



## ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE COMPETIÇÃO PRATICADAS POR IES PRIVADAS DE PEQUENO PORTE

ALEXANDRE MORAES RAMOS  
EDUARDO LOBO

### Resumo

A partir do mapeamento da cadeia de valor genérica para o segmento de ensino superior e de uma pequena amostra de avaliações institucionais, baseadas no sistema SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, proposto pelo Ministério da Educação), realizadas entre os anos de 2009 e 2010, este artigo identifica e discute estratégias desenvolvidas por IES Privadas de pequeno porte para sustentar uma posição competitiva no mercado Brasileiro, caracterizado atualmente por ser altamente competitivo, por serviços de *commodity* e com uma demanda decrescente e retraída. Para tanto, foi desenvolvido um estudo empírico e exploratório, com abordagem qualitativa, utilizando-se o método de estudos multicase. As estratégias competitivas identificadas, seus resultados positivos e limitações sevem para indicar horizontes e possibilitar reflexões sobre a adoção de algumas práticas de gestão em IES privadas.

**Palavras-chave:** IES Privadas de Pequeno Porte, Estratégias Competitivas, Marketing Institucional

## 1. O cenário das IES brasileiras

A regulação do Ensino superior brasileiro classifica as Instituições de Ensino Superior – IES, nos termos da Lei de Diretrizes e Bases – LDB/96 e do Decreto 5.773/06 em Universidades, centros universitários e faculdades. As primeiras contam com uma série de requisitos para esse status, como a tríade ensino, pesquisa e extensão e também a atuação e oferta de cursos em todas as áreas do conhecimento, como expressa o artigo 52 da LDB/96:

As universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral. (LDB 9394/96, art. 52)

O referido decreto, a Resolução Nº 1, de 20 de janeiro de 2010 e a Resolução Nº 3, de 14 de outubro de 2010, estabelecem que a criação de universidades privadas se dará por transformação de instituições de ensino superior já existentes e que atendam o disposto na legislação pertinente.

Os centros universitários são instituições de ensino superior pluricurriculares, que abrangem uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar.

Os centros universitários credenciados têm autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior. Além do que consta na LDB/96 e no Decreto 5773/2006, deve-se observar o que requer a Resolução Nº 1, de 20 de janeiro de 2010, citada anteriormente, que atualizou os critérios para a transformação de IES em centros universitários.

Já as faculdades não possuem autonomia para a criação de cursos e precisam solicitar autorização ao Ministério da Educação para cada novo curso que pretenda lançar. Normalmente não apresentam alto número de alunos em seus cursos. Neste artigo pretende-se qualificar e caracterizar essas faculdades como IES de pequeno porte.

Há que se observar o caso de grupos econômicos, como Anhanguera, COC, Estácio Participações, que agregam diversas faculdades de pequeno porte em muitos casos também longe das capitais. O fato de pertencerem a grupos econômicos lhes confere outra dimensão,

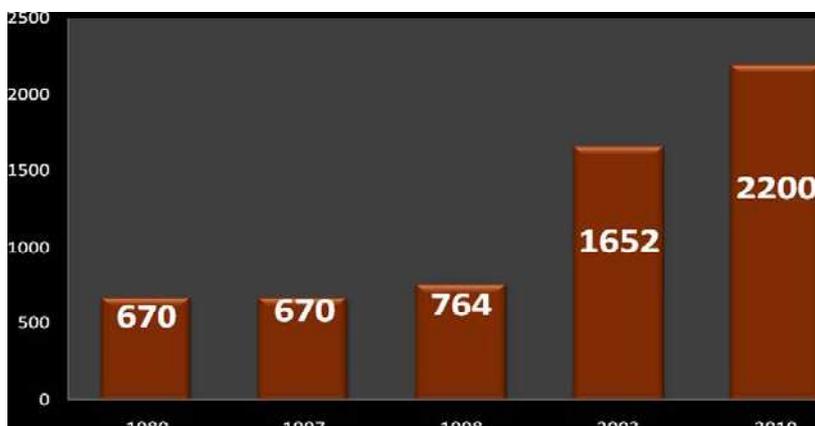
como governança, centro de serviços compartilhados - CSC e que geram economias de escala, como o uso dos CSCs, uma espécie de centralização das operações de suprimento e logística, que pode ser estendido a outras áreas de gestão da organização.

Ao longo desse artigo caracteriza-se as faculdades de pequeno porte e seus desafios num mercado, que oferece menos condições de competição, e ainda se mostra mais agressivo a elas. As fusões e aquisições no setor têm demonstrado a fragilidade dessas pequenas IES frente ao poder econômico de grandes grupos. Esse cenário é decorrente do final dos anos 90 e do crescimento na oferta de cursos, vagas, egressos do ensino médio e também no número de pequenas IES, conforme aponta Lobo, 2010:

Esta expansão ocorreu somente no final dos anos 90, quando presenciáramos o aumento excessivo das IES privadas, principalmente das faculdades isoladas. Como resultado, atualmente, convivemos com dois tipos de financiamento para educação: público e privado, sendo este último quantitativamente mais representativo e heterogêneo. (Lobo, 2010, p.108)

O gráfico a seguir ilustra esse crescimento, pois em 1980 contava-se com 670 IES, e atualmente esse número ultrapassa 2200 IES, considerando-se universidades, centros universitários e faculdades.

**Gráfico 1: Crescimento das instituições de Ensino Superior no Brasil**



Fonte: Lobo & Lobo, 2010, p. 108.

Pode-se perceber que o número de IES cresceu mais de duzentos por cento de 1998 a 2003 e daquele ano à 2010 cresceu mais de cento e trinta por cento, ao passo que até o advento da LDB/96, isto é, de 1980 a 1997 não houve crescimento expressivo, nem ampliação da oferta.

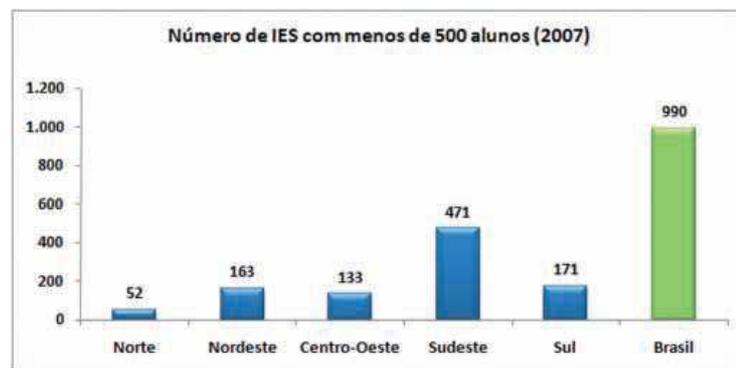
Assim, percebeu-se a partir de 1998, uma abertura para novos credenciamentos institucionais e o aumento no número de IES privadas e principalmente daquelas de pequeno porte. Porém ainda presas num sistema de gestão incompatível com o novo segmento que se expandia.

Com relação à gestão das IES privadas, principalmente aquelas de menor porte, observa-se que ainda há um domínio da administração familiar peculiar no processo de criação e ampliação do Ensino Superior no Brasil. Diversas IES foram criadas a partir da ampliação de uma empresa familiar e da manutenção dos laços entre gestão e família. (Lobo, 2010, p.109)

Tais mantenedoras foram criadas para um novo negócio, na área do Ensino superior, ou eram empresas mantenedoras de escolas de ensino médio e/ou fundamental que tiveram o seu objeto social ampliado para atuar também no Ensino superior.

Segundo a análise setorial do ensino superior privado no Brasil, o gráfico 2 a seguir, apresenta o número de IES com menos de 500 alunos, no ano de 2007.

**Gráfico 2 – IES com menos de 500 alunos (2007)**



Fonte: Hoper, 2009, p.46.

Outros dados da mesma fonte ilustram que havia, nos anos 90, pouco acesso ao ensino superior para os egressos do Ensino Médio, o que gerou um estoque de alunos e motivou o Governo Federal a criar políticas e a consequente abertura das concessões do Estado à iniciativa privada, para a exploração desse segmento da economia.

Ao se comparar os dois gráficos anteriores tem-se que o número de IES de pequeno porte, se mostra próximo de 50% do número total de IES, o que justifica esse estudo e a abordagem proposta nesse artigo.

É importante ressaltar que ambos os sistemas, público e privado apresentam estrutura diferenciada quando comparados entre si e entre os pares, porém as desigualdades se acentuam entre as privadas, incluindo-se as faculdades de pequeno porte.

Essas diferenças não dizem respeito somente à excelência, entram neste conjunto aspectos como estrutura organizacional, formas de gestão, área de abrangência e porte da instituição. O mais apropriado seria dizer que ambas, públicas e privadas, em maior ou menor grau, só se aproximam na subordinação aos órgãos de regulamentação do Governo Federal. (Lobo, 2010, p. 109)

Além de tratar da regulação que se aplica a todas as IES do sistema federal de ensino superior, Lobo, 2010 complementa:

Contudo, percebe-se um movimento de profissionalização tardia do setor, com grupos empresariais à frente, aglutinando pequenas e médias instituições, crescendo organicamente e conseqüentemente consolidando a área privada. (Lobo, 2010, p. 110)

Ratifica-se que no Ensino Superior Privado tem-se a criação de universidades, que por definição já nascem com porte considerável, ou os Centros Federais de Educação Tecnológica, que também ofertam cursos superiores de tecnologia, os quais também são criados com características diferentes das IES de pequeno porte.

No item a seguir procura-se definir as IES de pequeno porte para, em seguida, tratar das estratégias genéricas de gestão que podem ser implementadas.

## 2. O que caracteriza uma IES de pequeno porte?

Com base na própria classificação do Ministério da Educação (MEC) para as IES brasileiras, aquelas IES de pequeno porte seriam, por definição, somente faculdades, com cursos em no mínimo uma área do conhecimento.

Porém, somente um número mínimo de cursos, não caracteriza uma IES como de pequeno porte. Assim, propõem-se, além dos critérios do MEC, os seguintes parâmetros e indicadores, com base nas percepções e avaliações ad hoc pelo MEC/INEP<sup>1</sup>:

**Tabela 1: indicadores x parâmetros**

| Indicador                                      | parâmetro  |
|--|--|
| Número de alunos matriculados                  | Até 1000 alunos                                  |
| Número de professores e qualificação           | Até 100  |
| Número de funcionários técnico-administrativos | Até 30   |
| Áreas do conhecimento de seus cursos           | Até 2  |
| Credenciamento institucional para EAD          | Não  |
| Localização e espaço-físico da sede            | Média dificuldade (afastado do centro da cidade) |
| Receita anual                                  | R\$ 2.400.000,00                                 |

Fonte: os autores, 2010.

Para as estimativas anteriores, foram considerados os rendimentos de uma pequena/média empresa, igual a R\$ 2.400.000,00 ao ano e a partir desse valor, considerando também um ticket médio próximo a R\$ 300,00 por mês, determinou-se o número de cursos, de alunos e de funcionários.

## 3. SINAES e a Avaliação Institucional

Nos termos da legislação que rege o ensino superior, de acordo com a Lei n° 10.861, de 14 de abril de 2004, o **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes)** é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do

<sup>1</sup> INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

desempenho dos estudantes. O SINAES fundamenta-se na necessidade de promover a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional, efetividade acadêmica e social e, especialmente, o aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais.

No que tange especificamente a avaliação das instituições de educação superior, o SINAES tem como principal objetivo verificar como as IES são constituídas, qual a sua capacidade de atendimento à comunidade acadêmica em todos os seus alcances. Esta dividida em duas modalidades:

- Auto-avaliação - Coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro da auto-avaliação institucional da CONAES<sup>2</sup>. Busca, em primeira instância o auto-conhecimento, que favorece a construção de uma cultura da avaliação na instituição.
- Avaliação externa – Realizada por comissões designadas pelo INEP, tendo como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das auto-avaliações.

Em seu conjunto, a avaliação institucional é constituída por processos avaliativos que permitem a integração das diversas dimensões da realidade avaliada, buscando assegurar uma avaliação fidedigna das instituições, realçar as especificidades que marcam cada uma delas, e viabilizar a sua utilização associada a indicadores diagnósticos que contribuirão para uma análise mais substancial da realidade.

A avaliação institucional externa realmente permite a um avaliador ad hoc, durante o processo, uma análise mais substancial da realidade. Permite ao avaliador estender múltiplos olhares sobre a IES avaliada. É uma experiência única, muito enriquecedora e de múltiplos conhecimentos gerados e absorvidos durante o processo. Quanto mais experiente for o avaliador e mais pulsante for a IES, maior o grau de aprendizado, maior a diversidade de olhares sobre o todo o processo.

#### **4. Estratégias Competitivas Genéricas**

Para Hamel e Prahalad (1994), estratégia é um padrão de respostas da empresa ao seu meio ambiente através dos tempos, ou seja, é o ajustamento da empresa ao seu ambiente. O mercado de educação superior vive um momento extremamente competitivo e com disputas acirradas pela captação de alunos. Este ambiente, no qual as IES tentam ser competitivas, está em permanente mutação, oferecendo oportunidades e ameaças.

A sobrevivência das IES, principalmente de pequeno porte, depende da capacidade de se adaptar e agir em resposta às pressões ambientais. A estratégia é um conjunto de medidas e decisões estabelecidas para serem tomadas e executadas no tempo e hora certa, com o propósito de conduzir a empresa, neste caso a mantenedora, aos objetivos propostos pelos seus dirigentes da mantida e da mantenedora.

---

<sup>2</sup> A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES é o órgão colegiado de coordenação e supervisão do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES, instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004.

Na busca por uma análise mais substancial da realidade das IES privadas, este trabalho apresenta um estudo empírico e exploratório, com abordagem qualitativa, utilizando-se o método de estudos multicaseos.

Para tanto, inicialmente, foram identificados 4 (quatro) grupos de estratégias competitivas genéricas, praticadas por IES privadas (independente do porte da IES), com ênfase em: *menor custo; áreas de excelência; eficiência em gestão; e facilidades*. Em um segundo momento, este estudo estabelece a relação destas estratégias e sua aplicabilidade em IES de pequeno porte, como resposta a necessidade de se adaptarem e agirem em um mercado extremamente competitivo quanto o da educação superior.

**Menor custo** - Esta estratégia geralmente é adotada por grandes grupos de ensino privado, atuando em larga escala - em vários estados do país, com número elevado de sedes e com uma grande base de alunos. Para alcançar os menores custos e conseguir praticar mensalidades com baixos valores, as IES deste grupo adotam uma gestão profissional enxuta, com profissionais qualificados em outros mercados competitivos. Todavia, estes profissionais de mercado possuem pouca experiência no mercado de educação superior, o que leva, na maioria das vezes, a certa deficiência em gestão pedagógica. Investem fortemente em sistemas de informação, unificação de currículos e nas modalidades de ensino semi-presencial e de educação a distância e formação para o mercado de trabalho.

O corpo docente caracteriza-se por um grupo mínimo de professores, que geralmente compõem o Núcleo Docente Estruturante - NDE dos cursos da IES, com titulação obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu*, com regime de trabalho parcial e integral, dedicados a atividades de coordenação pedagógica e administrativas na própria IES. A outra parte do corpo docente geralmente é composta por professores em início de carreira, muitas vezes apenas graduados e especialistas, em regime de trabalho horista e que percebem um baixo valor de hora-aula. Como forma de incentivo a estes professores e a fim de suprir a pouca experiência, as IES subsidiam, com recursos próprios, e oferecem como um benefício a estes professores cursos de especialização *lato sensu* em Docência em Nível Superior. O desenvolvimento de pesquisa é incipiente por parte do corpo docente. Consequentemente, há pouco incentivo aos discentes para a iniciação científica.

A Comissão Permanente de Avaliação - CPA e colegiados existem de fato, mas basicamente são elementos executivos de uma política traçada e definida pelo grupo gestor da IES e de sua mantenedora.

Em termos de infra-estrutura dispõem de boas salas de aula; laboratórios de informática compatíveis com as exigências e espaços de vivência condizentes. Os serviços pedagógicos voltados para o corpo discente são diversificados: *Atendimento ao Estudante; Ouvidoria; Acesso virtual a serviços de secretaria e de biblioteca*. Investem fortemente em políticas de marketing e comunicação com o mercado. Fazem excelente uso dos recursos e serviços da internet.

Assim sendo, conseguem obter um superávit financeiro: mensalidades baixas, captadas em larga escala, currículos unificados; práticas em EAD; economias de escala; e gastos mínimos com folha salarial de docentes.

**Áreas de excelência** - Os grupos de IES que praticam esta estratégia investem fortemente em corpo docente, ensino, pesquisa e extensão, laboratórios, ferramentas de apoio

ao ensino, intercâmbios e parcerias com empresas. Buscam uma diferenciação pela qualidade do ensino nos cursos que oferecem e na área em que atuam. Possuem alguns cursos que são referência de qualidade, muito bem avaliados e aceitos tanto pela comunidade científica quanto pelo mercado de trabalho. Estes cursos que são referência legítima para que estas IES pratiquem altos valores de mensalidades para todos os demais cursos que ofertam.

Com um corpo docente qualificado, quase 100% com titulação obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu*, com regime de trabalho integral, conseguem atuar também em nível de pós-graduação *lato e stricto sensu* e serem referência em pesquisa e extensão, viabilizando a diversificação da captação de recursos, também por meio de projetos cooperados com empresas, governo e comunidade em geral.

Apesar de terem um custo alto, devido principalmente à qualidade do seu corpo docente e da manutenção de laboratórios de pesquisa, estes investimentos são amortizados pelo alto valor agregado, gerado pela qualidade de seus serviços em todas as áreas de atuação, que permitem à tais IES prestarem serviços de consultoria para o mercado e também cobrarem altos valores por esses serviços prestados. Também dispõem de boa infra-estrutura física, de serviços de apoio ao discente e comunicação com o mercado. Destaque para a forte interação Universidade/Empresa.

**Eficiência em Gestão** - A excelência em gestão é uma estratégia alcançada geralmente em decorrência da experiência da IES no mercado de educação superior. Com efeito, independente do tamanho, estas IES conseguem aliar um equilíbrio na gestão tanto do ponto de vista pedagógico quanto do ponto de vista administrativo.

Isto permite que pratiquem preços competitivos no mercado, ofertando cursos com boa qualidade. São focadas em resultados, possuem estratégias e planos bem executados e definidos. Boa comunicação com o mercado e com a sociedade. Bons gestores e líderes em todas as esferas. Seus gestores possuem larga experiência em ensino, pesquisa e extensão, acrescida do domínio e emprego de ferramentas de gestão, obtidos em programas específicos de pós-graduação para administração universitária. Equipe administrativa e pedagógica enxuta e altamente profissional. Investem em treinamento constante para seus colaboradores. Processos e procedimentos bem definidos, apoiados por uma boa arquitetura de tecnologia e sistemas de informação.

**Facilidades** - A estratégia com foco em facilidades visa ofertar uma gama de serviços e oportunidades para os acadêmicos realizarem atividades diversas na própria IES. Algumas destas atividades são complementares e de apoio a sua formação acadêmica e outras não possuem vínculo direto, mas estão diretamente ligadas ao bem estar e ao lazer dos acadêmicos.

Para tanto, estas IES possuem excelente infra-estrutura física e de serviços: boas salas de aula equipadas com recursos tecnológicos; laboratórios de informática modernos e com *wireless*; auditórios, museus, áreas para práticas de esportes, academia de ginástica, salão de beleza e espaços de vivência; restaurantes e lanchonetes com serviços diferenciados; convênio com escolas de idiomas; agências de turismo, intercâmbio e viagens técnicas de estudos; serviços para egressos; agências de estágio, serviços de orientação profissional e de carreira; políticas de financiamentos, descontos e bolsas; convênios institucionais e, em certos casos com alguma instituição internacional; alguns projetos institucionais de responsabilidade

social; boa infra-estrutura tecnológica e de serviços via *web*; revistas, programas de rádio, circuito interno de TVs e programas de comunicação específicos.

A educação superior é caracterizada como uma prestação de serviços, tendo como referência o código de defesa do consumidor<sup>3</sup>. Como tal, percebe-se que este leque de facilidades é um complemento aos serviços pedagógicos. O objetivo é propiciar o bem estar aos alunos. Quanto ao ensino, o compromisso da instituição com a formação mais profissional e com a inserção do aluno no mercado de trabalho.

Corpo docente geralmente apresenta uma larga experiência profissional, atuando em regime de tempo de trabalho horista, porém, com titulação obtida somente em programas de pós-graduação *stricto sensu*.

A Comissão Permanente de Avaliação - CPA e colegiados existem apenas figurativamente. Toda política traçada é definida pelo grupo gestor da IES e de sua mantenedora.

Em termos de valores de mensalidade, o custo das atividades de ensino é baixo, visto que as características do corpo docente implicam em uma baixa despesa. O valor da mensalidade praticado é estipulado em função da gama de facilidades oferecidas aos discentes. O preço final do serviço educacional prestado será proporcional ao valor percebido pelos alunos e pelo mercado.

## **5. IES de pequeno porte x Estratégias**

As estratégias competitivas genéricas identificadas acima são fruto das tentativas de adaptação das IES à competitividade do mercado de educação superior, às constantes mudanças e reformulação da legislação pertinente e principalmente à retração da demanda, em função da grande oferta de cursos, vagas e modalidades de ensino.

Considerando as bases de sucesso em qualquer contexto competitivo, fundamentalmente, o sucesso deriva ou de uma vantagem de custo ou de valor, ou idealmente de ambos. A empresa que mais lucra tende a ser aquela que apresenta custos mais baixos ou com maior diferenciação percebida. No mercado de educação superior privada, a IES que tem melhor desempenho, geralmente, é a que pratica menores preços, trabalhando em larga escala, e com uma grande gama de serviços diferenciados.

Neste mercado, dominado por grandes instituições, as alternativas para as pequenas IES se manterem competitivas, não tem sido muitas. A partir de uma amostra de 10 IES privadas de pequeno porte, a análise dos resultados da avaliação institucional das mesmas, demonstra que os melhores desempenhos advêm de estratégias que privilegiam a excelência tanto no ensino quanto na gestão.

A tabela nº 2, a seguir, estabelece uma relação entre o resultado da Avaliação Institucional<sup>4</sup> de 10 IES Privadas de Pequeno Porte com suas estratégias adotadas e implementadas para oferta do ensino superior. Conforme se observa, 10% das IES obtiveram conceito máximo na avaliação; 20% alcançaram conceito acima do referencial mínimo de

---

<sup>3</sup> O Código de Defesa do Consumidor, em seu artigo 54, dispõe que o contrato de Prestação de Serviços Educacionais caracteriza-se como um contrato de adesão.

<sup>4</sup> Avaliações Institucional, realizadas no ano de 2009 e 2010, com base no Sistema SINAES/INEP/MEC.

qualidade; 40% foram avaliadas com um referencial mínimo de qualidade; e 20% configuraram um quadro aquém do que expressa o referencial mínimo de qualidade.

**Tabela 2 - Relação Estratégia adotada por resultado de Avaliação Institucional de IES Privadas de Pequeno Porte**

| IES <sup>5</sup> | Conceito Avaliação Institucional | Estratégia Adotada                        |
|------------------|----------------------------------|---|
| A                | 3                                | Baixo Custo                               |
| B                | 4                                | Área de Excelência e Facilidades          |
| C                | 3                                | Facilidades                               |
| D                | 3                                | Facilidades                               |
| E                | 2                                | Nenhuma especificamente                   |
| F                | 4                                | Facilidades                               |
| G                | 5                                | Área de Excelência e Eficiência em Gestão |
| H                | 3                                | Facilidades                               |
| I                | 3                                | Baixo Custo                               |
| J                | 2                                | Nenhuma Especificamente                   |

Fonte: os autores, 2010.

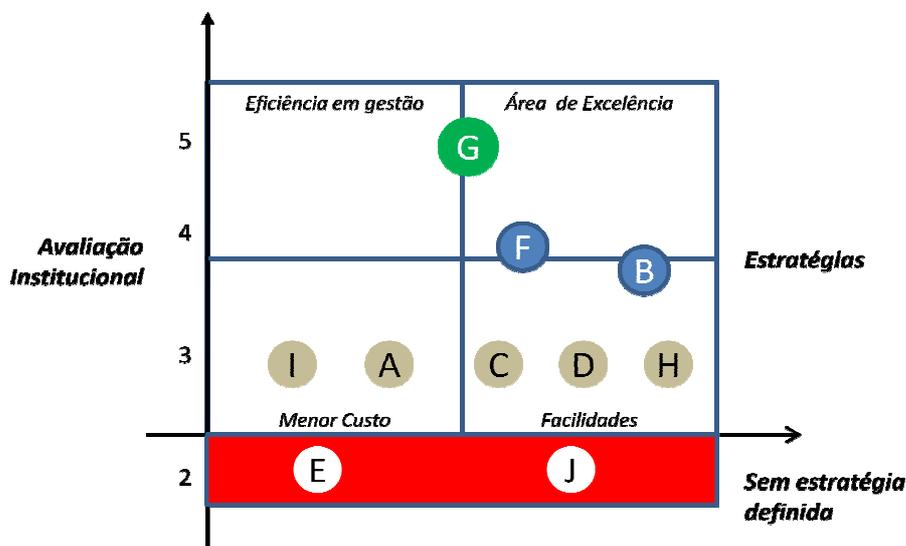
Ao se analisar os resultados da Avaliação Institucional em função da estratégia adotada (Tabela 2), verifica-se que a IES identificada como **G** foi a que obteve o melhor desempenho (Conceito 5). A IES Ge adota uma combinação de estratégias diferenciadas: *eficiência em gestão e foco em áreas de excelência* (Gráfico 3).

A IES **G** possui excelentes cursos na área de exatas, pelo menos dois desses cursos com conceito 5. Os demais cursos das outras áreas são medianos. O que permite praticar valores de mensalidades acima de mercado para cursos de todas as áreas e não apenas para os de exatas. Possuem boa infra-estrutura física e de serviços. A maioria do corpo docente, principalmente dos cursos de exatas, com regime de trabalho parcial e integral e com titulação obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Seu corpo docente tem forte atuação em pesquisa e extensão e interação com o mercado de trabalho, o que viabiliza um conjunto diversificado de convênio para projetos cooperados e, em consequência, várias prestações de serviços para a indústria da região, na qual a IES está inserida.

Em termos da administração da IES, seus gestores são altamente preparados, com formação específica para o mercado de educação superior; estão apoiados em processos e procedimentos bem definidos; e em uma boa infra-estrutura de TI, onde fazem uso intensivo de sistemas de informação para a tomada de decisão. Tem o suporte de uma equipe enxuta de colaboradores, bem treinados e com formação profissional condizente com as funções que executam dentro da IES.

<sup>5</sup> Identificação genérica adotada para preservar as IES que compuseram a amostra desta pesquisa exploratória.

**Gráfico 3 – Estratégia adotada e Avaliação Institucional em IES Privadas de Pequeno Porte**



Fonte: os autores, 2010.

As IES **F** e **B** obtiveram o mesmo conceito, todavia as estratégias adotadas são similares. A IES **F** investe fortemente em uma gama variada de facilidades para seus alunos, viabilizados por uma excelente infra-estrutura física e de serviços tanto pedagógicos quanto os voltados para o bem estar do aluno no campus da IES.

Possui boa comunicação com a sociedade; poucos projetos de responsabilidade social, mas são projetos marcantes e com grande envolvimento tanto da comunidade interna quanto da comunidade externa, o que gera grande repercussão, facilitando a interação e identificação não só da comunidade, mas, sobretudo, de empresas que atuam em mercados globais e com a mídia. Essa visibilidade facilita o acesso de seus alunos ao mercado de trabalho e conseqüentemente permite à esta IES a praticar preços muito acima da média de suas concorrentes.

Além disso, a IES pratica boas políticas de pessoal, de carreiras tanto para o seu corpo docente e quanto para seu corpo técnico-administrativo, com ofertas constantes para aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional, além de excelentes condições de trabalho. Oferece cursos nas áreas sociais-aplicadas e humanas. Em termos de cursos, possui um único curso de excelência, muito bem avaliado tanto pelo MEC quanto pelas empresas da região. Os demais cursos são avaliados como medianos.

A estratégia da IES **B** é similar a estratégia adotada pela IES **F**. Todavia, difere um pouco na diversidade e qualidade das facilidades disponibilizadas aos alunos. Seus serviços são um pouco mais modestos e com menos ênfase em atividades de bem estar e lazer. Apesar de possuir bons cursos e contar com boa infra-estrutura, o fato de não ter nenhum curso de excelência não permite que esta IES pratique valores muito acima da média em suas mensalidades. O resultado positivo financeiro é decorrente do número médio alto de alunos por disciplina e da baixa inadimplência, visto que o perfil de seus alunos demonstra que eles também têm fácil acesso ao mercado de trabalho.

As IES A e I são casos típicos de IES que adotam estratégia somente focada em menor custo. Toda a prestação de serviços é realizada tendo como referência as condições que configuram um quadro, que expressa o referencial mínimo de qualidade exigido pelo MEC. Porém, estas IES estão enfrentando uma realidade competitiva muito difícil, devido ao fato de serem pequenas e não terem atuarem em escala. Isso reduz a rentabilidade e deixa a IES extremamente vulnerável a qualquer demanda financeira extra.

Por outro lado, as IES C, D e H apresentam um foco maior em uma estratégia voltada para facilidades. Todavia, estas facilidades são mínimas e não comparáveis às facilidades ofertadas pelas IES B e F. Além disso, seus cursos são medianos, aliados a uma política mínima de pessoal e suas práticas de gestão não são tão eficientes. Este quadro configura uma situação com referencial mínimo de qualidade. Dado este perfil, estas IES não podem praticar um preço elevado em suas mensalidades, mas as facilidades mesmo sendo mínimas já as habilitam a praticar um preço médio em suas mensalidades.

As IES E e J tiveram um desempenho aquém das outras IES, refletindo exatamente o modelo de gestão como um todo, adotado pela IES, que implica na adoção de nenhuma estratégia deliberada, com foco definido, traçada e muito menos implementada.

Por outro lado, as estratégias adotadas são emergentes (Mintzberg e Waters, 1985), mas não como fruto de busca de maior flexibilidade e autonomia de ação, sendo aquelas que emergem da organização uma resposta a uma oportunidade do ambiente. As estratégias emergentes adotadas por estas instituições resultam da ineficiência em gestão, da falta de conhecimento e vivência em ensino superior por parte do corpo diretivo tanto da mantida como de sua mantenedora.

A dificuldade de se prever com maior exatidão o comportamento e as inter-relações dos atores, que compõem o ambiente de educação superior, e a conseqüente resposta a essa mudança, se deve totalmente ao fato da incapacidade de gestão e do desconhecimento do negócio e da área da educação.

## **5. Conclusões**

Ao se interromper esse artigo, em função do espaço e do tempo, conclui-se que a definição sugerida para as IES privadas de pequeno porte é consistente e aplicável como metodologia para auxiliar a gestão daquelas IES.

Ressalta-se que os componentes do gráfico 3 (menor custo; áreas de excelência; eficiência em gestão e facilidades), comparados aos índices obtidos por meio da avaliação institucional e/ou o conceito da Avaliação Institucional, ilustram com precisão o status da organização. Essa metodologia deverá ser expandida, o que certamente será feito em futuras publicações.

O que se deve registrar nesse momento é que, a partir desse artigo e das idéias iniciais aqui contidas, será possível construir uma classificação para todas as IES, sob a ótica da gestão, que relacione os conceitos atribuídos pelo SINAES com um conceito de gestão a ser especificado, que considere, nos mesmos moldes dos indicadores do SINAES, somente aspectos ligados à grande área das Ciências da Administração.

Assim, além da definição/classificação da IES, o conceito a ser relacionado com os indicadores do SINAES (ordenadas), a ser plotado no eixo das abscissas, levará em conta as estratégias de gestão, os resultados financeiros, a existência de governança corporativa, sistemas eficientes de informação e controle administrativo e acadêmico, entre outros não menos relevantes, como as estratégias citadas no item 3: *menor custo; áreas de excelência; eficiência em gestão e facilidades*.

O resultado desse ensaio é então, o registro da necessidade de um mecanismo de eficiência e eficácia em gestão, a ser comparado com o índice proposto e aceito pelo MEC, a ser iniciado pelas IES de pequeno porte, as quais estão mais sujeitas às oscilações e à competitividade do cenário do ensino superior brasileiro.

## **Referências**

Hoper Estudos de Mercado. Análise Setorial do Ensino Superior Privado no Brasil. Foz do Iguaçu, 2009.

Hamel, G., Prahalad, C.K. Competing for the Future. Harvard Business School, 1994.

Lobo, E. and Lobo, M. E. Distance Education Regulation in Brazil: searching for the right answer – Distance Learning Administration 2010, Savannah, State University of West Georgia, USA.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. Resolução CNE/CES 1/2010. Diário Oficial da União, Brasília, 21 de janeiro de 2010 – Seção 1 – p. 10.

\_\_\_\_\_. Resolução CNE/CES 3/2010. Diário Oficial da União, Brasília, 15 de outubro de 2010 – Seção 1 – p. 10.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9394, 1996.

\_\_\_\_\_. Decreto MEC 5773/2006. DOU nº 88 de 10 de maio/2006, seção 1, 06/10

MINTZBERG, H.; WATERS, James A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal, v. 6, n.3, 1985.

Ximenes, D. A. Avaliação e Regulação da Educação Superior: Experiências e desafios. Brasília, Editora FUNADESP, 2005.