



E-ISSN: 2176-0756

Revista Ibero Americana de Estratégia

E-ISSN: 2176-0756

admin@revistaiberoamericana.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

de Freitas Langrabe, Taiguara; Gama Boaventura, João Maurício; Santos dos Silva, Ralph; da Silva, Dirceu

**GRUPOS ESTRATÉGICOS: UM ESTUDO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NA CIDADE DE SÃO PAULO**

Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 8, núm. 1, enero-junio, 2009, pp. 78-101

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227113004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **GRUPOS ESTRATÉGICOS: UM ESTUDO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NA CIDADE DE SÃO PAULO**

## **STRATEGIC GROUPS: A STUDY OF THE BUSINESS ADMINISTRATION DEGREE COURSES IN THE SÃO PAULO CITY**

## **GRUPOS ESTRATÉGICOS: UN ESTUDIO DE LOS CURSOS DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EN LA CIUDAD DE SÃO PAULO**

### **Taiguara de Freitas Langrafe**

Professor de Administração Geral do Centro Universitário Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – SP, Brasil

E-mail: [taiguara@fecap.br](mailto:taiguara@fecap.br)

### **João Maurício Gama Boaventura**

Professor do Programa de Mestrado em Administração da Fundação Instituto de Administração – FIA – SP, Brasil

E-mail: [jm@fia.com.br](mailto:jm@fia.com.br)

### **Ralph Santos dos Silva**

Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP – SP, Brasil

E-mail: [silva.ralph@gmail.com](mailto:silva.ralph@gmail.com)

### **Dirceu da Silva**

Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE – SP, Brasil

E-mail: [dirceuds@gmail.com](mailto:dirceuds@gmail.com)

## **GRUPOS ESTRATÉGICOS: UM ESTUDO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NA CIDADE DE SÃO PAULO**

### **RESUMO**

O presente trabalho tem por objetivo identificar os grupos estratégicos formados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) ofertando cursos de graduação em Administração na cidade de São Paulo. A pesquisa é do tipo exploratória, visto que não há hipóteses de pesquisa a serem testadas e por tratar-se de proposta inédita. Entretanto, adquire características descritivas a partir da constatação dos agrupamentos. Utilizaram-se dados primários coletados sobre cada curso de graduação em Administração da capital paulista nas respectivas instituições pesquisadas e dados secundários, majoritariamente obtidos no Ministério da Educação e Cultura (MEC). As variáveis regulatórias adotadas incorporam dimensões institucionais isomórficas coercitivas. Os resultados obtidos corroboram o uso desse instrumento com essas variáveis regulatórias, pois melhora a análise estrutural do setor, podendo servir como referência para estudos de outros setores sujeitos a forças regulatórias como as encontradas explicitamente na Educação Superior.

**Palavras-chave:** Estratégia; Cursos de Administração; Comparação entre cursos superiores.

### **STRATEGIC GROUPS: A STUDY OF THE BUSINESS ADMINISTRATION DEGREE COURSES IN THE SÃO PAULO CITY**

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to identify the strategic groups formed by Institutions that run undergraduate courses in Business Administration in the city of São Paulo, Brazil. This is an exploratory research, since there are no hypotheses to test, but it is also descriptive because it describes strategic groupings. Primary data were gathered directly in the Institutions studied and secondary data were obtained from the Ministry of Education (MEC). The regulatory variables used incorporate coercive institutional isomorphic dimensions. The findings corroborated the use of that instrument with those regulatory variables, as it improves the structural analysis of the sector, and could serve as a reference for studies on other sectors which are subject to regulatory forces similar to those explicitly found in third level Education.

**Keywords:** Strategy; Administration Courses; Comparison between undergraduate courses.

## **GRUPOS ESTRATÉGICOS: UN ESTUDIO DE LOS CURSOS DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EN LA CIUDAD DE SÃO PAULO**

### **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo identificar los grupos estratégicos formados por las Instituciones de Enseñanza Superior (IES) que ofertan cursos de licenciatura en Administración en la ciudad de São Paulo. La investigación es exploratoria, una vez que no existen hipótesis de investigación a ser probadas y por ser una propuesta inédita. Sin embargo, la investigación también tiene características descriptivas a partir de la constatación de los agrupamientos. Se utilizaron datos primarios colectados sobre cada curso de licenciatura en Administración de la capital paulista en las respectivas instituciones investigadas y datos secundarios, que fueron obtenidos principalmente en el Ministerio de Educación y Cultura (MEC). Las variables reguladoras adoptadas incorporaron dimensiones institucionales isomórficas coercitivas. Los resultados obtenidos corroboran el uso de este instrumento con esas variables regulatorias, por mejorar el análisis estructural del sector, pudiendo servir como referencia para estudios de otros sectores sujetos a fuerzas reguladoras como las que fueron encontradas explícitamente en la Educación Superior.

**Palabras clave:** Estrategia; Cursos de Administración; Comparación entre cursos superiores.

## 1 INTRODUÇÃO

A análise do ambiente tem sido abordada sobre diversas formas. A análise de portfólio e implementação de Unidades Estratégicas de Negócio, realizadas especialmente por empresas de consultoria como McKinsey, Boston Consulting Group e Arthur D. Little, foi desenvolvida com o objetivo de gerar recomendações sobre a estratégia (Ghemawat, 2000). Enquanto a análise de segmentação se concentra nas características de mercado como base para desagregar a indústria, a análise de grupos estratégicos segmenta a indústria com base nas estratégias de cada empresa (Grant, 2005, p. 124). A análise estrutural de um setor que se baseia no processo que identifica as fontes e o poder das cinco forças competitivas (Porter, 1986, p. 130) é a que, de certa forma, acabou por promover a análise de grupos estratégicos, pois gerou a necessidade de superar suas limitações na definição do que é um setor, decorrentes de uma premissa implícita que as empresas dentro de um campo são essencialmente idênticas em termos de ameaças e oportunidades (Barney, 2002). A análise de grupos estratégicos representa um aprofundamento de um setor específico, como argumenta Porter (1986), e, consequentemente, pode auxiliar na explicitação de detalhes das estratégias adotadas pelas empresas que melhor desempenho apresentam.

Um grupo estratégico pode ser classificado como "um grupo de empresas de um setor que segue estratégias iguais ou semelhantes ao longo das mesmas dimensões estratégicas" (Porter, 1986, p. 133).

Pesquisas sobre grupos estratégicos têm estado sob forte crítica. A falta de teoria que explique como os grupos são formados, como evoluem ou como influenciam os resultados têm produzido profundos desentendimentos sobre como eles devem ser estudados (Peteraf & Shanley, 1997). Entretanto, pesquisas em ecologia organizacional sugerem que grupos de empresas num setor têm significantes efeitos no modo como elas competem (Baum & Singh, 1994).

O conceito de grupos estratégicos tem sido aplicado para gerar compreensão da estrutura das ameaças e oportunidades numa variedade de setores (Barney, 2002). Nota-se um exemplo desse tipo de aplicação no estudo de Cool e Schendel (1987), cujo objetivo foi explicitar a evolução da competição nos grupos estratégicos e entre estes no setor farmacêutico.

Este estudo tem por objetivo identificar os grupos estratégicos formados pelas Instituições de Ensino Superior ofertando cursos de graduação em Administração na cidade de São Paulo. Observa-se que, apesar da acirrada competição, não foi encontrada nenhuma publicação que analise o posicionamento competitivo das instituições atuantes. A análise desenvolvida incorpora

variáveis inspiradas em instrumentos de avaliação institucional utilizadas por órgãos regulatórios do setor. Essas variáveis podem ou não estarem influenciando o setor como um todo podendo até deixá-lo isomórfico (DiMaggio & Powell, 1983), institucionalizando movimentos predominantemente orientados para o atendimento de aspectos de conformidade, para que os cursos atendam as condições mínimas de funcionamento, garantindo assim seu credenciamento, em vez de movimentos que venham consolidar posições competitivas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com afirma Porter (1986): “as estratégias das empresas para competir em uma indústria podem ser diferenciadas de diversas maneiras”. Porter (1986) sugere as seguintes dimensões estratégicas para captar as diferenças possíveis entre as estratégias em uma mesma indústria (entendida como setor de atividade): (a) especialização, ou grau de concentração em termos de amplitude de linha de produtos, segmentos de clientes-alvo e mercados geográficos atendidos; (b) identificação de marcas, grau em que a empresa obtém diferenciação por meio de marca associada ao produto; (c) política de canal, grau de distribuição direta ou através de diversos canais de distribuição; (d) seleção de canal, sendo venda oferta por lojas especializadas ou não; (e) qualidade do produto; (f) liderança tecnológica; (g) integração vertical; (h) posição de custo; (i) atendimento; (j) política de preço, alavancagem (financeira e operacional); (k) relacionamento com a matriz; e (l) relacionamento com governos do país de origem e anfitriões. Porter (1986) argumenta que cada uma dessas dimensões estratégicas pode ser descrita para uma empresa em diferentes níveis de detalhe, e, além disso, outras dimensões podem ser utilizadas para refinar a análise; o ponto importante é que essas dimensões forneçam um quadro global para identificação da posição da empresa.

Greeve (1998) informa que as organizações em um grupo estratégico ocupam posições semelhantes no mercado, oferecem artigos similares a clientes similares e também podem tomar decisões semelhantes sobre a tecnologia da produção e outras características organizacionais.

Roger e Huff (1993) argumentam que a participação em um grupo estratégico define as características essenciais da estratégia da empresa. “As estratégias das empresas em um grupo são semelhantes, mas diferem daquelas que estão sendo implementadas por empresas em outros grupos estratégicos do mesmo setor” (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2005, p. 81).

Conforme afirmam Peteraf e Shanley (1997), contribui para a popularidade dos grupos estratégicos a asserção de que a análise de grupos estratégicos é uma estrutura básica que deve ser empregada para diagnosticar a concorrência, o posicionamento e a lucratividade das empresas de um setor. “O emprego dos grupos estratégicos na análise da estrutura do setor requer a seleção das dimensões pertinentes aos respectivos desempenhos das empresas de um setor (por exemplo, preço e imagem)” (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2005, p. 81).

Plotando-se as empresas ao longo dessas dimensões, podem-se identificar grupos de empresas que concorrem de modo semelhante. “Existe uma tendência de que a competição dentro de um mesmo grupo estratégico seja maior” (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2005, p. 81).

Dranove, Peteraf e Shanley (1998) argumentam que ainda não existe evidência conclusiva que os grupos estratégicos existam ou que o desempenho financeiro de uma empresa seja influenciado pela participação em determinado grupo estratégico.

“Um grupo estratégico consiste naquelas empresas concorrentes que têm abordagens e posições competitivas semelhantes no mercado” (Cooper & Argyris, 2003, p.699). “A identificação de grupos estratégicos dentro de um setor permite que a estrutura competitiva seja redefinida para comparar estratégias de diversos concorrentes em relação às semelhanças e diferenças” (Cooper & Argyris, 2003, p.700). “... na maioria dos setores com número significativo de concorrentes, é comum surgir mais de um conglomerado de empresas concorrentes” (Cooper & Argyris, 2003, p.700).

Cooper e Argyris (2003) sugerem as seguintes etapas para construção de um mapa de grupos estratégicos: (1) identificação das características estratégicas mais importantes que diferenciam os concorrentes; (2) demarcação das empresas em um mapa bidimensional, utilizando pares selecionados de variáveis diferenciais; (3) aglomeração das empresas que se encontram em grupos estratégicos semelhantes dentro dos grupos estratégicos; (4) mapeamento dos grupos em termos de importância; (5) se mais de duas variáveis puderem ser utilizadas como eixos, traçar vários mapas para identificar as posições alternadas dos relacionamentos competitivos.

Fiegenbaum, Sudharshan e Thomas (1990) propõem etapas diferentes para a construção de mapas de grupos estratégicos: (1) escolha do espaço da estratégia (setor); (2) escolha do nível organizacional a ser incorporado (corporação, unidade ou função); (3) identificação de variáveis que melhor captem a estratégia das empresas; (4) identificação do período de tempo; (5) *clustering* das empresas em grupos estratégicos.

A proposta de Cooper e Argyris (2003) é incorporada a partir da etapa 3 proposta por Fiegenbaum, Sudharshan e Thomas (1990) na medida em que a identificação das variáveis, tendo

escolhido o setor, assume papel determinante para o desenho do mapa. Além disso, relaxa a condição em termos das variáveis a serem adotadas como dimensões do mapa, pois a etapa de *clustering* assume de forma flexível o tratamento estatístico dos dados, tendo em vista os próprios dados e sua melhor forma de agrupá-los na definição das dimensões a serem consideradas no mapa *ex ante*, para em seguida caracterizar *ex post* a posição de cada empresa analisada, considerando os seus dados representativos. Dessa forma, quaisquer subjetividades adotadas pelo analista estariam reduzidas por construção, na medida em que sua intervenção pode ser caracterizada em nível de definição das variáveis e coleta dos dados referentes a essas variáveis, mas não na definição das dimensões utilizadas para desenho do mapa.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em questão é do tipo exploratória, dado que não há hipóteses de pesquisa a serem testadas, e por se tratar de proposta inédita em que busca investigar eventual agrupamento estratégico entre as IES na população estudada. Entretanto, adquire características descritivas a partir da constatação da existência de tais agrupamentos. Em princípio tentou-se realizar uma pesquisa com toda a população de cursos de Administração de Empresas na cidade de São Paulo, mas por haver cursos novos e, portanto, não avaliados pelo MEC ou pelas IES que não quiseram participar da pesquisa, acabou-se por ter uma amostra com números relativamente significativos, mas sem a possibilidade de generalização. Pelo menos, as IES mais consolidadas e mais tradicionais participaram da pesquisa e o espectro de cursos dentro da avaliação do MEC ficou bem distribuído.

Na pesquisa foram empregados dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos no sítio do Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa – INEP, Ministério da Educação e no Sindicato dos Professores de São Paulo – SINPRO. Dados primários foram obtidos diretamente nas IES pesquisadas, em entrevistas com seus docentes ou com coordenadores dos cursos.

Feita a coleta dos dados, o *software* escolhido para a realização do processamento foi o SPSS® e o método estatístico foi o escalonamento multidimensional, pois havia um conjunto de variáveis mensuradas em escalas diferentes, como é mostrado a seguir. Malhotra (2001) classifica o escalonamento multidimensional como uma categoria de processos para representar espacialmente percepções e preferências de entrevistados por meio de uma apresentação visual, ou seja, um gráfico cartesiano cujos pontos representam as posições espaciais dos produtos representados. O escalonamento multidimensional é também conhecido como “mapeamento perceptual”, e “é um

procedimento que permite a um pesquisador determinar a imagem relativa percebida de um conjunto de objetos (empresas, produtos, idéias ou outros itens associados a percepções comumente consideradas) (Hair, Anderson, Thatham & Black, 2005, p. 423). Como “o escalonamento multidimensional se baseia em comparações de objetos, e qualquer objeto pode ser considerado como tendo dimensões percebidas e objetivas” (Hair, Anderson, Thatham & Black, 2005, p. 424), considera-se, neste trabalho, os cursos de Administração como Objetos, e os dados obtidos como dimensões percebidas (como avaliações do Ministério da Educação acerca dos cursos) e objetivas (como anuidades cobradas pelas Instituições e remuneração dos docentes).

#### **4 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO OBJETO DE APLICAÇÃO DA ANÁLISE**

As instituições de ensino superior brasileiras estão se deparando com um quadro competitivo acirrado. Após a relevante expansão no número de vagas e alunos dos últimos anos, há indícios sinalizando que o setor esteja iniciando um processo de saturação – baixa evolução no total de número de alunos no ensino superior, com excesso de vagas ofertadas por instituições privadas, e expressivo aumento do número de instituições, o que caracteriza aumento da competição entre elas. A situação apresentada deriva do modelo de expansão do ensino superior brasileiro, baseado no crescimento de instituições privadas. Tal processo ocorre acentuadamente em alguns cursos, a exemplo do de Administração.

O problema de pesquisa deste estudo emerge desse contexto e pode ser entendido como a falta do conhecimento de como se posicionam estrategicamente as Instituições de Ensino Superior que oferecem cursos de Administração na cidade de São Paulo. Em função disso, definiu-se o objetivo deste estudo em como identificar qual o posicionamento estratégico de tais IES, considerando-se suas dimensões percebidas, tais como avaliações do MEC e objetivas, a exemplo do valor de suas mensalidades e remuneração de docentes.

O estudo deste problema fornece subsídios para a formulação de políticas públicas na área de Ensino Superior, além de proporcionar uma alternativa de análise às estratégias empregadas pelas IES estudadas.

##### **a. Seleção das Variáveis da Pesquisa**

Inicialmente, relacionaram-se todas as variáveis disponíveis entre os dados secundários e primários. A relação dessas variáveis indicando a justificativa de coleta de dados é apresentada no

Quadro 1. Vale esclarecer que foram consultadas 79 IES, destas, 38, ou seja, 46,4% do total, deram informações necessárias para o cômputo desta pesquisa.

Após a identificação das variáveis originais, procedeu-se à seleção das variáveis a serem processadas no escalonamento multidimensional. O critério conceitual para tal procedimento baseou-se em proposta teórica descrita por autores da área de estratégia (Fiegenbaum, Sudharshan & Thomas, 1990; Cooper & Argyris, 2003; Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2005; Porter, 1986), no qual o cerne da definição de agrupamentos estratégicos está em (1) identificar as variáveis de desempenho e características de agentes em um determinado mercado, (2) coletar os dados e (3) combiná-los em um plano visual de coordenadas de modo a demonstrar semelhanças e diferenças das formas de atuação. O Quadro 2 ilustra quais variáveis foram utilizadas na elaboração do mapa de grupos estratégicos e suas respectivas justificativas.

#### **Quadro 1 - Descrição das variáveis do estudo**

VARIÁVEL	FORMA DE COLETA	JUSTIFICATIVA
Anuidade por aluno	Contato telefônico com as Instituições	Variável crítica para identificação de agrupamentos estratégicos.
Se a Instituição oferta desconto ou bolsas ao ser solicitado o valor da anuidade	Contato telefônico com as Instituições	Influência da informação no preço real praticado
Resultado no último Exame Nacional de Cursos	Consulta ao site do INEP/MEC	Variável de desempenho do curso
Resultado na Última Avaliação das Condições de Ensino ou Avaliação de Cursos, dimensão Organização Didático-Pedagógica	(1) consulta ao site do INEP/MEC; (2) consulta pessoal à Diretoria do INEP/MEC.	Variável de desempenho do curso. Classifica a organização curricular e as condições pedagógicas do curso
Resultado na Última Avaliação das Condições de Ensino ou Avaliação de Cursos, dimensão Corpo Docente	(1) consulta ao site do INEP/MEC; (2) consulta pessoal à Diretoria do INEP/MEC.	Variável de desempenho do curso. Classifica o corpo docente do curso quanto à sua titulação, compatibilidade para com o projeto pedagógico e dedicação à instituição.
Resultado na Última Avaliação das Condições de Ensino ou Avaliação de Cursos, dimensão Infraestrutura	(1) consulta ao site do INEP/MEC; (2) consulta pessoal à Diretoria do INEP/MEC.	Variável de desempenho do curso. Classifica as condições de infraestrutura do curso, como (1) laboratórios, (2) bibliotecas, (3) espaços para estudos e (4) salas de aula.
Avaliação da Revista <i>Guia do Estudante</i> , da Editora Abril.	Consulta à publicação.	Variável de desempenho dos cursos. pesquisas com coordenadores de curso e profissionais da área.
Tempo de Existência do Curso	Site do INEP/MEC	Identificação do tempo em que o curso está competindo no mercado.
Regime de Oferta do Curso	Contato telefônico com as Instituições	Verificação se o curso opera em regime (1) semestral ou (2) anual.
Carga Horária do Curso	Site do INEP/MEC	Identificação do total de horas-aula ofertadas

Número de Alunos Formandos	Site do INEP/MEC	pela Instituição para consecução do curso.
Total de Campi no qual o Curso é Ofertado	Consulta às instituições	Identificação do porte do curso
Categoria Administrativa da Instituição	Site do INEP/MEC	Identificação da classificação da IES – se faculdade isolada, centro universitário ou universidade.
Total de Professores do Curso	Site do INEP/MEC	Identificação da estrutura e condições de oferta do curso da IES.
Composição Percentual de Titulação dos Professores	Site do INEP/MEC	Identificação da qualidade de fator crítico do curso (corpo docente)
Valor da Hora-aula dos Professores	Consulta ao SINPRO – Sindicato dos Professores de São Paulo	Variável crítica para identificação de agrupamentos estratégicos.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Quadro 2 - Variáveis utilizadas no desenho do Mapa dos Grupos Estratégicos**

VARIÁVEL	UTILIZÁVEL?	JUSTIFICATIVA
Nome da IES ofertante do Curso de Administração	Não	Omissão por questões éticas
Anuidade por aluno	Sim	Variável crítica para identificação de agrupamentos estratégicos
Se a Instituição oferta desconto ou bolsas ao ser solicitado o valor da anuidade	Não	A grande maioria das IES oferta descontos; não foi possível especificar os valores
Resultado no último Exame Nacional de Cursos	Sim	Variável de desempenho do curso
Resultado na última Avaliação das Condições de Ensino ou Avaliação de Cursos, dimensão Organização Didático-Pedagógica	Sim	Variável de desempenho do curso. Classifica a organização curricular e as condições pedagógicas do curso
Resultado na última Avaliação das Condições de Ensino ou Avaliação de Cursos, dimensão Corpo Docente	Sim	Variável de desempenho do curso. Classifica o corpo docente do curso quanto à sua titulação, compatibilidade para com o projeto pedagógico e dedicação à instituição
Resultado na última Avaliação das Condições de Ensino ou Avaliação de Cursos, dimensão Instalações	Sim	Variável de desempenho do curso. Classifica as condições de infraestrutura do curso, como (1) laboratórios, (2) bibliotecas, (3) espaços para estudos e (4) salas de aula
Avaliação da Revista <i>Guia do Estudante</i> , da Editora Abril.	Não	A metodologia de coleta e análise dos dados secundários não foi considerada válida
Tempo de existência do curso	Não	Não é entendido como indicador de desempenho
Regime de oferta do curso	Não	Não é entendido como indicador de desempenho
Carga horária do curso	Não	Não é entendido como indicador de

		desempenho
Número de alunos formandos	Não	Não é entendido como indicador de desempenho
Total de campi no qual o curso é ofertado	Não	Não é entendido como indicador de desempenho
Categoria administrativa da instituição	Não	Não é entendido como indicador de desempenho
Total de professores do curso	Não	Não é entendido como indicador de desempenho
Composição percentual de titulação dos professores	Sim	Formação do Índice de Titulação: (% doutores vezes 2 + % mestres vezes 1)
Valor da hora-aula dos professores	Sim	Variável crítica para identificação de agrupamentos estratégicos

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme as delimitações anteriormente informadas, pode-se apresentar o seguinte gráfico como apresentação dos grupos estratégicos dos cursos de graduação em administração da cidade de São Paulo.

Cada ponto no Gráfico 1 representa um dos cursos pesquisados. A escala foi construída utilizando as variáveis já informadas.

O método de escalonamento usado foi o ASCAL (SPSS, 2003), pois as variáveis não representam “medidas” em si, isto é, não provêm de uma mesma escala (vide Quadros 1 e 2) (Malhotra, 2001). Tentou-se ajuste dos dados por dois métodos distintos de mensuração dos dados: Distância Euclidiana e Distância Euclidiana ao Quadrado. Em ambos os casos usaram-se a normalização dos dados pelo Z – escore (SPSS, 2003). Como resultados da qualidade dos ajustes, verificou-se os valores das medidas de “Estresse” e do R2. O Estresse é obtido pela fórmula 1 de Kruskal e permite avaliar se o modelo de escalonamento multidimensional está ajustado adequadamente ou com resíduos aceitáveis. Valores abaixo de 20% mostram que os resíduos são adequados (Malhotra, 2001). Já o R2 indica a qualidade do modelo ajustado. Valores acima de 60% são considerados aceitáveis, e quanto mais próximo do valor 1,0 mais qualidade se tem nos ajustes (Malhotra, 2001). A Tabela 1, mostra os valores dos modelos ajustados. Analisando a Tabela 1, o modelo com melhor ajuste foi o 1. Assim, optou-se por usá-lo nas análises seguintes.

**Tabela 1** - Valores do Estresse e do  $R^2$  para avaliação da qualidade dos ajustes dos modelos

MODELO	DESCRIÇÃO	VALORES DO ESTRESSE	VALORES DO $R^2$
1	Distância Euclidiana apenas	0,01103	0,99980
2	Distância Euclidiana com normalização pelo Z - escore	0,03955	0,99762
3	Distância Euclidiana ao quadrado apenas	0,22970	0,90399
4	Distância Euclidiana ao quadrado com normalização pelo Z - escore	0,25322	0,89184

Fonte: Elaborado pelos autores

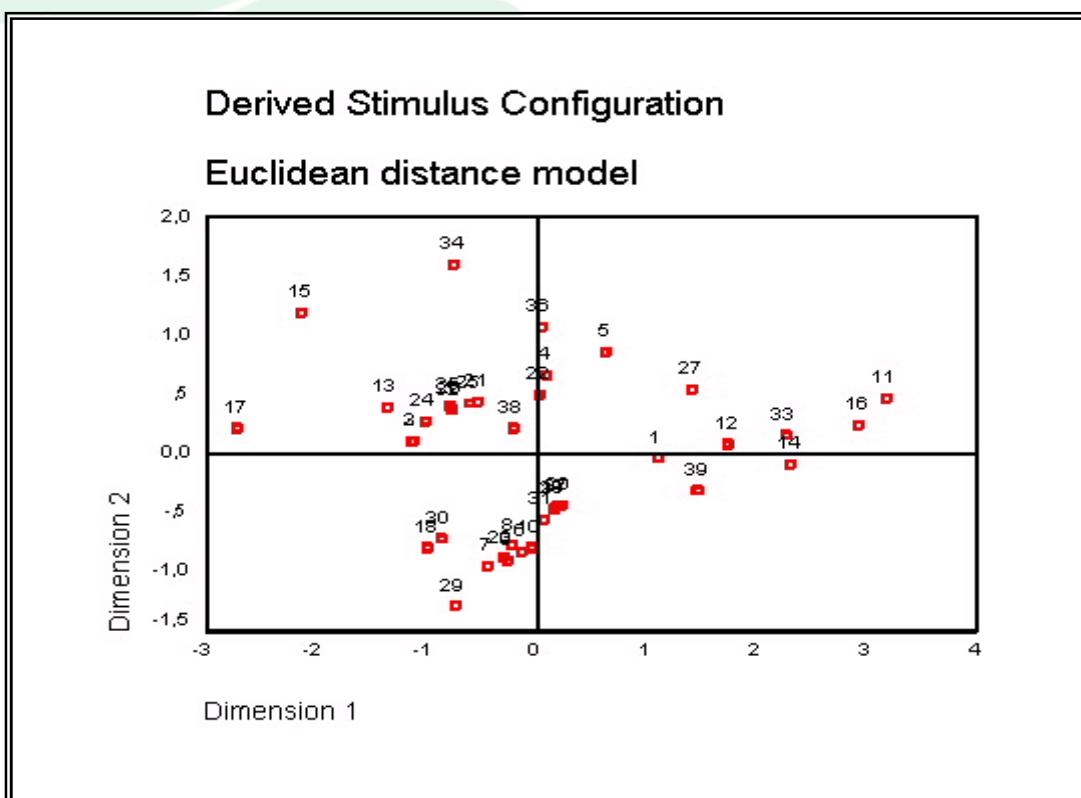
Percebe-se a existência de 3 grupos estratégicos bem definidos, conforme a Tabela 2 a seguir.

**Tabela 2** - Descrição da Quantidade de Empresas por Grupo Estratégico

GRUPOS	N
Grupo 1	8
Grupo 2	14
Grupo 3	12
Grupo 4 ( <i>outliers</i> )	3

Fonte: Elaborado pelos autores

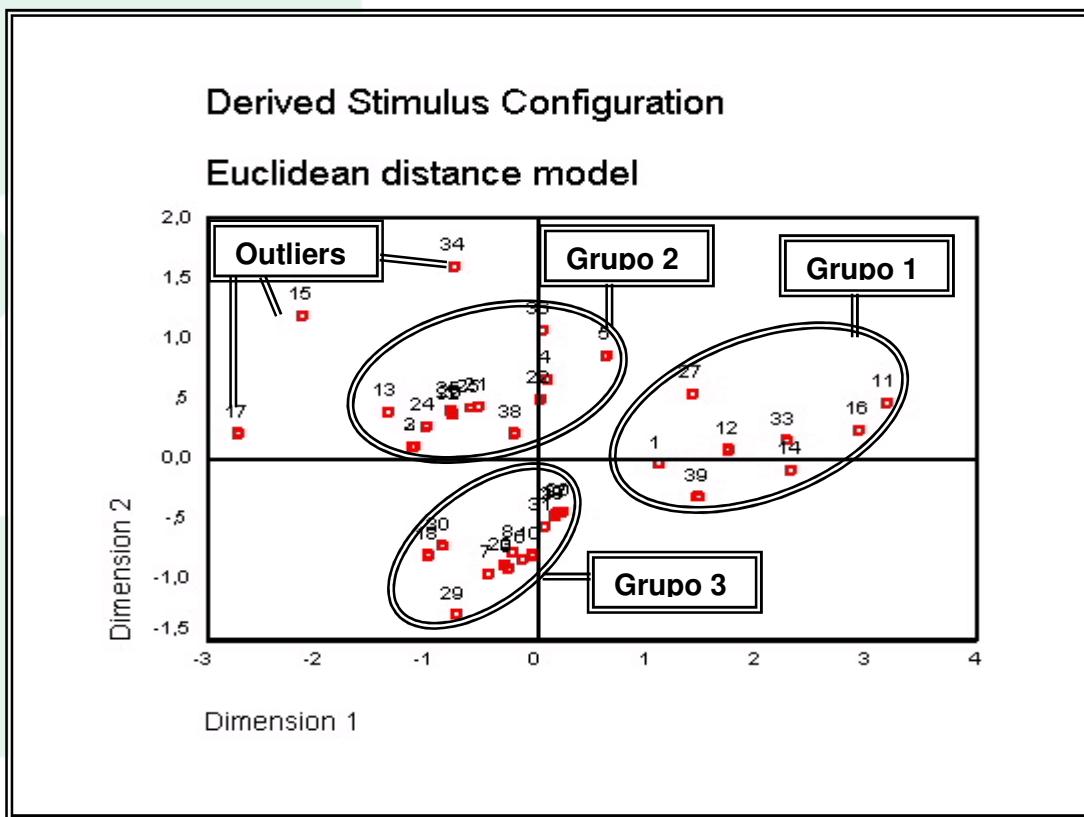
**Gráfico 1** - Mapa Geral de Distribuição das Empresas Consideradas



Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 2 a seguir apresenta os grupos estratégicos identificados e indicados dentro das circunferências.

**Gráfico 2 - Mapas dos Grupos Estratégicos**



Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir, apresenta-se a descrição estatística das variáveis dos elementos que compuseram cada um dos grupos (vide Tabela 3).

**Tabela 3 - Descrição das Variáveis do Grupo 1**

VARIÁVEIS DO GRUPO 1	ESCALA UTILIZADA	MÉDIA	AMPLITUDE	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
Preço	Valores anuais em R\$	16.230,27	17.722,80	15.810,00	6.920,65	43%
Exame Nacional de Cursos	A=5; B=4; C=3; D=2; E=1	5	0	5	0	0%
ACE Organização didático-	CMB=4; CB=3; CR=2; CI=1	4	0	4	0	0%

pedagógica						
ACE Corpo Docente	CMB=4; CB=3; CR=2;CI=1	3,75	1	4	0,46	12%
ACE Instalações	CMB=4; CB=3; CR=2; CI=1	3,87	1	4	0,35	9%
Índice de Titulação dos Docentes	(%Doutores* 2+%Mestres* 1)/2	0,58	0,69	0,55	0,22	38%
Valor de hora-aula dos docentes	Valores em R\$	61,02	71,44	61,50	22,85	37%

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme apontam os dados do Grupo 1, as Instituições a ele pertencentes são caracterizadas por terem valores de anuidades mais elevados (média de R\$ 16.230,27), porém com alta dispersão. Infere-se que os fatores principais que justificam a presença desses integrantes neste agrupamento são os resultados no Exame Nacional de Cursos, no qual todos os cursos pertencentes ao Grupo 1 obtiveram resultados máximos, assim como na Avaliação das Condições de Ensino – Condições Didático-Pedagógicas. Resultados máximos nas Avaliações das Condições de Ensino e do Corpo Docente podem ser apontados como características, apesar de não serem todos os cursos que apresentam resultados máximos. O índice de titulação dos docentes também conta com alta dispersão dentro do agrupamento.

Já o fator mais homogêneo do Grupo 2 (vide Tabela 4) é a Avaliação das Condições Didático-Pedagógicas – todos os componentes contam com avaliação máxima. Porém, os resultados da Avaliação das Condições de Ensino nas Dimensões Corpo Docente e Instalações estão próximas do segundo nível de qualidade (Condições Boas). Há grande dispersão quanto aos resultados do Exame Nacional de Curso (cursos com A e D no mesmo grupo). Os valores médios de hora-aula contam com dispersão considerável (coeficiente de variação de 25%) e média de R\$ 37,06. O mesmo coeficiente de variação é observado no índice de titulação dos docentes.

**Tabela 4** - Descrição das Variáveis do Grupo 2

VARIÁVEIS DO GRUPO 2	ESCALA UTILIZADA	MÉDIA	AMPLITUDE	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
Preço	Valores anuais em R\$	8.260,75	7.320,00	7.899,06	1.842,13	22%
Exame Nacional de Cursos	A=5; B=4; C=3; D=2; E=1	3,14	3	3	1	30%
ACE Organização didático-pedagógica	CMB=4; CB=3; CR=2; CI=1	4	0	4	0	0%
ACE Corpo Docente	CMB=4; CB=3; CR=2; CI=1	3	2	3	0,39	13%
ACE Instalações	CMB=4; CB=3; CR=2; CI=1	3,28	1	4	0,35	11%
Índice de Titulação Docentes	(%Doutores* 2+%Mestres* 1)/2	0,32	0,27	0,33	0,08	25%
Valor de hora-aula dos docentes	Valores em R\$	37,06	33,71	38,03	9,41	25%

Fonte: Elaborado pelos autores

O grupo 3 (vide Tabela 5) é composto por cursos cujo resultado no Exame Nacional de Cursos é baixo (cursos com C a E). Os fatores que claramente agrupam estes cursos são os resultados nas Avaliações das Condições de Ensino, Dimensões Organização Didático-Pedagógica e Corpo Docente, todos com avaliação no terceiro escalão de qualidade (Condições Boas). Já a Avaliação das Condições de Ensino, Dimensão Instalações, premia os componentes do agrupamento com resultados próximos ao máximo. O índice de titulação dos docentes conta com alta dispersão (32% de coeficiente de variação, média de 0,29), assim como o valor de hora-aula (21%, média de 34,59).

**Tabela 5 - Descrição das Variáveis do Grupo 3**

VARIÁVEIS DO GRUPO 3	ESCALA UTILIZADA	MÉDIA	AMPLITUDE	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
Preço	Valores anuais em R\$	7.203,70	3.624,00	6.744,00	1.211,67	17%
Exame Nacional de Cursos	A=5; B=4; C=3; D=2; E=1	2,35	2	2	1	27%
ACE Organização didático-pedagógica	CMB=4; CB=3; CR=2; CI=1	3	0	3	0	0%
ACE Corpo docente	CMB=4; CB=3; CR=2; CI=1	3	0	3	0	0%
ACE Instalações	CMB=4; CB=3; CR=2; CI=1	3,85	1	4	0,36	9%
Índice de Titulação Docentes	(%Doutores*2+ %Mestres*1)/2	0,29	0,29	0,3	0,09	32%
Valor de hora-aula dos docentes	Valores em R\$	34,59	20,42	31,99	7,31	21%

Fonte: Elaborado pelos autores

Os cursos *outliers* caracterizam-se por ter valores abaixo dos outros agrupamentos em todos as variáveis, à exceção do índice de titulação, a patamares próximos ao do Agrupamento 3.

Quanto à variável preço, percebe-se um patamar elevado nos cursos do Agrupamento 1, com média de R\$ 16.230,00, contra R\$ 8.260,75 dos integrantes do Grupo 2 e R\$ 7.203,70 dos integrantes do Grupo 3. A dispersão cai do Grupo 1 ao 3 (coeficiente de variação de 43%, 22% e 17%), sugerindo que o posicionamento mercadológico desses cursos são mais definidos no agrupamento 2 e 3.

Os resultados no Exame Nacional de Cursos demonstram que os cursos do Grupo 1 contêm os melhores resultados (todos com A), e os Grupos 2 e 3, generalizando, recebem os resultados B e C, respectivamente (há de considerar que a composição é relativamente dispersa, com coeficiente de variação de 30% e 27%, respectivamente).

Os conceitos obtidos na Avaliação das Condições de Ensino, Dimensão Organização Didático-Pedagógica, apresentam definições precisas sobre os componentes dos grupos: nos Grupos

1 e 2, todos têm avaliação máxima. No Grupo 3, todos têm avaliação no segundo escalão de qualidade.

Já quanto ao Corpo Docente, percebe-se nível menor de resultados que nas demais Dimensões das Avaliações das Condições de Ensino: o Grupo 1 conta com avaliação alta (média 3,75), contra as médias 3 dos Grupo 2 (coeficiente de variação de 13%) e Grupo 3 (todos têm conceito no segundo escalão de qualidade, Condições Boas).

Os resultados da Avaliação das Condições de Ensino, Dimensão Instalações, não seguem a tendência de resultados melhores do Grupo 1 ao Grupo 3: os integrantes dos Grupos 1 e 3 tendem a ter resultados excelentes (média de 3,87 e 3,85, respectivamente). No Grupo 2, os resultados são de 3,28.

A remuneração por hora-atividade dos integrantes do Grupo 1 é mais atrativa (média de R\$ 61,02). Os Grupos 2 e 3 contam com médias muito próximas (R\$ 37,06 e R\$ 34,59). A dispersão dos valores de remuneração é alta dentro dos grupos (38%, 25% e 32%), mas pode-se auferir novamente a relação de valores maiores para os integrantes do Grupo 1.

Por fim, os Índices de Titulação apresentados são de 0,58, 0,32 e 0,28 (médias). Apresenta-se grande diferença entre as médias do Grupo 1 com as dos Grupos 2 e 3, mantendo a média do Grupo 2 superior à do Grupo 3.

Há de se observar que não existe, no estudo, a inclusão de variáveis sobre impressões do público quanto ao posicionamento das instituições e dados financeiros que, conforme sugerido pela bibliografia, poderiam colaborar com a formação dos agrupamentos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui apresentado constatou, dentro de seus parâmetros de pesquisa, que o mercado de cursos de graduação em administração da cidade de São Paulo conta com 3 (três) grupos estratégicos distintos.

Dada as técnicas utilizadas nos trabalhos (e suas limitações), pode-se auferir o perfil dos componentes dos grupos propostos:

O Grupo 1 é composto por Cursos com ótimas avaliações do Ministério da Educação em todos os quesitos, praticam preços mais altos e remuneram melhor seus professores, estes mais titulados que os pertencentes aos demais agrupamentos;

O Grupo 2 é composto por Cursos com ótima avaliação do Ministério da Educação no quesito Organização Didático-Pedagógica, e avaliações boas nos quesitos Corpo Docente, Instalações e Exame Nacional de Cursos. Os preços praticados são consideravelmente mais baixos que os do agrupamento 1, assim como a remuneração dos professores e o índice de titulação dos docentes;

O Grupo 3 é composto por Cursos com avaliações regulares e ruins no quesito Exame Nacional de Cursos, com avaliação do Corpo Docente no mesmo nível do agrupamento (2), avaliação inferior aos Grupos 1 e 2 no quesito Organização Didático-Pedagógica e avaliação alta, no mesmo patamar do Grupo 1, no que se refere às Instalações.

A base de dados levantada sobre as instituições pode ser utilizada de diversas formas de acordo com o propósito da pesquisa a ser empregado. O propósito desta pesquisa foi o de apresentar os grupos estratégicos dos cursos de graduação em Administração da cidade de São Paulo, considerando, para isso, a inclusão de variáveis regulatórias do setor que representam as forças atuantes dos órgãos de regulação, na medida em que isso torna possível avaliar em que nível pode estar havendo o isomorfismo institucional coercitivo. Como pode ser constatado, de fato as instituições estão agrupadas em três grupos estratégicos, ainda que pese as forças regulatórias. Pode ser que dentro de cada grupo exista o isomorfismo mimético, mas seria necessário outro estudo para avaliar tal conjectura. São apresentadas, também, informações descritivas sobre as variáveis de todas as instituições pesquisadas.

Sugestões de avanço na pesquisa são: (1) realização de regressões entre as variáveis levantadas, com possibilidade de constatação de correlação e causalidade dos aspectos indicados; (2) inclusão de variáveis adicionais no sentido de definir de forma mais aperfeiçoadas os agrupamentos estratégicos; (3) replicação da pesquisa em outras delimitações regionais para possibilitar comparação entre as diversas delimitações geográficas.

Faz-se importante ressaltar que a presente pesquisa conta com algumas limitações: (1) não foi possível levantar dados de todos os cursos da cidade: (a) pela indisposição de algumas instituições em fornecer dados e (b) pela ausência de informações no sítio do Ministério da Educação; (2) a variável Anuidade, informada pelas Instituições, são, na prática, inferiores: não foi possível calcular o valor praticado em cada instituição, uma vez que é divulgado que existe desconto, mas não de quanto é; e (3) os valores de hora-aula (remuneração dos professores) podem sofrer variações de acordo com o plano de carreira de cada instituição, assim como com a contratação de professores em período integral.

Este artigo espera colaborar com o estudo de grupos estratégicos, principalmente para aquelas necessidades de análise em que o setor a ser analisado encontra-se sob forte aparato

regulatório, pois a proposta de redimensionamento proposto das variáveis consideradas para desenho do mapa restringe as premissas adotadas por outros autores que abordaram o tema.

## REFERÊNCIAS

- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Nova Jersey: Pearson.
- Baum, J. A. C., & Singh, J. V. (1994). Organizational niches and the dynamics of organizational mortality. *American Journal of Sociology*, 100, 346-380.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. (7a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Cooper, C. L. & Argyris, C. (Org.). (2003). *Dicionário Enciclopédico de Administração*. São Paulo: Atlas.
- Cool, K. O., & Schendel, D. (1987, September). Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982. *Management Science*, 33 (9), 1102-1124.
- Conselho Regional de Administração de São Paulo (2006). Recuperado em 11 junho de 2006, de <http://www.crasp.br>.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983, April). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dranove, D., Peteraf, M., & Shanley, M. (1998, November). Do strategic groups exist? an economic framework for analysis. *Strategic Management Journal*, 19 (11), 1029-1045.
- Fiegenbaum, A., Sudharshan, D. & Thomas, H. (1990, March). Strategic time periods and strategic groups research: concepts and an empirical example. *Journal of Management Studies*, 27 (2), 133-148.
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskinsson, R. E. (2005). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thompson Lerning.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2006). Recuperado em janeiro de 2006, de <http://www.inep.gov.br>.
- Malhorta, N. K. (2001). Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada (3a Ed). Porto Alegre: Bookman.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Peteraf, M., & Shanley, M. (1997, January). Getting to know you: a theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, 18 (1), 165-186.

Roger, R. K., & Huff, A. S. (1993, February). Strategic Groups: a cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14 (2), 103-123.

Souza, C. C. M. (2005). *Fatores de qualidade percebidos pelos discentes de cursos de administração de empresas: um estudo sobre as relações da causalidade através do modelo da modelagem de equações estruturais*. Dissertação de Mestrado do Centro Universitário FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences. (2003) Base 12.0 User's Guide. Chicago: SPSS.

## APÊNDICE A – Base de Dados Completa

CÓDIGO IES	PREÇO ANUAL	BOLSA? (1,00 = SIM)	RESULTADO NO ÚLTIMO ENC	ACE-ODP	ACE-CD	ACE-INSTALAÇÕES	GUIA DO ESTUDANTE 2006	TEMPO DE EXISTÊNCIA	REGIME
1	10465,00	1,00	A	CMB	CB	CMB	3 estr	40	semestral
2	6840	1,00	D	CB	CB	CB		35	semestral
3	7584,00	1,00	D	CB	CB	CB		36	semestral
4	7572,00	1,00	C	CB	CMB	CMB		38	semestral
5	12792,00	2,00	A	CB	CB	CMB	4 estr	44	anual
6	8457,60	1,00	D	CMB	CB	CMB		35	semestral
7	5808,00	1,00	D	CMB	CB	CMB		34	semestral
8	6360,00	1,00	C	CMB	CB	CMB		36	semestral
9	6528,00	1,00	B	CMB	CB	CMB		30	semestral
10	7020,00	1,00	B	CMB	CB	CMB		54	anual
11	22080,00	2,00	A	CMB	CMB	CMB	5 estr	43	semestral
12	19620,00	não	A	CMB	CB	CMB	5 estr	31	semestral
13	7782,12	sim	C	CB	CR	CB		8	semestral
14	23400,00	sim	A	CMB	CMB	CMB	4 estr	34	semestral
15	5820,00	não	C	CR	CR	CB		34	semestral
16	24600,00	não	A	CMB	CMB	CMB	5 estr	8	semestral
17	5760,00	sim	D	CB	CR	CR		34	semestral
18	6110,00	sim	D	CMB	CB	CB		8	semestral
19	7430,40	sim	C	CMB	CB	CMB	3 estr	6	semestral
20	8040,00	sim	C	CMB	CB	CMB		7	semestral
21	8470,42	sim	C	CB	CB	CB		20	semestral
22	6144,00	sim	B	CB	CB	CMB		14	anual
23	6216,00	sim	D	CMB	CB	CMB		7	semestral
24	5472,00	sim	D	CB	CB	CB		6	semestral
25	8016,00	sim	C	CB	CB	CB		40	anual
26	7584,00	sim	C	CB	CB	CB	3 estr	35	semestral
27	10800,00	sim	A	CMB	CMB	CB	4 estr	60	semestral
28	9432,00	não	C	CMB	CB	CMB		34	semestral
29	6480,00	sim	E	CMB	CB	CMB		18	semestral
30	6048,00	sim	D	CMB	CB	CB		17	semestral
31	9313,92	sim	C	CMB	CB	CMB		13	semestral
32	8892,60	sim	C	CB	CB	CB		36	semestral
33	12000	não	A	CMB	CMB	CMB	5 estr	72	semestral
34	6291,60	sim	C	CR	CB	CMB		14	semestral
35	10379,40	sim	C	CB	CB	CB		18	semestral
36	9902,04	sim	A	CB	CB	CB	3 estr	54	semestral
37	7608,00	sim	C	CMB	CB	CMB		17	anual
38	8220,00	sim	C	CB	CB	CMB		34	semestral
39	6877,2	sim	A	CB	CB	CB	3 estr	12	semestral

Grupos Estratégicos: Um Estudo dos Cursos de Graduação em Administração na Cidade de São Paulo

CÓDIGO IES	CARGA-HORÁRIA (2003)	FORMADOS (2003)	TOTAL DE CAMPI DO CURSO	CATEGORIA ADMINISTRATIVA	CAMPUS DA IES NA CIDADE	TOTAL DE PROFESSORES NO CURSO
1	3060	158	1	Centro Univ	2	104
2	3200	109	2	Centro Univ	2	28
3	2880	114	1	Centro Univ	1	27
4	3180	188	1	Centro Univ	2	45
5	3000	66	1	Centro Univ	2	25
6	3100	318	1	Centro Univ	1	70
7	3252	927	1	Centro Univ	3	322
8	3020	529	1	Centro Univ	2	123
9	3420	100	1	Centro Univ	1	42
10	3500	23	1	Centro Univ	2	37
11	3636	364	1	Faculdade	1	202
12	3000	239	1	Faculdade	2	115
13	3312	40	1	Faculdade	1	31
14	3000	462	1	Faculdade	1	132
15	2720	107	1	Faculdade	1	40
16	3280	70	1	Faculdade	1	37
17	3200	120	1	Faculdade	2	30
18	3260	81	1	Centro Univ	1	27
19	3200	100	1	Faculdade	1	50
20	3180	83	1	Faculdade	3	15
21	3200	265	1	Faculdade	1	44
22	3555	166	1	Faculdade	1	45
23	3500	85	1	Faculdade	2	56
24	3500	46	1	Faculdade	1	23
25	3100	211	1	Faculdade	2	60
26	3180	49	1	Centro Univ	6	34
27	3360	428	1	Univ	1	137
28	3220	231	1	Univ	4	83
29	3040	170	1	Univ	8	55
30	3240	323	1	Univ	7	59
31	3040	236	1	Univ	3	46
32	3252	99	1	Univ	3	53
33	3480	192	1	Univ	1	70
34	3200	267	1	Univ	3	56
35	3180	1047	1	Univ	13	220
36	3510	962	1	Univ	1	153
37	3640	424	1	Univ	1	66
38	3126	196	1	Univ	2	48
39	3040	32	1	Faculdade	1	19

CÓDIGO IES	% DOUTORES	% MESTRES	% ESPECIALISTAS	% GRADUADOS	HORA-AULA MÉDIA	ÍNDICE CORPO DOCENTE (2003)
1	13,50%	54,80%	6,70%	25,00%	63,00	40,90%
2	7,10%	32,10%	21,40%	39,30%	37,53	23,15%
3	0,00%	51,90%	44,40%	3,70%	31,09	25,95%
4	11,10%	22,20%	53,30%	13,30%	33,40	22,20%
5	20,00%	52,00%	12,00%	16,00%	48,38	46,00%
6	4,30%	42,90%	22,90%	30,00%	41,00	25,75%
7	4,70%	45,30%	48,40%	1,60%	29,00	27,35%
8	2,40%	22,00%	64,20%	11,40%	29,11	13,40%
9	9,50%	61,90%	21,40%	7,10%	29,09	40,45%
10	13,50%	56,80%	24,30%	5,40%	46,30	41,90%
11	60,90%	30,20%	2,50%	6,40%	102,00	76,00%
12	18,30%	43,50%	13,90%	24,30%	69,42	40,05%
13	3,20%	74,20%	19,40%	3,20%	31,42	40,30%
14	12,90%	37,10%	42,40%	7,60%	46,16	31,45%
15	5,00%	17,50%	77,50%	0,00%	36,56	13,75%
16	32,40%	64,90%	2,70%	0,00%	77,78	64,85%
17	0,00%	26,70%	33,30%	40,00%	22,44	13,35%
18	0,00%	25,90%	55,60%	18,50%	25,88	12,95%
19	10,00%	56,00%	18,00%	16,00%	40,37	38,00%
20	0,00%	73,30%	26,70%	0,00%	44,04	36,65%
21	4,50%	63,60%	31,80%	0,00%	42,10	36,30%
22	8,90%	64,40%	13,30%	13,30%	45,63	41,10%
23	3,60%	53,60%	30,40%	12,50%	34,58	30,40%
24	21,70%	43,50%	30,40%	4,30%	49,40	43,45%
25	1,70%	58,30%	16,70%	23,30%	42,38	30,85%
26	2,90%	32,40%	38,20%	26,50%	38,54	19,10%
27	22,60%	56,90%	19,70%	0,70%	60,00	51,05%
28	6,00%	49,40%	26,50%	18,10%	32,87	30,70%
29	3,60%	52,70%	32,70%	10,90%	26,95	29,95%
30	1,70%	35,60%	55,90%	6,80%	31,11	19,50%
31	2,20%	45,70%	34,80%	17,40%	29,03	25,05%
32	7,50%	34,00%	39,60%	18,90%	24,24	24,50%
33	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	30,56	100,00%
34	32,10%	57,10%	10,70%	0,00%	31,76	60,65%
35	1,80%	51,40%	29,50%	17,30%	15,69	27,50%
36	11,10%	52,90%	15,00%	20,90%	43,23	37,55%
37	3,00%	65,20%	28,80%	3,00%	45,00	35,60%
38	14,60%	50,00%	33,30%	2,10%	35,90	39,60%
39	26,30%	68,40%	5,30%	0,00%	39,31	60,50%

---

**Recebido: 06/04/2009**

**Aprovado: 04/06/2009**