

COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA NO CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

*Competition and strategies in the context
of private higher in the context of private
higher education institutions*

Victor Meyer Jr.¹
Gisele Mugno²

“Existem cinco tipos de empresas: aquelas que fazem as coisas acontecerem; aquelas que acham que fazem as coisas acontecerem; aquelas que observam as coisas acontecerem; aquelas que se surpreendem quando as coisas acontecem; e aquelas que não sabem o que aconteceu” (KOTLER, 1995, p. 69).

Resumo

Este artigo analisa a importância das estratégias para as instituições de ensino superior privadas, em razão do ambiente competitivo em que atuam. As instituições de ensino superior brasileiras vivem um ambiente de mudanças e transformações no setor privado, que atua num ambiente mais competitivo e que há alguns anos apresentava comportamento tímido nas relações com o mercado, hoje está incorporando nova postura estratégica procurando se posicionar melhor num mercado altamente competitivo, dinâmico e diferenciado.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior, Estratégia, Competição, Educação Superior, Mercado da Educação Superior.

Abstract

The article analysis the importance of strategies to private higher education institutions that are facing a very competitive environment. Brazilian higher education institutions are experiencing a period of changes and transformations that are challenging their traditional structures and strategies. Usually very timid in their strategies. The private sector of now required to develop new strategies in order to survive in such a highly competitive, dynamic and differentiated market.

Keywords: Private Higher Education Institutions; Competition; Market; Strategies.

¹ Professor Doutor do Programa de Mestrado em Educação da PUCPR. Linha de Pesquisa: Políticas e Gestão da Educação Superior.

² Aluna do Programa de Mestrado em Educação da PUCPR.

Vivemos um período de contínuas transformações na sociedade em que as pressões econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais estão afetando de forma significativa a vida das pessoas e o desempenho das organizações, sociedades e países.

A globalização intensificou o comércio mundial, rompendo fronteiras e barreiras internas dos países. Conhecimento, competitividade, agilidade, informação, qualidade e preço são fatores estratégicos nesse novo mundo cada vez mais interdependente em que vivemos. Esse contexto faz com que as organizações passem a conviver e atuar num ambiente altamente competitivo, para o qual muitas delas ainda não estão preparadas.

As instituições de ensino superior brasileiras, a exemplo de suas congêneres em outros países, vivem num ambiente de mudanças e transformações que desafiam suas tradicionais estruturas e suas velhas e conhecidas estratégias. A lentidão no processo decisório, a burocracia interna, o corporativismo, a qualidade docente e discente e administrações amadoras contribuem para um desempenho pouco eficiente e eficaz. Algumas instituições já se aperceberam dessa nova realidade. As instituições privadas, que atuam num ambiente mais competitivo e que têm apresentado comportamento tímido nas relações com o ambiente externo, em particular, com o mercado, hoje estão procurando incorporar uma nova postura estratégica na busca de uma maior vantagem competitiva.

O objetivo deste trabalho, portanto, é examinar a importância das estratégias para as instituições de ensino superior privadas em razão do ambiente dinâmico, competitivo e diferenciado em que atuam.

O Contexto Atual

A educação superior brasileira caracteriza-se por sua diversidade. Vários são os tipos de instituições: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades e institutos pedagógicos. Ao examinar-se as próprias categorias dentro de cada tipo de instituição, percebem-se muitas diferenças – as universidades, por exemplo, são muito distintas entre si. Algumas universidades públicas e uma esmagadora maioria de universidades dedicam-se essencialmente ao ensino e poucas universidades se dedicam à pesquisa.

O tipo predominante de faculdade no sistema é a instituição localizada na área urbana das grandes cidades, de caráter privado, em que estudam alunos mais carentes que pagam suas mensalidades, trabalham durante o dia e estudam no período noturno. Essa situação é contrastada com a existência de uma rede de ensino superior pública mantida pelo Estado e freqüentada, em sua maioria, por alunos de classes sociais mais abastadas, o que caracteriza uma situação paradoxal e de injustiça social.

Uma outra característica da educação superior brasileira é seu caráter privado. Embora as universidades públicas, com destaque para as redes federal e a estadual de São Paulo, desfrutem de maior prestígio e relevância acadêmica, ao se examinar as matrículas, pode-se observar que 70% do alunado brasileiro concentra-se no setor privado. Nos últimos 11 anos, o crescimento das matrículas foi significativo, saindo de 1.565.000 alunos matriculados em 1991 para 3.479.913 alunos em 2002, correspondendo a um aumento de 55 % (INEP, 2003).

Ao examinar-se o atual número de instituições de ensino superior brasileiro (1.637), destaca-se que 1.442 instituições, ou seja, 88% são privadas (INEP, 2003). Várias são as razões para esse crescimento. Há uma demanda que oscila nos últimos anos, mas com características ascendentes, por vagas nas instituições de ensino superior. Fatores como maior retenção de alunos na educação fundamental e média, aumento de alunos matriculados no segundo grau e o aumento significativo de concluintes nos níveis anteriores de ensino tem contribuído para o crescimento da demanda no ensino superior em geral e, em particular, no setor privado.

Uma outra característica é a existência de uma demanda bem diversificada. Há o perfil tradicional dos jovens vindos dos níveis anteriores de ensino e com idade na faixa de 18-24 anos, porém, já se observa um novo perfil de aluno, de classe social mais baixa e, mais carente, ingressando no ensino superior. Existe também uma outra demanda representada por profissionais formados que necessitam não só se atualizar, mas também ampliar seu conhecimento para poder enfrentar o mercado de trabalho. Nesse caso, o diploma universitário já não é mais o principal critério para admissão nas organizações, mas sim o capital intelectual. Esse é representado por competências profissionais, criatividade, domínio de língua estrangeira, cultura geral e habilidades interpessoais, constituindo assim nos elementos críticos para o sucesso profissional.

O Mercado da Educação Superior

Hoje a educação superior transformou-se num grande negócio e num grande mercado que atrai capital privado nacional e internacional. Estima-se que o mercado da educação em todo o mundo absorve anualmente um montante de dois trilhões de dólares (PRIETO, 2000). Segundo a empresa *Cannacord Capital*, uma firma canadense de consultoria financeira, os três maiores mercados do futuro serão a mídia, a internet e a Educação: 10% do PIB. (PRIETO, 2000).

A busca de negócios rentáveis tem atraído empresários a organizar

novas escolas ou mesmo adquirir escolas já existentes. Num passado recente era comum observar proprietários de escolas de ensino fundamental e médio expandirem suas atividades para a educação superior. Muitas das universidades privadas criadas no Brasil nos últimos vinte anos têm essa origem.

Os recursos alocados na educação, pelo Estado, pelas empresas, pelas famílias e indivíduos são vistos como um investimento. Os benefícios decorrentes de uma educação superior são de natureza social e individual. Uma vez que o dinheiro gasto em educação traz retornos individuais ao longo da vida, faz com que as pessoas identifiquem a educação como um bom investimento e caminho para a subida na escala social.

A educação superior tem sido tradicionalmente um monopólio das instituições públicas e comunitárias sem fins lucrativos, porém, nos últimos anos, tornou-se um mercado também disputado por organizações com fins lucrativos e por grupos de investidores financeiros nacionais e internacionais interessados em investir em educação, em razão dos retornos.

A partir de 1997, uma nova legislação permitiu às organizações educacionais optarem por uma orientação empresarial, ou seja, passaram à organização com fins lucrativos e, assim, semelhante a qualquer empresa, sujeitas à carga tributária.

O mercado brasileiro da educação é muito atraente e bilionário. Estima-se que o setor movimente 13,5% do PIB brasileiro. O volume de dinheiro que circula entre os 230 mil estabelecimentos de ensino no País, por meio de recursos públicos (55,5%) e no caixa das escolas particulares (44,5%), passou a ser quantificado e analisado por grandes empresas e investidores, que já diagnosticaram no mercado da educação superior um enorme potencial de multiplicação, tanto na aquisição ou criação de novas escolas, quanto na abertura dos promissores negócios da educação à distância, cursos de língua, empresas de treinamento e desenvolvimento, editoras, dentre outros.

Tamanho do Mercado

Há pouco tempo o número de vagas em todos os cursos de graduação era assustadoramente limitado, percebe-se que esse quadro começou a mudar com a nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) que incentivou a abertura de novas Instituições de Ensino Superior (IES) que estão oferecendo mais vagas nos cursos de graduação. Com a análise estatística do número de IES que abriram após a LDB, Lei n.º 9394/96 confirmam-se estas suposições.

Em 1998 existiam no Brasil 764 Instituições de Ensino Superior privadas e, em 2003, este número aumentou para 1.752 (CONSTANTINO, 2004). Com este atual número de instituições privadas estima-se que o setor priva-

do movimenta cerca de 12 bilhões de reais (ATHIAS, 2004). Esse mercado tem atraído empresários de outros setores que passam a investir no ensino superior.

Podemos observar a grande procura a estes cursos particulares quando nos interamos sobre o número de matrículas efetuadas. Em 1998 tínhamos 1.321,20 alunos matriculados passando para 2.091,50 em 2001 (INEP, 2003). Se apresentarmos o quadro total de matrículas em instituições públicas e privadas no Brasil, obtemos um número atual de 3.479.913 matriculados (CONSTANTINO; MENA, 2004).

As dez maiores universidades brasileiras têm mais de 500 mil alunos, ou seja, 14% do mercado privado e faturam em torno de 2,5 bilhões de reais por ano, ou seja, 21% do faturamento total do mercado. No que se refere às matrículas, das cinco maiores universidades brasileiras, quatro são universidades privadas empresariais. A maior universidade brasileira é a Universidade Paulista – UNIP, de caráter privado, com mais de 88.000 alunos (INEP, 2002).

A Internacionalização da Educação

A Organização Mundial do Comércio tem a intenção de incluir a educação como um dos doze setores de serviço catalogados no Acordo Geral sobre o Comércio e Serviços –GATS. Ou seja, pretende transformar a educação em uma “commodity” sujeita a livre comercialização, abrindo um novo mercado mundial - a educação, para transações comerciais.

Surge, no cenário internacional da educação superior, a presença de empresas educacionais atuando globalmente. No mercado americano onde já existem 5.000 instituições de ensino superior e um alunado de 13 milhões de matrículas, atuam organizações como a *University of Phoenix*, a maior universidade privada nos EUA, com mais de 100.000 alunos oferecendo cursos padronizados, de alta qualidade, produzidos e ofertados em grande escala, a preços competitivos e acessíveis.

As empresas educacionais que atuam em várias partes do mundo (América do Norte, Central e Sul, Europa e Ásia) como o grupo Apollo, ligado a *University of Phoenix*, o grupo *Sylvan Learning Systems*, *Devry Incorporated* e *Career Education Corporation*, são exemplos desse tipo de empresa.

A estratégia praticada tem sido a de aquisições de instituições ou parcerias com instituições locais em países como Chile, Holanda, Índia, Inglaterra, Espanha, Suíça, França, Bélgica, Brasil (BLUMENSTYK, 2003).

Outra empresa que atua no mercado de educação superior internacional – a *Sylvan Learning Systems* –, nos últimos quatro anos investiu a quantia de US\$ 400 milhões de dólares na aquisição e expansão de nove instituições

em nove continentes, totalizando em todo o mundo 86.600 alunos matriculados em sua rede (BLUMENSTYK, 2003).

Estratégias num Contexto Competitivo

Inseridas num contexto competitivo, as IES privadas vêm-se forçadas a buscar alternativas para se adaptar e sobreviver aos desafios e ameaças de um ambiente instável, imprevisível e em permanente mudança. Para vencer os desafios necessitam desenvolver estratégias com o objetivo de superar dificuldades, enfrentar as ameaças e explorar oportunidades no ambiente em que atuam. A palavra **estratégia** possui vários significados. Em geral refere-se a um conjunto de políticas, decisões, objetivos e ações, de médio e longo prazos, que caracterizam o posicionamento de uma instituição num determinado contexto.

Como lembra Mintzberg (1994), há uma diferença entre **estratégias planejadas**, que podem ou não ser realizadas, e **estratégias emergentes**, que resultam da dinâmica das organizações e que são representadas por padrões de comportamento ainda não externalizados. As estratégias emergentes são resgatadas pela gestão das organizações pela prática de uma racionalidade retrospectiva em que ações desenvolvidas e não planejadas, de alguma forma, são relacionadas a intenções previamente estabelecidas nos planos (PFEFFER, 1987).

Ainda Mintzberg (1994) distingue o planejamento estratégico do pensamento estratégico. Enquanto o primeiro refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o segundo, ao contrário, refere-se a uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando numa perspectiva integrada ou uma visão de direção não necessariamente articulada.

Quando as estratégias, emergentes e evolutivas, passam por um processo analítico de formalização e codificação, dão origem ao planejamento estratégico, ou programação estratégica, na visão de Mintzberg (2001). Para esse autor, este planejamento é um primeiro passo para a implementação de estratégias e não o ponto de partida do processo de formulação.

Quinn e Voyer (2001) alertam sobre os processos de formulação e implementação de estratégias em organizações complexas, que raramente se parecem com os modelos analítico-rationais alardeados na literatura. Ao contrário, esses processos costumam ser tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos. Segundo esses autores, a verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso que desencadeia as decisões e ações a serem tomadas.

Assim como as empresas, as instituições de ensino superior privadas também necessitam de estratégias para atuarem num ambiente turbulento e competitivo, com vantagem. Sabe-se que as estratégias, em geral, originam-se de processos de planejamento como também são resultantes de situações ou circunstâncias que emergem da própria dinâmica das organizações. Assim, têm-se estratégias planejadas e estratégias emergentes. Enquanto as primeiras têm sua origem da análise e do planejamento estratégicos previamente desenvolvidos pela organização sob o nome de Plano Estratégico, as segundas são resultantes da própria dinâmica do ambiente externo e das mudanças que, em função de fatores externos e internos, ocorrem no interior da organização.

Para se chegar a uma boa estratégia, acredita Porter (2002), o ponto de partida é ter um objetivo correto – é ter a idéia de criar e implementar uma estratégia diferente e especial. Como saber se uma estratégia é boa para a organização? Somente após sua implementação é que se poderá verificar se um conjunto de decisões, ações e comportamentos que consolidam o posicionamento de uma organização estão contribuindo para o cumprimento dos objetivos e melhoria do desempenho organizacional.

Estratégia é também posicionamento. É, por exemplo, a abordagem escolhida para colocar determinados produtos em determinados mercados. Uma das funções da estratégia é, afinal, resolver os grandes problemas de maneira que as pessoas se sintam liberadas dos pequenos detalhes – é mais simples determinar o cliente-alvo e servi-lo do que procurar determinar quais são os melhores mercados.

Na visão estratégica, as organizações necessitam estar monitorando, de forma permanente, o ambiente interno e externo com objetivo de descobrir novas oportunidades e formular e implementar estratégias que lhes permitam se manter competitivas e, ao mesmo tempo, reunir condições para sustentar seu desenvolvimento.

Um dos objetivos principais das estratégias organizacionais é buscar uma vantagem competitiva. Para Prahalad (2002), uma empresa necessita desenvolver competências essenciais e exclusivas que a caracterizam. Para isso, é necessário preparar as pessoas constantemente para desempenharem novas habilidades e essas deverão ser continuamente melhoradas.

Sendo a estratégia um posicionamento, o que deve uma instituição de ensino superior levar em conta para manter-se num contexto competitivo?

Um dos aspectos principais da atuação das instituições privadas são as estratégias desenvolvidas para se manterem competitivas.

Sabe-se que as instituições de ensino superior competem por alunos, professores, recursos, prestígio e reputação acadêmica. Nesse particular, preço, localização e qualidade acadêmica ligados à reputação da instituição são fatores críticos que estão presentes na decisão dos alunos na hora de escolher essa ou aquela escola.

No caso das instituições de ensino superior é comum ouvir que a qualidade de uma escola é a qualidade do seu corpo docente. Da mesma forma, a gestão de uma escola necessita de profissionais competentes para exercer, com competência, as funções gerenciais. Assim, uma estratégia essencial para uma instituição que prima pela qualidade acadêmica é ter um corpo docente qualificado e comprometido com a missão institucional e com os objetivos acadêmicos da instituição.

Uma ação estratégica apontada para as Instituições de Ensino Superior privadas é o investimento na qualificação do quadro de funcionários por meio de programas de desenvolvimento das pessoas, os quais tendem, a médio e longo prazo, trazer resultados significativos para o desenvolvimento organizacional. Entretanto, no que se refere ao corpo docente, a estratégia preferida tem sido a mais econômica, ou seja: a contratação de profissionais já qualificados no nível mestrado e doutorado e disponíveis no mercado.

Inseridas em um mercado no qual a cada dia surgem novas instituições de ensino superior, as IES particulares necessitam manter-se competitivas. Isso implica em desenvolver estratégias voltadas a atender as necessidades e expectativas de seus públicos, os quais a cada dia são mais exigentes quanto à qualidade, e sensíveis quanto ao preço dos serviços educacionais prestados.

Contidos no ambiente externo destacam-se os diversos públicos da instituição. Um público é constituído de um grupo distinto de pessoas que têm interesse real ou potencial em frequentar uma instituição. Portanto, como já destacado, uma estratégia importante para que uma instituição educacional seja bem-sucedida, é saber lidar com seus públicos-alvo e gerar alto nível de satisfação. Esses públicos tendem a se tornar os melhores divulgadores da instituição. Sua satisfação e a comunicação pessoal favorável e informal atingem outras pessoas e torna-se o meio mais eficaz para divulgar a qualidade e consolidar a imagem institucional, atraindo assim maior número de pessoas.

Como lembra Porter (2002), uma boa estratégia é aprender que se precisa responder às necessidades do cliente, obter o máximo de informações sobre ele e ouvir seus comentários.

Já foi destacado que um público diferente chega hoje ao ensino superior brasileiro. Trata-se de um novo perfil de aluno, de origem social mais baixa, com limitadíssima capacidade de pagamento, deficiência em sua formação acadêmica e com novas demandas. É um imperativo para a gestão acadêmica das instituições analisar o perfil do aluno e desenvolver estratégias procurando atender suas necessidades.

As instituições educacionais que respondem às necessidades do mercado têm como propósito criar satisfação diante de uma expectativa. Para Kotler (1998), "a satisfação do consumidor é o resultado de sua experiência

sobre o desempenho de uma empresa que atende às suas expectativas. A relação de expectativas e de desempenho (resultado) é o que vai determinar o nível de satisfação”.

Sabe-se que, em geral, as estratégias resultam de um processo de planejamento. Assim sendo, o planejamento das instituições de ensino superior deve orientar as ações, integrar os esforços e recursos visando a construção do futuro desejado. Por isso, o planejamento é um processo importante e indispensável às instituições de ensino superior, quer por seu sentido racional, quer por seu sentido político, ou mesmo por seu sentido simbólico (MEYER; LOPES, 2003).

O planejamento busca integrar os diversos personagens da vida escolar – alunos, professores e direção escolar – envolvendo, assim, todos os interessados nesse processo. O planejamento para uma IES é meio e não fim em si mesmo. Serve a uma finalidade específica: orientar e integrar os esforços organizacionais visando a construir o futuro desejado.

As instituições de ensino superior privadas precisam estar sempre se adequando às exigências de um novo contexto. Para isso necessitam mover-se rapidamente, o que exige estrutura organizacional (acadêmica e administrativa) leve e ágil, assim como gestão profissional e competente, gerenciando suas receitas e despesas de forma a buscar resultados superavitários. De outra maneira, qualquer instituição privada corre o sério risco de fechar suas portas. Esse parece ser o caso de muitas instituições no cenário atual da educação superior privada brasileira. Isso faz com que as estratégias se revistam de grande importância para as organizações educacionais. Por isso, em períodos de mudanças, crises e incertezas, as estratégias estão presentes nas agendas dos gestores universitários. A preocupação principal é formular e implementar estratégias vencedoras que garantam vantagem competitiva à instituição.

Minogue (2003) utiliza uma metáfora para comparar as estratégias desenvolvidas pelas universidades com o comportamento dos tigres. Ambos atuam num ambiente competitivo e necessitam desenvolver estratégias de sobrevivência. Enquanto os tigres caçam suas presas para sobreviver, as universidades precisam atrair alunos, manter a qualidade do ensino, captar recursos, expandir-se para se manterem competitivas e atuantes.

Para o mesmo autor, não se pode confiar no sucesso e nas glórias do passado, ou seja, deve-se **seguir a presa e não os sentimentos**. Precisa-se atuar próximo aos alunos, onde eles vivem e trabalham, oferecendo programas que atraiam sua atenção, ou seja, **posicionar-se perto da água**.

Para Minogue (2003), há que se desenvolver estratégias apropriadas, explorando o instinto e a capacidade de **atacar**. Um dos pontos-chave na formulação e implementação das instituições privadas é a mensalidade. Trata-se de aspecto fundamental na atração e retenção de alunos e na busca de

lucratividade das operações, o que exige estratégia especial da instituição. Ainda segundo Minogue (2003), dois componentes são importantes nesse trabalho: **reputação e marketing**. A orientação é diferenciada, cujas referências são o mercado e a missão institucional. A definição das mensalidades – o valor a ser cobrado – além dos custos, depende tanto da **reputação** da instituição quanto do **marketing**, que define o tamanho do mercado, do valor cobrado pelos concorrentes e pela quantidade de recursos financeiros que se pretende gerar.

Um dos pontos críticos de qualquer instituição de ensino superior privada que atua num ambiente competitivo é a capacidade de definir um perfil desejado de aluno e desenvolver ações para atrair e reter esse aluno. Essa é uma das áreas mais relevantes para formulação e implementação de estratégias institucionais.

Para Kalsbek (2003), a abordagem da gestão de matrículas envolve o desenvolvimento de estratégias que conduzam à identificação do perfil de aluno que tem maior chance de se matricular na instituição para, a partir daí, investir maior atenção nesse perfil. O planejamento estratégico, ao definir a missão, os principais objetivos e as metas de matrículas, integra e consolida as estratégias da gestão de matrículas e de marketing, comprometendo-as institucionalmente.

A competição exige que as instituições se concentrem nos produtos (cursos) que geram lucro. O sucesso da organização e o cumprimento de sua missão dependem da capacidade de gerar recursos. A combinação de produtos, ou seja, cursos, é que irá permitir que a missão seja cumprida. É sabido que nem todos os cursos oferecidos pelas instituições apresentam resultados financeiros positivos. Isso exige uma capacidade gerencial em promover a transferência de recursos gerados por cursos superavitários para cursos deficitários, de forma a viabilizar o empreendimento e permitir dessa maneira que a instituição cumpra sua missão educacional. As estratégias para a pós-graduação são distintas e estão atreladas à qualidade acadêmica dos programas com base na avaliação da Capes. Embora deficitários por natureza, são os programas de mestrado e doutorado que contribuem decisivamente para a consolidação das instituições universitárias como centros de excelência na produção do conhecimento nas mais diversos campos do conhecimento humano.

Torna-se necessário, também, desenvolver estratégias no sentido de se diversificar as fontes de receita, desenvolvendo maior competência na captação de recursos para financiar projetos especiais ligados à pesquisa, à extensão e a outras atividades acadêmicas, além de atividades culturais. Para isso, as instituições deverão desenvolver estratégias para a prestação de serviços às empresas, ao Estado e à comunidade, gerando recursos e diversificando as fontes de receita, até porque para que uma universidade possa cumprir seus

altruísticos objetivos educacionais e sociais, nunca terá recursos suficientes em seu orçamento. Na prática, observa-se uma política do “saco sem fundo”, ou seja, gasta tudo o que arrecada.

É comum nas instituições de ensino superior brasileiras a prática de uma abordagem incremental na criação e implantação de cursos. Movidos pelo mero instinto competitivo, mimetismo, percepção equivocada da existência um nicho de mercado, ou ainda pela vontade política da administração superior, são criados cursos para os quais não existe uma demanda efetiva, ou comprovada existência de um mercado de trabalho. A gestão das instituições de ensino superior necessita desenvolver estratégias que conciliem os diversos cursos e programas acadêmicos existentes com os recursos limitados disponíveis. Aqui está um dos pontos críticos da gestão acadêmica. Kotler e Fox (1994) propõem a matriz de portfólio acadêmico para analisar os cursos ou programas acadêmicos examinando-os sob três dimensões: 1) centralidade da missão, 2) qualidade e 3) potencial de demanda. A primeira dimensão refere-se à extensão em que o funcionamento do curso ou programa contribui efetivamente para o cumprimento da missão institucional. A segunda dimensão refere-se à qualidade e rigor acadêmico do curso ou programa e do seu corpo docente, medidos pelo desempenho em avaliações nacionais ou institucionais. Os autores destacam também a importância da comparação com cursos ou programas de outras instituições. A terceira dimensão refere-se à demanda atual e futura do curso ou programa acadêmico. Cursos necessitam de alunos para funcionarem, independente da qualidade e centralidade da missão. Os dados dos cursos são colocados nessa matriz tridimensional e classificados em alto, médio ou baixo, em cada dimensão. Essa matriz auxilia o gestor acadêmico a tomar decisões, formular e implementar estratégias a respeito dos cursos quanto a sua manutenção, redução, expansão ou desativação. Outro fator importante para decisões dessa natureza é, sem dúvida, o custo/aluno dos cursos examinados.

Para Meyer e Murphy (2003), as instituições de ensino superior necessitam preparar-se para enfrentar a competição por alunos, professores, qualidade, imagem e prestígio. Caso contrário, irão sucumbir às estratégias de seus concorrentes e às exigências de um novo contexto, transformando-se, a exemplo das gazelas que se descuidaram de suas defesas, em almoço dos tigres.

Considerações finais

Os desafios impostos pelas forças que atuam no mercado do ensino superior brasileiro, caracterizado pela competição e diversidade de tipos de

instituição e qualidade de educação ofertada, exigem que as instituições de educação superior dediquem mais atenção às estratégias institucionais, quer na sua formulação quer na sua implementação. Orientados por uma visão de futuro, os gestores universitários necessitam saber adequar objetivos, recursos, capacidade instalada e identificar as oportunidades para atuar estrategicamente num ambiente cada vez mais competitivo como o mercado da educação superior privada. Esses gestores precisam, portanto, desenvolver uma gestão que combine visão de futuro, ações estratégicas que conduzam a instituição a solucionar seus desafios e melhor posicionar-se num contexto competitivo.

Vive-se um período de recursos escassos, inadimplência, recessão econômica e crise financeira. Nesse ambiente em mudança e competitivo, só as instituições mais ágeis, mais criativas e mais competentes irão sobreviver. O futuro das instituições privadas depende, em grande parte, do sucesso das suas estratégias. Para isso, é necessária uma gestão profissional que alie criatividade e estratégias vencedoras de forma a garantir a sobrevivência da instituição. Esse é um dos principais desafios a serem enfrentados pelos gestores das instituições privadas de ensino superior nesse início de século.

Referências

ATHIAS, G. Auditoria reprova controle de novos cursos. **Jornal Folha de São Paulo**: Folha Cotidiano, C1, São Paulo, 15 mar. 2004.

BLUMENSTYK, G. Spanning the Globe – Higher-education companies take their turf battles overseas. **The chronicle of higher education**: Money & Management, v. 27, p.21-24; 34-35, June, 2003.

CONSTANTINO, L.; MENA, F. Autonomia universitária tem novo impulso. **Jornal Folha de São de Paulo**: Folha Cotidiano, C1, São Paulo, 08 mar.2004.

_____. Evolução dos cursos particulares de Ensino Superior. **Jornal Folha de São Paulo**: Folha Cotidiano, C4, São Paulo, 24 fev. 2004.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2002**. Disponível em: <http://www.inep.gov.br>. Acesso em: mar. 2003.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2003**. Disponível em: <http://www.inep.gov.br>. Acesso em: mar. 2004.

KALSBEK, D.H. Marketing e gerenciamento de matrículas na educação superior. In: MEYER JR., V. e MURPHY, J.P. (org.). **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas

abordagens da administração universitária. 2.ed. ampl. Florianópolis: Insular, 2003. p.123-150.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 69.

_____. _____. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

KOTLER, P.; FOX, K.F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo,SP: Atlas, 1994. 444 p.

MEYER JR., V. ;LOPES, M. C. B. Planejamento Formal: mito e realidade. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO E III CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 21., Recife, 2003. **Anais...** Recife: ANPAE, 2003. p. 10-20.

MEYER JR., V. e MURPHY, J.P. (org.). **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. 2. ed. ampl. Florianópolis: Insular, 2003. 215p.

MINOGUE, John P. Aprendendo a caçar. In: MEYER Jr. V. e MURPHY, J.P. (org.). **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. 2. ed. ampl. Florianópolis: Insular, 2003. p.39-49.

MINTZBERG, H. A queda e a ascensão do planejamento estratégico. **Exame**: Administração, São Paulo, p. 70-72, 14 set.1994.

_____. O contexto maduro. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001. p. 249-263.

PFEFFER, J. **Organizaciones y teoría de la organización**. Buenos Aires: El Ateneo, 1987. 282p.

PORTER, Michael. A nova era da estratégia. In: _____. **Estratégia e planejamento**. São Paulo,SP: Publifolha, 2002.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial. In: _____. **Estratégia e planejamento**. São Paulo,SP: Publifolha, 2002.

PRIETO, C. A prática na teoria – Profissionais com vivência em empresas e no governo criam escolas de administração. **Veja**: Ensino, São Paulo, p. 153-154, out. 2000.

QUINN, J.B.; VOYER, J. Formação da estratégia. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001. p.109-114.

Recebido em 29/09/03

Aprovado em 06/12/03

