passo do procedimento para formulação da estratégia competitiva, foram aplicados três questionários: (1) ao grupo gestor para escolha dos campos da competição e coadjuvantes; (2) aos clientes, para identificação dos atributos mais valorizados pelos mesmos alinhados aos conceitos de cada campo, priorizando empresas/instituições que contratam maior número de alunos; e (3) aos concorrentes diretos (ensino presencial) potenciais. Foi utilizado formulário no formato do *Google Forms*.

Ainda no 5º passo, o grupo gestor e o pesquisador elaboraram um questionário estruturado para avaliação da intensidade atual das armas da competição, sendo respondido por outro grupo formado por servidores ocupantes de funções estratégicas gerenciais ligadas imediatamente às direções: geral, de ensino, de pesquisa-extensão-inovação, e de administração e planejamento, entendidas como maiores conhecedores desses recursos e atividades.

No 8º passo do procedimento para formulação da estratégia competitiva (Definição da estratégia competitiva operacional), o pesquisador conduziu uma entrevista estruturada ao grupo gestor principal da IES em estudo, formado pelos diretores geral, de ensino, de administração e planejamento, de pesquisa-extensão-inovação, e a coordenadora de gestão de pessoas, para identificação da intensidade futura das armas da competição. Nesse processo, o pesquisador elaborou um texto contendo todas as informações para a geração das três opções de intensidade futura das armas da competição geradas até o momento: a opção intensidade atual corresponde a manutenção dos valores para o futuro, e as opções A e B são as geradas automaticamente pelo software. Foi colocado ao grupo gestor que em caso de não adesão a nenhuma das três opções, o mesmo deveria providenciar a proposição de novos valores para intensidade futura. Para isso, o pesquisador anexou uma planilha ao final do texto da entrevista, contendo os valores das três opções e mais uma coluna vazia intitulada “Opção do grupo gestor”, pela qual o grupo decidiu optar por preencher.

No 9º passo do procedimento para formulação da estratégia competitiva (Implementação da estratégia competitiva), foram geradas ações administrativas para atendimento a intensidade futura das armas da competição (Opção do grupo gestor). Como base da preconização do modelo híbrido BSC/CAC, foram identificados indicadores e metas que possam aferir a intensidade de cada arma, e se estão sendo implementadas com sucesso. Para o estudo aqui tratado, foi estabelecida uma relação entre a evolução da meta do indicador e a intensidade da arma. Uma ficha descritiva dos indicadores contendo informações como nome, unidade de medida (percentual, quantidade, entre outras), responsável pelo acompanhamento do indicador, periodicidade de acompanhamento (semestral, anual, entre outras), método de cálculo (geralmente, expresso por uma função matemática), Fonte dos dados (sistemas, plataformas, sites, documentos, formulários de pesquisa, entre outras), polaridade (maior-melhor, menor-melhor, entre outras) e meta (valor final desejado para o indicador), foram definidas.

Ainda nesse 9º Passo, as ações administrativas geradas foram submetidas ao grupo gestor principal da IES em estudo para validação da estratégia competitiva operacional definida e assim exercer suas considerações sobre essas ações. Para esse processo, utilizou-se novamente, de um questionário estruturado com base na técnica *Likert*.

Com exceção das particularidades observadas nos passos citados (5º, 8º e 9º), o restante dos passos segue todo o ferramental fornecido pelo modelo CAC.

Ao final desse procedimento, serão formuladas estratégias de posicionamento e estratégias operacionais alinhadas entre si que possam contribuir para os objetivos do Plano

de Permanência e Êxito dos estudantes do IFCE., além de promover vantagem competitiva à instituição em relação aos concorrentes.

O procedimento seguinte elucida como cumprir o presente projeto de pesquisa por meio dos quatros objetivos específicos definidos anteriormente:

- a) Associar campos da competição aos objetivos estratégicos da instituição e àqueles relacionados com a “ampliação dos estudantes egressos com êxito”;
- b) Identificar os campos em que os concorrentes competem;
- c) Formular a estratégia competitiva institucional com os objetivos de: a) satisfazer os objetivos estratégicos da instituição em consonância com sua missão e visão; b) atender às expectativas dos clientes (sociedade civil e mercado de trabalho); c) obter vantagem competitiva; e d) “ampliação dos estudantes egressos com êxito”, e simultaneamente, aos objetivos do Plano de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFCE;
- d) Determinar as armas da competição para instituições de ensino superior;
- e) Determinar as armas da competição relevantes para os campos da estratégia institucional, sua intensidade atual e a proposta;
- f) Identificar ações para elevar a eficiência das armas aos valores desejados;
- g) Identificar indicadores quantitativos para avaliar a efetividade das ações de melhoria das armas e para medir os efeitos junto ao cliente da estratégia competitiva institucional como também, a efetividade do Plano de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFCE.

As ações a serem identificadas (9º Passo) deverão incluir muitas daquelas que compõem os projetos estratégicos (Apêndice B) e outras ações já existentes, uma vez que com toda certeza existirão armas da competição a serem implementadas com seu auxílio.

Com o desenvolvimento desse procedimento metodológico, a presente pesquisa deverá assegurar o atendimento às seguintes proposições:

- a) PROPOSIÇÃO 1: as alternativas de estratégias de posicionamento propostas estão conciliadas aos objetivos de ampliação dos estudantes egressos com êxito, de satisfação dos objetivos estratégicos da instituição em consonância com sua missão e visão; de atendimento às expectativas dos clientes (sociedade civil e mercado de

trabalho); e de promoção da vantagem competitiva em relação aos concorrentes (serão propostas duas ou três alternativas de estratégias de posicionamento institucional).

- b) PROPOSIÇÃO 2: as ações administrativas propostas são necessárias e suficientes para garantir a implantação da estratégia institucional (são escolhidas a partir de um rol de três centenas de técnicas operacionais).
- c) PROPOSIÇÃO 3: as ações administrativas propostas estão alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição (são escolhidas considerando a relevância para os campos da competição que representam os objetivos estratégicos da instituição).
- d) PROPOSIÇÃO 4: as ações administrativas propostas promovem vantagem competitiva à instituição, e a distinguem das concorrentes.

1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O modelo híbrido BSC/CAC que se pretende criar possui caráter teórico e, portanto, abrangência ampla, no sentido de permitir sua utilização em qualquer tipo de negócio. Porém, sua aplicabilidade se restringirá ao caso aqui tratado, instituição de ensino que busca maior êxito dos estudantes de um campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará. Essa restrição se dá porque as ações administrativas a serem adotadas são específicas.

1.7 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se por duas contribuições: teórica e prática. A contribuição teórica é composta pelos seguintes objetivos:

- a) Utilização do modelo BSC para obtenção de vantagem competitiva, de forma que na formulação estratégica se considere como os concorrentes competem. Para esse objetivo, busca-se a fundamentação teórica do modelo híbrido BSC/CAC que poderá ser utilizado em qualquer segmento de negócio;
- b) Garantir um alinhamento estratégico automático entre os objetivos estratégicos presentes nas perspectivas dos processos internos e do aprendizado e crescimento, e

os objetivos estratégicos presentes nas perspectivas dos clientes e financeira, dentro de uma relação causal;

- c) Construção de um rol de armas da competição para o ramo da educação.

A contribuição prática é composta pelos seguintes objetivos. São eles:

- a) Inserção do IFCE dentro do ambiente competitivo através da aplicação do modelo híbrido BSC/CAC para o caso restrito de um campus, verificando o posicionamento competitivo do mesmo frente aos concorrentes, e consequentemente, seu nível de competitividade, e assim, com maior garantia no atendimento às necessidades e expectativas dos clientes (sociedade civil e mercado de trabalho);
- b) Direcionar ações administrativas para satisfazer os objetivos estratégicos da instituição, em especial, os objetivos relacionados ao sucesso dos estudantes egressos que tanto interessam ao Plano de Permanência e Êxito dos estudantes do IFCE no combate às altas taxas de evasão e retenção acadêmica.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O CATÁLOGO DOS OBJETIVOS, INDICADORES E METAS PARA O QUINQUÊNIO 2019-2023 DO CEARÁ (IFCE)

“O Catálogo de objetivos, indicadores e metas do Instituto Federal do Ceará (IFCE) é o documento que reúne informações sobre as estratégias que a instituição adotará, durante o período 2019-23, para alcançar os resultados necessários à consolidação da sua imagem como instituição de referência no ensino, pesquisa e extensão. O objetivo deste catálogo é disseminar a estratégia para as unidades que compõem o IFCE, para que todas possam seguir na mesma direção, conscientes da sua contribuição para os resultados organizacionais. Nesse sentido, o catálogo busca um alinhamento que proporcione um maior engajamento e comprometimento de todos que fazem o IFCE” (IFCE, 2018a).

O referido catálogo detalha toda a estratégia presente no “Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023” (IFCE, 2018b) que é uma ferramenta estratégica adotada pelo IFCE para nortear os trabalhos de planejamento e gerenciamento com base nos pilares que sustentam a sua estratégia: Missão, Visão e Valores.

O PDI é fruto de um trabalho conjunto e democrático que envolve toda comunidade acadêmica, de forma a escutar seus anseios e discussões pertinentes, e assim, possibilitando a orientação das atividades desenvolvidas na instituição durante os próximos cinco anos.

Este catálogo traz de uma forma mais objetiva, os elementos que compõem o planejamento estratégico do IFCE através do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o quinquênio 2019-2023. Esses elementos podem ser mais bem descritos no Quadro 1.

Quadro 1- Elementos e descrições do PDI 2019-2023.

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Temas Estratégicos	Abordagens assumidas como responsabilidades das unidades estratégicas, no âmbito de sua atuação. São os “horizontes” de trabalho dentro da vigência do PDI 2019-2023. E representam o alcance da visão de futuro do IFCE (até 2023).
Objetivos Estratégicos	Estão diretamente relacionados aos temas estratégicos. De fato, é o que se pretende alcançar com as ações que serão desenvolvidas no PDI 2019-2023.
Indicadores e Metas	Para acompanhar os resultados pretendidos nos objetivos, cada indicador possui uma meta que permite a instituição analisar se as ações realizadas estão contribuindo para os resultados pretendidos pelo objetivo estratégico acompanhado.
Projetos Estratégicos	São os responsáveis pelo direcionamento das ações táticas e operacionais da instituição.

Fonte: Adaptado de IFCE (2018a).

O Mapa Estratégico 2019-2023 presente no “Catálogo dos objetivos, indicadores e metas para o quinquênio 2019-2023” (IFCE, 2018a) traz na perspectiva do aluno, o tema estratégico “Ampliação do número de estudantes egressos com êxito”, diretamente relacionado ao “Plano de Permanência e Êxito dos Estudantes 2017-2023” (IFCE, 2017). Este tema estratégico aborda os seguintes objetivos estratégicos:

- a) Reduzir o número de estudantes retidos;
- b) Reduzir a evasão discente;
- c) Preencher as vagas ofertadas;
- d) Ampliar o número de vagas ofertadas.

O apêndice A mostra a descrição dos objetivos estratégicos tratados no tema estratégico “Ampliação do número de estudantes egressos com êxito” com seus indicadores e metas.

O apêndice B mostra os projetos estratégicos a serem realizados para alcance dos objetivos estratégicos. Contém os resultados esperados e os respectivos períodos de realização de cada projeto.

O apêndice C mostra as fichas descritivas dos indicadores de desempenho relacionados ao tema estratégico “Ampliação do número de estudantes egressos com êxito”. Contém informações como: a unidade de medida, o setor/departamento responsável pelo acompanhamento do indicador, a periodicidade de acompanhamento, o método de cálculo, a fonte dos dados, a polaridade e a meta do indicador para o ano 2023.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFCE para o quinquênio 2019-2023 é colocado em prática através da montagem e execução em todos os campi do seu “Plano Anual de Ações” (Ver SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública) onde para cada objetivo estratégico são traçadas metas anuais de acordo com os indicadores de desempenho escolhidos. Para cada meta, são elaboradas ações contendo atividades a serem realizadas pelos setores responsáveis, período de execução da ação e o custo unitário para realização de cada atividade presente na ação. Com isto, o “somatório” das metas anuais alcançadas por todos os campi levarão para o alcance dos objetivos estratégicos institucionais.

Fica evidenciado que o modelo de gestão estratégica adotado pelo IFCE é o *Balanced Scorecard* (BSC) diante dos elementos estratégicos e da distribuição dos seus objetivos estratégicos nas perspectivas do aluno, dos processos internos e da aprendizagem e

crescimento, onde podem ser visualizados no Mapa Estratégico do IFCE 2019-2023 presentes na Figura 1.

2.2 EVASÃO ESCOLAR

A Constituição Federal (CF) de 1988, em seu artigo de número 6, declara a educação como um direito básico, social e fundamental à vida de um cidadão brasileiro, ao lado de outros direitos de igual relevância como saúde, alimentação, moradia, trabalho, lazer, transporte, segurança, dentre outros. Afirma em seu artigo número 205, que é dever da família junto ao estado, promover a educação aos seus cidadãos com o incentivo de toda a sociedade, objetivando o pleno desenvolvimento da pessoa como preparo para exercer a sua cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Além de admitir a educação como um direito fundamental, é necessário promover ações para que esse direito seja concretizado. Assim, a Constituição Federal (CF) em seu artigo número 206, corroborada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em seu artigo Nº 3, colocam como princípios para a efetivação da educação, a igualdade de condição para o acesso e permanência na escola, a garantia do padrão de qualidade, a valorização dos profissionais envolvidos no processo educacional, e a integração entre a educação escolar, o mundo do trabalho e as práticas sociais (MEC, 2014).

Garcia (2004) coloca a educação como um instrumento de transformação social, capaz de erradicar problemas como a pobreza, a marginalização, a discriminação de raça, cor, sexo, cultura, origem e idade, de forma a promover a construção de uma sociedade livre, justa e solidária buscando o bem estar de todos.

Para o MEC (2014, p. 15), “o conceito de educação para cidadania impõe-se como requisito político e pedagógico para que as instituições cumpram sua função social”.

A evasão escolar é um fenômeno complexo presente no sistema educacional em todo mundo que atinge as várias modalidades de ensino de forma a não escolher instituições. É compreendido como um abandono dos estudos que pode durar alguns anos ou até se tornar definitivo. As causas ou fatores desse abandono são os mais diversos, devendo ser estudados e solucionados (PEREIRA, 2019). Tinto (1975) em seus estudos também ratificam a complexidade do tema afirmando que “a evasão deve ser vista como um fenômeno complexo e não um problema comum, uma vez que compromete o efetivo do direito à educação de qualidade para todos”.

Outro evento que acompanha a evasão escolar é a retenção escolar. Este último sendo um propulsor para a ocorrência da evasão escolar. A Comissão Especial para Estudo da Evasão (1996) no Brasil definiu que

“a saída definitiva do aluno de seu curso de origem sem concluí-lo é considerada evasão de curso e a evasão de instituição é entendida como o desligamento da instituição na qual o estudante estava matriculado. Por outro lado, a retenção consiste da não conclusão do curso no período previsto, fator concorrente para o aumento da propensão em relação à evasão.” (MEC, 2017, p. 9).

A partir dessas duas possibilidades de evasão, o IFCE decidiu analisar a evasão sob a perspectiva do curso, pois considera que a análise a nível de curso possibilita um maior detalhamento das prováveis causas da saída do estudante da instituição, seja com êxito, por meio da conclusão do curso, seja sem êxito, por meio da evasão.

O MEC (2015) através da Nota Informativa de número 138 da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), acrescenta que a evasão escolar no curso é dada por situações como: abandono (sem formalização no registro acadêmico da instituição), solicitação de cancelamento de matrícula e por transferência interna ou externa. Em muitos casos, não se confirmando numa evasão da instituição.

Autores como Maitê e Arraes (2014) dentre outros, costumam diferenciar abandono escolar de evasão escolar. Para os autores, o abandono escolar se configura ao aluno deixar de estudar não comparecendo a instituição de ensino por um determinado período, mas podendo retornar aos estudos posteriormente. Enquanto a evasão escolar se configura no abandono permanente dos estudos, sem perspectiva de retorno.

Segundo Silva Filho e Araújo (2017, p. 37), “Várias formas de interpretação não permitem definir exatamente “evasão e abandono escolar”. A diversidade de conceituação atrapalha a quantificação precisa dos casos, dificultando o estudo das causas e dos princípios que podem levar a alternativas claras e objetivas para superação desse problema que perdura até hoje. É basilar a compressão das relações entre os motivos de ingresso e a trajetória dos permanecentes, dos desistentes e egressos desse público, dentre muitas outras questões”.

“Muitas vezes, considera-se, como evasão apenas os casos em que os alunos deixam de frequentar a sala de aula, desconsiderando demais situações de saída do aluno da escola. Exemplificando: o aluno de um curso que realiza desligamento e volta a estudar outros cursos por meio de transferências, como acontece na educação profissional técnica média, pode não estar inserido na situação de evasão. Mas seu caso pode ser visto como um ato de abandono, já que deixou de frequentar as aulas durante o ano letivo.” (SILVA FILHO e ARAÚJO, 2017, p. 40).

Para Pereira (2019), a evasão escolar é entendida como o resultado do fracasso escolar do estudante ou da própria instituição como consequência de anos de repetição ou até mesmo a falta de base ao chegar ao ensino médio, causando no estudante, desmotivação, onde acaba optando por evadir-se da escola.

O fracasso escolar é mais nítido entre crianças carentes, em razão de todo um acúmulo de deficiências na sua vida escolar, junto a fatores como: as condições familiares, a interação professor-aluno e os aspectos internos e estruturais da organização corroboram para o evento da repetência escolar (PEREIRA, 2019).

Pereira (2019) ainda destaca que a relação mãe-filho é prioridade para o desenvolvimento educacional da criança, posteriormente vem a relação aluno-professor, ordem essa, que aumenta as chances de permanência do aluno na escola.

Para Silva Filho e Araújo (2017) a evasão escolar é um “ato solitário”, ou seja, é uma decisão própria do aluno, mas que reflete o fracasso das relações sociais.

Ferreira (2013) também define o abandono escolar como o “fracasso das relações sociais que se expressam na realidade desumana que vivencia o aluno em seu cotidiano”. Machado (2009, p. 36) diz que “tratar da evasão é tratar do fracasso escolar; o que pressupõe um sujeito que não logrou êxito em sua trajetória na escola”.

Para Cabral (2015, p. 6), “O fracasso escolar é um problema de ordem histórica para o sistema educacional brasileiro. Mesmo com o passar dos tempos, ainda existem dificuldades em alfabetizar a todos, do que decorre um verdadeiro processo de produção do analfabetismo”.

Patto (1997) afirma que a evasão se “constitui em um dos graves problemas sociais do Brasil”, e é fruto “de um processo histórico amplo”, apresentando ligação direta com o fracasso escolar, colocando ambos como um problema pedagógico, onde é percebida no estudo cotidiano de vários autores, a busca de novas práticas do ensino como forma de enfrentamento do problema.

2.2.1 Pesquisas nacionais e internacionais sobre a evasão

Esta seção tem o propósito de apenas descrever as experiências de intervenção desenvolvidas Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (Rede Federal), entendendo aspectos na evolução desses estudos até os dias atuais. Servirão de base para este estudo, o “Documento Orientador para Superação da Evasão e Retenção na Rede Federal de Educação

Profissional, Científica e Tecnológica (2014)” e o “Plano de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFCE 2017-2024”.

Os primeiros estudos no Mundo sobre a evasão e retenção escolar datam da década de 1970, incluindo autores como Tinto (1975), professor da *Syracuse University* que passaram a abordar o modelo de “integração do estudante”, desenvolvido pelo autor citado.

Nesse modelo, o motivo central para a evasão está na falta de integração do estudante com o ambiente acadêmico e social da instituição, sofrendo influências das condições individuais do estudante, percepções sobre a carreira ou curso, e dos compromissos assumidos pelo próprio antes de iniciar o curso.

No Brasil, na segunda metade da década de 1980, o MEC e algumas universidades públicas realizaram estudos de caso de forma fragmentada com base em levantamentos estatísticos. Porém, não desenvolveram políticas educacionais com ações administrativas e pedagógicas afim de promover o acompanhamento e atenuação dos resultados encontrados.

O marco histórico da sistematização da problemática da evasão no Brasil foram os estudos realizados pela Comissão Especial para Estudo da Evasão (1996), instituída pelo MEC.

Esta comissão surgiu no contexto da discussão dos indicadores do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), envolvendo a participação de diferentes instituições de ensino públicas. Foi o primeiro esforço na tentativa das IES públicas de se definir uma metodologia padrão, com o objetivo central de identificar as causas e possíveis soluções para o problema. Conceitos de evasão e cálculos das taxas de evasão foram homogeneizados em todo o País, a partir dos estudos desta comissão.

Nesses estudos, são encontradas pesquisas sobre o desempenho de universidades europeias e norte-americanas datadas de 1960 a 1986. Esses apontam que os melhores resultados estão no sistema universitário da Finlândia, Alemanha, Holanda e Suíça, em contrapartida os piores rendimentos estão nos Estados Unidos, Áustria, França e Espanha, com taxas de evasão na faixa de 40 a 70%.

2.2.2 Experiências com a evasão na Rede Federal de Educação

Os estudos continuam evoluindo no ensino superior no Brasil. No contexto da Rede Federal, recebem destaque os estudos e as pesquisas sistematizadas como a realizada por Dore (2013)⁴, Stoco (2010)⁵, Silva (2013)⁶ e Queiroz (2012)⁷. Na modalidade PROEJA

(Programa de Educação de Jovens e Adultos), destaca-se a metodologia desenvolvida por Reis (2011), nos anos de 2007 e 2008.

O IFCE categoriza as causas da evasão e da retenção tomando por referência a classificação proposta pela Comissão Especial para Estudo da Evasão (1996), adaptadas às especificidades contemporânea dessas problemáticas e das próprias instituições da Rede Federal. O Quadro 2 apresenta as categorias e respectivos fatores gerais da evasão e retenção.

Quadro 2- Categorias e respectivos fatores gerais da evasão e retenção no IFCE.

Fatores individuais	Fatores internos	Fatores externos
Característica: questões inerentes aos estudantes	Característica: questões inerentes à instituição	Característica: questões de ordem socioculturais e econômicas do aluno, bem como inerentes a própria profissão
• adaptação à vida acadêmica; • capacidade de aprendizagem e habilidade de estudo; • compatibilidade entre a vida acadêmica e as exigências do mundo do trabalho; • descoberta de novos interesses ou novo processo de seleção; • encanto ou motivação com o curso escolhido; • escolha precoce da profissão; • qualidade da formação escolar anterior; • informação a respeito do curso; • outras questões de ordem pessoal ou familiar; • participação e envolvimento em atividades acadêmicas; • personalidade; • questões de saúde do estudante ou de familiar; e • questões financeiras do estudante ou da família.	• atualização, estrutura e flexibilidade curricular; • cultura institucional de valorização da docência; • existência e abrangência dos programas institucionais para o estudante (assistência estudantil, iniciação científica, monitoria); • formação do professor; • gestão acadêmica do curso (horários, oferta de disciplinas etc.); • gestão administrativa e financeira da unidade de ensino; • inclusão social e respeito à diversidade; • infraestrutura física, material, tecnológica e de pessoal para o ensino; • motivação do professor; • processo de seleção e política de ocupação das vagas; • questões didático-pedagógicas; • relação escola-família.	• avanços tecnológicos, econômicos e sociais; • conjuntura econômica e social; • oportunidade de trabalho para egressos do curso; • políticas governamentais para a educação profissional e tecnológica e para a educação superior; • questões financeiras da instituição; • reconhecimento social do curso; • valorização da profissão.

Fonte: MEC (2014).

⁴ Projeto “Educação Técnica de Nível Médio da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Minas Gerais: organização dos IFE, políticas para o trabalho docente, permanência/evasão de estudantes e transição para o ensino superior e para o trabalho”, do Programa Observatório da Educação CAPES/INEP.

⁵ No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), no Curso Técnico em Agente Comunitário de Saúde – Modalidade Programa de Integração da Educação Profissional Integrada à Educação Básica na modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA).

⁶ Propõe um Plano de Ações Integradas de Combate à Evasão e Reprovação (PAICER), composto de ações preventivas, de monitoramento e corretivas.

⁷ Estudo no Curso Técnico de Piano da Escola de Música da Universidade Federal do Pará (UFPA). O estudo teve por intuito investigar os fatores da não conclusão do curso no período previsto.

⁸ A inserção contributiva do Proeja consistiu na construção de estratégias para superação da evasão com a participação de todos os envolvidos nessa modalidade de curso, por meio de visitas técnicas da equipe da SETEC às instituições que ofertavam cursos Proeja e que possuíam índices de evasão superior a 20%. Nas

visitas, inicialmente, eram ouvidos em momentos distintos, os grupos de estudantes, de professores e de gestores sobre as causas da evasão no curso analisado. Posteriormente, em reunião conjunta, eram identificadas as cinco causas prioritárias da evasão e eram construídas as medidas para a sua superação. Ao final do trabalho, era elaborado um relatório final, consolidando as propostas, os responsáveis e os prazos para sua realização.

Apesar de nos últimos quinze anos, a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (Rede Federal) vir desfrutando de um processo de expansão e interiorização do ensino profissional, contribuindo para o movimento do acesso à educação no Brasil, paralelamente, tem se identificado altos índices de evasão e de retenção acadêmica, contrários à perspectiva da garantia da permanência.

Assim, a Rede Federal analisando a dinâmica da evasão e da retenção escolar chegou à conclusão que somente investimentos nos programas de assistência estudantil, apesar de importante e indiscutível para a permanência e êxito discente, não seriam suficientes, sendo necessário associar ações que incentivem a participação dos mesmos em atividades de ensino, pesquisa e extensão, garantindo assim, um contexto com reais condições de permanência, e por consequência, um processo formativo mais tranquilo e exitoso. Para materializar essa estratégia, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) recomendou às instituições da Rede Federal, a elaboração de um plano estratégico para permanência e êxito de seus Estudantes, contendo ações no combate à evasão e retenção acadêmico, além de viabilizar o acesso.

No que tange ao IFCE, esse plano ficou intitulado como “Plano Estratégico para a Permanência e Êxito dos Estudantes do IFCE 2017-2024” construído com a participação da comunidade acadêmica. A duração de sete anos desse plano se deve a busca de convergência de suas metas às metas do Plano Nacional de Educação (PNE) vigente.

Com base nos fatores gerais do Quadro 7, o Plano de Permanência e Êxito contém ações gerais com respectivos responsáveis e período de implementações, agrupadas em dimensões (temas estratégicos) que convergem à diversos valores praticados pelo IFCE, alinhados aos objetivos estratégicos presentes no PDI vigente. A partir dos fatores gerais, foram identificados fatores específicos (causas prioritárias), sendo promovidas ações específicas (medidas de intervenção) com respectivos responsáveis e prazos de implementações.

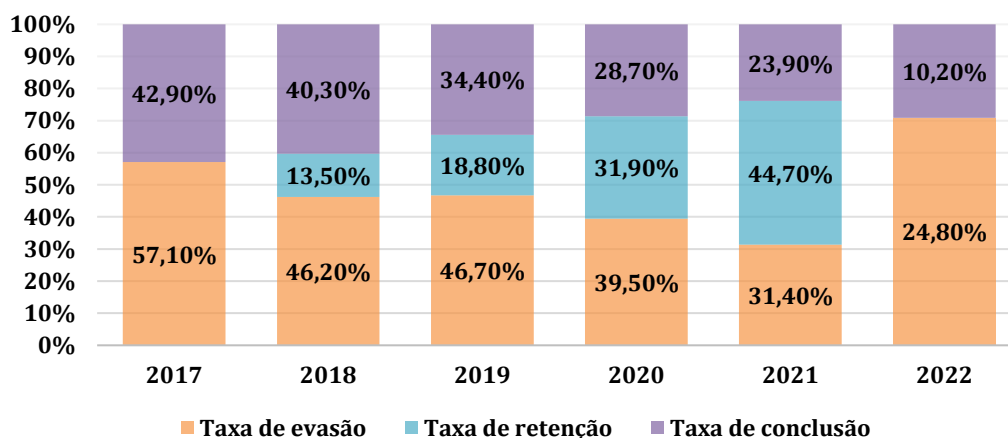
A meta do IFCE para permanência e êxito dos estudantes dos cursos técnicos de nível médio e de graduação ofertados na forma presencial e a distância, foi de elevar gradualmente até 2024, a taxa de conclusão média para 90%. Meta esta, estabelecida em concordância às metas do PNE. Mas é importante frisar a busca de atendimento às metas dos objetivos

estratégicas relacionadas ao tema estratégico “Ampliação do número de estudantes egressos com êxito” no PDI vigente, metas e indicadores diretamente relacionados a essa taxa de conclusão média, entre elas, as taxas de evasão e retenção.

A Figura 2 apresenta o gráfico com as taxas de fluxo escolar do IFCE (evasão, retenção e conclusão) retiradas do sistema “<http://ifceemnumeros.ifce.edu.br/>” para o período compreendido de 2017 a 2022 de acordo com período do PDI 2019-2023 vigente, e o Plano de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFCE 2017-2024. Essas taxas pautam as ações administrativas implementadas pelos referidos planos.

Figura 2- Indicadores de Permanência e Êxito do IFCE.

INDICADORES DE PERMANÊNCIA E ÊXITO DO IFCE



Fonte: Produção do próprio autor.

O apêndice A apresenta como metas finais (2023) para as taxas de evasão e retenção dentro do PDI vigente, os valores de no máximo 17 e 10%, respectivamente. Comparando essas metas com a “trajetória” dos valores alcançados até o momento para as três taxas, torna evidente que as ações geradas e implementadas até o momento, não estão surtindo total efeito, necessitando de novas ações adicionais e/ou que as mesmas sejam replanejadas.

A Metodologia para acompanhamento e monitoramento de execução das ações e da meta do Plano Estratégico para a Permanência e Êxito dos Estudantes do IFCE 2017-2024, pode ser compreendida em duas etapas. São elas:

1. Planejamento

A comissão geral divulga às comissões locais o plano estratégico consolidado, orientando quanto aos procedimentos de sua execução e acompanhamento nos campi. Após a divulgação, a gestão de ensino no campus designa às comissões locais e equipes de suporte para elaboração do cronograma de atividades das ações específicas. A implementação e acompanhamento das ações gerais, ficam a cargo da gestão dos campi e da Reitoria (pró-reitorias e diretorias sistêmicas) do IFCE.

2. Acompanhamento e avaliação das metas e das ações

Cabe a gestão de ensino dos campi e suas comissões locais sob a coordenação da PROEN, avaliar sistematicamente a evolução dos indicadores e a realização das atividades previstas no Plano. Para tanto, faz-se a análise da qualidade do processo de desenvolvimento das ações, avaliando o motivo de algumas ações não terem sido executadas, cabendo a reprogramação das mesmas para serem realizadas dentro do prazo previsto.

A revisão e atualização das metas do Plano ocorrerá no segundo semestre de 2023 (período de revisão do PDI e possivelmente, do PNE), bem como a análise de todas as ações com possíveis replanejamento de algumas, culminando para a elaboração do próximo Plano com data a ser definida na ocasião deste trabalho. Naturalmente, o monitoramento e avaliação das ações e das metas são realizados, no mínimo, anualmente.

As ações definidas e executadas devem ser evidenciadas por meio de documentação comprobatória, como também, as análises e avaliações dos resultados alcançados. Todo esse material deverá ser catalogado sistematicamente e arquivado em meio físico e digital. Atas das reuniões e relatos informados nos relatórios anuais, também deverão ser arquivados.

Como documento de planejamento e avaliação das ações institucionais, o Plano de Permanência e Êxito deve estar integrado e articulado com outros documentos correlatos como o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e seus Planos de Ações Anuais (PAA), a autoavaliação institucional, e os relatórios anuais de gestão. As comissões de revisão desses documentos deverão analisar as ações do Plano Permanência e Êxito, detectando ações que possam compor os documentos correlatos. Com o PDI há uma relação muito forte. As metas e muitas ações do Plano Permanência e Êxito estão previstas no PDI. Da mesma forma, que seus resultados devem estar previstos no relatório anual de gestão institucional.

2.3 ESTRATÉGIA

Nesta seção, em primeiro momento é apresentada uma revisão teórica da aplicação dos conceitos de estratégia seguindo uma cronologia de acontecimentos históricos relacionados ao tema. Num segundo momento são apresentados definições e conceitos de diversos autores diante de suas experiências e percepções particulares.

2.3.1 Conceitos gerais

O termo estratégia tem sua origem no ambiente militar. A palavra estratégia é originada do vocabulário grego antigo no substantivo *Strategos* que significa a arte do general no comando ou liderança de um exército com suas habilidades psicológicas e comportamentais no exercício de suas tarefas.

A obra de Sun Tze (1988) intitulada *A Arte da Guerra*, é considerada a mais antiga se tratando de estratégia. Nela, são relatadas manobras estratégicas do exército chinês na escolha de trajetos mais vantajosos.

O Quadro 3 apresenta a cronologia de evolução da estratégia durante meados do século XX, período que marca a passagem da utilização do conceito de estratégia para o ambiente empresarial.

Quadro 3- Cronologia de evolução da estratégia no século XX (continua).

Período	Estrategista	Acontecimento	
1944	Von Neumann e Mogensten	Conexão da estratégia com o ambiente empresarial através da Teoria dos Jogos (OLIVEIRA, 2015)	
1954	Peter Drucker	Lançamento do livro declarando a importância da Estratégia e dentro dessa estratégia, o papel do gerente nas tomadas de decisões como fator vital para a sobrevivência e estabilidade da empresa (RIBEIRO, 2018)	
1957	Philip Selznick	Lançamento do livro <i>Leadership in Administration</i>	O termo estratégia migrou para o campo das organizações e universidades, especialmente as norte-americanas. Essas obras deram origem à chamada era do Planejamento Estratégico (OLIVEIRA, 2015).
1962	Chandler	Lançamento do livro <i>Strategy and Structure</i>	
1965	Chandler	Lançamento do livro <i>Corporate Strategy</i> . O grande pioneiro da estratégia empresarial (OLIVEIRA, 2015; MITIDIERO, 2018). Essa obra é completa por trazer discussões aprofundadas sobre os temas de decisões estratégicas, objetivos da empresa, sinergia, vantagem competitiva e estratégia de diversificação (MITIDIERO, 2018). Já comentava as premissas do Planejamento estratégico com as primeiras formulações estratégicas baseadas nas avaliações interna e externa da empresa para a tomada de decisões (CARNIELO, 2009).	

Quadro 3- Cronologia de evolução da estratégia no século XX (continuação).

1965	Ansoff	Lançamento do livro intitulado <i>Corporate Strategy</i> (Estratégia Corporativa), sendo considerado um <i>best-seller</i> , apresentava como as empresas poderiam conseguir posição competitiva vantajosa frente à concorrência através do ajuste de produtos a mercados. Provavelmente, a mais antiga menção à vantagem competitiva.
Década de 70	Diversos	Amadurecimento e simplificação dos conceitos de estratégia através da publicação de vários livros e serviços prestados, tornando seu uso popular, e ultrapassando os limites da área da administração (ZACCARELLI, 2012).
	Albert Humphrey	Surge a distinção de planejamento estratégico, tático e operacional, definições de negócio, de visão e missão da empresa, análise SWOT (<i>Strengths, Weakness, Opportunities e Threats</i>) que analisa as forças e fraquezas versus oportunidades e ameaças (RAYMUNDO, 2012; AGUIRRE, 2013). Mas ainda dentro de uma lógica conceitual sem respostas rápidas e precisas às reações dos concorrentes (ALVES, 2016).
1973	-	Durante o primeiro seminário internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt, surgem as primeiras críticas ao planejamento estratégico (ZACCARELLI, 2012).
1979	Porter	Início da Era da Estratégia Competitiva com a teoria da vantagem competitiva com o desenvolvimento do modelo das cinco forças competitivas no artigo intitulado <i>How Competitive Forces Shape Strategy</i> (COSTI, 2014; BARCELOS, 2015).
Década de 80	Porter e Wernerfelt	A teoria da vantagem competitiva está fundamentada em dois modelos: o de Porter (1979, 1980, 1985) do “posicionamento estratégico”, trata da posição da empresa no mercado frente à concorrência (ambiente externo) baseado no modelo de organização industrial com retornos acima da média (OI), surgido no final dos anos de 1960, e o de recursos internos com retornos acima da média (ou <i>Resource Based View – RBV</i>), originado nos anos de 1980 e consolidado no ano de 1990, com ênfase em seus fatores internos para obtenção de vantagens competitivas a partir de seus recursos internos (AGUIRRE, 2013; OLIVEIRA, 2015; RIBEIRO 2018).
	Deming	Ascensão das empresas japonesas frente às empresas norte-americanas. Executivos de todo mundo, especialmente os americanos, buscam conhecer, estudar e seguir os ensinamentos de Deming sobre o controle estatístico de processo que traz os conceitos de estratégia com ênfase na Qualidade Total (ZACCARELLI, 2012).
1980	Porter	Lançamento do livro intitulado <i>Competitive Strategy</i> onde detalha as cinco forças competitivas trazendo os conceitos de estratégia descritos dentro de uma nova ordem organizacional (ZACCARELLI, 2012; BARCELOS, 2015).
1984	Wernerfelt	A RBV teve como principal e fundamental influência, o trabalho de Edith Penrose (1959) através do livro <i>The Theory of the Growth of the Firm</i> . Mas teve seu respaldo e importância a partir do artigo <i>A Resource-Based View of the Firm</i> .
1985	Porter	Lançamento do seu segundo livro intitulado <i>Competitive Advantage</i> (Vantagem Competitiva). A partir desse momento, vantagem competitiva passou a ser o termo mais relevante para a estratégia empresarial (OLIVEIRA, 2015).
1990	Kaplan e Norton	Surge o Balanced Scorecard (BSC) como um sistema de gestão estratégica baseado numa relação de causa e efeito entre seus objetivos estratégicos presentes em quatro perspectivas, utilizando indicadores de desempenho para avaliar o sucesso do alinhamento de ações internas e esses objetivos estratégicos (AGUIRRE, 2013).
1990	C. K. Prahalad e G. Hamel	Começa a ser discutida a temática das competências centrais ou competências essenciais dos negócios de uma organização, tendo a primeira publicação sobre o assunto através do artigo intitulado <i>The Core Competence of the Corporation</i>
1991	J. C. Contador	Nasce o modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), um modelo da Teoria das Vantagens Competitivas, tendo seus conceitos qualitativos desenvolvidos de forma gradativa até 1998.

Quadro 3 – Cronologia de evolução da estratégia no século XX (conclusão).

1991	Barney	Formalização da teoria da RBV por meio do artigo <i>Firm Resources and Sustained Competitive Advantage</i> , no qual o autor estabelece quais recursos realmente podem ser considerados a base da competição.
De 1965 até 1993	Diversos	O planejamento estratégico foi considerado a técnica administrativa com maior utilização em empresas tidas bem gerenciadas junto ao sucesso das técnicas japonesas que também despontavam (ALVES, 2016).
A partir de 1993	Diversos	A metodologia utilizada no planejamento estratégico se torna ultrapassada diante de sua limitação de se considerar somente o ambiente interno, ou seja, sua lógica interna na inter-relação entre as suas diferentes atividades existentes (ALVES, 2016). O maior desafio a ser enfrentado pelas empresas a partir de então, era o cenário de disputa com seus concorrentes (ZACCARELLI, 2012).
1994	Mintzberg	Lançamento do livro intitulado <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , que apresenta a decadência dos conceitos de planejamento estratégico diante da ineficiência apresentada no papel da gestão estratégica (ZACCARELLI, 2012).
1994	C. K. Prahalad e G. Hamel	Lançado o livro <i>Competindo pelo Futuro</i> , se tornando a obra mais vendida até a primeira década do século XXI, dada a maior importância e interesse à questão da estratégia na atualidade (TELLES, 2008).
1995	C. K. Prahalad e G. Hamel	Desenvolvidos os conceitos sobre competências essenciais e Arquitetura Estratégica contribuindo com a corrente da RBV, no qual orientam as empresas a desenvolverem suas vantagens competitivas com base no uso de suas capacidades dinâmicas (AGUIRRE, 2013; ALVES, 2016).
Entre 1999 e 2000	J. C. Contador	O modelo CAC teve seu desenvolvimento qualitativo através da criação de variáveis matemáticas.
De 2000 até 2007	J. C. Contador	Aplicação de métodos estatísticos sobre os resultados de pesquisas aplicadas em empresas brasileiras até o ano de 2007, culminando no aprimoramento e validação experimental do modelo.

Fonte: Produção do próprio autor.

A partir do século XXI, com o planejamento estratégico ainda sendo a ferramenta de gestão mais utilizada no mundo, os conceitos de estratégia dão lugar ao desenvolvimento de capacidades estratégicas para obtenção de respostas rápidas às mudanças de mercado através da flexibilidade de seus processos, e possibilitando o aprendizado organizacional (ALVES, 2016). Crises nas bolsas norte-americanas e em outros países geram questionamento às ferramentas de medição e critérios de transparência das empresas (ZACCARELLI, 2012).

2.3.2 Definições sobre estratégia

Há um amplo número de definições de Estratégia, mas sem consenso entre os autores sobre o tema (RIBEIRO, 2018). Uma definição única e padrão sobre o termo estratégia é bastante difícil em razão de seus inúmeros conceitos e aplicações (ZACCARELLI, 2012). Autores das mais variadas escolas definem estratégia a partir de seu ponto de vista.

O Quadro 4 traz as definições e/ou os objetivos do termo estratégia declarados pelos principais autores e suas evoluções ao longo do tempo.

Quadro 4- Definições dos principais autores sobre o termo estratégia (continua).

Autor	Definição
Von Neumann e Morgestern (1947, p. 79)	Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa.
Chandler (1962)	Determinação das metas e objetivos de um empreendimento, de longo prazo, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para a concretização dessas metas.
Andrews (1965)	O padrão de decisões numa empresa, que determina e revela os seus objetivos e propósitos, e que produz as suas principais políticas e planos para atingir os mesmos objetivos.
Simon (1971, p. 79)	Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser seguido em determinado período de tempo.
Rumelt (1974, p. 28)	Manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa.
Hofer e Schendel (1978)	Modelo básico de apresentação e planejamento de recursos que serão aplicados e irão interagir com o ambiente; ambiente que indica como a organização atingirá seus objetivos.
Dessler (1980)	Uma adequação entre os recursos e competências da empresa, com as oportunidades e ameaças que se perfilam no seu meio ambiente.
Mintzberg (1983, p. 9)	Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação previamente estabelecida.
Hambrick (1983)	Um conceito de muitos significados e adaptável a situação, embora indissociável a relação entre a organização e o meio no qual está presente.
Pascale (1983 apud MAXIMIANO, 2009)	Processo de selecionar oportunidades, definidas em termos de clientes a serem atendidos e produtos a serem oferecidos.
Stoner e Freeman (1985)	Programa amplo para definir e alcançar metas de uma organização ao seu ambiente através do tempo.
Ansoff (1990, p. 93)	Regras e diretrizes para decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa.
Mintzberg (1991 apud MAXIMIANO, 2009)	Uma maneira que visa refletir o futuro, conectada ao processo de tomada de decisão.
Quinn (1992, p. 5)	Padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e sequencias de ações em um todo coeso.
Ansoff e McDonnel (1993)	Conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.
Hamel e Prahalad (1994 apud MAXIMIANO, 2009)	É o processo de construir o futuro, com base no aproveitamento das competências fundamentais da empresa.
Hamel e Prahalad (1995)	Processo de construção do futuro, aproveitando-se das competências fundamentais da empresa.
Porter (1996, p. 1)	A busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.

Quadro 4- Definições dos principais autores sobre o termo estratégia (conclusão).

Chandler (1966, p. 13)	Determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de linhas de ação e alocação dos recursos necessários para o alcance desses objetivos.
Segil (1996)	A estratégia se baseia em reflexos sobre o futuro em permanente modificação, buscando traçar planos para atingir-se metas desejadas. Do ponto de vista das empresas, seus planos devem buscar atingir situações duradouras, no sentido de perenizar a companhia.
Ohmae (1998)	Uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes.
Bethlem (1998)	Um conceito que precisa ser aprendido.
Venkatraman e Henderson (1998, p. 45)	Uma busca deliberada através de um plano de ação a fim de desenvolver a vantagem competitiva de uma empresa, onde a estratégia busca adotar mudanças rápidas em relacionamentos competitivos, porém requer comprometimento e dedicação de todos os envolvidos.
Porter (1998 apud MAXIMIANO, 2009, p. 331 e 332)	A estratégia consiste em fazer escolhas e procurar deliberadamente ser diferente.
Porter (1999)	Estratégia é um caminho para a vantagem competitiva que determinará o desempenho da empresa.
Porter (1999)	Criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.
Maximiano (2000)	É a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para alcançar um objetivo.
Mintzberg e Quinn (2001)	Padrão percebido em um conjunto de ações, fruto de decisões empresariais e gerenciais.
Kaplan (2004)	A estratégia não pode ser considerada um processo gerencial isolado, é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração da missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente.
Mintzberg et. al. (2006)	É uma forma de pensar no futuro de forma a planejar ações para obtenção do resultado almejado.
Mintzberg (2007)	A estratégia requer cinco definições: a) estratégia é um plano, b) estratégia é um padrão, c) estratégia é um truque, d) estratégia é uma perspectiva e e) estratégia é uma posição.
Contador (2008)	Estratégia de diferenciação, tanto da empresa quanto dos produtos, que gera vantagem competitiva a ela.
Mintzberg et. al. (2009)	Como plano para um alcance de maior competitividade.
Picchiali (2009, p. 233)	É a formulação da visão, da missão e dos objetivos da organização, bem como o plano de ação para alcançá-los, considerando as forças e fraquezas internas e os impactos das forças do ambiente e da competição.

Fonte: Produção do próprio autor e adaptação de Oliveira (2015); Macriani (2015); Alves (2016); Ribeiro (2018).

2.4 CORRENTES CLÁSSICAS DA TEORIA DA VANTAGENS COMPETITIVAS

Nesta seção serão trabalhados serão trabalhados conceitos e fundamentos do modelo de Porter juntamente aos conceitos e fundamentos do modelo da Visão Baseada em Recursos (RBV) por serem destaques no estudo das origens da vantagem competitiva.

2.4.1 O modelo de Porter

O modelo de Porter está fundamentado na escola da Organização Industrial (OI). São características dessa escola:

- a) O ambiente do setor de negócio (microeconômico) influencia a performance da empresa, tendo as características internas da empresa pouca influência na sua posição competitiva (MINAMI JÚNIOR, 2006);
- b) As empresas de um mesmo setor ou segmento de mercado devem buscar adaptação às particularidades do mesmo, prosperando através de resultados favoráveis medido por um indicador financeiro a ser determinado pelo setor de competição (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o modelo da Organização Industrial enfatiza suposições como:

- a) O ambiente externo impõe pressões e limitações que determinam as estratégias com possibilidade de retornos acima da média do setor;
- b) As empresas de um determinado setor controlam recursos internos semelhantes e adotam estratégias similares em função desses recursos;
- c) Os recursos empregados na implementação da estratégia possuem mobilidade e são passíveis de disseminação, de forma que eventuais diferenças serão rapidamente absorvidas pela concorrência;
- d) O poder de decisão está centrado em pessoas racionais que tem o compromisso de maximizar o lucro da empresa.

O Quadro 5 apresenta o modelo OI de retornos superiores à média de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002).

Quadro 5- Modelo OI de retornos superiores à média.

Etapas	Detalhamento
Estudar o ambiente externo, especialmente o ambiente do setor.	Ambiente externo - Ambiente geral; - Ambiente do setor; - Ambiente da concorrência.
Identificar um setor que apresente elevado potencial para retornos superiores à média.	Um setor atraente Setor cujas características estruturais sugerem retornos superiores à média.
Identificar a estratégia adequada para que o setor atraente proporcione retornos superiores à média.	Formulação da estratégia Seleção de uma estratégia vinculada a retornos superiores à média em um determinado setor.
Desenvolver ou adquirir os ativos e as habilidades necessárias à implementação da estratégia.	Ativos e habilidades Ativos e habilidades requeridos para implementação de uma determinada estratégia.
Utilizar os pontos fortes da empresa (os ativos e habilidades desenvolvidas ou adquiridas) para implementar a estratégia.	Implementação da estratégia Seleção das ações estratégicas vinculadas com a implementação efetiva da estratégia selecionada.
	Retornos superiores Auferir retornos superiores à média.

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2002).

Porter com as ideias alinhadas à Teoria da Organização Industrial e ao mesmo tempo, com forte influência da obra de Ansoff (1965) começa a descrever seus conceitos sobre estratégia competitiva.

A definição de indústria no conceito de Porter (1979) está no conjunto de empresas que produzem produtos muito semelhantes entre si que serve de base fundamental para estudo do seu modelo (ALVES, 2016).

O modelo de Michael Porter preocupa-se com a decisão estratégica em três níveis hierárquicos: superior, intermediário e inferior.

O Quadro 6 demonstra os objetivos de cada nível hierárquico e como atingi-los.

Quadro 6- Níveis de decisão estratégica.

Nível	Objetivo	Utiliza
Superior	Localizar o ramo da indústria em que a empresa deve atuar.	As cinco forças que afetam a competição e a análise da rentabilidade de diversas indústrias.
Intermediário	Diferenciar a empresa de seus concorrentes.	Posicionamento estratégico através das três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.
Inferior	Identificar as atividades funcionais que devem ser executadas da forma mais eficaz.	Utiliza a análise da cadeia de valores.

Fonte: Porter (1986).

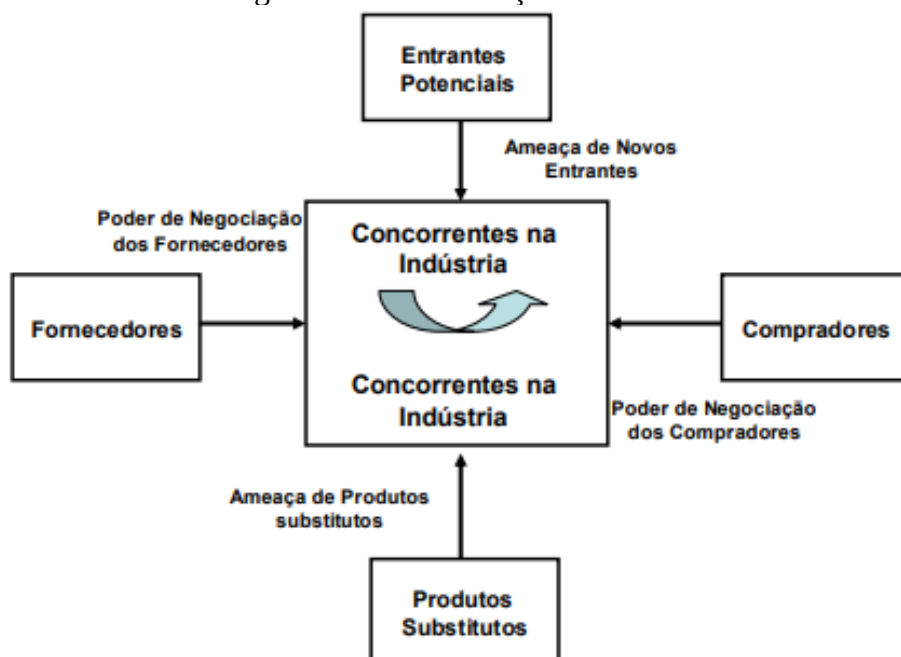
A estratégia competitiva proposta por Porter (1980) baseia-se em dois pilares do que o autor acredita que podem ser modelados pela empresa:

- a) A atratividade da indústria: a rentabilidade em longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade;
- b) A posição competitiva relativa dentro da indústria: refletindo uma “batalha interminável entre os concorrentes”.

Segundo Porter (1986), a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, que deverão ser observadas e compreendidas ao se analisar uma indústria, ou as empresas que a compõem.

Essas regras determinam a atratividade de uma indústria. O objetivo principal da estratégia competitiva é trabalhar essas regras e, preferencialmente, modifica-las em favor da empresa. Sejam indústrias locais ou internacionais de qualquer porte e natureza que produzam produtos ou serviços, as regras de competição estão incorporadas em cinco forças competitivas: 1) a entrada de novos competidores; 2) a ameaça dos produtos substitutos; 3) o poder de barganha dos compradores; 4) o poder de barganha dos fornecedores; e 5) a rivalidade entre os competidores existentes. A Figura 3 detalha cada uma dessas forças.

Figura 3- As cinco forças de Porter.



Fonte: Porter (1980).

As cinco forças competitivas da indústria de Porter são:

- a) Rivalidade entre as empresas existentes: É a concorrência direta praticada entre empresas em um mesmo setor (mercado) com produtos pouco diferenciados entre si. Nesse ambiente, as empresas concorrem em preço, inovação, marketing, etc. Essa concorrência agressiva afeta a rentabilidade;
- b) Ameaça de novos entrantes: É caracterizada pela entrada de uma nova empresa no mercado realizando investimentos e trazendo novas capacidades com o desejo de conquistar uma fatia desse mercado. Como resultado, as empresas participantes veem a sua rentabilidade ser reduzida;
- c) Poder de negociação dos fornecedores: É a capacidade de negociação, o chamado poder de “barganha” dos fornecedores que podem cobrar preços maiores em função da exclusividade no fornecimento de determinado insumo ou matéria – prima, ou a existência de poucos fornecedores de produto ou serviços para as empresas do setor, ou até mesmo se recusar a fornecer para a empresa;
- d) Poder de negociação dos clientes: Caracteriza-se pela capacidade de negociação (poder de “barganha”) dos compradores, que compram em grande quantidade e exigem preços menores e melhor qualidade, acirrando a concorrência e colocando a empresa sob pressão;
- e) Ameaças de produtos ou serviços substitutos: É a capacidade de empresas que podem produzir produtos ou prestar serviços substitutos ou similares que atendam às necessidades dos clientes.

O segundo pilar da estratégia competitiva é o posicionamento adotado, que determina se a rentabilidade da empresa está acima ou abaixo da média da indústria. PORTER (1998, p. 9) argumenta que a rentabilidade advém de “dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação”. Para Porter (1980), uma empresa competitiva é uma empresa com liderança em custo ou com alguma diferenciação em relação às concorrentes, ofertando produtos e serviços de valor agregado único e diferenciado em comparação com a concorrência, contendo características que atendam às necessidades e expectativas do comprador.

Porter (1996) afirmou em seu postulado que o posicionamento da empresa no mercado determina sua vantagem competitiva, se dando pelo alinhamento dos atributos dos produtos da empresa com aqueles valorizados pelo mercado.

O modelo de Porter (1980) aponta três estratégias genéricas que nascem da combinação entre os dois tipos básico de vantagem competitiva (baixo custo e diferenciação) e o escopo das atividades da empresa: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

As três estratégias genéricas propostas por PORTER (1980; 1985; 1986) são:

- a) Liderança em custo: significa ter o custo total menor que o dos concorrentes conquistando a liderança de mercado em sua indústria/setor, sendo assim, um competidor acima da média de sua indústria. As fontes da vantagem de custo são conseguidas através de um conjunto de políticas funcionais voltadas para esse fim, como: economia de escala; tecnologia patenteada; acesso preferencial às matérias primas, sendo múltiplas fontes dentro da cadeia de valor; tendo no preço final do produto, um dos principais atrativos. Porter (1998) adverte que a liderança em custo pode ou não acabar com a diferenciação e a empresa deve tomar uma decisão consciente de sacrificar total ou parcialmente a diferenciação para conquistar uma posição favorável em custos;
- b) Diferenciação: oferecer um produto ou o serviço único, diferente dos concorrentes. Significa ter um produto com características diferentes e serviços associados de qualidade. Esta estratégia permite à organização praticar um preço superior, o chamado “preço prêmio” no qual o consumidor está disposto a pagar por tal distinção. Porter (1998, p. 12) ressalta que “uma empresa pode obter e sustentar uma diferenciação” tornando-se “um competidor acima da média em sua indústria se o seu preço-prêmio for superior aos custos extras que ela fica sujeita por ser única”. Os meios de diferenciação variam conforme a estrutura da indústria que podem estar relacionados ao próprio produto ou serviço; ao marketing; ao sistema de distribuição; suas fontes não são bem claras e são quase sempre dispendiosas admite PORTER (1998, p. 12 e p. 111);
- c) Enfoque: escolha de um segmento ou nicho de mercado competitivo e específico denominado por Porter (1980) como “estrito” dentro de uma indústria. A empresa elege um segmento (pode ser um grupo de segmentos), exclui os demais e busca adaptar sua estratégia para atendê-los, ambiente onde a concorrência tenha

dificuldade em satisfazer eficazmente as necessidades dos consumidores. A estratégia de enfoque pode ser subdivida em:

- Enfoque no custo: a empresa procura uma vantagem competitiva em custo em seu segmento-alvo;
- Enfoque na diferenciação: a empresa busca diferenciar-se em seu segmento-alvo.

A Figura 4 apresenta o escopo competitivo das três estratégias genéricas, destacando o enfoque distinto por custo e por diferenciação.

Figura 4- Estratégias competitivas genéricas.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1 – Liderança de Custo	2 - Diferenciação
	Alvo Estreito	3A - Enfoque no Custo	3B – Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1998).

Porter (1998) após encantar o mundo acadêmico e empresarial com as cinco forças competitivas e suas estratégias genéricas, sua pesquisa evolui criando o conceito de cadeia de valor a apresentando como uma metodologia para gerar e sustentar uma vantagem competitiva como forma de integrar a formulação e a implementação de uma estratégia.

A cadeia de valor torna-se um instrumento básico para auxiliar de forma sistemática o exame de todas as atividades realizadas pela empresa, e como estas mesmas atividades se relacionam, com a finalidade de analisar as fontes de vantagem competitiva (MACRIANI, 2015; PINTO, 2016).

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, produção, no marketing, na entrega e no suporte do produto” (PORTER, 1998, p. 31).

Uma empresa pode ser entendida como um conjunto de nove atividades divididas em atividades primárias, envolvidas diretamente no fluxo de produtos até o cliente e atividades de suporte que existem para apoiar as atividades primárias.

A Figura 5 ilustra o funcionamento de uma empresa como um subsistema de cadeia de valores para obtenção da vantagem competitiva.

Figura 5- A empresa como subsistema da cadeia de valor.



Fonte: Porter (1989).

Hitt et al. (2008) esboçam um roteiro para formulação da estratégia competitiva a partir do alinhamento das ideias de Porter (1979, 1980) com o modelo da Organização Industrial (OI) de retornos superiores à média (HITT et. al., 2002) conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6- Roteiro para formulação da estratégia competitiva segundo o modelo de OI com apoio dos conceitos de Porter.

Desenvolver os passos seguintes:	Utilizando, respectivamente:
1. Estudar o ambiente externo, principalmente o ambiente da indústria (setor).	⇒ A análise de fatores econômicos, sociais, tecnológico, etc. mais as cinco forças competitivas.
2. Identificar uma indústria (setor) com alto potencial de retornos acima da média.	⇒ A análise da rentabilidade do setor.
3. Formular uma estratégia para obter retornos acima da média.	⇒ As cinco forças competitivas, as três estratégias genéricas e o conceito de posicionamento estratégico.
4. Desenvolver ou adquirir os ativos e as capacidades necessários para implantar a estratégia.	⇒ Análise dos recursos e capacitações da empresa
5. Utilizar os pontos fortes e fracos da empresa para implantar a estratégia.	⇒ A análise da cadeia de valores.

Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

2.4.2 O modelo RBV

No final da década de 1980, surgiu uma nova corrente de pensamento que, de certa forma, se contrapôs as ideias de Michael Porter.

Os estudos de Hansen e Wernerfelt (1989), Barney (1991) e Rumelt (1991) demonstraram a superioridade da influência das características intrínsecas sobre a influência do setor da indústria ao qual a empresa pertence sobre a sua rentabilidade. Esses estudos defenderam a ideia que a empresa pode criar vantagens competitivas a partir da gestão dos próprios recursos e das capacidades internas da firma (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; RUMELT, 1991; PETERAF, 1993; KROGH E ROSS, 1995; BARNEY, 2001b), tornando-se mais lucrativa. Essa corrente é a RBV (*Resource Based View*) ou VBR (Visão Baseada em Recursos). Assim, a empresa é classificada como um conjunto de recursos e capacidades que a diferencia das demais concorrentes (BARNEY; CLARK, 2007). No qual seu comportamento estratégico é baseado na seleção, obtenção, disposição de recursos e no desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação (BARNEY, 1991).

O Modelo RBV tem como premissa a heterogeneidade dos recursos da empresa, que são ativos controlados e podem ser utilizados para criar e implementar estratégias, e são classificados em tangíveis e intangíveis, definidos por Galbreath e Galvin (2004) como:

- a) Recursos tangíveis: são fatores de produção com valores possíveis de serem contabilizados ou registrados como balanços empresariais: Ex.: Propriedades da empresa, prédios, equipamentos, materiais e produtos, dinheiro ou qualquer outro bem monetário, etc.;
- b) Recursos intangíveis: são os fatores de produção não físicos ou não financeiros, por exemplo, humanos, organizacionais e relacionais.

Visando um entendimento do termo “Firma”, Penrose (1959) conceitua “firma” como uma “coletânea de recursos produtivos” disponíveis para usos diversos ao longo do tempo a depender de decisões gerenciais. Essa “coletânea” é composta por recursos físicos e humanos com influência direta para o processo produtivo:

- a) Recursos físicos: englobam os ativos tangíveis como matéria-prima, equipamentos, plantas, recursos naturais, localização;

- b) Recursos humanos: abrangem ativos intangíveis como competências, habilidades gerenciais, conhecimentos, cultura organizacional, reputação, imagem da marca.

Segundo Penrose (1959), uma empresa é tida como única diante da forma que trabalha seus recursos e disponibiliza seus serviços. Para o autor, a competitividade entre firmas é razão direta da heterogeneidade dos seus recursos.

Penrose (1959, p. 75) ressalta que “não apenas cada recurso é único, mas muito de seus serviços são únicos no sentido que o mesmo serviço não é repetível”.

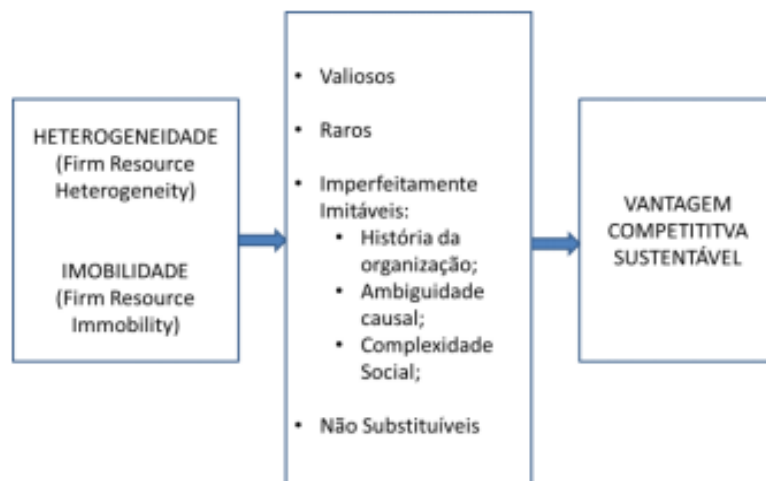
Dentro de uma visão mais ampliada para o termo recurso, Barney (1991) rotula os recursos como um conjunto de ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimentos da empresa. Porém, nem todos os recursos são capazes de gerar vantagem competitiva (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2006).

Barney (1991) define os fundamentos da RBV da seguinte forma:

- a) Firms de posse de recursos heterogêneos, diferenciados e inimitáveis, dificultando sua obtenção pelos concorrentes;
- b) Os recursos não são facilmente movimentados entre as firmas, dificultando o acesso às firmas que não os controlam. Assim, uma heterogeneidade pode durar um longo tempo.

Na Figura 7, Barney (1991, p. 112) estabelece a relação entre heterogeneidade, imobilidade, recursos e vantagem competitiva sustentável.

Figura 7- A relação entre heterogeneidade, imobilidade, recursos e vantagem competitiva sustentável.



Fonte: Barney (1991).

Barney (1991) desenvolveu o modelo VRIN ou VRIS para avaliar o potencial competitivo dos recursos e capacidades da firma. Trata-se de uma ferramenta composta por quatro atributos essenciais para determinar se um recurso pode ser fonte de vantagem competitiva:

- a) Valioso - é o recurso que permite à organização explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente ou implantar estratégias que aprimoram a eficiência e eficácia;
- b) Raro - assegura que outras empresas não terão acesso fácil a esse valioso recurso;
- c) Inimitável ou imitabilidade imperfeita: garante que os concorrentes não copiarão facilmente os mesmos recursos e capacidades, pois geralmente são resultado de condições históricas únicas, ambiguidade causal ou complexidade social das empresas;
- d) Insubstituível ou não substituível - quando não existem recursos capazes de serem repostos por outros recursos estrategicamente equivalentes.

O Modelo VRIN evolui para o Modelo VRIO com os estudos de Barney e Clark (2007) e Barney e Hesterly (2011), alterando o atributo da (4) “substituidade” pela palavra Organização, já que a imitabilidade pode abranger esse indicador.

No modelo VRIO são quatro questões que devem ser formuladas pela empresa para analisar o potencial competitivo dos recursos ou capacidades de poder gerar vantagem competitiva sustentável:

- a) Valor: o recurso permite a exploração de uma oportunidade ou neutraliza uma ameaça do ambiente?
- b) Raridade: o recurso é controlado atualmente por um número pequeno de empresas concorrentes?
- c) Imitabilidade: as empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- d) Organização: as políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

O Quadro 7 apresenta o modelo RBV de retornos superiores à média de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002).

Quadro 7- Modelo de Retornos Superiores Baseados nos Recursos.

Etapas	Detalhamento
1. Identificar os recursos da empresa. Analisar os seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência.	Recursos - Insumos no processo de produção da empresa
2. Determinar as capacidades da empresa. O que ela pode fazer melhor do que a concorrente ao fazer uso de suas capacidades?	Capacidades - Condição que possui um conjunto integrado de recursos de desempenhar uma tarefa ou atividade
3. Determinar o potencial dos recursos e capacidades da empresa na obtenção de uma vantagem competitiva.	Vantagem competitiva - Habilidade que uma empresa tem de desempenhar melhor do que seus concorrentes
4. Identificar um setor atraente.	Setor (ou indústria) atraente - Um setor que ofereça oportunidades que possam ser exploradas através dos recursos e capacidades da empresa
5. Selecionar a estratégia que possibilite à empresa a melhor utilização de seus recursos e capacidades em termos das oportunidades no ambiente externo.	Formulação e Implementação da estratégia - As medidas estratégicas adotadas visando auferir retornos superiores à média
	Retornos superiores Auferir retornos superiores à média. (aumento da competitividade)

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskison (2002).

As competências essenciais é a base ideológica da corrente de pensamento RBV. A RBV defende o postulado das competências essenciais de que “a organização obtém vantagem competitiva sustentável se ela dispuser de capacitações que são o conjunto de recursos deliberadamente integrados para executar uma função para gerar benefício aos clientes” (PRAHALAD; HAMEL, 1990), ou seja, valorizados pelo cliente.

Hamel e Prahalad (2004) definem uma competência essencial como um conjunto de habilidades e tecnologias e não a atuação única e isolada de uma habilidade ou tecnologia. Para os autores, uma competência essencial é representada pela soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto em nível organizacional.

As competências essenciais expressam a aquisição do conhecimento coletivo das empresas na coordenação de suas habilidades de produção e no uso de tecnologias para aproveitar oportunidades ou se adaptar de forma ágil a mudanças (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Nesse contexto, as empresas possuem competências e capacidades consideradas únicas, específicas e difíceis de serem imitadas ou substituídas (PRAHALAD; HAMEL, 1995).

Hamel e Prahalad (1990) consideram a existência de pelo menos três razões para que ocorra a competição pelas competências essenciais:

- a) As competências essenciais não são específicas de produtos. Elas podem contribuir na competitividade de uma gama de produtos ou serviços. Sua duração é maior do que qualquer produto ou serviço isolado.
- b) Como a competência permeia vários produtos e serviços, ela impacta diretamente na competitividade da empresa.
- c) O desenvolvimento das competências essenciais requer risco e tempo necessário, que somente poderão ser tomados com o comprometimento do alto comando da empresa.

De acordo com os autores, para ser considerada essencial uma competência precisa passar por três testes:

- a) Valor percebido pelo cliente: com exceção das competências relacionadas a processos e produção que gerariam redução de custos para o fabricante, podendo esta vantagem ser capitalizada pela empresa ou repassada ao cliente.
- b) Diferenciação entre os concorrentes: a competência deve ser única e exclusiva, não podendo ser facilmente copiada pelos concorrentes.
- c) Capacidade de expansão: a competência facilita a entrada em novos mercados de produtos e serviços.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) existem dois instrumentos que permitem que a empresa identifique e desenvolva competências essenciais. O primeiro é constituído por quatro critérios específicos que as empresas usam para determinar quais de seus recursos e capacidades são competências essenciais: 1) capacidades valiosas; capacidades raras; 3) capacidades difíceis de imitar; 4) capacidades insubstituíveis. E o segundo instrumento é a análise da cadeia de valor.

Hitt et al. (2008) esboçam um roteiro para formulação da estratégia competitiva a partir das ideias do modelo da RBV de retornos superiores à média baseados nos recursos (HITT et. al., 2002) conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8- Roteiro para formulação da estratégia competitiva segundo o modelo baseado em recursos com apoio dos conceitos de Porter e da RBV.

Desenvolver os passos seguintes:	Utilizando, respectivamente:
1. Identificar os recursos tangíveis e intangíveis da empresa e estudar seus pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes.	⇒ Os conceitos fornecidos por Barney (1991).
2. Analisar e qualificar os recursos tangíveis e intangíveis da empresa.	⇒ Os critérios de vantagens sustentáveis: valiosos, raros, difícil de imitar e organizados.
3. Identificar as capacitações da empresa (execução de uma atividade de forma integrada a partir dos seus recursos).	⇒ A análise da cadeia de valores.
4. Localizar uma indústria (setor) que apresente as oportunidades que possam ser exploradas pelas capacitações da empresa.	⇒ O modelo de OI de retornos acima da média.
5. Formular uma estratégia que melhor permita à empresa utilizar suas capacitações no tocante às oportunidades do ambiente externo.	⇒ Não especificado
6. Estabelecer uma estratégia operacional para aprimorar os recursos internos com o objetivo de fortalecer as capacitações adotadas na estratégia de negócio.	⇒ Não especificado

Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

2.5 ALINHAMENTO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Ao contrário do tema de alinhamento estratégico, o tema alinhamento de estratégias ainda é pouco abordado no meio acadêmico (ALVES, 2016).

Mas apesar de mais abordado, Sátyro, Contador e Ferreira (2014) destacam a escassez de uma fundamentação teórica consistente sobre o tema de alinhamento estratégico (*strategic alignment*), culminando em estudos com resultados conflitantes e de baixa consistência prática. Segundo os autores, esse cenário contribui para utilização de expressões diversas sobre o tema de alinhamento estratégico.

Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) afirmam que o alinhamento estratégico é tanto um processo como um resultado, uma dinâmica que procura ajustar a organização ao meio externo em relação ao seu ambiente de atuação, por meio da formulação da estratégia (alinhamento externo) e ao meio interno, buscando um todo coeso entre a estratégia, os recursos e os processos gerenciais (alinhamento interno).

Vários conceitos paralelos relacionados ao tema alinhamento estratégico fornecem ao mesmo um conceito amplo, um deles é dado pela expressão alinhamento de estratégias (*Strategy Alignment*) (SÁTYRO; CONTADOR; FERREIRA, 2014). Outras sete expressões

podem ser comumente encontradas em trabalhos acadêmicos resultando em uma taxonomia. São eles: alinhamento da estrutura (*structure alignment*), contingência estratégica (*strategic contingency*), coalinhamento estratégico (*strategic coalignment*), ajuste estratégico (*strategic fit*), consistência estratégica (*strategic consistency*) e modelo de congruência (*congruence model*), assim pode-se classificar o alinhamento estratégico em sete tipos (SÁTYRO; CONTADOR.; FERREIRA, 2014). Segundo esses autores, torna-se difícil o estabelecimento de um conceito único.

Alves (2016) destaca o estudo realizado por Sátyro, Contador e Ferreira (2014), intitulado: *Afinal, o que é alinhamento estratégico?* Nesse estudo, os autores destacam o conflito na utilização dos termos alinhamento de estratégia (*strategy alignment*) e alinhamento estratégico (*strategic alignment*), em muitos casos, utilizado como sinônimos dentro de um mesmo artigo, sem o devido cuidado de previamente defini-los antes de aplicá-los. Outro agravante é que a partir de 1993 surgiram vários trabalhos na área de tecnologia da informação que acabaram acentuando esse problema, diante da utilização dos termos.

Sátyro, Contador e Ferreira (2014) destaca a diferença entre o conceito de alinhamento de estratégias e o conceito de alinhamento estratégico. Segundo os autores, o alinhamento de estratégias refere-se ao alinhamento das estratégias de vários níveis adotadas pela empresa, geralmente, classificados em três: estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégias funcionais ou operacionais (CONTADOR, 2008). Podem receber outras denominações na academia como: estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia funcional (WHEELWRIGHT, 1984). Enquanto o alinhamento estratégico tem uma atuação abrangente na organização, promovendo interações entre os três níveis, o alinhamento de estratégias pode ser estudado em apenas um dos níveis citados da estratégia (ALVES, 2016).

Aguirre (2013) junto a outros autores definem o alinhamento de estratégias como um trabalho dinâmico e rotineiro. Segundo o autor, deve haver coerência entre as três estratégias com a intenção de estabelecer medidas administrativas que contribuam na competitividade da instituição.

Para Castro (2018) deve existir uma relação harmoniosa entre as estratégias, de forma que o trabalho de uma não prejudique o trabalho da outra. O alinhamento das estratégias busca aumentar a competitividade da instituição, pois sem o alinhamento a instituição poderá desperdiçar recursos, influenciando no seu grau de competitividade (CASTRO, 2018; RIBEIRO, 2018).

Os diversos estudos sobre alinhamento estratégico tentaram explicar a relação existente entre a estratégia corporativa e a estrutura de uma organização. Os estudos de Chandler (1962)

são os que mais se destacam. O autor afirma que a estrutura (em suas várias formas e aspectos) e a estratégia devem estar alinhadas para que uma organização possa atuar de forma sinérgica e estruturada rumo aos seus objetivos (ALVES, 2016). Ao final desses estudos, Chandler (1962) concluiu que a estrutura organizacional deve ser ajustada de acordo com a estratégia de negócios adotada pela empresa (ALVES, 2016). Esses estudos de Chandler mostraram que as empresas que apresentavam alinhamento estratégico tinham um desempenho superior ao das empresas que não eram alinhadas (SÁTYRO; CONTADOR; FERREIRA, 2014; ZACCARELLI et al., 2008).

Dessa forma, Ribeiro (2018) entende que o alinhamento estratégico é resultado da interação entre a estratégia competitiva e as características do ambiente como forma de alcançar os objetivos organizacionais.

Segundo Alves (2016), o modelo *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992) é o que mais se aproxima da ideia de alinhamento entre as decisões estratégicas e as ações operacionais em uma organização. Porém, conforme já explanado, o BSC funciona melhor como um modelo de planejamento estratégico do que como um modelo de posicionamento competitivo que busca na prática, satisfazer os clientes através do alinhamento dos seus processos internos à missão da organização (ALVES, 2016).

Antes de uma empresa despende grande esforço coletivo na execução de tarefas para se atingir um determinado objetivo e meta atrelada, é necessário saber orientar as pessoas e as diferentes áreas, a trilhar o caminho para onde a organização pretende chegar, tarefa essa facilitada quando o alinhamento é priorizado nas decisões estabelecidas no contexto da gestão estratégica (MOREIRA; MUNCK, 2010).

De acordo com Contador (2008), são três os tipos de alinhamento de estratégias que relacionam o aspecto da competitividade. São eles:

- a) Alinhamento da estratégia de negócio com o mercado, chamado de alinhamento externo ou de negócio;
- b) Alinhamento da estratégia operacional à de negócio, explanado de alinhamento operacional interno;
- c) Alinhamento da estratégia operacional ao mercado, destaca-se como alinhamento operacional externo), bem como as suas influências.

Segundo Ribeiro (2018), Porter (1980) tenha sido o primeiro autor a tratar do conceito de alinhamento de estratégia de forma mais objetiva, conforme destaca seu postulado de que

a “vantagem competitiva que a organização adquire é advindo predominantemente do seu posicionamento no mercado”, buscando a liderança em custo, com produtos e serviços diferenciados que agregam valor aos clientes maior que seus concorrentes, atendendo às necessidades e expectativas dos mesmos. Dessa forma, o postulado de Porter se encaixa no conceito de alinhamento externo (RIBEIRO, 2018).

Contador (2008) através de seus estudos empíricos resulta na abordagem de que para a empresa ser competitiva no mercado atuante, necessita de alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe proporcionam vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado, sendo esta, a condição de maior relevância. Segundo Ribeiro (2018), esta abordagem exprime de forma clara, o conceito de alinhamento interno de estratégias, se encaixando no conceito de alinhamento operacional interno.

Contador (2008) concluiu também que somente a escolha dos campos da competição por parte de uma empresa, ou seja, sua estratégia de negócio por si só, não explica porque uma empresa é mais competitiva do que outra, pois o autor identificou em seus estudos que as empresas tanto as mais competitivas como as menos competitivas, competiam em campos semelhantes alinhados ao mercado. Segundo Ribeiro (2018), esta constatação reflete o conceito de alinhamento externo de estratégias.

Segundo Ribeiro (2018), o modelo de campos e armas da competição (CAC) foi o primeiro modelo de alinhamento de estratégias, desenvolvido pelo professor Dr. José Celso Contador com a publicação de seus conceitos centrais em 1995 (CONTADOR, 1995a e 1995b). Esse modelo brasileiro fundamenta-se no alinhamento das armas da competição aos campos escolhidos pela empresa para competir. Contador (2008) declara a Tese desse modelo que conceitua o alinhamento da estratégia competitiva pode ser expresso pela frase: “Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado”.

Castro (2018) afirma que o alinhamento estratégico não tem modelagem bem definida e declarada, sendo uma mistura de diversas abordagens pretendidas pela empresa, ao contrário do alinhamento de estratégias como por exemplo no modelo CAC, que tem o objetivo de aumentar o foco das armas relevantes para os campos escolhidos pela empresa na sua estratégia de negócio.

Para Moreira e Munck (2010), as empresas devem priorizar o alinhamento no contexto das decisões estratégicas, mostrando às pessoas e às diferentes áreas da organização o

caminho certo e orientado a ser percorrido, pois do contrário, os grandes esforços coletivos desprendidos serão desperdiçados.

3REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 BALANCED SCORECARD (BSC)

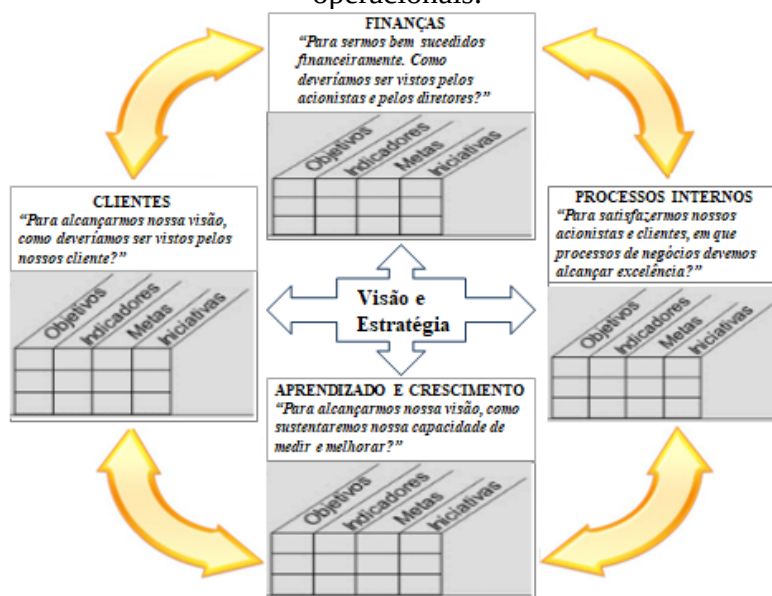
O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu em 1990 como uma ferramenta gerencial com o objetivo de traduzir a missão, a visão de futuro e a estratégia das empresas em um sistema de medição e gestão estratégica em que o desempenho de uma organização é medido de modo equilibrado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira e dos clientes (numa perspectiva externa); e dos processos internos e do aprendizado e crescimento (numa perspectiva interna).

Cada perspectiva trabalha um conjunto de objetivos estratégicos institucionais com suas medidas de desempenho (metas) e indicadores num processo sinérgico com áreas/temáticas de interesse estratégico da instituição, oriundas dos processos mais críticos da organização em estudo. É estabelecida uma relação de causa e efeito nas várias perspectivas, garantindo um encadeamento entre os objetivos, afim de que elas possam ser gerenciadas e validadas, proporcionando o alinhamento de toda a organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

A execução das estratégias é dada através de ações definidas pelas pessoas envolvidas. Esse sistema de medidas permite uma visualização dos resultados de ações passadas em torno de estratégias das organizações, gerando um processo que permite uma tradução da estratégia em termos operacionais através de indicadores operacionais ligados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e o aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

A Figura 9 traz as quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1997) e suas ligações.

Figura 9- Perspectivas do BSC: Estrutura necessária para tradução da estratégia em termos operacionais.

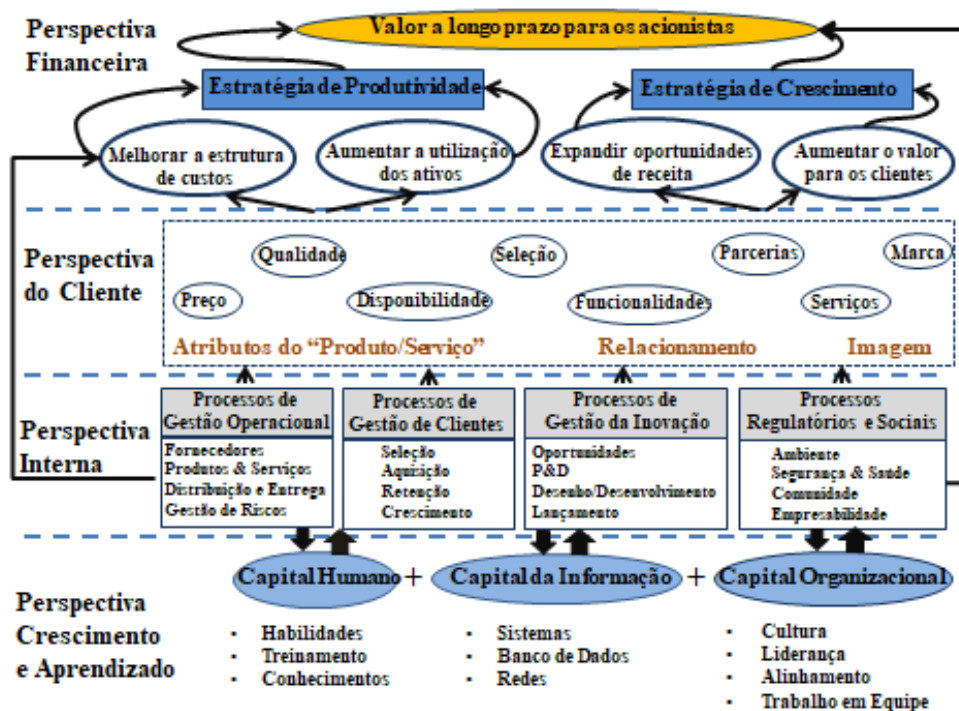


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de sinergia que liga a visão e a estratégia organizacional às operações do dia a dia de forma alinhada e equilibrada (ALAMELU et al., 2014; MACHELA et al., 2019), para esclarecer, comunicar e gerenciar a estratégia, permitindo o estabelecimento de metas individuais e de equipe, assim como alinhar sistemas de informação e sistemas de indicadores de desempenho às estratégias da organização (MIZRAHI; CANEN, 2012).

A relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos presentes nas quatro perspectivas podem ser mais bem visualizados através de um diagrama denominado Mapa Estratégico conforme destaca a Figura 10.

Figura 10- Modelo de Balanced Scorecard com Mapa Estratégico.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

3.1.1 Análise crítica sobre o *Balanced Scorecard*

O BSC tem passado por um processo evolutivo de melhoria, partindo de um simples sistema de medição de desempenho (1990-1996) até a gestão de desempenho (1996-2000), se tornando reconhecidamente, um modelo para planejamento e gestão estratégica (de 2001 até o presente), sendo uma prática globalmente recomendada (SHIIRI; ZOHRABI, 2013; YARMOHAMMADIAN et al., 2013) e utilizada por pesquisadores (MAOEINI et al., 2018). Dessa forma, tem sido usado de várias maneiras, variando do planejamento estratégico à gestão operacional (O'SULLIVAN, 2016).

Apesar dessa evolução, fica claro que algumas organizações ainda o utilizam apenas como um painel de medidas para monitorar o desempenho operacional, sendo mais comumente usado como uma ferramenta de medição, em vez de um sistema de gestão de desempenho integrado (CHONG; LEE, 2007; O'SULLIVAN, 2016).

Apesar do modelo BSC se apresentar de maneira determinística (ou seja, se uma dada sequência de tarefas for adequadamente realizada, a meta estabelecida para um determinado indicador, certamente, será alcançada), não se tem total certeza se todas as relações de causa e efeito estão devidamente alinhadas (FERREIRA et al., 2010).

A dificuldade para a implementação do BSC está no esforço adicional necessário para garantir o adequado alinhamento entre as ações administrativas que devem ser executadas nas perspectivas do aprendizado e crescimento e dos processos internos com aquela relativa ao cliente, não acontecendo de forma automática (PEREIRA, 2010; RAYMUNDO, 2012; COSTI, 2014; OLIVEIRA, 2015; PINTO, 2016; CASTRO, 2018). Além disso, o alinhamento se dá entre os processos internos e a missão da empresa (alinhamento interno) e não com sua estratégia de negócio (alinhamento externo) (RAYMUNDO, 2012). Mas o BSC (KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996, 1997) vê o alinhamento de estratégias como fundamental para o sucesso da empresa (TABOADA, 2013; OLIVEIRA, 2015; RIBEIRO, 2018).

Raymundo (2012) afirma que é esperada uma relação de causa e efeito entre as metas numéricas dos indicadores de desempenho criados por cada objetivo estratégico presentes nas quatro perspectivas. Corroborando com Ferreira et al. (2010), Raymundo (2012) afirma que na prática, não há garantia que ao se atingir as metas nas perspectivas de níveis inferiores, as metas de aumento do retorno sobre o investimento serão atingidas (RAYMUNDO, 2012). Por estas características numéricas, mensuráveis, o BSC é classificado como um modelo quali-quantitativo.

Para Mizrahi e Canen (2012), a relação de causa e efeito dos indicadores de desempenho do BSC pode ser melhorada pela exploração computacional, superando suas limitações analíticas. O software de BSC permitiria o rastreamento e análise instantânea do desempenho organizacional, possibilitando-se o alinhamento ágil de pessoas, processos e tecnologias sobre planos comuns, e com isso, executando e otimizando estratégias organizacionais.

Outra deficiência apontada por Ferreira et al. (2010), é a realização de prognósticos de cenários estratégicos, o qual não apresenta um formalismo na modelagem da incerteza (mensuração de riscos), ou seja, não quantifica as probabilidades de acontecimentos de seus eventos de interesse como forma de atendimento às metas estabelecidas para os objetivos estratégicos e suas relações.

No entanto, dentre vários tipos de indicadores de desempenho existentes, a literatura reconhece o BSC como o sistema de medida de desempenho mais amplamente aceito e o que tem mais se destacado nas últimas décadas (LIRA; NÄÄS, 2016; MAOEINI et al., 2018; O'SULLIVAN, 2016).

Munõz e Riascos (2018) também destaca o papel tático do BSC nas organizações, atuando como um guia que permite determinar o grau de cumprimento de uma série de objetivos vinculados à direção estratégica, avaliada por meio de indicadores de atuação.

O BSC representa uma das notáveis inovações da gestão privada (MUÑOZ; RIASCOS, 2018), tendo o mesmo aplicabilidade em qualquer tipo de organização (PATRÓN NORIEGA; VILLALOBOS DE WEEFFER, 2018). Porém, em nenhum lugar na literatura de Kaplan e Norton estão descritas as condições que uma organização deve ter para poder aplicar o BSC de forma universal (O’SULLIVAN, 2016).

O BSC pode ser adaptado ao âmbito de atuação das instituições públicas, levando em consideração as particularidades que dominam seu desempenho e afetam o grau de cumprimento de seus objetivos, embora existam diferentes opiniões sobre a possibilidade ou não de usar o BSC no setor público (MUÑOZ; RIASCOS, 2018). Porém, essa adaptação tem acontecido através de uma prática "imitativa" que não investiga as diferenças entre gestão pública e gestão privada. (MUÑOZ; RIASCOS, 2018).

Patrón Noriega e Villalobos De Weffer (2018) citam as inovações trazidas por Bastidas e Feliu (2003) para o BSC no setor público através da inclusão das perspectivas da comunidade que envolve variáveis acadêmicas relacionadas às comunidades estudadas, como o aspecto da responsabilidade social corporativa, e do meio ambiente relacionada com assuntos de preservação ambiental.

Uma implantação adequada do BSC resulta em um eficiente alinhamento estratégico com medidas de controle eficazes para os principais objetivos de desempenho em todos os níveis de comunicação da organização (ALAMELU et al., 2014), além de fornecer uma metodologia para o estabelecimento de remunerações, alocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico (MIZRAHI; CANEN, 2012). Toda essa estrutura ajuda na conclusão de projetos dentro do prazo (MACHELA et al., 2019).

Mas segundo O’ Sullivan (2016), essa implantação é afetada pelos três principais tipos de cultura: nacional, ocupacional e governamental. O contexto cultural deve ser considerado ao se projetar um BSC, não podendo utilizar indicadores-chave de performance (KPIs) formais para mudar o comportamento e desafiar as tradições, do contrário, irá encontrar resistência (O’SULLIVAN, 2016). Cabe destacar nesse processo, que as culturas nacionais e ocupacionais frequentemente suplantam a cultura organizacional (O’SULLIVAN, 2016).

Mizrahi e Canen (2012) defende a implantação do BSC dentro de uma perspectiva multicultural, diante das diferentes formas de funcionamento das instituições afim de que se alcancem os objetivos estratégicos traçados em seu planejamento mais amplo, existindo hoje,

um encontro de um conjunto de atores com diferentes características culturais, no funcionamento institucional, possibilitando-se, no dia-a-dia, o diálogo entre esses atores, considerando-se a intersubjetividade, a relatividade de valores e a flexibilidade nas operações, harmonizando a interação destes. O aspecto comunicacional necessário no modelo clássico do BSC converge com o multiculturalismo (MIZRAHI; CANEN, 2012).

O BSC propicia um processo decisório participativo e transparência, possibilitando refutar discriminações e conciliar diferenças e apoiando, assim, a caracterização de um laboratório de cooperação multicultural (MIZRAHI; CANEN, 2012).

Lira e Nääs (2016) destacam o surgimento de dificuldades e dilemas de adaptação durante o *feedback* presente no processo de implantação do BSC em uma instituição privada, sendo necessárias modificações sem perder a essência das suposições do BSC pra o reinício do processo de aplicação do mesmo.

O BSC possibilita aos executivos corporativos saber quais investimentos em pessoas, sistemas e procedimentos são necessários para melhorar o desempenho futuro, medindo suas unidades de negócio e criando valor para clientes atuais e futuros, mantendo o interesse no desempenho de finanças, mas revelando claramente os impulsionadores de valor superior e de desempenho competitivo no longo prazo (YARMOHAMMADIAN et al., 2013; MAOEINI et al., 2018), sendo uma resposta ao controle gerencial tradicional que foca somente na perspectiva financeira e seus benefícios de curto prazo (GARCÍA, 2018; MAOEINI et al., 2018). Mesmo tendo que conviver com a demora na obtenção de dados, e sabendo-se que parte destes dados são qualitativos e subjetivos, deve-se cuidar para que as decisões não sejam tomadas com base em resultados operacionais de curto prazo (MIZRAHI; CANEN, 2012).

Casos de sucesso do BSC são encontrados em organizações onde há comprometimento de seus líderes (MIZRAHI; CANEN, 2012). A comunicação ineficaz entre a gestão e os funcionários está na raiz do motivo pelo qual um BSC não pode ser implantado com sucesso (O'SULLIVAN, 2016).

O sucesso do BSC é mais comum em grandes organizações, pois operam em um mercado muito mais estável, enquanto organizações menores necessitam de respostas mais rápidas e frequentes às mudanças de mercado (O'SULLIVAN, 2016). Mas independente disso, a implementação do BSC continua operacionalmente difícil (O'SULLIVAN, 2016).

O' Sullivan (2016) mostra em seu estudo que apesar da literatura fornecer fatores que levam ao uso bem sucedido do BSC em organizações grandes e pequenas, embora necessários, ainda não são suficientes para garantir o sucesso do mesmo.

Mudanças frequentes de estratégia que requerem revisão do BSC é outro fator relevante que determina o sucesso ou falha de implementação do mesmo (O'SULLIVAN, 2016), apesar de Kaplan e Norton (1996) dá ao BSC essa utilidade. O' Sullivan (2016) afirma a impossibilidade do BSC ser aplicável em ambientes altamente dinâmicos que necessitam de adaptações constantes e mudanças de situações e circunstâncias, ou ainda mais, em certos contextos culturais.

Diante das diversas dificuldades expostas pelo BSC mas claro, não esquecendo seus benefícios como modelo de gestão estratégica, e ao mesmo tempo pegando o “gancho” na fala de O' Sullivan (2016) sobre a aplicação do BSC em ambientes altamente dinâmicos, o mesmo apresenta uma limitação central e estrutural: pois tratar-se de um modelo de planejamento estratégico que não considera explicitamente a possibilidade de obter vantagem competitiva em relação à concorrência, uma vez que não inclui em suas análises a atuação do mercado concorrente (RAYMUNDO, 2012; RAYMUNDO et al., 2013).

Castro (2018) afirma a finalidade estratégica do BSC, mas que não é comumente aplicado para aumentar a competitividade de instituições. Enquanto que no planejamento estratégico consideram-se apenas duas entidades, a empresa e o cliente, a abordagem da vantagem competitiva considera, além desses, também a concorrência.

O BSC tem como objetivo final aumentar o retorno sobre o capital investido da empresa (AGUIRRE, 2013). Esse fato mostra a busca de uma “superação interna”, não comparando seus resultados aos de seus concorrentes do mesmo setor. Dessa forma, o BSC não se caracteriza como um modelo de posicionamento competitivo.

Observa-se que o BSC, quando trata da perspectiva do mercado, considera apenas o cliente.

O modelo BSC se concentra no nível da estratégia operacional e não é por si só, um modelo de estratégia, mas através de seus passos formalmente definidos pode ser bem utilizado para implementar a estratégia competitiva da empresa com decisões sobre ações que possam melhorar os processos internos e a capacitação das pessoas tendo como objetivo primário satisfazer as necessidades do cliente (RAYMUNDO, 2012; AGUIRRE, 2013). O BSC trabalha a concepção que os fatores internos são os responsáveis por gerar competitividade das organizações (TABOADA, 2013). É um plano sistemático de fácil compreensão de suas atividades (RAYMUNDO, 2012). Nesse contexto, “a formulação da estratégia de negócio extrapola a função do BSC” (RAYMUNDO, 2012, p. 67; PINTO, 2016).

Castro (2018) relata que Macriani (2015) em sua pesquisa, sugeriu a utilização do BSC em ambiente competitivo. Mas para isso, a pesquisadora sugere que além de apresentar os fatores internos e suas relações para a satisfação do cliente, a empresa também deve preocupar-se como seus concorrentes fazem o mesmo.

Nessa pesquisa, Macriani (2015) analisou como empresas concorrentes realizam a transmissão da estratégia, da visão e da missão da empresa para as quatro perspectivas do BSC, e como esse mecanismo influencia a estratégia de competição da própria empresa, dando assim ao BSC um papel de influência na estratégia competitiva da empresa.

Essa limitação do BSC dá origem ao problema de pesquisa, que pode ser expresso pela questão seguinte: Como tornar o BSC um modelo para obtenção de vantagem competitiva? E no âmbito do alinhamento estratégico, quais os recursos internos que devemos utilizar para garantir a sua satisfação e fidelização?

A resposta para essa pergunta possa estar na associação do BSC a um modelo de gestão estratégica com ênfase na competitividade como o modelo de Porter ou de Contador (2008) (RAYMUNDO, 2012), se gerando um modelo híbrido para formulação de estratégias competitivas, unindo os construtos estratégicos de ambos os modelos na intenção de se promover de forma eficaz, tanto o alinhamento estratégico interno através da realização mútua dos objetivos estratégicos presentes nas perspectivas dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, como o alinhamento estratégico externo através das ações administrativas presentes nessas perspectivas com foco nas vantagens competitivas de mercado que interessam ao cliente, de forma a facilitar o alcance dos objetivos estratégicos na perspectiva do cliente.

Para Macriani (2015), o BSC pode se tornar um modelo de competitividade se associado ao modelo de campos e armas da competição (CAC) de Contador (2008):

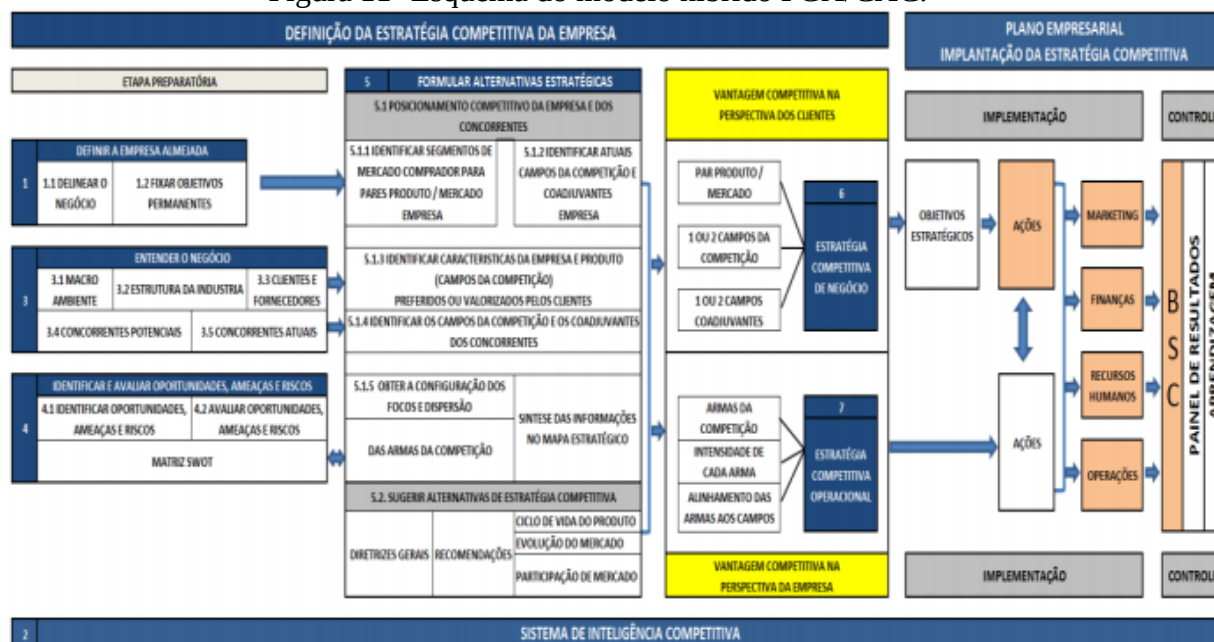
“O modelo CAC supera a dicotomia das duas principais escolas da Teoria da Competitividade (Porter e RBV) dando igual importância aos ambientes externos e internos” (MACRIANI, 2015, p. 129)

“O modelo CAC se sobrepõe ao BSC por gerar estratégia competitiva de negócio e por alinhar de forma automática e menos complexa a estratégia operacional. No entanto o BSC pode apoiar o CAC nas ações necessárias para potencializar as armas da competição, acompanhando os indicadores específicos destas armas”. (MACRIANI, 2015, p. 132).

Acompanhando a ideia de Raymundo (2012), a pesquisadora sugeriu a criação de um modelo híbrido BSC/CAC para a formulação da estratégia competitiva no qual os construtos do CAC seriam utilizados para a geração da estratégia competitiva de negócio e o BSC para

a implementação da estratégia competitiva operacional, conforme trabalho desenvolvido pela autora na proposição de um modelo híbrido para formulação da estratégia competitiva de pequenas empresas, derivado da solução Ferramenta de Gestão Avançada do Sebrae (FGA) e do Modelo de Campos e Armas da Competição (CAC). A Figura 11 apresenta o esquema dessa associação.

Figura 11- Esquema do modelo híbrido FGA/CAC.



Fonte: Macriani (2015).

3.1.2 O BSC aplicado na educação superior

No intuito de compreender a aplicação do BSC na gestão estratégica das IES em todo o Mundo foram identificados na base de dados da Scopus, sem uso de filtros, um conjunto de 20 artigos que destacam a utilização do BSC propondo um sistema de medição de desempenho através de indicadores-chave que retratem os processos críticos das IES nesses estudos. Desses 20 artigos, dois tratam da utilização do BSC em empresas de outros setores, mas com parcerias de IES nos estudos envolvidos.

Assim, esses estudos acabam descrevendo o panorama de utilização do BSC na gestão estratégica do ensino superior em todo Mundo conforme apresenta o Quadro 8.

Quadro 8- Panorama de utilização do BSC na gestão estratégica do ensino superior.

Autor	País
Shiiri e Zohrabi (2013); Yarmohammadian et al. (2013); Rahimnia e Kargozar (2016); Maoeini et al. (2018)	Irã
Suharno (2016); Wijayanti et al. (2017)	Indonésia
O'sullivan (2016)	Emirados Árabes
Mohammad e Lawrence (2016)	Chipre
Alamelu et al. (2014)	Índia
Chong e Lee (2007)	China
García (2018)	Espanha
Chalaris e Gritzalis (2020)	Grécia
Patrón Noriega e Villalobos de Weffer (2018)	Colômbia
Muñoz e Riascos (2018)	Venezuela
Ubillús et al. (2021)	Peru
Lira e Nääs (2016); Ferreira et al. (2010)	Brasil

Fonte: Produção do próprio autor.

A ideia de associação do BSC a outros modelos de gestão estratégica como é proposto por Raymundo et al (2013) nesta pesquisa, ficou evidenciado em grande parte desses artigos.

Yarmohammadian et al. (2013), Alamelu et al. (2014), Shiiri e Zohrabi (2013), Maoeni et al. (2018) e Muñoz e Riascos (2018) creditam o crescimento das IES e a excelência dos serviços oferecidos, através da integração do sistema de medição de desempenho do BSC com a gestão da qualidade.

Wijayanti et al. (2017) e Patrón Noriega e Villalobos De Weffer (2018) afirmam que o sucesso na gestão tecnológica das IES está na identificação de indicadores de desempenho para a governança de TI.

Chong e Lee (2007), Suharno (2016) e Ubillús et al. (2021) destacam a utilização da análise de SWOT para o desenvolvimento de estratégias para as IES estudadas.

Maoeini et al. (2018) e Chalaris e Gritzalis (2020) utilizam técnicas de tomada de decisão multicritério (AHP) afim de determinar indicadores-chave de maior importância para avaliação de desempenho das IES estudadas.

Mizrahi e Canen (2012) e O' Sullivan (2016) utilizam o BSC dentro de uma abordagem multicultural e participativa, considerando as diferentes tradições presentes nas formas de funcionamento das IES.

Jafari et al. (2010) integrou o modelo de gestão estratégica do conhecimento (SKMM) ao BSC para melhorar o desempenho da Organização Iraniana de Indústrias Aeroespaciais Sub-stream (SAIO).

Ferreira et al. (2010) integrou Redes Bayesianas (RB) ao BSC para quantificação das incertezas (riscos) que cercam as tomadas de decisões de especialistas (gestores) na geração de parâmetros estratégicos (objetivos, indicadores, metas e ações) e suas relações (causa e

efeito) para geração de mapas estratégicos em programas de recursos humanos nas unidades que compõem a Agência Natural de Petróleo (ANP) no Brasil. Maeini et. al. (2018) destaca que a avaliação na gestão de desempenho é um fenômeno novo no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos.

Esses estudos mostraram que mesmo utilizado de forma isolada o BSC, se associado a algumas técnicas e ferramentas, especialmente computacionais, conseguem fornecer melhores resultados. São os casos dos *softwares* Cobit 4.1, UTASTAR, Zambra BSC, NVIVO, SPSS e o algoritmo ECO (Edução indireta e Coleta de julgamentos de busca binária), e das técnicas como DEMATEL, modelagem de equações estruturais (SEM) e a TOPISIS. Essas técnicas e ferramentas auxiliam na determinação dos indicadores-chave de sucesso, e na busca de um melhor alinhamento estratégico entre os mesmos, traduzindo informações qualitativas em quantitativas.

Mizrahi e Canen (2012) destacam a contribuição pioneira de Kaplan e Norton (2004) para a gestão estratégica de instituições de ensino através da experiência do Sistema Escolar do Condado de Fulton (FCSS), servindo de modelo para futuras implementações do BSC no campo do ensino. O tratamento de ativos intangíveis e a capacidade de buscar um foco na estratégia desenvolvida dão o aspecto proeminente do BSC, permitindo formas diferentes para as operações em função de particularidades locais ou individuais dos estabelecimentos de ensino, sem ameaçar o melhor desempenho possível (MIZRAHI; CANEN, 2012).

O BSC foi introduzido recentemente nas Instituições de Ensino Superior (IES), se mostrando pouco utilizada (LIRA; NÄÄS, 2016; RAHIMNIA; KARGOZAR, 2016; PATRÓN NORIEGA; VILLALOBOS DE WEEFFER, 2018), e por consequência, em um nível muito baixo de desenvolvimento nessa atividade, devido à falta de conhecimento e familiaridade com esta poderosa ferramenta (PATRÓN NORIEGA; VILLALOBOS DE WEEFFER, 2018).

Lira e Nääs (2016) destacam processos equivocados por parte das IES privadas nas tomadas de decisões, tais como: decisões centralizadas, decisões departamentais, decisões intuitivas e dificuldades de falta de informação e baixo nível tático de engajamento, contribuindo em implicações para a gestão institucional, em especial, a financeira, imprescindível para sua sobrevivência.

No entanto, para as IES públicas sem fins lucrativos, Rahimnia e Kargozar (2016) afirma que as mesmas não enfrentam a pressão de sobrevivência, concentrando seus esforços no atendimento da sua missão e visão através da gestão de desempenho dos seus indicadores operacionais, tendo muito trabalho quando a perspectiva financeira está no topo, cabendo aos

gerentes dessas IES concentrar seus esforços nos recursos humanos e aprimorar suas competências para alcançar a excelência acadêmica, e assim, atrair alunos talentosos.

Suharno (2016) finaliza essa análise, enfatizando a necessidade de se ter um sistema de gestão rigoroso nas universidades, semelhante ao de uma empresa.

3.2 O MODELO CAC – CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

O objetivo desta seção é apresentar os constructos desse modelo na sua forma original, que será utilizado como referencial teórico para o desenvolvimento desta dissertação. Portanto, não se pretende fazer um estudo crítico-analítico sobre esse modelo.

3.2.1 Conceitos gerais sobre o modelo CAC

O modelo CAC nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas clássicas nas que interessam ao cliente como preço, qualidade do produto e variedade do modelo, das que não interessam ao cliente como propaganda, produtividade e rapidez na produção. As primeiras estão relacionadas aos campos de competição, pois o interesse do cliente é o que caracteriza um campo de competição, onde se houver interesse do cliente, haverá competição entre empresas para conseguir a preferência do cliente. As que não interessam ao cliente, mas muito à empresa, são caracterizadas como armas de competição.

Segundo Contador (2012, p. 261), “é um modelo da Teoria da Estratégia Empresarial que tem por objetivo servir de instrumento para a empresa aumentar sua competitividade.” É um modelo quantitativo e qualitativo ao mesmo tempo, fornecendo vantagens sobre outros modelos da Teoria da Competitividade (CONTADOR, 2008).

De acordo com Contador (2012), além da simultaneidade quantitativa e qualitativa do modelo, o mesmo apresenta elementos que o caracterizam também como analógico e simbólico. Qualitativo em razão de vários elementos que o compõe como, campo da competição, arma da competição e alvo das armas. Quantitativo em razão de possuir sete variáveis matemáticas que medem diversos elementos que constituem o modelo. Analógico porque usa um conjunto de propriedades para representar outro conjunto de propriedades. Assim, os diversos conceitos da estratégia são representados pelos elementos que o compõe como, por exemplo, a estratégia competitiva de negócio é representada pelos campos de

competição para cada par mercado/produto; a estratégia operacional é representada pelas armas de competição; e o alinhamento de ambas as estratégias é representada por uma das variáveis matemáticas do modelo (foco das armas em um campo da competição). Simbólico em razão de vários de seus conceitos serem representados por diversas variáveis matemáticas independentes que são utilizadas para testar o impacto em variáveis dependentes do modelo como, por exemplo, o grau de competitividade.

Segundo Contador (2008), a base de concepção e desenvolvimento do modelo CAC está na observação prática do comportamento competitivo entre as empresas, provocando uma reflexão e estabelecendo suas proposições. Este caminho também foi utilizado para a validação experimental do modelo. Nesse processo de validação, o modelo prova ter consistência (isenção de contradições), universalidade e flexível, podendo ser adaptado nos mais diversos casos. Assim, se afirmando como um modelo consistentemente estruturado e com características inovadoras.

O modelo CAC teve seus primeiros passos na Indústria através de pesquisa científica com a publicação do primeiro ensaio sobre o tema em 1990. Em 1995, ainda como um simples modelo qualitativo, dois artigos científicos foram lançados à discussão acadêmica e publicados na Revista de Administração da USP. Um sobre Campos de Competição (1995a) e outro sobre Armas de Competição (1995b) (CONTADOR, 2008). Com o passar dos anos, o modelo foi sendo expandido e aperfeiçoado para vários segmentos econômicos não só da indústria, mas chegando também aos serviços. No campo acadêmico, teve sua maior evolução a partir de 1999 como base de fundamentação para múltiplas dissertações de mestrado (CONTADOR, 2012).

O Modelo CAC possui uma tese que foi comprovada empiricamente, a qual afirma o seguinte: “Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado” (CONTADOR, 2008, p. 109). A vantagem competitiva é alcançada através de armas de competição que atuarão no campo de competição escolhido para cada par produto/mercado do segmento de atuação da empresa, distinguindo dessa forma, as vantagens competitivas que interessam das que não interessam ao cliente (CONTADOR, 2012). Através de pesquisas de campos conduzidas pelo autor do modelo em 12 setores diferentes da economia envolvendo 176 empresas, foi possível comprovar o ganho trazido pelo modelo (CONTADOR, 2012).

Arma de competição é “uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva” (CONTADOR, 2012).

Para Juvenal (2016, p. 18), “retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa e são classificados pela importância e intensidade, sua relevância, semi-relevância e irrelevância para cada campo da competição escolhido”.

De acordo com Contador (2012, p. 52), através das diversas aplicações práticas do modelo CAC, o mesmo conseguiu reunir:

“uma extensa lista de cerca de 300 armas, onde através da metodologia do modelo é possível selecionar, dentre essas 300 armas, um conjunto em torno de 40 a 60 armas que representarão as armas de competição para empresas de um mesmo setor econômico, como por exemplo, indústria de calçados, montadoras de automóveis, bancos comerciais, hospitais, etc”.

O modelo CAC entende que a “competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas” (CONTADOR, 2008, p. 40).

Para Contador (2008), o nível de competitividade de uma empresa está na sustentabilidade de seus resultados. Dessa forma, empresas com maior resultado sustentável se tornam mais competitivas frente a outras empresas com menor resultado sustentável. Isso pode ser mensurado através de um indicador de medida chamado grau de competitividade, o qual realiza esse comparativo de desempenho entre empresas do mesmo segmento de mercado.

Vantagem é definida por Contador (2008, p. 46) como “qualquer fator ou condição de superioridade de uma empresa com relação a uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia”. Já vantagem competitiva é “uma condição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente, propiciando condição de superioridade em relação a um concorrente” (CONTADOR, 2008, p. 47). Ao contrário, quando a empresa direciona esforço e investimento em um elemento que não gera diferenciação competitiva entre empresas concorrentes provoca a chamada desvantagem competitiva (CONTADOR, 2008).

As estratégias organizacionais podem ser classificadas em três níveis:

- a) **Estratégia Corporativa:** é a estratégia aplicada às unidades de negócios ou empresas com uma ou mais filiais, dando direcionamento para cada unidade de negócio ou empresa de como atuar no mercado, seus relacionamentos, uso de recursos e capital, novas atuações e parcerias entre outros aspectos;

- b) **Estratégia Competitiva de Negócio:** é o posicionamento de um produto ou serviço de uma empresa ou unidade de negócio no mercado. O negócio é um conjunto de atividades com objetivo de fornecer um produto;
- c) **Estratégia Competitiva Operacional ou Funcional:** é o posicionamento interno da empresa aplicável nos departamentos ou áreas funcionais. São as ações internas da empresa para atingir a estratégia competitiva do negócio.

O modelo CAC se aplica aos segundo e terceiro níveis e busca alcançar o alinhamento entre as estratégias desses níveis através do alinhamento de campos da competição ao mercado e das armas da competição aos campos.

3.2.2 Campos da Competição e Campos Coadjuvantes

Campo da competição é “o lócus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva” (CONTADOR, 2008, p. 19). O campo da competição é imaginário porque só existe na mente das pessoas (CONTADOR, 2012).

Campos de competição como preço, qualidade do produto, dentre outros representam os atributos do produto e da empresa valorizados pelos clientes, de forma a retratar as possíveis estratégias competitivas de negócio e de posicionamento no mercado, diferenciando as empresas através do campo escolhido para competir (CONTADOR, 2012). A configuração dos campos da competição apresentada pelo modelo CAC é composta por 14 campos agrupados em 05 macrocampos.

Contador durante pesquisa por mais de 15 anos, envolvendo mais de 470 empresas, esses 14 campos da competição se mostraram suficientes para expressar a forma como as empresas competem. Esses campos podem ser combinados para atender às características do produto e as próprias características da empresa. Mas nos diversos estudos de aplicação, o modelo tem se mostrado satisfatório. É um modelo que apresenta flexibilidade, onde os campos podem se adaptar a quaisquer outras situações aumentando ou diminuindo sua quantidade (CONTADOR, 2008).

Contador (2008, p. 60), no entanto, acredita ser possível no futuro, o surgimento de novos campos em razão de novas características dos produtos ou das empresas passarem a ser valorizadas pelo cliente.

Contador (2008, p. 56) assim define que: “competir num campo significa ser, ou almejar ser, melhor que os concorrentes nesse campo da competição, ser a empresa líder nesse campo da competição”.

Além do campo da competição, há também, o campo coadjuvante que são os mesmos 14 campos. O mesmo é definido como "lôcus imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pelas preferências dos clientes ao produto e/ou empresa". Agindo como um campo complementar ao campo principal ou campo da competição nas decisões estratégicas, tornando essas combinações um diferencial estratégico para a empresa (CONTADOR, 2008).

Segundo o modelo CAC, os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio. Assim, a formulação da estratégia competitiva de negócio consiste basicamente na definição do par produto/mercado e na escolha dos campos da competição para cada par produto/mercado. Analogamente, os campos da competição representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado.

O Quadro 9 apresenta o significado de competir em cada campo da competição.

Quadro 9- Significado específico de competir em cada campo da competição (continua).

Campos da competição	Significado
Macrocampo Preço	
Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento do que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
Prêmio e/ou promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes do que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.
Macrocampo Produto (bem ou serviço)	
Projeto do produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as características dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.
Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade do que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.
Diversidade de produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos do que os concorrentes.

Quadro 9- Significado específico de competir em cada campo da competição (conclusão).

Macrocampo Atendimento	
Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento do que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.
Projeto do atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente do que as características do atendimento das empresas concorrentes.
Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade do que a das empresas concorrentes. (Atendimento refere-se à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente).
Macrocampo Prazo	
Prazo de entrega do produto	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor do que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor do que o dos concorrentes. (O ato de atender refere-se à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente).
Macrocampo Imagem	
Imagem do produto e da marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem do que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.
Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade, acionistas e investidores.
Imagem em responsabilidade social	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.

Fonte: Adaptado de Contador (2008).

3.2.3 Par Produto/Mercado

O conceito de par produto/mercado é caracterizado por um produto ou família de produtos atuarem em um determinado mercado. Se o mercado mudar, o par produto/mercado antes definido, também mudará (CONTADOR, 2008).

Existem algumas variações na combinação do produto e o mercado. Uma empresa pode competir em mais de um mercado com o mesmo produto, mas adotando campos de competição distintos para cada mercado. Como pode também concorrer com diferentes produtos em um mesmo mercado adotando estratégias competitivas similares ou distintas para cada mercado.

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

No modelo CAC define-se formalmente

“arma é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas, e a arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizadas pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva” (CONTADOR, 2012, p. 271).

Para uma arma ser considerada de competição, ela deve possuir conteúdo estratégico. As armas da competição podem ser classificadas segundo sua natureza em: armas de planejamento, armas de apoio ou armas administrativas, armas de produção, armas de atendimento e armas de cooperação (CONTADOR, 2008).

Segundo Contador (2008), as armas de cooperação apresentam neutralidade competitiva, contribuindo de forma igual às empresas concorrentes, e ainda colaborando na atuação dos outros tipos de armas.

Barbosa (2014) explica que essa classificação tem como objetivo facilitar a escolha e utilização das armas independentemente do tipo de empresa e setor econômico, já que todas as empresas desenvolvem atividades dessas naturezas citadas.

O alinhamento dos pares produto/mercado junto aos campos da competição e coadjuvantes escolhidos define a estratégia de posicionamento competitivo da empresa, à qual será alcançada através do processo de identificação, definição da intensidade e execução das armas de competição por meio de ações administrativas para atuar nos referidos campos, desenvolvendo a competitividade em cada par produto/mercado (CONTADOR, 2008).

No modelo CAC, o alinhamento das armas de competição selecionadas aos campos de competição escolhidos se dá através de dois axiomas: 1) uma mesma arma serve para competir em mais de um campo; e 2) para competir em um campo são necessárias várias armas (CONTADOR, 2008).

Segundo a relevância para competir em um campo, as armas podem ser classificadas da seguinte forma (Contador, 2012):

- a) **Arma relevante:** arma da competição que proporciona elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir, impulsionando a competitividade da empresa e que deve ter alta intensidade em sua utilização;

- b) **Arma irrelevante:** não propicia vantagem competitiva a ela nem no seu campo da competição nem no campo coadjuvante e deve ter baixa intensidade em sua utilização, exigindo pequeno investimento. Porém, são armas que a empresa necessita manter para sustentar suas operações;
- c) **Arma semi-relevante:** proporciona mediana vantagem competitiva a ela no seu campo da competição e deve ter intensidade média em sua utilização, não se justificando um alto investimento.

Para classificar uma arma quanto a sua relevância para um dado campo da competição, o modelo CAC utiliza duas técnicas: a) matriz de priorização das armas; e o b) índice de *Nihans* (CONTADOR, p. 92, 2008).

A matriz de priorização contém todas as armas da competição descritas tanto nas linhas como nas colunas, apresentando dessa forma, um formato quadrado. Cada arma é comparada com as demais em termos de importância numa escala de pesos conforme Quadro 10. Dessa forma, as armas mais importantes somarão mais pontos, gerando um *ranking* de relevância para o campo da competição analisado.

Quadro 10- Classificação de importância das armas da competição.

Pesos	Importância da arma da competição
-2	Muito menos importante
-1	Menos importante
0	De igual importância
+1	Mais importante
+2	Muito mais importante

Fonte: Adaptado de Contador (2008).

Como a comparação das armas pode acontecer tanto no sentido de cada arma da linha com todas as armas das colunas como vice-versa, será gerada uma matriz diagonalmente simétrica, de sinal trocado, e de soma nula (coluna S).

O índice de *Nihans* só é aplicável a números positivos, sendo necessário adicionar uma constante (Y) aos valores dos pesos de cada arma na coluna soma (S), transformando os números negativos em positivos, e acentuando os valores dos números já positivos. Os resultados dessas somas devem ser registrados em uma coluna denominada X ($S + Y$).

Diante do número de pontos obtidos por cada arma, as mesmas são separadas em três grupos (armas relevantes, armas semi-relevantes e armas irrelevantes) através do índice de Nihans.

O índice de Nihans se dá através do quociente da soma dos quadrados dos pontos obtidos por cada arma pelo somatório desses pontos.

Segue a expressão (1) matemática para o índice de Nihans conforme Figura 12.

Figura 12- Expressão matemática para o índice de Nihans.

$$N = \frac{\sum_{i=1}^n X_i^2}{\sum_{i=1}^n X_i} \quad (1)$$

Fonte: Barbosa (2014).

Onde:

N – índice de Nihans;

X_i – número de pontos obtidos pela arma i ;

n – número de armas da competição.

Com base no índice de Nihans calculado para o conjunto de armas, segue-se o seguinte procedimento para classificação dos grupos:

- 1º) As armas com $X_i \geq N$ são consideradas relevantes (n_1);
- 2º) Para o restante das armas ($n-n_1=n_2$), é calculado um novo índice de Nihans (N_1). Assim, as armas com $X_i \geq N_1$ são consideradas semi-relevantes;
- 3º) As armas restantes ($n-n_1-n_2=n_3$) são consideradas irrelevantes.

A Tabela 1 apresenta o exemplo de uma matriz de priorização (forma parcial) da área de sistemas de informação como forma de sintetizar o processo de determinação da relevância das armas da competição.

Tabela 1- Exemplo de matriz de priorização para soluções de sistemas de informação aplicada à grande indústria de manufatura no campo da competição em preço.

	CRM	SEM	ERM	SCM	CPFR	ECR	PLM	(S)	X=[S+(Y=56)]	(X) ²	N = (X)2 / (X) e N1 (Dados restantes)	ARMAS RELEVANTES (n ₁), SEMI-RELEVANTES (n ₂) E IRRELEVANTES (n ₃)
CRM		-2	1	-1	-2	-2	-1	-9	47	2209	47	n ₃
SEM	2		2	1	0	0	1	31	87	7569	87	n ₁
ERM	-1	-2		-1	-2	-2	-1	-15	41	1681	41	n ₃
SCM	1	-1	1		-1	-1	0	16	72	5184	72	n ₁
CPFR	2	0	2	1		1	1	33	89	7921	89	n ₁
ECR	2	0	2	1	-1		1	29	85	7225	85	n ₁
PLM	1	-1	1	0	-1	-1		16	72	5184	72	n ₁
PDM	-1	-2	-1	-1	-2	-2	-1	-21	35	1225	35	n ₃
CAD	1	-1	1	0	-1	-1	0	8	64	4096	64	n ₂
CAM	2	0	2	1	0	0	1	31	87	7569	87	n ₁
ERP	-1	-2	0	-1	-2	-2	-1	-8	48	2304	48	n ₃
d.minin	0	-1	0	-1	-2	-2	-2	-16	40	1600	40	n ₃
DW	-1	-2	-1	-2	-2	-2	-2	-34	22	484	22	n ₃
an.multi	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	8	64	4096	64	n ₂
e-procu	2	0	2	1	0	1	1	33	89	7921	89	n ₁
e-sourci	2	0	2	1	0	1	1	35	91	8281	91	n ₁
Leilão	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	3	59	3481	59	n ₂
leilão re	2	0	2	1	0	0	1	33	89	7921	89	n ₁
Market	1	-1	1	0	-1	-1	-1	4	60	3600	60	n ₂
Portal	0	-2	0	-2	-2	-2	-1	-17	39	1521	39	n ₃
CMS	0	-2	-1	-2	-2	-2	-1	-25	31	961	31	n ₃
e-learn	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	8	64	4096	64	n ₂
PKI	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-43	13	169	13	n ₃
Firewall	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-40	16	256	16	n ₃
Biometr	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-43	13	169	13	n ₃
Workflo	0	-1	1	-1	-1	-1	-1	-5	51	2601	51	n ₂
BPM	0	-1	1	-1	-1	-1	-1	-5	51	2601	51	n ₂
EAI	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	-7	49	2401	49	n ₂
	9	-31	15	-16	-33	-29	-16	0	1.568	104.326	N>=66/N 1>=49	

Fonte: Adaptado de Contador (2005).

Uma empresa pode competir no campo da competição preço através da arma programação de produção, por exemplo, desde que o programa de produção ofereça alta produtividade para obter baixo custo, evitando ao máximo as paradas de máquinas e pessoal as quais geram custos maiores. Como também, para competir no campo prazo de entrega, a programação da produção precisa também ter alta velocidade de produção, e o programa da produção deve evitar ao máximo as paradas da produção.

Com os objetivos de ter alta produtividade e alta velocidade de produção, a arma programação da produção acaba gerando dois objetivos diferentes conforme ilustrado na Figura 13.

Figura 13- Modelo conceitual de inter-relação entre armas, campos e alvos.

<i>Armas da competição (origem das VC)</i>	<i>Alvos da armas (indicadores desempenho)</i>	<i>Campos da competição (vantagens competitivas)</i>	<i>Grau de competitividade (indicadores de resultado)</i>
Programação da produção CEP Projeto de embalagem SAC CRM	Produtividade Qualidade no processo Flexibilidade Novidade Qual. no processo Velocidade	Preço Qualidade do produto Diversidade de produtos Projeto do produto Qualidade do atendimento Novas formas atendimento Prazo de entrega Prazo de atendimento	Variação absoluta ou percentual do: – faturamento; ou – receita líquida, ou – volume de produção. – rentabilidade

Fonte: Contador (2008).

Diante dos conceitos já compreendidos de armas e campos da competição, e o entendimento inicial sobre o conceito de alvos das armas, e suas relações com os campos da competição, Contador (2012, p. 282) resumiram os seguintes princípios:

- O alvo das armas é o elo entre uma arma da competição e um campo da competição;
- Há pelo menos um alvo das armas associado a cada campo da competição e pelo menos um campo da competição associado a um alvo das armas;
- O alvo das armas é determinado pelo campo da competição;
- Uma mesma arma tem alvos diferentes para diferentes campos da competição;
- Várias armas podem ter um mesmo alvo;
- As armas da competição da empresa devem mirar o alvo associado ao campo da competição escolhido pela empresa.

No Quadro 10 estão os alvos relativos à natureza de cada campo da competição e campo coadjuvante.

Quadro 10- Alvos relativos dos campos de competição e coadjuvantes.

Campo da competição	Alvo relativo ao campo da competição	Alvo relativo ao campo coadjuvante
Competição em preço: 1. Preço propriamente dito 2. Condição de pagamento 3. Prêmio e/ou promoção	Produtividade Produtividade Produtividade	Produtividade Produtividade Produtividade
Competição em produto: 4. Projeto do produto 5. Qualidade do produto 6. Diversidade de produtos	Novidade Qualidade no processo Flexibilidade	Diversos Qualidade no processo Flexibilidade
Competição em atendimento: 7. Acesso ao atendimento 8. Projeto do atendimento 9. Qualidade do atendimento	Acessibilidade Novidade Qualidade no processo	Acessibilidade Diversos Qualidade no processo
Competição em prazo: 10. Prazo de entrega do produto 11. Prazo de atendimento	Velocidade Velocidade	Velocidade Velocidade
Competição em imagem: 12. do produto e da marca 13. de empresa confiável 14. em responsabilidade social	Desejabilidade Confiabilidade Responsabilidade social	Confiabilidade Confiabilidade Responsabilidade social

Fonte: Adaptado de Contador (2008).

3.2.5 As variáveis quantitativas do Modelo CAC

O modelo CAC possui sete variáveis matemáticas as quais são utilizadas no processo de formulação da estratégia competitiva da empresa. Essas variáveis são divididas em três grupos: duas variáveis primárias; três variáveis fundamentais; e duas variáveis terciárias.

As variáveis primárias são obtidas de dados oriundos da empresa. São elas:

- a) **Grau de Competitividade:** é a variável que mede a competitividade de uma empresa em relação a um grupo de empresas do mesmo segmento econômico. O grau de competitividade pode ser calculado por variação absoluta ou percentual num dado período de tempo (geralmente quatro ou cinco anos) referente a um indicador de mercado como: faturamento; receita líquida; volume de produção; ou outro indicador de mercado acrescido da rentabilidade.
- b) **Intensidade da Arma:** indica o nível de excelência com que a arma da competição é utilizada pela empresa. Segundo Contador (2012, p. 286), “é entendida também como o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma ou a potência e alcance de uma

arma.” Se apresenta como uma variável discreta, sendo avaliada numa escala de 1 a 5. O valor 1 é a menor intensidade e o valor 5 é a maior intensidade. A arma não sendo utilizada pela empresa adota-se valor zero.

As variáveis fundamentais “medem o alinhamento das armas ao campo da competição e são construídas em função da intensidade da arma e de um dado campo da competição.” (BARBOSA, 2014, p. 60). São elas:

- c) **Intensidade média das armas:** “é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, tanto as relevantes, quanto as semi-relevantes e as irrelevantes” (CONTADOR, 2008, p. 118). Mede os esforços de aprimoramento do conjunto de armas da competição da empresa diante da aplicação dos fundamentos do Controle de Qualidade Total, independente do campo da competição escolhido. É uma variável contínua cujo valor fica definido no intervalo de 0 a 5;
- d) **Foco:** “é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir” (CONTADOR, 2008, p. 118). O cálculo se dá através do quociente entre a intensidade média das armas relevantes pelo valor 5 (máximo valor da escala da intensidade da arma). É também uma variável contínua cujo valor fica definido no intervalo de 0 a 1. O valor 1 será quando todas as armas relevantes para um dado campo da competição tiverem intensidade máxima. De acordo com Contador (2008), o valor obtido no foco retrata o nível de competitividade da empresa;
- e) **Dispersão:** “é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva” (CONTADOR, 2008, p. 117). O cálculo se dá através do quociente entre a intensidade média das armas irrelevantes pelo valor 5. É uma variável contínua também definida no intervalo de 0 a 1. O valor será 1 quando todas as armas irrelevantes para um dado campo da competição tiverem intensidade máxima. Apresenta finalidade oposta à variável foco. Pois quanto menor for a intensidade das armas irrelevantes, menor será a dispersão e assim, esforços e recursos serão menos desperdiçados pela empresa, tornando-a mais competitiva.

As variáveis terciárias são obtidas a partir de valores das variáveis fundamentais. A estratégia competitiva do negócio é orientada pelas variáveis terciárias diante dos campos da

competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa para competir. As variáveis terciárias são:

- f) **Aproveitamento:** Mede a capacidade competitiva da empresa. O valor é dado pela diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição em um dado campo da competição. Quanto maior a diferença entre foco e dispersão, significa que esforços e recursos serão menos desperdiçados pela empresa, tornando-a mais competitiva;
- g) **Poderio Competitivo:** Mede o poder competitivo da empresa. O valor é dado pela média dos valores dos focos nos campos da competição e coadjuvantes adotados pela empresa para competir.

Como pode ser percebida, a variável primária “intensidade da arma” é o ponto de partida para a aplicação do Modelo CAC. Já que todas as variáveis fundamentais e terciárias precisão dela para serem obtidas.

3.2.6 Validação da Tese do Modelo CAC

O modelo foi validado através de 12 pesquisas realizadas em 176 empresas de variados ramos da indústria e dos serviços. Onde para a comprovação da veracidade da tese do modelo, foram formuladas hipóteses representadas pelos seus conceitos e realizado os testes dessas hipóteses. Para isso, utilizou-se da estatística e da ciência do conhecimento para a comprovação dessas hipóteses (CONTADOR, 2012).

A Tese e respectivas hipóteses para validação do modelo CAC são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11- Tese e hipóteses para validação do modelo CAC.

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

Fonte: Adaptado de Contador (2008).

As pesquisas demonstraram estatisticamente que 79% das causas do fenômeno da competitividade são realizadas pela administração do foco. Assim, o foco é fator determinante para a competitividade das empresas (CONTADOR, 2008).

Os resultados também demonstraram que a dispersão não apresenta influência sobre o grau de competitividade da empresa (grau de explicação de 0,167). Enquanto que a intensidade média das armas (IMA) apresentou um coeficiente de correlação Pearson de 0,67 com o grau de competitividade.

Nesse último resultado a coerência, pois no cálculo da intensidade média das armas é levada em consideração tanto a intensidade das armas relevantes como das irrelevantes, prevalecendo nesse caso, as armas relevantes. E fica evidente, que a empresa ao intensificar suas armas, também estará elevando o seu foco (CONTADOR, 2012).

A Tabela 2 mostra o resultado das pesquisas com relação às variáveis fundamentais de forma a validar a tese do modelo.

Tabela 2- Variáveis fundamentais para a validação da tese.

Setor Econômico	Quantidade Empresas	Coeficiente Correlação r			Nível de Significância α		
		IMA	Foco	Dispersão	IMA	Foco	Dispersão
1. Indústria têxtil e couro – BR	11	0,57	0,81	-0,04	0,205	0,024	-0,202
2. Serviço assistência técnica – BR	15	0,76	0,84	0,67	0,002	0,002	0,005
3. Vinícola de São Roque - SP	12	0,78	0,90	0,41	0,031	0,012	0,409
4. Calçadista Vale dos Sinos – RS	14	0,84	0,83	0,86	0,003	0,001	0,006
5. Indústria Têxtil Americana – SP	16	0,91	0,97	0,42	0,035	0,018	0,419
6. Indústria calçadista de Jaú – SP	30	0,32	0,91	0,29	0,014	0,010	0,001
7. Transporte aéreo de passageiros	8	0,66	0,85	0,56	0,017	0,034	0,016
8. Concessionárias Chevrolet – SP	13	0,52	0,89	0,25	0,043	0,002	0,100
9. Joalherias (varejo) – SP	13	0,74	0,92	0,27	0,002	0,002	0,108
10. Indústria fibras químicas – BR	12	0,61	0,96	0,25	0,021	0,001	0,442
11. Refeições p/ coletividade – BR	16	0,69	0,87	0,54	0,001	0,001	0,014
12. Confeções (varejo) – SP	16	0,63	0,93	0,43	0,048	0,002	0,225
Total de empresas e média do r	176	0,669	0,890	0,490			
Coeficiente de explicação (r^2)		0,448	0,792	0,167			

Fonte: Adaptado de Contador (2008).

Através das pesquisas, a visão estratégica do modelo CAC pode ser observada sob dois aspectos: 1) a influência da estratégia competitiva de negócios através dos campos da competição e campos coadjuvantes da competição de cada par produto/mercado na competitividade da empresa; 2) como também, da influência da estratégia operacional através da atuação no foco, na dispersão e na intensidade média das armas sobre a competitividade da empresa (CONTADOR, 2008).

O modelo CAC é considerado universalmente aceito em razão do poder de adequação às necessidades e características de cada empresa. Como também não é um modelo completo e acabado, apresenta flexibilidade de adequação a mudanças estratégicas nos quais clientes ou empresa venham a valorizar um produto ou uma nova característica da empresa como forma de readequá-los em novos campos (CONTADOR, 2008).

3.2.7 Formulação da Estratégia Competitiva do Modelo CAC

O modelo CAC fornece um procedimento descritivo que leva a formulação da estratégia competitiva de uma empresa. Esse procedimento, de acordo com Contador (2008), está fundamentado nos seguintes passos, que asseguram o atendimento dos quatro condicionantes da competitividade (Hipótese 3, Quadro 11).

1º) Definir a empresa almejada

Delinear o negócio através da definição do ramo da empresa, dos pares produto/mercado, dos recursos disponíveis como também, fixar os objetivos permanentes da empresa descritos na missão, valores, visão de futuro com o objetivo de suprir as necessidades, desejos e expectativas dos clientes e do mercado, esclarecendo as competências necessárias de forma simples e objetiva.

2º) Estruturar o sistema de inteligência competitiva

É a capacidade da empresa compreender o seu funcionamento e ambiente empresarial de forma estruturada. Identificando oportunidades e ameaças, assessorada por um sistema de informação para coleta, seleção, análise e distribuição das informações como forma de colaborar na geração do grau de competitividade e formulação de estratégias competitivas para a empresa.

3º) Entender o negócio

Entender o negócio significa entender o macro ambiente da empresa composto pelo ambiente político, social, econômico, tecnológico, jurídico, demográfico, cultural e ecológico. A empresa precisa entender seus clientes, e fornecedores como também, identificar e entender seus concorrentes atuais e potenciais e de onde surgem ou poderiam surgir concorrentes futuros. A empresa deve dotar de conhecimentos prévios acumulados para agir de forma antecipada a um concorrente, a uma ameaça ou a um risco.

4º) Identificar e avaliar as oportunidades, riscos e ameaças

Significa estar atento e monitorando constantemente o mercado e seus processos de forma a identificar e avaliar novos fatos dentro do ambiente empresarial como o surgimento de oportunidades, riscos e ameaças.

5º) Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes pelo modelo CAC

De acordo com Contador (2012), para se identificar o posicionamento competitivo da empresa e de seus concorrentes como forma de obter vantagem competitiva, é necessária a realização de algumas ações sequenciadas como:

- 5.1) A identificação dos pares produto/mercado;
- 5.2) Para cada par produto/mercado, identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa;
- 5.3) Para cada par produto/mercado, identificar as características do produto e da empresa valorizados e de preferência pelos clientes;
- 5.4) Para cada par produto/mercado, obter a configuração das variáveis foco e dispersão das armas da competição nos campos da competição e nos campos da competição coadjuvantes.

6º) Formular a estratégia competitiva de negócio pelo modelo CAC

Segundo Juvenal (2016, p. 44), “No modelo CAC se sugere para pesquisa a utilização de um questionário sobre os campos da competição, para apurar a opinião de algumas pessoas, uma análise semiótica para pesquisa sobre percepção dos clientes e técnicas de marketing para verificar as características dos concorrentes e a síntese da intensidade das armas”.

A utilização de um mapa estratégico é uma forma de sintetizar as informações do processo de formulação da estratégia competitiva de negócio com a configuração dos focos e dispersões para cada par produto/mercado (JUVENAL, 2016).

Um exemplo de mapa estratégico pode ser visto na Tabela 3.

Tabela 3- Exemplo de Mapa Estratégico.

Campo da competição	Projeto do Produto	Preço	Imagem da Empresa Confiável	Poder Competitivo
Valorizados pelos clientes	1º	2º	3º	
Concorrente A (visão dos gestores)	3º	2º	1º	
Concorrente B (visão dos gestores)	3º	1º	2º	
Atuais	3º	1º	2º	
Identificados				
No delineamento do negócio	X			
No objetivo permanente	X			
No entendimento do negócio	X			
Variáveis				
Foco	0,44	0,2	0,38	
Dispersão	0,42	0,31	0,31	
Aproveitamento	0,02	0,1	0,07	
Posto do Foco	2º	3º	1º	
Poder Competitivo				0,51
Decisão Estratégica – Após a Redefinição da Estratégia Competitiva				
Campos escolhidos	1º		2º	
Foco	0,87		0,76	
Dispersão	0,85		0,88	0,81
Aproveitamento	0,31		0,25	

Fonte: Adaptado de Contador (2008).

Contador (2008) sugere 10 diretrizes gerais para a formulação estratégica competitiva do negócio e consequente, escolha dos campos da competição e coadjuvantes. Para isso, os dirigentes através de um processo decisório, devem decidir quais diretrizes utilizar. Pois algumas diretrizes são incompatíveis entre si. As diretrizes gerais são as seguintes:

- Diretriz 1 - escolha dos campos da competição e os campos coadjuvantes conforme ordem de valorização dos clientes;
- Diretriz 2 - a escolha do subconjunto de campos que possua maior poderio competitivo de acordo com valores decrescentes dos focos;
- Diretriz 3 – compete a empresa decidir por confrontar ou esquivar-se da análise comparativa com as concorrentes;
- Diretriz 4 – escolha dos campos na ordem decrescente do aproveitamento, onde prevalecem o alto foco e a baixa dispersão;
- Diretriz 5 – buscar não eleger campos da competição incompatíveis onde podem conter armas iguais com alvos diferentes;
- Diretriz 6 – compete a empresa decidir por fazer uso do produto coadjuvante;
- Diretriz 7 – o nível de satisfação dos concorrentes é considerado na formulação da estratégia competitiva do negócio;

- h) Diretriz 8 – o nível de turbulência ambiental também deve ser considerado na formulação da estratégia competitiva do negócio;
- i) Diretriz 9 - avaliar as alternativas estratégicas de competição e as estruturas disponíveis (recursos);
- j) Diretriz 10 – verificar se a estratégia formulada converge para o alcance da missão, valores e visão de futuro da empresa.

7º) Decidir a estratégia competitiva de negócio

Os líderes e gestores da empresa dentro de suas percepções e capacidades técnicas e profissionais deverão decidir pela estratégia competitiva de negócio a ser adotada através da seleção de alternativas de estratégias disponíveis, tomando por base mapas e tabelas com informações sintetizadas.

8º) Definir as estratégias competitivas operacionais

Como já destacado, a estratégia operacional está relacionada às armas da competição. O processo de definição da estratégia competitiva operacional está fundamentado na variável foco. Por meio de medidas administrativas é possível aumentar a variável foco.

9º) Implementar a estratégia competitiva

A implementação da estratégia competitiva de negócio se dá de fato pela implementação das estratégias operacionais por serem medidas concretas.

Definidas as intensidades das armas para alcançar os novos valores do foco e da dispersão, falta somente a implementação de um plano de ação contendo medidas administrativas para alcançar esses valores. Medidas que passam pela reavaliação dos projetos de seus produtos se estão de acordo com a formulação da estratégia; implantação de um modelo de gestão participativa como forma de participação e comprometimento das pessoas; reavaliação dos custos produtivos diante da formulação da estratégia; integrar melhor as áreas de tecnologia e as áreas de mercado da empresa como forma de resposta mais rápida às exigências do mercado; analisar o processo de negócio da empresa como forma de

aperfeiçoar a cadeia logística produtiva da empresa; garantir a real implantação e consolidação dos objetivos como forma de atingir as metas traçadas.

10º) Controlar os resultados da estratégia adotada

O controle da estratégia se dá tanto pelo ambiente interno da empresa através da avaliação de seus processos como também pelo ambiente externo, analisando o comportamento e as ações de seus concorrentes, em especial, o comportamento de seus clientes como forma de direcionar a formulação da estratégia competitiva de negócio.

O modelo CAC foi desenvolvido e aplicado inicialmente em ambientes competitivos. Mas com o passar do tempo, ambientes não competitivos como instituições e órgãos públicos sem fins lucrativos começaram a adotar o modelo trazendo o elemento da competitividade para seus planejamentos estratégicos e promovendo o alinhamento estratégico em sua essência.

3.3 ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OS TRÊS MODELOS DA TEORIA DA VANTAGEM COMPETITIVA – PORTER, RBV E CAC

Este estudo comparativo tem por objetivos:

- a) Analisar a abordagem de cada corrente dentro dos aspectos da teoria da estratégia competitiva;
- b) Fornecer um panorama teórico amplo da utilidade e da aplicabilidade de cada abordagem na formulação de estratégias competitivas de negócio e operacionais para qualquer instituição/empresa em estudo;
- c) Justificar a escolha de um modelo de gestão estratégica com ênfase na competitividade que “complete” as carências do modelo BSC apontadas no item 3.1.1;
- d) Associar o modelo escolhido ao BSC para a construção de um modelo híbrido a fim de garantir um melhor atendimento dos objetivos estratégicos na perspectiva do cliente, orientados pelos objetivos permanentes da instituição.

As correntes da Organização Industrial (OI) que fundamenta o modelo de Porter (1979, 1980) e da visão baseada em recursos (RBV) de Barney (1991) são as mais utilizadas no

desenvolvimento de estratégias empresariais que visam a obtenção de vantagem competitiva (ALVES, 2016; MITIDIERO, 2018).

Os modelos de Porter e da RBV apresentam um forte apego teórico, filosófico e de ideias bastante abrangentes (aplicável a qualquer tipo de empresa) são amplamente aceitos no mundo acadêmico e empresarial, fornecendo conceitos importantes para análise do fenômeno da competitividade, porém seus construtos não auxiliam muito na proposição de um método com ferramentas e passos bem definidos para a formulação da estratégia competitiva das organizações, e são carentes de comprovação empírica (RAYMUNDO, 2012; RAYMUNDO et. al., 2013). Porém, esses modelos servem de referência conceitual na tentativa de buscar esse método (ANDRADE, 2015).

Como podem ser observados nas Figuras 08 e 10, os roteiros esboçados por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) com base nos conceitos de Porter e da RBV não fornecem um nível de detalhe que favoreça a operacionalização dos mesmos, sendo necessário um grande esforço adicional para gerar um procedimento padronizável (OLIVEIRA, 2015).

O modelo de Porter apresenta uma abordagem de “fora para dentro” da organização, enquanto o modelo da RBV tem sua abordagem de “dentro para fora”, se apresentando nesse formato como excludentes, e inibindo qualquer possibilidade de exploração conjunta e recíproca complementariedade (WERNERFELT, 1984; MAHONEY; PANDIAN, 1992; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; SPANOS; LIOUKAS, 2001).

Apesar da RBV ser um contraponto do modelo de Porter, vários autores os têm como modelos complementares, uma vez que buscam alcançar vantagem competitiva sustentável (RAYMUNDO, 2012). Segundo o autor, são classificados como modelos qualitativos.

Segundo Raymundo (2012), Porter dá maior importância às decisões da estratégia de negócio em detrimento às decisões sobre a estratégia operacional, sendo esta última tratada de modo vago e informal. Na visão de Porter, a estratégia operacional não é tida como implementadora da estratégia de negócio, mas como um complemento (RAYMUNDO, 2012). Porter não acredita que a estratégia operacional seja fundamental na elaboração da estratégia competitiva (TABOADA, 2013).

No trabalho da estratégia operacional, ele sugere analisar a cadeia de valores para reduzir custos operacionais, mas não se envolve em delinear esse processo (TABOADA, 2013). Na visão de Porter (1991), a heterogeneidade dos recursos de uma firma é insignificante, declarando a mobilidade entre elas. Assim, não influenciando no aspecto da vantagem competitiva (PORTER, 1991). Seu modelo não mostra como integrar ambas as

estratégias, ou seja, não se preocupa em identificar o alinhamento entre estas estratégias (RAYMUNDO, 2012).

Em contraposição, o modelo RBV se concentra na estratégia operacional da empresa, analisando os recursos com maior valor estratégico, localizando nesses, competências que são identificadas com atividades-fim desenvolvidas por uma ou mais áreas funcionais da empresa, a diferenciando de seus concorrentes, criando assim vantagens competitivas sustentáveis (RAYMUNDO, 2012; ANDRADE, 2015).

Na prática, o modelo não mostra como identificar esses recursos individuais de maior valor estratégico e como chegar até as atividades-fim, tornando vago o processo de formulação da estratégia competitiva operacional da empresa (RAYMUNDO, 2012; ANDRADE, 2015). Além disso, a RBV prioriza a identificação de recursos menos mensuráveis e identificáveis com maior poder estratégico (RAYMUNDO, 2012; ANDRADE, 2015). Essa característica dificulta ainda mais a formulação da estratégia operacional, tornando esses recursos não observáveis, impossibilitando de serem medidos com exatidão e de serem empiricamente verificados (LADO et. al., 2006).

Na análise do ambiente externo, a RBV não apresenta uma formulação formal da estratégia de negócio, busca a identificação de um setor (indústria) que apresente oportunidades que possam ser exploradas pelas capacitações e competências essenciais da empresa, melhor utilizando seus recursos, e assim surge a estratégia de negócios (RAYMUNDO, 2012; ANDRADE, 2015).

A deficiência apresentada no processo de formulação da estratégia operacional e da praticamente inexistência da formulação estratégica de negócio dificultando sua implementação na prática, é aberta discussão se a RBV pode ser classificada como um modelo de posicionamento (RAYMUNDO, 2012).

Diante do exposto até o momento, fica evidenciado que o alinhamento de estratégias nos modelos de Porter e da RBV ocorre de forma virtual e não é claro como obtê-lo (ANDRADE, 2015).

Castro (2018) corrobora com a ideia que a RBV não apresenta uma estrutura para a estratégia competitiva, e ainda acrescenta algumas outras deficiências como: a avaliação dos recursos internos é realizada seguindo o pensamento unilateral do dirigente da empresa e; o estudo de previsão de mercados é precário, pois não considera a influência do setor em que a empresa está inserida.

Para Raymundo (2012), a principal dificuldade do modelo RBV está na identificação de recursos que sejam ao mesmo tempo valiosos, raros, de difícil imitação e insubstituíveis.

Segundo o autor, seria necessário um procedimento para essa tarefa, mas o modelo não disponibiliza.

Segundo Conner (1991) e Asad (2011), a fonte de vantagem competitiva sustentável pode estar ligada a exclusividade de seus produtos (recursos), considerando únicos e diferenciados (PORTER, 1979, 2008; BARNEY, 1991, 2001a, 2001b), ou à obtenção de uma posição de baixo custo comparado aos concorrentes (PORTER, 1980). Dessa forma, a empresa assumiria lucros superiores aos seus concorrentes por um período de tempo prolongado (1985).

Spanos e Lioukas (2001) apresentam lógicas diferentes para o entendimento da rentabilidade empresarial por parte das duas teorias. Para os autores, Porter (1980) tem como base o monopólio do setor, enquanto a RBV se baseia na eficiência dos fatores de produção, mas sendo colocados como aspectos complementares no propósito de integração das duas perspectivas. Ou seja, depende tanto dos fatores estruturais do seu setor de atividades como de seus fatores internos (MITIDIERO, 2018).

Em uma relação técnica e próxima da RBV, Porter (1991) afirma que a vantagem competitiva de uma empresa só será obtida quando o posicionamento for baseado na cadeia de valores únicos da empresa. Nesse entendimento, a cadeia de valor das atividades de Porter (1991) representa os recursos e capacidades valiosas e distintas, consideradas fontes de vantagem competitiva da RBV. Porém, Porter (1991) destaca o risco de perda de exclusividade, se a empresa apoiar sua estratégia somente em seus recursos, sem considerar o efeito da estrutura da indústria e o posicionamento dos concorrentes na escolha dos recursos considerados valiosos, e se estes ainda não foram implementados pelos concorrentes (GRANT, 1991; BARNEY; ZAJAC, 1994).

Segundo Contador (2008), o modelo que alia essas duas teorias de forma bastante distintas é o de Campos e Armas da Competição (CAC).

O modelo CAC une as teorias de Porter e da RBV no somatório dos fatores competitivos da empresa, no qual os campos da competição estão relacionados aos fatores externos, e as armas da competição aos fatores internos, os quais bem calibrados, auxiliam a empresa a obter a vantagem competitiva (TABOADA, 2013; OLIVEIRA, 2015; ANDRADE, 2015).

O modelo CAC foi construído diante da realidade brasileira, se tornando uma alternativa aos modelos de Porter e da RBV, podendo substituí-los de forma eficaz, aliando suas vantagens e ao mesmo tempo, minimizando suas desvantagens (COSTI, 2014). Nesse processo, Costi (2014) afirma ainda algumas contribuições do BSC.

O modelo CAC é mais detalhado que o modelo de Porter, ao definir 14 campos da competição, evidenciando todas as formas de diferenciação de uma empresa em relação à concorrência pela estratégia competitiva de negócio (PEREIRA, 2010; OLIVEIRA, 2015).

Segundo Pereira (2010), no modelo CAC, o alinhamento de estratégias operacionais à estratégia de negócio é mais fácil que a proposta de Porter. Pois segundo o autor, o processo de formulação dessas estratégias pode ser operacionalizado com ênfase equilibrada entre os fatores internos e o posicionamento do produto e da empresa no mercado.

No modelo CAC, a formulação da estratégia competitiva da empresa está estruturada nas decisões sobre a estratégia de negócio (escolha dos campos da competição) e nas decisões sobre as estratégias operacionais (escolha das armas da competição e de suas respectivas intensidades), ao passo que a decisão tomada no segundo nível (operacional) objetiva implementar a decisão do primeiro nível (negócio), tornando-as perfeitamente alinhadas (RAYMUNDO, 2012).

O modelo CAC se apresenta como um modelo de alinhamento, sendo o único estudo empírico sobre alinhamento de estratégia, se restringindo ao alinhamento entre as estratégias de negócio da empresa e as operacionais (ANDRADE, 2015; CASTRO, 2018; RIBEIRO, 2018). Ambas as estratégias já nascem alinhadas em razão de sua metodologia, acontecendo de forma automática (PEREIRA, 2010; COSTI, 2014; OLIVEIRA, 2015; PINTO, 2016).

O modelo CAC fornece um método inteiramente formalizado com passos bem definidos para a formulação da estratégia competitiva de qualquer empresa de um mesmo setor econômico, diante das armas já definidas para o setor (RAYMUNDO, 2012; ANDRADE, 2015; CASTRO, 2018). Em razão do grande rol de armas da competição existentes, torna mais fácil o processo de identificação dos recursos que a empresa possui (ou precisa adquirir) para programar sua estratégia de negócio (CASTRO, 2018).

Segundo Contador (2008), a intensidade de uma arma relevante direcionada a um campo da competição, expressa na variável foco, reflete a intensidade do alinhamento estratégico, enquanto a variável dispersão reflete o desalinhamento.

O modelo CAC mostra de forma estatística, uma relação de causa e efeito entre as três variáveis quantitativas (foco, dispersão e intensidade média das armas) e a variável “grau de competitividade”, fornecendo assim um caminho trilhado e prático na busca de uma posição competitiva entre empresas do mesmo setor (RAYMUNDO, 2012; RAYMUNDO et. al., 2013).

O modelo CAC é menos restritivo que o modelo RBV em reconhecer que os recursos que estão disponíveis a todas as empresas do mesmo segmento econômico, portanto, não

raros nem de difícil imitação e substituição (PEREIRA, 2010; TABOADA, 2013; OLIVEIRA, 2015). O CAC reconhece a intensidade do recurso como a intensidade da arma, sendo uma variável quantificada (PEREIRA, 2010). A alta intensidade da arma está relacionada à raridade do recurso no modelo RBV (WRIGHT et. al., 1994).

Assim, a distinção entre essas empresas estará na capacidade de alocação de seus recursos, denominada intensidade da arma (TABOADA, 2013).

O modelo CAC se apresenta completo na sua formulação, considerando todos os elementos envolvidos no processo como: os fatores de produção (recursos, capacidades e competências), os concorrentes, os colaboradores, os clientes e os dirigentes, o que não acontece aos modelos de Porter, da RBV e do BSC (RAYMUNDO, 2012; TABOADA, 2013; CASTRO, 2018). Embora trabalhoso, é fácil e viável sua aplicação na elaboração da estratégia da empresa (RAYMUNDO, 2012; TABOADA, 2013; CASTRO, 2018).

Segundo Aguirre (2013), é um modelo claro com relação aos elementos analisados (objetivo, estratégia de negócio, estratégia operacional e o alinhamento entre essas estratégias) se comparado aos demais modelos analisados, com especial destaque, a geração de um alinhamento total e automático entre as estratégias.

O modelo CAC dá maior clareza aos conceitos sustentadores das correntes de pensamento Porter e da RBV, pois: a) explicita todas as possíveis formas de a empresa se posicionar por meio de combinações entre alguns dos 14 campos da competição (as possíveis maneiras para as empresas se diferenciarem - estratégia de diferenciação de Porter); b) associa o conceito de recursos internos, entendidos como capacitação, pelo constructo armas da competição (as que possuem conteúdo estratégico); c) associa competência essencial à utilização de um subconjunto de armas da competição com intensidade alta relacionadas com uma função da empresa valorizada pelo mercado comprador; d) evidencia que as funções da empresa podem ser entendidas como um conjunto de armas, sendo possível aplicar o conceito de foco das armas em torno de uma função da empresa; e) mostra como alinhar os recursos internos (estratégias operacionais) à estratégia de negócio por meio da alta intensidade das armas relevantes aos campos que representam essa estratégia.

Observa-se que o CAC é também um modelo de alinhamento. Há três tipos de alinhamento interno, que asseguram a percepção do mercado sobre a estratégia de negócio da empresa. O primeiro ocorre pelo alinhamento das armas da competição às características do segmento de negócio da empresa, pois qualquer empresa de um mesmo segmento possui o mesmo conjunto de armas da competição (o que diferencia uma empresa de outra é a intensidade de suas armas). O segundo ocorre pela classificação das armas da competição

segundo sua importância para os campos escolhidos pela empresa para competir – trata-se do alinhamento das armas aos campos. Contador (2008, p. 92-95) oferece um método (matriz de priorização de armas) para promover esse alinhamento, ou seja, identificar as armas relevantes, irrelevantes e semi-relevantes para cada campo da competição. Por fim, ocorre o alinhamento entre a intensidade das armas e sua relevância para os campos escolhidos pela empresa, que leva então a complementar a definição da estratégia operacional.

O Quadro 12 apresenta um resumo das principais características obtidas nesse estudo comparativo entre as duas principais correntes teóricas (Porter e RBV) e o modelo CAC.

Quadro 12- Comparação entre as principais correntes da teoria da competitividade.

	PORTER	RBV	CAC	Utilização do Artefato
Objetivo	Tornar-se competitiva	Obter retorno acima da média	Aumentar o grau de competitividade	Potencializar a utilização do modelo CAC
Estratégia de Negócios	Estratégias genéricas (custo, diferenciação e enfoque), as cinco forças competitivas e o conceito de posicionamento estratégico	Sugerir analisar o ambiente externo para formular estratégias que melhor permitam utilizar seus recursos e capacitações. Não mostra como fazer	Escolha de uma combinação entre os 14 campos da competição para identificar um ou dois campos da competição e mais um ou dois coadjuvantes	Sintetiza as informações sobre os 14 campos da competição agilizando sua escolha e uma possível simulação antes da decisão por um campo específico
Estratégia operacional	Sugere analisar cadeia de valores para apoiar a estratégia de negócio, mas mostra superficialmente como faz	A partir de recursos com valor estratégico buscar localizar competências que se identificam com as atividades-fim	Alvos e armas da competição e definição dos valores de intensidade das armas da competição	Separa as armas da competição para um setor específico dentre um rol de armas da competição utilizados no modelo CAC
Alinhamento entre estratégias	É virtual Não mostra como fazer	É virtual Não mostra como fazer	Total e decorre naturalmente do método	Demonstra o alinhamento estratégico pela análise das variáveis quantitativas
Nível de abrangência de um possível artefato	Impossível precisar a partir de suas obras	Impossível precisar a partir de suas obras	Qualquer empresa de um mesmo setor de atividade	Qualquer empresa de um mesmo setor de atividade
Fatores competitivos	Externos	Internos	Internos e Externos	Internos e Externos
Quanto ao método para formalização da estratégia	Não formalizado	Não formalizado	Inteiramente formalizado	Inteiramente formalizado

Fonte: Adaptado de Contador (2012).

Analisando o material relatado nesse estudo comparativo, fica evidenciado a escolha do modelo CAC como referencial teórico para ser associado ao modelo BSC já utilizado pela

instituição de estudo, na fundamentação teórica e formulação estratégia de um modelo híbrido BSC/CAC que possa ser delineado para o plano de permanência e êxito do IFCE no combate à evasão e retenção escolar em um campus da Rede Federal.

4 APLICAÇÃO DO MODELO CAC ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Diante da escolha do modelo CAC a ser associado ao modelo BSC para geração do modelo híbrido BSC/CAC, faz-se necessária a aplicação dos conceitos do modelo CAC às instituições de ensino superior (IES) para que a metodologia fornecida para a formulação de estratégias competitivas de empresas possa ser adequadamente aplicada à Rede Federal, respondendo assim ao primeiro objetivo específico desse estudo.

Para isso, os conceitos de produto, valor do produto, consumidor, cliente, satisfação do cliente, mercado, processo, competitividade, vantagem competitiva e concorrência foram cuidadosamente analisados e redefinidos com o objetivo de aplicá-los ao estudo presente. A variável grau de competitividade (GC) precisou ser definida como também, a análise e adaptação da configuração dos campos e armas da competição originais (CONTADOR, 2008).

4.1 CONCEITOS DE PRODUTO, VALOR DO PRODUTO, CONSUMIDOR, CLIENTE, SATISFAÇÃO DO CLIENTE, MERCADO, PROCESSO, COMPETITIVIDADE, VANTAGEM COMPETITIVA E CONCORRÊNCIA

Para Contador (2008), um processo de fabricação ou a execução de uma atividade tem como resultado um produto que pode ser um bem (algo tangível) ou um serviço (algo intangível).

Juvenal (2016) destaca a atribuição dada ao termo aluno dentro da concepção paralela ao modelo CAC e da instituição em que estuda, ora atuando como produto ora atuando como cliente.

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

Para o presente estudo, o aluno secundarista da região Centro-Sul do estado do Ceará é visto como uma matéria-prima a ser trabalhada, forjada para obtenção de um bom “produto”. Nas IES, em particular na Rede Federal, o produto é representado pelo aluno recém-graduado.

Como forma de compreender a diferença entre consumidor e cliente, Castro (2018) define que:

O Consumidor é todo indivíduo que consome ou utiliza o produto ao menos uma vez e o cliente é um consumidor assíduo que utiliza os serviços ou produtos com certa frequência (CASTRO, 2018, p. 61).

Ainda segundo Contador (2008), consumidor é a pessoa física ou jurídica que adquire o produto, e cliente é a pessoa física ou jurídica que adquire e faz uso do produto de forma assídua (regular). Na Rede Federal, consumidor é a Sociedade (mercado de trabalho, organizações sociais, profissionais e outras que o futuro profissional poderá pertencer) e como cliente, está a mesma Sociedade fazendo uso desse egresso de nível superior de forma assídua por meio de parcerias, contratos e convênios estabelecidos entre a Sociedade e IES formadora.

O valor do produto pode ser compreendido como a diferença entre o benefício e o sacrifício percebido pelo cliente (CONTADOR, 2008). Nas IES da Rede Federal, pode ser traduzida como a diferença entre o sucesso do egresso na sua vida profissional percebido pela Sociedade (difícil de dimensionamento) e o esforço aplicado pelo aluno e pela instituição no processo de aprendizagem.

Para Contador (2008), a satisfação do cliente acontece quando o produto atingir desempenho ou resultado de expectativa superior ao esperado pelo cliente. Na Rede Federal se dá pela superação das expectativas da Sociedade no processo de atuação profissional do egresso de nível superior no mercado de trabalho.

O mercado é constituído por um grupo de consumidores ou clientes com exigências, necessidades, preferências ou anseios similares em relação ao produto da empresa. Como já destacado o conceito de consumidor e cliente para às IES da Rede Federal de Educação, tem-se como mercado, a mesma Sociedade, especialmente atendendo os municípios que compõem a região Centro-Sul do estado do Ceará.

Como já destacado no início desse tópico, o conceito de processo para Contador (2008) consiste na execução de um trabalho que resulta na produção de um bem (produto tangível) ou serviço (produto intangível). Transferindo o conceito para às IES da Rede Federal, consiste na execução do processo de ensino-aprendizagem que tem o aluno secundarista

como matéria-prima desse processo a ser formado durante o período de graduação, e o aluno recém-graduado com seu capital intelectual como produto.

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

No caso da Rede Federal, a competitividade foi definida como sendo a capacidade da instituição de atrair para si um maior número de alunos candidatos por vaga ofertada do que as IES concorrentes, dentro de um processo seletivo cuidadosamente trabalhado para atrair uma matéria-prima de qualidade (bons alunos secundaristas).

De acordo com Juvenal (2016), a rentabilidade é um conceito que se aplica às instituições privadas, pois sobrevivem unicamente do pagamento da mensalidade de alunos contando com sua atuação no mercado ao longo de vários anos, mas não bem compreendido por instituições públicas e gratuitas que traduzem uma rentabilidade satisfatória como um número de candidatos suficientes para ocupar as vagas oferecidas, estas mesmas, orçadas dentro de um custo de investimento para manutenção desses estudantes na instituição.

Diante do explanado, o grau de competitividade (GC) de uma IES da Rede Federal de educação será definido pela taxa representada pelo número de candidatos inscritos nos diversos processos seletivos dividido pelo número de vagas ofertadas, conforme visto na expressão (2). O crescimento dessa taxa será representado pela variação relativa entre duas dessas taxas compreendidas no intervalo de quatro anos. O valor de fechamento desse indicador poderá ser comparado com graus de competitividade de períodos anteriores, analisando sua evolução. Para o presente estudo, será adotado o intervalo de 2020 (último ano do censo da educação superior) à 2017. Segue equação para medição do crescimento do grau de competitividade da IES em estudo como de seu segmento de mercado.

$$\%GC = \frac{[N^{\circ} \text{ de candidatos por vaga no ano 2020}]}{[N^{\circ} \text{ de candidatos por vaga no ano 2017}]} \quad (2)$$

Essa taxa de crescimento de mercado é encontrada em diversas tabelas da Sinopse Estatística da Educação Superior reproduzidas através dos microdados do INEP, desagregada por: modalidade de ensino (presencial e à distância), grau acadêmico (bacharelado, licenciatura e tecnólogo), categoria administrativa (pública e privada), organização

acadêmica (universidades, centros universitários, faculdades, IF e CEFET), e a nível geográfico (unidades da federação, regiões geográficas e Brasil).

Para o presente estudo, é de interesse as informações contidas nas planilhas dos microdados do INEP, no qual a desagregação dos dados chega a nível dos municípios e suas respectivas IES, sendo assim possível alcançar dados específicos para as macro e microrregiões das unidades da federação (no caso em estudo, para a região Centro-Sul do estado do Ceará).

A escolha por essa taxa de medida se deve a característica de bem representar o segmento de mercado da educação superior, apoiada na credibilidade de ser oriunda de uma plataforma com dados oficiais e unificados, sem contar a versatilidade das informações conforme detalhado pelos níveis de desagregação apresentados.

Contador (2008) define vantagem competitiva como a posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente, que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior. Uma IES da Rede Federal terá vantagem competitiva se os estudantes secundaristas reconhecem atributos favoráveis que os levam a escolher essa IES em detrimento das concorrentes, resultado num maior número de candidatos em busca de ingresso comparativamente às suas concorrentes, sendo também esses atributos, reconhecidos e valorizados pela Sociedade ao final do processo de formação profissional, atendendo da melhor forma às expectativas das organizações contratantes.

Contador (2008) define concorrência como a disputa pela preferência do cliente dentro de um mesmo segmento de mercado por empresas que oferecem um produto (serviço) similar. A concorrência para a Rede Federal se dá entre todas as IES sejam elas públicas ou privadas localizadas na região delimitada pelo mercado. Para o ensino superior, especialmente, a concorrência se expande além da região centro-sul do estado Ceará, chegando ao nível de Brasil em razão de programas federais disponíveis para ingresso do discente.

4.2 CAMPOS DA COMPETIÇÃO PARA IES COM BASE NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO

A configuração dos campos da competição foi obtida após um processo que envolveu dois momentos de consultas a um grupo gestor do campus do IFCE em estudo formado pela direção de ensino, por duas coordenações de cursos superiores (mais experientes), pela

coordenadoria de assuntos estudantis e pela coordenação técnico-pedagógico, nas pessoas que as representam essas funções.

No primeiro momento foi apresentada a configuração original dos 14 campos da competição do CAC agrupados em seus 05 macrocampos com a explanação de seus conceitos. Nesse momento também foram apresentados ao grupo gestor, os conceitos de produto, cliente, mercado dentre outros definidos no item 4.1.1 como forma de facilitar o processo de escolha ou (re)configuração dos campos da competição para a Rede Federal de Educação.

No segundo momento, realizou-se uma análise conjunta de cada campo entre o pesquisador e o grupo gestor, gerando as seguintes informações:

- a. Os campos da competição preço, condições de pagamento e prêmio e/ou promoção não se aplicam ao presente estudo, já que se trata de uma instituição com ensino público e gratuito;
- b. O campo projeto do produto foi denominado “projeto de curso”. Pois partiu-se do entendimento que para projeção do aluno recém-graduado no mercado de trabalho, é necessário um projeto de curso com diretrizes curriculares alinhadas às exigências desse mercado;
- c. O campo qualidade do produto foi denominado “qualidade de ensino”. Pois partiu-se do entendimento que a qualidade dos serviços prestados pelo aluno recém-graduado à Sociedade e seu mercado de trabalho, depende da qualidade alcançada no processo ensino-aprendizagem promovido pela instituição de ensino, orientado por um projeto de curso praticável e sempre atualizado;
- d. O campo diversidade de produtos não se aplica ao presente estudo, já que se trata de um produto único (aluno recém-graduado), independentemente do tipo de graduação (licenciatura, bacharelado ou tecnologia);
- e. O campo acesso ao atendimento, compreendido como a “localização do campus” não se aplica ao presente estudo, pois o acesso ao campus apresenta limitações no transporte público com malha rodoviária bastante reduzida em número e horários disponíveis, sendo menos atrativa nesse ponto que a concorrência
- f. Acompanhando o raciocínio de Juvenal (2016, p.54), o campo projeto do atendimento foi denominado “projeto das instalações”, abrangendo ambientes adequados e agradáveis à prática das atividades acadêmicas, lazer e administrativas.

- g. O campo qualidade do atendimento refere-se ao nível de serviço de informação prestado às comunidades interna (estudante) e externa (sociedade), tanto remotamente como presencial. Aos estudantes devem-se fornecer informações acadêmicas suportadas por um sistema acadêmico informatizado robusto, como cursos e disciplinas oferecidas, locais e horários das aulas, resultados das avaliações, disponibilidade dos professores para atendimento ao aluno; notícias em geral sobre assuntos de seu interesse (oferta de estágio, oportunidades de emprego, evolução das carreiras, etc.). Presencialmente, inclui a qualidade do atendimento nas atividades meio, prestado pelo pessoal das diversas áreas administrativas da instituição, assim como nas atividades fim, pelo pessoal diretamente relacionado ao ensino (professores, monitores, técnicos de laboratório, etc.). Quanto à comunidade externa deve-se fornecer sistema de informações aos estudantes secundaristas que buscam vagas em universidade;
- h. Os campos prazo de entrega do produto e prazo de atendimento não se aplicam ao presente estudo. Os cursos apresentam um período mínimo fixo para conclusão, não sendo possível alterações no curto prazo de tempo. Acompanhando o raciocínio de Juvenal (2016, p.55), o campo prazo de atendimento pode ser incorporado ao campo qualidade do atendimento às comunidades interna e externa;
- i. O campo imagem do produto e da marca foi denominado “imagem institucional”. O IFCE apresenta imagem tradicionalmente reconhecida pela Sociedade como instituição de referência no ensino, na pesquisa e na extensão, com projeção tanto nacional como internacional;
- j. O campo imagem de empresa confiável foi denominado “imagem de instituição confiável”. O IFCE apresenta imagem de instituição transparente nos seus atos e ações, orientados por documentos institucionais seguindo leis e normas regulamentadoras;
- k. O campo imagem em responsabilidade social foi denominado “imagem em educação cidadã”. O IFCE objetiva oferecer à Sociedade, cidadãos com formação profissional de qualidade somada a uma formação humana e cidadã.

Com as informações geradas nesse segundo momento, o pesquisador junto ao seu orientador, esboçaram um paralelo entre os campos da competição propostos pelo modelo CAC e os campos da competição para a Rede Federal. O orientador sugeriu a inclusão de um

novo campo denominado “acolhimento e entretenimento” diante da diversidade de projetos estratégicos e ações administrativas presentes no itinerário formativo do aluno.

Essa configuração foi submetida ao grupo gestor, na qual foram sugeridas pequenas alterações (acréscimos e retiradas) de algumas palavras no intuito de tornar a leitura do conteúdo mais simples e objetiva, descartando qualquer tipo de ambiguidade.

Ao final, foram executadas as alterações, tendo sido obtida a aprovação de todos.

O Quadro 13 apresenta os campos da competição do modelo CAC adaptados à Rede Federal de Educação

Quadro 13- Campos da competição do modelo CAC adaptados à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal).

Macrocampos	Campos da competição originais	Campos da competição do modelo CAC adaptados	
		Denominação	Conceituação
Produto	Projeto	Projeto de curso	Remodelação dos atuais e criação de novos cursos buscando sempre desenvolver um projeto pedagógico mais atrativo e inovativo do que os concorrentes que leve o estudante a aprender a aprender e com vistas ao profissional do futuro.
	Qualidade	Qualidade de ensino	Oferecer um ensino que os clientes julguem de melhor qualidade que a dos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados tais como: alinhamento entre didática e base teórica dos docentes; ensino teórico apoiado pelo pratico; ensino engajado com o exercício da profissão, entre outros.
Atendimento	Projeto	Projeto das instalações	Possuir instalações adequadas tanto para a prática do ensino quanto para recreação e para as atividades administrativas, melhores e mais atrativas do que seus concorrentes.
	Qualidade	Qualidade do atendimento às comunidades interna e externa	Oferecer serviços de recepção, contato e comunicação presencial e remota com as comunidades interna e externa (sociedade) mais qualificados e de melhor qualidade do que os concorrentes por meio de sistemas de informação e atendimento personificado.
Novo campo		Acolhimento e entretenimento	Oferecer acolhimento ao ingressante e entretenimento a todos os estudantes com características que atendam seus anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.
Imagem	Imagem do Produto e da marca	Imagem institucional	Possuir imagem institucional reconhecida pela sociedade como referência no ensino, na pesquisa e na extensão de serviços à comunidade, projetando sua imagem tanto no âmbito nacional como no internacional.
	Imagem de Credibilidade	Imagem de Instituição confiável	Possuir imagem de instituição mais confiável que os seus concorrentes, com total transparência e clareza nas suas ações, seguindo normas institucionais.
	Imagem de Responsabilidade Social (cívica e preservacionista)	Imagem em Educação Cidadã	Possuir imagem de instituição de ensino de qualidade, proporcionando formação profissional e ética de forma integrada, formando cidadãos conscientes das suas possibilidades em servir o país e a sociedade, fomentando nos estudantes a liberdade de expressão com responsabilidade, os sentimentos de solidariedade e o compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Produção do próprio autor.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO PARA IES COM BASE NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO

Para orientar a seleção das armas da competição para o presente estudo foi definido o significado de cada uma das classes de armas para instituições da Rede Federal, o que é apresentado no Quadro 14, adaptado de Juvenal (2016).

Quadro 14- Conceitos das classes das armas da competição segundo sua natureza.

Classificação das armas	Conceitos
Armas de produção	Produção em instituições de ensino da Rede Federal significa a transmissão, fixação e capacidade de utilização do conhecimento pelo aluno. Assim, todos os recursos utilizados pela instituição para esse fim e que possam trazer alguma vantagem competitiva em relação ao concorrente, deverão compor o rol de arma da competição.
Armas de planejamento	Planejamento e projeto do produto em instituições de ensino da Rede Federal subentende-se o planejamento econômico da instituição (plano de negócio), o desenvolvimento do projeto físico das instalações, incluindo projeto civil, dimensionamento de equipamentos de uso pessoal (por exemplo, equipamento de laboratórios, exemplares de livros) e de áreas comuns para estudo (como biblioteca). Envolve também criação de programas para que o docente se envolva em atividades de atendimento e de reforço ao aprendizado do aluno. Do ponto de vista acadêmico, atividades de planejamento são preparatórias, enquanto que atividades de produção são contínuas no tempo.
Armas de atendimento	Atendimento em instituições de ensino da Rede Federal, adotando o conceito de atendimento stricto sensu fornecido pelo modelo CAC, refere-se à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente potencial e atual em atividades não relacionadas com a execução do serviço, que se constitui naquilo que foi definido como sendo produção. Assim, estão incluídos nesta classificação todos os recursos de caráter estratégico que são utilizados nas atividades de atendimento executadas por funcionários ou por sistemas eletrônicos da instituição em qualquer de seus setores administrativos e também à sociedade.
Armas de apoio ou administrativas	Atividades administrativas e de apoio subentendem todas as ações para organizar e fornecer assistência à atividade de produção, que serão divididas em dois grupos: administrativas e operacionais. As atividades administrativas envolvem o projeto organizacional da instituição (definição de cargos, funções, atividades, fixação de responsabilidades, formulação dos estatutos, etc.), As atividades operacionais envolvem um grande rol de providências, tais como: disponibilização de recursos didáticos (equipamentos de mídia, p.ex.), de ensino (instrumentos de laboratório, p.ex.) e de auxílio à aprendizagem (textos didáticos e softwares, p.ex.) em quantidade adequada, em bom estado de uso e com a devida antecedência; boa organização do uso das instalações (evitar choques de horário na utilização de recursos); ferramentas para otimização da grade de disciplina; manutenção adequada das áreas comuns da instituição (salas de aula, de recreação, toaletes etc.); disponibilização de informações aos professores (listas de chamada, ocorrências imprevistas, p.ex.) em tempo hábil.
Armas de cooperação	Atividades de cooperação subentendem o relacionamento com instituições que possam agregar valor aos cursos ou às próprias instituições de ensino da Rede Federal, tais como convênios com centro de treinamento profissionalizante e técnico e parcerias com empresas e instituições de ensino governamentais e não governamentais.

Fonte: Adaptado de Juvenal (2016)

Diante do entendimento dos conceitos distintos de arma e arma da competição, e da classificação e conceituação das armas presentes no Quadro 15, é possível a determinação do conjunto das armas da competição para a IES em estudo utilizando um procedimento de quatro etapas fornecido por Contador (2008, p. 87). São elas as etapas:

- 1- Selecionar na relação de Armas que consta em Contador (2008, Apêndice) num total de 264, todas as atividades e recursos que têm potencial para serem “armas da competição da empresa”, gerando dessa forma, a Lista de Armas versão 1 que segundo Castro (2018, p. 42) contém em média, uma centena de armas.

Resultado: Lista com 86 armas.

- 2- Validar e complementar a Lista de Armas versão 1 por meio de consulta às diversas áreas da empresa. Segundo Castro (2018, p. 42), algumas armas são agregadas, outras desagregadas e algumas eliminadas, dando origem a Lista de Armas versão 2 contendo uma média de 80 armas.

Resultado: Esse processo foi realizado pelos mesmos cinco gestores que haviam validado os campos da competição com auxílio do pesquisador que transmitia, sempre que necessário, o conceito de cada arma adaptado para o caso em estudo. Ao final foi gerada uma lista com 65 armas.

- 3- Descrever o conteúdo das armas com o auxílio das áreas da empresa.

Resultado: Consolidação de conceitos e conteúdo das armas, de forma a torná-las adequadas e aplicáveis a IES em estudo.

- 4- Identificar no universo de armas da Lista de Armas versão 2, por meio da análise de conteúdo, as armas com as características necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição da empresa, que é denominada Lista de Armas da competição da empresa que segundo Castro (2018, p.42) deve conter, em média, 50 armas.

Resultado: A Lista de Armas versão 2 foi submetida novamente aos cinco gestores que analisaram as armas da competição, em forma de questionário (Apêndice F). Nesse questionário, foi utilizada a técnica proposta por Castro (2018), na qual foi feita a seguinte afirmativa: “Esta arma, se utilizada com alto desempenho na gestão da minha instituição, pode gerar alguma vantagem competitiva em relação aos meus concorrentes” e

disponibilizando as seguintes opções de respostas: concordo totalmente (CT); concordo parcialmente (CP); sou indiferente/não sei responder (SI); discordo parcialmente (DP); e discordo totalmente (DT). As armas que receberam pelo menos 03 votos nas duas primeiras opções de respostas foram consideradas armas da competição (versão final), tendo-se chegado a 55 armas.

O Quadro 15 apresenta a relação das armas da competição e seus referidos conteúdos, divididas entre armas de processos internos e armas de aprendizado e crescimento.

Quadro 15- Armas da competição para os processos internos e para o aprendizado e crescimento da IES em estudo (continua).

ARMAS DE PROCESSOS INTERNOS		
Nº	Nome	Conteúdo
01	Diretrizes pedagógicas inovadoras	Métodos inovadores de ensino com a adoção de técnicas pedagógicas pré-estabelecidas que busque desenvolver no estudante o espírito de busca, a criatividade e o senso empreendedor de forma capacitá-lo a enfrentar e solucionar problemas novos.
02	Planejamento das atividades didáticas	Plano Individual de Trabalho (PIT) – distribuição da carga horária docente entre as atividades propostas (ensino, pesquisa, extensão e administrativas) pelo docente; Plano de Ensino – programação das atividades da disciplina/componente curricular; e Plano de Aula - execução do plano de ensino.
03	Controle das atividades didáticas	Relatório Individual de Trabalho (RIT) – atesto das atividades propostas em ensino, pesquisa e extensão; Sistema eletrônico de Frequência (SISFRE) para programação de antecipação e reposição de aulas; e registro de frequência diário dos docentes.
04	Material didático de apoio ao ensino	Materiais didáticos e pedagógicos modernos e de melhor qualidade disponível, entregues em tempo hábil, sem prejuízo ao início das aulas.
07	Formação humana do estudante	Conteúdos de caráter social, político, cultural, esportivo e ético, estimulando sua liberdade de expressão de forma responsável, criativa, colaborativa e compromissado com o pensamento sustentável.
08	Conselhos de classe	Discussões sobre comportamento, métodos didáticos de ensino; frequência e desempenho discente; formas de recuperação do aprendizado e do rendimento; e encaminhamentos. Entende-se o mesmo efeito para o Colegiado de curso.
09	Núcleo Docente Estruturante (NDE)	adequação do perfil profissional do egresso; análise dos resultados obtidos nas avaliações internas e externas (ENADE, Relatório de Avaliação para Reconhecimento de curso e propor estratégias para o desenvolvimento da qualidade acadêmica do curso.
10	Horário de atendimento ao aluno	Compreende a carga horária semanal reservada pelo docente para atendimento individual ou coletivo aos alunos.
11	Regimes de aprovação e de ingresso eficazes	Avaliação da aprendizagem; política de segunda chamada; política de aproveitamento de estudos; Progressão Parcial de Estudos (PPE) - Plano de Estudo Individual (PEI) com carga horária reduzida e plana elaborada e orientada pelo professor do componente cursado; e dependência com o aluno cursando a componente na forma prevista da matriz curricular do curso (cursos técnicos integrados); Diversidade nas formas de ingresso; política de reingresso; e Política de justificativa de faltas.
13	Programa de estágio remunerado do IFCE	Convênios com instituições públicas e privadas.

Quadro 15- Armas da competição para os processos internos e para o aprendizado e crescimento da IES em estudo (continuação).

14	Site institucional	Central de Atendimento, Ouvidoria, diversas formas e categorias de redes sociais; Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), trabalhando em integração com a ouvidoria; Serviços de informações classificadas; Carta de Serviços ao Cidadão; e Participação Social - Audiências e Consultas públicas.
15	Sistema acadêmico	diversos serviços – abertura e trancamento de matrículas; comunicação fácil e ágil entre professores, alunos e pais; pesquisas e questionários do interesse do aluno e da instituição; postagem de materiais de aula; calendários acadêmicos; horários de aula; entre outros serviços.
16	Ambiente físico das áreas de atendimento	Recepção, secretaria de registros acadêmicos, cantina/lanchonete e banheiros sociais.
17	Equipe de tecnologia de informação	Desenvolvimento e atualização do site institucional e dos sistemas personalizados, bem como para manutenção dos equipamentos eletrônicos.
18	Programa de Acompanhamento ao Egresso dos cursos regulares (PROAE) do IFCE	Relatório de ações anuais realizadas com os egressos de cada campus.
19	Cortesia no atendimento	Apresentação pessoal e elegância dos trajes.
22	Horário de atendimento amplo e adequado	Contemplam os três turnos de atendimento presencial com revezamentos dos atendentes nos intervalos de almoço e lanche.
23	Acesso dos discentes aos docentes coordenadores e dirigentes	Acesso direto de alunos aos docentes, dirigentes e coordenadores. Acesso dos pais ao campus de maneira rápida e prática nos meios pessoalmente, telefones, e-mail, sites.
25	Internet	Serviço de internet amplo e eficiente no campus, atendendo de forma rápida e sem intercorrências a toda comunidade acadêmica.
27	Visão, missão e valores bem definidos	Visão, missão e valores bem determinados e expostos, direcionando a estratégia institucional com maior foco.
28	Plano Estratégico para Permanência e Êxito dos estudantes do IFCE	Ações administrativas de incentivo à permanência e à promoção acadêmica, com o objetivo de fortalecer a qualidade do ensino.
29	Projeto político pedagógico do IFCE	Ações nos âmbitos pedagógicos e político-institucional que impactam diretamente no projeto educativo da instituição.
30	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFCE	elementos estratégicos – temas e objetivos estratégicos, painel de indicadores e metas e o portfólio de projetos estratégicos; e implementação do PDI através do Plano Anual de Ações (PAA).
31	Regimento Interno do campus	Definição dos gestores e de suas atribuições; definição e delegação de autoridade; definição dos níveis de autonomia decisória etc.
32	Encontro pedagógico	Rodas de conversa, dinâmicas de grupo, apresentação de trabalhos, testemunho de experiências exitosas ou não; palestras; informes; encaminhamentos; entre outras atividades, na busca da melhoria contínua do processo ensino-aprendizagem.
33	Gestão de Infraestrutura e Patrimonial do campus	Estudo das instalações físicas do campus; arranjo físico das instalações - criação e execução de instalações de áreas para atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) e para atividade-meio (administrativas e de apoio); e Manutenção e limpeza das instalações.
34	Gestão Financeira e Orçamentária do campus	Estudos da situação econômica – geração de planos (projeções) para desenvolvimento econômico do campus; gestão do fluxo de caixa; e prover treinamento permanente para os servidores da área financeira.
35	Pessoal técnico acadêmico capacitado e motivado	Capacitação de pessoal administrativo - treinamento da mão de obra do pessoal técnico-administrativo nas atividades técnicas e em liderança; e treinamento com simulação de situações, etc.

Quadro 15- Armas da competição para os processos internos e para o aprendizado e crescimento da IES em estudo (continuação).

36	Programa para integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços	Definida segundo concepção de indissociabilidade.
37	Ações de marketing e propaganda	Técnicas de publicidade, mídias sociais, participação em revistas formadoras de opinião, participação em eventos diversos, entre outras situações.
38	Ações de internacionalização do IFCE	Acordos de cooperação internacional para facilitar a mobilidade acadêmica entre instituições.
40	Administração Participativa	<i>Empowerment</i> ; heterogestão, co-gestão ou auto-gestão; sistema de sugestão; ampliação e flexibilização das atribuições dos servidores; implantação de C.C.Q – Círculos de Controle da Qualidade; Comissões de Trabalho (trabalho em equipe); processo decisório em grupo; eliminação do poder autoritário.
41	Controle do desempenho operacional	O “Catálogo dos objetivos, indicadores e metas para o quinquênio 2019-2023”; Relatórios de Gestão Anuais; IFCE em números; e relatórios anuais de auto avaliação (avaliação institucional) conduzidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) do Campus.
43	Disponibilidade de recursos financeiros	Orçamento próprio; verbas parlamentares (doações); programas e projetos (levantamento de recursos); entre outras fontes.
45	Política de Assistência Estudantil do IFCE	Acompanhamento individualizado do aluno; serviços – odontológico, psicológico, enfermagem, alimentação e nutrição e social; Programa Bolsa Permanência; Auxílios sociais e universais.
46	Núcleo de Acessibilidade às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNE) do IFCE	Suporte técnico (por exemplo, acessibilidade arquitetônica), científico, acadêmico, pedagógico (por exemplo, profissional de Libras como acessibilidade comunicacional) e psicossocial necessários às atividades de ensino, pesquisa e extensão.
47	Núcleo de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (NEABI) do IFCE	Formular e executar políticas que promovam igualdade, valorização da diversidade étnico-cultural e auxiliar no desenvolvimento das populações de origem africana e indígena no Estado.
48	Bolsas de ensino	Projetos de monitoria de disciplinas e de iniciação à docência (ensino).
49	Transporte escolar	Rotas e horários de tráfego padronizado.
50	Conscientização sobre Diversidade Sexual	Cartilhas ou guias orientativos; e desmistificação de alguns tabus à sociedade sobre diversidade sexual.
51	Conscientização sobre Assédio Sexual	Cartilhas ou guias orientativos – redes de proteção (conselho tutelar; defensoria e ministério público, justiça da infância e da juventude, delegacia especializada de proteção a crianças e adolescentes, entre outras); e Ouvidoria.
52	Sistema de Bibliotecas do IFCE (SIBI)	Serviços – consulta ao acervo (material impresso), busca integrada (material impresso e material digital), atendimento por dispositivos móveis (smartphones, celulares e tablets).
54	Bolsas de pesquisa, inovação e extensão	Projetos de pesquisa e inovação – iniciação científica, desenvolvimento tecnológico e inovação; projetos de extensão.
55	Incentivo a criação de associações discentes	Entidades estudantis – grêmios, centros acadêmicos, diretórios centrais, entre outras.
58	Aquisição de materiais e equipamentos inovadores	Atualização dos materiais didáticos: livros e apostila, equipamentos de laboratórios e equipamentos audiovisuais e materiais de bibliotecas.
60	Relações governamentais	Atuar junto a órgãos públicos (em Brasília e nas capitais dos estados) para identificar oportunidades oferecidas às instituições de ensino e pesquisas; influência nas decisões do poder público.
61	Programa de parceria com empresas	Desenvolvimento tecnológico de insumos, produtos, serviços e processos (incubadoras, por exemplo).

Quadro 15- Armas da competição para os processos internos e para o aprendizado e crescimento da IES em estudo (conclusão).

62	Intercâmbio institucional	Cursos de aperfeiçoamento, especializações, mestrados internos (MINTER) e doutorados internos (DINTER).
65	Comunidade colaborativa	Projetos sociais e eventos de natureza diversos.
ARMAS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO		
05	Capacitação pedagógica docente	Treinamento contínuo e atualizado em práticas pedagógicas.
06	Plano Anual de Capacitação (PAC) do IFCE	O plano de desenvolvimento de pessoas (PDP) do IFCE em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).
12	Sistema de avaliação do docente	Questionários aplicados ao corpo discente para pesquisa de aspectos comportamentais e didáticos do docente como também, questionários para progressão docente mediante análise de seus superiores.
26	Pesquisa de satisfação do discente	Escuta de opiniões e sugestões.
39	Entendimento do negócio	Reformulação dos projetos de cursos em razão de novas tendências de mercado, novas práticas pedagógicas, mudanças nas legislações vigentes e novas legislações.
44	Programa de Qualidade de Vida (QVT) do IFCE	projetos e ações que visam a garantir um clima organizacional harmonioso e saudável; escuta psicológica, criação de espaços de convivência.

Fonte: Produção do próprio autor.

Esse critério de validação das armas da competição é apoiado nos conceitos de Pasquali (2003), o qual prega que para a validação do conteúdo interno de uma lista, é necessário que especialistas da área devam ser consultados para realização de uma análise teórica dos itens dessa lista, atingindo o consenso de no mínimo metade desses dos especialistas.

5 O MODELO HÍBRIDO BSC/CAC DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Esta seção tem como propósito apresentar os fundamentos de um modelo de planejamento estratégico híbrido gerado pela junção do Balanced Scorecard (BSC) com o modelo CAC, e assim respondendo ao segundo objetivo específico desse estudo.

O modelo híbrido aqui proposto busca inserir o BSC dentro do CAC para tornar o BSC (Figura 1) um modelo para obtenção de vantagem competitiva. Para isso, na perspectiva do cliente (correspondente à perspectiva da Sociedade na Figura 1) será considerado, além das entidades empresa e consumidor, como originalmente faz o BSC, também a concorrência, gerando então a estratégia competitiva de negócio da empresa. Nas perspectivas dos processos internos e do aprendizado e crescimento serão identificadas as armas a competição e suas respectivas intensidades, ou seja, as estratégias operacionais

Para implementar a estratégia da empresa serão definidas ações administrativas para levar as armas da competição à intensidade definida na estratégia operacional. Indicadores e metas serão então definidos (como postula o BSC) para monitorar as ações administrativas.

Contador (2019) fornece mais de três centenas de armas (uma expansão do rol de armas apresentadas por Contador, 2008, Apêndice), de onde são escolhidas as da competição da empresa (ou do segmento de negócio a que ela pertence). Contador (2008) fornece procedimentos para a escolha dessas armas e para determinação da sua intensidade de forma a garantir o alinhamento da estratégia operacional com a de negócio. Desta forma, a implementação dos dois níveis inferiores do BSC pelo procedimento aqui proposto garante também o alinhamento entre si e também com a perspectiva do cliente, resolvendo assim uma das dificuldades inerentes ao BSC.

A perspectiva dos processos internos do modelo híbrido BSC/CAC conterá armas que atuam sobre o conhecimento proporcionado ao aluno, com aumento de valor agregado percebido pelo mesmo. Dessa forma, temas e objetivos estratégicos presentes na perspectiva dos alunos (Figura 1) poderão estar sendo abordados por essas armas dos processos internos do modelo híbrido. Essa perspectiva trabalhará o aluno secundarista (matéria-prima), transformando-o em um bom “produto” (aluno recém-graduado) que será entregue a Sociedade.

A perspectiva do aprendizado e crescimento conterá armas que atuam na capacitação/treinamento dos recursos humanos, na melhoria dos sistemas, pesquisas e procedimentos.

O conteúdo da arma fornece a pista para identificar seus indicadores, e os níveis devem ser estabelecidos de acordo com a sua intensidade desejada (definida pela estratégia operacional segundo o CAC). Os indicadores irão conter uma ficha descritiva com as seguintes informações: nome, unidade de medida (percentual, quantidade, entre outras), responsável pelo acompanhamento do indicador, periodicidade de acompanhamento (semestral, anual, entre outras), método de cálculo (geralmente, expresso por uma função matemática), Fonte dos dados (sistemas, plataformas, sites, documentos, formulários de pesquisa, entre outras), polaridade (maior-melhor, menor-melhor, entre outras) e meta (valor final desejado para o indicador).

A decisão estratégica na perspectiva do cliente corresponde a formular a estratégia competitiva de negócio segundo o modelo CAC, ou seja, escolher, dentre os 14 campos da competição fornecidos pelo modelo CAC, um subconjunto de três ou quatro campos em que a empresa competirá. Contador (2008) fornece dez diretrizes que orientam a formulação de estratégias competitivas de negócio. Como essa decisão, que é estratégica, (sétimo passo da formulação estratégica do CAC – Decidir a estratégia competitiva de negócio a adotar) considera a estratégia dos concorrentes e busca gerar vantagem competitiva à empresa, faz do BSC um modelo de competitividade.

As alternativas de estratégias de negócio, assim como a decisão sobre aquela a se adotar, devem contemplar a Proposição 1: considerar os objetivos de ampliação dos estudantes egressos com êxito; a satisfação dos objetivos estratégicos da instituição em consonância com sua missão e visão; o atendimento às expectativas dos clientes; e promover vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O conceito dos campos que compõem a estratégia competitiva de negócio da empresa fornece a pista para a definição dos indicadores para essa perspectiva do BSC. O processo CAC fornece os valores dos focos após a estratégia competitiva operacional ter sido definida (oitavo passo da formulação estratégica do CAC). É importante destacar nesse momento, que somente as armas relevantes contribuem para o valor do foco nos campos da competição e coadjuvantes da estratégia competitiva de negócio. Dessa forma, a evolução dos valores dos focos nos campos da situação atual para a situação proposta, deverá registrar um aumento importante no valor desses indicadores.

Conforme já destacado neste presente estudo, A Sociedade (mercado de trabalho, organizações sociais, profissionais e outras que o futuro profissional poderá pertencer), em especial da região Centro-Sul do Ceará, é o cliente.

A perspectiva da Sociedade do BSC do IFCE (Figura 1) apresenta criação de valor para esse cliente através do cumprimento da Missão e o alcance da Visão 2023. Dessa forma, pressupõe-se que atingindo-se melhorias contínuas nos valores do foco dos campos da competição e coadjuvantes que compõem a estratégia competitiva de negócio, estará satisfazendo as necessidades e expectativas do cliente, e assim, convergindo para a Missão e Visão citados.

Como pode ser visto no BSC do IFCE (Figura 1), a perspectiva financeira não está presente. O aspecto financeiro surge com o objetivo intitulado “Aprimorar a gestão orçamentária e financeira com foco na otimização dos recursos e na transparência” dentro do tema estratégico “Efetividade e Excelência na Gestão” dos processos internos.

A perspectiva financeira na concepção genérica do modelo BSC tem como objetivo o retorno do capital investido representado por indicadores de rentabilidade “interna” satisfatórios. Nessa linha, para contextualização da perspectiva financeira do modelo híbrido BSC/CAC em seus retornos internos, foram selecionados indicadores que representam o tema estratégico “Ampliação do número de estudantes egressos com êxito” relacionados ao Plano de Permanência e Êxito dos estudantes do IFCE 2017-2024, e através da melhoria contínua nas metas desses indicadores, verificar o sucesso das ações administrativas implementadas com base na melhoria das armas da competição, constatando assim, a efetivação do modelo híbrido BSC/CAC. A implementação completa dessa estratégia com resultados satisfatórios, segundo a experiência do autor do modelo CAC, leva de 18 a 24 meses. Assim, a rentabilidade pode ser mais baixa nos dois primeiros anos.

Respeitando o período de intervalo de quatro anos estabelecido para avaliação do crescimento do grau de competitividade do setor em estudo, as ações administrativas propostas pelo modelo híbrido BSC/CAC terá como referência a data de 10 de julho de 2022 (data de encerramento do presente estudo), e simultânea implementação dessas ações, encerrando esta avaliação na data de 10 de julho de 2026. Importante ressaltar, que como no momento estão indisponíveis dados do setor em estudo para os anos 2021, e especialmente 2022, será adotado para este último ano presente (2022), os dados de 2020 do último censo da educação superior. Dessa forma, tanto o PDI 2019-2023 como o Plano de Permanência e Êxitos dos estudantes do IFCE 2017-2024 já não estarão mais em vigor, contando nesse momento com novas versões desses programas, e com novos valores de meta para os indicadores do tema estratégico “Ampliação do número de estudantes egressos com êxito”.

Para definir metas e indicadores para o crescimento de mercado, pode-se utilizar o conceito de grau de competitividade do CAC. Deve-se considerar o valor médio dos últimos

três ou quatro anos do segmento de negócio ao qual a empresa pertence, seu próprio grau de competitividade e projetar um aumento para os próximos anos compatível com o aumento do valor do foco no conjunto dos campos da competição da estratégia de negócio que a estratégia competitiva operacional proporciona. O processo de formulação da estratégia competitiva proposto pelo modelo híbrido BSC/CAC neste estudo, fornece o valor do foco.

Aqui fica claro como se pode obter um melhor alinhamento entre os níveis inferiores do BSC e a perspectiva financeira por meio do CAC.

O Quadro 16 apresenta a implementação das três perspectivas do BSC pelo processo de formulação da estratégia competitiva fornecida pelo modelo CAC, exemplificado com dados da presente pesquisa.

Quadro 16- Implementação das três perspectivas do BSC pelo processo de formulação da estratégia competitiva fornecida pelo modelo CAC (continua).

PERSPECTIVA BSC	ESTRATÉGIA CAC	EXEMPLO	INDICADORES
“Financeira”	Grau de Competitividade		- Comparação do número de candidatos por vaga entre o ano 2020 e ano 2017.
		Tema estratégico (Ampliação do número de estudantes egressos com êxito)	
		1) Reduzir o número de estudantes retidos	- Índice de reprovação em componentes curriculares críticos; - Índice de retenção de alunos concludentes; - Taxa de Retenção.
		2) Reduzir a evasão discente	- Taxa de Evasão.
		3) Preencher as vagas ofertadas	- Taxa de ocupação das vagas ofertadas.
		4) Ampliar o número de vagas ofertadas	- Taxa de variação das vagas ofertadas.
Do cliente e do Concorrente	Formulação da estratégia competitiva de negócio (definição dos campos da competição da instituição) observando os objetivos estratégicos: a) atrair bons alunos e promover adequada assistência para favorecer a permanência e êxito dos mesmos; b) satisfazer os objetivos estratégicos da instituição em consonância com sua missão e visão; c) atender às expectativas dos clientes (sociedade civil e mercado de trabalho); e d) promover vantagem competitiva em relação aos concorrentes	Campos da competição nos quais a instituição pretende adquirir vantagem competitiva	- Porcentagem de clientes (empregador) que afirmam perceber vantagem competitiva da instituição em relação às suas concorrentes nos campos da competição escolhido

Quadro 16 - Implementação das três perspectivas do BSC pelo processo de formulação da estratégia competitiva fornecida pelo modelo CAC (conclusão).

PERSPECTIVA BSC	ESTRATÉGIA CAC	EXEMPLO	INDICADORES
Dos processos internos	- Identificação das armas da competição - Classificação das armas da competição quanto à relevância para cada campo da estratégia competitiva de negócio - Definição da intensidade das armas da competição relativas a processos internos - Identificação de ações administrativas para aprimorar essas armas	- Armas	- Identificar indicadores que possam aferir a intensidade de cada arma. As metas devem ser compatíveis com a intensidade definida para a arma.
		- Diretrizes pedagógicas inovadoras	- Satisfação do corpo discente com as diretrizes pedagógicas inovadoras adotadas.
		- Formação humana do estudante	- Avaliação qualitativa de melhoria da formação humana do estudante.
De aprendizado e crescimento	- Identificação das armas da competição - Classificação das armas da competição quanto à relevância para cada campo da estratégia competitiva de negócio - Definição da intensidade das armas da competição relativas ao aprendizado e crescimento - Identificação de ações administrativas para aprimorar essas armas - Identificação de ações de aprendizado e crescimento para aprimorar as armas relativas a processos	- Armas	- Identificar indicadores que possam aferir a intensidade de cada arma. As metas devem ser compatíveis com a intensidade definida para a arma
		- Entendimento do negócio	- Índice de ações realizadas na fase de entendimento do negócio do campus.
		- Capacitação pedagógica docente	- Índice de docentes capacitados em ações pedagógicas

Fonte: Produção do próprio autor.

6 APLICAÇÃO DO MODELO HÍBRIDO BSC/CAC AO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ

A aplicação do modelo híbrido BSC/CAC seguirá a hierarquia do BSC, abordando primeiramente a perspectiva do cliente, pela formulação da estratégia competitiva de negócio da instituição, em seguida, as perspectivas dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, pela decisão da estratégia competitiva operacional. Finalmente serão abordados os conjuntos de indicadores para as diversas perspectivas do BSC, incluindo a “financeira”

Ao final desta seção, o terceiro e quarto objetivos específicos desse projeto de pesquisa estarão satisfeitos, por conseguinte, seu objetivo geral e assim respondida a questão (problema) de pesquisa.

6.1 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO DA INSTITUIÇÃO

6.1.1 Passo 1 – Definir a empresa almejada

Trata-se de um campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) pertencente à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal), sendo os Institutos Federais caracterizados por uma instituição de natureza pluricurricular e *multicampi* (reitoria, campus, campus avançado, polos de inovação e polos de educação à distância) especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

Os Institutos Federais possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com atuação voltada ao desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional.

Os Institutos Federais têm como principais princípios: a promoção da integração e da verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão; e a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, atuando de forma integrada na prestação de seus serviços em uma mesma unidade de ensino.

6.1.1.1 Etapa 1 – Delineamento do Negócio

A IES em estudo está situada na região Centro-Sul do estado do Ceará com uma área de atuação que abrange um total de quatorze municípios em um raio de 80 quilômetros. Os municípios de Iguatu, Icó, Cariús, Várzea Alegre e Lavras da Mangabeira se destacam como principais fontes dos alunos da IES em estudo, tendo o município de Iguatu a principal economia da região.

Atualmente, oferece à população os cursos técnicos subsequentes em Eletrotécnica e Mecânica Industrial, técnicos integrados em Eletrotécnica, Informática e Mecânica Industrial, além dos cursos superiores de Tecnologia em Mecatrônica Industrial, Licenciatura em Matemática e Física, Bacharelado em Sistemas de Informação e Engenharia Elétrica, e de Pós-graduação através da especialização em Docência do Ensino Superior. Estão em fase de implantação o curso de Engenharia Mecânica.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFCE para o quinquênio 2019-2023 destaca a atuação educacional da IES em estudo nos seguintes aspectos (IFCE, 2018b, p. 43-44):

- a) Preparação de profissionais de qualidade e cidadãos conscientes para atuar no mundo do trabalho e na sociedade;
- b) Número expressivo de alunos aprovados em concursos públicos e exames vestibulares de diversas instituições de ensino superior;
- c) Mudança do perfil socioeconômico da família dos egressos;
- d) Apoio e fomento às ações socioculturais e esportivas desenvolvidas no município, incentivando a pesquisa e extensão;
- e) Sensibilidade da instituição às necessidades da comunidade local;
- f) Participação em manifestações e mobilizações sociais da comunidade na qual está inserida;
- g) Estímulo à qualificação dos servidores.

Em análise regional-demográfica, socioeconômica e etária do mercado potencial, encontramos que em 21 de outubro de 1920 foi fundado o município no qual está localizado o campus, possuindo cerca de 729.970 km² e seu contingente demográfico total estimada é de 25.612 habitantes, com 15.828 (61,8%) habitantes na área urbana e 9.784 (38,2%) na área rural,

divididos entre 12.642 homens e 12.970 mulheres, tendo como municípios limítrofes ao Norte: Iguatu e Icó, ao Leste: Icó e Lavras da Mangabeira, ao Sul: Lavras da Mangabeira e Várzea Alegre, e à Oeste: Várzea Alegre e Cariús (IBGE, 2010). Sua aproximação em quilômetros das principais cidades em torno é: Iguatu – 58 km; Icó – 45 km; Várzea Alegre – 42 km; Cariús – 56 km; e Lavras da Mangabeira – 25 km. A distância até a capital Fortaleza é de 400 quilômetros. O município possui um clima semiárido com chuvas concentradas no primeiro semestre do ano, especialmente de janeiro a abril.

Tem como principal economia a agricultura, especialmente a familiar com o cultivo de milho, feijão, banana, arroz, mandioca e algodão arbóreo e herbáceo, e a pecuária na criação de bovino, caprinos, ovinos, suíno e avícola. Complementa essa economia indústrias dos ramos, alimentares, têxtil, madeira, mobiliária, química e de produtos minerais não metálicos, somado ao comércio varejista, funcionalismo público municipal e eventos culturais tradicionais como a Festa do Chitão (julho), a Festa do padroeiro São João Batista (24 de junho), a Exposição Agropecuária (outubro) e outros eventos menores.

Está localizado a pouco mais de 100 quilômetros da Região do Cariri (Sul do estado), tida como umas das principais economias do estado do Ceará representadas especialmente pelos municípios de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha (Triângulo Crajubar), forte nos diversos ramos da economia – comércio, indústria, turismo e serviços em geral, mas não competindo no quesito educação.

Conforme análise do IBGE (2010), a região é composta de um público jovem com as faixas etárias de 10 a 14, de 15 a 19 e de 20 a 24 anos mais populosas, no qual se percebe três tendências: na faixa de 10 a 14 anos com um público emergindo do ensino fundamental podendo ser absorvido pelo ensino médio tradicional ou pelos cursos técnicos de nível médio integrados, sendo este último uma porta de entrada no ensino superior por instituições que trabalham a verticalização do ensino; na faixa de 15 a 19 anos com um público emergindo do ensino médio com foco principal no ensino superior; e a faixa etária de 20 a 24 anos com foco no ensino superior, e em alguns casos, já com a primeira experiência nesse nível de educação, evidenciando as oportunidades de trabalho e possibilidades de qualificação.

Uma faixa etária de 18 a 24 anos considerada como demanda adequada para o ensino superior, sendo o indicador utilizado por agências institucionais para análise da evolução da respectiva etapa da educação, se apresenta com um grande contingente populacional frente as três faixas etárias citadas.

O mesmo censo não apresenta diferenciação por sexo para ingresso no ensino superior. No aspecto rendimento aponta que a renda domiciliar mensal da região está entre um e dois

salários mínimos, e que a renda individual mensal está entre meio e um salário mínimo, com o grupo das pessoas sem rendimento estando em maior número que qualquer faixa de renda.

Diante dos aspectos presentes no PDI do IFCE 2019-2023 e da análise regional-demográfica, socioeconômica e etária do mercado potencial, fica definido que o negócio do campus é oferecer um ensino de qualidade de forma a contribuir na formação e ascensão profissional do aluno além de sua formação cidadã e humana, promovendo mudanças na realidade socioeconômica, política e cultural da região, apoiadas nos pilares da inclusão social e do desenvolvimento sustentável.

Portanto, deve-se considerar o campo da competição projeto de curso como principal representante do delineamento do negócio, atuando como elemento desenvolvedor no processo formativo do futuro profissional, definindo suas atribuições alinhadas às necessidades, preferências e necessidades dos clientes (Sociedade) e aos princípios norteadores do IFCE. Os campos qualidade de ensino, imagem em educação cidadã, imagem institucional seguem esse processo.

6.1.1.2 Etapa 2 – Fixar os objetivos permanentes

Os objetivos permanentes de uma instituição podem ser bem representados pela sua missão, seus valores e sua visão de futuro (no caso, 2023). O IFCE traça esses elementos de forma centralizada e compartilhada (corporativa) para todas as instâncias (Reitoria, *campis* e polos de educação) que o compõe, norteando todas as decisões estratégicas institucionais em seus desdobramentos.

Os documentos institucionais em sua maioria apresentam esses objetivos como premissas que orientam todos os trabalhos desenvolvidos pelo IFCE, podendo ser facilmente acessados pelo público.

Como forma de atender ao proposto pela etapa, seguem os objetivos permanentes para o IFCE.

- **Missão** - “Produzir, disseminar e aplicar os conhecimentos científicos e tecnológicos na busca de participar integralmente da formação do cidadão, tornando-a mais completa, visando a sua total inserção social, política, cultural e ética”;
- **Visão** - “Ser referência no ensino, pesquisa, extensão e inovação, visando à transformação social e ao desenvolvimento regional”;

- **Valores** - “Nas suas atividades, o IFCE valorizará o compromisso ético com a responsabilidade social, o respeito, a transparência, a excelência e a determinação em suas ações, em consonância com os preceitos básicos de cidadania e humanismo, com a liberdade de expressão, com os sentimentos de solidariedade, com a cultura da inovação, com ideias fixas na sustentabilidade ambiental”.

Consciente do seu papel perante a sociedade e atuando com sensibilidade para enfrentar os desafios impostos pela realidade socioeconômica, política e cultural da região, a IES em estudo tem buscado privilegiar ações que contribuam para a melhoria da qualidade do ensino, proclamando desta forma seus três princípios axiológicos fundamentais: Ética, Competência e Compromisso Social.

A descrição da Missão, Visão e valores conduz aos campos da competição: Projeto de curso, Qualidade de ensino, Imagem em educação cidadã, Imagem institucional e Imagem de instituição confiável.

6.1.2 Passo 2 – Estruturar o sistema de inteligência competitiva

Um sistema de inteligência competitiva busca compreender o macro e o microambiente empresarial e como funciona a empresa, independente do seu porte, seja grande, média, pequena ou microempresa. Esse sistema tem as funções de coletar, selecionar, classificar, armazenar, restituir e distribuir informações às áreas da empresa de forma clara, concisa, rápida e oportuna, as beneficiando em seus trabalhos e resultados (CONTADOR, 2008).

Essas funções são de competência do comitê de avaliação e da assessoria de inteligência da empresa (CONTADOR, 2008). Dessa forma, podem-se dividir essas funções como atribuições de ambos os órgãos da seguinte forma:

- a) Comitê de Avaliação: apoio a Assessoria de Inteligência por meio de pessoas especializadas com conhecimento apurado de todas as áreas da empresa, fornecendo informações e avaliando as estratégias competitivas que foram propostas pela assessoria de inteligência competitiva. Apresenta uma atuação temporária de acordo com a necessidade de tomada de decisão;
- b) Assessoria de Inteligência: exerce grande parte das funções do sistema de inteligência. De forma resumida, são elas: compreender o macro e o micro ambiente em que a

empresa está inserida com informações sobre a estrutura do setor; conhecer e entender o comportamento dos clientes, fornecedores e concorrentes em suas potencialidades atuais, futuras e ocasionais; analisar o ambiente externo e interno da empresa, intensificando as oportunidades e atenuando as possibilidades de impacto e ocorrência das ameaças e dos riscos; fortalecer as vantagens competitivas frente aos concorrentes; formular alternativas de estratégia competitiva de negócio; definir as estratégias competitivas operacionais; coordenar as ações para implementação das estratégias competitivas operacionais e realizar controles internos e externos; e promover o conhecimento dos resultados alcançados.

Segundo Contador (2019), o responsável pelo sistema de inteligência competitiva e pelo sistema de informação estratégica deve conhecer bem as atividades da empresa e possuir bom trânsito com os colaboradores.

Em consulta a alta gestão da IES em estudo, foi constatada a não existência de um sistema de inteligência competitiva, fato reforçado pela adoção do modelo BSC como modelo de planejamento estratégico o qual não apresenta inserido em seus conceitos e formulação estratégica, o aspecto da competitividade conforme já explanado. Dessa forma, as funções do sistema de inteligência do campus serão executadas pelo autor.

6.1.3 Passo 3 – Entender o negócio

O entendimento do negócio é compreendido a partir do conhecimento da complexidade da organização, do seu mercado e produto decorrente de um processo de (re)formulação da estratégia competitiva que busca suprir a empresa de conhecimento prévio acumulado de forma que possa identificar os concorrentes, agindo antes dos mesmos na identificação de oportunidades, ameaças e riscos (CONTADOR, 2008).

6.1.3.1 Etapa 1 – Entender o macro ambiente empresarial

O macroambiente empresarial é constituído pelos ambientes: político, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico, cultural e ecológico (CONTADOR, 2019). O entendimento do macroambiente é de interesse central da empresa através da compreensão do comportamento

de alterações nesses ambientes promovidas por variáveis presentes nos mesmos, antes que afetem a empresa (CONTADOR, 2008; CONTADOR, 2019).

Nesse contexto, a empresa é levada a agir de duas formas: ou promover mudanças para contornar inconvenientes que eventualmente algum desses ambientes esteja causando, ou a preparar ações futuras para combater possíveis reflexos negativos para a empresa, proveniente de alterações que possam vir a ocorrer em qualquer um desses fatores (CONTADOR, 2019).

Segundo Tachizawa et al. (2013), a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento da formulação estratégica de uma empresa depende do entendimento do macroambiente a partir de fatores externos, tais como legislações e normas, influências políticas governamentais nacionais e internacionais, crescimento demográfico e populacional entre outros.

Conforme já destacado, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica abrange tanto a educação básica quanto a educação superior, e transversalmente, como modalidade, a educação profissional e tecnológica. As políticas educacionais dos Institutos Federais de educação assim como toda Rede Federal de educação profissional estão vinculadas ao Ministério da Educação.

A Tabela 4 apresenta números das instituições de ensino superior no Brasil por organização acadêmica e categoria administrativa, segundo Sinopse Estatística da Educação Superior 2020 (INEP, 2022a).

Tabela 4- Números da educação superior no Brasil por organização acadêmica e categoria administrativa.

Total		Universidade		Centro Universitário		Faculdade		IF e Cefet	
		Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
Instituições	2.457	112	91	12	310	140	1752	40	na.
%	100	4,6	3,7	0,5	12,6	5,7	71,3	1,6	-
Matrículas	8.680.354	1.602.149	3.112.285	20.269	2.325.175	116.244	1.286.542	217.690	-
%	100	18,45	35,85	0,23	26,77	1,38	14,82	2,5	-

Nota: n.a. = Não se aplica

Fonte: Adaptado do INEP (2022a).

Analisando a Tabela 4, é possível concluir que:

- Das 2.457 IES, a grande maioria são privadas com 2.153 (87,6%);

- As faculdades são ampla maioria com 77%, concentradas no setor privado com 71,3%, mas com apenas 16,2% do total de matrículas. Por outro lado, as universidades representam apenas 8,1%, no entanto, concentrando 54,3% das matrículas de graduação;
- Como as faculdades, os Centros universitários estão concentrados no setor privado com 12,6% contra apenas 0,5% do setor público;
- Os Ifs e Cefets é a categoria administrativa dentre todas, em menor número com 40 unidades de ensino superior, representando somente 2,5% do total de IES como também, o menor número de matrículas (1,6%).

Analisando os números da Sinopse Estatística da Educação Superior 2020 (INEP, 2022a) por categoria administrativa, das 12,4% IES públicas, 42,4% são estaduais com 129 unidades; 38,8% são federais com 118 unidades; e 18,8% são municipais com 57 unidades. Das 118 federais, 71 são universidades, 40 são IFs e Cefets, e as 07 restantes divididas entre estaduais e municipais.

Dentro dessa análise, as faculdades são consideradas de pequeno porte e as universidades de grande porte. Os institutos federais são equiparados às universidades federais na incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior (BRASIL, 2008).

A busca pela educação superior vem crescendo a cada ano. Entre 2009 e 2020, a matrícula na educação superior aumentou 35,5% (INEP, 2022a). Nesse mesmo período, dentre as categorias públicas, a Rede Federal de educação superior foi a categoria que apresentou maior crescimento no número de matrículas com 33,6%, acompanhada da rede estadual com 3,8%, enquanto a Rede Municipal registrou queda de 24,1% (INEP, 2022a).

Numa visão social, a expansão do ensino superior é uma das formas de aumentar a escolaridade média da população entre os jovens de 18 a 24 anos.

A interiorização das IES e a criação de mecanismos de inclusão de populações marginalizadas são formas de acesso à educação superior.

O crescimento da modalidade de ensino à distância também vem promovendo o acesso mais fácil à educação superior em razão do seu formato, possibilitando os estudantes conciliar os estudos com o trabalho, além de valores das mensalidades mais reduzidos.

As políticas públicas é a principal porta de entrada para o ensino superior. Diante do maior número de instituições privadas, o Programa Universidade para Todos (ProUni) e o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) são estratégias para alavancar essa inclusão. Acordos internacionais também estimulam essa expansão.

Outro recurso são os financiamentos próprios com agentes financeiros por parte dessas instituições particulares, além de mensalidades mais acessíveis frente a ampla concorrência encontrada nos dias de hoje com possibilidades de negociações e abatimentos para diminuir a inadimplência e evasão nos estudos.

A pluralidade de cursos e matrizes curriculares bastante diversificadas nos dias de hoje, possibilitam ao estudante um melhor reconhecimento ao seu perfil pessoal e profissional acompanhado de uma formação mais cidadã.

Segundo a Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior (ABMES), o mercado de trabalho busca esses profissionais graduados, principalmente na área de saúde e de conhecimento tecnológico com mensalidades tidas mais altas, daí o alto volume de estudantes que nos últimos anos buscam recursos financeiros através do Fies.

De acordo com o Censo da Educação Superior 2020 (INEP, 2022a), os cursos de bacharelado são predominantes na educação superior brasileira com 66% das matrículas, seguido das licenciaturas (19,2%) e dos cursos de Tecnologia (14,8%). Os cursos de Tecnologia registraram um crescimento de 83% no número de matrículas no período de 2009 a 2020, seguido dos bacharelados (31,5%) e das licenciaturas (22,8%).

A busca pelos cursos de tecnologia está atrelada a um menor tempo de duração dos cursos com possibilidades de alocação mais rápida no mercado de trabalho, além de uma mão de obra qualificada e especializada voltada para os anseios empresariais.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) coloca a educação superior não somente como provedora de profissionais tecnicamente especializados e capacitados ao mercado de trabalho, mas também como ferramenta de criação e difusão cultural sendo um elemento desenvolvedor da sociedade brasileira, incentivando o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, promovendo a extensão de suas ações junto à participação da população.

O Mapa do Ensino Superior no Brasil 2020 do instituto Semesp (Secretaria de modalidades especializadas) do MEC mostra que o perfil dos estudantes do ensino superior brasileiro é bastante claro: é branco, do sexo feminino, com idade entre 19 e 24 anos, estuda em instituições privadas no turno da noite, proveniente do ensino médio público como a maior parte dos alunos tanto das IES públicas como privadas, mora com os pais e tem de trabalhar para ter uma renda de até dois salários mínimos.

Segundo o mesmo Mapa, é um ensino considerado excludente, tendo os estudantes da raça/cor branca em ampla maioria, seguido dos estudantes declarados pardos, e em minoria, os estudantes da cor preta. É como avalia o diretor executivo do Semesp, “Infelizmente o ensino

superior brasileiro é excludente e, apesar das políticas de cotas terem funcionado para minimizar o problema, a questão do acesso às populações da raça/cor preta e parda ainda está longe de ser resolvida”.

O estudo também aponta que quanto maior a classe social, maior a condição de cursar o ensino superior: 61,9% dos jovens de 18 a 24 anos da classe A (renda domiciliar de mais de oito salários mínimos) frequentam o ensino superior, enquanto que apenas 10,5% dos jovens da classe E (renda domiciliar de até meio salário mínimo) acessam uma graduação.

Geograficamente as IES estão concentradas na região sudeste, seguida pela região nordeste e sul, como também o contingente populacional nestas regiões é mais acentuado que as demais regiões. A Tabela 5 apresenta a população estimada em 1º de julho de 2021 pelo IBGE para cada região do País.

Segundo o Censo da Educação Superior 2020 (INEP, 2022a) em suas sinopses estatísticas, a distribuição geográfica das IES (públicas e privadas) pelas regiões do Brasil se apresenta da seguinte forma:

- a) Norte: pública (23) e privada (161);
- b) Nordeste: pública (64) e privada (488);
- c) Centro-Oeste: pública (22) e privada (242);
- d) Sudeste: pública (164) e privada (914);
- e) Sul: pública (31) e privada (348).

Tabela 5- Demográfico do Brasil 2021 – IBGE.

Demográfico do Brasil 2021 – IBGE.	213.317.639
Brasil	
Norte	18.906.962
Nordeste	57.667.842
Centro-Oeste	16.707.336
Sudeste	89.632.912
Sul	30.402.587

Fonte: IBGE (2021).

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

6.1.3.2 Etapa 2 – Entender a estrutura da empresa e identificar os disputantes de sucesso

O segmento da educação pertence ao setor terciário da economia e da sociedade, ou seja, se trata de uma prestação de serviços educacionais. No entanto, a atividade econômica de uma IES pode ser vista sob duas ópticas: (1) na rede privada há uma troca monetária e social entre o cliente (aluno) e a instituição pelo conhecimento, enquanto (2) na rede pública há uma troca puramente social em prol do conhecimento, tendo o aluno como um produto acabado ao final do processo de ensino-aprendizagem a serviço da sociedade. Este estudo será focado na segunda óptica.

Para análise do setor – educação superior – no qual a instituição em estudo participa, serão utilizadas as cinco forças de Porter (1986): 1) ameaças de um novo entrante; 2) poder de negociação dos compradores; 3) poder de negociação dos fornecedores; 4) ameaças de produtos substitutos; e 5) rivalidade entre as empresas existentes.

1) Ameaças de novos entrantes

Universidades, centros universitários e faculdades, especialmente da rede privada e da modalidade de ensino à distância (EAD), é o perfil predominante das IES da região como também novos entrantes nesse perfil é o mais provável.

No perfil presencial, existem sete IES concorrentes entre públicas e privadas com seis na cidade de Iguatu e uma na cidade de Icó.

A instabilidade econômica e política que o Mundo vem experimentando na atualidade, influenciada em grande parte por uma pandemia de Covid-19, criam um quadro de incerteza para novos investimentos, mas as IES já existentes podem ser consideradas como ameaças, especialmente a modalidade EAD, dada a maior facilidade de implantação, é considerada a maior ameaça de novos entrantes.

Todavia, essas ameaças potenciais ao serem percebidas como ameaças reais, podem ser combatidas com uma participação mais próxima do corpo discente junto à comunidade acadêmica nos assuntos e decisões institucionais (entidades estudantis, por exemplo) através dos campos da competição qualidade de ensino e qualidade do atendimento às comunidades interna e externa, pois o sistema público/presencial apresenta melhor qualificação e maior tempo de atendimento do docente (em sua ampla maioria, com regime de dedicação exclusiva (DE)) do que no sistema privado/EAD como também, um melhor acompanhamento pedagógico

e prestação dos serviços de recepção, contato e comunicação com as comunidades interna e externa (sociedade) mais qualificados e de melhor qualidade do que o sistema privado/EAD.

Diversos serviços de acolhimento são ofertados aos estudantes, como: serviços médicos, de enfermagem, odontológicos, de alimentação, nutrição e sociais como bolsas de estudo e auxílio estudantis dos mais diversos tipos no combate a vulnerabilidade social e custeio das necessidades acadêmicas, além do entretenimento com a oferta de atividades artísticas, culturais e esportivas complementadas por participações em congressos, simpósios, feiras, visitas técnicas, aulas de campo, atividades culturais, entre outras, também auxiliam na aproximação diária da instituição de ensino com os estudantes, dificultando novos entrantes no mercado, em especial, da modalidade EAD.

Nesse contexto, um campo da competição novo intitulado como acolhimento e entretenimento pode ser utilizado para este fim.

2) Poder de negociação dos compradores

Grande é o poder de negociação dos clientes, pois o mercado está muito pulverizado por instituições do ensino superior, principalmente, do sistema privado/EAD em constante crescimento.

Este fato provoca um “desbalanceamento” no que se chama ‘lei da oferta e da procura’, com muita mão-de-obra disponível para poucas vagas no mercado de trabalho, incorrendo em ofertas salariais abaixo do piso de mercado para a profissão ou mesmo submissão a cargos elaborados em organogramas de empresas, nos quais o profissional acaba por desenvolver as atividades laborais da sua formação, mas com faixas salariais bem reduzidas. É fato, a reclamação do mercado de trabalho quanto à capacidade limitada de muitos recém-formados.

Submissão a cargas horárias de trabalho não proporcionais ao regime da profissão, mesmo fazendo uso de horas extras e bancos de horas são bastante relatados por profissionais. Negociação de compra de parte de férias e outros direitos também são evidenciados.

Conselhos regionais e sindicatos da categoria podem atuar como orientadores e fiscalizadores, intermediando essa relação empregado-empregador.

O contato do aluno de forma mais abreviada com a sua prática profissional tanto na instituição de ensino como na empresa, é visto com bons olhos para estreitamento dessa relação e melhor capacitação profissional. Centros integradores de estágio e coordenadorias de estágios das instituições de ensino são consideradas formas legais e orientativas no percurso formativo dos alunos, também auxiliando nessa relação.

Como os estágios, coordenadorias de acompanhamento do itinerário dos egressos é vista de extrema importância na resposta do “produto” da instituição de ensino para a Sociedade como também, proporcionando um feedback sobre a evolução da profissão e medidas a serem tomadas no referido projeto de curso. Nessa análise, o projeto de curso deve ser considerado um campo da competição importante.

3) Poder de negociação dos fornecedores

Os aspectos de fornecimento podem ser colocados sobre três aspectos: (1) os alunos que almejam os cursos de graduação colocados como matéria-prima; (2) os fornecedores de materiais necessários à manutenção da estrutura das IES como equipamentos, material didático, de consumo, estrutura física e tecnológica entre outros; e (3) os fornecedores de conhecimento aos alunos, ou seja, corpo docente.

A região Centro-Sul do estado do Ceará está muito pulverizada por IES privadas e da modalidade à distância, no qual essas IES apresentam uma estrutura de serviço padronizada e customizada para os alunos das classes intermediárias B, C e D, atendendo municípios de várias regiões do País distribuídos em polos de ensino. Dessa forma, o poder de negociação desses alunos com relação à valor e condições de pagamento é pequeno.

Sendo a IES em estudo uma instituição pública sem fins lucrativos, o poder de barganha do aluno é inexistente, no qual o mesmo se posiciona melhor como elemento a ser transformado por um meio do que um elemento transformador do meio.

O poder de negociação dos fornecedores de materiais para as IES públicas como é o caso do campus do IFCE em estudo é pequeno, pois trabalha a regra administrativa da licitação para essas aquisições, na qual o critério de seleção está no produto e cotação de preço, diante da imparcialidade com seus contratantes e a não relação histórica de parcerias, apresentando grandes custos nos pedidos e alto custo de vendas para o fornecedor, ao contrário das IES privadas, nessas sim, o critério de seleção está nos fornecedores tendo como base não só o preço, mas também o custo do ciclo de vida do produto.

As IES privadas apresentam abertura para negociações e formação de parcerias convergindo a contratos de longa duração e flexibilidades nos mesmos, o que não acontece no sistema público, com contratos curtos e regras mais rígidas.

No que tange a negociação com o corpo docente, esse processo apresenta uma situação de seleção e aquisição mais simples e menos burocrática no sistema privado que em muitas vezes estará regida pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) através de um acordo direto

entre o empregador e o empregado, possibilitando algum poder de barganha, o qual não poderá ser constatado no sistema público já que o ingresso do docente se dará por processo público regido por edital em atendimento às necessidades estritas e diretrizes da instituição em consonância com as legislações norteadoras vigentes.

DALLARI (1993, p. 29) resume as diferenças entre o sistema público e privado dizendo que:

“enquanto os particulares podem fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, a Administração só pode fazer aquilo que a lei determina. Os interesses privados são disponíveis, mas os interesses públicos são indisponíveis. Os particulares escolhem livremente seus contratantes, mas a Administração não tem liberdade de escolha”.

Portanto, não há porque se preocupar com o poder de negociação dos fornecedores. Porém, a boa imagem institucional (campo da competição) é ponto determinante para atrair bons alunos.

4) Ameaças de produtos substitutos

Não há produto substituto para o aluno recém-graduado, partindo do pressuposto da necessidade específica do mercado de trabalho por esse tipo de profissional. A preocupação reside na modalidade EAD aplicada na formação desse profissional. Pois a mesma, conforme já explanado, não é aplicada nos cursos regulares da IES em estudo.

Dessa forma, recomenda-se a intensificação dos campos da competição citados no combate à ameaça de novos entrantes, adicionando o campo da competição projeto de curso oferecendo maior flexibilidade na matriz curricular com métodos inovadores e presença marcante da prática profissional.

5) Rivalidade entre as empresas existentes

A análise da rivalidade foi feita com base nos seguintes fatores: número de concorrentes, categoria administrativa (pública ou privada), modalidade de ensino (presencial ou a distância), diversidade, diferenciação e crescimento de mercado.

Constatou-se que há um grande número de IES na região, e como já destacado nesse estudo, grande parte dessas IES está no perfil privado/à distância. Fatores como horários de trabalhos espaçados e não regulares, residência em cidades interioranas e baixa renda domiciliar, torna o perfil privado/à distância o caminho “mais viável” para o estudante ingressar num curso superior.

Mas a preferência do estudante em todo Brasil é pelo perfil público/presencial. Isso é o que mostra o Censo da Educação Superior 2020 (INEP, 2022a) através do indicador da ocupação do número de vagas ofertadas, no qual as IES privadas ofertam número maior de vagas, porém a taxa de ocupação (crescimento de mercado/grau de competitividade) é bem maior nas IES públicas, apesar destas últimas estarem em número de IES bem menor que as privadas, mostrando com isso uma maior concorrência para ingressar nas mesmas. Assim, a IES em estudo deve buscar atrair os melhores alunos para obter vantagem competitiva em relação ao concorrente mais competitivo.

Associado aos fatores já citados da realidade do estudante da região, estão aspectos “complicadores” como: uma carga horária maior, maior disponibilidade de tempo (às vezes, mais de um turno), notas mais altas para ingresso e menor flexibilidade da matriz curricular para opção pelo ensino público/presencial.

O mesmo Censo mostra que a educação à distância vem dividindo o espaço com a presencial, apresentando uma vertente de crescimento maior, fato que poderá ser intensificado nos próximos Censos da educação superior em razão da pandemia por Covid-19, impossibilitando aulas presenciais.

Cabe destacar que esse panorama encontrado para as IES da região Centro Sul do estado do Ceará acompanha o panorama nacional. Independente dos três perfis apresentados, apresentam uma alta diversidade no número de cursos aparecendo, sendo o perfil privado/à distância predominante (INEP, 2022a).

A diferenciação da IES em estudo com relação às concorrentes está nos campos da competição a serem avaliados nesse estudo com maior predominância de um campo sobre outro.

A região apresenta um grande contingente do público adolescente-jovem com possibilidade de se tornarem novas matérias-primas para a IES em estudo a depender da atuação nos campos da competição escolhidos e escolha das poucas armas da competição para operacionaliza-los.

Analisando a outra parte das concorrentes, divididas entre os perfis públicas/presenciais (inclusive a IES em estudo) e privadas/presenciais, destaca-se a Concorrente A de perfil público/presencial por sua imagem de excelência no mercado e por ofertar dois cursos de licenciatura na mesma área e com projetos de curso semelhantes aos da IES em estudo, e a Concorrente B de perfil privado/presencial com toda estrutura física e serviços prestados tanto à comunidade interna como a comunidade externa de excelente qualidade, e contando com um curso de tecnologia em área afim a um curso do campus.

As instalações físicas do campus se encontram adequadas tanto para a prática do ensino quanto para recreação e para as atividades administrativas, se encontrando bem atrativas. Assim, a inserção do campo da competição intitulado projeto das instalações pode ser considerado.

Dessa forma, a rivalidade é considerada baixa, pois há um grande público a ser dividido entre as concorrentes citadas e a IES em estudo, não sendo necessárias ações predatórias por nenhuma parte.

A existência de um curso tecnológico no campus, não evidenciado nas outras IES da região, somado a dois cursos de bacharelado em engenharias já aprovados pelo MEC, irão acentuar o fator diversidade, tornando-o forte para intensidade da rivalidade.

6.1.3.3 Etapa 3 - Entender clientes e fornecedores

Os clientes se concentram, principalmente, em indústrias e instituições de educação, complementados por comércio e serviços em geral. O aluno e o corpo docente são os principais fornecedores dos processos das IES.

Segundo o Censo da Educação Básica 2021 (INEP, 2022b), o número de alunos secundaristas (matriculados no ensino médio e em suas diversas modalidades) dos municípios limítrofes (Iguatu, Icó, Várzea Alegre, Lavras da Mangabeira e Cariús) mais a cidade onde está localizado o campus do IFCE em estudo e de quem são oriundos a maior parte dos alunos somam 19.960 com 1.118 (5,6%) estudando em escolas particulares, diferenciando-se economicamente dos 18.842 (94,4%) que estudam em escolas públicas. Dessa população, 17.614 (88%) se concentram na zona urbana destes municípios.

Somente os municípios de Iguatu (concorrente A) e de Icó (Concorrente B) concentram 63,8% dos estudantes dos municípios limítrofes, e o município de localização do campus detêm somente 10,88% desses estudantes, representando baixa perspectiva no fornecimento de alunos para o campus.

Segundo dados do IBGE, o índice de desenvolvimento humano na região vem aumentando consideravelmente, nas últimas décadas. Intuindo-se uma melhora da condição socioeconômica da população.

Atualmente o corpo docente da IES em estudo é composto por 87 professores distribuídos entre bacharéis, licenciados e tecnólogos com a titulação de mestre em ampla maioria e regime de trabalho de 40 horas com dedicação exclusiva. Em análise dos fornecedores com base na concorrência, os instrumentos de avaliação do MEC entre outros índices de avaliação, prevê

um corpo docente qualificado e capacitado, tendo a concorrente B obtendo leve vantagem nesses índices sobre a concorrente A.

É busca contínua do campus, ampliar o número de clientes, estabelecendo parcerias e convênios duradouros, objetivando troca de experiências e conhecimentos por meio de eventos, visitas técnicas e aulas de campo, e abertura de espaços no mercado de trabalho tanto para os alunos em formação na forma de práticas profissionais e estágios, como vaga de emprego para o aluno recém-graduado. Para este fim, o campus possui uma coordenação de acompanhamento de estágios e avaliação de egressos.

É de interesse do IFCE, a qualificação do seu corpo docente, sendo incentivada pelo programa permanente de apoio à capacitação (PAC).

6.1.3.4 Etapa 4 – Identificar concorrentes potenciais

Segundo Contador (2008, p. 360), a identificação dos concorrentes parte do conhecimento dos pares produto/mercado e dos campos da competição associados a esses pares, envolvendo todas as empresas que atuam no mesmo segmento de mercado da empresa analisada.

Relacionado ao campus, a concorrente A está localizada 58 km ao noroeste, e a concorrente B está localizada 45 km ao nordeste. Todavia, pelo motivo do campus está localizado em um raio máximo de 80 km dos municípios que compõem a região, existem outras IES (públicas e privadas) concorrentes indiretos potenciais, tais como: uma universidade, quatro faculdades e um campus do IFCE. Com destaque para todas na modalidade presencial. As IES na modalidade à distância aparecem nesse cenário como opção para os estudantes que se sentem impossibilitados de ingressar em cursos públicos e presenciais.

6.1.3.5 Etapa 5 – Entender os concorrentes potenciais

A concorrente A iniciada como uma fundação universitária em 1972 que passou a classificação de faculdade em 1979 se destaca por sua tradição e imagem de educação de excelência na educação superior pública e estadual, sendo considerada de grande porte por estar inserida como campus da Universidade Estadual do Ceará (UECE), classificada como a 9ª melhor universidade estadual do Brasil e a melhor universidade estadual das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste de acordo com o Ranking Universitário da Folha de São Paulo (RUF)

de 2019, contando com mais de 19 mil estudantes e 1.000 professores espalhados por 12 centros universitários e faculdades.

A concorrente A contempla 08 cursos de licenciatura, sendo que 06 se encontram em atividade e 02 ainda não iniciaram, com biblioteca centralizada e laboratório em parte dos cursos, apresentando um corpo docente com ampla maioria de doutores e mestres com nota 4 no Índice Geral de Cursos (IGC) e a nota do Conceito Preliminar de Curso (CPC) variando entre 2 e 4, com Conceito Institucional (CI) não avaliado.

Já a concorrente B como centro universitário privado e sociedade limitada pode ser considerada de médio porte com 08 cursos de bacharelado, 01 curso de licenciatura e 01 curso de tecnologia com todos em funcionamento, contando com excelente estrutura de biblioteca centralizada e laboratórios para todos os cursos que necessitam na formação curricular, contando com um corpo docente de ampla maioria mestres e especialistas com nota 4 no Índice Geral de Cursos (IGC) e nota 4 no Conceito Preliminar de Curso (CPC) dos cursos avaliados, e apresentando nota máxima 5 no Conceito Institucional (CI).

Como destacado na etapa anterior, as IES concorrentes potenciais indiretas são predominantemente faculdades da iniciativa privada, consideradas de pequeno porte pela categoria administrativa resumidas em campus único, apresentando características de infraestrutura e corpo docente inferior à concorrente B. Uma universidade federal pública com único curso e extinto até o momento e um campus do IFCE de natureza agrícola apresentando finalidades de cursos divergentes aos cursos da IES em estudo completam esse grupo.

Como a gestão estratégica do IFCE não contempla o mercado concorrente, acentuado pela baixa rivalidade entre as IES da região, não é identificado um posicionamento competitivo do campus em relação aos concorrentes A e B. Uma análise mais detalhada das concorrentes A e B são apresentadas na subseção 5.1.5 (Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes) com os resultados da pesquisa elaborada junto ao campus do IFCE em estudo.

6.1.4 Passo 4 – Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos

6.1.4.1 Etapa 1 - Identificar oportunidades, ameaças e riscos

As oportunidades, as ameaças e os riscos podem ser identificados durante a tarefa contínua de monitoramento do ambiente externo da empresa, ou seja, durante o processo de

entendimento do seu negócio, promovendo ações antecipadas aos concorrentes na possibilidade ou ocorrência dos acontecimentos (CONTADOR, 2008).

Segundo Juvenal (2016), é difícil a fixação de data na elaboração do planejamento estratégico competitivo de uma empresa em razão de contínuos movimentos do macro ambiente empresarial e do surgimento de novos concorrentes. Autores contemporâneos consideram válida a reavaliação da estratégia competitiva ao surgimento de um fato novo (JUVENAL, 2016).

A avaliação desse fato novo pode ser realizada pela construção da matriz SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) que permite uma análise estruturada desse fato novo que pode ser definido por: uma ameaça decorrente de movimentos competitivos dos concorrentes na tentativa de se tornar mais competitivo e/ou de insatisfação do proprietário no seu ambiente empresarial; ou de uma oportunidade proveniente de situações favoráveis do ambiente empresarial e dos concorrentes, no qual uma ameaça a todo um segmento de mercado pode significar uma oportunidade para alguns (CONTADOR, 2008; JUVENAL, 2016). É fato que toda oportunidade identificada, a mesma deve ser analisada economicamente para sua utilização (CONTADOR, 2019).

Para essa identificação, utilizou-se a caracterização do macro ambiente e o ambiente interno e externo, através da construção de uma matriz SWOT, como mostra o Quadro 17.

O aproveitamento das oportunidades e cerceamento das ameaças podem ser abordados por meio dos campos em projeto de curso e em imagem de instituição confiável. O primeiro deve atentar para o interesse do mercado regional e para a ampliação de cursos na modalidade à distância; O segundo campo deve buscar atrair a maior contingência de alunos para os cursos do campus.

Algumas das fraquezas identificadas no Quadro 17 podem também ser combatidas por meio do campo em projeto de curso. Outras podem ser combatidas por algumas armas específicas já identificadas como sendo da competição, tais como: site institucional, ações de internacionalização, armas de natureza cooperativa (relações governamentais, programa de parceria com empresas, intercâmbio institucional e comunidade colaborativa), pessoal técnico acadêmico capacitado e motivado, administração participativa, uso da internet e da tecnologia da informação.

Quadro 17- Análise SWOT para uma instituição de ensino superior da Rede Federal de Educação (campus do IFCE).

Oportunidades	Ameaças	Forças	Fraquezas
Explorar o mercado regionalizado	Baixas ofertas salariais	Práticas pedagógicas inovadoras	O perfil dos cursos superiores existentes e em andamento divergem dos principais ramos econômicos local e regional
Verticalização do ensino a partir do médio integrado	Formação precária dos estudantes nas etapas anteriores do ensino, especialmente, o ensino médio	Corpo docente qualificado	Ausência de programas de recuperação do aprendizado básico do ensino médio para os estudantes ingressantes / Parte do corpo docente não possui formação didático-pedagógica (bacharelados e tecnólogos)
Formação de um perfil profissional para o campus	Diversidade de cursos no mercado	Infraestrutura agradável, acessível e adequada para qualquer modalidade de ensino (presencial e à distância)	Gestão estratégica não focada na concorrência
Busca crescente pelos cursos de tecnologia, especialmente na modalidade à distância	Avanço da modalidade EAD	Dedicação exclusiva (DE) do corpo docente efetivo	Inexistência de cursos EAD no campus
Redução da oferta de políticas públicas (ProUni e Fies) e financiamentos próprios	Evasão estudantil	Assistência estudantil protagonista e atuante	Altos índices de evasão e retenção escolar
Grande contingente de público adolescente-jovem para ingresso no ensino superior	Poucas vagas de emprego	Boa imagem da instituição	Ações de marketing e propaganda ainda tímidas
Preferência do estudante pelo ensino público/presencial	Instabilidade econômica e política / Restrições orçamentárias do governo federal	Transparência nas ações	Trâmite dos processos administrativos longos e burocráticos
Renda domiciliar mensal baixa	Interferência política nas conduções do campus	Serviço gratuito	Autonomia parcial (diretrizes estratégicas da Reitoria)

Fonte: Produção do próprio autor.

6.1.4.2 Etapa 2 – Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade

Segundo Contador (2008), a (re)formulação da estratégia competitiva deve ser feita após a análise de viabilidade econômica para aproveitamento de uma oportunidade, seguindo um

cenário que se apresenta com escolhas de combinações do tipo: negócio atual com mercado novo ou atual; ou negócio novo com mercado novo ou atual.

Para fins desse estudo fica estabelecido que uma oportunidade esteja contida em um negócio atual em um mercado atual, visto que a educação superior na região se encontra presente em todos os seus municípios nas mais variadas formas.

Segundo Vieira (2018) é a mesorregião com a menor taxa de matrícula e também a que tem a menor quantidade de municípios com IES do estado do Ceará.

Isso mostra um mercado que precisa ser estimulado tanto pela iniciativa pública como a privada diante de uma relação numérica público/vagas atraente, não somente com a ampliação do número de vagas em cursos novos e já existentes em turnos e horários que melhor atendam às necessidades dos estudantes, mas também com políticas públicas e institucionais que reflitam na ocupação das vagas existentes e permanência dos estudantes até o seu êxito.

Em estudo da análise da viabilidade das oportunidades para o campus do IFCE em estudo, tem-se nas informações da matriz de SWOT, o destaque do crescimento do ensino à distância no País acentuado também pelo momento recente de crise sanitária pela pandemia da Covid-19 que o Mundo vem atravessando. A modalidade EAD se encontra como uma oportunidade para o campus em razão da sua preparada infraestrutura material somada a um corpo docente e administrativo capacitado, pois a referida modalidade ainda não é ofertada no campus. Ameaça, como já destacado, pela gama de IES privadas com atuação específica dessa modalidade na região.

Como destaque central dessa análise de SWOT está o momento de instabilidade econômica e política do País com movimentos acirrados de correntes políticas rivais num cenário de disputas ideológicas agravadas por um momento de recessão econômica que culminam em efeitos secundários como restrições orçamentárias comprometendo o bom desempenho das atividades laborais do campus.

No campo das ideologias partidárias, resultam na leitura de ameaças com possibilidades de interferência política nas conduções do campus, podendo emergir para uma perda de autonomia jurídica e mudanças nos princípios de existência e norteadores da instituição como sua missão, seus valores e sua visão de futuro.

Em uma análise geral, tem-se tanto o ambiente interno como o ambiente externo relacionados e representados por todas as classes de armas e campos da competição escolhidos pelo campus do IFCE em estudo. É perceptível uma relação estreita de uma determinada classe de arma com um determinado campo da competição.

6.1.5 Passo 5 – Formular alternativas para a estratégia competitiva de negócio

6.1.5.1 Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes

Nessa etapa, são identificados todos os fatores competitivos fornecidos pelo modelo CAC para posicionamento de mercado por parte da empresa, de seus concorrentes, além das características do produto valorizadas pelos clientes e reconhecidas como um diferenciador positivo em relação às características dos concorrentes. Para esse processo são necessárias cinco subetapas.

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

De certa forma, a relação produto/mercado já foi identificada no item 4.1 deste estudo, tendo como produto único, os alunos recém-graduados dos cursos de licenciaturas em matemática e física, do curso de tecnologia em mecatrônica industrial e do curso de bacharelado em sistemas de informação, servindo às necessidades da Sociedade em geral através das suas organizações privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos, priorizando por compromisso social e ético da criação dos cursos, as organizações que compõem a região Centro-Sul do estado do Ceará.

2- Identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado

Tendo como base os campos da competição para a Rede Federal de Educação e a conceituação dos mesmos definidos no Quadro 13 do item 4. 2, foi criado um questionário (Apêndice D) para identificação dos atuais campos da competição mais valorizados pelo campus do IFCE em estudo, no qual o grupo gestor citado anteriormente, seleciona quatro não mais que quatro campos, observando a ordem de importância dos mesmos. Pois o primeiro e o segundo mais importantes são considerados campos da competição para o par produto/mercado, enquanto o terceiro e o quarto são considerados campos coadjuvantes. As respostas obtidas foram consenso do grupo gestor.

O Quadro 18 apresenta os campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela IES em estudo como a ordem de importância dos mesmos.

Quadro 18- Campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela IES em estudo.

Ordem de Importância	Campo da Competição
1º	Projeto de curso
2º	Qualidade de ensino
3º	Projeto das instalações
4º	Imagem em educação cidadã

Fonte: Produção do próprio autor.

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

Nesta subetapa também foi criado um questionário (Apêndice E) para identificação dos atributos mais valorizados pelos clientes de uma instituição de ensino superior, no qual a mesma deveria possuir para a formação de um profissional que melhor atenda às expectativas desses clientes (organizações).

Segundo Contador (2008, p. 379), a empresa pode fazer uso de técnicas de marketing para pesquisa de mercado, formulando questões de pesquisa para esses atributos em termos de campos da competição.

Como no apêndice D, foi também solicitado aos clientes, a seleção de quatro e somente quatro atributos, observando a ordem de importância dos mesmos.

Esse questionário (Apêndice E) foi colocado no formato de formulários do *Google Forms* com o objetivo de tornar mais ágil a comunicação através de um link de localização, com preenchimento e retorno num menor prazo de tempo, como também um melhor gerenciamento das respostas, oferecendo status atualizado do resultado final da consulta.

Em consulta à base de dados da IES em estudo que trata do acompanhamento de egressos, foram selecionadas 43 organizações que mais tem acolhido os alunos recém-graduados nos últimos anos, sendo direcionado o questionário de atributos, retornado preenchidos 32.

O Quadro 19 apresenta os atributos mais bem votados correspondentes aos campos da competição que os representam e sua ordem de importância.

Quadro 19- Atributos mais valorizados pelos clientes.

Ordem de Importância	Campo da Competição
1º	Qualidade de ensino
2º	Projeto de curso
3º	Projeto das instalações
4º	Imagem em educação cidadã

Fonte: Produção do próprio autor.

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

Nesta subetapa foi aplicado às concorrentes A e B, o mesmo questionário (Apêndice D) da subetapa 2, sendo recebida as mesmas orientações por parte do pesquisador quanto à formação do grupo gestor por também se tratar de IES, mas deixando total independência das mesmas para formação desse grupo e da tomada de decisões como também, da importância da escolha assertiva dos campos e das implicações trazidas pela ordem de importância dos mesmos.

A concorrente A relatou que utilizou o caminho do consenso para determinar as respostas.

A concorrente B relatou que também utilizou o caminho do consenso para determinação dos campos, porém foi de comum acordo entre o grupo a impossibilidade no momento de se determinar a ordem de prioridade, pois argumentaram que não conseguiam “visualizar” um campo se sobrepondo sobre outro para sua estratégia de negócio. Dessa forma, o pesquisador a fim de determinar a ordem de prioridade necessária para o processo do modelo CAC, fez uso da análise semiótica através da exploração visual e linguística das peças publicitárias, além de consultas a plataformas digitais de opinião pública sobre os serviços das mesmas, análise de documentos e vídeos institucionais, entre outras fontes.

O Quadro 20 apresenta os campos da competição e coadjuvantes escolhidos pelas concorrentes A e B como a ordem de importância dos mesmos.

Quadro 20- Campos da competição e coadjuvantes escolhidos pelas concorrentes A e B.

Ordem de Importância	Concorrentes	
	A	B
1º	Imagem de instituição confiável	Qualidade de ensino
2º	Qualidade de ensino	Projeto das instalações
3º	Imagem institucional	Acolhimento e entretenimento
4º	Imagem em educação cidadã	Imagem institucional

Fonte: Produção do próprio autor.

5 - Obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo para cada par produto/mercado

Para obter essa configuração, se faz necessário o cumprimento de algumas atividades. São elas:

1. Classificação das armas da competição segundo sua relevância para um determinado campo da competição;

Como já destacado item 3.2.4, as armas da competição são classificadas pela sua importância em: relevantes, semi-relevantes e irrelevantes. Segundo Contador (2008), uma arma que proporciona elevada vantagem competitiva para a empresa, ela será considerada relevante para um determinado campo da competição, e podendo ser considerada semi-relevante ou irrelevante para competir em outro campo. Dessa forma, um campo da competição é quem determina a relevância de uma arma da competição no cenário competitivo da empresa (CONTADOR, 2008).

Para esse processo optou-se por utilizar a matriz de priorização e o índice de *Nihans* como método para determinação da relevância das armas da competição ao invés do método expedito, pois foi percebido no caráter estratégico e conceitual das armas que as mesmas apresentavam um *ranking* de relevância (importância) a ser considerado nessa avaliação, no qual um método com características quantitativas, bastante preciso e de melhor compensação de erros (matriz de priorização e índice de *Nihans*) seria mais “produtivo” do que simplesmente separar o conjunto de armas da competição em três classes (relevantes, semi-relevantes e irrelevantes) para cada campo em análise, sem evidenciar o quanto uma arma é mais relevante que outra dentro de uma mesma classe (método expedito).

A classificação final foi resultado da escolha pela maioria das opiniões, adquirindo o consenso dos gestores.

O Quadro 21 apresenta o resultado dessa classificação e os Apêndices G, H, I, J, L, M, N e O mostram as matrizes de priorização para os campos da competição identificados nas subetapas 2, 3 e 4.

Neste quadro, os campos da competição elencados são aqueles que foram identificados nas análises realizadas sob as diversas aspectos anteriormente discutidos.

Quadro 21- Relevância individual das armas da competição (continua).

			CAMPOS DA COMPETIÇÃO							
Natureza	Nº	Nome da arma	1	2	3	4	5	6	7	8
PRODUÇÃO	1	Diretrizes pedagógicas inovadoras	R	R	I	I	I	S	I	I
	2	Planejamento das atividades didáticas	I	R	I	S	I	I	S	I
	3	Controle das atividades didáticas	I	R	I	S	I	I	S	I
	4	Material didático de apoio ao ensino	I	R	R	I	I	I	S	I
	5	Capacitação pedagógica docente	S	R	I	I	I	S	S	I
	6	Plano Anual de Capacitação (PAC) do IFCE	S	R	I	I	I	S	S	I
	7	Formação humana do estudante	R	S	I	I	S	S	I	R
	8	Conselhos de classe	S	R	I	R	I	I	S	S
	9	Núcleo Docente Estruturante (NDE)	R	I	I	I	I	I	S	S
	10	Horário de atendimento ao aluno	I	S	S	R	S	S	I	I
	11	Regimes de aprovação e de ingresso eficazes	I	S	I	I	I	I	S	I
	12	Sistema de avaliação do docente	S	R	I	S	I	I	S	S
	13	Programa de estágio remunerado do IFCE	R	R	I	I	S	S	S	S
ATENDIMENTO	14	Site institucional	I	I	I	R	R	R	S	R
	15	Sistema acadêmico	I	I	S	S	S	I	S	S
	16	Ambiente físico das áreas de atendimento	S	I	R	R	S	R	I	I
	17	Equipe de tecnologia de informação	I	I	R	S	I	I	S	I
	18	Programa de Acompanhamento ao egresso dos cursos regulares (PROAE) do IFCE	R	R	I	S	S	S	S	S
	19	Cortesia no atendimento	I	I	I	R	S	S	I	I
	22	Horário de atendimento amplo e adequado	I	I	S	R	S	S	I	I
	23	Acesso dos discentes aos docentes coordenadores e dirigentes	I	I	I	R	S	S	I	I
	25	Internet	I	S	R	R	S	I	I	I
	26	Pesquisa de satisfação do discente	S	R	S	S	S	S	S	S
PLANEJAMENTO E PROJETO DO PRODUTO	27	Visão, missão e valores bem definidos	R	I	I	I	I	I	S	R
	28	Plano Estratégico para Permanência e Êxito dos estudantes do IFCE	S	R	R	I	S	S	R	R
	29	Projeto político pedagógico do IFCE	R	R	I	S	S	I	R	R

Quadro 21- Relevância individual das armas da competição (continuação).

	30	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFCE	R	R	R	S	I	I	R	R
	31	Regimento interno do campus	R	R	I	S	S	I	R	R
	32	Encontro pedagógico	I	R	I	R	I	I	I	I
	33	Gestão de Infraestrutura e Patrimonial do campus	R	R	R	I	S	I	R	R
	34	Gestão Financeira e Orçamentária do campus	R	S	S	I	I	I	R	R
	35	Pessoal técnico acadêmico capacitado e motivado	I	S	I	I	I	I	I	I
	36	Programa para integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços	R	R	I	S	I	S	S	S
	37	Ações de marketing e propaganda	I	I	I	R	I	R	S	I
	38	Ações de internacionalização do IFCE	I	S	I	S	I	R	S	S
	39	Entendimento do negócio	R	I	S	S	I	I	S	S
APOIO OU ADMINISTRATIVAS	40	Administração Participativa	I	S	S	I	I	S	I	I
	41	Controle do desempenho operacional	I	I	S	S	I	I	R	S
	43	Disponibilidade de recursos financeiros	R	R	R	I	I	I	I	R
	44	Programa de Qualidade de Vida (QVT) do IFCE	I	S	I	I	I	I	I	I
	45	Política de Assistência Estudantil do IFCE	R	S	I	S	R	R	R	R
	46	Núcleo de Acessibilidade às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNE) do IFCE	R	I	I	R	R	R	R	R
	47	Núcleo de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (NEABI) do IFCE	R	I	I	S	R	R	R	R
	48	Bolsas de ensino	I	S	I	I	R	R	I	R
	49	Transporte escolar	I	I	R	I	R	R	I	I
	50	Conscientização sobre Diversidade Sexual	S	I	I	S	R	R	R	R

Quadro 21- Relevância individual das armas da competição (conclusão).

	51	Conscientização sobre Assédio Sexual	S	I	I	S	R	R	R	R
	52	Sistema de Bibliotecas do IFCE (SIBI)	S	R	R	S	S	I	I	I
	54	Bolsas de pesquisa, inovação e extensão	I	S	I	I	R	R	I	R
	55	Incentivo a criação de associações discentes	R	I	S	I	S	S	I	S
	58	Aquisição de materiais e equipamentos inovadores	R	R	R	I	I	R	I	S
COOPERAÇÃO	60	Relações governamentais	S	S	I	S	I	R	S	I
	61	Programa de parceria com empresas	R	R	R	S	S	R	S	S
	62	Intercâmbio institucional	I	I	I	S	S	R	S	I
	65	Comunidade colaborativa	S	S	S	S	S	R	S	S
Legenda: (1) – Projeto de curso; (2) Qualidade do curso; (3) Projeto das instalações; (4) Qualidade do atendimento; (5) Acolhimento e entretenimento; (6) Imagem institucional; (7) Imagem de instituição confiável; (8) Imagem em educação cidadã. (R) – Arma relevante; (S) – Arma semi-relevante; (I) arma irrelevante.										

Fonte: Produção do próprio autor.

2. Avaliação de intensidade atual das armas da competição;

Para avaliação da intensidade atual das armas da competição do campus do IFCE em estudo foi utilizado um questionário estruturado, elaborado pelo pesquisador junto ao grupo gestor do campus já mencionado e respondido por outro grupo formado por servidores ocupantes de funções estratégicas gerenciais ligados imediatamente às direções: geral, de ensino, de pesquisa, extensão e inovação, de administração e patrimônio. O Quadro 22 exibe o cabeçalho deste questionário.

Quadro 22- Cabeçalho do questionário para avaliação da intensidade atual das armas da competição.

Questionário para avaliação da intensidade atual das armas da competição																	
55 armas da competição foram selecionadas pelo grupo gestor da Instituição de Ensino Superior (IES) em estudo. Agora, precisa-se avaliar a intensidade dessas armas. Conceitos: Arma da Competição é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008, p. 20). A arma da competição se caracteriza com uma tecnologia, uma ferramenta ou um método que possui conteúdo estratégico para promover algum tipo de vantagem competitiva à organização. As armas da competição não interessam ao consumidor, mas sim à IES. Intensidade da Arma é a intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis (mais o zero). É também a potência, o alcance de uma arma e o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma (CONTADOR., 2008, p. 114). A intensidade reflete o nível de participação da arma no resultado operacional da IES, proporcionando maior ou menor vantagem competitiva em relação à concorrência. A intensidade de uma arma pode ser avaliada pela IES adotando uma escala de cinco níveis (1 a 5), conforme as seguintes indicações: • Nível 1 – a arma está sendo utilizada da forma mais simples possível com características rudimentares, mostrando uma eficácia muito baixa; • Nível 2 – a arma está sendo utilizada com pouca eficácia; • Nível 3- a arma está sendo utilizada com eficácia mediana; • Nível 4 – a arma está sendo utilizada com alta eficácia; • Nível 5 – a arma está sendo utilizada da forma mais avançada e moderna, no seu nível máximo e estado mais evoluído, com altíssima eficácia. Instruções para preenchimento do questionário: 1. Cada arma deverá ser avaliada pelo gestor que a utiliza com frequência e conhece sua evolução, atribuindo-lhe um valor referente a intensidade da arma; 2. A descrição de conceito/conteúdo de cada arma apresentada nesse questionário corresponde à intensidade mais alta (próxima de 5). Dessa forma, basta comparar o nível de excelência com que a IES em estudo utiliza a arma, com a descrição oferecida (máxima excelência) e avaliar a intensidade atual; 3. Tome a seguinte referência: Se na IES em estudo, a arma é utilizada com uma intensidade muito inferior à descrita, você pode avaliar com níveis 1 ou 2; se é utilizada com intensidade próxima à descrita, avalie com níveis 4 ou 5; caso contrário avalie com intensidade 3. 4. O gestor deverá marcar com um “X” o quadrinho referente à intensidade da arma, conforme exemplo a seguir; 5. Assinala-se NA (Não Aplicável) quando a arma não estiver sendo utilizada. <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> OBS: Tenha em mente que a arma avaliada na INTENSIDADE 5, teoricamente, não necessita de ações administrativas para melhorá-la, funcionando em seu estado pleno conforme já destacado. Ao passo que a arma sendo avaliada nas intensidades inferiores a 5, necessitam de ações administrativas com teor de eficácia e audácia compatíveis ao nível de intensidade desejado (proposto) para a arma.						NA	1	2	3	4	5				X		
NA	1	2	3	4	5												
			X														

Fonte: Produção do próprio autor.

O Quadro 23 mostra a título de exemplo, o questionário para prover a avaliação da intensidade atual das armas da competição. Esse quadro foi construído com base nas ideias de Castro (2018) que direciona como conceito/conteúdo da arma, o mesmo texto utilizado no

apêndice F, caracterizando esse texto a intensidade mais alta (próxima de 5).

Quadro 23- Questionário para avaliação da intensidade atual das armas.

ARMA Nº - Nome da arma					
Gestor:			Função:		
NA	1	2	3	4	5
Conceito/Conteúdo:					

Fonte: Produção do próprio autor.

A Tabela 6 apresenta os resultados gerados para a avaliação da intensidade atual das armas da competição para o campus do IFCE em estudo.

Tabela 6- Resultados da avaliação da intensidade atual das armas (continua).

Natureza	Nº	Nome da arma	IA
Produção	01	Diretrizes pedagógicas inovadoras	3
	02	Planejamento das atividades didáticas	3
	03	Controle das atividades didáticas	3
	04	Material didático de apoio ao ensino	3
	05	Capacitação pedagógica docente	3
	06	Plano Anual de Capacitação (PAC) do IFCE	3
	07	Formação humana do estudante	4
	08	Conselhos de classe	3
	09	Núcleo Docente Estruturante (NDE)	3
	10	Horário de atendimento ao aluno	2
	11	Regimes de aprovação e de ingresso eficazes	3
	12	Sistema de avaliação do docente	2
	13	Programa de estágio remunerado do IFCE	3
	14	Site institucional	4
	15	Sistema acadêmico	3
	16	Ambiente físico das áreas de atendimento	3
Atendimento	17	Equipe de tecnologia de informação	3
	18	Programa de Acompanhamento ao Egresso dos cursos regulares (PROAE) do IFCE	3
	19	Cortesia no atendimento	3
	22	Horário de atendimento amplo e adequado	3
	23	Acesso dos discentes aos docentes coordenadores e dirigentes	4
	25	Internet	2
	26	Pesquisa de satisfação do discente	3
	27	Visão, missão e valores bem definidos	4
	28	Plano Estratégico para Permanência e Êxito dos estudantes do IFCE	3
	29	Projeto político pedagógico do IFCE	3
Planejamento e Projeto do produto	30	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFCE	4
	31	Regimento Interno do campus	4
	32	Encontro pedagógico	3
	33	Gestão de Infraestrutura e Patrimonial do campus	4
	34	Gestão Financeira e Orçamentária do campus	4
	35	Pessoal técnico acadêmico capacitado e motivado	3
	36	Programa para integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços	4
	37	Ações de marketing e propaganda	1
	38	Ações de internacionalização do IFCE	1

Tabela 6- Resultados da avaliação da intensidade atual das armas (conclusão).

	39	Entendimento do negócio	3
	40	Administração Participativa	3
	41	Controle do desempenho operacional	3
	43	Disponibilidade de recursos financeiros	3
	44	Programa de Qualidade de Vida (QVT) do IFCE	2
	45	Política de Assistência Estudantil do IFCE	4
	46	Núcleo de Acessibilidade às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNE) do IFCE	2
Apoio ou Administrativas	47	Núcleo de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (NEABI) do IFCE	3
	48	Bolsas de ensino	3
	49	Transporte escolar	2
	50	Conscientização sobre Diversidade Sexual	3
	51	Conscientização sobre Assédio Sexual	3
	52	Sistema de Bibliotecas do IFCE (SIBI)	4
	54	Bolsas de pesquisa, inovação e extensão	3
	55	Incentivo a criação de associações discentes	2
	58	Aquisição de materiais e equipamentos inovadores	4
Cooperação	60	Relações governamentais	2
	61	Programa de parceria com empresas	2
	62	Intercâmbio institucional	2
	65	Comunidade colaborativa	3

Fonte: Produção do próprio autor.

3. Cálculo das variáveis: intensidade média das armas, foco e dispersão;

O *software* “www.strategy.camposearmas.com.br” (CONTADOR, 2019) facilita o cálculo da intensidade média das armas (IMA) e dos valores do foco e da dispersão para cada campo da competição analisado, realizando-o de forma automática. A Tabela 7 apresenta esses valores calculados pelo *software*.

Tabela 7- Valores do Foco, Dispersão e IMA para os campos da competição analisados pela IES em estudo.

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	FOCO	DISPERSÃO
Projeto de curso	0,66	0,54
Qualidade de ensino	0,64	0,57
Projeto das instalações	0,62	0,59
Qualidade do atendimento	0,55	0,62
Acolhimento e entretenimento	0,60	0,58
Imagem institucional	0,53	0,63
Imagem de instituição confiável	0,67	0,59
Imagem em educação cidadã	0,68	0,55
IMA	2,96	

Fonte: Produção do próprio autor.

4. Cálculo das variáveis de aproveitamento e poderio competitivo.

A partir dos valores obtidos para as variáveis Foco e Dispersão é possível o cálculo das variáveis de aproveitamento e poderio competitivo. Como pode ser verificado no item 3.2.5, matematicamente, a variável aproveitamento pode ser obtida pela diferença entre a variável Foco e a variável Dispersão para um determinado campo da competição (CONTADOR, 2008) e mede a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo no campo da competição correspondente, uma vez que a variável dispersão representa o nível de investimento (ou a capitação da empresa) nas armas que não geram vantagem competitiva naquele campo. Dessa forma, pode-se obter um melhor aproveitamento dos esforços e recursos aplicados nas armas da competição da empresa.

Durante o processo de formulação da estratégia competitiva de negócio, a empresa adota um subconjunto de campos, geralmente composto por um ou dois campos da competição mais um ou dois campos coadjuvantes para o posicionamento competitivo frente aos concorrentes. Dessa forma, é possível conhecer o poder competitivo da empresa nesse subconjunto como em outros subconjuntos de campos diante da escolha por parte da empresa.

Matematicamente, o poderio competitivo pode ser obtido através da média dos valores do Foco do subconjunto de campos escolhidos para o referido posicionamento competitivo no segmento de mercado da empresa (CONTADOR, 2008).

Durante a mesma formulação estratégica competitiva de negócio, é possível determinar o Posto do Foco que nada mais é que a posição do campo frente aos demais segundo o valor da variável Foco em ordem decrescente. Dessa forma, outra variável relacionada pode ser obtida: é o poderio competitivo máximo que corresponde à média dos maiores valores de Foco, considerando a mesma quantidade de campos da competição e coadjuvantes escolhidos para o cálculo do poderio competitivo. A partir de então, matematicamente, é possível obter a relação entre o poderio competitivo e o poderio competitivo máximo através da divisão desses valores.

6.1.6 Passo 6 - Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio

Até o momento, foi gerado pelo procedimento de formulação da estratégia competitiva de negócio uma grande quantidade de informações que foi coletada, tratada e analisada pela Assessoria de Inteligência Competitiva da IES em estudo (pesquisador).

A partir de agora, Contador (2008) orienta que essas informações necessitam ser sintetizadas e organizadas em um mapa estratégico (geralmente em folha única), afim de

facilitar a sugestão de alternativas de estratégia competitiva de negócio. O trinômio produto, mercado e campo retratam a estratégia competitiva de negócio de uma empresa (CONTADOR, 2008). Assim, para cada par produto/mercado analisado será produzido um mapa estratégico específico, reunindo informações sobre os campos da competição e coadjuvantes da empresa, dos concorrentes e dos que refletem os atributos valorizados pelos clientes (CONTADOR, 2008). O mapa estratégico atual para a IES em estudo está representado pela Tabela 8.

Tabela 8- Mapa estratégico atual da IES em estudo.

Produto: Aluno recém-graduado									
Mercado: Sociedade (mercado de trabalho, organizações sociais, profissionais e outras que o futuro profissional poderá pertencer)									
Campos da competição	Projeto de curso	Qualidade de ensino	Projeto das instalações	Acolhimento e entretenimento	Qualidade do atendimento às comunidades interna e externa	Imagem institucional	Imagem de instituição confiável	Imagem em educação cidadã	Poderio competitivo
Identificados no delineamento do negócio	1º	2º				4º		3º	
Identificados nos objetivos permanentes	1º	2º				4º	5º	3º	
Identificados no entendimento do negócio	X	X	X	X	X	X			
Identificados nas oportunidades, ameaças e riscos	X						X		
Atuais da IES em estudo	1º	2º	3º					4º	
Valorizados pelos Clientes	2º	1º	3º					4º	
Da concorrente A		2º				3º	1º	4º	
Da concorrente B		1º	2º	3º		4º			
Variáveis									
Foco	0,66	0,64	0,62	0,55	0,60	0,53	0,67	0,68	
Dispersão	0,54	0,57	0,59	0,62	0,58	0,63	0,59	0,55	
Aproveitamento	-0,12	0,07	0,03	-0,07	0,02	-0,10	0,08	0,13	
Posto do Foco/Aproveitamento	3º/2º	4º/4º	5º/5º	7º/7º	6º/6º	8º/8º	2º/3º	1º/1º	
Poderio competitivo	0,66	0,64	0,62					0,68	0,65
Poderio competitivo máximo	0,66	0,64					0,67	0,68	0,66
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo									0,98

Fonte: Produção do próprio autor.

Seguindo a orientação de Contador (2019), os campos da competição mencionados nas fases de delineamento do negócio e de fixação dos objetivos permanentes seguem uma ordem de importância conforme pode ser verificado na Tabela 8.

Para a determinação do poderio competitivo foram considerados os campos da competição que atualmente a IES (campus) em estudo declarou competir: projeto de curso, qualidade de ensino, projeto das instalações e Imagem em educação cidadã. Assim, o poderio competitivo nesse subconjunto de campos é (0,65). O poderio competitivo máximo que o campus do IFCE em estudo pode alcançar é de (0,66), resultando no valor de (0,98) para a relação entre o poderio competitivo e o poderio competitivo máximo.

Como pode ser evidenciado no mapa estratégico atual (Tabela 8), o modelo CAC fornece para a organização em estudo, uma situação equilibrada entre seus clientes e concorrentes, produzindo duas visões estratégicas: empresa orientada para o concorrente e empresa orientada para o cliente, e assim, obrigando uma análise simultânea dessas duas entidades (CONTADOR, 2008, p. 382).

Conforme explanado no item 3.2.7 deste trabalho, Contador (2008, p. 385-386) sugere como referencial teórico, dez diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva de negócio, contando com uma série de recomendações que deverão ser analisadas dentro da visão da IES em estudo.

Contador (2008) destaca ainda que nem todas essas diretrizes são compatíveis entre si, cabendo ao decisor a escolha daquelas mais apropriadas à sua realidade. Assim, segue a análise:

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

Resultado: Campos da competição: 1º) Qualidade de ensino, 2º) Projeto de curso; Campos coadjuvantes: 1º) Projeto das instalações, 2º) Imagem em educação cidadã.

Diretriz 2 - Escolher o subconjunto de campos que possua grande poderio competitivo (ordem decrescente dos focos)

Resultado: A Tabela 9 apresenta um comparativo para o poderio competitivo de seis opções de subconjunto de campos.

Tabela 9- Comparativo de opções de subconjuntos de campos para o poderio competitivo.

Campos da competição		Projeto de curso	Qualidade de ensino	Projeto das instalações	Acolhimento e entretenimento	Qualidade do atendimento às comunidades interna e externa	Imagem institucional	Imagem de instituição confiável	Imagem em educação cidadã	Poderio competitivo	Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo
Opções	Identificados no delineamento do negócio *(a)	1º	2º				4º		3º	0,63	0,95
	Identificados nos objetivos permanentes *(b)	1º	2º				4º		3º	0,63	0,95
	Identificados no entendimento do negócio *(c)		X	X	X	X				0,60	0,91
	*Poderio competitivo médio entre (a), (b) e (c)									0,62	0,94
	Atuais da IES em estudo	1º	2º	3º					4º	0,65	0,98
	Valorizados pelos Clientes	2º	1º	3º					4º	0,65	0,98
	Posto do Foco	3º	4º					2º	1º	0,66	1,0
Foco		0,66	0,64	0,62	0,55	0,60	0,53	0,67	0,68		
Poderio competitivo máximo		0,66	0,64					0,67	0,68	0,66	

Fonte: Produção do próprio autor.

É possível identificar na Tabela 9 que as seis opções de subconjunto de campos apresentam valores para o poderio competitivo muito próximos, não sendo possível verificar superioridade destacada de um subconjunto sobre outro nessa variável.

Foi calculado o poderio competitivo de forma separada para as fases de delineamento do negócio, objetivos permanentes e entendimento do negócio que representam juntas, as análises macro e micro ambiental da IES em estudo, afim de se conseguir identificar alguma “excepcionalidade” nessas fases, o que não foi percebido. Assim, procedeu-se as médias do poderio competitivo e da relação entre o poderio competitivo/poderio competitivo máximo dessas fases, apresentando valores muito próximos às opções dos campos atuais da IES em estudo, dos campos valorizados pelos clientes e do posto do foco.

Nessa condição, conclui-se que cada uma das seis ou quatro (análises macro e micro ambiental) opções podem ser escolhidas como subconjunto, podendo a IES em estudo, adotar critérios para essa escolha.

Outro aspecto importante percebido é o valor do Foco. Segundo Contador (2008), um campo da competição com foco maior que 0,80 já representa uma vantagem competitiva nesse campo, o que não acontece em nenhum dos oito campos trabalhados. O Maior foco está no campo “Imagem em educação cidadã com valor de (0,68), e o menor foco está no campo

“Imagem institucional” com valor de (0,53). Os subconjuntos dos campos atuais da IES em estudo e dos campos mais valorizados pelos clientes apresentam poderio competitivo de (0,65), e o subconjunto dos campos que representam a análise macro e micro ambiental apresenta valor de (0,62).

O subconjunto dos campos do Posto do Foco apresenta poderio competitivo de (0,66). Essa análise leva à conclusão de que os valores dos focos ainda não são suficientes para a IES em estudo ser competitiva, necessitando de “melhora” na atual intensidade das armas relevantes para os campos da estratégia competitiva de negócio escolhida.

Diretriz 3 - Comparar a IES em estudo com as concorrentes em termos das características do produto/serviços, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva

Resultado: A principal semelhança entre a IES em estudo e as concorrentes potenciais diretas está na oferta do ensino na modalidade presencial. A IES em estudo se assemelha mais a concorrente A por serem instituições públicas, porém divergindo no perfil dos cursos superiores de graduação ofertados. Enquanto a IES em estudo apresenta uma linha de cursos “híbridos”, mesclando em bacharelados (número crescendo), licenciaturas e tecnologia, a concorrente A oferta “exclusivamente”, cursos de licenciaturas. A concorrente B se assemelha a IES em estudo na formação acadêmica ofertada, mas com o número de cursos de bacharelado bem superior ao número de licenciaturas e tecnologias. Na região Centro-Sul do Ceará é também a instituição com maior número de cursos de bacharelado.

De acordo com a Tabela 8, o campo da competição “Qualidade de ensino”, não importando a ordem de importância, aparece em comum tanto para a IES em estudo como para as concorrentes A e B. O campo “Projeto das instalações” aparece em comum para a IES em estudo e a concorrente B, enquanto o campo “Imagem em educação cidadã” aparece a IES em estudo e a concorrente A. Esses três campos citados, aparecem como valorizado pelos clientes. O campo projeto de curso aparece em comum para a IES em estudo e para os clientes.

Tanto a IES em estudo como as concorrentes A e B se apresentam vulneráveis diante da instabilidade econômica e financeira que assolam o País, potencializada pela maior crise sanitária já experimentada pela humanidade, sofrendo as IES públicas com altas restrições (cortes) orçamentárias e as IES privadas vendo “definhar” as políticas públicas (em especial, ProUni e Fies) e seus financiamentos próprios, além da perda do poder aquisitivo, especialmente das classes intermediárias e pobres da população.

Nos quesitos ímpetus e posição competitiva, já ficou evidenciado no transcorrer desse trabalho, que a IES em estudo não apresenta características competitivas dentro do seu PDI ou Plano Estratégico como também a concorrente A diante fontes já checadas. No entanto a concorrente B, especialmente por se tratar de uma IES privada com fins lucrativos, com rentabilidade esperada, e relação mais próxima com o mercado, por essas características e outras a serem relacionadas, é provável que a mesma tenha seu PDI com foco na estratégia competitiva, apesar de não ser possível afirmar de fato, pois não se conseguiu ter acesso ao documento PDI em fontes públicas.

Diretriz 4 - Escolher campos na ordem decrescente do aproveitamento

Resultado: É possível identificar na Tabela 8, uma semelhança entre o Posto do Foco e o Posto do Aproveitamento. Ou seja, as posições da variável Foco e da variável aproveitamento para alguns campos se apresentam iguais e para outros estão muito próximas. Percebe-se nesta tabela, que os quatro campos com maior foco (diretriz 2) são também os campos com maior aproveitamento. Dessa forma, os campos “Qualidade de ensino” e “Imagem em educação cidadã” apresentam as mesmas posições de foco e aproveitamento, enquanto os campos “Projeto de curso” e “Projeto das instalações” apresentam posições de foco e aproveitamento invertidas.

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

Resultado: O conceito e propósito dos oito campos propostos pela IES em estudo para seu posicionamento estratégico competitivo se somam nesse propósito. Com isso, esse fato não ocorre.

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

Resultado: O único produto de interesse para esse estudo é o aluno recém-graduado.

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

Resultado: Os dados atualmente disponíveis são insuficientes para promover o propósito desta

diretriz.

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

Resultado: Pode-se destacar as vulnerabilidades apontadas na diretriz 3, somadas a outras ameaças apontadas na análise de SWOT (Quadro 17) como: a evasão estudantil; poucas vagas de emprego e baixos salários para esses alunos recém-graduados, aumentando a pressão da Sociedade por formações curriculares de forma a atrair uma maior empregabilidade e valorização no mercado de trabalho; a pandemia por Covid-19 exigindo adaptações rápidas das IES à novas práticas; e interferência política nas conduções da IES em estudo e outras IES de natureza pública federal. Essa análise vem ratificar a importância central do campo da competição “Projeto de curso” (destaque no item 5.1.4) no combate às ameaças e fraquezas identificadas no presente estudo.

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

Resultado: As informações contidas na fase de entendimento do negócio e na análise de SWOT auxiliaram na identificação de um cenário de ameaças e oportunidades mais propícias para IES em estudo.

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

Resultado: Esta diretriz será alcançada ao se atingir o objetivo geral no final deste estudo, através do método de pesquisa proposto. Diante das informações fornecidas pela Tabela 8 (Mapa estratégico atual da IES em estudo) e pelas dez diretrizes gerais, foi analisada a condição de cada campo para compor alternativas, e assim definir a escolha da estratégia competitiva de negócio a ser adotada. Seguem as justificativas para cada campo.

O campo Projeto de curso foi escolhido como o primeiro campo da competição porque: 1º) é o segundo campo mais valorizado pelos clientes (diretriz 1); é o terceiro maior foco (diretriz 2); eleito o primeiro campo da competição pela IES mas não eleito pelas concorrentes A e B (diretriz 3); é o segundo melhor aproveitamento (valor positivo) e a menor dispersão

(diretriz 4); ocupa primeiro lugar tanto nos objetivos permanentes (diretriz 6) como no delineamento do negócio (diretriz 7), fazendo parte da cultura da instituição; identificado na análise das oportunidades, ameaças e riscos (diretriz 8); e está presente na análise do entendimento do negócio (diretriz 9). Com exceção das concorrentes A e B, esse campo está presente no restante dos itens analisados e o que mais ocupa o primeiro lugar nos mesmos, sendo assim com esse campo, a IES em estudo buscará atender de forma exclusiva aos anseios dos clientes pela posição que ocupa frente aos mesmos, e por não existir o aspecto da competitividade. Mas por outro lado, ações promovidas em armas para promover esse campo, poderão “despertar” movimentos competitivos dos concorrentes.

O campo Qualidade de ensino foi escolhido como o segundo campo da competição porque: 1º) é o mais valorizado pelos clientes (diretriz 1); 2º) é o quarto maior foco (diretriz 2); eleito o segundo campo da competição tanto pela IES em estudo como pela concorrente A, e o primeiro campo da competição pela concorrente B (diretriz 3); é o quarto melhor aproveitamento (valor positivo) e a terceira menor dispersão (diretriz 4); ocupa segundo lugar tanto nos objetivos permanentes (diretriz 6) como no delineamento do negócio (diretriz 7), fazendo parte da cultura da instituição; não está presente na análise das oportunidades, ameaças e riscos (diretriz 8), mas está presente na análise do entendimento do negócio (diretriz 9). Com esse campo, a IES em estudo buscará atender aos anseios dos clientes e confrontará as concorrentes A e B, não deixando que elas obtenham vantagem competitiva.

O campo Imagem em educação cidadã foi escolhido como o primeiro campo coadjuvante porque: 1º) é o quarto campo mais valorizado pelos clientes (diretriz 1); 2º) é o terceiro maior foco (diretriz 2); eleito o segundo campo coadjuvante tanto pela IES em estudo como pela concorrente A (diretriz 3); é o melhor aproveitamento e a segunda menor dispersão (diretriz 4); ocupa terceiro lugar tanto nos objetivos permanentes (diretriz 6) como no delineamento do negócio (diretriz 7), fazendo parte da cultura da instituição; mas não está presente tanto na análise das oportunidades, ameaças e riscos (diretriz 8) como no entendimento do negócio (diretriz 9). Esse campo apresenta dentro de uma análise geral e comparativa, resultados superiores ao campo Projeto das instalações, justificando sua posição na composição da alternativa de estratégia competitiva. No entanto, se dedicará a atender aos anseios dos clientes e auxiliará no confronto a concorrente A junto ao campo Qualidade de ensino, buscando possibilidades de neutralizá-la.

O campo Projeto das instalações foi escolhido como o segundo campo coadjuvante porque: 1º) é o terceiro campo mais valorizado pelos clientes (diretriz 1); é o maior foco (diretriz 2); eleito o primeiro campo coadjuvante pela IES em estudo, e o segundo campo da competição

pela concorrente B (diretriz 3); é o quinto melhor aproveitamento (valor positivo) e a quinta menor dispersão, dividindo a posição com o campo “Imagem de instituição confiável (diretriz 4); não é citado nos objetivos permanentes (diretriz 6) nem no delineamento do negócio (diretriz 7); não está presente na análise das oportunidades, ameaças e riscos (diretriz 8), mas está presente na análise do entendimento do negócio (diretriz 9). Esse campo também buscará atender aos anseios dos clientes e tentará neutralizar a concorrente B junto ao campo “Qualidade de ensino”.

Os campos da competição restantes à estratégia competitiva de negócio, além de não serem indicados pelos clientes (diretriz 1) nem pela IES em estudo, no geral, os mesmos apresentam “pouca indicação” nos itens (Tabela 8) que fazem frente às concorrentes A e B. No tocante às variáveis (Tabela 8), apresentam baixo foco (diretriz 2), alta dispersão e com isso, baixo aproveitamento (diretriz 4), com exceção do campo Imagem de instituição confiável para o foco e aproveitamento. O campo Imagem institucional ocupa a quarta posição nos objetivos permanentes (diretriz 6) e no delineamento do negócio (diretriz 9) como também, identificado no entendimento do negócio, mas com a desvantagem em ser um campo proposto pelas concorrentes A e B para a competição (diretriz 3). Além de ocupar as “piores” posições quanto as variáveis foco, dispersão e aproveitamento.

6.1.7 Passo 7 – Decidir a estratégia competitiva de negócio

Diante da análise promovida no item anterior, foi sugerida uma única alternativa para a estratégia competitiva de negócio a ser adotada. Segue a estratégia proposta.

Estratégia Proposta – Projeto de curso (1º campo da competição); Qualidade de ensino (2º campo da competição); Imagem em educação cidadã (1º campo coadjuvante); Projeto das instalações (2º campo coadjuvante)

A estratégia proposta foi submetida à apreciação do grupo gestor do campus, sendo considerada coerente aos objetivos permanentes (missão, visão e valores) do IFCE e vantajosa, pois provavelmente levará a IES em estudo a alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos na perspectiva do cliente e dos concorrentes, a tornando mais competitiva. Com a também explanação dos motivos dos campos restantes não terem sido escolhidos, foi consenso dentro do grupo gestor que não existe no momento, outra ideia superior a proposta.

Esta convicção está fundamentada no fato desses quatro campos escolhidos conseguirem atender e compatibilizar as dez diretrizes estabelecidas pelo modelo CAC, situação não muito comum.

Com isso, fica respondida a questão colocada pelo BSC referente à perspectiva do cliente (o que devemos fazer para obter sua satisfação e fidelização?), mas com uma visão mais ampla que BSC, incluído também a análise da concorrência, tornando-o um modelo para obtenção de vantagem competitiva, que é a proposta maior desse trabalho

Conforme descrito no item 4.2 para o processo de fundamentação do modelo híbrido BSC/CAC, será necessário a definição do indicador para implementação da perspectiva do cliente e do concorrente (pois inclui o mercado) através do procedimento de formulação da estratégia competitiva fornecido pelo modelo CAC. O Quadro 24 apresenta a ficha descritiva desses indicadores.

Quadro 24- Ficha descritiva dos indicadores da Estratégia competitiva de negócio adotada.

CAMPO DA COMPETIÇÃO	Projeto de curso	Qualidade de ensino	Imagem em educação cidadã	Projeto das instalações
Indicador	. - Porcentagem de clientes (empregador) que afirmam perceber vantagem competitiva da instituição em relação às suas concorrentes nos campos da competição escolhidos			
Unidade de medida	Percentual			
Responsável	Coordenadoria de Acompanhamento de Estágios e Avaliação de Egressos			
Periodicidade	Anual			
Método de cálculo	Pesquisa de satisfação – (Total de clientes satisfeitos com a vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos/ Total de clientes pesquisados) * 100			
Fonte de dados	Formulário de Pesquisa - Você identifica no nosso egresso formação técnica e postura cidadã melhores do que os egressos de outras instituições? Respostas: - Concordo totalmente - Concordo parcialmente - Não concordo e nem discordo - Discordo parcialmente - Discordo totalmente Nota: Ao aumento da variável foco nos campos, se identificará um aumento no número de clientes optando pelas respostas “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente”.			
Polaridade	Quanto maior o resultado, melhor			

Fonte: Produção do próprio autor.

6.2 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL

Tomada a decisão estratégica sobre os campos da competição e os campos coadjuvantes escolhidos pelo processo de formulação estratégica competitiva de negócio do modelo CAC,

pode-se agora definir a estratégia competitiva operacional, ou seja, determinar a intensidade das armas da competição e as medidas administrativas para melhorar a efetividade das armas necessárias.

Como já exaustivamente discutido, a metodologia do CAC está fundamentada na variável Foco, pois quanto maior o foco, maior é o grau de competitividade da empresa diante de um forte alinhamento entre a estratégia competitiva de negócio e a estratégia competitiva operacional. Vale lembrar, que a dispersão não influencia a competitividade, refletindo o desperdício de esforços e recursos.

No entanto, para a definição da estratégia competitiva operacional faz-se necessária uma análise conjunto dos campos escolhidos, pois a intensidade proposta para cada arma varia em função do campo ser da competição ou coadjuvante. Essa análise é necessária para que os campos escolhidos estejam perfeitamente alinhados as armas da competição, visando uma intensidade conjunta, relevância conjunta, foco e dispersão conjuntos vistos como ideal para projeção da competitividade futura.

O modelo CAC estabelece uma regra geral para a definição da intensidade das armas que deve ser almejada pela empresa afim de implementar sua estratégia competitiva de negócio. A Tabela 10 recomenda os valores para a intensidade das armas diante de suas relevâncias, quando se considera um único campo da competição.

Tabela 10- Intensidade das armas (proposta genérica).

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

Fonte: Adaptado de Contador (2008).

Normalmente, a estratégia competitiva de negócio envolve mais de um campo da competição (1 ou 2 da competição e mais 1 ou 2 coadjuvantes). Neste caso, deve-se avaliar a intensidade de cada arma considerando sua classificação de relevância para todos os campos simultaneamente, gerando os conceitos de: intensidade conjunta, foco conjunto e dispersão conjunta.

O *software* “www.strategy.camposearmas.com.br” (CONTADOR, 2019) permite trabalhar com até quatro campos na estratégia de negócio e determina a intensidade conjunta

de uma arma considerando as possíveis combinações da relevância (Tabela 11), considerando inicialmente os três primeiros campos da estratégia. Faz a mesma coisa substituindo agora o terceiro campo pelo quarto, se ele existir, e adota o maior valor encontrado.

Tabela 11- Determinação da intensidade conjunta das armas.

Primeiro Campo	Segundo Campo	Terceiro Campo	Intensidade conjunta da arma
R	R	R	5
R	R	S	5
R	R	I	4 ou 5
R	S	R	5
R	S	S	4 ou 5
R	S	I	4
R	I	R	4
R	I	S	4
R	I	I	4
S	R	R	4
S	R	S	4 ou 3
S	R	I	4 ou 3
S	S	R	3
S	S	S	3
S	S	I	3
S	I	R	3
S	I	S	2 ou 3
S	I	I	2 ou 3
I	R	R	3
I	R	S	2 ou 3
I	R	I	2 ou 3
I	S	R	2 ou 3
I	S	S	1
I	S	I	1
I	I	R	1 ou 2
I	I	S	1
I	I	I	1

Fonte: Adaptado de Contador (2019).

Além da intensidade atual das armas (opção atual) adotada pela instituição, o *software* oferece, a título de sugestão, duas opções (A e B) de intensidade para algumas armas, conforme mostra a Tabela 11. O usuário escolhendo a opção de maior valor estará aumentando o foco dos campos que a possui como relevante, e vice-versa.

Essas opções levam também a alterar o número de armas relevantes, irrelevantes e semi-relevantes, uma vez que o software identifica as do primeiro grupo, se possuir intensidade conjunta iguais a 4 ou 5, as do segundo, quando possui intensidade conjunta igual a 3, enquanto que as irrelevantes são aquelas com intensidade conjunta iguais a 1 ou 2.

O *software* permite também que o usuário defina, se assim desejar, um valor de intensidade diferente dessas duas opções oferecidas. Porém, observa que qualquer dessas opções preserva a ideia central do CAC, a de obter vantagem competitiva a um custo reduzido de investimento.

O *software* “www.strategy.camposearmas.com.br” (CONTADOR, 2019) calcula automaticamente a intensidade média das armas (IMA) e os valores conjuntos do foco e da dispersão. Fornece também, um mapa estratégico resultante com o valor conjunto da variável aproveitamento, o percentual de armas relevantes, além dos valores dos focos, das dispersões e dos aproveitamentos nos campos individuais (estratégia competitiva de negócio adotada).

Contador (2019) destaca que se uma empresa decide desinvestir em armas cujos valores de intensidade propostos são inferiores aos atuais (armas não relevantes) nos campos escolhidos para representar a estratégia competitiva de negócio, é necessário que essa mudança traga economia significativa para a empresa. A Tabela 12 apresenta um comparativo de valores conjuntos entre as três opções.

Tabela 12- Análise comparativa de valores conjuntos entre as três opções.

	Opção Atual	Opção A	Opção B
Foco	0,80	0,90	0,93
Dispersão	0,37	0,23	0,22
Aproveitamento	0,43	0,67	0,71
% Armas Relevantes	21,8	49,09	38,18
IMA	2,96	3,09	3,05

Fonte: Produção do próprio autor.

Contador (2019) destaca que a experiência prática tem evidenciado que para uma empresa ser competitiva a um baixo custo, precisa apresentar valores conjuntos de foco acima de 0,8 e de dispersão abaixo de 0,4, com percentual de armas relevantes não ultrapassando 40% do total das armas da competição.

Contador (2019) também destaca dentro dessa experiência prática que a estratégia competitiva de negócio adotada deve apresentar os valores de focos para os campos da competição acima de 0,8 e de focos nos campos coadjuvantes compreendidos entre 0,6 e 0,8.

Apesar das informações geradas para as três opções de estratégia competitiva operacional ser fruto de um processo lógico com decisão lógica, a escolha por uma das três opções ou proposição de uma nova opção pela gestão da IES em estudo trata-se de uma decisão estratégica.

O pesquisador elaborou um texto contendo todo o processo para geração das três opções de intensidade futura das armas da competição, comparando entre elas, características, valores individuais e conjuntos, diante de parâmetros recomendados para alta competitividade e baixo custo (investimento). Nesses moldes, o grupo gestor principal da IES em estudo formado pelos diretores geral, de ensino, de administração e planejamento, de pesquisa, extensão e inovação, e a coordenadora de gestão de pessoas foi conduzido a uma entrevista estruturada.

Foi colocado ao grupo que em caso de não adesão consensual por nenhuma das três opções, seria solicitado ao mesmo, uma nova proposta de valores para a intensidade futura das armas da competição, podendo ser assessorado pelos mesmos servidores que realizaram a avaliação da intensidade atual das armas (Tabela 6). Dessa forma, no final do texto elaborado para entrevista estruturada, foi anexada uma planilha contendo o nome e a intensidade de arma adotada para cada opção como também, uma coluna em branco para proposição de novos valores, denominada “Opção do grupo gestor”.

Após apreciação do texto pelo grupo gestor, foi consenso entre os membros os seguintes aspectos:

- as opções A e B apresentam condições muito próximas, projetando a IES em estudo, alta competitividade a um baixo custo, mas com destaque a opção B no total atendimento aos valores das variáveis foco, dispersão e percentual de armas relevantes;
- as opções A e B sugerem em muitas armas, redução do valor da intensidade, especialmente nas opções A e B. No entanto, em parte dessas armas, a IES em estudo não tem autonomia para providir intervenções, cabendo somente a Reitoria e suas instâncias. Em outras armas no qual a IES em estudo tem autonomia, uma redução da intensidade atual não traria economia significativa, e que as mesmas apresentam valores sociais e institucionais conquistados, significativos tanto para a comunidade acadêmica como para a Sociedade que sentem esses reflexos.

Diante do explanado, foi novamente consenso por parte do grupo, que se procedesse a uma nova avaliação dos valores de intensidade, não esquecendo a questão da economicidade nas propostas sempre que possível, salientando a redução progressiva de orçamento do campus nos últimos anos.

O Diretor Geral sugeriu que então fosse dado um prazo para que cada gestor se reunisse com servidores de suas áreas, dando preferência aos servidores que procederam a avaliação da intensidade atual das armas (Tabela 8), mas que pudessem obter opiniões de outros servidores de área, afim de ser mais assertivo nessa proposição de valores.

O pesquisador indagou se todo o grupo gestor aprovava as opiniões e encaminhamentos sugeridos, não havendo objeção de nenhum membro. Dessa forma, o pesquisador estipulou o prazo de 02 (dois) dias para retorno das respostas, o que ficou firmado pelo grupo. A Tabela 13 apresenta os valores de intensidade futura das armas da competição para as quatro opções geradas.

Tabela 13- Valores de intensidade futura das armas da competição para as quatro opções gerada (continua).

Arma da competição	Intensidade Atual	Opção A	Opção B	Opção Grupo Gestor
Diretrizes pedagógicas inovadoras	3	4	5	5
Planejamento das atividades didáticas	3	3	3	3
Controle das atividades didáticas	3	3	3	3
Material didático de apoio ao ensino	3	3	3	3
Capacitação pedagógica docente	3	4	3	3
Plano Anual de Capacitação (PAC) do IFCE	3	4	3	3
Formação humana do estudante	4	5	5	5
Conselhos de classe	3	4	3	3
Núcleo Docente Estruturante (NDE)	3	4	4	4
Horário de atendimento ao aluno	2	1	1	2
Regimes de aprovação e de ingresso eficazes	3	1	1	3
Sistema de avaliação do docente	2	4	3	3
Programa de estágio remunerado do IFCE	3	5	5	5
Site institucional	4	1	1	4
Sistema acadêmico	3	1	1	3
Ambiente físico das áreas de atendimento	3	3	3	3
Equipe de tecnologia de informação	3	1	2	3
Programa de Acompanhamento ao egresso dos cursos regulares (PROAE) do IFCE	3	5	5	5
Cortesia no atendimento	3	1	1	3
Horário de atendimento amplo e adequado	3	1	1	3
Acesso dos discentes aos docentes coordenadores e dirigentes	4	1	1	3
Internet	2	2	3	3
Pesquisa de satisfação do discente	3	4	3	3
Visão, missão e valores bem definidos	4	4	4	4

Tabela 13- Valores de intensidade futura das armas da competição para as quatro opções geradas (conclusão).

Plano Estratégico para Permanência e Êxito dos estudantes do IFCE	3	4	4	4
Projeto político pedagógico do IFCE	3	5	5	5
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFCE	4	5	5	5
Regimento interno do campus	4	5	5	5
Encontro pedagógico	3	3	3	3
Gestão de Infraestrutura e Patrimonial do campus	4	5	5	5
Gestão Financeira e Orçamentária do campus	4	5	5	5
Pessoal técnico acadêmico capacitado e motivado	3	1	1	3
Programa para integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços	4	5	5	5
Ações de marketing e propaganda	1	1	1	1
Ações de internacionalização do IFCE	1	1	1	1
Entendimento do negócio	3	4	4	4
Administração Participativa	3	1	1	3
Controle do desempenho operacional	3	1	1	3
Disponibilidade de recursos financeiros	3	5	5	5
Programa de Qualidade de Vida (QVT) do IFCE	2	1	1	2
Política de Assistência Estudantil do IFCE	4	5	5	5
Núcleo de Acessibilidade às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNE) do IFCE	2	4	4	4
Núcleo de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (NEABI) do IFCE	3	4	4	4
Bolsas de ensino	3	2	3	3
Transporte escolar	2	1	2	2
Conscientização sobre Diversidade Sexual	3	3	2	3
Conscientização sobre Assédio Sexual	3	3	2	3
Sistema de Bibliotecas do IFCE (SIBI)	4	4	4	4
Bolsas de pesquisa, inovação e extensão	3	2	3	3
Incentivo a criação de associações discentes	2	4	4	4
Aquisição de materiais e equipamentos inovadores	4	5	5	5
Relações governamentais	2	3	3	3
Programa de parceria com empresas	2	5	5	5
Intercâmbio institucional	2	1	1	2
Comunidade colaborativa	3	3	3	3

Fonte: Produção do próprio autor.

O Quadro 25 apresenta as armas que mantiveram os valores de intensidade pelo grupo gestor principal, apesar das opções A e B indicarem reduções, como também a justificativa para manutenção desses valores na fala do diretor geral.

Quadro 25- Relação das armas com propostas de redução da intensidade em razão das opções A e B, mas sem alterações pelo grupo gestor principal.

Nome da arma	Justificativa do diretor geral
Horário de atendimento ao aluno	Qualquer proposta de alteração deve ser levada ao Conselho Superior (CONSUP) do IFCE para votação. Além disso, é equivalente a carga horária de sala de aula do docente, estimada em seu Plano Individual de Trabalho (PIT).
Regimes de aprovação e de ingresso eficazes	Se apresentam como elementos integrantes dos processos didáticos e pedagógicos dos cursos do IFCE. Qualquer proposta de alteração deve ser levada ao CONSUP. No entanto, não se vê economia significativa em tais desinvestimentos.
Site institucional	O site dos campi segue um padrão (arte) mínimo estabelecido pelo IFCE. Todos os custos associados ao site como: vinculação e desvinculação de mídias e outros canais de informação e comunicação, são da Reitoria. Não há custos para os campi.
Sistema acadêmico	Os campi não possuem autonomia nas mudanças. Todos os serviços oferecidos são escolhidos pela Pró-reitoria de ensino (Proen). No entanto, os campi é quem pagam por estes serviços, sendo rateado o valor entre os mesmos.
Equipe de tecnologia da informação	A Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação (DGTI) do IFCE centraliza as aquisições da área de informática dos campi. Apresentam um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) exclusivo para essa área. Somente pequenas demandas para materiais de consumo do dia a dia são adquiridas pelos campi, obedecendo as mesmas prioridades e restrições orçamentárias enfrentadas atualmente. As capacitações, em sua maior parte, são também administradas pela DGTI.
Cortesia no atendimento	A IES em estudo conta com um quadro mínimo de funcionários terceirizados, em razão de cortes sucessivos no orçamento de gastos. Mas ainda assim, realizando um trabalho com excelência.
Horário de atendimento amplo e adequado	Apresenta um quadro mínimo de servidores em cada turno. No entanto, com revezamento nos horários de almoço e lanches, é conseguido cobrir momentos de alta procura por parte dos alunos.
Pessoal técnico acadêmico capacitado e motivado	O quadro técnico administrativo se apresenta no quantitativo mínimo exigido. No geral, chegam ao IFCE com alta bagagem de conhecimento e experiência vivenciadas no mercado, e se sentem motivados por ter ocupado uma função/cargo almejado em suas vidas. O IFCE possui o Plano Anual de Capacitação (PAC), com orçamento rateado para docentes e técnicos administrativos, que reduz significativamente, o valor disponível para essas capacitações, sendo amenizado pelos treinamentos internos.
Administração Participativa	Os motivos são parecidos aos apresentados na arma “Pessoal técnico acadêmico capacitado e motivado”. Acrescidas a formação de comissões intersetoriais. Quaisquer mudanças nesse comportamento, com maior exclusão dos trabalhos em grupos, priorizando os trabalhos individuais, não trará nenhum tipo de economia significativa.
Controle do desempenho operacional	O IFCE apresenta diversos estudos presentes em documentos institucionais para atendimento à órgãos de controle interno e externo, de forma distintas.

Fonte: Produção do próprio autor.

A Tabela 14 apresenta o mapa estratégico resultante para os valores de intensidade futura das armas da competição adotados pelo grupo gestor principal.

Tabela 14- Mapa estratégico resultante da IES em estudo (opção Grupo Gestor).

Produto: Aluno recém-graduado**Mercado:** Sociedade (mercado de trabalho, organizações sociais, profissionais e outras que o futuro profissional poderá pertencer)

Campos da competição	Projeto de curso	Qualidade de ensino	Projeto das instalações	Acolhimento e entretenimento	Qualidade do atendimento às comunidades interna e externa	Imagem institucional	Imagem de instituição confiável	Imagem em educação cidadã	Poderio competitivo
Identificados no delineamento do negócio	1º	2º				4º		3º	
Identificados nos objetivos permanentes	1º	2º				4º	5º	3º	
Identificados no entendimento do negócio	X	X	X	X	X	X			
Identificados nas oportunidades, ameaças e riscos	X						X		
Da estratégia de negócio	1º	2º	3º					4º	
Valorizados pelos Clientes	2º	1º	3º					4º	
Da concorrente A		2º				3º	1º	4º	
Da concorrente B		1º	2º	3º		4º			
							Variáveis		
Foco	0,94	0,82	0,78	0,58	0,67	0,62	0,85	0,86	
Dispersão	0,54	0,63	0,69	0,74	0,67	0,68	0,67	0,57	
Aproveitamento	0,40	0,19	0,09	-0,16	0,00	-0,06	0,18	0,29	
Posto do Foco/Aproveitamento	1º/1º	4º/3º	5º/5º	8º/8º	6º/7º	7º/6º	3º/4º	2º/2º	
Poderio competitivo	0,94	0,82	0,78					0,86	0,85
Poderio competitivo máximo	0,94	0,82					0,85	0,86	0,87
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo									0,98

Fonte: Produção do próprio autor.

Os valores relacionados ao poderio competitivo também melhoraram no comparativo a situação atual e a situação proposta (opção do Grupo Gestor) conforme pode ser evidenciado na Tabela 15.

Tabela 15- Comparativo de valores relacionados ao poderio competitivo entre a situação atual e a situação proposta (opção do grupo Gestor).

	Situação Atual	Situação Proposta
Poderio Competitivo	0,65	0,84
Poderio Competitivo Máximo	0,66	0,87
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo	0,98	0,98

Fonte: Produção do próprio autor.

A opção do Grupo Gestor apresenta valores conjuntos para o foco e para a dispersão de (0,92) e (0,33), respectivamente, resultando em um aproveitamento de (0,59), atingindo um percentual de armas relevantes de (41,82%), um pouco acima do limite de 40% recomendado. Somente o campo “Imagem em educação cidadã” apresentou foco individual de (0,86), diante do recomendado máximo de 0,80. A intensidade média das armas apresenta valor de (3,53), estando acima da intensidade média das outras três opções.

Com base na opção Grupo Gestor, o software “www.strategy.camposearmas.com.br”, através do seu passo 16, propõe um conjunto de armas da competição que necessitam ser “melhoradas” (investimento) ou “pioradas” (desinvestimento), e que irão compor a estratégia competitiva operacional.

6.3 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA COM DEFINIÇÃO DE INDICADORES E METAS DE ARMAS DA COMPETIÇÃO

Neste tópico serão definidas ações administrativas para implementação da estratégia competitiva da IES em estudo. Essas ações levarão as armas da competição à intensidade proposta pela estratégia operacional. Para isso, serão definidos indicadores e metas para monitorar a eficiência dessas ações como preconiza o BSC.

O pesquisador como responsável pelo sistema de inteligência competitiva da IES em estudo definiu ações administrativas para atendimento à intensidade proposta para cada arma como também, indicadores de desempenho que possam aferir a intensidade de cada arma conforme trata o processo de fundamentação do modelo híbrido BSC/CAC, e que sejam compatíveis com os alvos (objetivos) da arma.

Para melhor entendimento dessa relação existente entre a meta do indicador e a intensidade da arma da competição, serão exemplificadas duas situações do presente estudo. A primeira situação trata-se de um indicador com unidade de medida em porcentagem (variação relativa). Nessa situação, cada nível de intensidade da arma corresponderá a um valor

percentual encontrado pelo método de cálculo que estará dentro de uma faixa de valores percentuais. A Tabela 16 apresenta essa relação.

Tabela 16- Relação existente entre a meta do indicador (porcentagem) e a intensidade da arma da competição.

Intensidade da arma	Faixa de valores (meta do indicador)
1	1 a 39,99%
2	40 a 69,99%
3	70 a 84,99%
4	85 a 94,99%
5	95 a 100%

Fonte: Produção do próprio autor.

As faixas de valores apresentadas na Tabela 16 foram propostas pela gestão do campus com a justificativa de que as ações administrativas a serem propostas em cada nível de intensidade da arma exigirão “esforços” desproporcionais nas suas execuções. Daí, faixas de valores com amplitudes menores (diferença percentual entre o maior e o menor valor da faixa) ao migrar de uma intensidade menor para uma intensidade maior. Esses valores foram estabelecidos em consenso com o pesquisador.

A segunda situação trata-se de um indicador com unidade de medida em quantidade (inteiras e não inteiras). Nessa situação, cada nível de intensidade da arma corresponderá a um valor percentual conforme apresenta a Tabela 17.

Tabela 17- Relação entre a intensidade da arma e seu valor percentual correspondente.

Intensidade da arma	Valor correspondente*
1	5%
2	15%
3	30%
4	60%
5	100%

Fonte: Produção do próprio autor.

A meta desejada para 2026 será obtida através da seguinte expressão (3) matemática:

$$Meta_{2026} = \frac{(Valor_{2022} \times \% Intensidade Desejada)}{\% Intensidade Atual} \quad (3)$$

Onde:

- $Valor_{2022}$ = quantidade (inteiras e não inteiras) referente ao ano de início de implementação das ações administrativas;

- % Intensidade Desejada = valor percentual correspondente a intensidade desejada;
- % Intensidade Atual = valor percentual correspondente a intensidade atual.

Como na Tabela 16, os valores correspondentes na Tabela 17 foram propostos pela gestão do campus com a justificativa de que as ações administrativas a serem propostas em cada nível de intensidade da arma exigirão “esforços” desproporcionais nas suas execuções. Daí, valores percentuais correspondentes cada vez mais “audaciosos”, ao migrar de uma intensidade menor para uma intensidade maior. Esses valores foram estabelecidos em consenso com o pesquisador.

Os indicadores de desempenho esboçados para as 24 armas da competição que compõem a estratégia competitiva operacional do campus devem ser compatíveis com os alvos (objetivos) das mesmas. Ou seja, essas armas ao atuarem sobre os campos da competição “Projeto de curso” e “Qualidade de ensino” deverão desempenhar NOVIDADE e QUALIDADE NO PROCESSO, respectivamente. Como também, nos campos coadjuvantes “Imagem em educação cidadã” e “Projeto das instalações” deverão desempenhar EDUCAÇÃO CIDADÃ e objetivos DIVERSOS, respectivamente.

É perceptível neste presente estudo, que os indicativos de NOVIDADE e QUALIDADE NO PROCESSO estão mais presentes, vantajoso, pois se trata dos campos da competição. Muitas vezes, se torna impossível tecnicamente, expressar indicadores de armas que contemplem, simultaneamente, todos os alvos.

Um importante diferença entre o BSC e o CAC está nos indicadores quantitativos para sua efetivação que, diferentemente do BSC, não são adotados no CAC. Fundamentalmente, é a unificação do processo fornecido pelo CAC com o sistema de indicadores preconizados pelo BSC que gera o modelo híbrido proposto.

O Quadro 26 apresenta a estratégia operacional da IES em estudo, contendo para cada arma as seguintes informações: o nome, o número, a intensidade atual e a proposta (opção Grupo Gestor), o conceito/conteúdo, a descrição sintetizada do estado atual, as ações propostas e o seu respectivo indicador de desempenho.

Quadro 26- Estratégia operacional da IES em estudo (continua).

Nº: 1	Nome: Diretrizes pedagógicas inovadoras	Intensidade: Atual: 3	Proposta: 5
Conceito/conteúdo: É a forma inovadora como a instituição trabalha o processo ensino-aprendizagem adotando práticas pedagógicas inovadoras que motivem o aluno para a aprendizagem da profissão desde o início do curso, evidenciando a prática profissional no ensino, expondo o aluno a situações típicas da atuação do profissional ao longo de todo o curso. Inclui: métodos inovadores de ensino com a adoção de técnicas pedagógicas pré-estabelecidas que busque desenvolver no estudante o espírito de busca, a criatividade e o senso empreendedor de forma capacitá-lo a enfrentar e solucionar problemas novos, e ainda assumir a condução do seu processo de permanente atualização e aprimoramento profissionais; e a introdução de disciplinas profissionalizantes ao longo de todo o curso, adequadamente dosadas e integradas às disciplinas de formação básica, permitindo a realização de trabalhos práticos extraídos de situações reais fazendo com que o aluno se mantenha como que em estágio profissional permanente.			
Estado: As práticas pedagógicas inovadoras acontecem a partir da proatividade do professor em adotá-las, não partindo de políticas construídas e consolidadas pelo setor pedagógico e os professores. No momento, a prática profissional se encontra em fase inicial com grupos pequenos e isolados.			
Ação: 1) Ofertar continuamente cursos de capacitação em metodologias ativas e tecnologias digitais à professores e servidores da área pedagógica, promovendo inovação constante do processo ensino-aprendizagem; 2) Estabelecer fóruns permanentes para discussão de práticas exitosas e não exitosas na utilização de métodos inovadores de ensino, enriquecendo o processo ensino-aprendizagem; 3) Criar empresas júnior para os cursos da área de tecnologia; 4) Estabelecer atividades de prática profissional no PPC dos cursos com base na interdisciplinaridade.			
Indicador de desempenho: Satisfação do corpo discente com as diretrizes pedagógicas inovadoras adotadas Unidade de medida: Percentual Responsável: CTP Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: Pesquisa de satisfação Fonte de dados: Formulário de Pesquisa Polaridade: Quanto maior, melhor Meta para 2026: No mínimo, 91% do corpo discente			
Nº: 7	Nome: Formação humana do estudante	Intensidade: Atual: 4	Proposta: 5
Conceito/conteúdo: Adição de componentes curriculares como a educação física e a arte à matriz curricular do curso, além de participação em atividades complementares como congressos, simpósios, feiras, visitas técnicas, aulas de campo, atividades culturais, entre outras, que promovam a formação corporal e cidadã do estudante. Inclui: conteúdos de caráter social, político, cultural, esportivo e ético como objetos impulsionadores de uma autocrítica e de mundo ao qual está inserido, estimulando sua liberdade de expressão de forma responsável, criativa, colaborativa e comprometido com o pensamento sustentável.			
Estado: A matriz curricular dos cursos contempla de forma integrada a formação profissional do aluno com seus aspectos técnicos e a formação humana com seus aspectos sociais, políticos e culturais, sendo o aluno conduzido para essa prática integrada pelos profissionais responsáveis. Apesar do incentivo para a liberdade de expressão, o senso crítico e o poder reflexivo do aluno, ainda se encontram tímidos.			
Ação: 1) Criar projetos sociais com prestação de serviços essenciais à comunidade interna e externa; 2) Abrir espaço para discussões e debates sobre os aspectos sociais, políticos, econômicos e ambientais presentes nos assuntos trabalhados em sala de aula; 3) Realizar atividades de autoconhecimento e postura profissional reproduzindo uma imagem própria positiva, ou seja, empatia consigo mesmo.			
Indicador de desempenho: Avaliação qualitativa de melhoria da formação humana do estudante Unidade de medida: Percentual Responsável: CTP Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: Percentual de atendimento dos parâmetros estipulados no formulário de avaliação Fonte de dados: (Itens adequados / itens avaliados) * 100 Polaridade: Quanto maior o percentual, melhor o resultado Meta para 2026: No mínimo, 91% dos parâmetros atendidos			
Nº: 9	Nome: Núcleo Docente Estruturante (NDE)	Intensidade: Atual: 3	Proposta: 4
Conceito/conteúdo: Órgão consultivo e de assessoramento à coordenação de curso de graduação, vinculado ao colegiado de curso, formado por professores pertencentes ao corpo docente do curso, responsável pela concepção, consolidação, acompanhamento da execução e contínua atualização (reformulação) do Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Inclui: adequação do perfil profissional do egresso; análise dos resultados obtidos nas avaliações internas e externas (ENADE, Relatório de Avaliação para Reconhecimento de curso e propor			

Quadro 26- Estratégia operacional da IES em estudo (continuação).

estratégias para o desenvolvimento da qualidade acadêmica do curso; organização da equipe de projeto pedagógico através de Conselho composto por pessoas de alto nível da instituição, pedagogo inclusive, para discutir, formular e implementar o projeto pedagógico do curso, avaliar seus resultados e propor alterações; entendimento do negócio através de estudos para identificar as demandas nacional e/ou regional por tipos e qualificação profissionais e traduzi-las em vocação para os cursos; e zelar pelo cumprimento das Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação.			
Nº: 9	Nome: Núcleo Docente Estruturante (NDE)	Intensidade: Atual: 3	Proposta: 4
Conceito/conteúdo: Órgão consultivo e de assessoramento à coordenação de curso de graduação, vinculado ao colegiado de curso, formado por professores pertencentes ao corpo docente do curso, responsável pela concepção, consolidação, acompanhamento da execução e contínua atualização (reformulação) do Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Inclui: adequação do perfil profissional do egresso; análise dos resultados obtidos nas avaliações internas e externas (ENADE, Relatório de Avaliação para Reconhecimento de curso e propor estratégias para o desenvolvimento da qualidade acadêmica do curso; organização da equipe de projeto pedagógico através de Conselho composto por pessoas de alto nível da instituição, pedagogo inclusive, para discutir, formular e implementar o projeto pedagógico do curso, avaliar seus resultados e propor alterações; entendimento do negócio através de estudos para identificar as demandas nacional e/ou regional por tipos e qualificação profissionais e traduzi-las em vocação para os cursos; e zelar pelo cumprimento das Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação.			
Estado: O NDE dos cursos de graduação do campus atende todas as determinações legais exigidas pela RESOLUÇÃO Nº 004, DE 28 DE JANEIRO DE 2015, estabelecendo suas atribuições e de seus presidentes com realização de 2 (duas) reuniões ordinárias em cada semestre letivo por convocação do seu Presidente. As reuniões extraordinárias acontecem por solicitação da Pró-reitoria de Ensino (PROEN) para reformulação do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) diante de diretrizes do MEC para adequação às novas legislações que entram em vigor. Não ocorrem estudos contínuos sobre os cursos como: evolução do perfil profissional e sua adequação ao mercado; avaliação das componentes curriculares e atualizações necessárias; análise do fluxo da matriz curricular com seus pré-requisitos, dentre outras.			
Ação: 1) Estabelecer um planejamento estratégico para os cursos de graduação alinhados ao PDI vigente; 2) Promover reuniões extraordinárias com maior frequência em razão de novas informações obtidas no plano acadêmico ou no mercado de trabalho para adaptações aos seus planejamentos estratégicos; 3) Produção de relatórios dentro de uma periodicidade estabelecida com a gestão do campus, expondo informações dos ambientes macro e micro nos quais os cursos estão inseridos.			
Indicador de desempenho: Índice de ações desenvolvidas pelo NDE dos cursos de graduação Unidade de medida: Percentual Responsável: Coordenação de Ensino Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: (Total de ações desenvolvidas pelo NDE dos cursos de graduação / Total de ações do ensino) * 100 Fonte de dados: Coordenação de curso Polaridade: Quanto maior o resultado, melhor Meta para 2026: De 71% a 90,99% das ações desenvolvidas			
Nº: 12	Nome: Sistema de avaliação do docente	Intensidade: Atual: 2	Proposta: 3
Conceito/conteúdo: Processo de avaliação do desempenho docente no âmbito geral de suas atribuições. Inclui: Questionários aplicados ao corpo discente para pesquisa de aspectos comportamentais e didáticos do docente como feedback do serviço prestado (direção de ensino) como também, questionários para progressão docente mediante análise de seus superiores.			
Estado: Apresenta-se como um processo de caráter extremamente burocrático e protocolar com parâmetros de avaliação medidos em um momento pontual pelas chefias imediata e superior.			
Ação: 1) Gerar plano de ação a partir dos resultados obtidos afins de suprir necessidades do docente como qualificação, apoio pedagógico, ou até mesmo, suporte psicológico e aconselhamento; 2) Realizar monitoramento e acompanhamento pedagógico de forma mais atuante, contribuindo com a direção de ensino e a coordenação de curso no processo avaliativo; 3) Analisar periodicamente se os mecanismos de avaliação estão eficientes e alinhados à melhoria constante da instituição e aos valores pregados.			
Indicador de desempenho: Avaliação qualitativa de melhoria do sistema de avaliação do docente Unidade de medida: percentual Responsável: DIREN, CTP e Coordenação de curso Periodicidade de acompanhamento: semestral Método de cálculo: Percentual de atendimento dos parâmetros estipulados no formulário de avaliação Fonte de dados: (Itens adequados / itens avaliados) * 100			

Quadro 26- Estratégia operacional da IES em estudo (continuação).

Polaridade: Quanto maior o percentual, melhor o resultado.			
Meta para 2026: De 31% a 70,99% dos parâmetros atendidos			
Nº: 13	Nome: Programa de estágio remunerado do IFCE	Intensidade: Atual: 3	Proposta: 5
Conceito/conteúdo: É a política que visa oportunizar, a estudantes de nível superior e médio, a vivência profissional. Inclui: Convênios com instituições públicas e privadas.			
Estado: A Coordenadoria de Acompanhamento de Estágios e Avaliação de Egressos apresenta convênios firmados com empresas da região Centro-Sul do estado do Ceará, monitorando possíveis contatos de empresas interessadas em ofertar vagas de estágios com divulgação do perfil desejado e/ou estabelecer um novo convênio.			
Ação: 1) Incrementar a função de Relações Empresariais à Coordenadoria de Acompanhamento de Estágios e Avaliação de Egressos; 2) Criar sistema informatizado para interação entre a Coordenadoria de estágios e empresas interessadas na contratação de alunos para estágio.			
Indicador de desempenho: Índice de discentes contemplados pelo Programa de estágio remunerado do IFCE			
Unidade de medida: Percentual			
Responsável: Coordenadoria de Acompanhamento de Estágios e Avaliação de Egressos			
Periodicidade de acompanhamento: Semestral			
Método de cálculo: (Total de discentes contemplados pelo programa de estágio remunerado do IFCE / Total de discentes aptos ao estágio) * 100			
Fonte de dados: SigProExt			
Polaridade: Quanto maior o resultado, melhor			
Meta para 2026: No mínimo, 91% dos discentes contemplados			
Nº: 18	Nome: Programa de Acompanhamento ao egresso dos cursos regulares (PROAE) do IFCE	Intensidade:	
Atual: 3	Proposta: 5		
Conceito/conteúdo: Conjunto de ações que visam acompanhar o itinerário profissional do egresso (inserção no mercado de trabalho após conclusão do curso), na perspectiva de identificar cenários junto ao mundo produtivo e retroalimentar o processo de ensino, pesquisa e extensão. Inclui: relatório de ações anuais realizadas com os egressos de cada campus.			
Estado: A Coordenadoria de Acompanhamento de Estágios e Avaliação de Egressos contém um registro (arquivo) com o itinerário profissional do egresso, o qual necessita periodicamente do contato com o egresso para sua atualização. O campus promove, de forma voluntária, o encontro dos egressos de determinadas turmas e cursos, aproveitando esse momento para dialogar sobre sua trajetória profissional com os alunos em curso.			
Ação: 1) Implantar o Portal do Egresso no campus para atualização da situação do egresso no mercado de trabalho como também para mantê-lo sempre informado com notícias do campus e dos cursos, atuando como via de mão dupla; 2) Criar comissões para assessorar os egressos no local de trabalho quando necessitarem; 3) Realizar pesquisas científicas com os egressos; 4) Propiciar na instituição espaços de desenvolvimento de projetos empresariais através da interação dos alunos e egressos afim de promover a cultura empreendedora; 5) Identificar junto às empresas públicas e privadas, os critérios de seleção e contratação para melhor capacitar os futuros profissionais egressos da instituição.			
Indicador de desempenho: Satisfação do egresso em relação aos serviços prestados pela Coordenadoria de Acompanhamento de Estágios e Avaliação de Egressos.			
Unidade de medida: Percentual			
Responsável: Coordenadoria de Acompanhamento de Estágios e Avaliação de Egressos.			
Periodicidade de acompanhamento: Semestral			
Método de cálculo: Pesquisa de satisfação			
Fonte de dados: Formulário de Pesquisa			
Polaridade: Quanto maior, melhor			
Meta para 2026: No mínimo, 91% dos egressos			
Nº: 23	Nome: Acesso dos discentes aos docentes coordenadores e dirigentes		
Intensidade: Atual: 4	Proposta: 3		

Quadro 26- Estratégia operacional da IES em estudo (continuação).

Conceito/conteúdo: Oferece um sistema que permite acesso direto de alunos aos docentes, dirigentes e coordenadores, cortando a burocratizando, não necessitando de agendamentos. Permite aos pais acesso ao campus de maneira rápida e prática, pessoalmente ou por meios eletrônicos como telefones, e-mail, sites.			
Estado: A entrada principal do campus se encontra permanentemente aberta tanto para a comunidade interna como para a externa, fechando ao final do turno letivo da noite. Apresenta uma recepção aberta, sem restrições para atendimento geral. Em caso de necessidade de diálogo com docentes ou administrativos, é feita a localização do servidor por telefone, identificando a possibilidade de atendimento naquele momento, ou estabelecido um prazo de espera, mas a depender da urgência, o servidor se ausenta da sua atividade de rotina para atender a demanda requisitante. Os alunos apresentam total liberdade no acesso ao coordenador de curso e demais dirigentes, com entradas livres das salas e sem necessidade de agendamentos.			
Ação: 1) Reservar horários de atendimento aos alunos pelas coordenações de cursos e demais setores administrativos, priorizando os momentos de intervalos e entre turnos, fixando esses horários nas portas das respectivas salas como também, publicizando nos grupos de <i>whatsapp</i> das turmas; 2) Orientar aos alunos que o atendimento poderá acontecer em horário extra ao declarado na ação 1, a depender da urgência do assunto, mas com ciência e autorização do professor se estiver em momento de aula.			
Indicador de desempenho: Satisfação do discente quanto o acesso aos docentes coordenadores e dirigentes Unidade de medida: Percentual Responsável: Coordenação de Ensino Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: Pesquisa de satisfação Fonte de dados: Formulário de Pesquisa Polaridade: Quanto maior, melhor Meta para 2026: De 31% a 70,99% do corpo discente			
Nº: 25	Nome: Internet	Intensidade: Atual: 2	Proposta: 3
Conceito/conteúdo: Serviço de internet amplo e eficiente no campus, atendendo de forma rápida e sem intercorrências a toda comunidade acadêmica.			
Estado: O serviço de internet atende toda a área limítrofe do campus com redução progressiva da velocidade dos dados à medida que o usuário se afasta das áreas administrativas e acadêmicas. Apresenta fornecimento no modo <i>Wifi</i> e por cabeamento, este último, tornando a velocidade mais regular, mas com bastante instabilidade no seu fornecimento durante, às vezes, alguns dias.			
Ação: 1) Realizar análise de falhas para diagnóstico da causa raiz com registro das ações corretivas realizadas, e possibilidades de implantação de ações preventivas sistemáticas; 2) Implantar sistema de monitoramento de indicadores do funcionamento da internet; 3) Analisar a necessidade de aquisição de novos equipamentos para ampliação da velocidade de dados no campus como também, diminuir os intervalos de instabilidade no serviço.			
Indicador de desempenho: Satisfação do usuário em relação ao serviço de internet ofertado. Unidade de medida: Percentual Responsável: Coordenação de Tecnologia da Informação Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: Pesquisa de satisfação Fonte de dados: Formulário de Pesquisa Polaridade: Quanto maior, melhor Meta para 2026: De 31% a 70,99% dos usuários			
Nº: 28	Nome: Plano Estratégico para Permanência e Êxito dos estudantes do IFCE	Intensidade: Atual: 3	Proposta: 4
Conceito/conteúdo: É o plano estratégico institucional de combate à evasão e retenção escolar do IFCE. Inclui: ações administrativas de incentivo à permanência e à promoção acadêmica, com o objetivo de fortalecer a qualidade do ensino.			
Estado: As ações presentes no Plano Estratégico para Permanência e Êxito dos estudantes do IFCE estão sendo trabalhadas concomitantemente com o Plano de Ações Anual (PAA) do campus oriundo dos projetos estratégicos presentes no Plano de Desenvolvimento Institucional pela comissão local de combate à evasão e retenção, atualizando os resultados (indicadores) que se encontram disponíveis aos setores da Reitoria e Órgãos de controle do governo federal.			
Ação: 1) Desenvolver ações administrativas delineadas dos objetivos e projetos estratégicos do Plano de desenvolvimento Institucional (PDI); 2) Desenvolver mecanismos para identificação prévia de alunos com possibilidades de evasão escolar.			

Quadro 26- Estratégia operacional da IES em estudo (continuação).

Indicador de desempenho: Índice de ações administrativas realizadas dentro do prazo estipulado (semestral ou anual). Unidade de medida: Percentual Responsável: DIREN Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: (Total de ações administrativas realizadas dentro do prazo estipulado / Total de ações administrativas presentes no prazo estipulado) * 100 Fonte de dados: Comissão local de combate à evasão e retenção estudantil Polaridade: Quanto maior, melhor Meta para 2026: De 71% a 90,99% das ações realizadas			
Nº: 29	Nome: Projeto político pedagógico do IFCE	Intensidade: Atual: 3	Proposta: 5
Conceito/conteúdo: Documento que apresenta e norteia as atividades educacionais da instituição por meio da explicitação de suas políticas pedagógicas tendo como alvo o cumprimento de sua função social. Inclui: ações nos âmbitos pedagógicos e político-institucional que impactam diretamente no projeto educativo da instituição.			
Estado: O documento se encontra acessível no site institucional do IFCE, tendo suas atualizações pautadas em novas diretrizes do MEC e por necessidades levantadas e discutidas pela Sociedade e comunidade acadêmica, resultando em novas resoluções aprovadas via Conselho Superior (CONSUP).			
Ação: 1) Criar versão compactada, criativa e animada do documento como forma de atrair a curiosidade da comunidade acadêmica, estimulando a sua compreensão; 2) Criar campo no site institucional para que a Sociedade e a comunidade acadêmica possam expressar suas opiniões e sugerir sugestões sobre as diretrizes, políticas, projetos e ações descritas no documento, podendo estar associada esta função a versão compactada sugerida (ação 1).			
Indicador de desempenho: Índice de ações do PPI realizadas pela IES em estudo. Unidade de medida: Percentual Responsável: CTP Periodicidade de acompanhamento: Anual Método de cálculo: (Total de ações do PPI realizadas pela IES em estudo / Total de ações presentes no PPI aplicáveis a IES em estudo) * 100 Fonte de dados: Formulário de Pesquisa Polaridade: Quanto maior, melhor Meta para 2026: No mínimo, 91% das ações do PPI realizadas			
Nº: 30	Nome: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFCE	Intensidade: Atual: 4	Proposta: 5
Conceito/conteúdo: Documento que apresenta toda a organização e gestão estratégica do IFCE. Inclui: elementos estratégicos – temas e objetivos estratégicos, painel de indicadores e metas e o portfólio de projetos estratégicos com maiores detalhes no catálogo dos objetivos, indicadores e metas do quinquênio 2019-2023; política institucional com projetos e planos de expansão para o período em vigência; e implementação do PDI através do Plano Anual de Ações (PAA).			
Estado: O PDI apresenta o desdobramento estratégico do IFCE, promovendo o alinhamento de ações administrativas entre as suas dimensões (perspectivas) inferiores e superiores, utilizando indicadores e metas para medir o alcance dessas ações com previsão de retornos internos institucionais satisfatórios. Com isso, busca atender os anseios, necessidades e expectativas da Sociedade que estejam em conformidade aos seus objetivos permanentes (missão, visão e valores).			
Ação: 1) Incluir no planejamento estratégico do campus a atuação do mercado concorrente, trabalhando dessa forma, a formulação estratégica competitiva de negócio; 2) Implantar sistema informatizado para análise do alinhamento estratégico (relação causa e efeito) dos indicadores-chave de desempenho (KPIs) adotados.			
Indicador de desempenho: Índice de metas do PDI alcançadas. Unidade de medida: Percentual Responsável: DG Periodicidade de acompanhamento: Anual (através do Plano Anual de Ações da IES em estudo) Método de cálculo: (Total de metas do PDI alcançadas/ Total de metas do PDI almejadas) * 100 Fonte de dados: SUAP Polaridade: Quanto maior, melhor Meta para 2026: No mínimo, 91% das metas alcançadas			
Nº: 31	Nome: Regimento interno do campus	Intensidade: Atual: 4	Proposta: 5

Quadro 26- Estratégia operacional da IES em estudo (continuação).

Conceito/conteúdo: É o conjunto de normas que disciplina as atividades comuns aos vários órgãos e serviços integrantes da estrutura organizacional da IES em estudo nos planos administrativo, didático-pedagógico e disciplinar, com o objetivo de complementar e normatizar as disposições estatutárias e do Regimento Geral do IFCE. Inclui: definição dos gestores e de suas atribuições; definição e delegação de autoridade; definição dos níveis de autonomia decisória etc.			
Estado: O documento se encontra acessível no site institucional do IFCE, tendo suas atualizações pautadas em novas atribuições oriundas dos vários órgãos integrantes da estrutura organizacional, referendadas pelo Conselho Acadêmico e validadas pelo Diretor Geral do campus, sendo encaminhadas ao Conselho Superior (CONSUP) para possível aprovação. O regimento está quase 100% implantado, com exceção do Núcleo de Tecnologias Educacionais em Educação à Distância (NTEAD).			
Ação: 1) Criar organograma no site institucional para interface digital com a comunidade acadêmica, contendo menus de acesso aos departamentos/setores/funções, mostrando as interações/ramificações dos mesmos, como suas referidas atribuições e responsabilidades; 2) Criar campo no site institucional para que a comunidade acadêmica, em especial, os servidores ocupantes dos cargos possam expressar suas opiniões e sugerir sugestões sobre novas perspectivas de atribuições e responsabilidades, podendo estar associada esta função à ação 1.			
Indicador de desempenho: Índice de normas do regimento interno do campus atendidas. Unidade de medida: Percentual Responsável: DG Periodicidade de acompanhamento: Anual Método de cálculo: (Total de normas do regimento interno do campus atendidas / Total de normas presentes no Regimento interno do campus) * 100 Fonte de dados: Formulário de Pesquisa Polaridade: Quanto maior, melhor Meta para 2026: No mínimo, 91% das normas atendidas			
Nº: 33	Nome: Gestão de Infraestrutura e Patrimonial do campus		
Intensidade: Atual: 4 Proposta: 5			
Conceito/conteúdo: Compreende todo o plano político da infraestrutura e patrimônio da IES em estudo. Inclui: Estudo das instalações físicas do campus – uso de técnicas relacionadas a projeto civil e arquitetônico, projetos de espaços internos e externos, e projetos de preservação ambiental; arranjo físico das instalações - criação e execução de instalações de áreas para atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) e para atividade-meio (administrativas e de apoio), seguindo as recomendações legais vigentes, produzindo um ambiente acessível e seguro. Prédio com design agradável, áreas de lazer atraentes, disposição das salas de aula protegida contra ruídos internos e externos ao edifício, etc. Executa obras de conservação com frequência; Manutenção e limpeza das instalações – realizadas de forma rápida e eficaz, conservando o bom estado do prédio e dos equipamentos, priorizando manutenções de emergências e segurança.			
Estado: A Gestão de Infraestrutura e Patrimonial do campus se encontra bem assistida pela Diretoria de Planejamento e Administração através dos vários órgãos integrantes que compõem essa pasta. Todos os projetos relacionados às instalações físicas e aquisições de ativos obedecem às legislações vigentes com as melhores práticas de economicidade, segurança, acessibilidade e preservação ambiental, contando com programas inovadores em funcionamento ligados a essas práticas.			
Ação: 1) Integrar áreas com atividades compatíveis e separar as áreas com atividades incompatíveis; 2) Elaborar projetos arquitetônicos que possibilitem flexibilidade nos arranjos físicos; 3) Implantar técnicas de manutenção predial preventiva, com realização de testes e ensaios de forma sistemática.			
Indicador de desempenho: Satisfação da comunidade acadêmica em relação aos serviços prestados pela Gestão de Infraestrutura e Patrimonial do campus. Unidade de medida: Percentual Responsável: Coordenação de Infraestrutura Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: Pesquisa de satisfação Fonte de dados: Formulário de Pesquisa Polaridade: Quanto maior, melhor Meta para 2026: No mínimo, 91% da comunidade acadêmica			
Nº: 34	Nome: Gestão Financeira e Orcamentária do campus		
Intensidade: Atual: 4 Proposta: 5			

Quadro 26- Estratégia operacional da IES em estudo (continuação).

Conceito/conteúdo: Compreende todo o plano político da gestão orçamentária e financeira da IES em estudo. Inclui: Estudos da situação econômica – geração de planos (projeções) para desenvolvimento econômico do campus, produzindo relatórios com indicadores confiáveis e que retratam a saúde financeira, identificando desvios e excessos na área administrativa; Redução permanente nos custos – eliminação de desperdícios e despesas operacionais; gestão do fluxo de caixa – planejamento e controle financeiro; orientar, acompanhar e avaliar o cumprimento das políticas, legislações e procedimentos da execução orçamentária; prover treinamento permanente para os servidores da área financeira.		
Estado: A Gestão de Financeira e Orçamentária do campus se encontra bem assistida pela Diretoria de Planejamento e Administração através dos vários órgãos integrantes que compõem essa pasta. Apresenta uma equipe de profissionais altamente capacitados e em constante reciclagem, sendo instruída das técnicas mais modernas e sistemas personalizados para a otimização dos serviços públicos da área financeira e orçamentária. Há uma política institucional forte de apoio à capacitação para esta pasta.		
Ação: 1) Automatizar a gestão financeira e orçamentária, proporcionando redução das despesas administrativas, minimização de erros, agilidade, rapidez e segurança das informações; 2) Trabalhar com projeções de cenários (otimista, pessimista e realista); 3) Implantar um sistema de monitoramento dos resultados através de indicadores-chave de desempenho (KPIs), específicos para a gestão financeira e orçamentária, auxiliado por métodos e tecnologias especializadas.		
Indicador de desempenho: Avaliação qualitativa de melhoria dos processos da Gestão Financeira e Orçamentária do campus. Unidade de medida: Percentual Responsável: Departamento de Orçamento e Finanças Periodicidade de acompanhamento: semestral Método de cálculo: Percentual de atendimento dos parâmetros estipulados no formulário de avaliação Fonte de dados: (Itens adequados / itens avaliados) * 100 Polaridade: Quanto maior o percentual, melhor o resultado. Meta para 2026: No mínimo, 91% dos parâmetros atendidos		
Nº: 36	Nome: Programa para integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços	Intensidade:
Atual: 4	Proposta: 5	
Conceito/conteúdo: Definida segundo concepção de indissociabilidade.		
Estado: O princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão está presente na organização curricular dos projetos pedagógicos de curso, propondo estudos individuais e em grupos através de projetos de concepção mútua (ensino, pesquisa e extensão) refletindo a proposta e a qualidade do trabalho acadêmico oferecido à Sociedade, aproximando o campus e a Sociedade, retratando a realidade do profissional em formação na sua habilidade adquirida de articulação entre a teoria e a prática.		
Ação: 1) Criar um Conselho de ensino, pesquisa e extensão com a incumbência de identificar oportunidades de projetos que integrem o ensino, a pesquisa e a extensão com foco, em especial, no desenvolvimento local e regional; 2) Construir vínculos entre os diferentes níveis de formação e modalidades de ensino, buscando metodologias integradoras entre o ensino, a pesquisa e a extensão dentro do princípio da verticalização.		
Indicador de desempenho: Índice de ações realizadas para promover a integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços. Unidade de medida: Percentual Responsável: DG Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: (Total de ações realizadas para promover a integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços / Total de ações do Programa para integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços) * 100 Fonte de dados: DIREN e DEPEI Polaridade: Quanto maior, melhor Meta para 2026: No mínimo, 91% das ações realizadas		
Nº: 39	Nome: Entendimento do negócio	Intensidade: Atual: 3 Proposta: 4
Conceito/conteúdo: Estudos para identificar as demandas nacional e/ou regional por tipos e qualificação profissionais e traduzi-las em vocação para os cursos, com formação de comissão temporária de trabalho para realizar as adequações necessárias. Inclui: Reformulação dos projetos de cursos em razão de novas tendências de mercado, novas práticas pedagógicas, mudanças nas legislações vigentes e novas legislações.		
Estado: As necessidades de alterações e atualizações dos projetos de curso no campus são geralmente apontadas por três fontes: (1) uma análise individual de um docente; (2) uma análise de um grupo de professores de uma determinada área; ou (3) constatação dos trabalhos regulares do NDE.		

Quadro 26- Estratégia operacional da IES em estudo (continuação).

Ação: 1) Criar equipe de inteligência competitiva para monitoramento da estratégia competitiva de negócio do campus; 2) Solicitar com periodicidade ao NDE, relatórios sobre a evolução no mercado dos cursos existentes; 3) Participação do campus em eventos para acompanhar as novas tendências nas áreas dos cursos existentes.			
Indicador de desempenho: Índice de ações realizadas na fase de entendimento do negócio do campus. Unidade de medida: Percentual Responsável: DG Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: (Total de ações realizadas na fase de entendimento do negócio do campus/ Total de ações da fase de entendimento do negócio do campus) * 100 Fonte de dados: NDE dos cursos de graduação Polaridade: Quanto maior, melhor Meta para 2026: De 71% a 90,99% das ações realizadas			
Nº: 43	Nome: Disponibilidade de recursos financeiros	Intensidade: Atual: 3	Proposta: 5
Conceito/conteúdo: Recursos financeiros próprios ou de terceiros. Inclui: orçamento próprio; verbas parlamentares (doações); programas e projetos (levantamento de recursos); entre outras fontes. Estado: O campus tem como base de seu funcionamento o orçamento anual via programa do governo federal para atender a sua área de atuação que é a educação. Ocorre a partir da iniciativa própria de servidores do campus, a busca por captação de recursos via emendas parlamentares como também de fundos de desenvolvimento à pesquisa e à inovação. Geralmente, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) colabora nas ações orçamentárias do campus, reforçando a oferta de alimentação escolar. Ação: 1) Estabelecer e capacitar uma equipe de servidores, na forma de comissão permanente, capazes de mapear e captar recursos tanto da iniciativa privada como do particular; 2) Alcançar indicadores de excelência na educação, afim de barganhar maiores recursos financeiros junto à Reitoria e ao MEC.			
Indicador de desempenho: Volume de recursos financeiros captados por diversas fontes. Unidade de medida: Monetária Responsável: Departamento de Orçamento e Finanças Periodicidade de acompanhamento: Anual Método de cálculo: Somatório de valores captados Fonte de dados: Planilhas orçamentárias Polaridade: Maior-melhor Meta para 2026: (Volume de recursos financeiros ₂₀₂₂ x 100%) / 30%			
Nº: 45	Nome: Política de Assistência Estudantil do IFCE	Intensidade: Atual: 4	Proposta: 5
Conceito/conteúdo: Destinada a assistir e orientar os alunos no aspecto da disciplina, lazer, segurança, saúde, pontualidade e higiene dentro das dependências da Instituição de Ensino, além de auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, fazendo com que a comunicação aconteça de forma ágil, eficiente e integrada entre alunos e os diversos setores e profissionais técnicos administrativos e /ou docentes do campus. Inclui: acompanhamento individualizado do aluno; serviços – odontológico, psicológico, enfermagem, alimentação e nutrição e social; Programa Bolsa Permanência – estudantes de graduação com vulnerabilidade social e enfrentamentos etnoraciais; Auxílios Sociais - Compreende apoio financeiro para custear necessidades de estudantes em vulnerabilidade social; e Auxílios Universais - apoio financeiro para custear necessidades acadêmicas de estudantes. Estado: A Política de Assistência Estudantil do campus se apresenta bastante atuante para ouvir e detectar as necessidades pertinentes dos alunos, buscando preencher as lacunas possíveis da vulnerabilidade social através da diversidade de programas ofertados com parcela considerável do orçamento do campus destinado para esse fim. Ação: 1) Fortalecer a articulação entre a Política de Assistência Estudantil e o Plano de Permanência e Êxito para redução dos índices de evasão e retenção discente do campus; 2) Otimizar a aplicabilidade dos recursos financeiros destinados a Assistência Estudantil; 3) Incentivar a criação de grupos de pesquisa para observação do desenvolvimento de tecnologias assistenciais; 4) Estreitar a articulação e o planejamento entre a gestão administrativa, direção de ensino e assistência estudantil.			
Indicador de desempenho: Satisfação do corpo discente em relação aos serviços prestados pela Coordenação de Assistência Estudantil do campus. Unidade de medida: Percentual Responsável: Coordenação de Assistência Estudantil Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: Pesquisa de satisfação Fonte de dados: Formulário de Pesquisa Polaridade: Quanto maior, melhor Meta para 2026: No mínimo, 91% do corpo discente			

Quadro 26- Estratégia operacional da IES em estudo (continuação).

Nº: 46	Nome: Núcleo de Acessibilidade às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNE) do IFCE	Intensidade: Atual: 2 Proposta: 4
Conceito/conteúdo: Núcleo permanente que tem por finalidade promover o acesso, a permanência e o êxito educacional do discente com necessidades educacionais específicas como deficiências, transtornos globais de desenvolvimento, altas habilidades/superdotação. Inclui: suporte técnico (por exemplo, acessibilidade arquitetônica), científico, acadêmico, pedagógico (por exemplo, profissional de Libras como acessibilidade comunicacional) e psicossocial necessários às atividades de ensino, pesquisa e extensão, desenvolvidas na área da educação inclusiva, sob a perspectiva dos direitos e da diversidade humana; atuar na assessoria de planejamento e execução de projetos de formação continuada de servidores para a Educação Inclusiva, destinados à comunidade interna e externa do IFCE.		
Estado: Apesar da existência de políticas e projetos estarem sendo trabalhadas constantemente em conjunto pela Coordenadoria de Assuntos Estudantis e o NAPNE do campus, ainda é um tema pouco vivenciado (poucas experiências) na vida diária da comunidade acadêmica.		
Ação: 1) Estruturar o NAPNE do campus; 2) Promover a acessibilidade arquitetônica do campus, observando aspectos como a sinalização visual, tátil e auditiva das instalações prediais; 3) Disponibilizar materiais didáticos específicos para alunos com necessidades especiais; 4) Promover cursos de aperfeiçoamento de servidores para educação inclusiva.		
Indicador de desempenho: Índice de ações de extensão realizadas na área de acessibilidade do campus. Unidade de medida: Percentual Responsável: Coordenação de Extensão Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: (Total de programas, projetos, cursos e eventos na área de acessibilidade de do campus/ Total de programas, projetos, cursos e eventos da extensão no campus) * 100 Fonte de dados: SigProExt Polaridade: Quanto maior o resultado, melhor Meta para 2026: De 71% a 90,99% das ações realizadas		
Nº: 47	Nome: Núcleo de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (NEABI) do IFCE	Intensidade:
Atual: 3 Proposta: 4		
Conceito/conteúdo: Núcleo permanente que tem por finalidade discutir ações afirmativas sobre Africanidade, Cultura Negra e História do Negro no Brasil, pautado na Lei nº 10.639/2003 e das questões indígenas, respaldado na Lei nº 11.645/2008, e diretrizes curriculares que normatizam a inclusão das temáticas nas áreas do ensino, pesquisa e extensão, sistematizando, produzindo e difundindo conhecimentos, fazeres e saberes que contribuam para a promoção da equidade racial e dos Direitos Humanos, tendo como perspectiva a superação do racismo e outras formas de discriminações e a ampliação e consolidação da cidadania e dos direitos das populações negras e indígenas no Brasil, no Ceará e, em particular, no Instituto Federal do Ceará. Inclui: formular e executar políticas que promovam igualdade, valorização da diversidade étnico-cultural e auxiliar no desenvolvimento das populações de origem africana e indígena no Estado.		
Estado: O NEABI se apresenta estruturado com espaço físico próprio e formado por uma equipe de profissionais com história de vida e participação em projetos sociais que atuam na melhoria da causa dos grupos Afro-brasileiros e Indígenas. O NEABI se encontra atuante junto à comunidade acadêmica e à Sociedade.		
Ação: 1) Firmar parcerias com associações públicas/privadas e organizações não governamentais para realização de projetos que envolvam a Sociedade e a comunidade acadêmica do campus; 2) Fortalecer as campanhas educativas voltadas ao respeito à diversidade.		
Indicador de desempenho: Índice de ações de extensão realizadas na área da diversidade étnico racial. Unidade de medida: Percentual Responsável: Coordenação de Extensão Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: (Total de programas, projetos, cursos e eventos na área da diversidade étnico racial do campus/ Total de programas, projetos, cursos e eventos da extensão no campus) * 100 Fonte de dados: SigProExt Polaridade: Quanto maior o resultado, melhor Meta para 2026: De 71% a 90,99% das ações realizadas		

Quadro 26- Estratégia operacional da IES em estudo (continuação).

Nº: 55	Nome: Incentivo à criação de associações discentes	Intensidade: Atual: 2 Proposta: 4
Conceito/conteúdo: Inclui: entidades estudantis – grêmios, centros acadêmicos, diretórios centrais, entre outras.		
Estado: A atuação das entidades estudantis no campus se apresenta de forma discreta, não se verificando uma presença constante e física no dia a dia da comunidade discente, mas sempre que são convocadas estão presentes para colaborar.		
Ação: 1) Reservar espaços nos blocos de ensino para instalação do grêmio e centros acadêmicos com estrutura necessária; 2) Promover assessoramento às organizações estudantis do campus via Reitoria e profissionais da área; 3) Promover maior participação das representações estudantis nos momentos de tomada de decisões e implementação de ações estratégicas que venham ao interesse do corpo discente do campus.		
Indicador de desempenho: Índice de ações desenvolvidas relacionadas ao tema das associações estudantis. Unidade de medida: Percentual Responsável: Coordenação de Assistência Estudantil Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: (Total de ações desenvolvidas relacionadas ao tema das associações estudantis do campus / Total de ações da Assistência Estudantil do campus) * 100 Fonte de dados: Entidades estudantis do campus Polaridade: Quanto maior o resultado, melhor Meta para 2026: De 71% a 90,99% das ações realizadas		
Nº: 58	Nome: Aquisição de materiais e equipamentos inovadores	Intensidade: Atual: 4 Proposta: 5
Conceito/conteúdo: A instituição está constantemente se atualizando com respeito a materiais didáticos: livros e apostila, equipamentos de laboratórios e equipamentos audiovisuais e materiais de bibliotecas tanto presenciais como digitais, mantendo seu acervo sempre atualizado.		
Estado: O campus apresenta um olhar sempre direcionado para proporcionar a comunidade acadêmica a melhor infraestrutura e os melhores recursos materiais, sempre aberto ao diálogo de boas propostas, afim de proporcionar bem-estar e viabilidade na execução das atividades administrativas e acadêmicas, retornando a Sociedade um trabalho acadêmico de qualidade.		
Ação: 1) Manter constante contato e parceria com as empresas representantes das melhores marcas do mercado; 2) Diagnosticar os fatores que dificultam a aquisição de materiais e equipamentos, de forma a tomar as devidas providências para tornar o processo ágil com aquisições em tempo hábil; 3) Reservar orçamento anual exclusivo para a compra de materiais e equipamentos.		
Indicador de desempenho: Satisfação da comunidade acadêmica em relação aos materiais e equipamentos adquiridos. Unidade de medida: Percentual Responsável: Coordenação de Aquisições e Contratações Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: Pesquisa de satisfação Fonte de dados: Formulário de Pesquisa Polaridade: Quanto maior, melhor Meta para 2026: No mínimo, 91% da comunidade acadêmica		
Nº: 60	Nome: Relações governamentais	Intensidade: Atual: 2 Proposta: 3
Conceito/conteúdo: Canal de relacionamento com o governo estadual e federal através de um diálogo contínuo e duradouro formando vínculos para a construção de políticas públicas, colaborando no processo de identificação de oportunidades e antecipação à riscos iminentes. Inclui: Atuar junto a órgãos públicos (em Brasília e nas capitais dos estados) para identificar oportunidades oferecidas às instituições de ensino e pesquisas; influência nas decisões do poder público.		
Estado: As relações governamentais se encontram mais próximas e de interação mútua com a esfera municipal. Geralmente, demandas de interesse dos governos estadual e federal chegam via Reitoria. Ação: 1) Criar comissão para monitoramento e análise das ações das administrações municipais da região Centro-Sul (Ceará) e dos governos estadual e federal que são de interesse aos objetivos permanentes da instituição; 2) Participar de projetos e eventos junto à essas esferas públicas, contribuindo na construção de novas diretrizes e ações no âmbito da educação.		

Quadro 26- Estratégia operacional da IES em estudo (conclusão).

Indicador de desempenho: Índice de políticas públicas construídas entre o campus e os governos municipal, estadual e federal para a educação. Unidade de medida: Percentual Responsável: Coordenação de Extensão Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: (Total de políticas públicas construídas entre o campus e os governos municipal, estadual e federal para a educação / Total de políticas públicas dos governos municipal, estadual e federal para a educação) * 100 Fonte de dados: SigProExt Polaridade: Quanto maior o resultado, melhor Meta para 2026: 31 a 70,99% das políticas públicas dos governos municipal, estadual e federal para a educação construídas com a participação do campus			
Nº: 61	Nome: Programa de parceria com empresas	Intensidade: Atual: 2	Proposta: 5
Conceito/conteúdo: Atuar junto a empresas da região para desenvolvimento de parcerias, incluindo obtenção de estágios e emprego para estudantes; pesquisas tecnológicas, etc. Inclui: Desenvolvimento tecnológico de insumos, produtos, serviços e processos (incubadoras, por exemplo).			
Estado: O programa de parcerias com empresas está em fase inicial no campus com demandas pontuais partindo do corpo docente ou do departamento de pesquisa, extensão e inovação do campus. Foi iniciada para conhecimento da comunidade acadêmica e da Sociedade, os primeiros trabalhos de incubamento de empresas.			
Ação: 1) Expandir o programa de incubadoras no campus; 2) Estimular a integração da disciplina de empreendedorismo com as ações das incubadoras; 3) Realizar momentos de integração entre empresas públicas, privadas e o campus.			
Indicador de desempenho: Total de parcerias firmadas. Unidade de medida: Parcerias Responsável: Coordenação de Extensão Periodicidade de acompanhamento: Semestral Método de cálculo: Somatório das parcerias firmadas formalmente. Fonte de dados: SigProExt Polaridade: Quanto maior o resultado, melhor Meta para 2026: (Total de parcerias firmadas ₂₀₂₂ x 100%) / 15%			

Fonte: Produção do próprio autor.

Como forma de promover a validação da estratégia operacional definida, dando maior respaldo a aplicação do modelo híbrido BSC/CAC ao estudo de caso aqui tratado, foi aplicado ao grupo gestor principal da IES em estudo um questionário do tipo *Likert* semelhante ao questionário (Apêndice F) para validação das armas da competição (versão final). Neste questionário, as ações 66 administrativas propostas foram avaliadas. O Quadro 27 exibe o cabeçalho deste questionário.

Quadro 27- Cabeçalho do questionário para avaliação das ações administrativas propostas.

Questionário para avaliação das ações administrativas propostas

Nome: _____ Cargo: _____

Prezado Gestor, peço por gentileza que preencha o campo correspondente à sua concordância sobre as ações administrativas propostas para aumentar e/ou diminuir a intensidade das armas da competição que compõe a estratégia competitiva operacional definida para a IES em estudo, utilizando-se das cinco opções fornecidas pela escala *Likert*.

DT – Discordo Totalmente
DP – Discordo Parcialmente
I – Indiferente
CP – Concordo Parcialmente
CT – Concordo Totalmente

Após exercer a classificação do nível de concordância das ações, solicito, por gentileza, as seguintes informações:

- Se classificada como **CT**, determine na sua opinião, se a referida ação estaria num **Rol** dentre outras como de grande destaque, cabível de receber elogios. A resposta será **SIM** ou **NÃO** num campo a ser assinalado;
- Se classificada como **CP**, descreva uma breve justificativa do motivo e o que poderia ser acrescido para receber a avaliação **CT**;
- Se classificada como **I**, ou **DP**, ou **DT**, descreva uma breve justificativa do motivo.

Fonte: Produção do próprio autor.

O Quadro 28 mostra a título de exemplo, o questionário para prover a avaliação das ações administrativas propostas.

Quadro 28- Questionário para avaliação das ações administrativas propostas.

Nº da arma	Nome da arma	Intensidade: Atual: valor			Proposta: valor	
Ações		DT	DP	I	CP	CT
Nº da ação.	Descrição da ação.					
- Se CT		SIM		NÃO		
- Se demais opções, justificativa/proposta de melhoria:						

Fonte: Produção do próprio autor.

A Tabela 18 apresenta o resumo das respostas produzidas pelo grupo gestor principal na avaliação das ações administrativas propostas. Deve-se salientar que o índice de aceitação das ações propostas corresponde à soma das respostas CT e CP, enquanto que o índice de rejeição é obtido pela soma das respostas DP e DT.

Tabela 18- Resumo das respostas do grupo gestor principal na avaliação das ações administrativas propostas.

	DG		DEN		DAP		DEPPI		CGP	
	QTD.	%	QTD.	%	QTD.	%	QTD.	%	QTD.	%
CT	57	86,4	61	92,4	38	57,6	55	84,6	66	100,0
CP	4	6,1	5	7,6	19	28,8	10	13,9	0	0,0
I	1	1,5	0	0,0	8	12,1	1	1,5	0	0,0
DP	3	4,5	0	0,0	1	1,5	0	0,0	0	0,0
DT	1	1,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Aceitação	61	92,5	66	100,0	57	86,4	65	98,5	0	0,0
Rejeição	4	6,0	0	0,0	1	1,5	0	0,0	0	0,0

Legenda: **DG** – Diretor Geral; **DEN** – Diretor de Ensino; **DAP** – Diretor de Administração e Planejamento; **DEPPI** – Diretor de Extensão, Pesquisa, Pós-graduação e Inovação; e **CGP** – Coordenadora de Gestão de Pessoas

Fonte: Produção do próprio autor.

Analizando as respostas dos cinco gestores, verifica-se que o índice médio de aceitação das ações propostas foi de 95,5% (315 respostas de aceitação no total de 330 respostas), enquanto que o índice médio de rejeição foi de 1,5% (5 respostas de rejeição no total de 330 respostas). Merecem reflexão as quatro ações sobre as quais houve discordância:

- **Ação 29.1 (DP)**- Criar versão compactada, criativa e animada do documento como forma de atrair a curiosidade da comunidade acadêmica, estimulando a sua compreensão. Justificativa do diretor geral: “Por ser um documento institucional e, seguindo as instâncias e necessidades de apresentação desse tipo de documento, acredito que essa mudança não traga um aumento significativo no resultado esperado, além de fugir das competências do campus”. Sobre essa justificativa, o pesquisador procedeu com a reflexão de que as tecnologias digitais costumam atrair mais o público jovem, contrário a textos longos e com escritas formais;
- **Ação 29.2 (DP)**- Criar campo no site institucional para que a Sociedade e a comunidade acadêmica possam expressar suas opiniões e sugerir sugestões sobre as diretrizes, políticas, projetos e ações descritas no documento, podendo estar associada esta função a versão compactada sugerida (ação 1). Justificativa do diretor geral: “Por ser um documento institucional e, seguindo as instâncias e necessidades de apresentação desse tipo de documento e que existem tempos e prazos para que as consultas ocorram, durante a construção ou a atualização do documento por meio de comissões nomeadas para esse fim, acredito que essa mudança não traga um aumento significativo no resultado esperado, além de fugir das competências do campus”. Sobre essa justificativa, o pesquisador procedeu com a reflexão de que cabe a mesma reflexão da ação 29.1, acrescido que mesmo existindo tempos e prazos para as consultas, em geral, muito

curtos para o público acadêmico e Sociedade, representados em sua maior parte por comissões nomeadas, é de grande valia que essas informações possam ocorrer de forma contínua, sem maiores pressões, produzindo informações mais bem pensadas e elaboradas, com tempo hábil para revisões;

- **Ação 30.1 (DT)**– Incluir no planejamento estratégico do campus a atuação do mercado concorrente, trabalhando dessa forma, a formulação estratégica competitiva de negócio. Justificativa do diretor geral: “A atuação institucional não foi balizada nos conceitos de concorrência de mercado e competição de negócios”. Sobre essa justificativa, o pesquisador procedeu com a reflexão de que a implementação da componente mercado na formulação estratégica de negócio do campus vem a suprir essa lacuna, já que o mesmo se encontra inserido em ambiente competitivo, sendo seus passos acompanhados por seus concorrentes, necessitando que o mesmo se posicione;
- **Ação 31.2 (DP)**- Criar campo no site institucional para que a comunidade acadêmica, em especial, os servidores ocupantes dos cargos possam expressar suas opiniões e sugerir sugestões sobre novas perspectivas de atribuições e responsabilidades, podendo estar associada esta função à ação 1. Justificativa do diretor geral: “Apesar de relevante, o diálogo com os diversos atores acadêmicos deve ser estimulado através de reuniões e assembleias, como forma de discutir e aperfeiçoar o regimento e a atuação de cada ente gestor da instituição, sendo, ao meu ver, desnecessário o uso de interface intermediadora desta ação”. Sobre essa justificativa, o pesquisador procedeu com a reflexão de que cabe as mesmas reflexões das ações 29.1 e 29.2, acrescentando que a comunidade acadêmica não se apresenta como intermediadora, mas sim como elemento atuante e protagonista neste processo de melhoria contínua, pois são os clientes imediatos desse processo.

Diante das justificativas apresentadas para as ações que receberam avaliações de indiferente, o pesquisador identificou o pouco conhecimento sobre a temática de assunto abordada nas ações como em muitos casos, uma interpretação equivocada do conteúdo e foco das mesmas. O pesquisador acredita que um diálogo esclarecedor, expondo maiores detalhes, poderão surgir opiniões conjuntas para reforçar e viabilizar essas ações.

A seguir, estão as ações que receberam maior destaque das demais, sendo motivo de elogios pelo grupo gestor principal. São elas:

- **Ação 1.1:** Ofertar continuamente cursos de capacitação em metodologias ativas e tecnologias digitais à professores e servidores da área pedagógica, promovendo

inovação constante do processo ensino-aprendizagem;

- **Ação 12.2:** Realizar monitoramento e acompanhamento pedagógico de forma mais atuante, contribuindo com a direção de ensino e a coordenação de curso no processo avaliativo;
- **Ação 18.4:** Propiciar na instituição espaços de desenvolvimento de projetos empresariais através da interação dos alunos e egressos afim de promover a cultura empreendedora;
- **Ação 18.5:** Identificar junto às empresas públicas e privadas, os critérios de seleção e contratação para melhor capacitar os futuros profissionais egressos da instituição;
- **Ação 28.2:** Desenvolver mecanismos para identificação prévia de alunos com possibilidades de evasão escolar;
- **Ação 34.2:** Trabalhar com projeções de cenários (otimista, pessimista e realista);
- **Ação 36.2:** Construir vínculos entre os diferentes níveis de formação e modalidades de ensino, buscando metodologias integradoras entre o ensino, a pesquisa e a extensão dentro do princípio da verticalização;
- **Ação 39.3:** Participação do campus em eventos para acompanhar as novas tendências nas áreas dos cursos existentes;
- **Ação 43.2:** Estabelecer e capacitar uma equipe de servidores, na forma de comissão permanente, capazes de mapear e captar recursos tanto da iniciativa privada como do particular;
- **Ação 45.1:** Fortalecer a articulação entre a Política de Assistência Estudantil e o Plano de Permanência e Êxito para redução dos índices de evasão e retenção discente do campus;
- **Ação 46.4:** Promover cursos de aperfeiçoamento de servidores para educação inclusiva;
- **Ação 61.2:** Estimular a integração da disciplina de empreendedorismo com as ações das incubadoras;
- **Ação 61.3:** Realizar momentos de integração entre empresas públicas, privadas e o campus.

Contador (2008) menciona algumas etapas a serem adotadas pela Assessoria de Inteligência Competitiva para controle dos resultados da estratégia competitiva de negócio e da estratégia competitiva operacional. São elas:

1. Avaliação das respostas dos clientes à Estratégia competitiva de negócio adotada;
2. Monitoramento e avaliação das reações dos concorrentes à Estratégia competitiva de negócio adotada;

Segundo Contador (2008), essas duas primeiras etapas referem-se ao controle externo, ou seja, o monitoramento contínuo do ambiente externo. A depender das respostas a essas avaliações, a Estratégia competitiva de negócio adotada poderá sofrer alterações ou correções, culminando assim, na terceira etapa.

3. Alteração ou correção da Estratégia competitiva de negócio adotada;

No entanto, se for percebido um movimento competitivo de um concorrente ou de uma empresa da rede de negócio ou uma alteração no ambiente empresarial, Contador (2008) recomenda retomar o processo de formulação da Estratégia competitiva de negócio adotada, culminando assim, na quarta etapa.

4. Reformulação da Estratégia competitiva de negócio adotada.

Contador (2008) recomenda a utilização de indicadores de resultado relativos à participação de mercado e/ou referentes à rentabilidade como a variável grau de competitividade como forma de medir o nível de acerto entre a Estratégia competitiva de negócio anterior e a em curso.

Para a Estratégia competitiva de negócio ainda não implementada, Contador (2008) sugere utilizar a variável foco como parâmetro para visualizar a participação de mercado e/ou rentabilidade futura e a eficácia da estratégia, pois como existe proporcionalidade regressiva entre o grau de competitividade e o foco, quanto mais próximo de 1 estiver o foco maior garantia de aumento da competitividade (CONTADOR, 2008).

No item 4.2 desta dissertação que trata da fundamentação do modelo híbrido BSC/CAC, a perspectiva financeira apresenta uma possibilidade de grau de competitividade para medir a participação de mercado da IES em estudo, e a perspectiva do cliente e do concorrente apresenta indicadores de desempenho para cada campo da competição e coadjuvante que compõe a Estratégia competitiva de negócio. Dessa forma, essas duas perspectivas refletem o controle externo a ser praticado após a implementação da Estratégia competitiva de negócio adotada. No estado atual (Estratégia competitiva de negócio não implementada), o valor da variável foco

estimada para o conjunto dos campos da competição ($F=0,92$) traz uma ótima expectativa para aumento da competitividade da IES em estudo por meio do que proporcionará a estratégia competitiva operacional (Estratégia competitiva operacional).

Para o controle interno, Contador (2008) atribui essa função à Estratégia competitiva operacional adotada através da implementação das ações administrativas para elevar e/ou diminuir a intensidade das armas da competição. Enquanto o controle externo utiliza a variável foco para avaliar a eficácia da Estratégia competitiva de negócio, a Estratégia competitiva operacional utiliza a variável dispersão para avaliar sua eficiência. O estado atual da variável dispersão para o conjunto dos campos da competição ($D=0,33$) mostra tendência a um baixo desperdício de esforços e de recursos.

Segundo Contador (2008), o controle interno pode ser de dois tipos. São eles:

1. Relativo à implementação;

Praticado com base em técnicas de controle de projetos. Pode ser compreendido com a elaboração e gerenciamento de planos de ações, por exemplo.

2. Eficácia da Estratégia competitiva operacional.

Através de indicadores de desempenho relacionados aos alvos da arma. No item 4.2 citado anteriormente, as perspectivas dos processos internos e da aprendizagem e crescimento apresentam indicadores de desempenho que possam aferir a eficácia das armas da competição que compõe a Estratégia competitiva operacional adotada.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao final deste estudo, conclui-se que o procedimento metodológico aplicado conseguiu satisfazer os objetivos específicos, e por conseguinte, o objetivo geral, respondendo assim, de forma satisfatória a questão de pesquisa. Dessa forma, pode-se afirmar que os resultados esperados (item 1.4) foram alcançados em sua totalidade.

A Tabela 19 apresenta valores para o grau de competitividade e taxas de crescimento para esse indicador de mercado no intervalo dos anos de 2017 à 2020 (último censo do ensino superior publicado no presente ano de 2022) para a IES em estudo, suas concorrentes potenciais e do segmento de mercado da educação superior da região Centro-Sul do estado do Ceará.

Tabela 19- Valores do grau de competitividade para o segmento de mercado em estudo de 2017 à 2020.

	Relação do número de candidatos inscritos pelo número de vagas ofertadas (GC)				%GC (2020 / 2017)	Variação do GC
	2017	2018	2019	2020		
Concorrente A	4,64	2,79	3,28	4,18	0,90	- 10 %
Concorrente B	1,09	1,02	0,60	1,43	1,32	+ 32 %
IES em estudo	9,67	7,59	5,68	7,37	0,76	- 24 %
Segmento de mercado em estudo	5,36	3,41	2,38	2,85	0,53	- 47 %

Fonte: Produção do próprio autor.

Analisando a Tabela 19, é possível identificar as seguintes situações:

- Os valores para o grau de competitividade mantêm um “padrão” nos seus valores, se verificando em todos os anos uma superioridade competitiva considerável da IES em estudo sobre suas concorrentes como também, sobre o segmento de mercado em estudo;
- A concorrente A como IES pública apresenta grau de competitividade superior a concorrente B de categoria administrativa privada, mostrando dessa forma, uma maior atratividade por parte do aluno secundarista pelo ensino superior público;
- No entanto, comparando a taxa de crescimento do grau de competitividade do ano de 2020 ao ano de 2017, se percebe um decréscimo maior da IES em estudo com relação

às suas concorrentes, em especial a concorrente B (privada), sendo a única que apresentou variação positiva;

- O mercado do ensino superior da região vem reduzindo sua atratividade durante esses anos, mostrando uma queda brusca ao comparar os valores do ano de 2020 ao ano de 2017.

A Tabela 20 apresenta um comparativo entre a situação atual e a situação proposta para a IES em estudo, no que diz respeito a estratégia competitiva da mesma.

Tabela 20- Comparativo da estratégia competitiva da IES em estudo entre a situação atual e a situação proposta.

		SITUAÇÃO ATUAL (Intensidade atual das armas)			SITUAÇÃO PROPOSTA (opção do grupo gestor)		
	GC (segmento de mercado)	2,85			-		
	GC (IES em estudo)	7,37			Aumento importante*		
	GC (concorrente A)	4,18			-		
	GC (concorrente B)	1,43			-		
		F	D	Apr	F	D	Apr
VALORES CONJUNTOS		0,80	0,37	0,43	0,92	0,33	0,59
		% A.R			% A.R		
		21,82			41,82		
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Projeto de curso	0,66	0,54	0,12	0,94	0,54	0,40
	Qualidade de ensino	0,64	0,57	0,07	0,82	0,63	0,19
	Imagem em educação cidadã	0,68	0,55	0,13	0,86	0,57	0,29
CAMPOS COADJUVANTES	Projeto das instalações	0,62	0,59	0,03	0,78	0,69	0,09
	Poderio competitivo	0,65			0,85		
Poderio competitivo máximo		0,66			0,87		
Relação entre o poderio competitivo e o poderio competitivo máximo		0,98			0,98		

Legenda: F – foco; D – dispersão; Apr – aproveitamento; % A.R – percentual de armas relevantes

*Não é possível inferir valor preciso para o grau de competitividade na situação proposta, pois para isso, precisaria ser afirmado que a inclinação da reta de regressão entre grau de competitividade e o foco é igual a um. A inclinação da reta pode ser conhecida se for feito um estudo com uma amostra de IES, como foi feito, por exemplo, para empresas de fibras e filamentos químicos (ver cap. 19 do livro de Contador (2008)).

Fonte: Produção do próprio autor.

O Quadro 29 apresenta as interpretações dos dados da tabela 20 entre a situação atual e a situação proposta.

Quadro 29- Interpretações dos dados da estratégia competitiva para a IES em estudo.

SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO PROPOSTA
1.campos da competição com valores do foco “baixos”, e dos campos coadjuvantes com valores “aceitáveis”;	1.campos da competição e coadjuvantes com valores do foco “altos”;
2.poderio competitivo e poderio competitivo máximo “baixos”. A relação entre ambos poderios mostra a IES em estudo dentro do seu limite de crescimento competitivo;	2.poderio competitivo e poderio competitivo máximo “altos”. A relação entre ambos poderios mostra a IES em estudo dentro do seu limite de crescimento competitivo;
3.o valor conjunto do foco mostra que a IES em estudo está no limiar inferior da competitividade, apresentando dessa forma, um alinhamento “moderado” entre as estratégias competitivas operacional e de negócio, mas com um valor conjunto da dispersão dentro do limite superior aceitável;	3.o valor conjunto do foco projeta uma ótima expectativa para aumento da competitividade da IES em estudo, apresentando dessa forma, um alinhamento “forte” entre as estratégias competitivas operacional e de negócio, contando com um valor conjunto da dispersão dentro do limite superior aceitável;
4. o percentual de armas relevantes mostra a possibilidade e a necessidade de “melhoria” na atual intensidade das armas relevantes para aumento tanto do referido percentual como dos valores dos focos individuais e conjunto;	4.o percentual de armas relevantes se encontra um pouco acima do limite aceitável, cabendo a IES em estudo, melhoria na intensidade futura das armas relevantes, aumentando progressivamente o valor da variável foco;
5.mesmo a IES em estudo apresentando valor conjunto do foco considerado “moderado”, o seu grau de competitividade está bem acima do grau de competitividade tanto do segmento de mercado atuante como das concorrentes diretas potenciais A e B, mostrando assim, ser bem atratividade para os alunos secundaristas da região Centro-Sul do Ceará. Outra constatação é que as IES da região apresentam “baixa” eficácia ou inexistência da estratégia competitiva de negócio.	5.a projeção do valor conjunto do foco considerado “alto”, irá proporcionar um aumento importante no grau de competitividade.

Fonte: Produção do próprio autor.

Com um índice médio de aceitação das ações administrativas propostas de 95,5% e índice médio de rejeição foi de 1,5% por parte do grupo gestor principal do campus, sendo as mesmas provenientes do processo de formulação da estratégia competitiva previsto pelo modelo híbrido BSC/CAC ao serem implementadas, elevarão o grau de competitividade da IES em estudo promovendo vantagem competitiva em relação aos concorrentes, atendendo às necessidades e expectativas dos clientes, de forma a satisfazer os objetivos estratégicos da instituição em consonância com sua missão e visão, em especial, atingir com maior segurança as metas estabelecidas para os objetivos estratégicos relacionados ao tema estratégico “Ampliação do número de estudantes egressos com êxito”.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia de tornar o BSC um modelo para obtenção de vantagens competitivas partiu da constatação que as instituições de ensino no Brasil, sejam elas públicas ou privadas, vem sofrendo forte concorrência no processo de opção dos estudantes por uma vaga, fato que nesta pesquisa foi adotada essa taxa como variável determinante da competitividade do segmento de negócio estudado, no caso, o ensino superior.

O pesquisador como professor de um campus do IFCE, identificou que o modelo de gestão estratégica adotado é o BSC. Apesar de ter sido criado e desenvolvido para atuar em ambiente competitivo, o mesmo é um modelo de planejamento estratégico, ou seja, só considera na sua formulação estratégica a relação entre as entidades cliente e empresa, não relacionando essas com o mercado concorrente, o que a tornaria um modelo da Teoria das Vantagens Competitivas, capaz de produzir vantagens competitivas operacionais e de negócio para a empresa que utilizasse. Esse fato é considerado uma limitação do BSC.

Todo esse contexto acabou gerando o problema de pesquisa: Como tornar o BSC um modelo para obtenção de vantagens competitivas? A resposta para essa pergunta está na associação do BSC a um modelo da Teoria das vantagens Competitivas. O modelo escolhido foi o CAC, resultando assim, no modelo híbrido BSC/CAC.

A escolha pelo modelo CAC ao invés do modelo de Porter ou da RBV foi fruto de um estudo comparativo extenso, exaustivo e criterioso realizado nesta dissertação. Este estudo como diversos outros já realizados por diversos autores, fornece sua contribuição à formação de conceitos e pensamentos estratégicos da Teoria das Vantagens Competitivas, auxiliando na organização do conhecimento sobre a estratégia competitiva.

O processo de formulação da estratégia competitiva da IES em estudo teve como base o procedimento fornecido pelo modelo CAC, tornando a aplicação do modelo híbrido BSC/CAC ao estudo de caso aqui tratado, muito criterioso, de simples assimilação e manuseio, e bem objetivo, porém trabalhoso, mas se mostrando eficaz na geração das estratégias de posicionamento e operacional alinhadas entre si à estratégia institucional em consonância com sua missão e visão. É um modelo 100% nacional, voltado às características das empresas brasileiras.

O modelo CAC apresenta um caráter lógico com solução lógica ao utilizar sete variáveis matemáticas no seu processo de formulação da estratégia competitiva. O único momento de decisão estratégica está no passo 7, no qual o pesquisador de posse de informações não estruturadas, muitas vezes insuficientes e não cooperativas, é obrigado a decidir entre duas ou

três estratégias competitivas de negócio, a que melhor representará a empresa no mercado concorrente. Esse caráter lógico proporciona a descrição dos seus passos de forma detalhada, com cuidados na comunicação clara e objetiva entre os mesmos.

Apesar do BSC ser considerado um modelo de alinhamento estratégico, o mesmo não acontece de forma automática, o que acontece no modelo CAC, exigindo do BSC um esforço adicional. Esse fato é considerado uma desvantagem do BSC frente ao CAC. Essas e outras limitações e desvantagens do BSC puderam ser observadas na análise crítica realizado nesta dissertação, também considerado um estudo extenso, exaustivo e criterioso.

Os questionários e entrevistas estruturadas aplicados se mostraram muito úteis no desenvolvimento desta pesquisa. No entanto, foram as principais dificuldades encontradas em razão do momento vivenciado pela pandemia da Covid-19, pois a aplicação dessas técnicas só pode ser dada de forma não presencial, fazendo uso de reuniões remotas on-line com os grupos gestores do campus, em muitos casos, não contando com a presença de todos, tendo que as explanações sobre como proceder com esses questionários e acontecimento das entrevistas acontecessem em momentos diferentes. Esse fato incorreu em atrasos na devolutiva das respostas. Esses encontros presenciais além de serem mais ágeis, traria uma discussão mais profunda e duradoura sobre as temáticas com maior riqueza de detalhes, e possivelmente, maior precisão nas respostas. Uma maior demora nas respostas decorreu nos questionários aplicados aos clientes, em razão de um grande número e diversidade de setores consultados como colégios, indústrias, empresas prestadoras de serviços da área elétrica, de telefonia, dentre outras, além de muitas se encontrarem com os trabalhos interrompidos. Para agilizar essa consulta os questionários foram enviados pelo *Google Forms*.

A principal limitação desta pesquisa está na impossibilidade de implementação da estratégia competitiva com execução das ações administrativas propostas em razão do tempo de elaboração de uma dissertação de mestrado, pois o autor do modelo CAC afirma que seria necessário de 18 a 24 meses para uma total implementação dessas ações, e início da checagem dos primeiros resultados concretos. Apesar desse prazo, é esperado que à medida que as ações administrativas forem sendo concluídas, especialmente, as mais rápidas e de fácil implementação, possam estar sendo verificadas melhorias no grau de competitividade e nas metas dos objetivos estratégicos relacionados a um maior êxito dos estudantes do ensino superior do campus. Outra limitação está na aplicação do modelo híbrido BSC/CAC em um campus do IFCE, tratando-se de um estudo de caso único.

Algumas contribuições desta pesquisa podem ser destacadas. São elas:

- 1- Ampliação do processo de validação do modelo CAC;
- 2- A gestão do campus passou a ter conhecimento de informações relacionadas a estratégia competitiva do campus. Esse fato despertou no diretor geral a necessidade de criação do sistema de inteligência competitiva e de informação estratégica, representado em comissão de trabalho por um grupo de servidores nomeados através de portaria, tendo seu presidente, como responsável pelo sistema, reportando as informações ao grupo gestor principal do campus. O pesquisador sugeriu ao diretor geral que assumisse a função de *sponsor* nesse processo, com o objetivo de todos os envolvidos trabalharem focados;
- 3- O modelo CAC se mostrou suficientemente adequado para apoiar a operacionalização e o aperfeiçoamento do BSC, trazendo maior clareza e objetividade na formulação da estratégia competitiva. Em contrapartida, o BSC agrega ao CAC, a definição de expectativas de crescimento e retornos internos para o campus em questão como também, a associação de indicadores às armas da competição potencializa a atuação das mesmas, facilitando o acompanhamento das metas e consequentemente, avaliando o valor da intensidade desejada para essas armas, refletindo na melhoria das metas dos indicadores nos campos que compõem o posicionamento competitivo da IES em estudo.

Este trabalho se mostrou desafiador, relevante e complexo. Desafiador na expectativa que esse modelo híbrido se apresente como uma ferramenta estratégica adequada às especificidades de um campus do IFCE e que possa contribuir para aumento de sua competitividade, satisfação dos objetivos estratégicos institucionais, em especial, aos objetivos relacionados ao tema estratégico “Ampliação do número de estudantes egressos com êxito”, atingindo as metas estimadas, e com isso, atendendo os objetivos do Plano de Permanência e Êxito dos estudantes do IFCE 2017-2024.

A relevância está na contribuição acadêmica trazida por um modelo teórico original fundamentado na associação dos constructos do BSC e do CAC, de abrangência ampla, podendo ser utilizado em qualquer tipo de negócio. A complexidade está nas poucas experiências de aplicação do modelo CAC ao setor da educação, transformando essa situação na dificuldade de transposição dos conceitos e dos constructos do modelo CAC para as IES da Rede Federal, em especial, na definição de suas armas da competição diante da pluralidade e grande quantidade de recursos e atividades internas que estão em dinamismo com novas diretrizes, políticas, programas e projetos institucionais.

A modalidade EAD vem crescendo rapidamente em todo o Brasil, principalmente no período pandêmico, se tornando uma ameaça às instituições de ensino, especialmente do eixo público/presencial. A gestão do campus já vem discutindo a implementação dessa modalidade.

Os resultados e discussões traz a síntese de que as IES da região Centro-Sul do Ceará além de se encontrarem em menor número que as outras regiões do estado, não se encontram preparadas para o mercado competitivo, estando niveladas “por baixo” quanto a atratividade dos estudantes, gerando a constatação de que as IES da região apresentam “baixa” eficácia ou inexistência da estratégia competitiva de negócio. Essa afirmação está respaldada pela situação atual da IES em estudo que mesmo com um alinhamento “moderado” entre as estratégias competitivas operacional e de negócio representado num foco conjunto de (0,80), ainda consegue ser a mais competitiva do segmento com GC quase três vezes a média de mercado, quase duas vezes o GC da concorrente A, e aproximadamente cinco vezes maior o GC da concorrente B. Esse moderado alinhamento interno e com focos dos campos individuais baixos refletem, atualmente, numa baixa expectativa para alcance das metas dos objetivos estratégicos relacionados ao Plano de Permanência e Êxito, especialmente, as taxas de evasão e retenção escolar. Esse contexto exalta a importância desse mercado regional ser estimulado tanto pela iniciativa pública como a privada.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a replicação desta pesquisa em outros campi do IFCE ainda no ensino superior, e atentar para os resultados competitivos e corporativos alcançados. Essa ação irá resultar na consolidação de um rol de armas específicas para o ensino superior do IFCE. Recomenda-se também, a replicação desta pesquisa para o ensino médio destes campi, resultando num outro rol de armas, no qual muitas já se encontram como armas aplicadas ao ensino superior. Com a consolidação de todas essas armas e as experiências vividas no IFCE, esses projetos poderão ser expandidos para outras unidades da Rede Federal, consideradas as especificidades de cada unidade diante de modelos mentais e aspectos culturais-regionais existentes.

A gestão do campus, especialmente na pessoa do diretor geral, se mostrou altamente entusiasmada pelos resultados que a pesquisa irá proporcionar. Esse entusiasmo além de declarado em palavras de expectativa e incentivo, pode ser detectado nas contribuições com afinco realizadas no desenvolvimento desta pesquisa. Enfatiza sempre, que ao ser concluída, dará total apoio à sua implementação.

REFERÊNCIAS

- AGUIRRE, P. R. D. **Estratégia competitiva das empresas**: artefato para sua formulação com base no modelo de campos e armas da competição. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2013. Disponível em: <https://livrozilla.com/doc/1343014/estrat%C3%A9gia-competitiva-das-empresas>. Acesso em: 25 jan. 2022.
- ALAMELU, R.; SELVABASKAR, S.; ANUSHAN, S. C. S. Management education: a strategic vista by balanced scorecard method. **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, Taiwan, v. 7, n. 22, p. 4801-4805, 2014. Available from: <https://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?docid=20407467-201406-201511180028-201511180028-4801-4805>. Access in: 28 Jan. 2022.
- ALMEIDA, V. K. de. **Inteligência competitiva em instituições de ensino e pesquisa**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Sistemas e Computação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <https://www.cos.ufrj.br/uploadfile/publicacao/1919.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2022.
- ALVES, A. **Influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas pertencentes a uma rede de negócios na competitividade da rede**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Paulista, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unip.br/dissertacoes-teses-programa-de-mestrado-em-administracao/influencia-do-alinhamento-entre-as-estrategias-competitivas-das-empresas-pertencentes-a-uma-rede-de-negocios-na-competitividade-da-rede/>. Acesso em: 30 jan. 2022.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, Michigan, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250140105>. Access in: 30 Jan. 2022.
- ANDRADE, W. A.; CONTADOR, J. C.; CONTADOR, J. L. Artefato para formulação da estratégia competitiva de empresas do setor de embalagens. **Revista Inteligência Competitiva**, Guarulhos, v. 6, n. 1, p. 214-241, 2016. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/162>. Acesso em: 10 fev. 2022.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Illinois: Dow Jones Irwin, 1971. *E-book*.
- ANSOF, I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASAD, M. Porter's five forces vs resource based view: a comparison. **SSRN Electronic Journal**. Palo Alto, v. 5, n. 1, p. 1-12, 2012. January 17, 2012. Available from: <http://ssrn.com/abstract=1986725>. Access in: mar. 2022.
- AZEVEDO, D. S. de; MELO, V. C. G. da C.; SOUZA, V. D. de. Aplicação da ferramenta Balanced Scorecard: estudo de caso em uma academia. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 37., 2017. Joinville. **Anais [...]** Joinville: Abepro, 2017. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_244_413_34601.pdf. Acesso em: 20 fev. 2022.

BARBOSA, F. V. **Competitividade:** conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

BARBOSA, L. C. F. M. **Procedimentos para a formulação da estratégia competitiva de empresas**. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/123143>. Acesso em: 20 mar. 2022.

BARCELOS, E. J. B. V. **O efeito do dinamismo ambiental na estratégia competitiva das empresas:** um estudo de caso múltiplo. São Paulo, 2015. 225 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Paulista, São Paulo, 2015.

BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, New York, v. 11, n. 4, p.791-800, 1986. Available from <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1986.4283938>. Access in: 02 Apr. 2022.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 99-110, 1991. Available from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>. Access in: 10 Apr. 2022.

BARNEY, J. B; ZAJAC, E. J. Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Michigan, v. 15, n. S.I., p. 5–9, 1994. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250150902>. Access in: 12 Apr. 2022

BARNEY, J. B. Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? . **Academy of Management Review**, New York, v. 26, n. 1, p.41–56, 2001a. Available from: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2001.4011928>. Access in: 12 Apr. 2022.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, New York, v. 27, n. 6, p.643-650, 2001b. Available from: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920630102700602?casa_token=d9CxPpSxM3cAAAAA:WaSC-fK027PIBayhDRPqhs-D-D5k035rWFWEU-jlSNUHihsaPIXGkVBbRCTfsUVUIkT0DcTs-ADdIw. Access in: 16 Apr. 2022.

BARNEY, J. B.; CLARCK, D. N. **Resource-based theory:** creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Evaluating a firm’s internal capabilities**. In: BARNEY, J. B. *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A. A. A epistemologia da estratégia: uma proposta para a classificação de seu conteúdo. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE

ESTRATEGIA, 1., 2003, Lima. **Anais [...]**. Lima: SLADE, 2003. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001355478>. Acesso em: 25 fev. 2022.

BRASIL. Constituição de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 03 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394/1996 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 10 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.892/2008 de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm. Acesso em: 18 mar. 2022.

CABRAL, C. G. da L. **Evasão escolar: o que a escola tem a ver com isso?** 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Educação e Direitos Humanos) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2015. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2017/02/Artigo-Carine.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2022.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado balanced scorecard: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. Aquariana: Aquariana, 1998.

CHALARIS, M.; GRITZALIS, S. Data on strategic performance of greek universities during the economic recession: a multiple criteria approach. **Data in brief**, Amsterdam v. 30, n. 1, p. 10-20, 2020. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352340920304224>. Access in: 28 Apr. 2022.

CARNEIRO, J. M. T. *et al.* Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 1, n. 3, p. 7-30, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/t7dtQj3kMMtRZtZPVfpS3Kx/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 abr. 2022.

CARNIELO, M. T. **Formulação de estratégias competitivas pelo modelo de campos e armas da competição: verificação da validade para um hospital**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/195>. Acesso em: 01 maio 2022.

CASARTELLI, A. O. *et al.* Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.15, n. 2, p.183-197, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/fFCnZpyCVDKDQR3TdJBRN4K/?lang=pt>. Acesso em: 05 maio 2022.

CASTRO, K. D. de. **Verificação da validade de resultados da teoria da competitividade para instituições de ensino básico**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2018. Disponível em:

https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_discente/KIebersonDiegoCastro.pdf. Acesso em: 15 maio 2022.

CHANDLER, A. A. **Strategy and structure**: chapters in the history of american industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chaters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: M.I.T. Press, 1966.

CONNER, K. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p, 121-154, 1991. Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700109>. Acess in: 28 Apr. 2022.

CONTADOR, J. C. Campos da competição. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 32-45, 1995a. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18499/campos-da-competicao>. Acesso em: 17 maio 2022.

CONTADOR, J. C. Armas da competição. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 50-64, 1995b. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18510/armas-da-competicao>. Acesso em: 17 maio 2022.

CONTADOR, J. C. Processo de formulação da estratégia competitiva pelo modelo de campos e armas da competição. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 313-330, 2005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36710>. Acesso em: 20 maio 2022.

CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição**: novo modelo de estratégia. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

CONTADOR, J. C. Campos e armas da competição: formulação da estratégia competitiva. In: SIQUEIRA, J. P. L. de e BOAVENTURA, J. M. G. (org). **Estratégia para corporações e empresas**: teorias atuais e aplicações. São Paulo: Cengage Learning, 2012, 2 ed. cap.1, p. 261-306.

CONTADOR, J. C. **Concepção do CAC – REDES**. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2017.

CONTADOR, J. L. **Software para formulação da estratégia competitiva pelo modelo de campos e armas da competição**. 2019. Disponível em: www.estrategiacac.com.br. Acesso em: 08 jun. 2021.

COSTI, A. R. **Avaliação prévia da estratégia**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Paulista, São Paulo, 2014. Disponível em: https://repositorio.unip.br/wp-content/uploads/2020/04/adm_andrerimolicosti.pdf. Acesso em: 15 set. 2021.

DALLARI, D. de A. **Elementos da teoria geral do estado**. São Paulo: Saraiva, 1993.

DEL CORSO, J. M. *et al.* Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Revista Tourism & Mangement Studies**, Longroño, v. 10, n. 1, p. 49-57, 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4788819>. Acesso em: 01 jun. 2022.

FERREIRA, F. A. **Fracasso e evasão escolar**. 2013. Disponível em: <http://educador.brasilecola.com/orientacao-escolar/fracasso-evasaoescolar.htm>. Acesso em: 27 maio 2020.

FERREIRA, E. de P.; ZIVIANI, F.; PARREIRAS, F. S. Percepções de alinhamento estratégico: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, Longroño, v. 7, n. 2, p. 70-97, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6234306>. Acesso em: 03 jun. 2022.

FERREIRA, R. J. *et al.* Mapa estratégico para programas de recursos humanos: avaliando o desempenho de redes bayesianas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 63-74, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/kMSKst9vtdpc3HZXwfc7Wmc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 03 jun. 2022.

FREIRE, S. S. **Proposta de elaboração do balanced scorecard no banco geração futuro de investimentos**. 2008. Monografia (Especialização em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18123>. Acesso em: 10 jun. 2022.

FUCHS, P. H. *et al.* Strategic integration: competing in the age of capabilities. **California Management Review**, California, v. 42, n. 3, p.118-147, 2000. Available from: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166045?casa_token=hdusR9qBZ1gAAAAA:e0lgwkXUZ0EHa0b63fa87FZrt37DpRP5bmEEcWHKgolSroSrAgQSPgvNSkMSv5KparhdUTMsB0LJVA. Access in: 28 May. 2022.

GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. **Strategy implementation**: struture, systems and process. Saint Paul: West Publisher, 2nd ed., 1986.

GALBREATH, J.; GALVIS, P. Whice resources matter? A fine-grained test of the resource-based view of the firm. **Academy of Management, Ada, Best Conference Paper**, Briarcliff Manor, v. 2004, n. 1, p. 156- 165, 2004. Available from: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2004.13863763>. Access in: 04 Jun. 2022.

GARCIA, R. M. C. **Políticas públicas de inclusão**: uma análise no campo da educação especial brasileira. 2008. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87561/202904.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 27 maio 2020.

GARCÍA, J. G. Propuesta de plan estratégico para los conservatorios superiores de música. **Una adaptación del Cuadro de Mando Integral**. Longroño, v. 9, n. 22, p. 10-27, 2019. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6784203>. Acceso en: 05 out. 2021.

GONÇALVES, M. T. *et al.* **Estratégia empresarial o desafio das organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLDENBERG, J. *et al.* Finding your innovation sweet spot. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 81, n. 3, p.120-129, 2003. Available from: <https://hbr.org/2003/03/finding-your-innovation-sweet-spot>. Access in: 20 Jun. 2022.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, California, v. 33, n. 1, p. 114-135, 1991. Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166664>. Access in: 20 Jun. 2020.

GUIMARÃES, E. P. Competitividade internacional: conceitos e medidas. **Estudos em Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 1-25, 1997. Disponível em: https://ecex.ie.ufrj.br/wp-content/uploads/2019/04/competitividade_internacional_conceitos_e_medidas.pdf. Acesso em: 30 maio 2020.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of miles and snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p.05-26, 1983. Available from: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256132>. Access in: 22 Jun. 2020.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 19.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1997. Available from: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/226424>. Access in: 22 Jun. 2020.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFFER, C. W. ; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. Saint Paul: West Publishing Co., 1978.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estimativas da população residente no Brasil e unidades da federação com data de referência em 1º de julho de 2020**. 2020. Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2020/estimativa_dou_2020.pdf. Acesso em: 26 de abril de 2021.

IBGE CIDADES. **Censo 2010**. 2010. Disponível em:
<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.fez>. Acesso em: 26 de abril de 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA, EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE). **Plano estratégico para permanência e êxito dos estudantes do IFCE 2017-2024**. Fortaleza: IFCE, 2017. Disponível em: <https://ifce.edu.br/proen/ensino/plano-de-permanencia-e-exito.pdf/view>. Acesso em: 10 fev. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA, EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE). **Catálogo dos objetivos, indicadores e metas para o quinquênio 2019-2023**. Fortaleza: IFCE, 2018a. Disponível em: <https://ifce.edu.br/instituto/documentos-institucionais/plano-de-desenvolvimento-institucional/pdi-2019-23-versao-final.pdf/view>. Acesso em: 20 fev. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA, EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE). **Plano de desenvolvimento institucional (2019 – 2023)**. Fortaleza: IFCE, 2018b. Disponível em: <https://ifce.edu.br/instituto/documentos-institucionais/plano-de-desenvolvimento-institucional/pdi-2019-23-versao-final.pdf/view>. Acesso: 02 fev. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INPE). **Censo da educação do ensino superior 2019**: notas estatísticas. Brasília, DF: INEP, 2019. Disponível em:
https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/Notas_Estatisticas_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf. Acesso em: 03 set. de 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação básica 2020**: notas estatísticas. Brasília, DF: INEP, 2021. Disponível em:
https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_da_educacao_superior_2020.pdf. Acesso em: 15 set. de 2021.

JAFARI, M. *et al.* Strategic knowledge management in aerospace industries: a case study. **Aircraft Engineering and Aerospace Technology**, Bradford, v. 82 n. 1, p. 60-74, 2010. Available from: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/226424>. Access in: 30 Jun. 2020.

JUVENAL, S. A. **Formulação de estratégias para instituições de ensino superior pelo modelo de campos e armas da competição**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas) - Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2016. Disponível em:
https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_discente/SoniaAparecidaJuvenal.pdf. Acesso em: 30 set. de 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, p.71-79, 1992. Available from:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54588379/Kaplan_Nortonbalanced_scorecard-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1660913703&Signature=QHjlnBJEOYJrHzZTemDDN-

LvU5B5TkaSIrUIxAyaRqT1WP9Kfj5tMe1PpCONzC6Vw9Pl7jbObx10IyleJALBobcOgSW9d8zwau6ZUVtniEc1U1tN4JORKfczs1xgqgQXBd9OzbocB6td43Ksp1QST~0gEUMWARxgx A45rioX8DIVzG--

GTJtPMSF1fSYTl3gb7roLOkCB~K5~Tkhh2fsAFmoEpACGUoDs8loyjJl5DaKX~acgN74mxZxpLukaofDv1qOjCGuueOr9Oo2KtrBExaZ3AUbyLbqdAz5edwEwqddSZFg7tmq~TVVtDWwqHBCIfFiSaQIE1QMXWcaITHnQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Access in: 01 Aug. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 5, p.134-142, 1993. Available from: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080505022-24/putting-balanced-scorecard-work-robert-kaplan-david-norton>. Access in: 16 Jul. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard**: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Publishing, 1996a.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996b. Available from: http://jackson.com.np/home/documents/MBA4/Management_accounting/BSCHarvardBusinessReview.pdf. Access in: 31 Jul. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S. *et al.* **The strategy-focused organization**: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment: Boston: Harvard Business School Press, 2001. Available from: https://books.google.com.br/books?id=6sC_X4DR-WoC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Access in: 01 Oct. 2021.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.V. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KEOK, C. B.; THONG, L. K. Work in progress-integrating bos, swot analysis, balanced scorecard and outcome-based framework for strategy formulation of engineering school. In: ANNUAL FRONTIERS IN EDUCATION CONFERENCE-GLOBAL ENGINEERING: KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS, OPPORTUNITIES WITHOUT PASSPORTS, 37, 2007, Milwaukee. **Proceedings** [...]. Milwaukee: IEEE, 2007. Available from: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4417858?casa_token=OJ_WP-_JDEEAAAAA:KskqzKV3H0AFgl9OVPar8El2uHxAG9tjZP0AaLpUaTl3Y2-kU3O_Onx0lqCHgybAvJz2oAVihGjuBA. Access in: 15 Oct. 2021.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment**: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things. New Jersey: John Wiley e Sons, 1997.

LADO, A. A. *et al.* Paradox and theorizing within the resource-based view. **Academy of Management Review**, New York, v. 31, n. 1, p. 115-131, 2006. Available from: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2006.19379627>. Access in: 30 Oct. 2021.

LIRA, A. de M.; NÄÄS, I. de A. Theoretical framework of performance indicators with BSC for the private higher education institution. *In: IFIP INTERNATIONAL CONFERENCE ON ADVANCES IN PRODUCTION MANAGEMENT SYSTEMS*, 2016, Berlin. **Proceedings** [...]. Berlin: Springer, 2016. Available from: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-51133-7_54. Access in: 15 Oct. 2021.

MACHADO, M. R. **A evasão nos cursos de agropecuária e informática/nível técnico da Escola Agrotécnica Federal de Inconfidentes (MG, 2002 a 2006)**. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação da UNB, Brasília, DF, 2009. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/8676>. Acesso em: 05 jun. de 2021.

MACHELA, T.; KUNENE, L. M.; MBHELE, T. P. Challenges of management performance in managing a professional team: a case of x. **African Journal of Business & Economic Research**, United Kingdom, v. 14, n. 4, p. 105-113, 2019. Available from: <https://journals.co.za/doi/abs/10.31920/1750-4562/2019/14n4a4>. Access in: 20 Oct. 2021.

MACRIANI, T. de A. **Um modelo híbrido para formulação da estratégia competitiva de pequenas empresas derivado da ferramenta de gestão avançada do SEBRAE e do modelo de campos e armas da competição**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2015. Disponível em: https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_discente/TaniaAlmeida.pdf. Acesso em: 25 jul. de 2021.

MAHONEY, J. T; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, Michigan, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250130505>. Access in: 10 Oct. 2021.

MAIA JUNIOR, M. I.; QUEIROZ, P. C. F. de; LOPES, J. V. N. Balanced scorecard: um estudo de caso de uma microempresa de confecções. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 36., 2016, João Pessoa. **Anais**[...]. João Pessoa: Abrepro, 2016. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_316_28952.pdf. Acesso em: 25 ago. de 2021.

MAITÊ, R. S.; ARRAES, R. A. Determinantes da evasão e repetência escolar. *In: ENCONTRO DE ECONOMIA*, 2014, Fortaleza. **Anais** [...]. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2014. Disponível em: https://www.anpec.org.br/encontro/2015/submissao/files_I/i1285f3c3774c3d65741cb278e01e61db39.pdf. Acesso em: 30 ago. de 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, D. P. **O balanced scorecard como instrumento de avaliação do nível de desempenho logístico em uma empresa de prestação de serviços**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/83142>. Acesso em: 25 set. de 2021.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINAMI JÚNIOR, K. **Análise da competitividade das empresas de transporte aéreo brasileiras**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Nove de Julho, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/590>. Acesso em: 15 out. de 2021.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). **Documento orientador para a superação da evasão e retenção na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. 2014. Disponível em: <https://docplayer.com.br/16423927-Documento-orientador-para-a-superacao-da-evasao-e-retencao-na-rede-federal-de-educacao-profissional-cientifica-e-tecnologica.html>. Acesso em: 15 nov de 2021.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). **Nota Informativa nº138/2015/DPE/DDR/SETEC/MEC**. 2015. Disponível em: <http://ctur.ufrrj.br/wp-content/uploads/2021/02/Nota-Informativa-no-138-2015.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2021.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, California, v. 30, n. 1, p. 11–24, 1987. Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165263>. Acess in: 28 Oct. 2021.

MINTZBERG, H.; AHLTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J.B; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MITIDIERO, M. C. **Influência dos vínculos interorganizacionais na vantagem competitiva empresasque operamem rede de escritórios de contabilidade**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Paulista, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unip.br/dissertacoes-teses-programa-de-mestrado-em-administracao/influencia-dos-vinculos-interorganizacionais-na-vantagem-competitiva-de-empresas-que-operam-em-rede-de-escritorios-de-contabilidade/>. Acesso em: 25 nov. 2021.

MIZRAHI, S. E.; CANEN, A. G. Gestão estratégica multicultural baseada no balanced scorecard em instituições de ensino. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**,

Rio de Janeiro, v. 20, p. 27-49, 2012. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/fH7hsmvfj6GRSjYPrdbDTVt/?lang=pt&format=html> Acesso em: 25 nov. 2021.

MOEINI, A.; PISHVAEE, M. S.; DEZFULI, M. Study of cultural and social indicators of universities and higher education institutions of the Islamic Republic of Iran based on the upstream documents of the country by the combination of BSC and KPI method and their ranking using AHP technique. **Acta Medica Mediterranea**, Palermo, v. 34, p. 575-581, 2018. Available from: <https://www.actamedicamediterranea.com/archive/2018/special-issue-2/study-of-cultural-and-social-indicators-of-universities-and-higher-education-institutions-of-the-islamic-republic-of-iran-based-on-the-upstream-documents-of-the-country-by-the-combination-of-bsc-and-kpi-method-and-their-ranking-using-ahp-technique>. Access in: 29 Oct. 2021.

MOREIRA, W. R.; MUNCK, L. O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais. **Revista Alcance – Eletrônica**, Itajaí, v. 18, n. 2, p.77-90, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4777/477748590007.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2021.

MUÑOZ, I. B. G.; RIASCOS, J. A. Z. Diseño de estrategia gerencial aplicada en procesos de calidad en educación superior. **Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales**, Logroño, n. 18, p. 179-209, 2018. Disponible en: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Dise%C3%B1o+de+estrategia+gerencial+aplicada+en+procesos+de+calidad+en+educaci%C3%B3n+superior&btnG=. Acesso em: 28 mar. 2021.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **A organização do futuro**. São Paulo: HSM Management, 2000.

OLIVEIRA, P. V. de. **Operacionalização do modelo de gestão competitiva da empresa brasileira de correios e telégrafos com foco nas micro e pequenas empresas**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista - SP, 2015. Disponível em: http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/PauloVagos.pdf. Acesso em: 30 nov. 2021.

O'SULLIVAN, K. Implementing a strategic planning and management system at a private higher education institution in the middle east: a balanced score card or a bewildering state of confusion. **Management Education**, New York, v. 16, n. 3, p. 1-11, 2016. Available from: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56144290/BSC_article_Kathy_OSullivan-libre.pdf?1521841047=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DImplementing_a_strategic_planning_and_ma.pdf&Expires=1660919833&Signature=ZmAlXovGjNOQYMFm937XwmMFSVs2ZJIqWJYrkS8ZqJbUF5u9OPGPGVFVJb3R5P0046TGooQe6DgR~urJeCDOxP0j2paqFD4CkwcuaJ4vhld-aoOal83UKKr44lsEnmlqK8W-tU54RVmuR9OuQRzSSTru0FB~OhCblgPqFw-u~DmnlbJibWkqJqqximd0RlvRc1Syr-zMd4LMfNOyi8UfGDIDTSaxm-HFrNuBuWq2riYfDNU88ge7zr2CDwR63axVigoixmHqJsQaQ22G0LJ6nN0Q23twKbavbHJaNF169TYVsvTcPTfEShNFzo5IWpUnH31whm96ohLeYeY3COYNA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Access in: 28 Oct. 2021.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PASQUALI, L. **Psicométrica**: teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis: Vozes, 2003.

PATRON, M. del C.; VILLALOBOS, R. Technology strategies in private universities based on balanced score card. **Revista Espacios**, Caracas, v. 39, n. 14, 2018. Available from: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n14/18391409.html>. Access in: 01 Dec. 2021.

PATTO, M. H. S. **A produção do fracasso escolar**: histórias de submissão e rebeldia. São Paulo: T. A. Queiroz, 1997.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, R. Z. **Processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição**: aplicação em rede de academias de ginástica Italy. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Paulista, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36710>. Acesso em: 30 nov. 2021.

PEREIRA, M. C. Evasão escolar: causas e desafios. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. São Paulo, v. 1, p. 36-51, 2019. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/evasao-escolar>. Acesso em: 05 dez. 2021.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view margaret. **Strategic Management Journal**, Michigan, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250140303>. Access in: 05 Dec. 2021.

PICCHIAI, D. Estratégia, estrutura e competências gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 229-253, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273520578009.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2021.

PINTO, W. A. N. **Fatores competitivos nos mercados final e terceirizado**: um estudo empírico das empresas do APL de bonés de Apucarana. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2016. Disponível em: https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_discente/WilsonAntonio.pdf. Acesso em: 15 dez. 2021.

PINTO, R. A. Q.; RAMOS, M.C. de; DEL CORSO, J. C. Relação entre a estrutura, a estratégia e a arquitetura estratégica como fator de sucesso: um estudo de caso. **Revista Produção (UFSC)**, Florianópolis, v. 10, n. 1. 2010. Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/207>. Acesso em: 17 dez. 2021.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, p.137– 145, 1979. Available from: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>. Access in: 12 Oct. 2021.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, Michigan, v. 12, p. 95-117, 1991. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250121008>. Access in: 15 Oct. 2021.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996. Available from: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>. Access in: 15 Oct. 2021.

PORTER, M. E. Cluster and the new economics competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, nov., 1998.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990. Available from: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080509778-4/core-competence-corporation-prahalad-gary-hamel>. Access in: 22 Oct. 2021.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. de; FISCHMANN, A. A. análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/7k4ss7yxMRgTdhdrJyshsqg/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 18 dez. 2021.

RAHIMNIA, F.; KARGOZAR, N. Objectives priority in university strategy map for resource allocation. **Benchmarking: An International Journal**, Bingley, v. 23, n. 2, p. 371-387, 2016. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-09-2013-0094/full/html>. Access in: 25 Oct. 2021.

RAYMUNDO, R. V. **Formulação da estratégia competitiva com auxílio de artefatos**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2012. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/view/19642593/formulacao-da-estrategia-competitiva-para-empresas-faccamp>. Acesso em: 20 dez. 2021.

RAYMUNDO, R. V.; CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C. Abordagens da estratégia competitiva e formulação de estratégias empresariais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF)**, Rio de Janeiro, v. 7, p. 136-160, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742851007.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2021.

RIBEIRO, E. A. **Influência do alinhamento de estratégias sobre a competitividade: um estudo de caso com clínicas de fisioterapia**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2018. Disponível em: https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_discente/EdnaAparecidaRibeiro.pdf. Acesso em: 22 dez. 2021.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, Michigan, v.12, n.3, p. 167-185, 1991. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250120302>. Access in: 18 Nov. 2021.

SANCHEZ, J. H. **Estudo da competitividade dos principais autoveículos compactos brasileiros pelo modelo de campos e armas da competição**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Nove de Julho, p. 293, 2008. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/175>. Acesso em: 26 dez. 2021.

SANTIAGO, L. O. F. *et al.* Balanced scorecard como forma de otimizar o crescimento estagnado de uma empresa de botinas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36., 2016, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: Abrepro, 2016. Disponível em: https://abrepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_316_29125.pdf. Acesso em: 26 dez. 2021.

SÁTYRO, W. C.; CONTADOR, J. C.; FERREIRA, A. A. Afinal, o que é alinhamento estratégico. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS-SIMPOI, 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SIMPOI, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Walter-Satyro/publication/276059940_Afinal_o_que_e_alinhamento_estrategico/links/5578b05e08aeacff200287d3/Afinal-o-que-e-alinhamento-estrategico.pdf. Acesso em: 18 dez. 2021.

SATYRO, W. C. *et al.* Process of strategy formulation for sustainable environmental development: basic model. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 166, p. 1295-1304, 2017. Available from: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617318474?casa_token=RRxl-1nN9qoAAAAA:mTHItRg5wcM2Wg8xOVdo9C3eqvNGYrrA-mfpFr914MnYF20Gt17JibSurbr9dIWzFltFvFnP-sk. Access in: 25 Nov. 2021.

SELATA, A. Razões da evasão: abandono escolar entre jovens no Brasil. **Revista Interseções**, Rio de Janeiro, v. 21 n. 1, p. 99-128, 2019. Disponível em: <https://journals.openedition.org/intersecoes/310>. Acesso em: 20 dez. 2021.

SEGIL, L. **Intelligent business alliances**. New York: Random House, 1996.

SHIIRI, H. G.; ZOHRABI, A. Developing and applying one model for formulating and ranking the strategies in educational organizations based on the criteria of EFQM model by using TOPSIS technique. **Advances in Environmental Biology**, Jordan, v. 7, n. 8, p. 1753-1762, 2013. Available from: <http://www.aensiweb.com/old/aeb/2013/1753-1762.pdf>. Access in: 30 Nov. 2021.

SILVA FILHO, R. B.; ARAÚJO, R. M. de L. Evasão e abandono escolar na educação no Brasil: fatores, causas e possíveis consequências. **Revista eletrônica Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 8, n. 1, p.35-48, 2017. Disponível em:

<https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/poescrito/article/view/24527>. Acesso em: 13 maio 2021.

SILVA, J.; DIAS, P. C.; SILVA, M. C. M. de. Fatores de influência no processo de evasão escolar em três cursos técnicos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. **Revista da UIIPS – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém**, Santarém, v. 5, n. 3, p.6-21, 2017. Disponível em:

<https://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/1960>. Acesso em: 28 maio 2021.

SILVA JÚNIOR, A. S. *et al.* Repensando a evasão escolar: uma análise sobre o direito à educação no contexto amazônico. **Holos**, Rio Grande do Norte, v. 2, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554847015.pdf>. Acesso em: 28 maio 2021.

SIQUEIRA, J. P. L. de; BOAVENTURA, J. M. G. **Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações**. 2. ed., São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SPANOS, Y. E.; LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, Michigan, v. 22, n. 10, p. 907-934, 2001. Available from:

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.174?casa_token=ri3S7GZyv-4AAAAA:FQAE9QyL0cakgdEQNRCEdn1vv9CjZgofTDgFQW6MYycjCsYKNoqq2fU0WdOgHyd1_GWSgBKt-tIUR4S. Access in: 15 Nov. 2021.

OBEL, B.; GURKOV, I. B., Revisiting miles-snow typology of strategic orientation using stakeholder theory. **Strategic Management Journal**, Michigan v. 22, n. 10, p.907–934, 2001. Available from: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/86207751/2013_02-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1661037575&Signature=eggjRWGeEuTTdxlhGov~tXWc4psN-IRvS8sJ6PBLE-QTrbrePrLgAFgUdnwxkIl0U5ExQVhgy2~Gjs1l1M9jtP~-R9uVuEQwOCXz7yK338aPAAAnkOSdNLQhvkVnofB7dUYbAGCEbKY3hWxsdCt4wOl6Zhu5cN3ZkWm7HSUx0gnwAJ4gJUDP74EbZa0OR9a8YDJGK8WwQrhGzh6JmSYSn249T9qWDQFsYvfqEJbaKr1NMw8~vY6M2d6YUhOpXt~GTgXc~mNXq2lxbSIHFKaV6jmMH DgUGJQAjCDm9qSPz8qIXJoSAuvZExMvykTMErDbJZl7YWhTg4Yw2GPB9AUhA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Access in: 25 Nov. 2021.

SUHARNO, D. R. Integration of swot-balance scorecard to formulate strategic planning in the technology and vocational education in Indonesia. **Journal of Technical Education and Training**, Malaysia, v. 8, n. 2, p. 62-71, 2016. Available from: <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/JTET/article/view/1259>. Access in: 15 Sep. 2021.

TABOADA, S. S. **Formulação da estratégia competitiva com mercado identificado: estudo de caso para uma empresa alimentícia**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2013. Disponível em:

https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_discente/Sheila-de-Souza-Taboada.pdf. Acesso em: 28 maio 2021.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão de instituição de ensino**. 4. ed. rev. e ampliada. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2013.

TELLES, R. **Clusters e Redes de Negócios**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

TINTO, V. Dropout from higher education: A theoretical synthesis of recent research. **Review of Educational Research**, New York, v. 45, n. 1, p. 89-125, 1975. Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/00346543045001089>. Access in: 30 Aug. 2021.

UBILLÚS, E. A. M. *et al.* Metodología para diagnóstico estratégico y plan de mejora de micro y pequeñas empresas como proveedores locales de una compañía minera. In: INTERNATIONAL CONGRESS ON PROJECT MANAGEMENT AND ENGINEERING, 2021, 7., Valência. **Proceedings**[...]. Valência: AEIPRO, 2021. Disponible en: <http://dspace.aepro.com/xmlui/handle/123456789/3014>. Acceso en: 20 dec. 2021.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 20-37, out./dez. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/MN7C5t7BLHf8vLvDjqm3sLj/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 28 maio 2021.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the concept of “fit” in strategic management. **Academy of Management Review**, New York, v. 9, n. 3, p. 513-525, 1984. Available from: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1984.4279696>. Access in: 16 Jan. 2022.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Real strategies for virtual organizing. **Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 40, n. 1, p. 33-48, 1998. Available from: <https://sloanreview.mit.edu/article/real-strategies-for-virtual-organizing/>. Access in: 16 Jun. 2021.

VIEIRA, M. A. **Acesso ao ensino superior no Ceará: a contribuição do instituto federal**. 2018. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/34300>. Acesso em: 28 maio 2021.

VON KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, Bingley, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483489510089650/full/html>. Access in: 12 Jun. 2021.

WENTZ, A. G.; ZANELATTO, E. M. Causas da evasão escolar do ensino técnico. **Revista Signos**, Goiânia, v. 39, n. 2, p. 115-131, 2018. Disponível em <http://univates.br/revistas/index.php/signos/article/view/1992>. Acesso em: 28 jul. 2021.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Michigan, v. 5, p.171-180, 1984. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250050207>. Access in: 20 Jun. 2021.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, Michigan, v. 5, p.77-91, 1984. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250050106>. Access in: 20 Jun. 2021.

WHITTINGTON, R. **What is Strategy – and does it matter?** 2. ed. London: Thompson Learning, 2002.

WIJAYANTI, N. Y.; SETIAWAN, W.; SUKAMTO, R. A. Performance assessment of it governance with balanced score card and COBIT 4.1 of universitas pendidikan Indonesia. **Iop Science**, Bristol, v. 2, n. 1, p. 12-72, 2017. Available from: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/812/1/012072/meta>. Access in: 15 Jun. 2021.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **International Journal of Human Resource Management**, Philadelphia, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994. Available from: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585199400000020>. Access in: 01 Apr. 2021.

WRIGHT, P. *et al.* **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YARMOHAMMADIAN, M. H. *et al.* An integrated strategic quality model (ISQM) for non-governmental universities: Integration between strategic planning and BSC applied Iranian higher education system. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, New York, v. 4, n. 12, p. 1150-1159, 2013. Available from: <https://journal-archieves31.webs.com/1150-1159.pdf>. Access in: 30 Apr. 2021.

ZACCARELLI, S. B *et al.* **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

APÊNDICE A - Objetivos estratégicos relacionados ao tema estratégico “Ampliação dos estudantes egressos com êxito.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE DESEMPENHO	META	TIPO
Reduzir o número de estudantes retidos	Reduzir a reprovação de estudantes e o número de estudantes retidos em virtude da não conclusão de estágio ou do trabalho de conclusão de curso.	Índice de reprovação em componentes curriculares críticos	Até 5% de reprovação	Desdobrável *
		Índice de retenção de alunos concludentes	Até 5% de retenção	
		Taxa de Retenção	Até 10% de retenção	
Reduzir a evasão discente	Reduzir os índices de evasão dos cursos da instituição.	Taxa de Evasão	Até 17% de evasão	
Preencher as vagas ofertadas	Preencher todas as vagas ofertadas nos processos seletivos dos campi da instituição; sem a necessidade de processos seletivos complementares, incluindo ofertas em cursos noturnos.	Taxa de ocupação das vagas ofertadas	Ocupação de 100% das vagas ofertadas	
Ampliar o número de vagas ofertadas	Ampliar o número de vagas ofertadas adotando as seguintes iniciativas: 1. Em cursos existentes, ofertando mais vagas nos turnos atuais; 2. Em cursos existentes, ofertando vagas em novos turnos; ou 3. Por meio de vagas decorrentes de criação de novos cursos (presenciais e a distância).	Taxa de variação das vagas ofertadas	10% de acréscimo de vagas em relação ao ano de 2018	

Legenda: (*) Indicador aplicado a todos os campi do IFCE

Fonte: Adaptado de IFCE (2018a).

APÊNDICE B – Projetos estratégicos relacionados ao tema estratégico “Ampliação dos estudantes egressos com êxito”

PROJETO	RESULTADO ESPERADO	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
Aprimoramento da ação pedagógica	Curso de formação pedagógica (resolução CNE/CEB nº 06-2012); Curso de Metodologias Ativas de Ensino-Aprendizagem; Fóruns permanentes para discussões sobre melhorias do processo de ensino-aprendizagem; Fóruns sobre o Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES).	2019-2023
Certificação de alunos com necessidades especiais	Regulamento de certificação dos alunos com necessidades especiais.	2019-2020
Circuito IF Games	Práticas e eventos internos e de extensão de jogos que promovam o desenvolvimento de raciocínio lógico (xadrez, jogos eletrônicos etc.), com vistas à melhoria no desempenho acadêmico.	2019-2023
Esporte e Educação	Melhoria do índice de alunos concludentes.	2019-2023
Programa Esporte IFCE	Promover e incentivar a oferta de práticas esportivas e demais relacionadas à cultura corporal nos campi do IFCE, como elemento motivador para a permanência e êxito do estudante.	2019-2023
Regulamento para visitas técnicas	Regulamentação do processo de visitas técnicas os campi.	2019-2020
Revisão curricular	Matrizes curriculares alinhadas e equivalentes; Projetos pedagógicos reformulados.	2019-2023
Seminário ou fórum de educação profissional de nível técnico do IFCE	Criar e manter um evento anual para a discussão e a proposição de ideias com os campi e com a comunidade, com o objetivo de continuamente melhorar a formação técnica de nível médio ofertada.	2019-2023

Fonte: Adaptado de IFCE (2018a).

APÊNDICE C – Ficha descritiva dos indicadores de desempenho relacionados ao tema estratégico “Ampliação dos estudantes egressos com êxito”

INDICADOR DE DESEMPENHO	UNIDADE DE MEDIDA	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE DO ACOMPANHAMENTO	MÉTODO DE CÁLCULO	FONTE DOS DADOS	POLARIDADE	META (2023)
Índice de reprovação em componentes curriculares críticos	Percentual	Proen	Semestral (para cursos semestrais, em julho e dezembro) ou anual (para cursos anuais)	Reprovados nas disciplinas de estágio e TCC / Total de alunos reprovadosx100	Sistema Acadêmico ou IFCE em Números	Menor-melhor	Até 5%
Índice de retenção de alunos concludentes	Percentual	Proen	Semestral (para cursos semestrais, em julho e dezembro) ou anual (para cursos anuais)	Alunos concludentes + estagiários concludentes / Total de alunos matriculados	Sistema Acadêmico ou IFCE em Números	Menor-melhor	5%
Taxa de Retenção	Percentual	Proen	Semestral (para cursos semestrais, em julho e dezembro) ou anual (para cursos anuais)	(Total de alunos reprovados no período letivo / Total de matriculados no período letivo)x100	Sistema Acadêmico ou IFCE em Números	Menor-melhor	10%
Taxa de Evasão	Percentual	Proen	Semestral (para cursos semestrais, em julho e dezembro) ou anual (para cursos anuais)	(Total de alunos evadidos no período letivo / Total de matriculados no período letivo)x100	Sistema Acadêmico ou IFCE em Números	Menor-melhor	Até 17%
Taxa de ocupação das vagas ofertadas	Percentual	Proen	Anual	(Total de ingressantes provenientes de processos seletivos / Total de vagas ofertadas nos processos seletivos)*100	Sistema Q-Seleção ou SISU Gestão	Maior-melhor	100%
Taxa de variação das vagas ofertadas	Percentual	Proen e campi	Anual	[(Total de vagas atual – Total de vagas2018)/Total de vagas2018]*100	Sistema Q-Seleção ou Sisu gestão ou CH docente (para consulta)	Maior-melhor	10% de acréscimo em relação a 2018

Fonte: Adaptado de IFCE, (2018a).

APÊNDICE D - Questionário de identificação dos campos da competição mais valorizados pelos gestores de instituição de ensino superior

Instituição de ensino superior: _____

Prezado Gestor, venho solicitar a participação de Vossa Senhoria, na qualidade de gestor dessa instituição de ensino superior, na presente pesquisa que tem o objetivo de identificar e ordenar os principais campos da competição que este tipo de instituição deve competir para melhor atender a sociedade. Competir num campo significa ser ou almejar ser melhor que seus concorrentes nesse campo. É através desse campo que a instituição busca se projetar junto à sociedade.

Dentre os 08 (oito) campos da competição abaixo, selecione quatro e somente quatro, observando a ordem de importância, que você entende que sua instituição de ensino superior compete ou estar melhor preparada para competir.

Caso venha a existir dúvidas, pode entrar em contato com o pesquisador pelo e-mail: thiago.marsis@unesp.br ou pelo telefone/zap: (88) 99729-7698.

Desde já, muito obrigado pela sua atenção e valiosa colaboração, indispensável ao desenvolvimento da minha dissertação de mestrado.

O nome da sua instituição será mantido em absoluto sigilo

Atenciosamente,

Thiago Mársis Braga Diniz

Campo da competição	Conceituação	Ordem de Importância			
		1º	2º	3º	4º
Projeto de curso	Remodelação dos atuais e criação de novos cursos buscando sempre desenvolver um projeto pedagógico mais atrativo e inovativo do que os concorrentes que leve o estudante a aprender a resolver novos problemas buscando formar o profissional do futuro.				
Qualidade de ensino	Oferecer ensino de melhor qualidade que a dos concorrentes nos mais diversos critérios tais como: ensino com boa didática e forte base teórica; adequado balanceamento entre ensino teórico e prático; ensino engajado com o exercício da profissão, entre outros.				
Projeto das instalações	Possuir instalações adequadas tanto para a prática do ensino quanto para recreação e para as atividades administrativas, melhores e mais atrativas do que seus concorrentes.				
Qualidade do atendimento às comunidades interna e externa	Oferecer serviços de recepção, contato e comunicação com as comunidades interna e externa (sociedade) mais qualificados e de melhor qualidade do que os concorrentes para bem atender os estudantes e os interessados em buscar apoio técnico na instituição, contando com corpo de funcionários qualificados, apoiados por site institucional, ouvidoria e SAC				
Acolhimento e entretenimento	Oferecer, acolhimento afetivo e solidário aos calouros e, a todos os estudantes, moradia bem cuidada; serviços médico e odontológico, como também de alimentação mais adequados que seus concorrentes. Oferecer quantidade e tipos de bolsas (iniciação científica, iniciação ao desenvolvimento tecnológico e à inovação, bolsas monitoria, bolsas de projetos de extensão e estágios remunerados) em relação aos concorrentes. Oferecer e incentivar o entretenimento, atividades artísticas, culturais e esportivas do aluno mais atrativas que os concorrentes				
Imagem Institucional	Possuir melhor imagem institucional que seus concorrentes reconhecimento pela sociedade como referência no ensino, na pesquisa e na extensão de serviços à comunidade, projetando sua imagem tanto no âmbito nacional como no internacional.				
Imagem de Instituição confiável	Possuir imagem de instituição mais confiável que os seus concorrentes, com total transparência e clareza nas suas ações, seguindo normas institucionais sobre deveres e direitos dos estudantes, docentes e técnicos administrativos.				
Imagem em educação cidadã	Possuir imagem de instituição de ensino de qualidade mais favorável que seus concorrentes, proporcionando formação profissional e ética de forma integrada, formando cidadãos conscientes das suas possibilidades em servir o país e a sociedade, fomentando nos estudantes a liberdade de expressão com responsabilidade, os sentimentos de solidariedade e o compromisso com o desenvolvimento sustentável.				

APÊNDICE E - Questionário de identificação dos atributos mais valorizados pelos clientes de uma instituição de ensino superior

Organização respondente: _____

Prezado Cliente, venho até você pedir sua participação nesta pesquisa acadêmica que tem o objetivo de identificar e ordenar os principais atributos que uma instituição de ensino superior deveria possuir para a formação de um profissional que melhor atenda às expectativas da sua organização. Dentre os 07 (sete) atributos abaixo, selecione quatro e somente quatro, observando a ordem de importância.

Caso haja dúvidas, entrar em contato com o pesquisador pelo e-mail: thiago.marsis@unesp.br ou pelo telefone/zap: (88) 99729-7698.

Desde já, muito obrigado pela sua atenção e valiosa colaboração, indispensável ao desenvolvimento da minha dissertação de mestrado.

O nome da sua instituição será mantido em absoluto sigilo

Atributo	Ordem de Importância			
	1º	2º	3º	4º
Possuir um projeto pedagógico inovativo que desenvolva no futuro profissional a capacidade para resolver os problemas profissionais do dia a dia com soluções próprias e criativas.				
Possuir corpo docente qualificado com formação acadêmica apropriada capaz de aplicar práticas pedagógicas inovadoras, buscando sempre apoiar o ensino teórico com atividades práticas.				
Possuir instalações físicas com projeto adequado e agradável para a prática do ensino, com ambientes exclusivos para estudos individual e grupal, assim como áreas comuns (praças, academia, quadra esportiva, entre outras) para tornar o campus um local agradável à comunidade interna.				
Oferecer serviços de recepção, contato e comunicação com a comunidade externa (sociedade/cliente) preparados para bem atender os interessados em buscar apoio técnico na instituição, contando com corpo de funcionários qualificados, apoiados por site institucional, ouvidoria e SAC.				
Oferecer acolhimento ao ingressante e entretenimento, moradia, serviços médico e odontológico, como também de alimentação, a todos os estudantes.				
Possuir imagem institucional reconhecida pela sociedade como referência no ensino, na pesquisa e na extensão de serviços à comunidade, projetando sua imagem tanto no âmbito nacional como no internacional.				
Desenvolver ensino de qualidade com formação profissional, ética e cívica de forma integrada, formando cidadãos conscientes das suas responsabilidades em servir o país e a sociedade, e comprometido com o desenvolvimento sustentável.				

Atenciosamente, Thiago Mársis Braga Diniz

APÊNDICE F - Questionário para validação das armas da competição respondido

(continua)

Prezado(a) Gestor(a).

Esta pesquisa é parte integrante de dissertação de mestrado sobre “**TRANSFORMANDO O BSC EM UM MODELO PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UMA APLICAÇÃO EM UM CAMPUS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ**” – Universidade Estadual Paulista (UNESP) e à banca examinadora designada pela instituição. Por favor, leia atentamente o enunciado do conteúdo de cada arma e escolha a melhor opção para a seguinte afirmativa: **Esta arma, se utilizada com alto desempenho na gestão da minha instituição, pode gerar alguma vantagem competitiva em relação aos meus concorrentes.**

Opções para sua reposta (OBS: CADA ARMA APRESENTA O NÚMERO DE RESPOSTAS PARA CADA OPÇÃO COM BASE NOS CINCO GESTORES CONSULTADOS)

CT = Concordo totalmente
 CP = Concordo parcialmente
 SI = Sou indiferente / Não sei responder
 DP = Discordo parcialmente
 DT = Discordo totalmente

IMPORTANTE: Se necessário, consulte outros gestores ou colaboradores da empresa. A perspicácia de suas respostas é essencial para o sucesso deste projeto de pesquisa. Não existe resposta certa ou errada.

N	Nome da Arma	Conceitos da arma	CT	CP	SI	DP	DT
		Armas de produção					
1	Diretrizes pedagógicas inovadoras ⁽⁴⁾	É a forma inovadora como a instituição trabalha o processo ensino-aprendizagem adotando práticas pedagógicas inovadoras que motivem o aluno para a aprendizagem da profissão desde o início do curso, evidenciando a prática profissional no ensino, expondo o aluno a situações típicas da atuação do profissional ao longo de todo o curso. Inclui: métodos inovadores de ensino com a adoção de técnicas pedagógicas pré-estabelecidas que busque desenvolver no estudante o espírito de busca, a criatividade e o senso empreendedor de forma capacitá-lo a enfrentar e solucionar problemas novos, e ainda assumir a condução do seu processo de permanente atualização e aprimoramento profissionais; e a introdução de disciplinas profissionalizantes ao longo de todo o curso, adequadamente dosadas e integradas às disciplinas de formação básica, permitindo a realização de trabalhos práticos extraídos de situações reais fazendo com que o aluno se mantenha como que em estágio profissional permanente.	4	1			

(continuação)

2	Planejamento das atividades didáticas ⁽⁶⁾	Refere-se ao planejamento das atividades docentes durante o semestre/ano letivo. Utiliza sistemas eletrônicos para registro dessas atividades, trabalhando em rede para comunicação rápida e ágil com setor de ensino e área pedagógica, auxiliando em orientações e ajustes necessários. Inclui: Plano Individual de Trabalho (PIT) – distribuição da carga horária docente entre as atividades propostas (ensino, pesquisa, extensão e administrativas) pelo docente; Plano de Ensino – programação das atividades da disciplina/componente curricular, utilizando como suporte o Programa de Unidade Didática (PUD) presente no Projeto Pedagógico do Curso (PPC); e Plano de Aula - execução do plano de ensino num prazo de tempo menor (geralmente poucas aulas) e com nível de detalhamento maior das informações, servindo para organizar a intenção do professor e o modo de operacionalizá-la.	2	1	2		
3	Controle das atividades didáticas ⁽⁶⁾	Refere-se ao controle das atividades docentes durante o semestre/ano letivo. Inclui: Relatório Individual de Trabalho (RIT) – atesto das atividades propostas em ensino, pesquisa e extensão. Utilização de sistema acadêmico para registro das aulas e de outras atividades de ensino em tempo hábil, proporcionando uma análise pedagógica dessas atividades (unidade remota do sistema); Sistema eletrônico de Frequência (SISFRE) para programação de antecipação e reposição de aulas; agendamento de data de provas e outras atividades avaliativas junto à coordenação de curso; e registro de frequência diário dos docentes.	2	1	2		
4	Material didático de apoio ao ensino ^(3/5)	Compreende a entrega de materiais didáticos e pedagógicos modernos e de melhor qualidade disponível, referentes aos conteúdos a serem trabalhados em sala de aula, em tempo hábil, para que não haja prejuízo ao início das aulas.	2	2	1		
5	Capacitação pedagógica docente ^(4/6)	Desenvolvimento de programas de treinamento de docente em práticas pedagógicas. A instituição possui uma sistemática para a atualização contínua da didática dos seus docentes, procurando trazer sempre o que há de mais adequado e recente para a prática de trabalho.	3	2			
6	Plano Anual de Capacitação (PAC) do IFCE ⁽²⁾	Corresponde às ações anuais de capacitação dos servidores a serem desenvolvidas em cada campus do IFCE. É uma política de formação continuada, buscando o desenvolvimento e atualização profissional desses servidores. Inclui: o plano de desenvolvimento de pessoas (PDP) do IFCE em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).	3	2			
7	Formação humana do estudante ⁽¹⁾	Adição de componentes curriculares como a educação física e a arte à matriz curricular do curso, além de participação em atividades complementares como congressos, simpósios, feiras, visitas técnicas, aulas de campo, atividades culturais, entre outras, que promovam a formação corporal e cidadã do estudante. Inclui: conteúdos de caráter social, político, cultural, esportivo e ético como objetos impulsionadores de uma autocrítica e de mundo ao qual está inserido, estimulando sua liberdade de expressão de forma responsável, criativa, colaborativa e compromissado com o pensamento sustentável.	4	1			

(continuação)

8	Conselhos de classe ^(4/6)	Reuniões pedagógicas periódicas entre alunos e professores com a mediação do coordenador do curso, sendo utilizadas para discutir problemas individuais e coletivos relacionados ao binômio ensino-aprendizagem e propor soluções. Inclui: Discussões sobre comportamento, métodos didáticos de ensino; frequência e desempenho discente; formas de recuperação do aprendizado e do rendimento; e encaminhamentos. Entende-se o mesmo efeito para o Colegiado de curso.	1	3	1		
9	Núcleo Docente Estruturante (NDE) ⁽²⁾	Órgão consultivo e de assessoramento à coordenação de curso de graduação, vinculado ao colegiado de curso, formado por professores pertencentes ao corpo docente do curso, responsável pela concepção, consolidação, acompanhamento da execução e contínua atualização (reformulação) do Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Inclui: adequação do perfil profissional do egresso; análise dos resultados obtidos nas avaliações internas e externas (ENADE, Relatório de Avaliação para Reconhecimento de curso e propor estratégias para o desenvolvimento da qualidade acadêmica do curso; organização da equipe de projeto pedagógico através de Conselho composto por pessoas de alto nível da instituição, pedagogo inclusive, para discutir, formular e implementar o projeto pedagógico do curso, avaliar seus resultados e propor alterações; entendimento do negócio através de estudos para identificar as demandas nacional e/ou regional por tipos e qualificação profissionais e traduzi-las em vocação para os cursos; e zelar pelo cumprimento das Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação.	2	2	1		
10	Horário de atendimento ao aluno ⁽¹⁾	Compreende a carga horária semanal reservada pelo docente para atendimento individual ou coletivo aos alunos, no intuito de sanar dúvidas, colaborando na recuperação do aprendizado.	4	1			
11	Regimes de aprovação e de ingresso eficazes ⁽²⁾	Refere-se às sistemáticas aplicadas ao desenvolvimento do ensino, passando por revisões e possíveis alterações apoiadas nos aspectos legais, diante de necessidades identificadas. Inclui: Avaliação da aprendizagem - predominância dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos, visando uma avaliação progressista ao longo do semestre; Política de segunda chamada - Solicitação de segunda chamada para avaliação da aprendizagem não realizada pelo docente na data prevista; Política de aproveitamento de estudos - Processo de aprovação antecipada de estudos com objetivo de abreviação da duração do seu curso; Progressão Parcial de Estudos (PPE) - Plano de estudo individual (PEI) com carga horária reduzida e plana elaborada e orientada pelo professor do componente cursado; e dependência com o aluno cursando a componente na forma prevista da matriz curricular do curso (cursos técnicos integrados); Diversidade nas formas de ingresso - processos seletivos regulares (seleção própria ou SISU) e processos seletivos específicos; Política de reingresso - Corresponde ao direito de reingresso a estudantes que abandonaram o curso, sendo realizada uma única vez; Política de justificativa de faltas - Processo de esclarecimento da ausência em dias letivos pelo discente, e seguida análise da solicitação pela coordenação de curso;	3	2			

(continuação)

12	Sistema de avaliação do docente ⁽⁶⁾	Processo de avaliação do desempenho docente no âmbito geral de suas atribuições. Inclui: Questionários aplicados ao corpo discente para pesquisa de aspectos comportamentais e didáticos do docente como <i>feedback</i> do serviço prestado (direção de ensino) como também, questionários para progressão docente mediante análise de seus superiores.	4	1			
13	Programa de estágio remunerado do IFCE ⁽²⁾	É a política que visa oportunizar, a estudantes de nível superior e médio, a vivência profissional. Inclui: Convênios com instituições públicas e privadas.	5				
Armas de atendimento							
14	Site institucional ^(4/6)	Site institucional com acesso fácil e navegação contendo informações precisas, rápidas e de fácil localização, facilitando assim a transmissão de informações importante tanto para a comunidade interna como para a comunidade externa. Inclui: Central de Atendimento, Ouvidoria, diversas formas e categorias de redes sociais – Facebook, Youtube, Instagram, WhatsApp, Twitter, Flickr, feeds RSS, canal de rádio (IFCE no ar), e-mail, TVIFCE, revistas do IFCE, entre outros veículos de comunicação social; Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), trabalhando em integração com a ouvidoria; Serviços de informações classificadas - publicação das informações classificadas por grau de sigilo; Carta de Serviços ao Cidadão - reúne informações relativas aos serviços prestados à sociedade, com ênfase no ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão universitária; e Participação Social - Audiências e Consultas públicas.	3	2			
15	Sistema acadêmico ^(4/6)	Sistema eletrônico para cadastro e armazenamento dos dados pessoais dos alunos e de seus pais ou responsáveis, e disponibilizando informações atualizadas da situação acadêmica e curricular desses alunos. Inclui: diversos serviços – abertura e trancamento de matrículas; comunicação fácil e ágil entre professores, alunos e pais; pesquisas e questionários do interesse do aluno e da instituição; postagem de materiais de aula; calendários acadêmicos; horários de aula; entre outros serviços.	2	2	1		
16	Ambiente físico das áreas de atendimento ⁽⁶⁾	Ambientes bem arrumados, limpos e aromatizados, conforto térmico e acústico, iluminação adequada, mobiliário e equipamentos modernos e seguros e atmosfera agradável e acolhedora, com instalações dos diversos locais de atendimento adequados tanto para a comunidade interna como para a comunidade externa, proporcionando um clima agradável para o discente e seus pais. Inclui: recepção, secretaria de registros acadêmicos, cantina/lanchonete e banheiros sociais.	1	3	1		
17	Equipe de tecnologia de informação ⁽³⁾	Equipe de tecnologia da informação capacitada, utilizando das melhores técnicas e recursos disponíveis no mercado, para desenvolvimento e atualização do site institucional e dos sistemas personalizados, bem como para manutenção dos equipamentos eletrônicos.	2	1	2		

(continuação)

18	Programa de Acompanhamento ao Egresso dos cursos regulares (PROAE) do IFCE ⁽²⁾	Conjunto de ações que visam acompanhar o itinerário profissional do egresso (inserção no mercado de trabalho após conclusão do curso), na perspectiva de identificar cenários junto ao mundo produtivo e retroalimentar o processo de ensino, pesquisa e extensão. Inclui: relatório de ações anuais realizadas com os egressos de cada campus.	3	2			
19	Cortesia no atendimento ⁽³⁾	Capacidade de bem atender, respeitar e dedicar-se aos estudantes atuais e potenciais e aos professores e de tratá-lo com educação, amabilidade e afabilidade. Inclui apresentação pessoal e elegância dos trajés.	4	1			
20	Adequação do atendimento ao cliente ⁽²⁾	Satisfação das expectativas do cliente quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.		1	2	2	
21	Monitoramento da atividade de atendimento ⁽³⁾	Implantação de um sistema de avaliação do atendimento, crítica e sugestões para professores e alunos e os próprios funcionários se expressarem, garantido retorno a cada um dos manifestantes e encaminhamento de providência para aproveitar as sugestões e sanar os motivos das críticas.		2	2	1	
22	Horário de atendimento amplo e adequado ⁽⁶⁾	Contemplam os três turnos de atendimento presencial com revezamentos dos atendentes nos intervalos de almoço e lanche.	3	1	1		
23	Acesso dos discentes aos docentes coordenadores e dirigentes ⁽⁵⁾	Oferece um sistema que permite acesso direto de alunos aos docentes, dirigentes e coordenadores, cortando a burocratizando, podendo haver agendamentos. Permite aos pais acesso ao campus de maneira rápida e prática nos meios pessoalmente, telefones, e-mail, sites.	3	2			
24	Sistemas de segurança pessoal e patrimonial ⁽⁵⁾	Incluem modernos e variados equipamentos de segurança (alarmes e monitoramento de última geração), equipe de segurança com treinamento apropriado que se estende aos pátios de entrada e saída, maximizando a segurança de alunos, pais e funcionários.		2	1	2	
25	Internet ⁽⁶⁾	Serviço de internet amplo e eficiente no campus, atendendo de forma rápida e sem intercorrências a toda comunidade acadêmica.	4	1			
26	Pesquisa de satisfação do discente ⁽⁵⁾	Pesquisa de satisfação dos discentes de maneira eficaz, frequente e transparente. Ouvindo suas opiniões e sugestões, onde podem ser realizadas de maneira anônima (para não haver nenhum tipo de coerção na hora de se expressar), sempre dando a devolutiva para os discentes da proposta a serem tomadas a partir da pesquisa de satisfação.	5				
Armas de planejamento e de projeto do produto							
27	Visão, missão e valores bem definidos ⁽⁵⁾	Ser bem determinada e exposta sua visão missão e valores para assim direcionar sua estratégia com maior foco.	2	2	1		
28	Plano Estratégico para Permanência e Êxito dos estudantes do IFCE ⁽²⁾	É o plano estratégico institucional de combate à evasão e retenção escolar do IFCE. Inclui: ações administrativas de incentivo à permanência e à promoção acadêmica, com o objetivo de fortalecer a qualidade do ensino.	4	1			

(continuação)

29	Projeto político pedagógico do IFCE ⁽²⁾	Documento que apresenta e norteia as atividades educacionais da instituição por meio da explicitação de suas políticas pedagógicas tendo como alvo o cumprimento de sua função social. Inclui: ações nos âmbitos pedagógicos e político-institucional que impactam diretamente no projeto educativo da instituição.	2	3			
30	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ⁽²⁾	Documento que apresenta toda a organização e gestão estratégica do IFCE. Inclui: elementos estratégicos – temas e objetivos estratégicos, painel de indicadores e metas e o portfólio de projetos estratégicos com maiores detalhes no catálogo dos objetivos, indicadores e metas do quinquênio 2019-2023; política institucional com projetos e planos de expansão para o período em vigência; e implementação do PDI através do Plano Anual de Ações (PAA).	3	2			
31	Regimento Interno da IES em estudo ⁽²⁾	É o conjunto de normas que disciplina as atividades comuns aos vários órgãos e serviços integrantes da estrutura organizacional da IES em estudo nos planos administrativo, didático-pedagógico e disciplinar, com o objetivo de complementar e normatizar as disposições estatutárias e do Regimento Geral do IFCE. Inclui: definição dos gestores e de suas atribuições; definição e delegação de autoridade; definição dos níveis de autonomia decisória etc.	2	3			
32	Encontro pedagógico ⁽¹⁾	Reunião de docentes que acontece a cada semestre letivo com a participação da gestão e do setor pedagógico do campus com foco no trinômio ensino-pesquisa-extensão. Inclui: rodas de conversa, dinâmicas de grupo, apresentação de trabalhos, testemunho de experiências exitosas ou não; palestras; informes; encaminhamentos; entre outras atividades, na busca da melhoria contínua do processo ensino-aprendizagem.	2	2	1		
33	Gestão de Infraestrutura e Patrimonial do campus ^(4/6)	Compreende todo o plano político da infraestrutura e patrimônio da IES em estudo. Inclui: Estudo das instalações físicas do campus – uso de técnicas relacionadas a projeto civil e arquitetônico, projetos de espaços internos e externos, e projetos de preservação ambiental; arranjo físico das instalações - criação e execução de instalações de áreas para atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) e para atividade-meio (administrativas e de apoio), seguindo as recomendações legais vigentes, produzindo um ambiente acessível e seguro. Prédio com design agradável, áreas de lazer atraentes, disposição das salas de aula protegida contra ruídos internos e externos ao edifício, etc. Executa obras de conservação com frequência; Manutenção e limpeza das instalações – realizadas de forma rápida e eficaz, conservando o bom estado do prédio e dos equipamentos, priorizando manutenções de emergências e segurança.	5				

(continuação)

34	Gestão Financeira e Orçamentária do campus ^(4/6)	Compreende todo o plano político da gestão orçamentária e financeira da IES em estudo. Inclui: Estudos da situação econômica – geração de planos (projeções) para desenvolvimento econômico do campus, produzindo relatórios com indicadores confiáveis e que retratam a saúde financeira, identificando desvios e excessos na área administrativa; Redução permanente nos custos – eliminação de desperdícios e despesas operacionais; gestão do fluxo de caixa – planejamento e controle financeiro; orientar, acompanhar e avaliar o cumprimento das políticas, legislações e procedimentos da execução orçamentária; prover treinamento permanente para os servidores da área financeira.	5				
35	Pessoal técnico acadêmico capacitado e motivado ⁽³⁾	Elaboração da grade de horário visando a utilização eficiente dos recursos físicos (salas de aula, laboratórios, etc.) e pessoais (professores); flexibilidade para contornar problemas inesperados; rápido processamento e distribuição de informações; capacidade de acompanhar e interpretar as alterações na legislação vigente; domínio dos softwares institucional e governamentais, etc. Inclui: Capacitação de pessoal administrativo - treinamento da mão de obra do pessoal técnico-administrativo nas atividades técnicas e em liderança; política de crescimento do pessoal; avaliação do reflexo do investimento em capacitação no resultado organizacional; <i>e-learning</i> (disponibilizar conhecimento, principalmente para treinamento); treinamento com simulação de situações, etc.	3	1	1		
36	Programa para integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços ⁽³⁾	Definida segundo concepção de indissociabilidade.	4	1			
37	Ações de marketing e propaganda ⁽²⁾	Compreende ações para divulgação da marca e da imagem corporativa do IFCE como também de seus campi de forma isolada, atentando para seu compromisso social assumido com a Sociedade. Inclui: técnicas de publicidade, mídias sociais, participação em revistas formadoras de opinião, participação em eventos diversos, entre outras situações.	4	1			
38	Ações de internacionalização do IFCE ⁽²⁾	Corresponde ao desenvolvimento de políticas de internacionalização da marca e da imagem do IFCE perante a Sociedade internacional, com foco na qualificação e capacitação de sua comunidade acadêmica. Inclui: Diversos tipos de acordos de cooperação internacional para facilitar a mobilidade acadêmica entre instituições contando para isso, com a participação da Associação de Relações Internacionais (ARINTER) do IFCE como órgão gestor dessas políticas.	3	2			

(continuação)

39	Entendimento do negócio ⁽⁴⁾	Estudos para identificar as demandas nacional e/ou regional por tipos e qualificação profissionais e traduzi-las em vocação para os cursos, com formação de comissão temporária de trabalho para realizar as adequações necessárias. Inclui: Reformulação dos projetos de cursos em razão de novas tendências de mercado, novas práticas pedagógicas, mudanças nas legislações vigentes e novas legislações.	5				
Armas de apoio ou administrativas							
40	Administração Participativa ⁽⁷⁾	Criação ou aprimoramento de ambiente participativo (pesquisas recentes sugerem que um sistema participativo é mais eficiente e eficaz do que um baseado em controles, ou em incentivos ou em ameaças). Inclui: construção de um ambiente de trabalho agradável e saudável; programa permanente de desenvolvimento do espírito participativo nas pessoas (chefes e subordinados); empowerment; heterogestão, co-gestão ou auto-gestão; sistema de sugestão; ampliação e flexibilização das atribuições dos servidores; implantação de CCQ – Círculos de Controle de Qualidade; Comissões de Trabalho (trabalho em equipe); processo decisório em grupo; abordagens comportamentais; cooperação dentro e entre grupos; disponibilidade de informação a todos; eliminação do poder autoritário; criação de dispositivos visando à antecipação de conflitos; valorização do consenso para administrar contradições; iniciativa de baixo para cima etc.	2	3			
41	Controle do desempenho operacional ⁽⁴⁾	Levantamento estatístico dos resultados obtidos nas áreas do ensino, da pesquisa, da extensão, da gestão de pessoas, da tecnologia da informação e da administração e planejamento do campus, com a definição de indicadores (métricas) operacionais adequados obtidos de fontes institucionais. Inclui: o “Catálogo dos objetivos, indicadores e metas para o quinquênio 2019-2023” (oriundo do PDI e implementado pelo Plano Anual de Ações); os Relatórios de Gestão Anuais; o IFCE em números; e relatórios anuais de auto avaliação (avaliação institucional) conduzidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) do Campus.	1	3	1		
42	Desenvolvimento ou customização de softwares específicos para suporte gerencial e operacional ^(4/7)	Softwares desenvolvidos sob medida (<i>customer made</i>) ou adquiridos para apoio à gestão das diversas áreas/departamentos/setores do campus.		2	2	1	
43	Disponibilidade de recursos financeiros ⁽³⁾	Recursos financeiros próprios ou de terceiros. Inclui: orçamento próprio; verbas parlamentares (doações); programas e projetos (levantamento de recursos); entre outras fontes.	5				

(continuação)

44	Programa de Qualidade Vida (QVT) do IFCE ⁽²⁾	Preocupação com a satisfação e o bem-estar do servidor, numa acepção bastante ampla, trabalhando em consonância com a Política de Atenção à Saúde do Servidor (PASS), de abrangência nacional entre os órgãos públicos federais. Inclui: projetos e ações que visam a garantir um clima organizacional harmonioso e saudável, contribuindo, assim, para a motivação e satisfação profissional, reduzindo a ansiedade e o estresse, realizando orientações a partir da escuta psicológica, investindo na melhoria da comunicação organizacional, estruturando a equipe do SIASS (Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor do IFCE), criando espaços de convivência, estimulando o servidor a ser protagonista de sua saúde laboral.	3	2			
45	Política de Assistência Estudantil do IFCE ⁽²⁾	Destinada a assistir e orientar os alunos no aspecto da disciplina, lazer, segurança, saúde, pontualidade e higiene dentro das dependências da Instituição de Ensino, além de auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, fazendo com que a comunicação aconteça de forma ágil, eficiente e integrada entre alunos e os diversos setores e profissionais técnicos administrativos e /ou docentes do campus. Inclui: acompanhamento individualizado do aluno; serviços – odontológico, psicológico, enfermagem, alimentação e nutrição e social; Programa Bolsa Permanência – estudantes de graduação com vulnerabilidade social e enfrentamentos etnoraciais; Auxílios Sociais - Compreende apoio financeiro para custear necessidades de estudantes em vulnerabilidade social; e Auxílios Universais - apoio financeiro para custear necessidades acadêmicas de estudantes.	5				
46	Núcleo de Acessibilidade às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNE) do IFCE ⁽²⁾	Núcleo permanente que tem por finalidade promover o acesso, a permanência e o êxito educacional do discente com necessidades educacionais específicas como deficiências, transtornos globais de desenvolvimento, altas habilidades/superdotação. Inclui: suporte técnico (por exemplo, acessibilidade arquitetônica), científico, acadêmico, pedagógico (por exemplo, profissional de Libras como acessibilidade comunicacional) e psicossocial necessários às atividades de ensino, pesquisa e extensão, desenvolvidas na área da educação inclusiva, sob a perspectiva dos direitos e da diversidade humana; atuar na assessoria de planejamento e execução de projetos de formação continuada de servidores para a Educação Inclusiva, destinados à comunidade interna e externa do IFCE.	5				

(continuação)

47	Núcleo de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (NEABI) do IFCE ⁽²⁾	Núcleo permanente que tem por finalidade discutir ações afirmativas sobre Africanidade, Cultura Negra e História do Negro no Brasil, pautado na Lei nº 10.639/2003 e das questões indígenas, respaldado na Lei nº 11.645/2008, e diretrizes curriculares que normatizam a inclusão das temáticas nas áreas do ensino, pesquisa e extensão, sistematizando, produzindo e difundindo conhecimentos, fazeres e saberes que contribuam para a promoção da equidade racial e dos Direitos Humanos, tendo como perspectiva a superação do racismo e outras formas de discriminações e a ampliação e consolidação da cidadania e dos direitos das populações negras e indígenas no Brasil, no Ceará e, em particular, no Instituto Federal do Ceará. Inclui: formular e executar políticas que promovam igualdade, valorização da diversidade étnico-cultural e auxiliar no desenvolvimento das populações de origem africana e indígena no Estado.	4	1			
48	Bolsas de ensino ⁽¹⁾	Programas que buscam o desenvolvimento do ensino através de práticas pedagógicas inovadoras, articulando e produzindo conhecimento através da troca de saberes entre aluno e professor, proporcionando novas competências metodológicas, tecnológicas e didáticas para superação de problemas identificados no processo ensino-aprendizagem. Inclui: Projetos de monitoria de disciplinas e de iniciação à docência (ensino).	5	0			
49	Transporte escolar ⁽¹⁾	Serviço de transporte oferecido de forma exclusiva aos estudantes do campus, especialmente com residência na zona urbana da cidade donde o campus está localizado. Inclui: rotas e horários de tráfego padronizado.	4	1			
50	Conscientização sobre Diversidade Sexual ⁽²⁾	Processo de sensibilização da sociedade, mais especificamente dos discentes e servidores do IFCE, e capacitar docentes e técnicos administrativos para melhorar o atendimento à população LGBT (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros) na construção de uma sociedade justa e igualitária, livre de preconceito e que tenha como premissa básica o respeito ao ser humano, não importando a sua orientação sexual e/ou identidade de gênero. Inclui: Cartilhas ou guias orientativos - histórico da homossexualidade no mundo ocidental; movimento LGBT no Brasil; conceitos de diversidade sexual; direitos da população LGBT; e desmistificação de alguns tabus à sociedade sobre diversidade sexual.	5				
51	Conscientização sobre Assédio Sexual ⁽²⁾	Processo de orientação à comunidade acadêmica do IFCE de como se dá a realização do crime de assédio sexual através de suas formas, características, públicos alvos e como proceder para solucioná-lo. Inclui: Cartilhas ou guias orientativos – redes de proteção (conselho tutelar; defensoria e ministério público, justiça da infância e da juventude, delegacia especializada de proteção a crianças e adolescentes, entre outras); e Ouvidoria.	5				

(continuação)

52	Sistema de Bibliotecas do IFCE (SIBI) ⁽²⁾	É o depositário de todo material informacional disponibilizado à comunidade técnico-acadêmica do IFCE, com vistas à promoção do acesso, da disseminação e do uso da informação como apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, de acordo com as políticas, planos e programas institucionais. Inclui: serviços – consulta ao acervo (material impresso), busca integrada (material impresso e material digital), atendimento por dispositivos móveis (smartphones, celulares e tablets), empréstimos, renovações, reserva on-line, ambientes de estudo, acesso livre à internet, acesso à periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Biblioteca Virtual Universitária (BVU) da Pearson, acesso a trabalhos científicos (TCC, Monografia, Dissertação e Tese) e documentos relacionados, declaração negativa de débitos e acesso a <i>templates</i> para elaboração de trabalhos acadêmicos e de artigos científicos, de acordo com as normas vigentes da Associação Brasileira de normas Técnicas (ABNT).	4	1			
53	Serviço de Reprografia ⁽¹⁾	Destinado a confeccionar xérox dos conteúdos de aula. Inclui: trabalhos, provas, apostilas, entre outros materiais.	1	1	2	1	
54	Bolsas de pesquisa, inovação e extensão ⁽¹⁾	Programas que oferecem bolsas e oportunidades para servidores e alunos desenvolverem novas tecnologias e aprimorem seus conhecimentos por meio de experiências teóricas e práticas no universo da pesquisa-inovação e da extensão. Inclui: projetos de pesquisa e inovação – iniciação científica, desenvolvimento tecnológico e inovação; projetos de extensão.	5				
55	Incentivo a criação de associações discentes ⁽¹⁾	Inclui: entidades estudantis – grêmios, centros acadêmicos, diretórios centrais, entre outras.	2	2	1		
56	Seleção de professores substitutos e temporários ⁽¹⁾	Processos seletivos simplificados para atrair professores substitutos (substituição a um professor sob licença ou afastamento) e temporários (atendimento de demanda temporária). Inclui: contrato de trabalho.	1		2	2	
57	Dimensionamento otimizado do número de alunos e servidores ⁽⁶⁾	A instituição utiliza técnicas especiais para dimensionar o número de servidores suficientes para atendimento ao número de alunos matriculados. Inclui: PAD (Proporção Aluno-Docente) e outras relações métricas.		1	2	1	2
58	Aquisição de materiais e equipamentos inovadores ⁽⁵⁾	A instituição está constantemente se atualizando com respeito a materiais didáticos: livros e apostila, equipamentos de laboratórios e equipamentos audiovisuais e materiais de bibliotecas tanto presenciais como digitais, mantendo seu acervo sempre atualizado.	4	1			
Armas de cooperação							
59	Colaboração Técnica ⁽¹⁾	Consiste na concessão de servidor ou patrimônio institucional entre instituições associadas para equalizar demandas não supridas. Inclui: ausência de perfil profissional no campus requisitante; sobrecarga de trabalho em determinada área do campus requisitante; complementação de carga horária do campus concedente.	1	1	1	2	

(conclusão)

60	Relações governamentais ⁽⁴⁾	Canal de relacionamento com o governo estadual e federal através de um diálogo contínuo e duradouro formando vínculos para a construção de políticas públicas, colaborando no processo de identificação de oportunidades e antecipação à riscos iminentes. Inclui: Atuar junto a órgãos públicos (em Brasília e nas capitais dos estados) para identificar oportunidades oferecidas às instituições de ensino e pesquisas; influência nas decisões do poder público.	3	2			
61	Programa de parceria com empresas ⁽⁴⁾	Atuar junto a empresas da região para desenvolvimento de parcerias, incluindo obtenção de estágios e emprego para estudantes; pesquisas tecnológicas, etc. Inclui: Desenvolvimento tecnológico de insumos, produtos, serviços e processos (incubadoras, por exemplo).	4	1			
62	Intercâmbio institucional ⁽⁴⁾	Relacionamento com outras instituições de ensino e pesquisa para compartilhar programas de pesquisa e de formação de docentes. Inclui: capacitação de pessoal com cursos de aperfeiçoamento técnico e/ou pedagógico como também de qualificação como especializações, mestrados internos (MINTER) e doutorados internos (DINTER).	3	2			
63	Integração com instituições concorrentes ⁽³⁾	Aproximação com outras instituições concorrentes para fortalecer as reivindicações de interesse comum junto a órgãos governamentais e entidades de classe.		1	2	1	2
64	Compra de material compartilhado ⁽¹⁾	Compreende a parceria na adesão de atas de compra para pregões vigentes entre instituições associadas ou não. Inclui: o programa de compras governamentais do Governo Federal; compras de insumos de Tecnologia da Informação (TI) para os campi do IFCE.	1	1	1	2	
65	Comunidade colaborativa ⁽⁴⁾	Equipes de pessoas do próprio IFCE ou externas para troca de experiências e compartilhamento de informações para o crescimento mútuo das instituições envolvidas, associadas ou não, na produção do conhecimento e enfrentamento das dificuldades apresentadas pelo setor de atuação. Inclui: projetos sociais e eventos de natureza diversos.	2	1	2		

Legenda:

(1) Armas elaboradas pelo autor

(2) Armas elaboradas pelo autor com base em informações no site institucional (<https://ifce.edu.br/>)

(3) Armas retiradas de Juvenal (2016)

(4) Armas adaptadas de Juvenal (2016)

(5) Armas retiradas de Castro (2018)

(6) Armas adaptadas de Castro (2018)

(7) Armas adaptadas de Contador (2019)

[illegible][illegible]

Fonte: Produção do próprio autor.

APÊNDICE I - Matriz de priorização para o campo da competição “Projeto das instalações”

CAMPO DA COMPETIÇÃO																																																																																																						Nº12		Nº13		Nº14		Nº15		Nº16		Nº17		Nº18		Nº19		Nº20		Nº21		Nº22		Nº23		Nº24		Nº25		Nº26		Nº27		Nº28		Nº29		Nº30		Nº31		Nº32		Nº33		Nº34		Nº35		Nº36		Nº37		Nº38		Nº39		Nº40		Nº41		Nº42		Nº43		Nº44		Nº45		Nº46		Nº47		Nº48		Nº49		Nº50		Nº51		Nº52		Nº53		Nº54		Nº55		Nº56		Nº57		Nº58		Nº59		Nº60		Nº61		Nº62		Nº63		Nº64		Nº65		Nº66		Nº67		Nº68		Nº69		Nº70		Nº71		Nº72		Nº73		Nº74		Nº75		Nº76		Nº77		Nº78		Nº79		Nº80		Nº81		Nº82		Nº83		Nº84		Nº85		Nº86		Nº87		Nº88		Nº89		Nº90		Nº91		Nº92		Nº93		Nº94		Nº95		Nº96		Nº97		Nº98		Nº99		Nº100		Nº101		Nº102		Nº103		Nº104		Nº105		Nº106		Nº107		Nº108		Nº109		Nº110		Nº111		Nº112		Nº113		Nº114		Nº115		Nº116		Nº117		Nº118		Nº119		Nº120		Nº121		Nº122		Nº123		Nº124		Nº125		Nº126		Nº127		Nº128		Nº129		Nº130		Nº131		Nº132		Nº133		Nº134		Nº135		Nº136		Nº137		Nº138		Nº139		Nº140		Nº141		Nº142		Nº143		Nº144		Nº145		Nº146		Nº147		Nº148		Nº149		Nº150		Nº151		Nº152		Nº153		Nº154		Nº155		Nº156		Nº157		Nº158		Nº159		Nº160		Nº161		Nº162		Nº163		Nº164		Nº165		Nº166		Nº167		Nº168		Nº169		Nº170		Nº171		Nº172		Nº173		Nº174		Nº175		Nº176		Nº177		Nº178		Nº179		Nº180		Nº181		Nº182		Nº183		Nº184		Nº185		Nº186		Nº187		Nº188		Nº189		Nº190		Nº191		Nº192		Nº193		Nº194		Nº195		Nº196		Nº197		Nº198		Nº199		Nº200		Nº201		Nº202		Nº203		Nº204		Nº205		Nº206		Nº207		Nº208		Nº209		Nº210		Nº211		Nº212		Nº213		Nº214		Nº215		Nº216		Nº217		Nº218		Nº219		Nº220		Nº221		Nº222		Nº223		Nº224		Nº225		Nº226		Nº227		Nº228		Nº229		Nº230		Nº231		Nº232		Nº233		Nº234		Nº235		Nº236		Nº237		Nº238		Nº239		Nº240		Nº241		Nº242		Nº243		Nº244		Nº245		Nº246		Nº247		Nº248		Nº249		Nº250		Nº251		Nº252		Nº253		Nº254		Nº255		Nº256		Nº257		Nº258		Nº259		Nº260		Nº261		Nº262		Nº263		Nº264		Nº265		Nº266		Nº267		Nº268		Nº269		Nº270		Nº271		Nº272		Nº273		Nº274		Nº275		Nº276		Nº277		Nº278		Nº279		Nº280		Nº281		Nº282		Nº283		Nº284		Nº285		Nº286		Nº287		Nº288		Nº289		Nº290		Nº291		Nº292		Nº293		Nº294		Nº295		Nº296		Nº297		Nº298		Nº299		Nº300		Nº301		Nº302		Nº303		Nº304		Nº305		Nº306		Nº307		Nº308		Nº309		Nº310		Nº311		Nº312		Nº313		Nº314		Nº315		Nº316		Nº317		Nº318		Nº319		Nº320		Nº321		Nº322		Nº323		Nº324		Nº325		Nº326		Nº327		Nº328		Nº329		Nº330		Nº331		Nº332		Nº333		Nº334		Nº335		Nº336		Nº337		Nº338		Nº339		Nº340		Nº341		Nº342		Nº343		Nº344		Nº345		Nº346		Nº347		Nº348		Nº349		Nº350		Nº351		Nº352		Nº353		Nº354		Nº355		Nº356		Nº357		Nº358		Nº359		Nº360		Nº361		Nº362		Nº363		Nº364		Nº365		Nº366		Nº367		Nº368		Nº369		Nº370		Nº371		Nº372		Nº373		Nº374		Nº375		Nº376		Nº377		Nº378		Nº379		Nº380		Nº381		Nº382		Nº383		Nº384		Nº385		Nº386		Nº387		Nº388		Nº389		Nº390		Nº391		Nº392		Nº393		Nº394		Nº395		Nº396		Nº397		Nº398		Nº399		Nº400		Nº401		Nº402		Nº403		Nº404		Nº405		Nº406		Nº407		Nº408		Nº409		Nº410		Nº411		Nº412		Nº413		Nº414		Nº415		Nº416		Nº417		Nº418		Nº419		Nº420		Nº421		Nº422		Nº423		Nº424		Nº425		Nº426		Nº427		Nº428		Nº429		Nº430		Nº431		Nº432		Nº433		Nº434		Nº435		Nº436		Nº437		Nº438		Nº439		Nº440		Nº441		Nº442		Nº443		Nº444		Nº445		Nº446		Nº447		Nº448		Nº449		Nº450		Nº451		Nº452		Nº453		Nº454		Nº455		Nº456		Nº457		Nº458		Nº459		Nº460		Nº461		Nº462		Nº463		Nº464		Nº465		Nº466		Nº467		Nº468		Nº469		Nº470		Nº471		Nº472		Nº473		Nº474		Nº475		Nº476		Nº477		Nº478		Nº479		Nº480		Nº481		Nº482		Nº483		Nº484		Nº485		Nº486		Nº487		Nº488		Nº489		Nº490		Nº491		Nº492		Nº493		Nº494		Nº495		Nº496		Nº497		Nº498		Nº499		Nº500		Nº501		Nº502		Nº503		Nº504		Nº505		Nº506		Nº507		Nº508		Nº509		Nº510		Nº511		Nº512		Nº513		Nº514		Nº515		Nº516		Nº517		Nº518		Nº519		Nº520		Nº521		Nº522		Nº523		Nº524		Nº525		Nº526		Nº527		Nº528		Nº529		Nº530		Nº531		Nº532		Nº533		Nº534		Nº535		Nº536		Nº537		Nº538		Nº539		Nº540		Nº541		Nº542		Nº543		Nº544		Nº545		Nº546		Nº547		Nº548		Nº549		Nº550		Nº551		Nº552		Nº553		Nº554		Nº555		Nº556		Nº557		Nº558		Nº559		Nº560		Nº561		Nº562		Nº563		Nº564		Nº565		Nº566		Nº567		Nº568		Nº569		Nº570		Nº571		Nº572		Nº573		Nº574		Nº575		Nº576		Nº577		Nº578		Nº579		Nº580		Nº581		Nº582		Nº583		Nº584		Nº585		Nº586		Nº587		Nº588		Nº589		Nº590		Nº591		Nº592		Nº593		Nº594		Nº595		Nº596		Nº597		Nº598		Nº599		Nº600		Nº601		Nº602		Nº603		Nº604		Nº605		Nº606		Nº607		Nº608		Nº609		Nº610		Nº611		Nº612		Nº613		Nº614		Nº615		Nº616		Nº617		Nº618		Nº619		Nº620		Nº621		Nº622		Nº623		Nº624		Nº625		Nº626		Nº627		Nº628		Nº629		Nº630		Nº631		Nº632		Nº633		Nº634		Nº635		Nº636		Nº637		Nº638		Nº639		Nº640		Nº641		Nº642		Nº643		Nº644		Nº645		Nº646		Nº647		Nº648		Nº649		Nº650		Nº651		Nº652		Nº653		Nº654		Nº655		Nº656		Nº657		Nº658		Nº659		Nº660		Nº661		Nº662		Nº663		Nº664		Nº665		Nº666		Nº667		Nº668		Nº669		Nº670		Nº671		Nº672		Nº673		Nº674		Nº675		Nº676		Nº677		Nº678		Nº679		Nº680		Nº681		Nº682		Nº683		Nº684		Nº685		Nº686		Nº687		Nº688		Nº689		Nº690		Nº691		Nº692		Nº693		Nº694		Nº695		Nº696		Nº697		Nº698		Nº699		Nº700		Nº701		Nº702		Nº703		Nº704		Nº705		Nº706		Nº707		Nº708		Nº709		Nº710		Nº711		Nº712		Nº713		Nº714		Nº715		Nº716		Nº717		Nº718		Nº719		Nº720		Nº721		Nº722		Nº723		Nº724		Nº725		Nº726		Nº727		Nº728		Nº729		Nº730		Nº731		Nº732		Nº733		Nº734		Nº735		Nº736		Nº737		Nº738		Nº739		Nº740		Nº741		Nº742		Nº743		Nº744		Nº745		Nº746		Nº747		Nº748		Nº749		Nº750		Nº751		Nº752		Nº753		Nº754		Nº755		Nº756		Nº757		Nº758		Nº759		Nº760		Nº761		Nº762		Nº763		Nº764		Nº765		Nº766		Nº767		Nº768		Nº769		Nº770		Nº771		Nº772		Nº773		Nº774		Nº775		Nº776		Nº777		Nº778		Nº779		Nº780		Nº781		Nº782		Nº783		Nº784		Nº785		Nº786		Nº787		Nº788		Nº789		Nº790		Nº791		Nº792		Nº793		Nº794		Nº795		Nº796		Nº797		Nº798		Nº799		Nº800		Nº801		Nº802		Nº803		Nº804		Nº805		Nº806		Nº807		Nº808		Nº809		Nº810		Nº811		Nº812		Nº813		Nº814		Nº815		Nº816		Nº817		Nº818		Nº819		Nº820		Nº821		Nº822		Nº823		Nº824		Nº825		Nº826		Nº827		Nº828		Nº829		Nº830		Nº831		Nº832		Nº833		Nº834		Nº835		Nº836		Nº837		Nº838		Nº839		Nº840		Nº841		Nº842		Nº843		Nº844		Nº845		Nº846		Nº847		Nº848		Nº849		Nº850		Nº851		Nº852		Nº853		Nº854		Nº855		Nº856		Nº857		Nº858		Nº859		Nº860		Nº861		Nº862		Nº863		Nº864		Nº865		Nº866		Nº867		Nº868		Nº869		Nº870		Nº871		Nº872		Nº873		Nº874		Nº875		Nº876		Nº877		Nº878		Nº879		Nº880		Nº881		Nº882		Nº883		Nº884		Nº885		Nº886		Nº887		Nº888		Nº889		Nº890		Nº891		Nº892		Nº893		Nº894		Nº895		Nº896		Nº897		Nº898		Nº899		Nº900		Nº901		Nº902		Nº903		Nº904		Nº905		Nº906		Nº907		Nº908		Nº909		Nº910		Nº911		Nº912		Nº913		Nº914		Nº915		Nº916		Nº917		Nº918		Nº919		Nº920		Nº921		Nº922		Nº923		Nº924		Nº925		Nº926		Nº927		Nº928		Nº929		Nº930		Nº931		Nº932		Nº933		Nº934		Nº935		Nº936		Nº937		Nº938		Nº939		Nº940		Nº941		Nº942		Nº943		Nº944		Nº945		Nº946		Nº947		Nº948		Nº949		Nº950		Nº951		Nº952		Nº953		Nº954		Nº955		Nº956		Nº957		Nº958		Nº959		Nº960		Nº961		Nº962		Nº963		Nº964		Nº965		Nº966		Nº967		Nº968	
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--

[illegible]

Qualidade do atendimento		Diretrizes pedagógicas inovadoras		Planejamento das atividades didáticas		Controle das atividades didáticas		Monitoria didática de apoio ao ensino		Plano Anual de Capacitação (PAC) do IFCE		Formação humana do estudante		Conselhos de classe		Núcleo Docente Estruturante (NDE)		Horário de atendimento ao aluno		Regimes de aprovação e de ingresso e efluxo		Sistema de estágio remunerado do IFCE		Site institucional		Sistema acadêmico		Ambiente físico das áreas de atendimento		Equipe de tecnologia de informação		Programa de Acompanhamento ao egresso dos cursos regulares (PROAE) do IFCE		Cotesia no atendimento		Horário de atendimento amplo e adequado		Regimes de docentes coordenadores e dirigentes		Internet		Pesquisa de satisfação do discente		Plano, missão e valores bem definidos		Projeto Pedagógico para Permanência e Êxito dos estudantes do IFCE		Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFCE		Regimento interno do campus		Encontro pedagógico		Gestão de infraestrutura e Patrimonial do campus		Gestão Financeira e Orçamentária do campus		Pessoal técnico acadêmico capacitado e motivado		Programa para integração entre ensino, pesquisa e extensão de serviços		Ações de marketing e propaganda		Ações de internacionalização do IFCE		Entendimento do negócio		Administração Participativa		Controle do desempenho operacional		Disponibilidade de recursos financeiros		Programa de Qualidade de Vida (QVT) do IFCE		Política de Assistência Estudantil do IFCE		Núcleo de Acessibilidade às Pessoas com Necessidades Específicas (NAPE) do IFCE		Núcleo de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (NEABI) do IFCE		Bolsas de ensino		Transporte escolar		Conscientização sobre Diversidade Sexual		Conscientização sobre Assédio Sexual		Sistema de Biblioteca do IFCE (SIB)		Bolsas de pesquisa, inovação e extensão		Incentivo à criação de associações discentes		Aquisição de materiais e equipamentos inovadores		Relações governamentais		Programa de parceria com empresas		Intercâmbio institucional		Comunidade colaborativa		ÁREAS RELEVANTES (R), SEM RELEVANTES (S), SEM RELEVANTES (I)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000	1001	1002	1003	1004	1005	1006	1007	1008	1009	1010	1011	1012	1013	1014	1015	1016	1017	1018	1019	1020	1021	1022	1023	1024	1025	1026	1027	1028	1029	1030	1031	1032	1033	1034	1035	1036	1037	1038	1039	1040	1041	1042	1043	1044	1045	1046	1047	1048	1049	1050	1051	1052	1053	1054	1055	1056	1057	1058	1059	1060	1061	1062	1063	1064	1065	1066	1067	1068	1069	1070	1071	1072	1073	1074	1075	1076	1077	1078	1079	1080	1081	1082	1083	1084	1085	1086	1087	1088	1089	1090	1091	1092	1093	1094	1095	1096	1097	1098	1099	1100	1101	1102	1103	1104	1105	1106	1107	1108	1109	1110	1111	1112	1113	1114	1115	1116	1117	1118	1119	1120	1121	1122	1123	1124	1125	1126	1127	1128	1129	1130	1131	1132	1133	1134	1135	1136	1137	1138	1139	1140	1141	1142	1143	1144	1145	1146	1147	1148	1149	1150	1151	1152	1153	1154	1155	1156	1157	1158	1159	1160	1161	1162	1163	1164	1165	1166	1167	1168	1169	1170	1171	1172	1173	1174	1175	1176	1177	1178	1179	1180	1181	1182	1183	1184	1185	1186	1187	1188	1189	1190	1191	1192	1193	1194	1195	1196	1197	1198	1199	1200	1201	1202	1203	1204	1205	1206	1207	1208	1209	1210	1211	1212	1213	1214	1215	1216	1217	1218	1219	1220	1221	1222	1223	1224	1225	1226	1227	1228	1229	1230	1231	1232	1233	1234	1235	1236	1237	1238	1239	1240	1241	1242	1243	1244	1245	1246	1247	1248	1249	1250	1251	1252	1253	1254	1255	1256	1257	1258	1259	1260	1261	1262	1263	1264	1265	1266	1267	1268	1269	1270	1271	1272	1273	1274	1275	1276	1277	1278	1279	1280	1281	1282	1283	1284	1285	1286	1287	1288	1289	1290	1291	1292	1293	1294	1295	1296	1297	1298	1299	1300	1301	1302	1303	1304	1305	1306	1307	1308	1309	1310	1311	1312	1313	1314	1315	1316	1317	1318	1319	1320	1321	1322	1323	1324	1325	1326	1327	1328	1329	1330	1331	1332	1333	1334	1335	1336	1337	1338	1339	1340	1341	1342	1343	1344	1345	1346	1347	1348	1349	1350	1351	1352	1353	1354	1355	1356	1357	1358	1359	1360	1361	1362	1363	1364	1365	1366	1367	1368	1369	1370	1371	1372	1373	1374	1375	1376	1377	1378	1379	1380	1381	1382	1383	1384	1385	1386	1387	1388	1389	1390	1391	1392	1393	1394	1395	1396	1397	1398

[illegible]

[illegible]