

## ANÁLISE DO PERFIL ESTRATÉGICO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA: UM ESTUDO DE CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO

Jeanderson Caíque Ribeiro Borba<sup>(1)</sup>; Célio Adriano Lopes<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Graduando em Engenharia de Produção - Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM.  
jeandersonborba@unipam.edu.br.

<sup>(2)</sup> Professor do curso de Administração - Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM.  
celio@unipam.edu.br.

### 1. INTRODUÇÃO

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; SOUZA, 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 de cenários políticos, econômicos, sociais e culturais, está cada vez mais exigente e dinâmico. Isso tem feito com que as instituições de ensino superior 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).

No âmbito das mudanças no ambiente das instituições de ensino superior privadas, o conhecimento e a análise do processo estratégico tornam-se extremamente importantes. Assim, essas instituições podem avançar no desenvolvimento organizacional e ter, à disposição, informações relevantes para a tomada de decisão e que lhes permitirão adotar medidas de intervenção, de adaptação ou de redirecionamentos de ações, caso necessário.

Nessa perspectiva, o presente trabalho analisará o perfil estratégico de uma instituição de ensino superior privada, localizada em Patos de Minas (MG), região do Alto Paranaíba, que atua 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 e os movimentos que irão fazer, determinar o modo que irá se desenvolver e a maneira de posicionar-se no mercado para competir a longo prazo.

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

A instituição objeto de estudo é mantida por uma fundação com personalidade jurídica e sem fins lucrativos. Iniciou suas atividades no final da década de 1960 e hoje possui 30 cursos de graduação e 22 cursos de pós-graduação, com mais de 10.000 alunos matriculados. Todos os cursos são regulamentados pelo Ministério da Educação (MEC), mantendo excelentes conceitos nas avaliações.

Dessa forma, a metodologia utilizada caracteriza-se, do ponto de vista dos procedimentos, como um estudo de caso, pois envolve o estudo profundo de um objeto (instituição) 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).

Assim sendo, seguiram-se as etapas abaixo para elaboração deste trabalho:

- (i) Pesquisa bibliográfica, a partir de consultas, organização e seleção de tópicos já publicados sobre o tema em questão;
- (ii) Coleta de informações acerca do setor de ensino superior no Brasil, utilizando fontes de instituições governamentais (MEC, INEP, BNDES, etc.);
- (iii) Análise estrutural do setor e do posicionamento competitivo da instituição (Porter);

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos resultados obtidos por meio da análise estrutural do setor educacional na região do Alto Paranaíba (Tabela 1), é possível observar que, dentro das forças competitivas de Porter, a instituição mapeia constantemente seus concorrentes, conhecendo os cursos oferecidos e os valores de investimento. Além disso, realiza periodicamente benchmarking de boas práticas em outras instituições de ensino e conta com o apoio de consultores especializados.

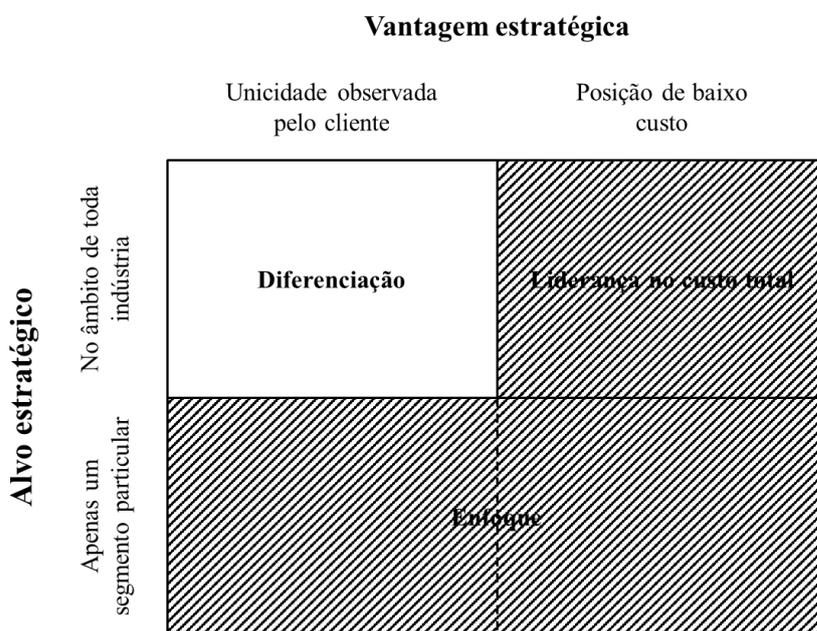
Tabela 1 – Aplicação das forças competitivas de Porter

Forças competitivas	Intensidade	Determinantes
Compradores	Baixo poder de negociação	Mais de 10.000 alunos matriculados
Fornecedores	Baixo poder de negociação	Mais de 1000 fornecedores ativos
Entrantes potenciais	Alta ameaça de novos entrantes	Grandes redes educacionais (Anhanguera, Estácio, UNIP, etc.)
Substitutos	Média ameaça de substitutos	Ensino a distância
Concorrentes no setor	Média rivalidade entre as empresas	FPM, FINOM, UNIUBE, UNITRI, etc.

Fonte: Autoria própria.

Além disso, pode-se posicionar a estratégia da instituição utilizando-se a matriz de estratégias competitivas genéricas de Porter (Figura 1), desta forma é possível notar que ela atua no âmbito de todo setor e com foco na diferenciação.

Figura 4 – Posicionamento estratégico da IES



Fonte: Adaptado de Porter (2010).

As ações que convergem para o referido âmbito, podem ser observadas por meio de, entre outras:

- (i) Infraestrutura (83 laboratórios de práticas pedagógicas, 1.840 computadores, 130.000 livros disponíveis na biblioteca, etc.);
- (ii) Metodologias de ensino;

- (iii) Corpo docente capacitado;
- (iv) Ensino a distância;
- (v) Atividades que estimulam práticas empreendedoras e de inovação;
- (vi) Certificações (ISO 9001; ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000).

#### 4. CONCLUSÕES

- (i) A instituição em estudo se apoia em ferramentas estratégicas, tais como as forças competitivas de Porter, como instrumento para enfrentar o atual cenário; e as estratégias competitivas genéricas, também de Porter;
- (ii) Marca seu posicionamento no mercado de modo a diferenciar-se na oferta de produtos e serviços entre as instituições de ensino superior privadas;
- (iii) Só as instituições mais ágeis, mais criativas e mais competentes, nesse ambiente de mudanças e altamente competitivo irão sobreviver, pois seu futuro depende, em grande parte, do sucesso das suas estratégias.

#### REFERÊNCIAS

- INEP. **Censo da educação superior 2014**: notas estatísticas. Brasília: INEP, 2015. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2015/notas\\_sobre\\_o\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2014.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2015/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2014.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2017.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512 p.
- SÉCCA, R. X.; SOUZA, R. M. L. **Análise do setor de ensino superior privado no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 30, p. 103-156, set. 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.