



# XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

## **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: ESTUDO COMPARATIVO DO AMBIENTE HIPERCOMPETITIVO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE FORTALEZA**

**CAROLINA MARIA FURTADO MATOS**

UNIFOR

[carolinamariaamatos@gmail.com](mailto:carolinamariaamatos@gmail.com)

**DENILSON PEREIRA DA SILVA**

IFPI

[DENILSON@IFPI.EDU.BR](mailto:DENILSON@IFPI.EDU.BR)

**THIAGO RODRIGO DE OLIVEIRA ARAUJO**

UNIFOR

[THIAGORODRIGOARAUJO@GMAIL.COM](mailto:THIAGORODRIGOARAUJO@GMAIL.COM)

**JOSELITO BRILHANTE SILVA**

IFCE

[JOSELITO@IFCE.EDU.BR](mailto:JOSELITO@IFCE.EDU.BR)

### **Resumo**

O número de Instituições de Ensino Superior no Brasil vem sofrendo transformações em decorrência da expansão de concluintes do ensino médio, do nível de qualificação exigida pelo mercado de trabalho e do impulso dado pelas políticas implantadas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), principalmente com a Lei de Diretrizes Básicas de 1996. Neste contexto o número de IES privadas no Brasil cresceu 297% do ano de 1996 para o ano de 2012. Esta pesquisa objetiva fazer uma análise comparativa do posicionamento estratégico das IES privadas de Fortaleza em dois períodos distintos 1996 e 2014, de acordo com o Modelo de D'Aveni. Neste trabalho realizou-se um estudo descritivo, utilizando-se de uma abordagem qualitativa. A pesquisa ocorreu de março a agosto de 2014, obtendo-se como resultado o posicionamento estratégico das IESs em torno de diversos aspectos que serão abordados no decorrer deste trabalho.

**Palavras-chave:** Instituições de Ensino Superior. Estratégias. Ambiente Competitivo. Hipercompetição.

## Introdução

Os cenários mercadológicos, as sociedades, os clientes, as organizações não estão mais em uma era em que tudo é muito simples. A complexidade da realidade chegou às empresas e elas tiveram que entrar em um momento de novas realidades. Torna-se necessário a compreensão dos movimentos dinâmicos e fluxos dos mercados globais e dos avanços tecnológicos, sendo de fundamental a mudança no pensamento para lidar com esse cenário (D'AVENI, 1995).

Os fatores que se podem apontar como determinantes para esse ambiente de mudanças são diversos, tais como a evolução da tecnologia, a globalização, aumento de concorrentes no mercado, aumento de fluxos financeiros, mudanças nos hábitos dos consumidores e novos níveis de consciência da sociedade (NOGUEIRA, 2005). Para sobreviver e manter-se competitiva, dentro desse contexto de mudança e intensa competição faz-se necessário que as organizações revisem sua postura competitiva no mercado tradicional e busquem modelos que vão além da adequação e do planejamento estratégico. (NOGUEIRA, 2005)

No ambiente educacional, houve uma expansão da oferta do ensino superior com o aumento no número de instituições privadas em todo o país. No ambiente empresarial, a obrigatoriedade da prática ensino, pesquisa e extensão e da disposição de professores em tempo integral estimularam a visão do ensino superior como um negócio. Como consequência, começou uma disputa de mercado com organizações educacionais optando por uma orientação empresarial oferecendo um grande número de vagas em muitos cursos de graduação a preços mais viáveis para grande parte da população. As mudanças nos ambientes educacional e empresarial representaram uma característica marcante no cenário do ensino superior brasileiro.

A partir da Lei de Diretrizes Básicas de 1996, ocorreu uma expansão do ensino superior no Brasil. O censo do ensino superior realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) mostra que a quantidade Instituições de Ensino Superior (IES) em 1996 era de 922 no Brasil, 100 no Nordeste, nove no Ceará e apenas três em Fortaleza. Destas, eram IES privadas, 771 no Brasil, 57 no Nordeste, quatro no Ceará e apenas uma em Fortaleza. Em 2012, o número de IES privadas sobe para 2.112 no Brasil, 379 no Nordeste, 48 no Ceará, sendo 34 sediadas em Fortaleza (INEP 2014).

O acesso e a oferta de cursos superiores em instituições federais foram ampliados, proporcionando uma expansão nos cursos de graduação de universidades públicas e privadas, e de programas como o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e o Programa Universidade para Todos (PROUNI) havendo ainda mais o acesso e a oferta de cursos em IES (MOREIRA, 2010).

Comparando os dados da pesquisa desenvolvida por Nogueira (2005) que estudou o ambiente de hipercompetitividade em um cenário de crescimento quantitativo das IES em Fortaleza no ano de 2004, e agora com dados de 2014, percebe-se que na última década o número de IES privadas em Fortaleza apresentou uma estabilização. Existe, portanto o seguinte **problema** a ser investigado: houve alteração nas estratégias competitivas adotadas pelas IES durante este período?

Buscando entender esses fenômenos, foi desenvolvida pesquisa de caráter descritivo, e de natureza quantitativa, tendo como **objetivo principal** apresentar uma análise comparativa do posicionamento estratégico dessas IESs privadas de Fortaleza, de acordo com o Modelo de D'Aveni. Foram definidos como **objetivos específicos**: (1) identificar as fontes de vantagens competitivas adotadas por estas instituições relacionadas às Arenas Competitivas segundo D'Aveni (1995); (2) identificar o conhecimento das Instituições sobre o seu ambiente competitivo; (3) realizar análise comparativa entre as estratégias praticadas pelas IES entre 1996 - 2004 (crescimento) e entre 2004 -2013 (estabilização).

O referido trabalho é composto por referencial teórico que aborda os temas: ambiente competitivo, Modelo de Hipercompetição de D’Aveni e Ensino Superior no Brasil. Na seção seguinte é apresentada a metodologia para realização do trabalho e na parte final a análise e discussão de resultados, conclusão e referências.

## 1 Ambiente Competitivo

As relações de competitividade estão vinculadas à capacidade das organizações adaptarem-se às mudanças no ambiente em que se inserem e de crescer continuamente frente às forças da concorrência. Neste contexto, há necessidade de ajustar seus recursos às oportunidades do mercado em mudança.

Para Nicoluci et al. (2007) competitividade “é a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar, ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.”

A competitividade não pode ser considerada como uma “característica intrínseca” da empresa, uma vez que ela é determinada por uma série de fatores externos e internos, e que influenciam de maneira decisiva o nível de competitividade entre suas concorrentes (SILVA,2001).

Ansoff, Declerck e Hayes (1981) analisaram a intensidade das formas de interação com o ambiente, representadas pelos comportamentos competitivos e empreendedor e as capacidades das empresas para a realização das mudanças. Este diagnóstico ambiental e seus quatro tipos distintos de ambiente competitivo, são representados no quadro 1:

Quadro 1 – Tipos de ambiente Competitivo

<b>Escala de intensidade/ Atributos</b>	<b>Estável 1</b>	<b>Reativo 2</b>	<b>Antecipativo 3</b>	<b>Iniciativa 4</b>
Estrutura de mercado	Monopólio	Oligopólio	Oligopólio	Multicompetitiva Concorrência perfeita
Pressão do consumidor	Nenhuma	Fraca	Forte	Muito forte
Taxa de crescimento	Baixa e estável	Crescente/ estável	Declinante/ oscilante	Rápida/ oscilante
Estágios do ciclo de vida na indústria	Maturidade	Início do crescimento	Fim do crescimento	Nascimento
Lucratividade	Alta	Alta	Moderada	Baixa
Diferenciação do produto	Nenhuma	Baixa	Moderada	Alta
Ciclo de vida do produto	Longo	Longo	Curto	Curto
Frequência de novos produtos	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta
Economia de escala	Alta	Alta	Moderada	Baixa
Intensidade de capital	Alta	Alta	Moderada	Baixa
Fatores críticos de sucesso	Controle de mercado	Segmento de mercado custos	Percepção do consumidor	Antecipação das necessidades e

		de produção	serviço de distribuição	oportunidades
--	--	-------------	-------------------------	---------------

Fonte: Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p.221)

O ambiente competitivo estável é marcado pela estabilidade e pela inércia. O tipo de mercado é monopólio, onde não há pressão exercida pelos consumidores sobre preços, melhoria da qualidade ou inovação de produtos. Para os empresários esse ambiente caracteriza-se por lucros elevados e longos ciclos de vida dos produtos, enquadrando-se no estágio de maturidade. Os ambientes reativo e antecipativo são caracterizados como oligopólios, onde o ambiente reativo concentra-se na fase de início de crescimento, existindo fraca pressão do consumidor, a diferenciação do produto e a frequência na criação de novos produtos permanecem baixas.

A preocupação com a redução dos custos de produção é considerada um fator crítico de sucesso nesse ambiente. O ambiente antecipativo, ao contrário do reativo, é marcado por uma forte pressão do consumidor, resultando em curtos ciclos de vida dos produtos, moderadas frequência de inovações e lucratividade. O ambiente marcado pela iniciativa apresenta estrutura de mercado multicompetitiva, e neste ambiente observa-se uma forte pressão dos consumidores, os ciclos de vida dos produtos são curtos, há alta diferenciação dos produtos, e o ciclo de vida da indústria encontra-se no estágio do nascimento. É uma fase de turbulências que pede uma nova postura, por isso intitulada “nascimento”.

Segundo Porter (1986) a evolução da indústria pode ser analisada tomando por base o ciclo de vida do produto. Para tanto, o autor apresenta a hipótese de que ela atravessa as fases ou estágios de introdução, crescimento, maturidade e declínio. Como produto dessa análise foi elaborada uma matriz com os prognósticos das teorias do ciclo de vida do produto sobre a estratégia, a concorrência e o desempenho.

Quadro 2 – Ciclo de vida do produto sobre estratégia, concorrência e desempenho

	<b>INTRODUÇÃO</b> Poucos concorrentes	<b>CRESCIMENTO</b> Muitos concorrentes	<b>MATURIDADE</b> Concorrência de preços	<b>DECLÍNIO</b> Reduzido número de concorrentes
Compradores	- Inércia - Comprador deve ser convencido a testar o produto	- Aumento do grupo de compradores - Consumidor aceita qualidade irregular	- Mercado de massa - Saturação	- Clientes são compradores sofisticados do produto.
Produto	- Qualidade inferior	- Diferenciação técnica e de desempenho - Boa qualidade - Aperfeiçoamento no produto	- Qualidade superior - Mudanças mais lentas no produto	- Pequena diferenciação do produto - Qualidade irregular do produto
Estratégia global	Melhor período para aumentar a parcela do	Melhor período para alterar a imagem de	Época inadequada para aumentar parcela	Controle de custos é básico

	mercado	qualidade ou de preço.	de mercado. Torna-se básico ter custos competitivos	
--	---------	------------------------	-----------------------------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Na fase de introdução, conforme demonstrado no quadro 2, o produto é lançado no mercado, e seu crescimento quanto aos índices de vendas é lento; Porter (1986) afirma que embora possa ser apropriado responder à concorrência na fase de introdução, é provável que a empresa opte por desenvolver seus próprios pontos fortes, podendo até encorajar a entrada de certos concorrentes para possibilitar o desenvolvimento da indústria.

A fase de crescimento é marcada por iniciativas de inovação tecnológica, de processos e de *marketing*, quando o produto torna-se sucesso é possível verificar neste momento uma explosão da procura, oportunidade que as empresas devem aproveitar para inovar e reinvestir.

A fase de maturidade é marcada por um crescimento mais moderado e representa um período crítico para as empresas. Segundo Porter (1986), ocorrem mudanças fundamentais no meio competitivo, que exigem respostas estratégicas. O ritmo de crescimento das vendas dá sinais de abrandamento, levando as empresas a entrar em guerras de preços e publicidade. Diante de consumidores mais bem informados, da queda da demanda e, em geral, de uma maior maturidade tecnológica, a concorrência passa a dar ênfase à redução de custos.

A fase de declínio há uma intensa guerra de preços entre os concorrentes, onde os consumidores são muito exigentes.

Porter (2004) afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, onde o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas que podem variar de intensa a moderada e seu conjunto determinarão o potencial de lucro final da indústria.

Assim sendo, o referido autor propõe um sistema de análise na área de atuação da empresa, que representa a estrutura da concorrência por meio de cinco forças atuantes:

- a) ameaça da entrada de novos concorrentes no ramo;
- b) ameaça de produtos e serviços de outros ramos que possam substituir o produto ou o serviço aqui estudado;
- c) poder de negociação dos compradores;
- d) poder de negociação dos fornecedores;
- e) rivalidade entre as empresas existentes.

O panorama competitivo atual exige capacidades específicas por parte das empresas, como a habilidade de otimizar os recursos escassos, manter custos no nível mais baixo possível; antecipar-se às frequentes mudanças nas preferências do cliente; adaptar-se a mudanças tecnológicas rápidas e obter o empenho de um trabalho culturalmente diversificado (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001).

Esse panorama competitivo, que emergiu nos anos 90, foi denominado por D'Aveni (1995) de hipercompetição. Para o autor, é um ambiente caracterizado por movimentos competitivos intensos e rápidos, no qual os concorrentes têm de agir rapidamente para construir vantagens e erodir as vantagens de seus adversários. Isso acelera as interações estratégicas dinâmicas entre os players competitivos.

Neste modelo, o sucesso da empresa é determinado pela maneira como ela age durante extensos períodos de tempo, e não pelo modo como ela se posiciona em determinado momento.

## 2 Modelo de Hipercompetição de D'Aveni

D'Aveni (1995) mostra que a estratégia requer a observação dos movimentos e contramovimentos competitivos sequenciais, as chamadas “interações estratégicas dinâmicas”, que evoluem por intermédio de contextos que historicamente vão se sequenciando.

Segundo D'Aveni (1995), a hipercompetição resulta da dinâmica de manobras estratégicas entre combatentes globais e inovadores. É uma competição em ritmo altamente acelerado, baseado em posicionamento de preço e qualidade, na capacidade de criar um novo *know-how* e de estabelecer vantagens de pioneirismo, na luta para proteger ou invadir produtos ou mercados geográficos sedimentados, é uma competição baseada em reservas financeiras vultosas, bem como a criação de alianças para acumular reservas ainda maiores. Na hipercompetição, a frequência, a audácia e a agressividade dos movimentos dinâmicos por parte dos seus protagonistas aceleram a criação de uma condição de desequilíbrio e mudanças constantes.

Para acompanhar a evolução da competição e as condições de mercado, prever as oportunidades estratégicas, os prováveis movimentos dos concorrentes e o local da atual ou futura competição, D'Aveni (1995) desenvolveu o modelo de Análise das Quatro Arenas Competitivas, conforme Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Arenas competitivas

<b>Arena</b>	<b>Tipo de arena</b>	<b>Resumo</b>	<b>Limite da competição da arena</b>
<b>1ª arena</b>	Custo e Qualidade	Competição das empresas em preço e qualidade posicionamento oferecendo alta qualidade a preços altos, baixa qualidade a preços baixos ou adoção de níveis intermediários.	Grande quantidade de produtos de alta qualidade e preço baixo.
<b>2ª arena</b>	<i>Timing</i> e <i>Know-How</i>	Exploração de novos mercados marcada por ciclos de inovação e imitação. É a busca de habilidades para ser pioneiro em novos produtos ou serviços ou um rápido seguidor das ações dos concorrentes, sendo necessário o conhecimento para ambas as situações.	Novas explorações são facilmente imitadas tornando-se excessivamente arriscadas e onerosas.
<b>3ª arena</b>	Fortalezas	Proteção contra a invasão/criação de diferenciais competitivos das empresas. Criação de barreiras para proteger produtos ou mercados geográficos sedimentados.	Ambiente de ataque e defesa de diferenciais competitivos (empresas criam reservas financeiras para sobreviver nesse ambiente).
<b>4ª arena</b>	Reservas financeiras	Empresas de maior porte criam reservas financeiras para destruir as de pequeno porte. Vantagens competitivas oriundas de uma base maior de recursos (próprios ou obtidos por alianças) que dotam a empresa de opções de preços e expansão de mercado para afastar os oponentes	Concentração de mercado e formação de alianças globais para criar uma competição equilibrada.

Fonte: D'Aveni (1995)

A primeira arena é baseada em custo e qualidade. Comumente as empresas competem oferecendo diferentes níveis de preços e qualidade. Quando a qualidade não é um fator de diferenciação, as empresas são forçadas a engajar-se em guerras de preço, porque esta é a única dimensão na qual conseguem competir. O tempo de entrada no mercado (*timing*) e o *know how* que permite essa entrada formam a segunda arena de interação competitiva.

As grandes empresas nitidamente têm maior resistência num ambiente hipercompetitivo, pois utilizam seus recursos para desgastar ou minar seus concorrentes. Contudo, os pequenos competidores podem se unir, desenvolvendo alianças formais ou informais, ou apelar para leis governamentais. Dessa forma, eventualmente conseguem destruir a vantagem de reserva financeira de uma grande empresa.

Assim, a principal consequência do ambiente hipercompetitivo para as empresas que se encontram nele inseridas é o fato de que equilíbrios estáveis são impossíveis, em razão da tecnologia sempre mutante, da competição global e do posicionamento estratégico corporativo, que estão em constante transformação. Tal contexto competitivo resulta em desequilíbrio frequente ou quase constante, uma vez que, nele, os entrantes e os concorrentes estabelecidos rompem o equilíbrio de forças e ganham superioridade temporária.

### **3 Ensino Superior no Brasil**

Os autores Tachizawa e Andrade (2002) mostram que as IES adotam estratégias específicas e instrumentos particulares que diferem em função das crenças, dos valores e estilos de gestão.

No Brasil, observa-se uma evolução no número de IES e alunos matriculados no Ensino Superior. Dados do INEP (2008) apontam que no período pós LDB, de 1997 a 2006, houve uma variação de 152% no total de IES (de 900, em 1997, para 2.270, em 2006) e de 140% no total de alunos matriculados (de 1.945.615, em 1997, para 4.676.646, em 2006). Este crescimento teve forte influência do setor privado, que apresentou um acréscimo no número de IES de 193% no mesmo período e registrando uma variação de 192% no número de alunos matriculados (1.186.433, em 1997 para 3.467.324, em 2006). Na região Nordeste, observa-se a evolução com maior intensidade, o que sinaliza crescimento maior dessa região, em relação à média nacional. Este crescimento é sustentado principalmente pela evolução do setor privado, que passou de 58, em 1997, para 349 IES, em 2006 (variação de 502%), e de 91.029, em 1997, para 439.862, em 2006, alunos matriculados (variação de 383%). (INEP, 2008). Contudo, após esta rápida expansão vivida no período de 1997 a 2006, os números dão claros sinais de desaceleração de ritmo de crescimento. Já entre 2005 e 2006, o crescimento anual das IES foi de apenas 5%, saindo do patamar anterior de 14,8% apresentado no início da década. Outro dado relevante demonstra que em 2006 foram ofertadas 2.629.598 vagas, mas apenas 1.448.509 foram preenchidas, resultando numa ociosidade de 45% (MEC/INEP 2008).

A maioria dos indicadores utilizados pelas IES está relacionada ao ensino, pesquisa e extensão e apresentam um caráter histórico e interno. Características que dificultam a identificação de mudanças ambientais de forma tempestiva e não refletem para a IES muitas das dimensões organizacionais estratégicas, tais como: missão, visão, cenários, tendências e estratégia.

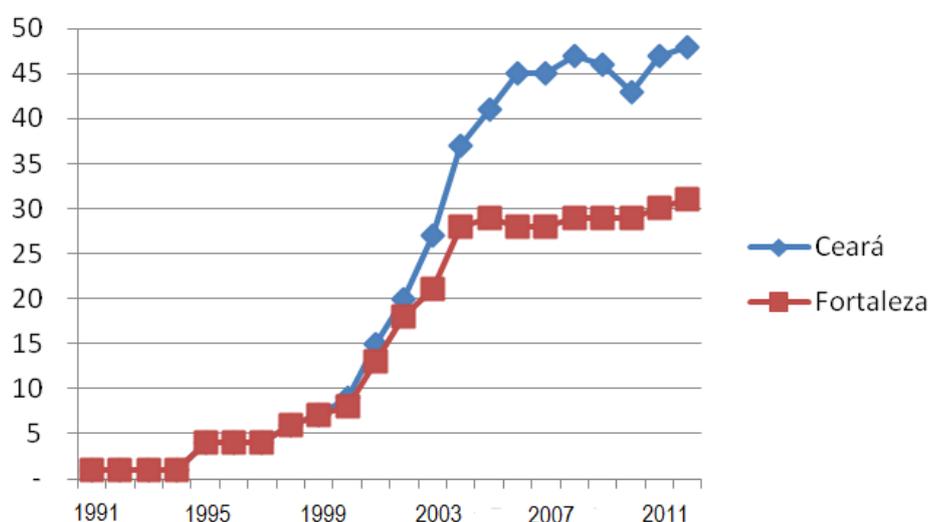
Verifica-se de forma geral, nas organizações, uma tendência em relação aos sistemas de avaliação de desempenho ficar reduzidos à dimensão financeira. No ensino superior, existe também esta tendência, contudo, a ênfase está voltada às medidas acadêmicas em virtude de estarem mais próximas ao seu *core business* (GARCIA, 2006).

Portanto, estreitando esta questão da estratégia para o segmento mais específico das IES, exige um pensar ainda mais reflexivo e profundo, em virtude das peculiaridades do segmento, da alta concorrência e da estabilidade enfrentada atualmente.

Em 2012, ao se examinar as matrículas e os cursos superiores observa-se que aproximadamente 44% do alunado e quase 66% dos cursos concentram-se no setor privado (INEP, 2014).

Os Gráficos 1 mostra o grande aumento no número de instituições de ensino superior nos anos imediatamente subsequentes a aprovação da Lei 9394/96 e que o crescimento estadual tanto quanto o de Fortaleza tiveram proporcionalmente crescimento semelhante (2006-2004) e depois estabilização (2004-2013).

Gráfico 1 - Evolução do número de instituições de ensino superior em Fortaleza no período de 1991 a 2012.



Fonte: INEP (2014)

#### 4 Metodologia

A metodologia empregada adota como referencial teórico para análise do *framework* das Quatro Arenas Competitivas em que D'Aveni (1995), o qual traça sua estratégia para compreender a competição. O modelo de D'Aveni de Análise das Quatro Arenas Hipercompetitivas, foi selecionado levando-se em conta os seguintes aspectos: trata-se de modelo que possui reduzido número de pesquisas empíricas; é um tema emergente entre as IESs, e contribui para uma melhor compreensão da sua atual necessidade de se posicionar como empresas. A justificativa também é motivada por ter já sido realizado estudo em 2004 em uma realidade diferente em Fortaleza.

Quanto aos procedimentos da pesquisa foram adotadas a utilização da pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o levantamento, seguindo as definições de Gil (2002). Segundo Gil (2002), a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A principal diferença entre elas é que, enquanto a pesquisa bibliográfica se constitui principalmente de material disponível nas bibliotecas, na pesquisa documental, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas, e se valem de material que ainda não recebeu tratamento analítico.

Realizou-se uma revisão bibliográfica da literatura sobre a ambiência competitiva e a adoção de vantagens competitivas, mediante pesquisa em artigos e livros. Procurou-se também conhecer a evolução do setor educacional no Brasil e no Ceará, por meio de livros,

artigos, matérias jornalísticas, teses e dissertações produzidos sobre o tema, e, em especial, mediante consulta aos *websites* do MEC e do INEP, que disponibilizam um vasto material consolidado em estatísticas e legislação sobre o assunto.

O estudo desenvolveu-se numa perspectiva longitudinal, abrangendo o período de 1996 – 2004 (crescimento), estudo realizado como referência, e o período de 2004-2013 (estabilidade). Segundo Malhotra (2001), um estudo longitudinal prevê uma série de quadros ou situações que possibilitam o aprofundamento das mudanças que ocorrem no dia-a-dia.

A pesquisa foi desenvolvida empregando técnicas estatísticas descritivas para identificação e realização de estudo comparativo, entre as IES no tocante ao seu posicionamento estratégico.

A pesquisa foi viabilizada mediante aplicação de questionários. O questionário aplicado foi validado em pesquisa anterior realizada por Nogueira (2005), sendo ajustados na ocasião por meio de entrevistas. Os dados de campo foram coletados em julho e agosto de 2014.

Inicialmente foram identificadas todas as IESs situadas em Fortaleza e contatadas para aplicação de questionário. Os questionários foram aplicados por meio da ferramenta *Google Drive*, que possibilita o preenchimento e tabulação das respostas *online* mediante *link* contendo o formulário, e enviados aos participantes da pesquisa. Os formulários *Google Drive* são ferramentas que ajudam a planejar e enviar pesquisas ou colher informações de modo direto e fácil, os formulários serão vinculados a uma planilha que receberá automaticamente as respostas.

Foram convidadas a participar da pesquisa as IES privadas localizadas em Fortaleza, compreendendo uma população constituída por 15 instituições reconhecidas pelo MEC. Serão excluídas da pesquisa as IES que atuam há menos de um ano. Esse período foi considerado como sendo um prazo onde as instituições não conseguiriam assumir um posicionamento em termos de estratégia. A técnica amostral utilizada foi o censo, em virtude da reduzida quantidade a ser trabalhada, dentre os convites realizados para participação na pesquisa, três instituições recusaram a participação. A pesquisa foi aplicada inicialmente junto aos Diretores e Coordenadores das instituições pesquisadas, posteriormente a pesquisa foi direcionada aos professores devido a dificuldade de resposta do primeiro público mencionado.

A identificação da ambiência hipercompetitiva entre as IESs cearenses foi realizada de forma quantitativa, mediante a resposta escolhida no questionário pelo público pesquisado. Para identificação do posicionamento estratégico das IESs, as 45 variáveis, reunidas no segundo bloco do roteiro do questionário e dispostas de maneira estruturada e no formato de múltiplos itens apresentados em uma escala de Likert de cinco categorias de intensidade: 1 – Muito baixa, 2 – Baixa, 3 – Média, 4 – Alta, 5 – Muito alta, além de N/A – Não se Aplica.

As variáveis estratégicas foram agrupadas em subcategorias e enquadradas nas respectivas Arenas Competitivas, conforme demonstrado no Quadro 5:

Quadro 5 - Subcategorização das Arenas Competitivas.

<b>ARENAS COMPETITIVAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS</b>
Custo e Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação dos professores e alunos</li> <li>• Qualidade da biblioteca/laboratório/</li> <li>• instalações físicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualização contínua do acervo da biblioteca</li> <li>• Melhoria do nível de qualificação dos docentes e alunos</li> <li>• Oferta de laboratórios bem aparelhados</li> <li>• Melhoria da estrutura física da instituição</li> <li>• Promoção de eventos científicos</li> <li>• Promoção de eventos culturais</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulos profissionais</li> <li>• Atividades complementares ao ensino</li> <li>• Preço</li> <li>• Satisfação das necessidades dos envolvidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo à produção científica</li> <li>• Estímulo à extensão no processo de ensino-aprendizagem</li> <li>• Promoção de eventos envolvendo empresas locais</li> <li>• Disponibilização de produtos educacionais por meios não convencionais</li> <li>• Disponibilização de serviços extra-classe</li> <li>• Oferta de serviços complementares (lanchonete, xerox etc)</li> <li>• Busca de eficiência para redução de custos</li> <li>• Aumento do contingente de alunos</li> <li>• Busca de incentivos do governo (bolsas)</li> <li>• Adoção de política de concessão de descontos</li> <li>• Oferta de preços compatíveis com os das demais IESs</li> <li>• Oferta de preços compatíveis com a renda dos alunos</li> <li>• Avaliação dos motivos de evasão de alunos</li> <li>• Satisfação das necessidades do mercado de trabalho</li> <li>• Satisfação das necessidades dos alunos</li> <li>• Satisfação das necessidades dos financiadores de pesquisa</li> <li>• Satisfação das necessidades dos professores e funcionários da administração</li> </ul>
<p><i>Timing e Know-how</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidade</li> <li>• Inovação/Imitação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de estrutura organizacional flexível</li> <li>• Simplificação dos processos organizacionais</li> <li>• Agilidade na implementação das mudanças</li> <li>• Cultura organizacional voltada para a aceitação de mudanças</li> <li>• Estímulo aos novos projetos</li> <li>• Busca de habilidades para atrair e sustentar talentos</li> <li>• Estímulo à interdisciplinaridade entre as áreas do conhecimento</li> <li>• Busca de habilidades em marketing, para lançamento dos novos serviços</li> <li>• Maior publicidade dos produtos e serviços da instituição</li> <li>• Maior frequência na oferta de novos cursos</li> <li>• Tempestividade na imitação da concorrência</li> <li>• Criatividade e inovação na construção de programas acadêmicos diferenciados</li> <li>• Desenvolvimento de tecnologias e <i>know-how</i> para ganhar fatias de mercado futuro</li> <li>• Oferta de cursos de especialização (<i>lato sensu</i>)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de cursos de pós-graduação (<i>stricto sensu</i>)</li> <li>• Criação de novas necessidades para os clientes</li> <li>• Previsão de mudanças nas necessidades dos clientes</li> </ul>
Reservas Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias acadêmicas e empresariais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de parcerias estratégicas com o setor produtivo</li> <li>• Busca de parcerias estratégicas com outras IESs</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização da marca</li> <li>• Expansão de mercados</li> <li>• Publicidade</li> <li>• Sinalização das intenções</li> <li>• Estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização da marca da instituição</li> <li>• Expansão geográfica para busca de novos mercados</li> <li>• Expansão do <i>portfolio</i> de negócios</li> <li>• Sinalização de suas intenções estratégicas</li> </ul>

Fonte: NOGUEIRA (2005)

Foram analisadas utilizando-se a estatística descritiva. As análises descritivas consistiram no cálculo das médias aritméticas.

## 5 Resultados e Discussão

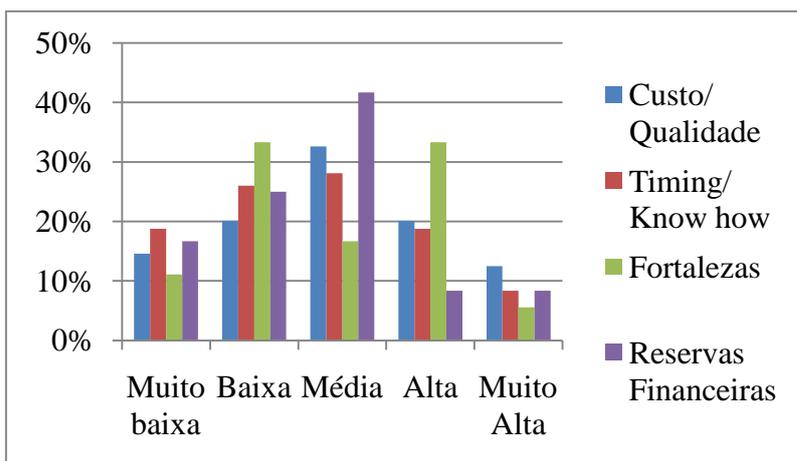
A seguir os principais resultados levantados a partir da coleta e interpretação dos dados da referida pesquisa:

### 6.1 Posicionamento estratégico das IES

Ficou evidenciado que a pontuação “Muito alta” foi concedida em maior escala à Arena de Custo/Qualidade, sendo esta arena a que obteve o menor percentual de pontuações com níveis de relevância “Muito baixa” e “Baixa”.

Constatou-se, também, a superioridade da Arena de *Timing/ Know How*, arena relacionada à exploração de novos mercados e por ciclos de inovação nas pontuações “Muito baixa” e “Baixa”.

Gráfico 2 - Posicionamento das IES nas Arenas Competitivas – Distribuição de Frequências



Fonte: Pesquisa de campo

Para ratificar o destaque da Arena de Custo/Qualidade, registra-se o *ranking* das cinco variáveis mais relevantes e suas respectivas Arenas Competitivas:

- Satisfação das necessidades dos alunos (Arena Custo/ Qualidade);
- Agilidade na implementação das mudanças para acompanhar as tendências na área de educação (Arena *Timing/ Know how*);
- Melhoria no nível de qualificação (Arena Custo/ Qualidade);
- Compatibilização dos valores das mensalidades com o orçamento dos alunos (Arena Custo/ Qualidade);
- Busca de eficiência para redução de custos (Arena Custo/ Qualidade).

## 6.2 Posicionamento estratégico das IESs classificadas por Arena Competitiva

A seguir é apresentado o comparativo entre as IESs no tocante ao seu posicionamento estratégico, exibindo-se as médias das variáveis enquadradas nas Arenas Competitivas e em suas subcategorias.

Tabela 1 - Resultados do Posicionamento Estratégico das IESs na Arena de Custo/ Qualidade

Subcategoria	Média
Satisfação das necessidades dos alunos.	4,5
Busca de eficiência para redução de custos.	3,5
Compatibilização dos valores das mensalidades com o orçamento dos alunos.	3,5
Melhoria do nível de qualificação dos alunos.	3,5
Atualização contínua do acervo da biblioteca.	3,33
Oferta de preços semelhantes aos ofertados pelas demais IESs.	3,17
Promoção de eventos culturais.	3,17
Oferta de programas de ensino consistentes e coerentes com a necessidade do mercado de trabalho.	3,17
Atendimento das necessidades dos professores e funcionários da administração.	3,17
Adoção de políticas de concessão de descontos.	3
Melhoria das instalações físicas da instituição.	3

Busca de incentivos do governo (bolsas).	2,83
Promoção de eventos científicos.	2,83
Melhoria do nível de aperfeiçoamento, qualificação e atualização dos docentes.	2,67
Estímulo à extensão no processo de ensino-aprendizagem.	2,67
Promoção de eventos envolvendo as organizações e empresas locais.	2,67
Oferta de laboratórios bem aparelhados.	2,67
Oferta de serviços complementares (teatro, xerox etc).	2,67
Avaliação dos motivos de evasão dos alunos.	2,67
Aumento do número de alunos.	2,5
Incentivo à produção científica.	2,5
Disponibilização de produtos educacionais por meios não convencionais, tais como videotexto, ensino a distância e meios eletrônicos de comunicação.	2,5
Disponibilização de serviços extra-classe, tais como monitoria e plantões de tira-dúvidas.	2,5
Satisfação das necessidades dos financiadores de pesquisa.	2,33

Fonte: Pesquisa de campo

Na referida arena é perceptível, que as médias relacionadas a busca da satisfação das necessidades dos alunos, redução de custos e compatibilização dos valores das mensalidades apresentam valor maior que as demais, quanto aos serviços de diferencial competitivos, estes apresentaram uma menor pontuação.

Tabela 2 - Resultados do Posicionamento Estratégico das IES na Arena de Recursos Financeiros

<b>Subcategoria</b>	<b>Média</b>
Busca de parcerias estratégicas com o setor produtivo.	2,67
Busca de parcerias estratégicas com outras IESs.	2,67

Fonte: Pesquisa de campo

Quanto à arena de Recursos Financeiros percebe-se que as empresas articulam-se de forma reservado quanto ao estabelecimento de parcerias externas como outras IESs e setor produtivo.

Tabela 3 - Resultados do Posicionamento Estratégico das IESs na Arena de Fortalezas.

<b>Subcategoria</b>	<b>Média</b>
Maior publicidade dos produtos e serviços da instituição	3,17
Busca de novos mercados por meio da expansão geográfica.	2,83
Valorização da marca da instituição.	2,67

Fonte: Pesquisa de campo

Na arena Fortaleza percebe-se que a forma predominante de criar barreiras contra a competitividade é o investimento na publicidade dos produtos e serviços da instituição.

Tabela 4 - Resultados do Posicionamento Estratégico das IESs na Arena de *Timing e Know How*

<b>Subcategoria</b>	<b>Média</b>
Agilidade na implementação das mudanças para acompanhar as tendências na área de educação.	3,5
Busca de habilidades em marketing para lançamento dos novos serviços.	3,33
Frequência na oferta de novos cursos.	3,17
Rapidez na imitação da concorrência.	3,17
Simplificação e modernização dos processos organizacionais.	3
Cultura organizacional voltada para a aceitação de mudanças.	3
Estímulo aos novos projetos.	2,83
Implantação de estrutura organizacional flexível.	2,67
Estímulo à interdisciplinaridade das áreas do conhecimento.	2,67
Desenvolvimento de tecnologias e know-how para ganhar fatias de mercado.	2,67
Previsão de mudanças nas necessidades dos clientes antes que elas aconteçam.	2,67
Busca de habilidades para atrair, desenvolver e sustentar talentos.	2,5
Criação de novas necessidades para os clientes.	2,5
Criatividade e inovação na construção de programas acadêmicos diferenciados.	2,33
Oferta de cursos de especialização ( <i>lato sensu</i> ).	1,83
Oferta de cursos de pós-graduação ( <i>stricto sensu</i> ).	1,67

Fonte: Pesquisa de campo

Percebe-se a necessidade de busca por ações de inovação e pioneirismo nas empresas, principalmente quanto à oferta de novos serviços e produtos, a exemplo das especializações.

### 6.3 Conhecimento das IES acerca do ambiente competitivo na educação superior

Ao serem indagadas se em sua opinião a competição entre as IES privadas cearenses é acirrada, 43 % das IES pesquisadas percebem uma competição intensa no Ceará, 14% percebem alta competição, 14% média e 29% consideram baixa competição entre as instituições.

Dentre as instituições pesquisadas, 71% consideram-se ameaçadas pela concorrência e 83% afirma ter uma concorrência acirrada na guerra de preços entre as instituições, a mesma pontuação foi dada a guerra pela qualidade.

Quanto à reação diante da concorrência, 33% apresenta baixa reação contra a guerra de qualidade e de preços identificada na referida pesquisa e 34% criam barreiras contra a concorrência baseadas na inovação de seus serviços.

Tabela 5 - Conhecimento do ambiente competitivo das IESs no Ceará

	Competição acirrada?	Analisa a concorrência?	Consideram o surgimento de novos concorrentes uma ameaça
Sim	71%	72%	71%
Não	29%	28%	29%

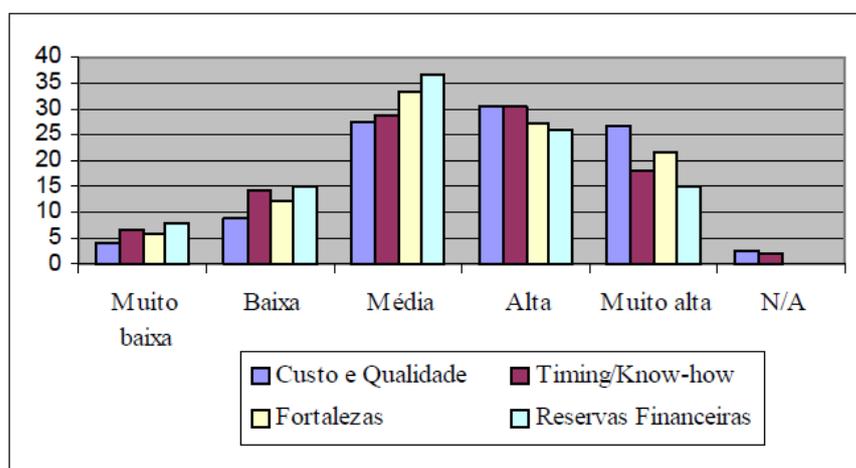
Fonte: Pesquisa de campo

No geral, esses dados evidenciam que as IESs estão cientes de que a competição no ensino superior cearense é razoável, também foi demonstrado que essas instituições conhecem as ações da concorrência e se preocupam com a quantidade de concorrentes.

#### 6.4 Análise Comparativa entre as estratégias praticadas pelas IES entre 1996 - 2004 (crescimento) e entre 2004 -2013 (estabilização).

Ao comparar os resultados da pesquisa realizada por (2005), quanto às estratégias praticadas pelas IES no período de crescimento, com a pesquisa realizada no período de estabilização, percebe-se que a Arena Custo e Qualidade permanece sendo adotada em maior frequência pelas IES, que pode ser verificado no gráfico 3. A frequência “Muito baixa” apresentou maior frequência no período de estabilidade.

Gráfico 3 - Posicionamento das IESs nas Arenas Competitivas – Distribuição de Frequências



Fonte: Pesquisa de campo (NOGUEIRA, 2005)

### Conclusão

O ensino superior brasileiro vem atravessando um período de grandes transformações. Diante desse quadro, consolidam-se as chamadas IES empresariais, as quais precisam ser eficientes e competitivas como qualquer outra organização.

Quanto à análise comparativa do posicionamento das IESs privadas de Fortaleza, de acordo com o Modelo de D’Aveni, os resultados mostram que as IESs posicionam-se, prioritariamente, em torno de aspectos que agregam qualidade ao ensino superior, adotando variáveis relacionadas à arena de Custo/Qualidade e como oportunidade de melhoria a busca de parceiros externos e investimento em serviços inovadores.

As fontes de vantagens competitivas adotadas pelas instituições pesquisadas, além da satisfação das necessidades dos alunos, mostraram-se relevantes a agilidade na implementação das mudanças para acompanhar as tendências na área de educação e a melhoria do nível de qualificação dos alunos.

Quanto ao conhecimento das instituições sobre o seu ambiente competitivo percebem uma competição intensa no Ceará. Ao realizar análise comparativa entre as estratégias praticadas pelas IES entre 1996 - 2004 (crescimento) e entre 2004 -2013 (estabilização), percebe-se que as arenas adotadas com maior frequência são práticas voltadas a Arena Custo/Qualidade.

Considerando-se a relevância da pesquisa para subsidiar as comunidades acadêmica e empresarial, bem como todos os envolvidos, com dados que propiciem melhor compreensão do ambiente competitivo do ensino superior cearense, sugere-se a complementação dos dados aqui apresentados e o aprofundamento das interpretações iniciadas, mediante implementação das seguintes pesquisas sobre o tema:

- a) em primeiro lugar, devem ser ratificados os resultados obtidos com os professores das instituições, mediante expansão da pesquisa das IES, que envolvam os diretores, coordenadores de cursos e demais funcionários;
- b) tais resultados deverão também ser aprofundados mediante comparativo com as avaliações das IES cearenses realizadas pelo MEC, a opinião dos alunos, mercado de trabalho e as instituições de pesquisa;

Como limitação ao estudo, aponta-se em primeiro lugar, a indisponibilidade de tempo de algumas IESs para participar da pesquisa, impossibilitando a realização do censo. Ainda em decorrência da dificuldade de acesso aos principais dirigentes das IESs, realizou-se a pesquisa de campo com um representante de cada instituição.

## 6 Referências

ANSOFF, H. Igor. DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BRASIL. Decreto n.º 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/decreto/DecN3860.doc>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 13 mar. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. *Censo da educação superior: resumo técnico 2014*.

BRASIL. Ministério da Educação. *Sinopse estatística da educação superior: graduação 1995-2014*. Brasília: MEC/INEP. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior>>. Acesso em: 31 mar. 2014.

BRASIL. Portaria n.º 1.647, de 25 de novembro de 1999. Dispõe sobre o credenciamento de centros de educação tecnológica e a autorização de cursos de nível tecnológico da educação profissional. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/Port1647.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

BRASIL. Censo de Ensino Superior Inep, Brasília (DF), 2014. Disponível em:

<http://www.inep.gov.br/> acesso em 12 de mar/14.

Brasília: MEC/INEP. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior>>. Acesso em: 01 mai. 2014.

Brasília: MEC/INEP. Disponível em:

[http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/relatorio\\_tecnico.htm](http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/relatorio_tecnico.htm)>. Acesso em: 20 mai. 2014.

D'aveni, Richard A. Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7's framework. *Academy of Management Executive*, 1995, vol9, n 3.

\_\_\_\_\_. Strategic supremacy through disruption and dominance. *MIT Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 127, 1999.

- FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Structure of a Scientific Article. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2015. Disponível em: < <http://www.unifor.br/>>. Acesso em: 10 mai. 2015.
- GARCIA, Salvador. Ensino estratégico: ensino superior, p. 26-34, nov.1999.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2010.
- HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKINSSON, R. Administração Estratégica. São Paulo: Thomson, 2001.
- MOREIRA, Ana Maria de Albuquerque. Fatores institucionais e desempenho acadêmico no Enade: um estudo sobre os cursos de biologia, engenharia civil, história e pedagogia. 2011.
- NOGUEIRA, Eveline Maria de Melo Morel; DAS INSTITUIÇÕES, O. Ambiente Competitivo; DE D'AVENI, Modelo. FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ UNIVERSIDADE DE FORTALEZA-UNIFOR, 2005.
- NICOLUCI, M.V.; MANDELLI, I.A.M.; CORREIA, P.C.; NUNES, B.E.C. A competitividade ampliada mediante relações de cooperação. Revista de Administração, São Paulo, v.6, n.10, p.36-59, jan/dez 2006.
- NICOLUCI, Misael Victor et al. Organização industrial: Sistemas industriais de mpme's como estratégia para a formação de empreendimentos competitivos. RACRE - Revista de Administração, Espírito Santo do Pinhal, v. 7, n. 1, p. 28-46, jan./dez. 2007
- NOGUEIRA, Eveline M. M. M.; FORTE, Sérgio Henrique A. C. Alianças estratégicas entre universidades e empresas: um estudo de caso em universidades cearenses. Revista Nacional ANGRAD, v. 5, n. 3, 2004.
- NOGUEIRA, Eveline. M. M.; FORTE, Sérgio Henrique A. C. O Ambiente Competitivo das Instituições de Ensino Superior do Ceará à Luz do Modelo de D'Aveni. UNIFOR, 2005.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ed. Rio de Janeiro: Eseevier, 2004.
- PORTER, Michael, E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SILVA, Christian Luiz da. Competitividade e Estratégia Empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. Revista FAE. Curitiba: v. 4, n. 1, p. 35-48, jan./abr. 2001.
- SILVA, Jorge Ferreira; BRANDT, Eloi Almiro; COSTA, Lenise Saraiva de Vasconcelos. Trueto de tipologias estratégicas na arena das franquias de *fast-food* no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. Anais...Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD.
- TACHIZAWA, T. & ANDRADE, R.O.B. De. Gestão de instituições de ensino. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV. 2001
- TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Gestão de instituições de ensino. 3.ed. RIO DE JANEIRO: Fundação Getúlio Vargas, 2002. 274p.
- YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.