



O SETOR PRIVADO DE ENSINO SUPERIOR E O USO DE ESTRATÉGIAS DE MERCADO VOLTADAS PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM IES PRIVADAS.

Patricia Guimarães Rocha de Saboya¹

Fernando Antonio Colares Palácios²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar de que forma a gestão estratégica surge no contexto das instituições de ensino superior privadas, que as instigam a estabelecerem uma gestão que permita com que elas atuem de forma diferente de um passado recente, analisem o ambiente corporativo, desenvolvam estratégias para competirem nesse novo mercado e busquem a sustentabilidade organizacional traçando um breve histórico do ensino superior no Brasil e no estado do Pará. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo, utilizando o método de levantamento de fontes primárias e secundárias. O estudo conclui que o campo das instituições de ensino superior privado no Brasil tem passado por mudanças radicais nos últimos anos, em função das fusões e incorporações que marcaram a entrada de grupos estrangeiros e nacionais não ligados ao setor educacional e o surgimento de grandes corporações de ensino superior. Essas mudanças determinaram impactos de adaptação na gestão estratégica das Instituições de Ensino Superior – IES.

Palavras chave: Ensino Superior Privado. Gestão Estratégica. Estratégias.

ABSTRACT

This article aims to analyze how the strategic management within the context of private higher education institutions that instigate to establish a management that allows that they act differently from the recent past, analyze the corporate environment, to plot strategies to compete in this new market and seek organizational sustainability tracing a brief history of higher education in Brazil and in the state of Pará. The methodology used was the bibliographical research of qualitative nature, using the survey method of primary and secondary sources. The study concludes that the field of private higher education institutions in Brazil has undergone radical changes in recent years, due to mergers and acquisitions that have marked the entry of foreign groups and national not linked to the educational sector and the emergence of large corporations higher education. These changes resulted in impacts of adaptation in strategic management of Higher Education Institutions – IES.

¹ Especialista em Gestão Empresarial. Mestranda em Administração. Email: patricia.saboya@hotmail.com

² Doutor em Administração. Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD - UNAMA. Email: fac.palacios@gmail.com

Realização:



Apoio:





INTRODUÇÃO

As alterações que se estabeleceram no passado recente no contexto das instituições de ensino superior (IES) privado no Brasil têm instigado muitos impactos no modo de gestão dessas organizações. As demandas estratégicas que as IES passam a utilizar nesse contexto ocorrem em função da competitividade e pela busca por diferenciação no mercado de atuação.

Entender de que forma a gestão estratégica se constroi no contexto das instituições de ensino superior privadas é o principal objetivo que se propõe a presente pesquisa. Esta gestão, portanto, propicia com que se estabeleça uma forma de gerir que consinta a sua adaptação à profissionalização da gestão das IES, que permita a análise do ambiente corporativo, o desenho das estratégias para competirem nesse novo mercado e a busca pela sustentabilidade organizacional traçando um breve histórico do ensino superior no Brasil e no estado do Pará.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico abordará duas categorias para compor a análise base do estudo: o Ensino Superior Privado no Brasil e no Estado do Pará e a Gestão Estratégica nas Instituições de Ensino Superior privadas. O contexto do ensino superior, mais especificamente as Instituições de Ensino Superior privadas, portanto, é o local onde acontece a ação da gestão estratégica, ou seja, onde ela se desenvolve, surgindo como uma necessidade para a busca de diferenciais competitivos e de sustentabilidade do negócio em face da concorrência no setor. É a partir desse *locus*, por conseguinte, que se observam as alterações no contexto organizacional das IES privadas, fazendo com que elas adotem a Gestão Estratégica, a outra categoria do referencial teórico.

2.1 O Ensino Superior Privado no Brasil e no Estado do Pará

O ensino superior no Brasil inicia a partir do século XIX, com a chegada da família real portuguesa, visando formar profissionais nas áreas do direito, da engenharia e da medicina. Ao final do império, portanto, o Brasil sediava seis escolas superiores controladas pelo Estado (ZANETIN, 2006), basicamente, de iniciativa confessional católica ou de iniciativa de elites locais.

Realização:



Apoio:





Já a trajetória do ensino superior privado no país é marcada, conforme sustenta Sampaio (2016), por duas constituições: a de 1891, da República, que lhe permitiu existir; e a de 1988, atual e denominada de

Constituição Cidadã, que reafirma o seu princípio liberal, mantendo-o livre à iniciativa privada, desde que sob a tutela da normatização, ou seja, respeitadas as leis que regem o setor, o que Sampaio (2016) chama de “moldura legal”, autorizado e avaliado pelo governo. De 1930 a 1950, o ensino superior se organizava em instituições universitárias (federal, estadual e municipal), ao passo que, das décadas de 1950 a 1960, ocorreu a redução da participação do setor privado, que veio a expandir-se apenas dentre os anos de 1960 a 1970, restrito às regiões Sudeste e Sul do país, influenciado pela expansão demográfica e da escolarização do segundo grau, como também, das expectativas de promoção social e pela existência de uma demanda reprimida advinda dos excedentes do ensino público (CUNHA e VAHL, 1991 *apud* Carvalho, 2013). No período de 1960 a 1980, aconteceu o predomínio do ensino técnico no Brasil e as IES privadas focaram-se em assemelhar-se ao modelo das universidades públicas. Contudo, com a abertura comercial ocorrida na década de 1990 e a estabilidade da moeda (Plano Real) a partir de 1994 ocorreu um aumento na demanda pelo ensino superior.

O setor privado de educação superior detinha, em 1985, 72,9% dos estabelecimentos de ensino superior e contava com 810.929 alunos matriculados. Já em 2010, cresceu sua participação para 88,3% da participação de IES no mercado, sendo responsável por 4.736.001 dos alunos matriculados na graduação (LOPES, 2006), acompanhado, também, pela “precarização” das universidades públicas, o que estimulou ainda mais a procura pelo segmento privado. Em 2014, segundo dados do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – as matrículas do ensino superior brasileiro totalizaram 7.828.013, sendo 74,95% no setor privado, contra 25,05% no setor público.

De 1990 a 2010, ocorre a reformulação das políticas da educação, visando o fomento à iniciativa privada, através da criação de programas de acesso à educação aos alunos carentes e aos programas de crédito estudantil. A própria LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), também propicia a operacionalização do ensino no país para livre a iniciativa privada. Ainda no final dos anos 90, o Decreto 2.306/1997 permite que as mantenedoras se constituam juridicamente sob qualquer forma do direito, de natureza civil ou comercial, o que favorece que as IES privadas busquem o lucro. Nesse período, ainda, surgem as diferenciações entre faculdades isoladas, universidades e centro universitários, e as instituições passam a ter a natureza de fins lucrativos. Desta forma, em razão

Realização:



Apoio:





dos estímulos emanados pela legislação federal ocorre a permissão para a aferição de lucro pelas IES privadas, e a conseqüente expansão do ensino superior, através da abertura de novas instituições privadas, mudando, sobremaneira, o seu panorama organizacional.

Desde então, o ensino superior privado vem participando de constantes transformações, principalmente neste início do século XXI. Estas mudanças, porém, não são particulares do cenário brasileiro, mas mundial. Tais mudanças são objeto de interesse do grande capital, por serem uma das conseqüências da globalização, especialmente nos países desenvolvidos, sobretudo nos Estados Unidos. Esse interesse desperta a curiosidade da comunidade científica que se ocupa de investigar os fenômenos que se manifestam acerca da temática, a exemplo das diversas pesquisas efetuadas no contexto americano pelos autores: Yoni Ryan (2001), Ann Morey (2001), Kathleen Kelly (2001), Kevin Kinsere Daniel Levy (2005) *apud* Carvalho (2013). Em seus estudos, eles classificam basicamente em três tipos as instituições de ensino superior: as universidades corporativas, as universidades a distância e as universidades lucrativas, esta última, objeto da presente pesquisa.

No cenário americano, a década de 1990 foi palco de negociação de ações na Bolsa de Valores de Nova York, onde as grandes universidades lucrativas tiveram suas ações negociadas, momento em que se iniciou o ciclo da educação superior como um grande negócio, tendo o segmento apresentado, portanto, a maior taxa de crescimento de suas matrículas (CARVALHO, 2013). O primeiro grupo a realizar a oferta pública inicial (IPO – *Initial Public Offering*) nos Estados Unidos foi a DeVry, no ano de 1991.

No Brasil, esse fenômeno também se acentua na década de 1990 durante o processo de globalização, do início dos cursos à distância e do surgimento das consultorias empresariais. Estas, por sua vez, surgem em razão do novo *modus operandi* das IES, antes acostumadas apenas ao lado acadêmico, veem-se necessitadas de auxílio na sua gestão, já que o setor precisa de assessorias, nesse novo contexto de educação como negócio. Desta forma, as IES passam a adotar estratégias para enfrentar a concorrência promovida pela expansão a partir desta década, diversificam os seus cursos e ofertas voltadas para a busca de diferenciação, considerando o aumento da demanda e o novo cenário.

As IES buscam a diferenciação para concorrer no mercado através de abertura de cursos à distância, de pós-graduação *lato sensu* e da escolha de nichos de mercado – algumas adotam estratégias voltadas para a alta renda, como Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC) – enquanto outras conquistam alunos voltados para o imediato acesso ao mercado de trabalho, lançando mão do *marketing* e da divulgação de campanhas publicitárias; outras, porém, visando o ganho de escala

Realização:



Apoio:





oferecem cursos com baixos valores de mensalidades, (CARVALHO, 2013). Tudo isso para buscar atrair a demanda, uma vez que essas instituições vem enfrentando, além do ensino à distância (EaD), a concorrência de novos entrantes; os cursos livres nas universidades abertas e os cursos das universidades corporativas; não sem contabilizar o crescimento de sua capacidade instalada e do número de vagas, que é superior ao da procura, como asseveram os estudos da Hoper Análise Setorial do Ensino Superior Privado no Brasil, de 2009 que, no período de 1997 a 2007, mediu a taxa de crescimento média do número de vagas na ordem de 17,3% ao ano (oferta) *versus* a taxa média de crescimento do número de alunos ingressantes na graduação presencial de 14,9% (demanda).

Em paralelo a isso, a partir da década de 2000, quando de fato, ocorre a separação entre os setores educacionais público e privado, grandes IES esgotam sua capacidade de expansão na região de sua atuação, passando a buscar mercados em todo o território brasileiro, o que leva ao movimento dos IPO's (ofertas públicas iniciais) das IES na BM&FBOVESPA no ano de 2007, ficando o marco das fusões e aquisições do setor educacional no mercado de ações. Esse surgimento dos novos grupos, somente até 2013, já havia movimentado R\$ 11 bilhões com 27 transações efetuadas, conforme atesta Pereira e Brito (2014); da entrada dos grandes grupos educacionais (conglomerados ou *holdings*), das aquisições das instituições de menor porte, o que permitiu ganhos de escala, entrada em regiões antes não atendidas pelos novos grupos, aumento do *share* de mercado e da venda parcial de estabelecimento nacional para o capital estrangeiro. Com tantas mudanças neste cenário das IES privadas, surge a necessidade da profissionalização na gestão, pois estas instituições caracterizam-se como organizações empresariais, contando com características do espírito empresarial e da lógica mercadológica (ZANETIN, 2006).

Já no contexto do estado do Pará, o ensino superior até o ano de 1957, era pontuado por faculdades isoladas, sendo a primeira instituição criada em 1902 – a Faculdade Livre de Direito, depois mantida pelo governo do estado (MOREIRA, 1977). Essas faculdades isoladas posteriormente vieram a ser anexadas e reconhecidas pelo governo, formando, portanto, o cenário das IES públicas no Pará. Em 1903, inaugura a Faculdade de Farmácia; seguida da Escola Livre de Odontologia, em 1914; Escola de Agronomia e Veterinária, em 1918; e Faculdade de Medicina, em 1919; Escola Livre de Engenharia (1931); Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Atuariais (1947), Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (1948); Escola Química Industrial do Pará (1920); e Escola do Serviço Social (1950). Somente em 1957, no governo de Kubitschek é que foi criada a Universidade do Pará, oitava instituição do gênero no Brasil, contando com 1.008 alunos matriculados em onze cursos oferecidos, conforme discorrem Lima e Chaves (2006).

Realização:



Apoio:





Em 1965, a universidade paraense passa a ser Universidade Federal do Pará – UPFA – conforme defende, Favero (2000), e em 1967, houve o início da construção do *campus* no bairro do Guamá, às margens do rio, quando já contava com 22 cursos, agregando: Arquitetura, Administração, Ciências Contábeis, Geologia, Biblioteconomia, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Física, Química, Formação de Ator e Serviço Social, triplicando suas matrículas para um total de 3.020 alunos. No estado do Pará também outras faculdades se estabeleceram, como: a Universidade do Estado do Pará (UEPA), por sua vez, também pública, tendo sido criada em 1993 e ainda organizada em forma de autarquia de regime especial, originada a partir da transformação da Fundação Educacional do Estado do Pará (FEP); e a UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia. Esta última é resultante da Faculdade de Ciências Agrárias do Pará (FCAT), derivada também da Escola de Agronomia da Amazônia (EAA), criada em 1951, conforme relata Lima e Chaves (2006).

As IES privadas do estado do Pará, no bojo das reformas na educação universitária a partir de 1968 que favorece a transformação da educação superior em um negócio rentável (LIMA e CHAVES, 2006), firmam-se em faculdades isoladas em um processo rápido de privatização do ensino superior, aumentando o número de vagas em cinco vezes mais entre os anos de 1968 a 1978, que nessa década de 1970 passa a se organizar visando a obtenção do lucro. A implementação dessas políticas se dá primeiramente em 1973 com a criação das Faculdades Integradas Colégio Moderno (FICOM) e do Centro de Estudos Superiores do Estado do Pará (CESEP); seguidos da Associação Cultural e Educacional do Pará (ACEPA), em 1986. Desde então, a política expansionista da educação superior paraense também vem fortalecendo o segmento privado, fomentado pelas políticas dos governos federais de 1996 até os dias atuais, que proporcionaram, também, a interiorização do ensino superior, como a exemplo do Instituto Luterano de Ensino Superior de Santarém (ILES), em 1996; e das Faculdades Integradas do Tapajós (ISES), em 1998. Isso mostra apenas o início dessa expansão, não sendo objeto dessa pesquisa abordar e demonstrar um rol exaustivo e taxativo de IES que se estabeleceram em solo paraense desde então, mas evidenciar seus marcos, ou seja, o início, até em razão da movimentação que ocorre a cada instante e em ritmo acelerado pautado por aquisições, fusões, incorporações e formação de grandes grupos educacionais, o que vem alterando muito rapidamente o cenário organizacional onde se inserem as IES privadas.

Desta forma, toda essa movimentação que ocorre nesse contexto nos últimos anos e que segue a lógica do mercado, empurra essas organizações para a busca de diferenciais competitivos e de sua

Realização:



Apoio:





sustentabilidade organizacional, o que demanda formas diferenciadas de gestão e a utilização de focos estratégicos para cumprir os objetivos organizacionais.

2.2 Gestão Estratégica nas Instituições de Ensino Superior privadas

A compreensão desse novo contexto organizacional, pautado pela lógica de mercado, ocorre pela defesa dos interesses organizacionais e pela motivação no resultado financeiro da organização que vem a apresentar formas, práticas sociais e estruturas de empresas. As IES privadas passam a ser prestadoras de serviço nesse sentido (ZANETIN, 2006), ou seja, mudando sua atuação anterior, quando se espelhavam nas práticas das universidades públicas. Nesse novo cenário há uma mudança central: as IES privadas elaboram seus próprios meios de gestão e se preocupam com a sua sobrevivência.

A estratégia no contexto das organizações é presente desde os estudos de Baldrige (1983), na década de 1980, quando a gestão estratégica é utilizada no contexto das Instituições de Ensino Superior. Porém, é a partir da década de 1990, que ocorre o interesse pelo planejamento nessas organizações educacionais (MEYER, 2014; BIRNBAUM, 2000), sendo o grande desafio do Planejamento Estratégico, ainda, a sua implementação, dado o contexto ambiental de imprevisibilidade e de muitas alterações. As IES, então, veem-se envolvidas no desenvolvimento de estratégias voltadas para a sustentabilidade de seus negócios, além de lidar com o desafio da implementação das mesmas.

O conceito de estratégia é bastante vasto. Alguns autores como Andrews, Christensen, Bower, Hamermesh e Porter *apud* Mintzberg *et al.* (2000, p. 28), é de que a estratégia é vista como: “a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente”. Já Ansoff (1990), defende que a estratégia possui uma forma técnica, englobando os nichos competitivos. O autor considera a estratégia como um fio condutor entre as atividades da organização e de seus produtos e mercados; enquanto que Porter (2005) atesta que ela é uma escolha de posição baseadas em atividades difíceis de cópia e que agregam valor. Mintzberg *et al.* (2000) e Drucker (1954) conceituam-na como combinações que objetivam a exploração de diferentes oportunidades no futuro, ao passo que Senge (2001) afirma que a estratégia é um processo de aprendizagem individual e coletivo, fazendo com que a organização tenha oportunidade de aprender ao longo do tempo. Desta forma não existe uma única forma de conceituar a estratégia.

Realização:



Apoio:





Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em seus estudos sobre estratégia e planejamento estratégico, classificam em dez categorias as escolas do pensamento estratégico, sendo, além da Escola do Planejamento; a do Design, a de Posicionamento, a Empreendedora, a Cognitiva, a de Aprendizado, a do Poder, a Cultural, a Ambiental e a de Configuração. A escola do Planejamento conceitua a formulação da estratégia como um processo formal, baseado nos conceitos de Ansoff (1990), possui natureza prescritiva, preocupa-se, portanto, em saber como devem ser formuladas; e não, como de fato o são. Esta escola prescreve a existência de um setor responsabilizado no feitura das estratégias, respondendo diretamente ao executivo principal da organização, pautado de controles e de vários indicadores. Trazendo para o ambiente das IES privadas, preocupadas com a sua sobrevivência no atual ambiente competitivo e globalizado, o planejamento estratégico é necessário para que encontrem formas de responder às suas demandas internas e, também, às externas.

Para que a organização obtenha sucesso no pensar a estratégia, deve utilizar a gestão estratégica, que pressupõe um método que objetiva assegurar a sustentabilidade do negócio. Para tanto, divide-se em três etapas diferentes, que envolve: o planejamento estratégico; a execução; e o controle. Na primeira fase, a gestão estratégica necessita conhecer o mercado em que está inserida a organização, identificar os seus pontos fortes e fracos comparando a concorrência, olhando para o ambiente interno e as oportunidades e ameaças que se desenham no ambiente externo, identificar os riscos para minimizá-los ou evitá-los e, também, definir estratégias para a sua atuação, visando o longo prazo. Esta etapa de planejamento estratégico é uma função da gestão, destina-se às vantagens competitivas da organização e é essencial para o pensamento empresarial (PEREIRA, 2009).

Para Oliveira (1999), gestão estratégica compreende não somente o planejamento estratégico, mas também, a organização estratégica, a direção e o controle estratégicos; desdobrando a fase do planejamento em: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle e avaliação. Planejar a estratégia, portanto, é compor o planejamento estratégico englobando análises de fatores ambientais que influenciam nos resultados organizacionais e nas atividades da organização.

Hamel e Prahalad (1990) sustentam que as organizações que conseguem chegar à liderança de seu mercado de atuação, iniciam com ambições além de suas capacidades e recursos, mas com o que chamam de obsessão pela busca de tal liderança, difundindo e obtendo a aceitação de todos os atores da organização, através do compartilhamento da visão. Assim, é importante o envolvimento de todos os sujeitos, nos diversos níveis organizacionais, sob pena de não se conseguir alcançar os objetivos propostos no planejamento.

Realização:



Apoio:





Tudo isso se justifica para a sobrevivência organizacional das instituições de ensino superior privadas no contexto competitivo e dinâmico em que se encontram, que as induziu na adoção de modelos de gestão profissionais que dessem fôlego aos seus objetivos, não somente para sua sustentabilidade organizacional, mas também para a aferição de resultados operacionais, conforme discorre Farinelli e Melo (2009). Desta forma, as IES foram obrigadas a rever a sua gestão, segundo Meyer Jr e Meyer (2011), para obtenção de melhores resultados operacionais, além de lidar na arena de demandas dos alunos, dos acionistas e dos órgãos reguladores de sua atuação (governo).

3. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica qualitativa, utilizando o método de levantamento de fontes primárias e secundárias, como livros e artigos. Bibliográfica, então, porque para a fundamentação teórica da investigação, foram realizadas verificações sobre os assuntos: histórico do ensino superior no Brasil e no estado do Pará e acerca de gestão estratégica em IES, recorrendo a livros e artigos já publicados. A pesquisa bibliográfica, conforme afirma Gil (2002) fornece a fundamentação teórica da investigação e desenvolve-se através de materiais já elaborados e publicados (FARIAS FILHO e ARRUDA FILHO, 2013; GIL, 2002), acessível ao público em geral e fonte instrumental analítica para qualquer outra tipologia de pesquisa, além de poder esgotar-se em si mesma (VERGARA, 2014).

Para o alcance dos objetivos da presente pesquisa, ou seja, para a compreensão de que forma o contexto em que as IES privadas estão inseridas faz com que elas adotem uma gestão estratégica de atuação, buscou-se na bibliografia a história da trajetória que o ensino superior privado percorreu desde a sua implementação no Brasil e no estado do Pará, mais especificamente, como também as correntes do pensamento estratégico, fazendo um resgate dos estudos sobre a estratégia e a gestão estratégica para a sustentabilidade organizacional, para então, sob o olhar da revisão bibliográfica que guiam as correntes da gestão estratégica estudadas, analisar a presença da mesma no contexto das IES privadas atualmente.

4. Resultados

Realização:



Apoio:





A gestão das IES privadas se depara com a emergência de adoção de uma gestão estratégica que envolve: fazer as análises ambientais do macroambiente: político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais (WRIGHT *et al.*, 2010), conforme aponta possíveis pontos de atenção das IES, no quadro 1.

Quadro 1 – Análise do macroambiente de IES privada

Análise do macroambiente	Análise no macroambiente de IES privada: possíveis pontos de atenção
Político-legais	Setor extremamente regulado pelo governo, é necessária uma vigilância constante nas adequações (<i>compliance</i>); revisões na legislação; financiamentos estudantis e seus impactos positivos ou negativos a depender do repasse; visitas do MEC
Econômicas	Crise econômica no país e seus impactos sobre o negócio; adequações necessárias no preço das mensalidades para controlar a evasão e captação de novos alunos; necessidades de descontos para determinado <i>campus</i> ou cursos com menor demanda
Tecnológicas	Adequação de novas tecnologias para composição de laboratórios, bibliotecas e salas de aula para a busca de diferencial percebido pelo aluno (com foco na sua retenção); sociedade (imagem positiva percebida); e pelo público-alvo (captação)
Sociais	Incluem valores, tradições e conceitos da sociedade local em relação à organização: tradição, fomento ao desenvolvimento e à cultura locais, acessibilidade aos cursos através das oportunidades a todos (cotas)

Fonte: Wright *et al.* (2010) adaptado pelos autores.

Acerca da Análise Setorial, conforme os estudos de Porter (2005) e das pesquisas de Wright *et al.*, (2010), o potencial de lucro de um determinado setor, ou seja, o ROI (*Return of Investment*), retorno sobre o capital investido no longo prazo depende das cinco forças competitivas: Ameaça de novos entrantes (concorrentes); Rivalidade entre os concorrentes existentes (*players*); Ameaça de produtos ou serviços substitutos; Poder de Barganha dos compradores; e o Poder de Barganha dos fornecedores, sendo a chave para a eficácia na competição é encontrar uma posição no mercado para influenciar as cinco forças em benefício próprio ou em sua defesa.

No ambiente interno, verificam-se: os recursos, a missão organizacional e os objetivos da empresa, conforme aponta o quadro 2.

Realização:



Apoio:



Quadro 2 – Análise do ambiente interno de IES privada: possíveis pontos de atenção

Ambiente Interno	Análise do ambiente interno de IES privada: possíveis pontos de atenção
Recursos da empresa	A teoria da Visão baseada em Recursos é uma parte da estratégia que exemplifica a vantagem competitiva, através dos recursos e competências distintos da firma e alega que, o que deve ser enfatizado é uma combinação dos recursos humanos, organizacionais e físicos da empresa. Estes recursos, portanto, são os pontos fortes e fracos da organização, segundo Wright <i>et al.</i> , 2010. Olhar para eles é analisar-se internamente.
Missão Organizacional	A missão é divulgada? Todos têm conhecimento? Como isso é feito? "O propósito da empresa é (...) criar riqueza para os acionistas, por meio da satisfação das necessidades e expectativas de vários <i>stakeholders</i> (Wright <i>et al.</i> , 2010, p.85). A missão é a razão de ser da organização, motivo pela qual ela existe. Isso tem de estar claro para todos os atores envolvidos. Deve ser divulgada a todas as partes interessadas de uma IES (mantenedora, mantida, alunos, professores, funcionários, sociedade, empresas parceiras e governo).
Objetivos organizacionais	Objetivos gerais são finalidades genéricas, alvo para o direcionando e orientação dos seus esforços. A partir dos objetivos gerais, a organização traça os objetivos específicos. Estes objetivos devem estar claros e devem pautar a conduta da organização. Perigo: em razão da diversidade de interesses, a alta gestão vê-se com a árdua tarefa de conciliar interesses de cada parte interessada ao mesmo tempo em que busca seus próprios objetivos.

Fonte: Wright *et al.* (2010) adaptado pelos autores.

Após as diversas análises externas e internas, o monitoramento das oportunidades de novos negócios, de possível abertura de cursos, das ameaças da concorrência e dos novos entrantes, das necessidades do público discente; a organização formula as suas estratégias, que se dividem, conforme sustenta Wright *et al.*, (2010) em: empresariais, das unidades de negócios e as funcionais.

Quadro 3 – Formulação de estratégias

Formulação de estratégias	Descrição conforme Wright <i>et al.</i> , (2010)
Formulação de estratégias EMPRESARIAIS	Pergunta é: em que negócios e setores devemos atuar? Essas estratégias podem ser: de crescimento (criação de novas empresas ou crescimento interno); de estabilidade (manutenção do tamanho); e de redução.
Formulação de estratégias de UNIDADES DE NEGÓCIOS	Pergunta é: como devemos competir no setor ou negócio escolhido? Três estratégias genéricas: nicho-custos baixos; nicho-diferenciação (empresas iniciantes/ embrionárias); e a nicho-custos baixos e diferenciação.
Formulação de estratégias FUNCIONAIS	Buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio. Ideal: todas as áreas funcionais misturem-se de forma homogênea para a busca de sua eficácia.

Fonte: Wright *et al.* (2010) adaptado pelos autores.

Realização:



Apoio:





Já o desafio de implementar as estratégias desenhadas pela organização exige que a administração leve em consideração de que forma ela se estrutura. Essa estrutura, portanto, quanto mais fluida e leve, ou seja, com menos níveis hierárquicos presente, tão mais facilitado será o processo de implementação. Assim, o gestor deve analisar a compatibilidade da estrutura com o perfil organizacional, se a estratégia tem nível empresarial, nível da unidade de negócio, funcionais, se há necessidades de descentralização e de controles, através do processo de controle estratégico e de desempenho. Desta forma, entender a gestão estratégica, envolver os diversos atores da organização é imprescindível para que as IES privadas alcancem seus objetivos organizacionais e melhorem seu desempenho, utilizando os instrumentos de gestão que otimizem os resultados.

5. Considerações Finais

O presente trabalho estabeleceu como objetivo analisar de que forma a gestão estratégica surge no contexto das instituições de ensino superior privadas, através de um breve histórico do ensino superior no Brasil e, especificamente, no estado do Pará, para verificar as variáveis que aparecem nesse cenário e que estimulam as organizações a estabelecerem uma gestão que permita com que elas tracem suas estratégias, analisem os diversos cenários e o ambiente, implementem suas estratégias para que possam concorrer no mercado e tenham sustentabilidade em seus negócios. Para tanto, utilizou-se publicações acerca do histórico do ensino superior e também sobre estratégia, pensamento estratégico, e por fim, gestão estratégica.

A análise realizada permite observar que surgem momentos diferentes que vão construindo esse novo ambiente organizacional, que desde a década de 1990, quando, aproveitando as oportunidades e os estímulos proporcionados pela política federal para permissão da aferição do lucro e do aumento da autonomia das universidades para criação de vagas e cursos, as IES privadas experimentam uma grande expansão, até mesmo para suprir a demanda reprimida de vagas, porém, é a partir do início do século XXI, com a globalização dos mercados, o interesse do capital, a abertura dos créditos estudantis e o fomento federal à educação superior, é que surgem as incorporações, as fusões e o aparecimento dos grandes grupos educacionais, motivados pelas oportunidades desse novo mercado crescente.

Ainda sob a análise do histórico da educação superior, é observada que, neste momento, há muita concorrência e uma inversão da curva de demanda, em função da oferta de vagas no mercado e a busca por um diferencial competitivo e o uso de estratégias de diferenciação, seja por preço, por nicho de mercado ou por produto diferenciado. Essa busca por vantagem competitiva leva as IES a adotarem

Realização:



Apoio:





estratégias de diferenciação, semelhantes às empresariais, uma vez que se defrontam com novos desafios: o controle da evasão, pois o aluno está mais volátil, ou seja, sua fidelidade à instituição não é tão forte quanto antes, até mesmo pelo assédio de outras IES, o que faz com que ele tenha muitas opções de escolha; a captação de novos alunos, que é sempre uma questão de conquista do público entrante; e a profissionalização de sua gestão, necessária para a administração estratégica e a sua permanência no mercado.

A gestão das IES privadas, portanto, depara-se com a emergência de adoção de uma gestão estratégica que envolve desde as análises do ambiente externo (macroambiente e do ambiente setorial), como também, do ambiente interno, olhando para os seus recursos, sua missão e seus objetivos, além da formulação e implementação das estratégias que darão suporte para a sua atuação nesse mercado que está em constantes mudanças.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BALDRIDGE, J. V. *et al.* **Organizational Characteristics of Colleges and Universities**. In: J. V. Baldrige & Del (editors). *The Dynamics of Organizational Change in Education*. Berkeley: McUtchan, 1983, p. 38-59.

BIRNBAUM, Robert. **Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

CARVALHO, Cristina H. A. de. A Mercantilização da Educação Superior Brasileira e as Estratégias de Mercado das Instituições Lucrativas. **Revista Brasileira de Educação**, v. 18, n. 54, jul-set, 2013.

DRUCKER, P. F. **The Practice os Management**. New York: Oxford University Press: 1954.

FARINELLI, Clairna Andresa. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **A Gerência Intermediária da IES: A Coordenação de Curso e o Coordenador como Gestor**. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis. Nov. 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projeto de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro. Campus, 1990.

Realização:



Apoio:





LIMA, Rosângela N. CHAVES, Vera Lúcia J. **A Educação Superior no Pará: 1991 – 2004.** In: Educação Superior Brasileira: 1991 – 2004, Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.

MEYER JR, Victor. MEYER, Bernardo. **“Managerialism” na Gestão Universitária: Dilemas dos Gestores de Instituições Privadas.** XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, set/2011.

MEYER JR, Victor. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria.** Universidade em Debate, jan-dez 2014.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre. Bookman. 2000.

MOREIRA, E. **Para a História da Universidade Federal do Pará: Panorama do Primeiro Decênio.** Belém. Gafisa, 1977.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** 13º ed. São Paulo: Atlas. 1999.

PEREIRA, Tarcísio L.; BRITO, Silvia Helena A. de. **As Aquisições e Fusões no Ensino Superior Privado no Brasil (2005 - 2013).** In: IV Congresso Ibero Americano de Política e Administração, 2014, Portugal. Anais do congresso. Porto/Portugal: ANPAE, 2014. Disponível em: http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/eixo2.html. Acesso em 03 abr. 2014.

PETRY, Jonas F. VERGINI, Danielle. P. KLANN, Roberto C. **Uma análise da representatividade do ensino à distância no Brasil.** XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGUA Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. Florianópolis –Santa Catarina, dezembro de 2014.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro. Campus. 2005.

SAMPAIO, Helena. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior**, v. 2, n. 4, p. 28-43, 2011.

SAMPAIO, Helena. **Novas dinâmicas do ensino superior no Brasil: o público e o privado.** Grupo Estratégico de Análise da Educação Superior no Brasil, 2016.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende.** São Paulo, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo. Atlas, 2014.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2010.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia.** São Paulo. Thomson Pioneira, 2002.

Realização:



Apoio:





ZANETIN, Roseli. **Poder, cultura e instituições de ensino superior particulares (IES): desempenho e comunicação.** Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2006.

Realização:



Apoio:

