
Análise da Concorrência entre as Instituições de Ensino Superior do Vale do Itajaí/SC

Tarcísio Pedro da Silva ¹

Ilse Maria Beuren ²

Amélia Silveira ³

Resumo

Como o Estado não consegue suprir sozinho as necessidades de ensino superior no País, instituições de caráter privado foram autorizadas a complementar o desenvolvimento destas funções. Constituídas sob forma de universidades, centros universitários e faculdades integradas ou isoladas, passaram a concorrer e disputar uma fatia do mercado. Assim, o trabalho objetivou verificar como se caracteriza a concorrência entre as instituições de ensino superior estabelecidas no Vale do Itajaí/SC. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório, por meio de pesquisa de campo, com abordagem qualitativa. Nas cinco instituições de ensino superior da região foram entrevistados os dirigentes, através de um roteiro estruturado com perguntas abertas. A análise dos dados foi realizada à luz da concorrência atual e potencial, da sua forma de atuação no mercado, da gestão destas instituições, da posição do líder, do posicionamento estratégico e dos desafios da concorrência. Os resultados evidenciam características relevantes para o direcionamento das ações que buscam posicionamentos estratégicos.

Palavras-chave: Características da concorrência, Posicionamento estratégico, Instituições de ensino superior.

¹ Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau. Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140, sala D206, Bairro Victor Konder. CEP 89010-971, Blumenau, SC. E-mail: tarcisio@furb.br.

² Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau. Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140, sala D206, Bairro Victor Konder. CEP 89010-971, Blumenau, SC. E-mail: ilse@furb.br.

³ Doutora em Ciência da Comunicação pela ECA/USP. Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau. Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140, sala D206, Bairro Victor Konder. CEP 89010-971, Blumenau, SC. E-mail: amelia@floripa.com.br.

Abstract

As the State is not able to meet on its own the necessities of higher education in the Country, private institutions were authorized to compliment the development of these functions. Constituted in the form of universities, university centers and integrated or isolated faculties, they came to compete and dispute for a share of the market. Thus the general objective of this work was to verify how to characterize the competition between the institutions of higher education established in the Itajaí Valley/SC. In order to do so, an exploratory study was made, by means of field research, with a qualitative approach. The directors of five institutions of higher education were interviewed, using a structured form with the possibility of open-ended questions. Analysis was made considering both actual and potential competition, their performance in the market, management of these institutions, the position of the leader, their strategic position and the challenges brought on by competition. The results of the research evidence characteristics relevant to the orientation of actions that seek strategic positioning.

Keywords: Competition characteristics, Strategic positioning, Institutions of higher education.

1 Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES), bem como as demais organizações precisam viabilizar diversas fontes de recursos para assegurar sua continuidade no mercado. Desse modo, necessitam não só gerenciar a receita, mas estabelecer uma relação eficiente entre os recursos arrecadados e os consumidos para a geração da receita.

Para que haja melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e novas fontes sejam criadas, as IES necessitam analisar o comportamento das variáveis e das entidades do ambiente remoto, observando os acontecimentos que podem interferir na sua administração, uma vez que o mercado estimula a competição e exige habilidade de gestão na condução dos negócios.

Por conseguinte, necessitam de informações de forma contínua e sistemática, para que possam prever ações, que permitam alguma vantagem competitiva no desenvolvimento de suas atividades. Analisar os concorrentes passa a ser uma das estratégias importantes, uma vez que fornece o direcionamento às ações estratégicas de definição de produtos e serviços.

Desafios enfrentados pelas entidades privadas também estão presentes nas instituições públicas, pois todas vislumbram a mesma direção, a busca da realização da missão e dos objetivos propostos. Nas IES públicas ou privadas os objetivos voltam-se, de forma geral, para a prestação de serviços educacionais de qualidade.

Faz-se necessário considerar que os concorrentes das universidades, estruturados como faculdades isoladas ou integradas de ensino superior, possuem uma estrutura mais dinâmica e menos limitada. Estas, constituídas como entidades privadas, basicamente voltadas ao ensino, podem tomar decisões mais ágeis no momento do acontecimento dos fatos, com isso ganham espaço no ambiente em que se situam.

O gerenciamento das instituições de ensino superior requer análises dos possíveis entrantes no mercado e da atuação dos concorrentes, para elaborar estratégias de ação em relação às ameaças do mercado e dos pontos menos favoráveis da própria organização. A avaliação dos concorrentes inicia-se pela análise da cadeia de valor, a fim de diagnosticar as intenções do concorrente, complementando-a com possíveis análises sobre o seu desempenho. Assim, o objetivo geral do trabalho é verificar como se caracteriza a concorrência entre as instituições de ensino superior que se situam no Vale do Itajaí/SC. A análise é realizada à luz da concorrência atual e potencial, da sua forma de atuação, da gestão das IES, da posição do líder, do posicionamento estratégico e dos desafios da concorrência.

2 Gestão de instituições de ensino superior

O gerenciamento de instituições tidas como complexas, conforme Andrade (2002, p. 15), precisa de uma medida diferenciada com relação a sua forma de gestão, de modo que permita uma avaliação de pontos, até então, tidos como subjetivos, pois a sua tipicidade difere de uma entidade comercial ou produtiva. Esta avaliação necessita estar relacionada com pontos que, geralmente, não estão à disposição, por meio de publicações ou de fácil percepção, estando, em muitos casos, intrínsecos na forma de gestão da entidade, através de sua filosofia de trabalho, no embasamento de sua missão, precisando, então, de um grau de percepção da administração para os fatos.

Dentre os tipos de organizações em uma sociedade, as instituições de ensino superior possuem uma característica diferente das empresas comerciais e industriais que trabalham com a perspectiva de lucro sobre o capital investido. As IES se dedicam ao cumprimento de missão mais complexa. Andrade (2002, p. 16) cita como missão das universidades, “a preservação, a geração e a difusão do saber”.

O cumprimento dessa missão é desafiador aos dirigentes, uma vez que o saber é difícil de quantificar ou de qualificar. Por isso, sua missão de preservar, gerar e difundir o saber é, sem dúvida, um dos desafios que essas instituições precisam superar. Necessitam ainda observar as características comuns às entidades privadas e públicas, uma vez que se considera a gestão da universidade pública com as metas que circundam a das entidades privadas.

Por se tratar de instituições com modelos de gestão diferentes das empresas de um modo geral, sua forma de administração também difere. Assim, destaca-se a burocrática, que desempenha suas ações obedecendo à organização ou estruturação de gerenciamento, respaldada por uma racionalidade organizacional, onde tudo precisa ficar registrado e aprovado. No entanto, não se trata de uma forma que funciona como limitador do processo, mas como uma segurança para a instituição.

Andrade (2002, p. 16) cita como principais características de gestão das instituições de ensino superior, particularmente das universidades:

- Metas institucionais - tidas como complexas, são caracterizadas de forma particular, pois se considera que a função está centrada no conhecimento, descrevendo-o como o tripé, sustentado pelo ensino com o repasse do conhecimento, pela pesquisa com a construção do conhecimento e a extensão através da transmissão do conhecimento à sociedade. No entanto, transformar estes objetivos em metas mensuráveis, requer muito esforço e que, pela sua subjetividade, pode trazer medidores de desempenho que não representem a realidade.
- Organizações profissionais: as pessoas ocupam cargos para os quais estão qualificadas, obtendo, assim, maior possibilidade de acerto nos seus objetivos, uma vez que há uma melhor preparação destes profissionais. Isto é comum em instituições que têm por função a difusão do conhecimento, pelo fato de sua estrutura estar voltada à qualificação. No entanto, pode ocorrer de pessoas qualificadas serem direcionados para funções que não necessitam de tal profissional, ocasionando assim um sub-aproveitamento da capacidade.
- Tecnologia: o desenvolvimento de novas tecnologias é fundamental para o desempenho das entidades, independente de sua finalidade. Nas IES, associam-se métodos tradicionais de construção do conheci-

mento, novas ferramentas, que facilitam o trabalho dos docentes e alunos. A inovação tecnológica é fundamental na formação inicial do aluno, para facilitar o posterior ingresso na carreira profissional. Cria-se um ciclo, pois esta tecnologia terá ação direta no indivíduo, este na sociedade e, por conseguinte, a IES recebe o retorno desta tecnologia através dos resultados emanados da sociedade.

- Estrutura da instituição: diferencia-se das demais organizações, pois trabalha diretamente com pessoas com exigências específicas. Atender um corpo docente que realiza pesquisa e extensão, como também, dispor de estrutura administrativa, que possibilite a produção do conhecimento, através de docentes e discentes, passa a ser algo complexo. Esses grupos podem estar em qualquer ponto, na instituição ou fora dela, principalmente com o favorecimento das novas tecnologias, permitindo que sejam desenvolvidos trabalhos de qualidade de forma virtual.
- Tomada de decisões: nas entidades tidas como complexas, a tomada de decisão difere das demais, pois o poder está estruturado de forma especial, onde o processo eleitoral faz parte da escolha de dirigentes.

O envolvimento conseguido nas IES faz surgir uma estrutura baseada no poder científico, sendo que a formação de grupos permite o crescimento da entidade e, por conseguinte, da instituição. Assim, surge uma instituição que permite aos seus colaboradores um envolvimento significativo, independente da posição onde se encontram, basta que estejam alinhados aos objetivos da entidade.

Entretanto, por mais que as IES apresentem metas institucionais definidas, este modelo pode levar a lugar algum e atingir objetivo algum, além de inviabilizar o cumprimento da missão, dada a sua forma desordenada de estrutura gerencial. Permite que todos, indistintamente, possam direcionar suas atividades, sem considerar o objetivo institucional a ser atingido, conseqüentemente, sem permitir qualquer tipo de controle, uma vez que não existem parâmetros, medidores ou indicadores.

3 Elementos para análise das características dos concorrentes

O surgimento de novas universidades, centros universitários, faculdades isoladas ou integradas aumenta a competição, inclusive com as que já estão atuando no mercado há bastante tempo. Desta forma, a análise do comportamento das instituições concorrentes é importante, principalmente para que a IES consiga definir uma estrutura de trabalho adequada e coerente com a necessidade do mercado.

Laudon e Laudon (2000, p. 329) mencionam que monitorar a concorrência é provavelmente tão velho quanto os negócios em si.

As empresas estão sempre ansiosas para saber qualquer coisa que puderem sobre uma mudança de estratégia, o lançamento de novos produtos, uma mudança na gerência ou qualquer outra coisa que ajude a superá-la.

O monitoramento da concorrência inicia já nas primeiras decisões dos gestores, buscando o melhor investimento, consideradas as características dos concorrentes.

Tais informações passam a fazer parte de um sistema que, aos poucos, vai incorporando outros dados, dando alicerce ao responsável pelo cumprimento da missão no momento da tomada da decisão. O processo de gerar informações sobre os concorrentes deve ser conduzido de modo a dar sustentação às ações que permitam alcançar vantagem competitiva. Assim, deve ser iniciado com a análise da cadeia de valores.

Porter (1992, p. 33) destaca que

a cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implantação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades.

Shank e Govindarajan (1997, p. 14) afirmam que

a cadeia de valor de qualquer empresa, em qualquer setor, é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando

por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor.

Por meio da análise da cadeia de valor, a organização conseguirá obter informações sobre seus concorrentes atuais e potenciais, que podem trazer um primeiro esclarecimento sobre as suas intenções. Conhecer o fornecedor imediatamente anterior na cadeia de valor não é suficiente, necessita-se também de informações sobre os outros fornecedores, bem como sobre os clientes, o cliente do cliente, considerando até o ponto em que o produto deixa de existir.

Porter (1992, p. 2000) adverte que

diagnosticar se um rival é bom concorrente exige uma análise completa da concorrência. As capacidades, a estratégia, as suposições e as metas de um concorrente desempenham todas um papel para determinar se este é um bom ou um mau concorrente para a empresa particular.

No diagnóstico da concorrência, a organização estará verificando se suas estratégias e metas estão de acordo com o concorrente, para que possa competir em iguais condições. Pode averiguar ainda o nicho de mercado que a concorrência não está atendendo para, assim, desenvolver formas de conseguir aumentar sua participação no mercado.

Existem barreiras de entradas em alguns mercados com lucros atraentes. Kotler (1998, p. 210) destaca que uma delas é a exigência de muito capital, que pode dificultar tal entrada, mas não a proibirá. Contudo, o que se percebe é que as novas IES estão iniciando com os cursos de graduação que não necessitam de grandes investimentos, uma vez que dispensam a utilização de laboratórios específicos por curso. Inclusive, isto é um dos fatores que facilita o surgimento de novos concorrentes.

O posicionamento estratégico deve ser identificado com vistas na busca de vantagem competitiva. Para Kotler (1998, p. 212) “qualquer empresa precisa identificar o grupo estratégico em que está concorrendo”. Desta forma, poderá detectar sua posição no mercado e onde estão suas ameaças, analisando também o grau de concorrência oferecido pelos novos competidores. Adicionalmente, precisa identificar seus pontos fortes e fracos,

constatando as suas possibilidades de reação aos novos comportamentos do mercado. Necessita também verificar se os concorrentes são cautelosos, seletivos, arrojados ou imprevisíveis, observando seus passos e estratégias desenvolvidas.

Porter (1997, p. 61) comenta que “a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distingue de seus concorrentes”. Com esta distinção, a organização pode traçar novos objetivos, de modo que reforce seus pontos fracos e mantenha os fortes em relação à concorrência, buscando novos clientes ou até mesmo mudar suas estratégias de ação. Porter (1997, p. 63) cita os seguintes elementos como sendo necessários à análise das características dos concorrentes:

- Metas futuras: deve-se investigar a satisfação da empresa com o mercado, sua posição com relação às vendas, as possíveis alterações que pretende atingir em um próximo momento. Com isso, pode-se prever as reações com relação a estratégias de mudança que possam aparecer pela atuação do concorrente;
- Portifólio: analisando o portifólio dos produtos da concorrência, pode-se projetar o retorno conseguido por produto, uma vez que, desta forma, verifica-se o carro chefe ou quais produtos são os guias de faturamento. Essa análise poderá trazer um direcionamento dos objetivos de uma empresa com relação à sua concorrência;
- Posicionamento estratégico: na análise do posicionamento estratégico, destaca-se a ameaça que a empresa oferece. Ficará demonstrado o tipo de concorrência que estará disposta a propor ao mercado;
- Hipóteses: saber quais as hipóteses que o concorrente está determinado a testar. Dentre elas, a possível redução dos seus próprios custos, ou sobre as indústrias que dela participam e, ainda, no que a concorrência acredita, quais valores e diferenças culturais estão ligados à administração;
- O passado como indicador das metas e hipóteses: com a análise do passado, pode-se estudar o seu desempenho anterior e verificar as projeções desejadas; a fatia de mercado ocupada e a pretendida; as falhas que ocasionaram a perda de mercado; se o concorrente está

no mercado há algum tempo com sucesso ou se está apenas iniciando; se suas técnicas de marketing são agressivas e de que modo reage a novos desafios;

- **Experiência da administração:** analisando a procedência de sua liderança, pode-se constatar a valorização do funcionário, seu histórico, as influências por acontecimentos importantes vividos; como também a análise dos consultores externos, possibilitando a descoberta sobre pontos importantes que o mercado está considerando;
- **Estratégia corrente:** o diagnóstico dos custos de concorrentes pode ser iniciado pela análise dos acontecimentos atuais, detectando o comportamento da empresa: qual é sua política operacional por área; como é feito o relacionamento entre as funções, mesmo que estes relacionamentos não estejam evidentes, pois, em muitos casos, os mesmos podem estar implícitos; e
- **Capacidade:** na avaliação do concorrente, este ponto é o fechamento no processo de análise, dado ao diagnóstico já efetuado. Assim, pode-se verificar qual a capacidade efetiva que o concorrente possui. A determinação de suas metas, seu conjunto de hipóteses, seu poder de reação frente ao novo mercado, bem como, seus pontos fortes e fracos, demonstram sua capacidade de adaptação ou reação às novas estratégias.

Além de detectar quais as informações são desejadas sobre os concorrentes, necessita-se expor a base de como se procederá tal coleta. Ao analisar o comportamento entre as empresas, precisa-se estabelecer os preceitos morais e éticos, de forma que, ao abordar o concorrente, os preceitos da ética e a moral sejam respeitados.

Moreira (1999, p. 21) descreve que

como parte da Filosofia, a Ética é o estudo das avaliações do ser humano em relação às suas condutas ou às dos outros. Essas avaliações são feitas sob a ótica do bem e do mal, de acordo com um critério que geralmente é ditado pela moral.

A análise da concorrência ocorre por meio das ações de seres humanos que estão à frente das organizações, portanto, passíveis de erros e condutas desviadas.

4 Métodos e técnicas de pesquisa

Considerando o objetivo proposto, o método que norteou a pesquisa é o exploratório. Martins (1990, p. 24) ressalta que

esta abordagem é indicada quando se tem pouco conhecimento do assunto. É uma abordagem adotada na busca de maiores informações sobre determinado assunto de estudo. Possui um planejamento flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema.

Quanto às técnicas de pesquisa adotadas, estas dizem respeito à pesquisa de campo. De acordo com Andrade (2001, p. 20), “a pesquisa de campo baseia-se na observação direta dos fatos. O pesquisador efetua a coleta de dados *em campo*, diretamente no local da ocorrência dos fatos”.

O levantamento dos dados, na pesquisa de campo, pode ser todos os elementos do universo pesquisado, tendo-se então um censo ou de uma amostra retirada da população. No presente estudo todas as IES estabelecidas no Vale do Itajaí/SC foram pesquisadas, num total de 5 instituições, sendo 1 universidade, 1 centro universitário e 3 faculdades isoladas. Os respondentes das questões formuladas são os dirigentes destas instituições.

A coleta de dados, para Gil (1991, p. 122), é realizada com base em alguns procedimentos, como “a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida”. Cabe destacar que houve observação participante em apenas uma das IES, em função dos pesquisadores possuírem vínculo empregatício com a mesma. Nas demais IES a análise de documentos ficou restrita aos disponíveis nos *sites* das entidades. No entanto, os dados foram coletados principalmente por meio da técnica de entrevista, realizada em outubro de 2005 junto aos seus dirigentes.

A estrutura do roteiro de entrevista, de modo padronizado, permitiu comparações entre as respostas dos dirigentes. Essa formatação foi aplicada por meio de entrevista focalizada, em que o entrevistador efetuou as perguntas. As entrevistas foram gravadas com a permissão dos respondentes. Para completar a entrevista, ao final da mesma, foi realizada também a entrevista de forma não dirigida, em que o entrevistador estimulou a complementação das respostas.

Na análise da concorrência entre as IES, estabelecidas no Vale do Itajaí/SC, foram utilizados os componentes de verificação da concorrência propostos por Porter (1997, p.62), a fim de confrontar o comportamento entre elas.

A abordagem da análise dos dados é de natureza qualitativa. Richardson (1999, p. 80) explica que os estudos que empregam a abordagem qualitativa “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. A escolha decorreu da possibilidade de destacar características que não seria possível observar por meio de um estudo qualitativo.

5 Descrição e análise dos dados

O gerenciamento das universidades, com vistas em analisar o seu desempenho, percorre por questões desafiadoras. Como base, tem-se o cumprimento da missão, que segundo Andrade (2002, p. 16), é “a preservação, a geração e a difusão do saber”. Esta questão leva as IES à constituição de características pecuniárias.

As metas institucionais das universidades, conforme Andrade (2002, p. 16), estão voltadas “principalmente à pesquisa (geração de conhecimentos), ao ensino (transmissão de conhecimentos) e à extensão (transferência de benefícios à sociedade)”. No entanto, estas metas são caracterizadas de forma bem abrangente, ponto que dificultará a determinação de metas operacionais. Dificultará também o sistema de avaliação das ações da universidade.

Apesar da complexidade em delinear as metas em uma universidade, mesmo nas demais instituições de ensino superior, é fundamental que se busque determiná-las. Tal direcionamento possibilitará visualizar os caminhos que pretende trilhar, propondo um norte para as ações.

No caso das IES, em que a escolha dos dirigentes é realizada através de eleição, as metas determinadas servirão também para que possam fundamentar seu plano de trabalho. Quando há troca no comando da instituição, a alteração no primeiro e segundo nível de dirigentes também ocorre, permanecendo, assim, um registro do direcionamento pretendido pela instituição.

Como parte das metas e da avaliação de desempenho na IES têm por referência a atuação dos concorrentes, é importante conhecer a concorrência atual e potencial, a sua forma de atuação, a gestão destas instituições, a posição do líder, o posicionamento estratégico e os desafios da concorrência.

5.1 Concorrência atual e potencial

Nesta parte da análise dos resultados buscou-se caracterizar as IES. Para não identificá-las, optou-se por denominá-la IES A, B, C, D e E, respectivamente. A caracterização foi realizada na perspectiva da concorrência atual e da concorrência potencial.

A análise da concorrência atual permite a identificação dos concorrentes que estão na mesma linha de atuação da cadeia de valor, podendo, inclusive, atuar em outras linhas, chegando até o total da cadeia de valor na qual o concorrente está inserido. Pela análise dos documentos, pode-se apontar os dados sobre as IES demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1: Número de alunos ao longo da cadeia de valor

Universidade/ Centro de Ensino/ Faculdades	Número de Alunos				
	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Graduação	Pós-Graduação Especialização	Pós-Graduação Mestrado
IES A	-----	520	12.111	960	370
IES B	-----	-----	6.570	532	-----
IES C	-----	-----	1.100	68	-----
IES D	-----	-----	659	145	-----
IES E	1.066	394	16	35	-----

Fonte: secretarias acadêmicas - IIº Semestre de 2004.

O financiamento destas IES é de caráter particular, sendo que os recursos utilizados na viabilização econômico-financeira se efetiva através do recebimento das mensalidades dos cursos oferecidos, não estando vinculados ao recebimento de outras fontes de financiamento externo. Portanto, o Governo não participa na sua viabilização através de aporte de recursos para as necessidades envolvidas no funcionamento das atividades de manutenção.

No Quadro 2 mostram-se os cursos oferecidos pelas IES, ao longo da cadeia de valor.

Quadro 2: A concorrência em número de cursos

Universidade/ Centro de Ensino/ Faculdades	Número de cursos				
	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Graduação	Pós-Graduação Especialização	Pós-Graduação Mestrado
IES A	-----	1	37	34	6
IES B	-----	-----	23	19	-----
IES C	-----	-----	11	10	-----
IES D	-----	-----	3	8	-----
IES E	1	1	2	2	-----

Fonte: secretarias acadêmicas - IIº Semestre de 2004.

Pertencem ao grupo de concorrentes atuais, dentro da cadeia de valor da Universidade, os que estão alinhados em forma de coluna, posicionados na mesma direção e competindo com o mesmo nível de cliente. Assim tem-se atuando na mesma cadeia as IES A, B, C, e D.

A IES A, constituída sob forma de universidade, está atuando na maior parte da cadeia de valor, em relação à concorrência, com 1 curso de ensino médio, 37 de graduação, 34 cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, e 6 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, em nível de mestrado.

A IES B atua com um grande número de cursos de graduação, predominando os na área de Ciências Sociais Aplicadas, especificamente, Administração de Empresas, Administração de Recursos Humanos, Marketing e Ciências Contábeis, estando atualmente com 6.570 alunos. Os cursos de especialização ocorrem descentralizados, tendo oferecido 19 cursos. Entretanto, ainda não atua com característica de universidade, está constituída sob forma de faculdade, ou seja, não atua no conjunto Ensino, Pesquisa e Extensão, o que possibilita maior investimento em sala de aula, não necessitando de estrutura de laboratórios exclusivos para pesquisa.

As IES C e D atuam no ensino universitário e especialização, constituída sob forma de universidade, utilizando o mesmo ambiente para oferecer os dois níveis de estudo, permitindo a integralização dos espaços e visualizando perspectivas de continuidade aos alunos. Essa modalidade permite formar os alunos na mesma instituição, procurando cativá-los à progressão no mesmo local.

Com relação a IES E, sua atuação em nível de concorrência é um tanto diferente, pois anteriormente estava centrada no ensino fundamental e secundário, hoje, além de oferecer o ensino superior, atua também na especialização. Dos concorrentes existentes, é a única com tal modalidade. Porém, sua atuação no ensino superior anuncia um crescimento, tão logo consiga a autorização do Ministério da Educação (MEC), estando previsto a implantação de outras habilitações do curso de Administração, além dos cursos de Ciências Contábeis e Direito. Da mesma forma como os concorrentes C e D, utilizam o mesmo ambiente para oferecer os dois níveis de estudo.

Com relação à concorrência potencial, fazem parte dos concorrentes, neste caso da universidade (IES A), os que atuam no mesmo segmento, mas que ainda não desenvolvem todas as atividades da cadeia de valor, porém, com potencial para isto. Mais próxima da IES A e que pode vir a integrar ou completar a relação dos concorrentes no ensino de pós-graduação, encontra-se a IES B, que atua no ensino universitário e especialização, fazendo parte dos concorrentes reais na graduação, especialização e potencialmente em cursos de mestrado.

Existem os possíveis concorrentes que não estão configurados na mesma linha de atuação, mas podem vir a ser. Sua estrutura está adaptada e instalada, podendo, por exemplo, utilizar sua capacidade em período noturno, quando suas instalações não estão sendo utilizadas. Inclusive, pode fazer parcerias com outros centros de ensino superior para efetivar sua concorrência.

Somente a universidade (IES A) desenvolve atividades relacionadas após o término da especialização, ou seja, a única que oferece ensino *stricto sensu*. Mesmo que ainda não tenha completado a cadeia de valor a jusante, nem a montante, seu foco está no ensino superior e, posteriormente, nas atividades de desenvolvimento dos cursos em nível de mestrado e doutorado.

5.2 Atuação da concorrência

Com base nos elementos de análise das características dos concorrentes preconizados por Kotler (1998, p. 209), verificou-se a forma desempenhada atualmente pela concorrência com relação à universidade (IES A). Tal análise foi desenvolvida com referência à cadeia de valor da concorrência, conforme se demonstra no Quadro 3.

Quadro 3: Tipos de concorrência

Universidade/Centro de Ensino/Faculdades	Marca	Industrial	Forma	Genérico
IES A	X	X	X	
IES B	X	X	X	
IES C	X	X	X	
IES D	X	X	X	

Fonte: dados da pesquisa.

Há unanimidade com relação a três dos quatro pontos descritos por Kotler (1998, p. 209). A marca representa a principal forma de atuação dos concorrentes que oferecem produtos e serviços similares aos mesmos consumidores, a preços também similares. Neste caso, os cursos de graduação e de especialização, sendo que possuem a mesma expectativa dos clientes, que é concluir um curso de graduação no primeiro momento e de pós-graduação em um momento posterior, ou seja, buscam a satisfação do mesmo público.

Com relação à concorrência na atuação industrial, nesta categoria constam os concorrentes que apresentam os mesmos produtos ou classes de produtos, mas o produto do concorrente possui algumas características diferentes. No caso do ensino, o diferencial está na melhor qualificação do seu corpo docente, melhor estrutura de laboratórios, salas de aula, biblioteca, localização, etc.

A concorrência com relação à forma é representada por produtos que prestam o mesmo serviço. Neste caso não existe diferenciação entre as atividades. Concorrem a universidade, o centro de ensino, e as faculdades. A satisfação do cliente consiste em obter certificado de um curso que permita desempenhar alguma função, seja técnica ou formativa.

A concorrência genérica corresponde à busca pelos clientes que, independente do seu objetivo, querem apenas arrecadar recursos financeiros. Por exemplo, uma universidade que presta um serviço de formação de nível superior estaria concorrendo com empresas industriais. O resultado não importaria, mas sim a receita obtida, seja ela operacional ou não-operacional, buscando apenas os recursos financeiros dos quais o cliente dispõe.

Com relação a este último nível, constatou-se que nenhuma das IES concorrentes está atuando desta forma. Em algumas há um objetivo

declarado, em sua estrutura, de repassar o conhecimento. Em outras há um objetivo mais explícito em produzir e difundir o conhecimento desenvolvido através das pesquisas acadêmicas, institucionalizadas ou não.

5.3 Análise da gestão das IES

Dentre as IES concorrentes analisadas, destaca-se que as metas de todas é o crescimento, independente do nível de estruturação em que se encontram. Há um interesse explícito pelo aumento da fatia do mercado. Algumas optaram por um crescimento ordenado e constante, de acordo com os interesses da sociedade, desejando a qualidade do ensino superior, não somente o crescimento quantitativo. Em outra, há o desejo de um forte crescimento, determinando, inclusive, o crescimento por campus, pois entende que quanto maior o número de pessoas com diploma de curso superior, melhor para a região e para o país.

Nas entidades analisadas, os dirigentes informaram utilizar-se de ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico e o orçamento, além de outras formas verificadas pelas próprias necessidades, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esse planejamento não é divulgado a todos os níveis, permanecendo somente disponível aos dirigentes, isto é, não está à disposição de todos os servidores das instituições.

Somente uma IES divulga a sua missão, como forma de entendimento de sua atuação, bem como as cores utilizadas e seu significado. Segundo o dirigente entrevistado, isso permite ao servidor estar trabalhando no rumo esperado pela administração. Tal ocorre com os alunos ao ingressarem na instituição, permitindo um entendimento dos objetivos da entidade e dos desejos dela com relação ao seu crescimento e aos dos alunos, tornando extensivo à comunidade.

Com relação ao reconhecimento das dificuldades e forças, os dirigentes comentam que as conhecem e que trabalham no sentido de reduzir as dificuldades e, privilegiar os pontos fortes. O principal ponto ressaltado sobre as dificuldades está relacionado com a qualificação docente, considerada fraca se comparado com a necessidade das instituições. No que concerne às forças, foi relatada a qualificação, em geral, dos servidores envolvidos, procurando atrair professores com melhor qualificação.

A exceção de uma IES, que disse não se preocupar com a concorrência ou com uma possível retaliação, constatou-se certa indignação por parte de alguns dirigentes com relação à forma de oferta do ensino superior, considerando a falta de um posicionamento ético no acesso ao ensino de graduação. Tal preocupação está relacionada com uma possível banalização do conhecimento, havendo uma mercantilização do ensino, sem uma preocupação com uma formação de qualidade. A instituição que diz não se preocupar com a concorrência relatou que faz acompanhamento diário sobre ela. Considera a relação candidato versus vaga, cursos mais procurados, campanhas de marketing, entre outros. Isso permite constatar que, mesmo quem se diz não preocupado com a concorrência, apresenta interesse sobre as ações tomadas, seus objetivos e caminhos que pretende seguir.

As demais relataram que o fazem e consideram os mais variados pontos: preço, qualidade, nível dos cursos etc. Essa análise é fundamentada em pesquisas de mercado e na mídia, onde cada entidade busca analisar a sua instituição e as demais, procurando, de alguma forma, medir o seu desempenho e seu posicionamento no mercado. Nesse aspecto, consideram que a concorrência está focada, na maioria, no preço, sendo que apenas uma delas trabalha com valores inferiores à média das instituições.

No que diz respeito à estruturação das instituições, os controles internos estão descritos de forma simplificada. Em uma instituição, somente os sócios são os membros do conselho, em outra, o conselho é formado pelos representantes de cursos, sem a estruturação de departamentos ou centros ou até mesmo faculdades. Essa estruturação, entendida como simples pelos dirigentes, poderá descaracterizar a figura dos conselhos, ficando a cargo de poucas pessoas a fiscalização, o controle e também os direcionamentos das entidades.

Em todas as instituições ficou evidente, quanto ao processo de seleção dos administradores, a prioridade pela experiência dos dirigentes, fator que levou ao ingresso de alguns sócios na atividade. Outro ponto marcante se apresenta na desvinculação de algum dirigente, com indicação ou recomendação. Portanto, as mudanças ocorrem através da ascensão interna ou pela busca de alguém com experiência no mercado. Isto permite, conceituar de bom até ótimo o desempenho dos administradores ou da equipe administrativa.

Em se tratando da forma como é medida a avaliação de desempenho da própria instituição e dos dirigentes, algumas utilizam a avaliação institucional e outras, relatórios gerenciais. Uma instituição utiliza o nível de empregabilidade alcançada pelos ex-alunos, utilizando como medidor o balcão de emprego mantido pela instituição. A avaliação dos diretores, coordenadores ou outros membros, é realizada, basicamente, em relação às suas características.

5.4 A posição do líder

A constatação da posição do líder foi detectada pelos dados coletados. A concorrência, direta ou indiretamente, considera a universidade (IES A) como a de maior força no ensino superior, até mesmo no interior do Estado, excluindo-se as instituições da capital. A liderança se dá através dos maiores investimentos no ensino, pesquisa e extensão, bem como nos programas de qualificação docente e técnico-administrativo.

Além desses aspectos, foi considerado o fato dela oferecer mais cursos por nível, com maior abrangência por área, focando, inclusive, os cursos na área da saúde que necessitam de elevados investimentos. Outro fato está relacionado em ser a única instituição a oferecer cursos em nível de pós-graduação *stricto sensu*, entre as IES investigadas, qualificando profissionais com os cursos de mestrado em seis áreas.

Na avaliação da progressão funcional, somente ela possui plano de carreira institucionalizado, o qual foi aprovado e publicado pelos conselhos superiores da universidade. Este plano favorece a qualificação dos técnico-administrativos e dos docentes, com relação aos aprimoramentos realizados, permitindo, assim, a progressão ou ascensão funcional dos servidores.

Em se tratando das atividades financeiras, o sistema vigente na universidade parece ser o que melhor exprime um processo de lisura. Todo processo de compra é executado dentro dos preceitos legais, obedecendo à legislação que regulamenta as atividades públicas, bem como, todas as despesas são empenhadas e obedecendo aos vários passos do sistema de compra, financeiro e contábil.

Com relação aos preços praticados, se observou que a concorrência optou por praticar um valor inferior ao da universidade, haja vista que apenas esta é obrigada a promover a pesquisa e a extensão. A concorrência

busca, assim, atrair seu público, disponibilizando um curso superior com preço menor que o praticado na entidade que atua na extensão da cadeia de valor.

O conhecimento dos custos incorridos passou a ser primordial. A universidade está procurando, de alguma forma, levantar seus gastos e estruturá-los para visualizar o seu resultado com base em métodos de custeio testados e aprovados pela literatura. Analisa, de forma complementar, o modo como vinham sendo efetuados anteriormente, embasada nas projeções orçamentárias e de execução.

Um ponto de alerta foi a estagnação da arrecadação na universidade, devido a entrada da concorrência. Os mesmos cursos de graduação são oferecidos pela concorrência com preços menores, devido a menor necessidade de investimento. Além disso, docentes da universidade passaram a atuar nas várias entidades, mesmo que qualificados com recursos do plano de carreira institucionalizado. Estes fatores despertaram a necessidade de conhecer seus custos e procurar um melhor desempenho.

Um aspecto que contribuiu para minimizar este efeito na universidade foi a implantação de controles com a integração de alguns sistemas: compras, acadêmico, recursos humanos, financeiro, contabilidade. Outras atividades, como a de pesquisa e extensão, passaram a ser controladas de várias formas, relacionando os projetos apoiados e a publicação dos resultados. Desta forma, passou a ser política na instituição a publicação dos resultados das pesquisas, levando junto o nome da universidade e de seus pares.

Ao analisar o portfólio do ensino superior, constatou-se que algumas entidades atuam com cursos que não necessitam grandes investimentos em laboratórios e instrumentais, laboratórios de ensino-aprendizagem, laboratórios de pesquisa científica, dentre outros. Na universidade ocorre também a oferta de cursos de graduação em que não há incidência por parte da concorrência, por exemplo, cursos nas áreas da saúde, biológica, tecnológica ou assistencial, que necessitam de estruturas de apoio complementar, inclusive podendo haver, muitas vezes, estruturas ociosas.

O posicionamento da universidade, quando da implementação dos cursos de graduação, era o de oferecer cursos que podiam responder, de forma imediata, ao investimento aplicado. Assim, com um investimento

básico, como sala de aula e professor, ocorria a implementação de outras áreas de apoio, construindo a sua estrutura com o passar dos tempos. Este fato pode ser constatado na oferta dos primeiros cursos de graduação e pós-graduação, que ocorra nas áreas de administração e direito.

5.5 O posicionamento estratégico e os desafios da concorrência

A posição em que se encontra a concorrência pode ser entendida como privilegiada, em se considerando que seus gestores tiveram suas origens basicamente na universidade que lidera a cadeia de valor do ensino na região. Muitos dos gestores ocuparam cargos nos mais altos postos eletivos, em que, além de conduzir o crescimento inicial da universidade, direcionavam o seu desenvolvimento. O crescimento fez com que novos posicionamentos ocorressem, novas ações fossem implementadas, acompanhadas da realização de planejamento estratégico, determinando os novos rumos da universidade.

Contudo, se a concorrência conhece o mercado, este também a conhece, tornando-o mais seletivo, conseqüentemente, a concorrência precisa estar preparada para tal. O mercado mais seletivo faz com que as instituições invistam em tecnologia, capacitação de recursos humanos, pesquisa, extensão, entre outros elementos considerados relevantes pelos usuários dos serviços.

Torna-se crucial que as entidades concorrentes conheçam o seu posicionamento, promovam um crescimento ordenado e progressivo para possibilitar melhor competitividade, através de serviços com qualidade e respeito aos preceitos da ética e do bom comportamento. Este posicionamento permitirá verificar quais os investimentos que melhor retorno apresentarão, com base no conhecimento do mercado, dos produtos ou serviços que são oferecidos e das necessidades demandadas pela sociedade.

Este posicionamento permite analisar as estratégias com que a concorrência trabalha, se considera o produto como sendo sua melhor oferta, ou como sendo o preço o seu melhor desempenho, ou ainda, se considera os seus custos como sendo os mais adequados para a competitividade. Identifica, também, se a sua estrutura permite oferecer uma competição de forma consciente, em que o resultado será a deflagração de uma disputa pelo seu cliente e a busca pela permanência de todos no mercado.

Um ponto em que a concorrência está trabalhando é com relação ao preço dos cursos que oferece. Pratica-se uma mensalidade menor e consegue-se oferecer a uma quantidade maior de alunos um curso universitário, atraindo, assim, uma demanda ainda reprimida. Muitos desses alunos não viam a possibilidade de ingressar em um curso de graduação, sem ser por meio de uma mensalidade entre 20% e 25% menor do que a da universidade.

A passagem de gestores dos concorrentes pela alta administração da universidade, permite-lhes uma visão da atividade de administração do ensino, além de avaliar as possibilidades de suas estratégias, dada a sua experiência e formação obtida no passado. Assim, suas metas poderão estar estruturadas na mesma base que a formadora de sua experiência e formação profissional.

A capacidade dos concorrentes está facilitada se for considerada a localização geográfica. Seus investimentos se tornam menores, uma vez que a captação de professores qualificados é simplificada, beneficiando-se dos professores que atuam na universidade, que por ela foram qualificados, permitindo a contratação sem a necessidade de manter por alguns anos o docente em qualificação.

A utilização dos espaços comuns na universidade também facilita a capacidade da concorrência e reduz seus custos. Os alunos usam a biblioteca, considerada uma das melhores do sul do país, dado o grande número de títulos e obras, bem como os periódicos em assinatura.

Além da estrutura, outro ponto facilitador à concorrência, é o fato de serem instituições sem o grau de exigência de investimentos como na universidade. São desobrigados de realizar investimentos em pesquisa, implantação de laboratórios específicos, instituição de programas de qualificação, implantação de atividades de extensão, oferecimento de cursos na área de formação em licenciaturas, cujos retornos, freqüentemente, não são os mais rentáveis.

Portanto, para que a concorrência esteja bem estruturada, precisa conhecer o seu potencial, sua atividade e o mercado onde está inserida. Necessita, também, conhecer seus custos, de forma que possibilite progredir, de maneira segura, demonstrando conhecer suas dificuldades, reforçando suas habilidades e estimulando um aprimoramento constante na sua forma de gerenciamento.

6 Conclusões

O espírito desbravador coloca a universidade como a principal IES preocupada com a qualidade, pois a criação dos cursos *stricto sensu* fortalece os cursos de graduação, consolidação das pesquisas e a inserção da universidade na sociedade. Essa estratégia, centrada na qualidade, faz com que sua estrutura seja adequada à real necessidade, obedecendo ao planejamento, assim, cada projeto precisa ser analisado e discutido, para depois ser implementado.

No entanto, constata-se o crescente número de IES concorrentes, no entorno da universidade, ressaltando a importância da preocupação com o crescimento da concorrência. Elas oferecem cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* com as mesmas características, permitindo titulação idêntica. Tal fato oferece aos concorrentes uma fatia considerável do mercado, ainda que não desfrute da mesma infra-estrutura de uma universidade.

Outro fator em favor da concorrência está relacionado com o investimento que o aluno fará durante a realização do curso. Apesar da universidade oferecer melhor infra-estrutura, corpo docente qualificado, atividades de pesquisa já estruturadas, entre outras vantagens, o valor cobrado nas mensalidades é considerado pelo aluno no momento da escolha de qual instituição realizar o curso. A concorrência consegue trabalhar com mensalidades entre 20% a 25% menores que a universidade.

A permanência das IES concorrentes como faculdades ou centros universitários pode estar facilitando a oferta de cursos com preços menores nas mensalidades, conforme relato de alguns dirigentes. O credenciamento como universidade implica investimentos em atividades de pesquisa, programas de qualificação de docentes, implantação de laboratórios de pesquisa. Também exige o desenvolvimento de atividades de extensão, não somente através de projetos isolados, mas como programas permanentes, implicando em maior disponibilização de recursos, bem como aumento considerável nas despesas e custos fixos.

Ao analisar os aspectos éticos da concorrência, pode-se verificar que há uma grande preocupação da maioria dos entrevistados, no que diz respeito ao modo como estão atuando no ensino superior, procurando sempre oferecer um ensino superior de qualidade, fato ressaltado nas entrevistas. Porém,

alguns dirigentes entendem que há uma forma desonesta de trabalho quando verificam o acesso ao ensino de graduação, em alguns casos consideram não haver qualquer critério de seleção. Isso é considerado pelos concorrentes como uma falta grave à moral e à ética.

A análise das informações sobre a concorrência permite verificar o posicionamento no mercado, bem como medir o seu desempenho, mesmo que se considere as IES como entidades complexas, uma vez que desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Porém, tais análises precisam do suporte de outros instrumentos de gestão, como o planejamento estratégico. Embora todas as instituições tenham afirmado possuí-lo, mas ele não é divulgado os níveis hierárquicos mais baixos das instituições.

Referências

- ABELL, Derek F. **Administrando com dupla estratégia**: dominando o presente, conquistando o futuro. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; COSTA, Benny Kramer. **Estratégia**: direcionando Negócios e Organizações. São Paulo: Atlas, 2005.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau, v.7, n.3 jul/set. 2002.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. Coord. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1991.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implantação e controle. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAUDON, Keneth; LAUDON, Jane. **Management information systems**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- LISBOA, Lazaro Placido. Coord. **Ética geral e profissional em contabilidade**. 2. ed, São Paulo: Atlas, 1997.
- MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA FILHO, Gesner José de. **Concorrência**: panorama no Brasil e no mundo. São Paulo: Saraiva, 2001.

PARNELL, John; KROLL, Mark J.; WRIGHT, Peter. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desenvolvimento superior. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Artigo recebido em: 19 de dezembro de 2006

Artigo aprovado em: 25 de junho de 2007