

Posicionamento estratégico da imagem da UNIVATES

João Carlos Britto e Maribel Girelli¹

Resumo: O objetivo do presente trabalho é trazer subsídios e contribuições para reflexão acerca do posicionamento estratégico institucional. Foram analisadas opiniões de alunos da graduação sobre como esses percebem a UNIVATES, seus diferenciais e suas carências.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Há algum tempo que a UNIVATES preocupa-se em determinar um foco para as suas atividades e, conseqüentemente, os seus investimentos. Esta preocupação fica evidente na tentativa de descrever algumas palavras que englobem as atividades e preocupações principais da instituição. Ocorre que, o texto que “define” o posicionamento “estratégico” institucional parece muito antes um apanhado de “coisas” perceptíveis que agradam – ou pretendem agradar - o público interno do que efetivamente um posicionamento estratégico, tal qual descrito e defendido por autores consagrados da área.

Kumar (2006), Bethlen (1981) e D'Aveni (2002), por exemplo, têm defendido a estratégia, como o fator de sucesso e permanência das organizações nos mercados onde atuam. A forma de como o sucesso das estratégias é percebida varia, no entanto, conforme o entendimento de cada autor. Porter (1986 e 1989) defende a idéia de um posicionamento institucional a partir da leitura das forças que regem a indústria e é adepto do planejamento, utilizando inclusive, a filantropia corporativa como um fator de vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2002). A base de Porter para o posicionamento está ancorada em duas grandes estratégias: Diferenciação ou liderança em custo (Hill, 1988).

Resumidamente, o posicionamento em liderança no custo total pode ser entendido da seguinte maneira: fornecer um bom produto ou serviço, mantendo o mais baixo possível, o custo acumulado das atividades necessárias e configurar a cadeia de valor de modo a criar uma vantagem de custo significativa e sustentável sobre os concorrentes. Essa vantagem advém de uma melhor gerência dos determinantes do custo da atividade e se traduz em lucros acima da média se a empresa puder manter seus preços na média ou próximo à média do setor (Porter, 1986). Possivelmente as faculdades que operam com cursos de baixo custo e EAD de baixa qualidade comparativamente a UNIVATES, têm condições de adotarem este posicionamento com êxito.

Já o posicionamento em diferenciação está alicerçado em selecionar uma ou mais necessidades

¹ Aluno e orientadora da Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Universitária, Centro Universitário Univates, Rua Avelino Tallini, 171, Bairro Universitário, Lajeado – RS.

valorizadas pelos compradores, obter e sustentar uma melhor atuação, organizando as atividades de modo a atender a essas necessidades de forma exclusiva e seletivamente, adicionar custos nas atividades diferenciadas (se isso for necessário à obtenção de exclusividade). A diferenciação conduz um lucro acima da média, desde que a empresa mantenha uma paridade ou proximidade de custo com os concorrentes, sendo que as empresas que usam a diferenciação devem escolher formas de diferenciação que estejam aptas a executar como combinações de atividades competitivas e devem fazer um controle rígido de custos das atividades não envolvidas na diferenciação (Porter, 1986). A grande questão é, sob este conceito, a UNIVATES se diferencia em quê?

Essas duas abordagens podem se desenvolver num âmbito amplo ou restrito da indústria. O âmbito restrito, ou posicionamento com foco de mercado estaria adequado para organizações regionais, organizações com número de cursos restrito e inclusive, para organizações domésticas defenderem suas posições frente as grandes corporações² nacionais e multinacionais (Pereira & Ferreira, 2002).

Mintzberg (1988), defende a idéia da estratégia “artesanal”, ou seja, a administração estratégica ao invés do planejamento e ancora o posicionamento organizacional num modelo de seis fatores: Diferenciação por preço, por design, por suporte, por qualidade, por preço e sem diferenciação. No posicionamento “sem diferenciação” a organização imita as demais.

Há ainda, numa ótica também da administração estratégica, a possibilidade das organizações entenderem que possam se posicionar em função dos seus recursos (Wernerfelt,1984) e não em função – primariamente – de uma análise da indústria (ambiente externo).

O certo é que, independente da abordagem para a definição de uma estratégia de posicionamento, esta só vai gerar os melhores resultados se todos os esforços e recursos organizacionais estiverem direcionados para o mesmo objetivo, ou o coalinhamento organizacional como prescrevem Venkatraman & Prescott (1990) e ao que se pode perceber, este fato não ocorre na UNIVATES, basta identificar a amplitude do texto que define posicionamento institucional para perceber a sua fragilidade como tal:

A UNIVATES posiciona-se como a principal agência de formação de profissionais de nível superior no Vale do Taquari, Rio Grande do Sul. Abrange um número crescente de estudantes, em razão da excelência do trabalho que realiza. Constitui, igualmente, o mais importante centro de informação e de produção de conhecimento sobre a região. Toma para si o encargo de reunir amplos dados e de produzir saber capaz de gerar soluções para qualificar a vida social e econômica do contexto em que atua. Na qualidade de

² Embora no Brasil o ensino ainda não esteja tomado por grandes universidades estrangeiras, há que se pensar nessa hipótese

centro de informações, enfatiza a importância crescente de acervos, como o da Biblioteca, do Banco de Dados Regional, do Museu de Ciências Naturais e do Museu Regional do Livro. Como centro de produção de conhecimento, organiza currículos, estágios, trabalhos de conclusão de curso, programas de extensão e de pós-graduação e projetos de pesquisa com vistas a introduzir benefícios concretos no cotidiano da comunidade local. Forma cidadãos ativos e empreendedores, preparados para integrar o conhecimento disponível no mundo às atividades profissionais e à estrutura das organizações; prepara cidadãos comprometidos com a criação de alternativas adequadas para melhorar as condições de vida da população em geral.

No contexto diversificado da economia regional, a UNIVATES prioriza a área de alimentos, direcionando-se para contribuir com o gerenciamento da produção consoante as tecnologias mais avançadas e em harmonia com a o meio ambiente.

Ciente de que o conhecimento transita por redes cada vez mais amplas e mais inter-conectadas, a UNIVATES tem a preocupação de estar em dia com os avanços da ciência e da tecnologia mundial. Por isso mantém cooperação com instituições de reconhecida competência acadêmica e profissional no Brasil e no exterior, inclui do ensino de língua estrangeira nos currículos dos cursos e incentiva o domínio de outros idiomas a seu quadro docente e discente.

A excelência acadêmica, que se traduz num ensino qualificado e na a capacidade de interferir positivamente no contexto regional são os pontos fortes da UNIVATES. Eles são responsáveis por atrair para ela estudantes de dentro e de fora da região e por consolidar a ligação da Instituição com o seu meio.

Além das descrições contidas no texto, continuamente a instituição vem buscando alternativas de posicionamento com a Biotecnologia (?) onde além de não ter o apoio dos profissionais da área de biologia, parece que destina pouco esforço para efetivamente alcançar este propósito. Nesta área, Roberts & Mizouchi, no artigo intitulado *Inter-firm technological collaboration: the case of japanese biotechnology*, publicado no *International Journal of Technology Management*, em 1989, destacam a estratégia colaborativa ou cooperativa como a facilitadora para tal posicionamento. Mesmo assim, é preciso vontade interna e persistência para tal, pois este tipo de conhecimento não está presente nos professores da UNIVATES.

Qualquer que seja o posicionamento escolhido, o certo é que este terá que estar embasado em informações advindas do ambiente externo à instituição, do público que está disposto a cursar o ensino superior e das características eleitas por este público na hora de optar por uma instituição universitária.

Método da pesquisa

Foram utilizados formulários onde os alunos da disciplina de Estratégia organizacional, do curso de Administração, apresentavam aos respondentes e marcavam 5 alternativas que identificassem a percepção do respondente sobre a UNIVATES.

Os formulários foram confeccionados com 30 seqüências diferentes das 48 palavras utilizadas e aplicados por 30 alunos.

O resultado foi que 336 alunos de graduação expuseram sua opinião, em cinco palavras, que expressam a sua ótica de como eles identificam a UNIVATES.

Os itens mais expressivos foram cruzados com a mesma pesquisa realizada um anos antes, com o mesmo método de coleta de dados.

Resultados da pesquisa

Como os alunos entendem que a UNIVATES possa ser conceituada.

No segundo semestre de 2005, foi feita uma aferição de como os alunos da UNIVATES percebiam a mesma (posicionamento mental). O resultado foi o seguinte:

Itens	Citações	Percentual
Atualizada	131	32,11%
Local	127	31,13%
Qualificada	124	30,39%
Confiável	117	28,68%
Sólida	116	28,43%

No mesmo período, mas no ano de 2006, a pesquisa foi reproduzida com dois acréscimos nas qualificações disponíveis para a escolha dos alunos, pois foi constatado pelos alunos da disciplina de Estratégia organizacional que itens importantes, sob seu entendimento, não estavam contemplados e assim a fidedignidade dos resultados da pesquisa seria comprometida. Os itens então acrescentados foram “cara/barata” e burocratizada/desburocratizada. Após o término da pesquisa, é possível perceber que os alunos do grupo de foco tinham razão nas suas argumentações. O quadro de resultados que se apresentou então foi o seguinte³:

Itens	Citações	Percentual %
Cara	256	76,19
Acessível	113	33,63
Qualificada	109	32,44
Burocrática	103	30,65
Atualizada	75	22,32

³ Os resultados da pesquisa, na íntegra estão em anexo.

Em primeiro lugar, 76,19% dos entrevistados apontaram a UNIVATES como “cara”, 33,63% dos alunos apontam o item “acessível” em segundo lugar. Em terceiro lugar aparece o item “qualificada” e em quarto lugar “burocrática”; o item acessível aparece em quinto lugar com 22,32% dos respondentes identificando a UNIVATES como tal. Se for feita uma comparação com os resultados da pesquisa realizada em 2005B, pode-se observar que, nos cinco primeiros itens ocorre a reafirmação dos alunos de que a UNIVATES é uma instituição qualificada e atualizada.

Conclusões do estudo

O estudo demonstra claramente alguns aspectos interessantes para subsidiar os encaminhamentos de planejamento e gestão da UNIVATES. O primeiro e talvez mais significativo é que o estudo feito no ano anterior não demonstrava dois itens importantes sobre a percepção dos alunos em relação à Instituição: eles a vêem como cara e burocrática. Destes itens, pode-se fazer uma leitura que remete a um mesmo ponto, ou seja o da falta de recursos financeiros dos alunos para custear os seus estudos de nível superior. O item burocrática pode ter sua ligação com o fato de que os alunos devem protocolar cada pedido e em cada protocolo devem desembolsar valores, mesmo quando eles querem discutir alguma questão da qual eles tenham a sua razão, por exemplo, uma má avaliação de um professor. Normalmente, um professor deveria fazer uma avaliação correta e o aluno não pagaria nada a mais por isso, pois o valor para tanto já está “embutido” na mensalidade. O mesmo ocorre com o aproveitamento de disciplinas mal feito.

O segundo aspecto é, que mesmo com a adição dos novos termos na pesquisa, os itens “qualificada” e “atualizada” permanecem nos cinco mais citados. Esse aspecto talvez seja a resposta do por quê, a UNIVATES continua sendo uma boa opção aos alunos, mesmo que esses tenham alguma dificuldade no pagamento das mensalidades.

O terceiro aspecto, é que a maior concentração de respostas nos primeiros dez itens da pesquisa é que os alunos, em sua larga maioria, enxergam muito mais aspectos positivos na instituição do que negativos.

O alerta fica portanto no item cara, que sinaliza um espaço aberto para instituições baratas se instalarem como concorrentes, não por falta de qualidades na UNIVATES mas pelo aparente esgotamento da capacidade financeira dos alunos.

Sugestões para próximas pesquisas

A principal sugestão consiste na realização de uma pesquisa qualitativa, com grupos de foco, para que possa ser melhor compreendido o significado de cada palavra para os alunos, visto que em pesquisas de avaliação institucional, freqüentemente os alunos têm compreensões diferentes sobre palavras e expressões normalmente utilizadas.

Fica também a sugestão de que a pesquisa seja feita regularmente com a comunidade externa, além dos estudantes para monitorar a imagem institucional e o resultados das ações de comunicação e marketing.

Referências Bibliográficas:

A estratégia está de volta. Entrevista de Sarah Powell com Nirmalya Kumar. HSM Management 55, março-abril, 2006

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Política e Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.

CHRISMAN, James J. , HOFER, Charles W. & BOULTON, William R. .Toward a system for classifying business strategies. Journal Academy of Management Review. v. 13, n.3, 1988, p.413-428 – 036

- D'AVENI, Richard. O imperio contra-ataca: Estratégias revolucionárias para líderes de mercado. *Harvard Business Review*, v.80, n.11, nov. 2002
- Day, George S. & Shoemaker, Paul J.H.. **Visão periférica do negócio**. *Harvard Business Review*, dezembro 2005, ed. Especial
- DESS, Gregory G. & DAVIS, Peter S., Porter's (1980) Generic strategies as determinant of strategic group membership and organizational performance., *Academy of Management Journal*. v.27, n.3, sept. p.467-488, 1984 - 052
- GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.
- HILL, Charles W. L., Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review*. v. 13 n. 3 July p.401-412, 1988 - 087
- MILLER, A. & DESS, Gregory G., Assessing Porter's (1980) model in terms of its generability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, v.30 n.4 pp.553-585, Jul 1993 – 289
- MILLES, Raymond E., SNOW, Charles C., MEYER, Alan D. et. al. Organizational strategy, structure, and process, *Academy of Management Review*, v. 13, n.3, 1988, p.413-428 – 036
- MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in strategic management*, v.5 JAI Press Greenwich CT p.1-67, 1988 - 130
- MONTGOMERY, C. A. & PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1998.
- Mudança de rumo na universidade privada. Zero Hora, domingo, 23 de abril de 2006.
- PEREIRA, Heitor J. & FERREIRA, Alex A. Posicionamento estratégico em mercados emergentes. *Revista de Negócios*, Blumenau, v.7, n.2, p.7-16, abril/junho 2002.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M.E. & KRAMER, Mark. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. *Harvard Business Review*, v.80, n.12, dez. 2002
- RAFII, Farshad & KAMPAS, Paul J., Como identificar seus inimigos antes de ser destruído. *Harvard Business Review*, v.80, n.11, nov. 2002
- ROBERTS, Edward B. E Mizouchi, Ryosuke. Inter-firm technological collaboration: the case of Japanese biotechnology. *International Journal of Technology Management*, v4., n.1, p.43- 61, 1989 - 241
- SAMPAIO, Carlos A. C. & SANTOS, Mario A., Análise do cenário brasileiro: uma contribuição para a formulação de estratégias organizacionais. *Revista de Negócios*, Blumenau, v.7, n.2, p.7-16, abril/junho 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Ed. Harbra, 1999. Organização/Estratégia. Anais do ENANPAD. PR: Foz do Iguaçu, 1998.

VENKATRAMAN, N. & PRESCOTT, John E., Environment – Strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. Strategic Management journal. v.11 pp 1-23, 1990 – 286.

WERNERFELT, B. A resource- based view of the firm, Strategic Management Journal, v.5, 1984, p.171-180 – 252.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark L & PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

Anexo 1 – Resultados da Pesquisa de 2005

Resultados da pesquisa de posicionamento realizada em 2005
Fonte: Pesquisa do autor, sem B/2005

Cara	256	14,14%
Acessível	113	6,24%
Local	109	6,02%
Qualificada	103	5,69%
Burocrática	75	4,14%
Atualizada	74	4,09%
Comunitária	73	4,03%
Receptiva	69	3,81%
Confiável	69	3,81%
Incompleta	60	3,31%
Aberta	59	3,26%
Moderna	53	2,93%
Comum	53	2,93%
Simple	50	2,76%
Dinâmica	46	2,54%
Ativa	46	2,54%
Amigável	37	2,04%
Forte	34	1,88%
Sólida	33	1,82%
Global	28	1,55%
Complicada	26	1,44%
Não Acessível	25	1,38%
Completa	25	1,38%
Difícil	25	1,38%
Fácil	25	1,38%
Fraca	23	1,27%
Expressiva	21	1,16%
Simpática	20	1,10%
Lenta	18	0,99%
Consistente	17	0,94%
Não Atrativa	16	0,88%
Desqualificada	14	0,77%
Antipática	13	0,72%
Fria	12	0,66%
Passiva	10	0,55%
Fechada	9	0,50%
Não Amigável	8	0,44%
Não Receptiva	8	0,44%
Dissociada da Comunidade	7	0,39%
Ultrapassada	7	0,39%
Inconsistente	6	0,33%
Antiga	6	0,33%
Inexpressiva	6	0,33%
Frágil	6	0,33%
Barata	6	0,33%
Incomum	5	0,28%
Não Confiável	4	0,22%
Desburocratizada	2	0,11%
		100,00%

Anexo 2 – Resultados da Pesquisa de 2006

Resultados da pesquisa de posicionamento realizada em 2006

Fonte: Pesquisa do autor, sem B/2006

Cara	256	14,14%
Acessível	113	6,24%
Local	109	6,02%
Qualificada	103	5,69%
Burocrática	75	4,14%
Atualizada	74	4,09%
Comunitária	73	4,03%
Receptiva	69	3,81%
Confiável	69	3,81%
Incompleta	60	3,31%
Aberta	59	3,26%
Moderna	53	2,93%
Comum	53	2,93%
Simples	50	2,76%
Dinâmica	46	2,54%
Ativa	46	2,54%
Amigável	37	2,04%
Forte	34	1,88%
Sólida	33	1,82%
Global	28	1,55%
Complicada	26	1,44%
Não Acessível	25	1,38%
Completa	25	1,38%
Difícil	25	1,38%
Fácil	25	1,38%
Fraca	23	1,27%
Expressiva	21	1,16%
Simpática	20	1,10%
Lenta	18	0,99%
Consistente	17	0,94%
Não Atrativa	16	0,88%
Desqualificada	14	0,77%
Antipática	13	0,72%
Fria	12	0,66%
Passiva	10	0,55%
Fechada	9	0,50%
Não Amigável	8	0,44%
Não Receptiva	8	0,44%
Dissociada da Comunidade	7	0,39%
Ultrapassada	7	0,39%
Inconsistente	6	0,33%
Antiga	6	0,33%
Inexpressiva	6	0,33%
Frágil	6	0,33%
Barata	6	0,33%
Incomum	5	0,28%
Não Confiável	4	0,22%
Desburocratizada	2	0,11%
		100,00%