

Análise do perfil estratégico de uma instituição de ensino superior privada: um estudo de caracterização do ambiente competitivo

*Analysis of a strategic profile of a private college:
a study of the characterization of the competitive atmosphere*



Jeanderson Caíque Ribeiro Borba

Graduando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM).
e-mail: jeandersonborba@unipam.edu.br

Célio Adriano Lopes

Mestre em Administração e Professor do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM).
e-mail: celio@unipam.edu.br

RESUMO: Entre a década de 1990 e o início do século XXI, o setor de educação superior no Brasil sofreu grandes transformações, principalmente no que diz respeito às Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, as quais passaram a absorver um maior número de alunos matriculados (SÉCCA; LEAL, 2009). Com isso, essas instituições têm enfrentado um gradativo aumento da competitividade e constantes desafios no contexto global, provocados por mudanças no ambiente. Nessa perspectiva, analisou-se o perfil estratégico de uma instituição de ensino superior privada, localizada em Patos de Minas, a qual atua na região do Triângulo Mineiro, competindo por alunos e visando o crescimento de seu *market share*. A referida análise, sob a ótica organizacional, pode tornar-se insumo para promover a vantagem competitiva, identificar as forças que dirigem a concorrência, determinar o modo com que irá se desenvolver e a maneira de posicionar-se no mercado para competir em longo prazo.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia. Ambiente competitivo. Ensino superior privado.

ABSTRACT: Between the 1990s and the beginning of the 21st century, the Brazilian college education sector underwent major transformations, especially in the case of private colleges, which began to absorb a larger number of students enrolled (SÉCCA, LEAL, 2009). As a result, these institutions have faced a gradual increase in competitiveness and constant challenges in the global context caused by changes in the environment. In this perspective, the present paper analyzed the strategic profile of a private college, located in Patos de Minas, and operating in the region of Triângulo Mineiro, competing for students and aiming to increase its market share. Such an analysis, from an organizational perspective, can

become an input to promote competitive advantage, identify the forces driving the competition, determine how it will develop and how to position itself in the market to compete in the long run.

KEYWORDS: Strategy. Competitive environment. Private college.

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, o setor de educação superior no Brasil sofreu grandes transformações, principalmente no que diz respeito às Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, as quais passaram a absorver um maior número de alunos matriculados (SÉCCA; LEAL, 2009). Com isso, essas instituições, à luz de outras organizações, têm enfrentado um gradativo aumento da competitividade e constantes desafios no contexto global, provocados por mudanças no ambiente.

Esse ambiente, composto por cenários políticos, econômicos, sociais e culturais está cada vez mais exigente e dinâmico. Isso tem feito com que as IES privadas se lancem em busca de um planejamento estratégico que lhes permita uma melhor definição de objetivos, metas e condições de alavancarem suas vantagens competitivas (PORTER, 2004). Posto isso, os estudos sobre estratégia, que até então eram utilizados sobretudo nos campos militares, passaram a ocupar uma posição de destaque no contexto organizacional.

De acordo com o Censo da Educação Superior de 2016, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 87,7% das instituições de ensino superior são privadas. A pesquisa aponta que, no mesmo ano, aproximadamente 3 milhões de alunos ingressaram em cursos de graduação e que, desse total, 82,3% foram em instituições privadas (INEP, 2016). Esse aumento no número de matrículas, nos últimos anos, instiga o estudo sobre as mudanças que vêm ocorrendo no cenário da educação superior do país.

Independentemente do setor de atuação, a estratégia é de suma importância, afinal, trata-se de um elo entre o ambiente interno das organizações, formado por aspectos organizacionais, financeiro, de marketing e vendas, de pessoal e de produção; e o ambiente externo, composto por aspectos sociais, econômicos, políticos, internacionais, de mão de obra, de concorrência, de clientes e de fornecedores. As estratégias estabelecidas pelas organizações, com a intenção de se anteciparem às mudanças no mercado, assumem papel central à sobrevivência e ao sucesso de sua gestão, uma vez que são responsáveis por orientar os rumos do negócio e promover a articulação adequada das atividades organizacionais em seu ambiente de atuação.

No âmbito das mudanças no ambiente das instituições de ensino superior privadas, o conhecimento e a análise do processo estratégico tornam-se extremamente relevantes. Assim, essas instituições podem avançar no desenvolvimento

organizacional e ter à disposição informações relevantes para a tomada de decisão as quais lhes permitirão adotar medidas de intervenção, de adaptação ou de redirecionamentos de ações, caso necessário.

Nessa perspectiva, este trabalho tem como objetivo analisar o perfil estratégico de uma instituição de ensino superior privada, aqui denominada como Instituição A, localizada em Patos de Minas, atuando na região do Triângulo Mineiro, competindo por alunos e visando o crescimento de seu *market share*¹. A referida análise, sob a ótica organizacional, pode tornar-se insumo para promover a vantagem competitiva, identificar as forças que dirigem a concorrência, determinar o modo como irá se desenvolver e a maneira de posicionar-se no mercado para competir a longo prazo.

2. METODOLOGIA

Do ponto de vista da abordagem, o presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, pois, segundo Silva e Menezes (2005), há uma relação dinâmica entre o mundo real e o objeto em estudo, não podendo ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição dos significados deram-se indutivamente, ou seja, sem o uso de métodos e dados estatísticos, embora estes sejam empregados na análise do mercado de ensino superior brasileiro (em nível de graduação). Tal pesquisa é descritiva, pois parte da observação sistemática de determinado fenômeno, sendo o processo e seu significado os focos principais da abordagem.

No que se refere à natureza, consiste em uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto aos objetivos, o presente trabalho classifica-se como uma pesquisa exploratória, pois, de acordo com Gil (2007), proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses por meio de pesquisas bibliográficas, levantamento de dados e estudos de caso.

Com relação aos procedimentos, configura-se como um estudo de caso, pois envolve o estudo profundo de um objeto de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, com vistas a tentar esclarecer uma decisão, ou um conjunto de decisões, seus motivos, implementações e resultados (YIN, 2001).

Dessa forma, a metodologia utilizada para elaboração deste trabalho compreende as seguintes etapas:

1. Pesquisa bibliográfica, a partir de consultas, organização e seleção de tópicos já publicados sobre o tema em questão.

¹ É o termo que designa a participação de uma determinada empresa no mercado em que ela está inserida. Também é chamado de quota de mercado, fatia de mercado, porção de mercado, participação no mercado, entre outros termos.

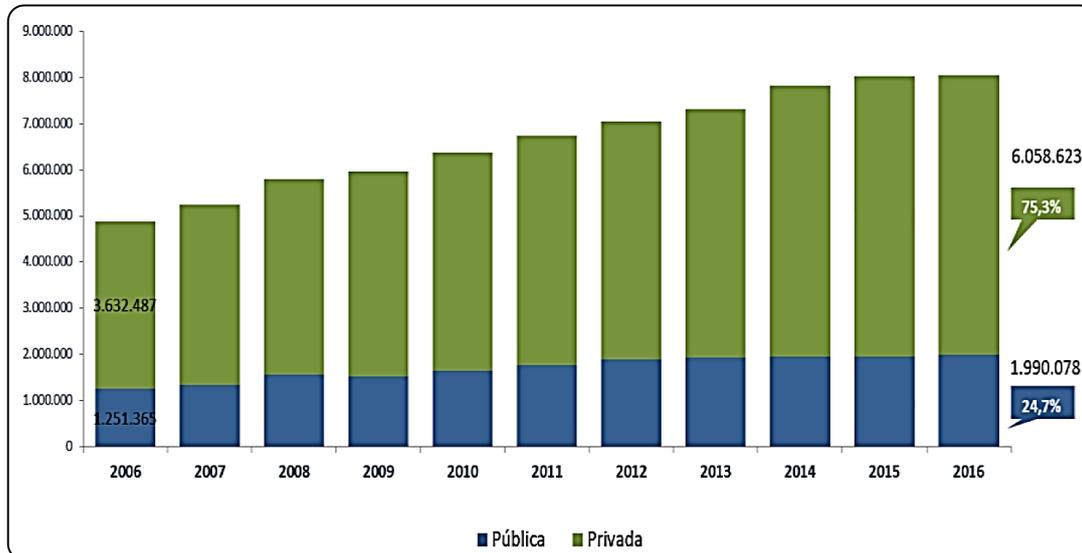
2. Coleta de informações acerca do setor de ensino superior no Brasil, utilizando fontes de instituições governamentais (MEC, INEP, BNDES, entre outras);
3. Análise estrutural do setor, do posicionamento competitivo e das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Instituição A.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. O SETOR DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

De 2006 a 2016, entre as mais importantes mudanças que marcaram a evolução do setor, destaca-se o crescimento acentuado de alunos matriculados, de 4,88 milhões, em 2006, para 8,04 milhões, em 2016, o que significa um incremento de 64,8%. Quando se comparam os anos de 2006 a 2016 (Gráfico 1), observa-se um aumento no número de matrículas de 66,8% na rede privada e de 59,0% na rede pública. O mesmo gráfico aponta que, em 2016, as IES privadas tiveram uma participação de 75,3% (6.058.623) no total de matrículas de graduação, enquanto a rede pública participou com 24,7% (1.990.078).

GRÁFICO 1. Número de matrículas em cursos de graduação



Fonte: INEP (2016).

Algumas hipóteses para os fatores condicionantes desse aumento da demanda por ensino superior, mostrado no Gráfico 1, são apresentadas a seguir:

- a) Aumento da população jovem adulta;
- b) Exigências do mercado de trabalho e aumento dos requisitos de capacitação;

- c) Aumento do número de concluintes do ensino médio;
- d) Maior disponibilidade de financiamento estudantil e bolsas de estudo;
- e) Políticas de privatizações e desregulamentação.

3.2. O SETOR DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO TRIÂNGULO MINEIRO

O mercado de ensino superior da região do Triângulo Mineiro é bastante pulverizado, e seus principais *players*² são os seguintes (Tabela 1):

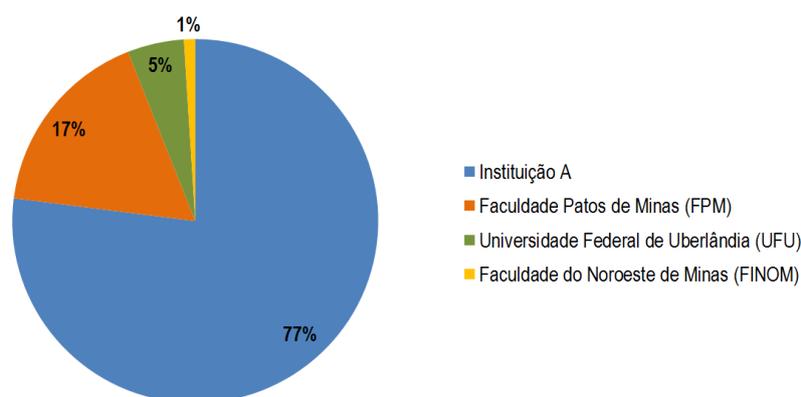
TABELA 1. *Players* do setor educacional privado do Triângulo Mineiro

Instituição	Sigla	Localidade
Centro Universitário do Cerrado-Patrocínio	UNICERP	Patrocínio
Centro Universitário do Planalto de Araxá	UNIARAXÁ	Araxá
Centro Universitário do Triângulo	UNITRI	Uberlândia
Faculdade Cidade de Patos de Minas	FPM	Patos de Minas
Universidade de Uberaba	UNIUBE	Uberaba
Instituição A	-	Patos de Minas

Fonte: Elaboração própria

Dando ênfase na localidade de abrangência da Instituição A, levantou-se como seus concorrentes diretos as seguintes IES e seus percentuais de participação no mercado de ensino superior local em 2016 (Gráfico 2):

GRÁFICO 2. IES e participação de mercado na localidade de abrangência



Fonte: Elaboração própria

² *Players* de mercado são grupos e organizações que dividem sua expertise em um mercado crescente localizado em uma região não tão visada pelo mercado, mas que possuem um grande potencial lucrativo.

Essas instituições têm como principais características mensalidades mais baixas e um alto número de alunos. Normalmente, elas têm como meta prover qualificação para o mercado de trabalho e atender às expectativas de ascensão profissional e social de seus discentes. Oferecem cursos de graduação nas mais diversas áreas e podem ajustar o seu portfólio à demanda.

Os alunos predominantes dessas instituições tendem a ser jovens que normalmente ingressaram no ensino superior logo após a formação no ensino médio e que estudam, sobretudo, no período da noite e realizam outras atividades no período do dia. Além disso, pertencem principalmente à classe B³, mas também há alunos das classes A e C.

3.3. ANÁLISE ESTRUTURAL DA INSTITUIÇÃO SOB A ÓTICA DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, o aspecto principal do ambiente organizacional é o setor ou os setores em que ela compete. A estrutura setorial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Vale citar que, para Porter (2004, p. 34), a definição de setor é

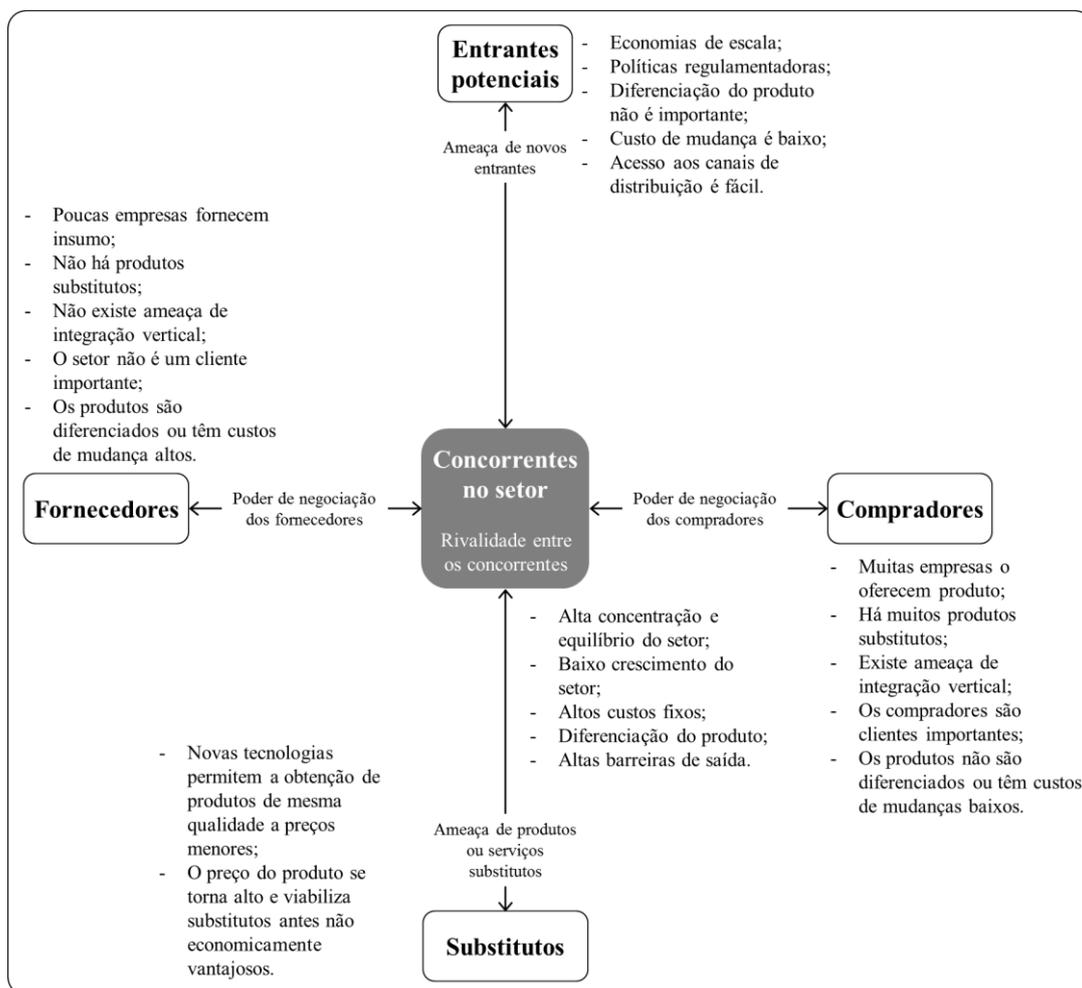
meramente uma escolha de onde fixar a linha entre os concorrentes existentes e os produtos substitutos, entre as empresas existentes e as que podem vir a entrar no setor e entre as empresas existentes e os fornecedores e compradores.

A intensidade da concorrência em um setor tem raízes em sua estrutura econômica básica, indo além do comportamento dos atuais concorrentes (PORTER, 2004). Para o autor, o grau da concorrência em um setor depende de cinco forças competitivas básicas (Figura 1).

Conforme mostra a Figura 1, na página seguinte, as forças competitivas incluem o risco de novos concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, o risco de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre os concorrentes. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as peculiaridades de cada uma dessas forças explicam por que as organizações adotam determinada estratégia. Segundo eles, se o poder de negociação dos fornecedores é alto, uma empresa pode seguir uma estratégia de integração vertical para trás, em outras palavras, fornecer para si mesma.

³ Considerando a classificação da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisas (ABEP).

FIGURA 1. Forças competitivas que dirigem a concorrência no setor econômico



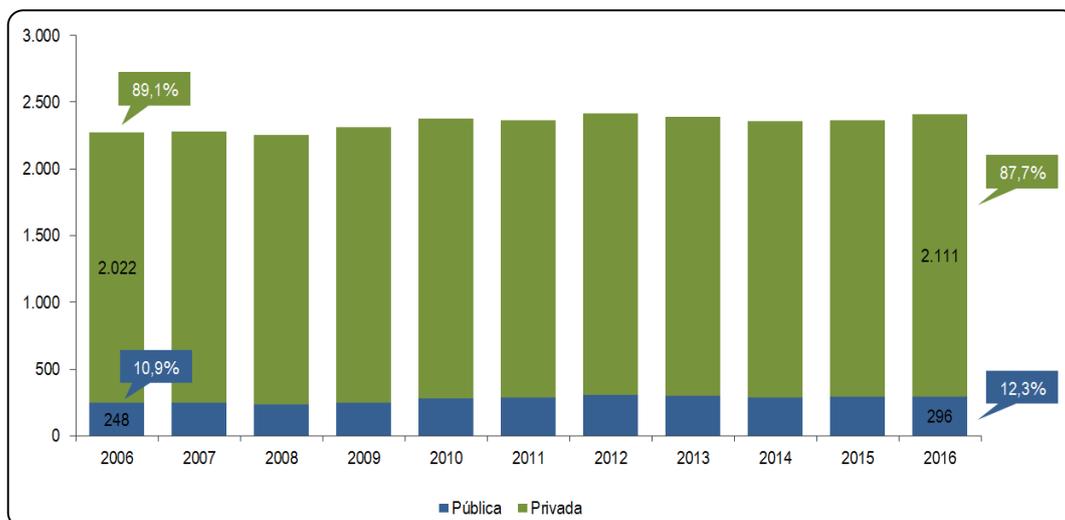
Fonte: Adaptado de Porter (2004) *apud* Sécca e Leal (2009).

Nos itens seguintes, analisaram-se essas forças relacionadas à instituição em estudo e à região em que ela atua.

3.3.1. Concorrentes no setor

O crescimento do setor, que já foi muito alto, está se estabilizando. Pelo gráfico abaixo (Gráfico 3), observa-se que, de 2006 a 2016, o número de IES manteve o mesmo ritmo de crescimento. Assim, essas IES vêm enfrentando maior concorrência por alunos do que estavam habituadas anteriormente. O mercado é bastante pulverizado, não há concorrentes com grande escala, e os demais não são capazes de influenciar o mercado regional.

GRÁFICO 3. Evolução do número de IES



Fonte: Elaboração própria com dados do INEP

Outro fator importante das IES privadas são seus custos fixos elevados. Uma vez construídas as instalações e pagos os funcionários, o custo variável por aluno é pequeno em relação ao fixo. Nesse caso, se uma IES se encontrar em dificuldades, a tendência é baixar os preços para captar mais alunos e diluir os custos fixos.

Considerando esses fatores, a rivalidade entre os concorrentes no setor da Instituição A pode ser classificada como alta, o número de *players* na região é relevante (Tabela 1 e Gráfico 2), há equilíbrio entre os principais competidores, a taxa de crescimento de mercado diminuiu e há barreiras de saída significativas.

3.3.2. Entrantes potenciais

Pode-se identificar como entrantes potenciais no setor instituições que atuam em outros níveis de ensino e que podem vir a abrir polos já com marca forte associada, como a Faculdade Pitágoras, que faz parte de uma rede de colégios de mesmo nome, e instituições de massa, como a Universidade Estácio de Sá, a Universidade Paulista (UNIP) e a Anhanguera Educacional.

Além disso, ainda é possível criar uma pequena IES com investimento relativamente baixo, especialmente em cursos tradicionais e de grande demanda como Administração e Direito. Porém, o sucesso dessas pequenas IES dependerá das condições de oferta e demanda do mercado regional.

Com base nisso, a ameaça de novos entrantes no setor da Instituição A pode ser considerada média. Por um lado, a diferenciação pela marca e pela qualidade do serviço é uma forma importante de proteção da IES já estabelecida. Por outro, há também barreiras legais que restringem a flexibilidade de portfólio de cursos

de novos entrantes. Contudo, é possível ingressar no setor sem grande capital e com pequena escala.

3.3.3. Compradores

Os principais compradores ou clientes das IES são os alunos. Estes costumam analisar fatores como a localização, o preço, o portfólio de cursos, a qualidade do corpo docente, a imagem da IES, as instalações, além de levarem em consideração suas próprias ambições no mercado de trabalho.

Na tabela a seguir (Tabela 2), foram listadas algumas hipóteses sobre as dimensões do poder de negociação dos compradores:

TABELA 2. Dimensões do poder de negociação dos compradores

Poder dos compradores	Ocasião
Alto	Os compradores são em número pequeno.
Médio	Os compradores são em número muito grande e dispersos (diversidade regional, muitas opções de ofertantes, entre outros).
Alto	Existem muitos produtos substitutos.
Baixo	Existem poucos produtos substitutos.
Alto	Os custos de mudanças são baixos.
Baixo	Os custos de mudanças são significativos (transferência de créditos, adiamento de formatura, adaptações de matriz curricular, entre outros).
Alto	Os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados.
Médio	Há diferenças entre os segmentos de concorrentes.

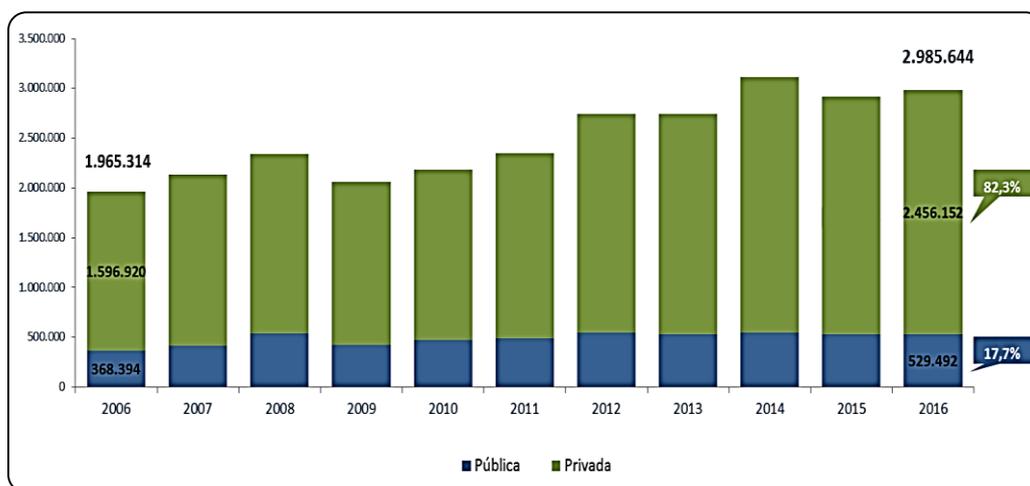
Fonte: Elaboração própria

Tendo como base a Tabela 2, considerou-se como médio o poder de negociação dos compradores da Instituição A, pois ela conta com um corpo discente de mais de 10 mil alunos, todavia, o número de IES privadas na região que competem pela preferência do aluno é considerável e, uma vez escolhida a IES, há barreiras de saída, e o aluno encontra dificuldade para se organizar academicamente e financeiramente.

No entanto, o número de ingressantes no ensino superior privado continua aumentando. Em 2016, mais de 3 milhões de alunos ingressaram no ensino superior e, desse total, 82,3% foram em instituições privadas (Gráfico 4).

De acordo com o Gráfico 4 (na página seguinte), na variação ocorrida no período compreendido entre 2006 e 2016, a rede privada se destaca com o crescimento de 53,8%, enquanto a rede pública cresceu 43,7% no mesmo período.

GRÁFICO 4. Número de ingressos em cursos de graduação



Fonte: INEP (2016)

3.3.4. Fornecedores

As IES têm como principal fornecedor o seu corpo docente. A qualidade percebida das IES está relacionada em grande parte à qualificação desses docentes. Além disso, o corpo técnico-administrativo e as empresas terceirizadas dessas instituições também podem ser vistos como fornecedores.

Na tabela a seguir (Tabela 3), analisaram-se algumas hipóteses acerca do poder de negociação do principal fornecedor das IES:

TABELA 3. Dimensões do poder de negociação dos fornecedores

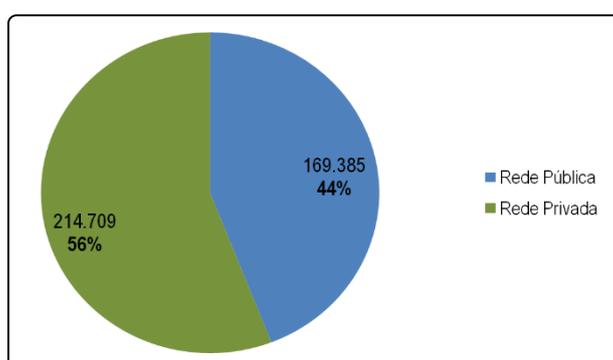
Poder dos fornecedores	Ocasião
Alto	Os fornecedores são em número pequeno (dificuldade em conseguir fornecedores).
Médio	Os fornecedores são em número grande (especialistas, mestres e doutores).
Alto	Sua contribuição é importante para a qualidade do produto final (educação) e sua titulação é levada em conta no cálculo do Índice Geral de Cursos (IGC) das instituições.
Alto	Quando o setor não é um cliente importante.
Médio	Quando o setor é um cliente importante.
Alto	Os produtos dos fornecedores são diferenciados ou têm custos de mudanças.
Médio	Não podem fazer muita diferença na IES.

Fonte: Elaboração própria

À luz das informações da Tabela 3, classificou-se como médio o poder de negociação dos fornecedores da Instituição A, visto que a mesma dispõe de mais de 442 professores em seu corpo docente, com titulações que variam entre especialistas, mestres e doutores. Porém, no interior do Estado, o poder de negociação dos professores tende a ser maior, pois é mais difícil encontrar profissionais qualificados que nos grandes centros.

De acordo com o Censo da Educação Superior, em 2016 havia 384.094 docentes em exercício na educação superior no Brasil. Desse total, aproximadamente 56% tinham vínculo com IES privadas e 44% com IES públicas (Gráfico 5):

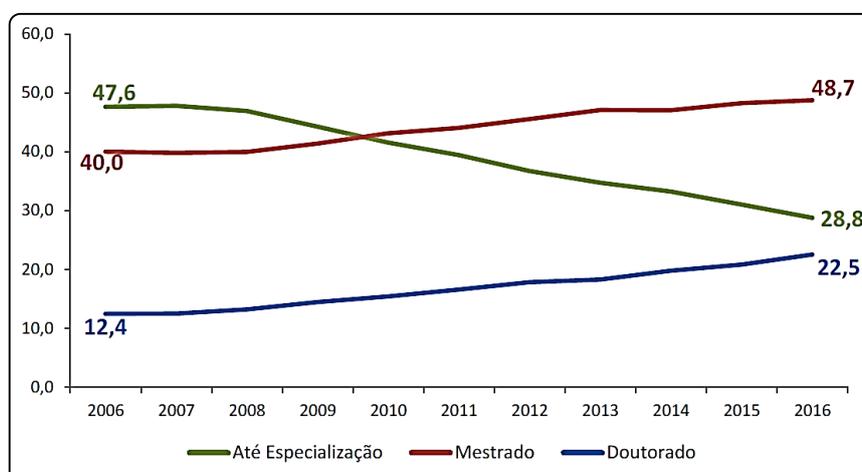
GRÁFICO 5. Número de docentes na educação superior em 2016



Fonte: Elaboração própria com dados do INEP

Ademais, os professores determinam a qualidade do produto fornecido pelas IES, e os docentes com mestrado e doutorado continuam aumentando sua participação. Essa tendência pode ser observada desde 2006 na rede privada (Gráfico 6):

GRÁFICO 6. Participação percentual de docentes na educação superior privada



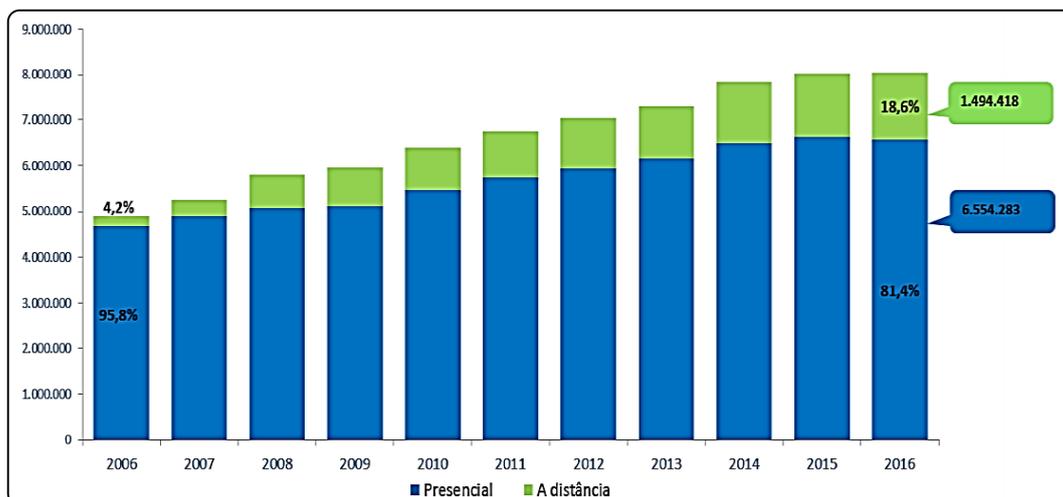
Fonte: INEP (2016)

3.3.5. Substitutos

Neste trabalho, foram considerados como substitutos dos produtos oferecidos pela IES em estudo os seguintes:

- *Cursos de educação profissional*: em crescimento no país, permitem que o aluno ingresse mais rapidamente no mercado de trabalho. São exemplos de instituições que oferecem esses cursos em Patos de Minas e região o Sistema S⁴, o Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) e as escolas privadas profissionalizantes;
- *Educação a Distância (EaD)*: o número de matrículas na modalidade de EaD continua crescendo (Gráfico 7), atingido quase 1,5 milhão em 2016, o que representa 18,6% de participação do total de matrículas da educação superior.

GRÁFICO 7. Número de matrículas em cursos de graduação



Fonte: INEP (2016)

De acordo com o Gráfico 7, a participação da modalidade a distância em 2006 era de 4,2% do total de matrículas em cursos de graduação e aumentou sua participação em 2016 para 18,6%. Além disso, algumas IES já atuam na modalidade de EaD em Patos de Minas e região, como a Universidade de Santo Amaro (UNISA),

⁴ Conforme página do Senado (<https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>), é o termo que define o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares. Fazem parte do sistema S: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Serviço Social do Comércio (SESC); Serviço Social da Indústria (SESI); e Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (SENAC). Existem ainda os seguintes: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP); e Serviço Social de Transporte (SEST).

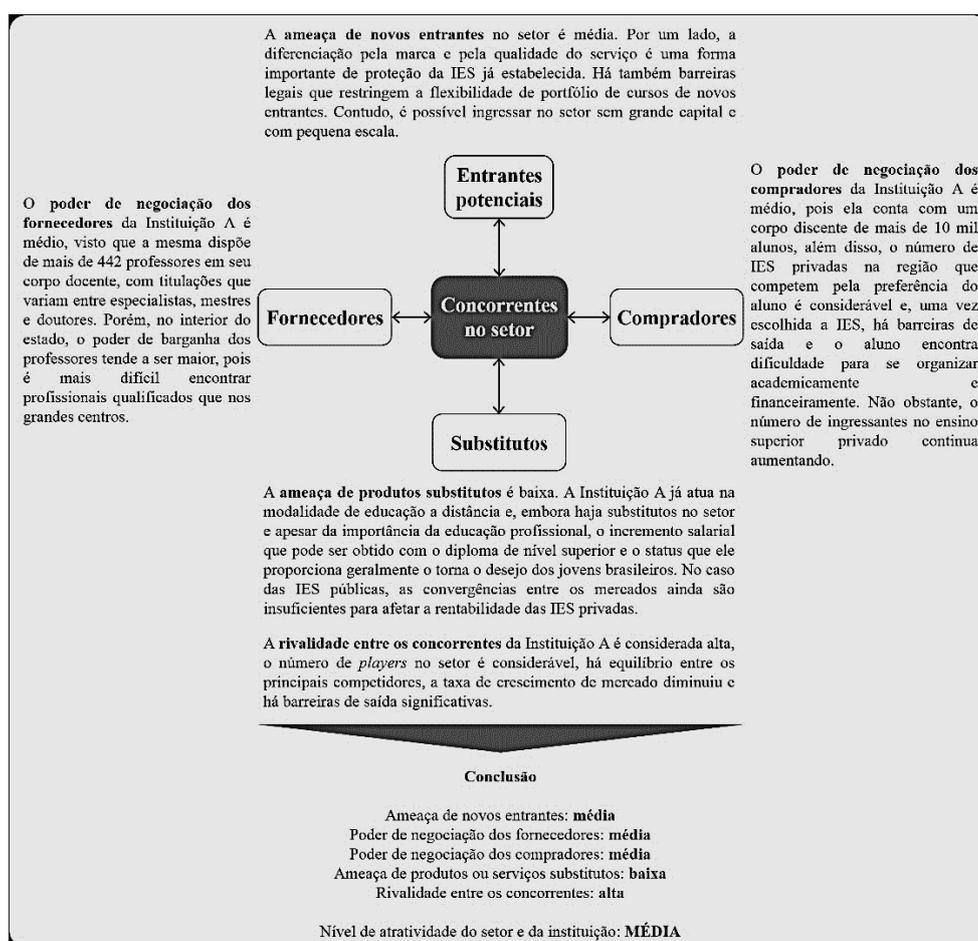
a Universidade Cruzeiro do Sul, a Anhanguera Educacional e a Universidade Paulista (UNIP).

- *IES públicas*: os cursos das IES públicas podem ser caracterizados como substitutos das privadas quando a abertura de novos *campi* coloca essas instituições em posição de capturar parte da demanda atendida pelas IES privadas e em cursos que não são muito concorridos nos vestibulares. A citar como exemplo, o *campus* da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), em Patos de Minas, e o *campus* da Universidade Federal de Viçosa (UFV), em Rio Paranaíba.

Baseando-se no exposto, a ameaça de substitutos no setor pode ser classificada como baixa. A Instituição A já atua na modalidade de educação a distância e, apesar da importância dos cursos profissionalizantes, o incremento salarial que pode ser obtido com o diploma de nível superior e o *status* que ele proporciona geralmente tornam-se o desejo dos jovens brasileiros.

No caso das IES públicas, as convergências entre os mercados ainda são insuficientes para afetar a rentabilidade da IES foco deste trabalho.

FIGURA 2. Síntese das cinco forças de Porter aplicada à instituição



Fonte: Elaboração própria

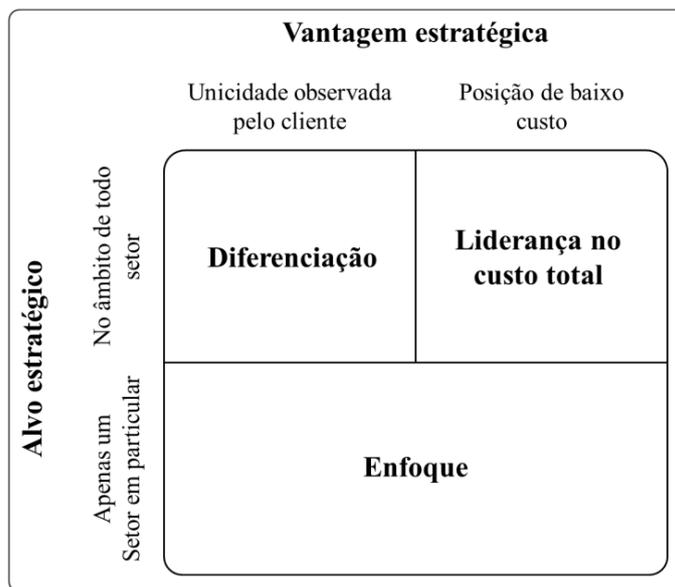
A figura a seguir (Figura 2) mostra o modelo das Cinco Forças de Porter aplicado à Instituição A. Para se chegar à atratividade do setor e, conseqüentemente, da instituição, foram consideradas as intensidades das forças de cada item do modelo em uma escala que varia de alta, média e baixa.

3.4. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA INSTITUIÇÃO

Uma das questões centrais em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro de seu setor. É esse posicionamento que determina se a rentabilidade está abaixo ou acima da média do setor em que ela compete.

Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em relação à concorrência, para Porter (2004), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que ela pode ter: baixo custo ou diferenciação. Esses dois tipos básicos, combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, levam às três estratégias competitivas genéricas (Figura 3) para alcançar o desempenho acima da média em um setor: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

FIGURA 3. Estratégias competitivas genéricas



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

De acordo com a Figura 3, as estratégias de liderança no custo total e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos, enquanto a estratégia de enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou de diferenciação (enfoque na diferenciação) em um segmento estreito.

Ao analisar o contexto organizacional da instituição em estudo, pode-se perceber que esta possui uma tendência em posicionar sua estratégia em diferenciação, criando unicidade no setor de ensino superior na região em que atua.

Foram elencados, a seguir, alguns fatores e características condicionantes à estratégia de diferenciação adotadas pela instituição:

- Forte imagem da marca (tem tradição no mercado regional de ensino superior privado e investe continuamente em campanhas de marketing);
- Variedade em cursos de graduação e de pós-graduação *lato sensu* (disponibiliza 30 cursos de graduação e 22 cursos de pós-graduação nas mais diversas áreas do conhecimento);
- Estrutura de alto nível (conta com 176.000 m² de estrutura educacional, 126 laboratórios de práticas pedagógicas, 2.130 computadores, 130.000 livros no acervo da biblioteca, etc.);
- Metodologias de ensino baseadas na Aprendizagem Significativa⁵;
- Corpo docente capacitado (especialistas, mestres e doutores);
- Ensino a distância (oferece 8 cursos de graduação em 12 polos de ensino);
- Atividades que estimulam práticas empreendedoras e de inovação (dispõe de um núcleo de inovação tecnológica, um centro de empreendedorismo e aceleração de negócios, uma incubadora de empresas e um FabLab⁶);
- Certificações (ISO 9001; ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000);
- Busca constante pela excelência.

Desse modo, a diferenciação, segundo Porter (2004), torna-se uma estratégia viável para a obtenção de retornos acima da média do setor, sobretudo porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas (Figura 1). A diferenciação possibilita o isolamento contra a rivalidade competitiva não somente devido à lealdade dos compradores em relação à marca como também à menor sensibilidade ao preço. Ela produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis no mercado, sendo assim, menos sensíveis aos preços e excluindo a necessidade de uma posição de baixo custo.

⁵ Conceito central da Teoria de Aprendizagem Significativa, de David Ausubel. Segundo Marco Antônio Moreira (2011, p. 26), a “aprendizagem significativa é aquela em que ideias expressas simbolicamente interagem de maneira substantiva e não-arbitrária com aquilo que o aprendiz já sabe. Substantiva quer dizer não-literal, não ao pé-da-letra, e não-arbitrária significa que a interação não é com qualquer ideia prévia, mas sim com algum conhecimento especificamente relevante já existente na estrutura cognitiva do sujeito que aprende”.

⁶ Sigla em inglês que significa *Fabrication Laboratory* (Laboratório de Fabricação), um espaço de criatividade, aprendizado e inovação acessível aos alunos interessados em desenvolver e construir projetos. É equipado com impressoras 3D, cortadora a laser, plotter de recorte, fresadora CNC, computadores com software de desenho digital CAD, equipamentos de eletrônica e de robótica e ferramentas de marcenaria e mecânica.

3.5. ANÁLISE SWOT PARA AVALIAÇÃO DOS CENÁRIOS DA INSTITUIÇÃO

O termo SWOT é um acrônimo das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Trata-se de uma ferramenta estrutural que tem a finalidade de avaliar os cenários interno e externo de uma organização, formulando estratégias para que ela possa otimizar seu desempenho no mercado. A análise SWOT também é utilizada para identificar as forças e fraquezas bem como as oportunidades e ameaças às quais uma organização está exposta (KOTLER; KELLER, 2012).

Em seu desenvolvimento, a análise SWOT divide-se em dois cenários: o interno e o externo. O primeiro ambiente refere-se à própria organização e conta com as forças e fraquezas que ela possui. Já o segundo ambiente refere-se às questões externas que não são controladas pela organização.

O quadro a seguir (Quadro 1) mostra a análise de cada uma das características da análise SWOT aplicadas à Instituição A:

QUADRO 1. Análise SWOT da instituição para avaliação dos cenários internos e externos

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
Cenário interno	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura e localização; - Certificações de qualidade; - Educação a distância; - Portfólio de cursos de graduação e de pós-graduação <i>latu senso</i>; - Metodologias de ensino; - Suporte e proteção para o conhecimento científico e tecnológico; - Contribuição para o desenvolvimento de negócios inovadores; - Ações de responsabilidade social; - Gestão flexível. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação interna; - Utilização de recursos materiais.
Cenário externo	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão do crédito estudantil e do programa de bolsas do governo; - Políticas de incentivo à educação superior; - Aumento das verbas de pesquisa e de fomento à tecnologia, ciência e inovação; - Mercado de trabalho na região. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desequilíbrio entre oferta e demanda; - Aquisições/consolidações de outras IES; - Crise econômica; - Oferta de cursos presenciais e a distância pela concorrência; - Descontinuidade de políticas de incentivo à educação superior.

Fonte: Elaboração própria

Interligando os fatores abordados no Quadro 1, foram definidas algumas estratégias que podem ser adotadas com a finalidade de potencializar os fatores positivos e atenuar os negativos (Tabela 4):

TABELA 4. Análise SWOT cruzada aplicada a instituição

Estratégia	Fatores	Recomendações
Ofensiva	Forças + Oportunidades	Incentivar o conhecimento científico e tecnológico e contribuir com o desenvolvimento de negócios inovadores pode possibilitar que a Instituição A capitalize verbas de pesquisas e de fomento à tecnologia, ciência e inovação.
De confronto	Forças + Ameaças	Ter uma gestão flexível pode permitir que a Instituição A se adapte e enfrente, com mais fluidez, as mudanças que afetam o mercado de ensino superior.
Defensiva	Fraquezas + Ameaças	Gerir e utilizar de maneira mais eficiente os recursos que têm à disposição pode garantir que a Instituição A se sobressaia no mercado em momentos de crise financeira.

Fonte: Elaboração própria

A partir da contemplação dos resultados apresentados no Quadro 1 e na Tabela 4, a Instituição A deve trabalhar para eliminar suas fraquezas e maximizar suas forças perante a concorrência. Além disso, deve enfatizar as oportunidades que podem lhe trazer ganho e tratar as ameaças que podem vir a prejudicá-la.

Ao combinar as análises do ambiente interno e externo, a Instituição A dispõe de um diagnóstico de sua situação atual e das oportunidades e ameaças que podem surgir. Assim, a empresa pode se preparar para o futuro com suporte de um estudo que provê informações cruciais para a tomada de decisões na empresa e elaboração de um planejamento estratégico.

4. CONCLUSÃO

O mercado de ensino superior brasileiro é caracterizado pelo grande número de instituições e, conseqüentemente, pela alta competitividade. Com base nisso, utilizou-se o modelo das cinco forças de Porter para demonstrar as relações entre as forças competitivas (compradores, fornecedores, substitutos, entrantes e concorrentes), de forma a determinar a intensidade da concorrência existente entre a IES em estudo e o seu setor de atuação.

Nessa perspectiva, o presente estudo indica uma atratividade média para a Instituição A. Apesar da alta rivalidade entre os concorrentes, pode haver boas oportunidades para as IES bem posicionadas. Some-se a isso o fato de que a ameaça de novos entrantes não é significativa.

Além disso, com intuito de perdurar neste mercado, foi identificado que a IES em estudo apoia-se na estratégia de diferenciação para enfrentar o atual cenário e para obter retornos acima da média do setor. Entretanto, posicionar-se na estratégia de diferenciação implicará um *trade-off*⁷ com a posição de baixo custo, se as atividades necessárias para mantê-la forem dispendiosas, como projetos, materiais e equipamentos de alta qualidade ou como apoio intenso ao comprador.

Desse modo, o referido estudo pode servir de insumo aos gestores da Instituição A para compreensão da competitividade no setor de educação superior, orientando-os nas análises para o estabelecimento de um direcionamento estratégico, dado que, nesse ambiente altamente competitivo de mudanças, só as instituições mais ágeis, mais criativas e mais competentes irão sobreviver, pois o futuro delas depende, em grande parte, do sucesso de suas estratégias.

REFERÊNCIAS

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Censo da educação superior 2016: notas estatísticas*. Brasília: INEP, 2016. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2016.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2017.

KOTLER, P; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012. 765 p.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOREIRA, M. A. *Aprendizagem significativa: um conceito subjacente*. *Aprendizagem Significativa em Revista, UFRGS, Rio Grande do Sul*, v. 1, p. 25-46, 2011

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

⁷ Termo em inglês utilizado para definir uma situação em que há conflito de escolha.

SÉCCA, R. X.; LEAL, R. M. *Análise do setor de ensino superior privado no Brasil*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 30, p. 103-156, set. 2009.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.