

Grupos Estratégicos e Desempenho na Educação Superior no Brasil

MARCUS RODRIGUES PEIXOTO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

MARIANA SIMÕES DE ALCANTARA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

JORGE FERREIRA DA SILVA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

Grupos Estratégicos e Desempenho na Educação Superior no Brasil

INTRODUÇÃO

O advento da pandemia do novo coronavírus COVID-19 trouxe pressões adicionais sobre o desempenho operacional e financeiro de todas as instituições de ensino superior (IES) ao redor do mundo, que devem perdurar mesmo no cenário pós-pandemia, sobretudo para o ensino superior presencial. Tais desafios podem ainda ser maiores em países emergentes, que ainda apresentam fragilidades na infraestrutura física, como acessibilidade tecnológica e ambientes de negócios menos desenvolvidos. Em tais casos, as IES devem ser forçadas a acelerar a implementação de seus planos estratégicos de longo-prazo (Witze, 2020).

No caso brasileiro, as pressões competitivas no segmento de educação superior presencial privado já vinham se intensificando há alguns anos, sobretudo a partir da segunda metade da década de 2010. Observa-se, por exemplo, para o período 2015-2018 uma queda acumulada no valor médio das mensalidades de 6%, (HOPER, 2018) e no volume de matrículas de 7%, adicionado a um excesso de oferta, com apenas 25% das novas vagas ofertadas sendo preenchidas em 2018 (INEP, 2019), tudo em um ambiente ainda altamente competitivo e pulverizado, com a existência de mais de 2.200 IES privadas em 2018 (INEP, 2019).

A falta de conhecimento amplo sobre o cenário competitivo do ensino superior privado brasileiro (Silva, Carvalho & Jordão, 2018) acentua os riscos para as IES nacionais, já que tal conhecimento é fundamental para que as empresas, inclusive as IES, possam defender-se das forças competitivas e, simultaneamente, alterá-las em seu favor (Porter, 2008).

A avaliação de padrões semelhantes de comportamento estratégico entre empresas dentro de uma mesma indústria pode auxiliar na compreensão das alternativas estratégicas, riscos e oportunidades existentes no ambiente de negócios (Short, Ketchen & Hult, 2007), assim como estar associado a diferentes níveis de desempenho entre distintos grupos (Dornier, Selmi & Delécolle, 2012). Grupos estratégicos reúnem empresas, em uma determinada indústria, que adotam posições semelhantes nas dimensões estratégicas relevantes ao negócio (Porter, 1980) e com combinações de comprometimento estratégico semelhantes em termos de escopo e recursos (Cool & Schendel, 1987).

Entendendo a grande diversidade de empresas e pressões competitivas vigentes na indústria de ensino superior presencial privada no Brasil, esta pesquisa, focando em dados do período recente (2016-2020), analisa possível existência de grupos estratégicos em tal indústria e sua aderência a algumas das tipologias de estratégias genéricas dominantes na literatura da área. Inclui-se, nestas análises, a verificação do desempenho dos grupos estratégicos, observando se a eventual ausência de foco em qualquer uma das dimensões estratégicas (“*stuck-in-the-middle*”) possa acarretar desempenhos inferiores às firmas.

Desta forma, este trabalho objetiva avaliar o impacto das decisões estratégicas, na ótica das tipologias de Porter (1980) e Mintzberg (1988), sobre o desempenho das IES na indústria de ensino superior presencial privada no Brasil. Para tanto, propõe-se, adicionalmente, a geração de uma base conceitual de variáveis estratégicas e de desempenho para a indústria do estudo, através da utilização de proposta metodológica quantitativa e fundamentada em *proxies* para todas as variáveis de pesquisa.

Apesar da relevância do tema e da indústria analisada, percebe-se uma lacuna acadêmica de pesquisas sobre o assunto, sobretudo no Brasil. Entende-se assim que, além de contribuir com a geração de uma base conceitual e com o aprofundamento do debate teórico sobre grupos estratégicos, os achados do trabalho possam melhorar a tomada de decisões estratégicas dos gestores das IES neste segmento.

REFERENCIAL TEÓRICO

Correntes teóricas de estratégia empresarial e desempenho

Segundo Ansoff *et al.* (2019), uma estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento organizacional, sendo uma ferramenta muito poderosa para lidar com condições de mudança que cercam as empresas e para garantir seus desempenhos desejados. Para Hill e Deeds (1996), quando a demanda é constante, as diferenças individuais entre as empresas são o fator determinante da lucratividade. Rumelt (1991) relata que o retorno das empresas é explicado em grande parte pelas diferenças individuais entre as mesmas e pouco em relação à indústria. Teece (2014; 2018) sugere que o resultado financeiro está atrelado a implementação individual de estratégias competitivas e que recursos estratégicos idiossincráticos, rotinas organizacionais e habilidades gerenciais, devem associar-se com capacidades da empresa de integrar, criar e reconfigurar competências internas únicas que possam garantir vantagens competitivas sustentáveis e o retorno acima da média para elas.

Já segundo Porter (1980, 2008), o desempenho de uma empresa é resultado principalmente da estrutura da indústria em que está inserida, que promove a competição e estabelece o nível de rentabilidade e atratividade da própria indústria no médio e longo-prazo. Bain (1956) afirma que a estrutura de mercado de uma indústria determina sua conduta e com isso afeta o desempenho da empresa. Através deste raciocínio surge o paradigma SCP – Estrutura, Conduta e Desempenho. A teoria argumenta que as empresas obtêm vantagens competitivas ao responder às características da indústria em que competem (Bain, 1956; Caves, 1964).

Diversos estudos empíricos corroboram a teoria da relevância da indústria sobre o desempenho das empresas. Chang e Singh (2000) sugerem que a estrutura da indústria, além de relevante para justificar o desempenho das empresas de forma geral, torna-se o fator preponderante para determinar a rentabilidade em empresas de médio e pequeno porte. A relevância da indústria na variação da rentabilidade das empresas é também substancialmente impactada pelo setor econômico analisado, sendo o fator preponderante no caso do setor de serviços (McGahan & Porter, 1997). Além da estrutura da indústria e da própria firma, Short *et al.* (2007) também identificam que a estrutura de grupos estratégicos impacta significativamente o desempenho das empresas, sobretudo no curto-prazo.

Desta forma, entende-se que, para o caso da indústria desta pesquisa, pertencente ao setor de serviços e altamente segmentada, a melhor compreensão de sua estrutura e dinâmica competitiva seja fundamental para o entendimento do posicionamento estratégico das IES ou de grupos estratégicos de IES e, conseqüentemente, também de seus desempenhos.

Grupos estratégicos

O conceito de grupos estratégicos foi criado por Hunt (1972) através da análise de que diferentes grupos de empresas do mesmo setor buscam estratégias semelhantes. Ou seja, empresas que possuem dimensões estratégicas semelhantes (diferenciação de produto, diversificação, entre outras) dentro de uma indústria formam um grupo estratégico.

Porter (1980) também entende que a adoção de estratégias similares ao longo de dimensões estratégicas dentro de uma mesma indústria caracterize os grupos estratégicos. Adicionalmente, sugere que diferentes grupos estratégicos de empresas sentem o ambiente competitivo de forma diferente, o que afeta o resultado destas empresas e sustenta que o uso de conluio entre as empresas dentro de um grupo estratégico cria barreiras de mobilidade, gerando diferenças de desempenho entre grupos e desempenho homogêneo dentro dos grupos.

Mascarenhas e Aaker (1989) entendem que a definição de grupos estratégicos está diretamente associada às barreiras de mobilidade, tanto de entrada quanto de saída. Cada grupo, dentro de uma determinada indústria, seria composto por empresas separadas de outras por tais barreiras, que blindariam os movimentos de empresas entre grupos devido aos custos, ao tempo

e aos riscos associados com estes movimentos. Eventuais movimentos de oportunismo de empresas buscando penetrar em grupos mais rentáveis seriam detidos por tais barreiras, gerando desempenhos diferentes entre grupos estratégicos distintos (Short *et al.*, 2007).

Estratégias genéricas

Uma estratégia genérica é uma ampla categorização de uma escolha estratégica que se aplicaria em qualquer empresa, independentemente do setor, tipo ou tamanho da organização, além de influenciar no desempenho atual e futuro de cada empresa e da indústria, como um todo (Viltard, 2017). Nesta pesquisa, foram utilizadas duas tipologias de estratégias genéricas como ferramentas explicativas: a tipologia de Porter (1980) e a tipologia de Mintzberg (1988).

Tipologia genérica de Porter

O modelo de estratégias genéricas definido por Porter (1980) pressupõe que as empresas tomarão decisões baseadas em suas estratégias para gerar vantagem competitiva, optando por uma entre quatro alternativas possíveis: liderança de baixo custo, diferenciação, foco em diferenciação e foco em custo.

Porter reconhece que uma empresa pode também perseguir ao mesmo tempo tanto estratégias de diferenciação, como de baixo custo, enquadrando-se, portanto, em uma “categoria” *stuck-in-middle* (SITM). Porém, isso só é possível quando o custo é diretamente afetado pelas inter-relações, ou ainda quando a empresa é pioneira em uma inovação, ou quando existe inconsistência estratégica estrutural nas tomadas de decisões. Entretanto, as empresas, em tais situações, tendem a apresentar desempenho consistentemente inferior àquelas que se baseiam em uma única estratégia (Porter, 1985; Viltard, 2017).

Gopalakrishna e Subramanian, (2001) aplicam a expressão SITM quando, ao realizar análise de agrupamento, um dos grupos obtém pontuações baixas ou médias em todas as estratégias competitivas genéricas, enquanto outros (Miller & Dess, 1993; Spanos, Zaralis & Lioukas, 2004) consideram que aquelas empresas que dão ênfase média (nem alta nem baixa) a todas as dimensões estratégicas genéricas estão seguindo a estratégia de STIM. De qualquer forma, todos os autores refletem o risco associado a um desempenho inferior para empresas nesta situação.

Tipologia genérica de Mintzberg

Mintzberg (1988) cita em seu estudo duas principais dimensões de estratégias empresariais, a diferenciação e o escopo e acredita que a diferenciação deva ser mais detalhada do que no modelo de Porter. Os seis tipos principais de diferenciação que uma empresa pode perseguir como estratégia são: (i) Preço: tem como base a criação de um produto mais barato do que o oferecido pela concorrência, sem foco estratégico na qualidade como diferencial; (ii) Imagem: a diferenciação está ligada à marca ou à imagem do produto/ serviço; (iii) Suporte: está atrelada normalmente ao suporte pós-venda ou no ato da compra, ou mesmo como um produto/serviço oferecido como adicional; (iv) Qualidade: está atrelada às características únicas do produto/serviço de fazer o mesmo que os concorrentes, porém, trazendo maior confiança, durabilidade e/ou desempenho superior; (v) Design: o diferencial está no design e customização do produto com características únicas e diferentes dos demais concorrentes.

Além das citadas acima, Mintzberg inclui em seu estudo a não-diferenciação, reforçando que muitas empresas não conseguem transparecer sua estratégia de diferenciação para o cliente final ou para o mercado, neste caso estariam investindo na não diferenciação, esperando seus concorrentes agirem primeiro para copiar suas estratégias, o que não significa que a empresa teria um desempenho inferior às que seguem as demais estratégias.

Além das estratégias de diferenciação e não diferenciação, e uma vez que a estratégia de não-diferenciação não pode ser comparada ao SITM de Porter, entende-se que a não adoção de qualquer das seis opções da tipologia de Mintzberg mencionadas anteriormente seja comparável a estratégia de *stuck-in-the-middle* prevista por Miller e Dess (1993) e adotada neste estudo.

Variáveis estratégicas na indústria de ensino superior presencial privada no Brasil

Um dos principais objetivos desta pesquisa é fornecer uma base conceitual da indústria em estudo, fundamentada em arcabouço teórico, conhecimento tácito do setor, itens objetivos de avaliação e métodos estatísticos de análise. Relativo ao arcabouço teórico, percebe-se maior solidez do debate sobre o posicionamento estratégico das IES somente ao nível internacional. Fumasoli, Barbato e Turri (2019), através de uma ampla revisão bibliográfica, sugerem que os estudos sobre estratégia competitiva das IES se dividam em duas vertentes principais. Primeiro, como uma resposta aos condicionantes do ambiente, em busca de legitimação e consequente tendência a adoção de posicionamentos estratégicos similares. Segundo, com um racionalismo gerencial em busca de uma diferenciação frente aos competidores.

Com relação aos estudos que avaliam o *status* competitivo da indústria, destaca-se a utilização da metodologia das Cinco Forças de Porter (Pringle & Huisman, 2011; Mathooko & Ogutu, 2015). Nota-se, porém, que tais pesquisas utilizam a indústria como unidade básica de análise e carecem de avaliações ao nível de empresa (Pringle & Huisman, 2011) ou grupo estratégico. Pesquisas ao nível de grupo estratégico ainda são escassas. Kosmützky e Krücken (2015) buscaram, de maneira conceitual, identificar distintos grupos estratégicos de IES alemãs através da interpretação de suas declarações de missões. Apenas um estudo com a utilização de modelos estatísticos para agrupamento (*clusters*) estratégico foi encontrado durante a pesquisa bibliográfica. Wilkins (2020) elegeu sete variáveis binárias para dividir 42 IES em oito grupos no dinâmico e internacional mercado de educação superior dos Emirados Árabes Unidos. Tal estudo, porém, não incluí análise de desempenho dos grupos estratégicos encontrados.

Diferentemente da tendência internacional, no caso brasileiro, não foi observada a existência de ampla pesquisa acadêmica sobre o tema de posicionamento estratégico das IES locais. Entre os poucos trabalhos encontrados, de forma geral, percebe-se a busca de melhor compreensão apenas de iniciativas estratégicas específicas executadas por algumas IES, como “coopetição” (Dal-Soto & Monticelli, 2017) e diversificação horizontal (Santos, 2016). Não foram encontrados trabalhos de avaliação competitiva do segmento como um todo, tampouco tentativas de agrupamento das IES em grupos estratégicos.

Apesar da relevância do tema, percebe-se que, não somente do ponto de vista acadêmico, mas também gerencial, a análise competitiva do segmento e do posicionamento estratégico de seus *players* ainda carece de maior desenvolvimento e pesquisas. Silva *et al* (2018) apontam para o risco do baixo conhecimento do ambiente competitivo pelas IES privadas brasileiras que, mesmo entendendo sua importância para a gestão dos negócios, utilizam apenas práticas informais e desestruturadas de monitoramento do ambiente competitivo.

Além da bibliografia do setor, esta pesquisa também contou com o debate com especialistas e gestores da área para embasamento conceitual sobre cada variável estratégica escolhida, tanto para a seleção final destas quanto de suas *proxies*. A lista inicial de variáveis buscou ser extensa com o objetivo de evitar riscos de omissão. Análises fatoriais posteriores foram feitas para eventuais ajustes de confiabilidade e dimensionamento. A tabela 01 apresenta a lista inicial das variáveis do trabalho, bem como suas *proxies* e as principais fontes teóricas utilizadas.

Tabela 01. Variáveis estratégicas da pesquisa.

Variável Estratégica	Proxy	Fonte
Política de Preços (PRECOS)	Preço médio relativo	Porter (1980, 1985); Mintzberg (1988); Liozu e Hinterhuber (2013); Ingenbleek e Lans (2013)
Estratégia de Diversificação (DIVER)	% de outras Receitas (excluindo Graduação) sobre a Receita Líquida Total	Porter (1985); Prahalad e Bettis (1986)

Estratégia de Canais de Distribuição (CANAL)	Matrículas graduação aluno EAD sobre matrículas graduação total	Castro e Araújo (2018); Oliveira e Santos (2019); INEP (2019)
Estratégia Comercial de Comunicação (PUBL)	Despesas comerciais e de marketing sobre a Receita Líquida Total	Mintzberg (1988)
Qualidade do Serviço Acadêmico (QUALAC)	% mestres e doutores sobre o corpo docente total	Porter (1980, 1985); Mintzberg (1988); Inep / MEC (2017)
Estratégia de Inovação (INOV)	% despesas em TI e R&D sobre Receita Líquida Total	Teece (2018); OECD (2018)
Eficiência – Docente e Ensalamento (ENSAL)	Alunos matriculados por professor presencial (parcial e tempo integral)	Porter (1985); Mintzberg (1988); Deloitte (2016)
Eficiência – Serviços (SERVI)	Alunos matriculados por funcionário administrativo	Porter (1980, 1985); Mintzberg (1988)
Custos Operacionais (DOCEN)	Total custos docentes sobre Receita Líquida Total	Porter (1980; 1985); Mintzberg (1988)
Retenção (RETEN)	% de evasão alunos graduação presencial	Lobo <i>et al.</i> (2007); Hoffmann, Nunes e Muller (2019)
Estratégia de Crescimento Base de Alunos(CRESC)	Avaliação qualitativa da estratégia de captação das IES	Autores
Branding (BRAND)	Relação candidato / vaga	Porter (1985); Mintzberg (1988); Stephenson, Heckert e Yerger (2016); Wilkins (2020)

Variáveis de desempenho: indústria de ensino superior presencial privada no Brasil

A eleição das variáveis de desempenho é parte fundamental da base conceitual proposta pelo presente estudo. Entende-se que a seleção de uma única variável, normalmente de caráter financeiro, não reflita corretamente a potencial maximização dos resultados das empresas (Dias & Silva, 2007) e tampouco a capacidade para a criação de valor sustentável a longo-prazo (Hawawini, Subramanian & Verdin, 2003).

Além de medidas tradicionais de desempenho financeiro, o setor de educação superior utiliza padrões de desempenho normalmente associados com a qualidade e reputação de seus serviços, itens com forte embasamento na “*stakeholder theory*” de R. Edward Freeman (Freeman, 1984; Freeman, Phillips & Sisodia; 2018). Ancorado em tal teoria, Santos e Brito (2012) sustentam que, entre outras dimensões não-financeiras, a satisfação do consumidor represente também um resultado do desempenho das empresas. Adicionalmente, sugerem que as dimensões financeiras e não-financeiras não devam ser utilizadas intercaladamente, já que representam aspectos diferentes de desempenho de uma empresa.

A necessidade de inclusão de uma análise multivariável, com dimensões financeiras e não financeiras, e não intercaláveis torna-se mais relevante pelas próprias características desta indústria no Brasil, que inclui importante participação de instituições sem fins lucrativos. A tabela 02 apresenta a lista de variáveis de desempenho selecionadas para o estudo.

Tabela 02. Variáveis de desempenho da pesquisa.

Var. desempenho	Proxy	Fonte
Performance Financeira (PERF_EBITDA)	EBITDA Ajustado (margem média no período)	McGahan e Porter (1997); Comier, Demaria e Magnan (2017)
Satisfação (PERF_SATISF)	Média entre os índices de Satisfação, Recomendação e Nota Geral dos alunos de Graduação	Freeman (1984); Oliver (1980; 1989); Santos e Brito (2012); Fornell, Morgeson e Hult (2016)
Reconhecimento / Qualidade (PERF_RECON)	Média dos indicadores de avaliação Institucional Geral, Pesquisa, Inovação, Avaliação de Mercado e Qualidade de Ensino	Freeman (1984); Parasuraman; Zeithmal; Berry (1985); Santos e Brito (2012);

HIPÓTESES DE PESQUISA

A indústria de educação superior presencial privada no Brasil, apesar de relevante para o desenvolvimento social e econômico do país, apresenta baixa compreensão de seu ambiente competitivo (Silva *et al.*, 2018). Este trabalho objetiva diminuir esta lacuna acadêmica e gerencial, avaliando o impacto das decisões estratégicas, na ótica das tipologias de Porter e Mintzberg, sobre o desempenho das IES na indústria de ensino superior presencial privada no Brasil. Para tanto, propõe a geração de uma base conceitual de variáveis estratégicas e de desempenho para a indústria do estudo, através da utilização de proposta metodológica quantitativa e fundamentada em *proxies* para todas as variáveis de pesquisa, buscando assim melhorar o grau de efetividade das avaliações. Adicionalmente, espera-se que os resultados tragam uma melhor compreensão sobre o estado atual do ambiente competitivo no setor analisado, apontando riscos e oportunidades estratégicas para as IES nacionais.

Por último, é proposta também uma modelagem de grupos estratégicos, com abordagem *a priori*, com a utilização das tipologias de estratégias competitivas de Porter e Mintzberg.

Entende-se que empresas se posicionam e agem de forma semelhante a algumas outras empresas em uma mesma indústria (Cool & Schendel, 1987; Dornier, Selmi & Delécolle, 2012). Apesar da ausência de sólido conhecimento do ambiente competitivo por parte das IES, percebe-se, sobretudo na indústria de ensino superior, certas similaridades estratégicas normalmente assumidas entre tais instituições, sobretudo para facilitar seu posicionamento estratégico na percepção de alunos e candidatos (Kosmützky & Krücken, 2015; Wilkins, 2020). Desta forma, o estudo sugere que: *Hipótese 1: existem diferentes grupos estratégicos na indústria de ensino superior presencial privada brasileira.*

Tais grupos de empresas, ao apresentarem ações semelhantes, tendem a obter resultados semelhantes e distintos de outros grupos (Short *et al.*, 2007). Mascarenhas e Aaker (1989) sugerem que as variações de desempenho entre grupos advenham, de forma direta, de barreiras de mobilidade. De forma indireta, tais diferenças podem também ser geradas pela própria percepção do pertencimento a um determinado grupo estratégico (Reger e Palmer, 1996). Entende-se, desta forma, que: *Hipótese 2: os grupos estratégicos são aderentes às tipologias existentes propostas no estudo (Porter e Mintzberg)*

Conforme mencionado, o trabalho utiliza as tipologias de Porter e Mintzberg para servir como parâmetros das análises de grupos estratégicos. Ambas tipologias trabalham com a proposta de oferecer modelos de estratégias genéricas passíveis de serem perseguidas pelas empresas em seus posicionamentos estratégicos. Miller e Dess (1993) entendem o conjunto de estratégias genéricas como um modelo dimensional sobre o qual as empresas podem posicionar-se. Porém, entendem que algumas empresas tomam decisões que não são consistentes ao longo do tempo, posicionando-se em uma situação estratégica nomeada de *stuck-in-the-middle* (STIM). Pertusa-Ortega, Molina-Azorín e Claver-Cortés (2009) sugerem que tais estratégias sejam uma combinação ineficiente, sem ênfase em nenhuma das dimensões e que, por consequência, não lograria sobressair-se em nada, performando de forma inferior às estratégias que assumam uma ou mais dimensões específicas. Apesar de ser um tema ainda em debate sobre seus reais impactos no desempenho das empresas, este trabalho assume que: *Hipótese 3: Grupos com posicionamentos estratégicos STIM na indústria de educação superior presencial privada no Brasil alcançam um desempenho inferior aos demais grupos.*

METODOLOGIA

De acordo com Porter (2008) uma indústria deve ser limitada pelas características de seus produtos e serviços, bem como pelo escopo geográfico de seu alcance. O estudo elegeu analisar

a indústria de educação superior presencial privada no Brasil, composta por 2.203 instituições de ensino superior com 4.5 milhões de alunos (INEP, 2019).

A amostra escolhida foi não-probabilística e intencional, sobretudo para garantir maior acesso aos dados financeiros necessários à pesquisa. Foram eleitas 21 empresas, incluindo os únicos quatro grupos de educação superior listados na bolsa de valores. Juntas, as 21 empresas incluem 258 IES e cerca de 1.2 milhão de alunos presenciais (INEP, 2019).

A população amostral incluí quatro grupos educacionais que juntos possuem 233 IES, uma mantenedora com oito IES, uma com duas IES e 15 mantenedoras com uma única IES cada (INEP, 2019). No total da amostra estão presentes 16 universidades, 38 centros universitários e 204 faculdades. Em relação às categorias administrativas, seis são categorizadas como privadas sem fins lucrativos, enquanto as demais 15 são majoritariamente privadas com fins lucrativos. A média de alunos presenciais entre as 21 empresas da pesquisa é 59.208 alunos, com cerca de 408 mil alunos pertencentes ao maior grupo educacional e cerca de 2.300 alunos a menor instituição desta pesquisa.

A pesquisa priorizou a utilização, sempre que possível, de fontes independentes e *proxies*, com o objetivo de aumentar a solidez de seus achados (Sharma & Vredenburg, 1998). Fontes de informação pública, relevantes e idôneas foram utilizadas de forma preferencial, assim mesmo, sobretudo para dados financeiros, também foi necessário contar com dados de fontes internas e confidenciais de algumas IES. Por conseguinte, elas terão seus nomes preservados. Algumas aproximações, de maneira excepcional, foram administradas junto com fontes internas das IES analisadas. As informações coletadas compreendem o período 2016-2020, entendendo-se que a particular homogeneidade nas pressões competitivas sobre a indústria neste período possibilita uma maior consistência comparativa entre seus anos.

Para os grupos educacionais, sempre que não houvesse acesso a um único dado consolidado para o grupo, foram selecionadas suas IES mais representativas, sobretudo Universidades e Centros Universitários, para o cálculo de tais dados.

Por último, buscou-se excluir, com base na informação obtida ou mesmo de maneira inferencial, os eventuais dados não associados à indústria da pesquisa para as empresas diversificadas, com destaque para a exclusão feita dos dados do segmento de graduação online e pós-graduação, áreas não incluídas no escopo desta pesquisa.

Um resumo das fontes de dados para cada variável é apresentado na tabela 03.

Tabela 03. Fontes de informação das variáveis da pesquisa.

VARIÁVEL	Fonte de informação	Observação sobre coleta / cálculo
PRECOS	Pesquisa de campo (telefone / sites)	Preço médio relativo por praça de atuação vs. concorrência local. Média entre os cursos Administração, Eng. Civil, Eng. Produção, Enfermagem e Direito.
CANAL	Inep / MEC	
DIVERS	Demonstrativos Financeiros	
PUBL	Demonstrativos Financeiros	
QUALAC	Inep / MEC	
INOV	Avaliação de especialistas	Percepção dos especialistas sobre relevância do uso de recursos tecnológicos nas áreas acadêmicas e administrativas das IES.
ENSAL	Inep / MEC	
SERVI	Inep / MEC	
DOCEN	Demonstrativos Financeiros	
RETEN	Inep / MEC	
CRESC	Avaliação de especialistas	Percepção dos especialistas sobre relevância da estratégia de captação de novos alunos por IES

BRAND	Site Quero Bolsa; Inep / MEC	Pesquisa realizada em abril 2020
PERF_EBITDA	Demonstrativos Financeiros	
PERF_SATISF	Site Quero Bolsa	Pesquisa realizada em abril 2020
PERF_RECON	IGC – MEC; RUF (<i>Ranking</i> Folha de S.Paulo)	Avaliações da Instituição, como um todo, e do curso de Administração, como programas.

Apenas duas entre as 15 variáveis apresentam dados subjetivos: INOV e CRESC, sendo que a primeira foi excluída durante a análise fatorial da pesquisa.

As variáveis associadas às forças da indústria também seguiram a mesma metodologia. Inicialmente com a definição de *proxies* baseadas em revisão bibliográfica, sobretudo Porter (1980; 1985; 2008) e em debates com especialistas. Na sequência, os resultados das 21 IES foram coletados e comparados entre si, com a utilização de *Z-Scores*. Desta forma, foi possível apreender o nível relativo de cada força da indústria para as IES individualmente. Os detalhes sobre as *proxies* utilizadas e as fontes de informação são apresentados na tabela 04.

Tabela 04. Variáveis das forças da indústria de acordo modelo 5 forças (Porter, 1980).

VARIÁVEL	<i>Proxies</i>	Fontes de Informação
Fornecedores (5F_FORNEC)	Média entre % mestres e doutores sobre o corpo docente total & Total custos docentes sobre Receita Líquida Total	Inep / MEC, Demonstrativos Financeiros
Rivalidade (5F_RIVAL)	Média entre <i>market-share</i> (local ou nacional); CAGR (2015-2018) das IES <i>vs.</i> mercado próprio; & Preço relativo (mensalidade da IES <i>vs.</i> competidores locais	Inep / MEC; pesquisa de campo (preço mensalidades do curso de Administração de Empresas)
Compradores (5F_COMPRA)	Média entre Quantidade de Matrículas Totais & Preço relativo (mensalidade da IES <i>vs.</i> competidores locais	Inep / MEC; pesquisa de campo (preço mensalidades do curso de Administração de Empresas)
Substitutos (5F_SUBST)	Média entre exposição a cursos a distância (alunos EAD / alunos total); cursos de tecnólogo (alunos CST / alunos total); & Preço relativo (mensalidade da IES <i>vs.</i> competidores locais	Inep / MEC; pesquisa de campo (preço mensalidades do curso de Administração de Empresas)
Novos Entrantes (5F_NOVOSEN)	Média entre Quantidade de Matrículas Totais; Quantidade de alunos em cursos regulados (Medicina, Psicologia, Direito); & Preço relativo (mensalidade da IES <i>vs.</i> competidores locais	Inep / MEC; pesquisa de campo (preço mensalidades do curso de Administração de Empresas)

Finalmente, o trabalho procedeu com análises estatísticas para garantir a robustez do modelo conceitual proposto e dos resultados obtidos, em linha com o objetivo da pesquisa de avaliar o impacto das decisões estratégicas das IES brasileiras, sobre a ótica das tipologias de Porter e Mintzberg, em seus desempenhos. O resumo das etapas e suas atividades e testes utilizados é apresentado na Tabela 05.

Tabela 05. Etapas avaliativas do modelo conceitual de pesquisa.

OBJETIVO	TESTES E ATIVIDADES
<i>Etapa 1: Avaliação do modelo conceitual</i>	
Verificar dimensionalidade e confiabilidade das variáveis estratégicas selecionadas	Medida Adequação Amostragem (MSA); Análise Fatorial Exploratória (AFE); Alfa de Cronbach
<i>Etapa 2: Definição e avaliação dos grupos estratégicos</i>	
Determinar matriz teórica de centroides em cada tipologia	Definição do posicionamento dos grupos estratégicos <i>versus</i> forças da indústria e variáveis de desempenho; Análises descritivas de quintis

Determinar e gerar <i>clusters</i> (matriz final)	K-means <i>clusters</i>
Etapa 3: Avaliação da existência de grupos estratégicos / clusters	
Avaliar a existência de grupos estratégicos para cada tipologia	MANOVA
Etapa 4: Avaliação de grupos estratégicos e tipologias (aderência)	
Avaliar aderência entre modelo conceitual e matriz final	Teste de Wilcoxon
Etapa 5: Avaliação do desempenho do grupo SITM	
Testar se grupos estratégicos sentem de maneira distinta as forças da indústria em cada tipologia	MANOVA
Testar se grupos estratégicos desempenham de maneira distinta as forças da indústria em cada tipologia	MANOVA
Avaliar diferenças entre médias do grupo SITM e demais grupos estratégicos para forças e variáveis de desempenho em cada tipologia	Análises descritivas de média
Avaliar significância estatística das diferenças entre médias do grupo SITM e demais grupos estratégicos para forças e variáveis de desempenho em cada tipologia	Teste Post Hoc de Tamhane

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Utilizou-se a análise de fatores para a verificação e redução do espaço estratégico do estudo, garantido maior parcimônia com manutenção do poder explanatório do modelo. Os resultados de medida de adequação de amostragem (MSA) demonstraram resultados inferiores a 0,500 para as variáveis CANAL e INOV, que foram removidas. A extração obtida na análise fatorial gerou quatro fatores que explicam cerca de 87% da variância total, um montante satisfatório para o estudo. Todos seus componentes obtiveram cargas de autovalores superiores a um após rotação ortogonal, atestando o desenho fatorial proposto pelo estudo.

Com o espaço estratégico reduzido após a rotação dos fatores, obteve-se sua matriz de fatores. A tabela 06 mostra apenas os resultados com cargas de valores absolutos, entre parênteses, superiores a 0,600 para facilitação visual.

Tabela 06. Carga final dos fatores após a rotação.

FATOR_PREST	DOCEN (,851)	PRECOS (,834)	DIVER (,820)	BRAND (,801)	RETEN (,698)
FATOR_CAPT	PUBL (,918)	CRESC (,781)	SERVI (,612)		
FATOR_EFICOP	ENSAL (,822)				
FATOR_TRAD	QUALAC (,885)				

A matriz de componentes demonstra uma apropriação das cargas das variáveis estratégicas concentradas em fatores com solidez conceitual e estatística. As variáveis associadas ao primeiro componente constituem o fator estratégico denominado “Prestígio” (FATOR_PREST). Seus itens possuem natureza associada à relevância de utilidade prática e prestígio que uma IES pretenda obter junto aos seus *stakeholders*. O teste de confiabilidade para a consistência de suas cinco variáveis apresenta resultado de 0,940 (Alfa de Cronbach).

O segundo componente, fator estratégico “Captação” (FATOR_CAPT) reúne variáveis associadas ao nível de importância dado ao volume de alunos, sobretudo novos, para a estratégia da IES. O Alfa de Cronbach deste componente é igual a 0,851.

O terceiro componente segregou o item mais associado ao nível de importância operacional nas estratégias das IES, ou seja, a diluição de seu maior componente de custos (custo docente) pelo seu fator de geração de receitas (alunos). Este componente foi definido, conseqüentemente, como fator estratégico “Eficiência Operacional” (FATOR_EFICOP).

Por último, entende-se que o percentual de mestres e doutores (QUALAC) represente o item mais tradicionalmente associado à percepção de qualidade acadêmica, sobretudo para a própria

comunidade acadêmica. Esta variável relaciona-se, de maneira isolada, ao quarto fator, nomeado como “Tradição” (FATOR_TRAD).

Neste trabalho, o número de grupos foi limitado pelas tipologias elencadas: cinco para Porter e sete para Mintzberg. Com base na literatura, debate com especialistas e conhecimento tácito da indústria, foram geradas matrizes conceituais para cada grupo estratégico. Optou-se pela segmentação em quintis, em ordem decrescente da relevância do fator estratégico para cada quintil avaliado. Para o grupo estratégico SITM utilizou-se a mediana. A tabela 07 apresenta as propostas conceituais para as tipologias de Porter e Mintzberg.

Tabela 07. Matriz teórica dos centroides (Porter).

Grupo: PORTER	FATOR_PREST	FATOR_CAPT	FATOR_EFICOP	FATOR_TRAD
Liderança por Custo	Q2	Q4	Q1	Q2
Diferenciação	Q3	Q1	Q3	Q3
Enfoque Custo	Q1	Q3	Q2	Q1
Enfoque Diferenciação	Q4	Q2	Q4	Q4
<i>Stuck-in-the-middle</i>	mediana	mediana	Mediana	Mediana
Grupo: MINTZBERG				
Diferenciação por preço	Q1	Q4	Q1	Q1
Diferenciação por imagem	Q3	Q1	Q3	Q4
Diferenciação por suporte	Q2	Q2	Q2	Q1
Diferenciação por qualidade	Q4	Q1	Q4	Q4
Diferenciação por design	Q3	Q2	Q2	Q3
Não diferenciação	Q2	Q3	Q2	Q1
<i>Stuck-in-the-middle</i>	Mediana	mediana	Mediana	Mediana

Para a geração estatística da matriz de grupos estratégicos e agrupamento das IES de acordo com os fatores estratégicos da pesquisa, utilizou-se a técnica de *K-Means Clusters*. As tabelas 08 e 09 demonstram os resultados e quantidade de IES alocadas em cada grupo estratégico.

Tabela 08. Centro de *clusters* finais – tipologia Porter.

	Lid. Custo	Difer.	Enf. Custo	Enf. Difer.	SITM
FATOR_PREST	-0,41		-0,42	1,47	-0,51
FATOR_CAPT	0,64		0,23	-1,05	0,22
FATOR_EFICOP	-1,44		0,06	1,27	-0,13
FATOR_TRAD	-0,17		-1,44	1,14	0,31
Quantidade IES	5		5	5	6

Tabela 09. Centro de *clusters* finais – tipologia Mintzberg.

	Dif. Preços	Dif. Imagem	Dif. Suporte	Dif. Qualidade	Dif. Design	Não Dif.	<i>Stuck-in-the-middle</i>
FATOR_PREST	-0,30	-0,16	-0,36	1,42	-0,49	-0,58	-0,56
FATOR_CAPT	0,90	0,13	-0,25	-1,08	-0,50	1,07	0,43
FATOR_EFICOP	-1,54	0,34	-0,05	1,27	-0,66	0,22	-0,20
FATOR_TRAD	-0,30	1,06	-1,45	1,14	0,41	-1,41	0,10
Quantidade IES	3	1	3	5	2	2	5

Os resultados obtidos sugerem sólida relação conceitual entre os grupos formados para ambas tipologias, com destaque para as mesmas cinco IES que foram alocadas no grupo

“enfoque em diferenciação” de Porter e “diferenciação de qualidade” de Mintzberg e para três IES que pertencem ao grupo SITM em ambas tipologias. Nota-se também, no caso da tipologia Porter, a ausência de IES estatisticamente alocadas no grupo de “diferenciação”.

O teste não-paramétrico de Wilcoxon foi utilizado para verificar se a matriz teórica e a matriz final de centroides eram semelhantes. Todos os valores são significativos para $p > 0,05$, variando de 0,068 a 0,715 para os fatores em Porter e de 0,068 a 1,000 em Mintzberg. Tais resultados demonstram que a proposta teórica dos centroides iniciais, baseada nas tipologias de Porter e Mintzberg, assemelha-se à dos finais.

Paralelamente, realizou-se a MANOVA, nos *clusters* de cada tipologia frente às variáveis estratégicas do modelo proposto. Os valores do Lambda de Wilks foram significativos em ambos casos para $p < 0,01$, com valor 0,007 ($Z = 17,415$) para Porter e 0,001 ($Z = 10,389$) para Mintzberg, demonstrando rejeição da hipótese nula em que todos os grupos sejam iguais. Assim, comprovam-se as hipóteses 1 e 2 da pesquisa, ou seja, existem diferentes grupos estratégicos na indústria de ensino superior presencial privada no Brasil e eles são aderentes às tipologias estudadas.

Utilizou-se MANOVA para avaliação de desempenhos distintos por grupos estratégicos, tanto para variáveis de desempenho quanto forças da indústria. Os resultados demonstram significância ($p < 0,05$) em ambas tipologias para as duas dimensões de variáveis analisadas. No caso da forças da indústria, os Lambdas de Wilks foram 0,025 ($Z = 6,801$) e 0,008 ($Z = 3,312$) para Porter e Mintzberg, respectivamente, ambos com significância $p < 0,01$.

Na análise das variáveis de desempenho, foram obtidos, para Porter, resultados de 0,096 ($Z = 6,591$; $p < 0,01$) e para Mintzberg 0,049 ($Z = 3,642$; $p = 0,01$).

Apesar dos resultados da MANOVA comprovarem a existência de diferenças significativas entre grupos estratégicos distintos com relação às forças da indústria e desempenho, a pesquisa buscou averiguar se a estratégia SITM performa inferior às demais. Para tanto, analisaram-se as médias entre as IES de cada grupo relativo às forças da indústria para cada uma das tipologias adotadas na pesquisa, conforme demonstrado na figura 01.

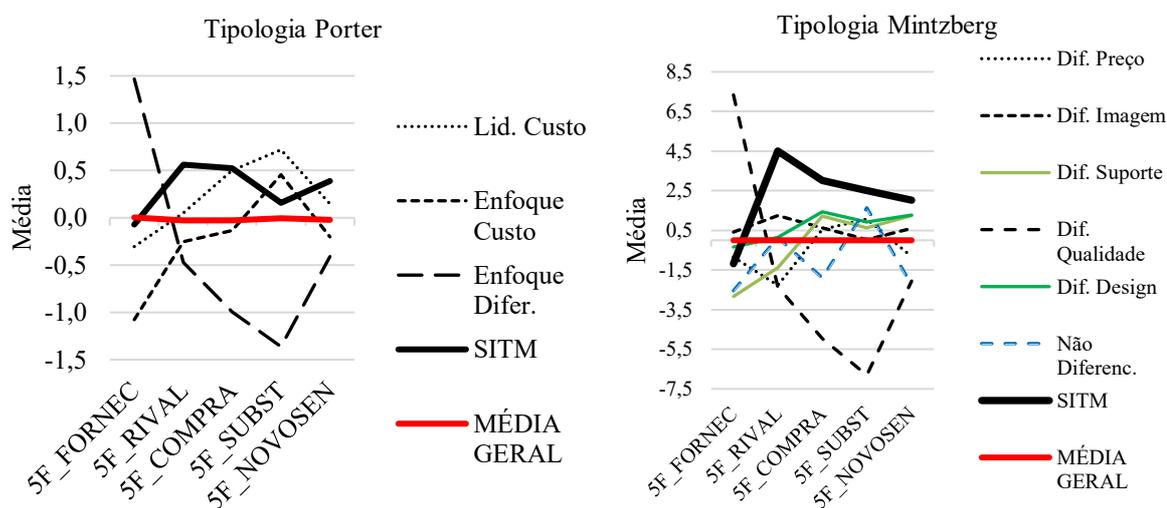


Figura 01. Média dos grupos estratégicos por força da indústria (Porter e Mintzberg).

De acordo com a análise da tipologia Porter, o grupo SITM aparenta sentir as forças da indústria de forma superior à média de todos os *clusters* em quatro das cinco forças, estando ainda apenas levemente inferior à média no caso dos Fornecedores. Adicionalmente, resulta ser o grupo mais impactado por três das cinco forças: Rivalidade, Compradores e Novos Entrantes.

A análise das forças sobre o grupo SITM na tipologia Mintzberg apresenta resultados semelhantes. Novamente o grupo SITM aparenta sentir quatro das cinco forças de forma mais intensa que a média geral de todos os grupos. Seus resultados são ainda os mais expressivos entre todos os grupos estratégicos para Rivalidade, Compradores, Substitutos e Novos Entrantes, sugerindo que a inconsistência na aplicação estratégica das IES deste grupo resultem em maiores pressões das forças competitivas da indústria sobre seus negócios.

Nota-se que, apesar dos grupos estratégicos de “diferenciação em imagem” e “design” também apresentarem resultados normalmente superiores à média geral, seus números são inferiores ao grupo SITM em quatro das cinco dimensões avaliadas.

A análise das médias para as três variáveis de desempenho demonstram que, em qualquer tipologia, o grupo SITM apresenta resultados inferiores à média tanto para satisfação e reconhecimento, ficando um pouco acima da média para a variável EBITDA (Figura 02).

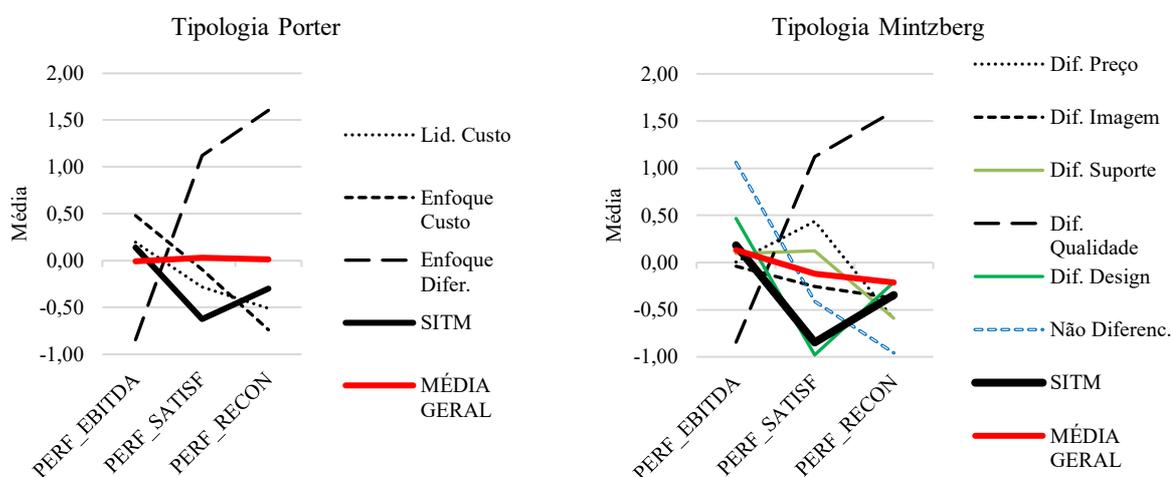


Figura 02. Média dos grupos estratégicos por variável de desempenho.

No caso da tipologia Porter, o grupo estratégico SITM apresenta a pior média de desempenho na variável satisfação. Sua média no critério EBITDA é apenas superior ao grupo de “enfoque em diferenciação”, composto por IES sem fins lucrativos. Com relação ao reconhecimento, seu resultado é levemente superiores aos grupos de “liderança em custos” e “enfoque em custos”.

Resultados semelhantes são observados nas análises das médias obtidas para a tipologia Mintzberg. Adicionalmente, com exceção do grupo “diferenciação por imagem”, o grupo SITM também apresenta médias inferiores em duas das três variáveis quando comparado com qualquer dos demais grupos estratégicos da pesquisa.

Apesar das análises descritivas demonstrarem resultados inferiores de desempenho para o grupo SITM comparado com os demais grupos estratégicos, foram encontradas significâncias estatísticas apenas para algumas destas diferenças, obtidas com a aplicação do Teste *Post Hoc* de *Tamhane* na tipologia Porter. Não foi possível aplicação deste teste na tipologia Mintzberg devido a existência de um grupo estratégico com apenas um integrante.

No caso das forças de mercado, foram encontradas significâncias positivas ($p < 0,05$) nas diferenças para Compradores (1,517; $p = 0,021$), Substitutos (1,519; $p = 0,005$) e Novos Entrantes (0,802; $p = 0,0301$) comparado ao grupo estratégico de “enfoque em diferenciação” e em Fornecedores comparado ao grupo de “enfoque em custo” (1,005; $p = 0,004$). Por outro lado, o grupo SITM sentiria de maneira menos intensa a pressão dos fornecedores comparado ao grupo do “enfoque em diferenciação” (-1,539; $p = 0,026$).

Para as variáveis de desempenho, os testes demonstram que o grupo SITM tem desempenho inferior apenas em comparação ao grupo “ênfoque em diferenciação” nas variáveis de desempenho de Satisfação (-1,745; $p = 0,013$) e Reconhecimento (-1,903; $p = 0,008$).

Percebe-se que, quando comparado aos demais grupos estratégicos, as médias do grupo SITM apresentam-se geralmente superiores nas pressões das forças e inferiores em duas das três variáveis de desempenho. Assim mesmo, com exceção dos resultados apresentados anteriormente, não foi encontrada significância estatística para tais diferenças. Por conseguinte, não é possível comprovar a hipótese 3 de que o grupo SITM apresenta desempenho inferior aos demais grupos estratégicos na indústria de ensino superior presencial privada no Brasil.

CONCLUSÕES

Este trabalho objetivou avaliar o impacto das decisões estratégicas na ótica das tipologias de Porter e Mintzberg, sobre o desempenho das IES na indústria de ensino superior presencial privada no Brasil. A observância da existência de grupos estratégicos para ambas tipologias, bem como a comprovação de diferenças de seus resultados frente às variáveis de desempenho e às forças da indústria sugerem que as decisões estratégicas das IES privadas brasileiras impactem diretamente seus desempenhos correntes.

Os achados da pesquisa também sugerem que nenhum grupo estratégico esteja satisfazendo as demandas de todos seus *stakeholders* mais relevantes, fator crítico para a sustentabilidade de uma firma (Freeman *et al.*, 2018). Percebe-se que há um forte desbalanceamento entre os desempenhos por cada variável. Por exemplo, ao analisar os resultados das variáveis de desempenho para grupos estratégicos na tipologia de Porter, nota-se que as IES do grupo “ênfoque em diferenciação” obtêm desempenhos significativamente superiores aos demais grupos nas variáveis de satisfação e reconhecimento, porém, performam de maneira também significativamente inferior na variável EBITDA. O oposto ocorre para os demais grupos estratégicos. Tais resultados denotam o risco do incumprimento e desbalanceamento no desempenho estratégico das IES privadas brasileiras que, aparentemente, focam ou apenas no desempenho financeiro ou apenas nos itens não-financeiros de desempenho.

Adicionalmente, o estudo buscou gerar uma base conceitual de variáveis estratégicas e de desempenho para a indústria do estudo através da utilização de proposta metodológica quantitativa e fundamentada em *proxies* para todas as variáveis de pesquisa. A utilização de fontes bibliográficas, conhecimento tácito da indústria, debates com especialistas e posterior modelagem estatística possibilitou a formatação de um instrumento com dez variáveis estratégicas, divididas em quatro fatores, e três variáveis de desempenho, tanto financeiras quanto não-financeiras (Dias & Silva, 2007; Hawawini *et al.*, 2003; Santos & Brito, 2012). Com base em *proxies* associadas à cada variável proposta, o modelo foi testado em duas das tipologias de estratégias genéricas mais dominantes na área de gestão estratégica, mostrando efetiva consistência em sua utilização e validando-se as hipóteses 1 e 2 da pesquisa.

Tais resultados possibilitam avaliar potenciais riscos e oportunidades para as empresas desta indústria. Por exemplo, nota-se que, na tipologia de Porter, nenhuma IES da amostra está alocada no grupo estratégico “diferenciação”. Entende-se que, possivelmente, tanto as pressões mercadológicas atuais, impulsionando uma guerra de preços entre *players* do mercado, quanto as próprias características regulatórias da indústria, que limitam eventuais planos de expansões das IES, dificultem o posicionamento estratégico da busca de liderança via diferenciação.

Por outro lado, a hipótese 3 não foi comprovada, ou seja, o desempenho do grupo SITM não é significativamente inferior aos demais grupos. Apesar do estudo não validar estatisticamente a eventual fragilidade de estratégias SITM, nota-se que, de forma geral, as IES pertencentes a este grupo não se destacam em nenhuma das variáveis de desempenho e de forças da indústria

analisadas. Em um ambiente de elevada competição e incerteza, cabe a cada empresa buscar ativamente a geração de vantagens competitivas. Empresas apenas “medianas” estão mais suscetíveis ao insucesso no longo-prazo.

O trabalho, por sua própria natureza, também possui limitações. A seleção da amostra foi realizado de forma não-probabilística e intencional, com potencial risco de *vieses* de escolha da população amostral. Realça-se também, devido ao escopo da proposta de pesquisa, seu caráter limitado e não generalizável. Adicionalmente, a preferência pela escolha do uso de *proxies*, apesar de diminuir a exposição a itens de caráter mais subjetivo, acarreta também o risco inerente de escolhas intencionais por parte dos pesquisadores.

Assim mesmo, entende-se que a contribuição dos achados possibilita um maior desenvolvimento no debate de grupos estratégicos e desempenho. Igualmente, fornece material inédito para discussões sobre o ambiente competitivo e grupos estratégicos no ensino superior nacional e possibilita seu uso por gestores de IES em decisões estratégicas, sobretudo visto o baixo nível de conhecimento competitivo entre as IES privadas brasileiras (Silva *et al.*, 2018).

Finalmente, entende-se que a solidez do arcabouço conceitual sobre as variáveis da pesquisa, validado por testes estatísticos, possa servir para estudos futuros e debates sobre o cenário competitivo da indústria de educação superior presencial privada no Brasil.

Referências

- Ansoff, H.I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019) *Implanting Strategic Management*. Palgrave Macmillan. 3. ed.
- Bain, J. (1956) *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Castro, A.M.D.A., & Araújo, N.V.G. (2018) Educação superior no Brasil e a utilização da Educação a Distância como estratégia de expansão e massificação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 34(1), 189-209.
- Caves, R. E. (1964) *American industry: S-C-P*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chang S.J., Singh H. (2000) Corporate and industry effects on business unit competitive position. *Strategic Management Journal*, 21(7), 739-752
- Cool, K.O., & Schendel, D. (1987) Strategic Group Formation and Performance: the Case of US Pharmaceutical Industry, 1963-1982. *Management Science*, 33(9), 1102-1124.
- Comier, D., Demaria, S., & Magnan, M (2017). Beyond earnings: do EBITDA reporting and governance matter for market participants? *Managerial Finance* 43(2), 193-211.
- Dal-Soto, F., & Monticelli, J.M. (2017) Coopetition Strategies in the Brazilian Higher Education. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(1), 65-78.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2016). *GAEC Educação S.A. e controladas – Informações Trimestrais Intermediárias referentes ao período de três meses findo em 31 de março de 2016 e Relatório dos Auditores Independentes*. São Paulo.
- Dias, A.C.A.M., & Silva, J.F. (2007) O Poder Explanatório da Tipologia Miller e Dess: uma Comparação na Indústria Farmacêutica Brasileira. *Revista FACES*, 6(2), 77-89.
- Dornier, R., Selmi, N., & Delécolle, T. (2012). Strategic Group Structure, Positioning the Firm and Performance: A Review of Literature. *International Business Research*, 5(2), 27-40.
- Fornell, C., Morgeson III, F. V., & Hult, T. (2016). An Abnormally Abnormal Intangible: Stock Returns on Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 80, set., 122-125.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholders approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2018). Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society*, 1-19.

- Fumasoli, T., Barbato, G., & Turri, M. (2019). The determinants of university strategic positioning: a reappraisal of the organization. *Higher Education*, <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00481-6>.
- Gopalakrishna, P., & Subramanian R. (2001) Revisiting the pure versus hybrid dilemma: Porter's generic strategies in a developing economy. *Journal of Global Marketing*, 15, 61–79
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003) Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24, 1-16.
- Hill, Charles W. & Deeds, David L. (1996) The Importance of Industry Structure for the Determination of the Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective. *Journal of Management Studies*, 33, 429-451
- Hodgkinson, G.P., & Johnson, G. (1994). Exploring the mental models of competitive strategists: the case for a processual approach. *Journal of Management Studies*, 31(4), 525-551.
- Hoffmann, I.L., Nunes, R.C., & Muller, F.M. (2019) As informações do Censo da Educação Superior na implementação da gestão do conhecimento organizacional sobre evasão. *Gestão & Produção*, 26(2), 1-14.
- HOPER – Educação (2018) *Análise Setorial da Educação Superior Privada – 2018*, 11ª. Ed.
- Hunt, M. S. (1972) Competition in the major home appliance industry, 1960–1970. Unpublished Ph.D. dissertation, *Harvard University*.
- INEP- Inst. Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2017). *Instrumento de Avaliação Institucional Externa: Presencial e a Distância – Recredenciamento*. MEC.
- Inep / MEC Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2019). *Sinopse Estatística da Educação Superior 2011 a 2018*. [online]. Brasília: INEP, 2012 a 2019.
- Ingenbleek, P.T.M., & van der Lans, I.A. (2013) Relating price strategies and price-setting practices. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 27-48.
- Kosmützky, A., & Krücken, G. (2015) Sameness and Difference: Analyzing Institutional and Organizational Specificities of Universities through Mission Statements. *International Studies of Management & Organization*, 45(2), 137-149.
- Lobo, R. L., Montejunas, P.R., Hipólito, O., & Lobo, M.B. (2007) Estudo: a Evasão no Ensino Superior Brasileiro. *Cadernos de Pesquisa, Fundação Carlos Chagas*, 37(132), 641-659.
- Liozu, S.M., & Hinterhuber, A. (2013) Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(3), 594-614.
- Mascarenhas, B., & Aaker, D.A. (1989) Mobility Barriers and Strategic Groups. *Strategic Management Journal*, 10(5), 475-485.
- Mathooko, F., & Ogutu, M. (2015) Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya. *International Journal of Educational Management*, 29(3), 334-354
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(Summer), 15–30
- Miller, A., & Dess, G.G. (1993) Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Its Generality, Accuracy and Simplicity, *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585
- Mintzberg, H. (1988) Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: Shrivastava, P. (Ed.). *Advances in strategic management*. Greenwich, Conn.: Jay Press, 5, 1-67
- OECD/Eurostat (2018) *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting, and Using Data on Innovation – 4th Ed*, OECD Publishing.
- Oliveira, F.A., & Santos, A.M.S. (2019) Democratização do ensino superior através da modalidade de educação a distância no Brasil: um convite a reflexão. *Rev. Científica de Educação a Distância*, 11(20).

- Oliver, R.L. (1980) A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, Nov, 460-469.
- Oliver, R.L. (1989) Processing of the Satisfaction Response in Consumption: A Suggested Framework and Research Propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 1-16.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V.A., & Berry, L.L. (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Pertusa-Ortega, E.M., Molina-Azorín, J.F., & Claver-Cortés, E. (2009) Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-middle'. *British Journal of Management*, 20, 508-523.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *HBR*, 78-94.
- Prahalad, C.K., & Bettis, R.A. (1986) The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Pringle, J., & Huisman, J. (2011) Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Forces Framework. *Canadian Journal of Higher Education*, 41, 36-58.
- Reger, R.K., & Palmer, T.B. (1996) Managerial Categorization of Competitors: Using Old Maps to Navigate New Environments. *Organization Science*, 7(1), 22-39.
- Rumelt, Richard P. (1991) How Much Does Industry Matter?, *SMJ*, 12, 167-185
- Santos, M.H.S. (2016) Fusões e aquisições como estratégia de crescimento no mercado de educação superior no Brasil nas companhias de capital aberto. *Revista G&P*, 17(3), 538-552.
- Santos, J.B., & Brito, L.A.L. (2012) Toward a Subjective Measurement for Firm Performance. *Brazilian Administration Review*, 9, 95-117.
- Silva, C.B., Pereira, F.C.M., Carvalho, R.B., & Jordão, R.V.D. (2018). Proposição e validação de um modelo de inteligência competitiva específico para Instituições de Ensino Superior (IES) privadas. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 23(1), 175-196.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998) Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 19, 729-753.
- Short, J.C., Ketchen Jr., D.J., Palmer, T.B., & Hult, G.T.M. (2007) Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 147-167.
- Spanos, Y. E., Zaralis G., & Lioukas S. (2004) Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece'. *Strategic Management Journal*, 25(2), 139- 165.
- Stephenson, A.L., Heckert, A., & Yerger, D.B. (2016) College choice and the university brand: exploring the consumer decision framework. *Higher Education*, 71(4), 489-503.
- Teece, D.J. (2014) The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Mgmt Perspectives*, 28, 328-352.
- Teece, D.J. (2018) Business models dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49
- Viltard, L.A. (2017) Strategic mistakes (avoidable): the topicality of Michel Porter's generic strategies. *Independent Journal of Management & Strategy*, 8(2), p. 474-497.
- Wilkins, S. (2020) The positioning and competitive strategies of higher education institutions in the United Arab Emirates. *International Journal of Educational Mgmt*, 34(1), 139-153.
- Witze, A. (2020) Universities will never be the same after the coronavirus crisis. *Nature*, 582, 162-164.