

Vantagem Competitiva Sustentável: Uma opção para as atuais necessidades na Gestão do Ensino Superior Privado

Alexandre Schmitt <alexandre@univates.br>
Flávio Régio Brambilla <flaviobrambilla@terra.com.br>

Resumo: Este artigo busca identificar, por meio da metodologia VRIO de análise, e com base em revisão bibliográfica, quais serviços/recursos dos laboratórios da UNIVATES em Lajeado – RS, poderiam ser considerados uma vantagem competitiva sustentável dessa Instituição de Ensino Superior (IES). Tem como premissa ser esse tipo de vantagem uma opção para as atuais necessidades no sistema de gestão nas organizações de ensino superior, que nos últimos anos tiveram uma mudança no seu papel, passando de desenvolvedoras do conhecimento para fornecedoras de uma ferramenta de alavancagem social. Além disso, observa que a questão da sustentabilidade em uma vantagem competitiva deve-se muito a questões e indicadores intangíveis, como qualidade e tradição - quesitos que são desenvolvidos e adquiridos através do tempo. Como resultado indica a necessidade de alteração no sistema de gestão, profissionalizando e implementando um sistema de planejamento estratégico que integre os recursos e os talentos de uma organização, o que se apresenta como de extrema importância para a UNIVATES e outras IES se manterem no mercado.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva; Sustentabilidade; Ensino Superior Privado; Planejamento Estratégico.

Sustainable Competitive Advantage: An option to the current needs in the Management of Private Higher Education.

Abstract: This article aims to identify, through the VRIO methodology of analysis, and based in bibliographical revision, which services/resources of the UNIVATES laboratories from Lajeado – RS (Brazil), could be considered a sustainable competitive advantage of that Higher Education Institution (HEI). As a premise this type of advantage can be an option for the current needs in the administration system in the higher education organizations, which in the last few years had a change in roles, from the development of the knowledge for suppliers of a social improvement. Besides, it is observed that the self-maintenance subject in a competitive advantage is due a lot to subjects and intangible indicators, as quality and tradition - requirements that are developed and acquired through time. The result indicates a need for changes in the administration system, professionalizing and implementing a system of strategic planning that integrates the resources and the talents of organization, what comes as an extreme important factor for UNIVATES and other HEI if they want to stay competitive in the market.

Key-words: Competitive Advantage; Sustainable; Private Higher Education; Strategic Planning.

1. Introdução

O segmento de ensino superior no Brasil, atualmente passa por um momento de instabilidade no que tange ao seu papel na sociedade. Algum tempo atrás, antes da década de 90, o simples fato de cursar uma graduação já era suficiente para obter uma diferenciação entre as classes. Bastava o indivíduo fazer faculdade para automaticamente ser chamado de ‘doutor’ (Destaca-se que ‘Doutor’ é aquele que fez o curso de pós-graduação *Stricto Sensu*, em nível de Doutorado, defendendo uma Tese ao final do curso de aproximadamente quatro anos. O título de Doutor é dado aos que fizeram o doutorado com defesa de tese. Mas no Brasil e nos países de língua portuguesa e espanhola, o título de Doutor é estendido, por tradição e educação [e um pouco de desinformação e defasagem cultural], àqueles que tenham feito apenas a graduação, principalmente se forem advogados, médicos, engenheiros, psicólogos, etc.). Porém, esta busca pela posição social oferecida aos oriundos do ensino superior, fez com que o papel principal das instituições desse nível de ensino perdesse o foco.

A educação continua sendo uma das principais formas de ascensão social. Quem adquire conhecimento progride social e profissionalmente. Nos últimos anos, percebe-se uma banalização do ensino superior no país. Cursos são abertos em todas as regiões do Brasil oferecendo diplomação em tempo recorde e com valores até cinco vezes mais baixos do que das mais tradicionais Universidades. Novas formas de adentrar nas instituições também são oferecidas, como a modalidade sem vestibular. Antes visto como gerador e construtor de conhecimento, o ensino superior passou a ser pura e simplesmente uma ferramenta de alavancagem social para as pessoas.

Ao longo do período compreendido entre 1996 a 2010 experimentou-se um processo de expansão do número de instituições universitárias brasileiras. Desde a publicação da Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9.394/1996) e com a política governamental da Era FHC (Fernando Henrique Cardoso: Presidente do Brasil de 1998 a 2002) passou-se a contar com o nascimento de instituições universitárias autônomas (Centros Universitários e Universidades) e virtuais a um ritmo jamais visto na história do Brasil e de muitos outros países. Todos assistimos, paralelamente a este processo de evolução da legislação, a um processo de liberalização e amadurecimento do mercado de instituições universitárias privadas. Esse processo contou com o aumento exponencial do número de instituições, surgimento da concorrência de mercado, formação de instituições consolidadoras e, mais significativo ainda, constituição de instituições abertas ao mercado de ações.

Pode-se observar que o ensino superior brasileiro está passando por um momento de transformação, pois existe redução no número de alunos e no resultado financeiro das instituições privadas e, em contrapartida, um aumento significativo no número de universidades corporativas e também virtuais. Ou seja, instituições não tradicionalmente voltadas à construção do conhecimento, transformando o ensino superior em um negócio. Este ‘negócio’ tornou-se atraente para investidores e organizações. No entanto, o ensino superior desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das pessoas e na construção do conhecimento, e não pode ser considerado apenas como um produto/serviço.

Segundo dados do Censo da Educação Superior de 2008, o número de Instituições de Ensino Superior (IES) passou de 973 em 1998, para 2.252 em 2008. Houve um aumento de 1.279 Instituições de Ensino Superior em apenas dez anos. Desde a realização do primeiro censo em 1980, quando havia 882 instituições, até o ano de 1998, quando existiam 973, o aumento foi de apenas 91 instituições em dezoito anos. Ainda segundo o Censo, passou-se de 14.399 cursos em 2002 para 24.719 em 2008. Foram abertos 10.320 curso novos em apenas

sete anos, uma média de 1.474 curso por ano, sendo esses dados baseados na graduação presencial. Se for analisado o ensino a distância, os dados são ainda mais contundentes, pois passou-se de 46 cursos a distância em 2002, para 647 em 2008, ocorrendo um aumento de 1.306% no número de cursos de ensino superior nessa modalidade de ensino. Números do Ensino Superior estimam ainda que, no Brasil atualmente existam em torno de 2.400 IES.

Se a atual taxa de conclusão permanecer em torno de 60%, se chegará ao final deste ano (2010) com 5,6 milhões de alunos no ensino superior. Porém, é preciso lembrar que a previsão do crescimento populacional no Brasil para os próximos anos, na faixa de 18 a 24 anos, para as IES privadas é de apenas 4,2%. Assim, o crescimento da capacidade instalada e do número de vagas é muito maior do que o da demanda. Nos últimos anos, a taxa média de crescimento do número de vagas foi de 34% ao ano, contra 15% do crescimento da demanda. A cada ano a relação ingresso/vaga no ensino superior privado no Brasil diminui. No último Censo (2008), a proporção estava em 0,50 ingressante para cada vaga. Este percentual de 50% de vagas ociosas é bastante significativo, uma vez que a parte do excesso de vagas utilizado para “reserva técnica”, feita por muitas IES como forma de se preservarem da instabilidade, não ultrapassa o índice de 40% das vagas ociosas, sendo o restante de vagas ociosas reais.

Frente ao atual quadro econômico e às características do ambiente setorial, as Instituições de Ensino Superior particular atravessam um momento de significativas mudanças no modelo de gestão. Instituições tradicionais buscam, por meio da diversificação e da atualização de suas gestões, assegurar a efetiva excelência de seu processo gerencial e buscam alternativas para se manterem no mercado, identificando assim, a necessidade de gerir com efetividade seus recursos (humanos, financeiros, estruturais e tecnológicos).

Para estas Instituições de Ensino Superior (IES) que estão inseridas nesse mercado, qualidade no ensino, comodidade, preço e tecnologia são, até certo ponto, encaradas como *commodities* (*Commodities* são produtos padronizados, não diferenciados – o que gera uma alta competitividade – e cujo o preço não é definido pelo produtor.). Se a instituição não oferecer no mínimo esses quesitos para os seus alunos, será muito difícil para ela se manter no mercado. Junto a esses atributos podem existir diferenciais na organização, os quais não são utilizados de maneira a se tornarem vantagens. A identificação e a transformação desses recursos em vantagem competitiva sustentável – pode proporcionar para as Instituições de Ensino Superior um verdadeiro diferencial.

O objetivo deste artigo é identificar, com base em revisão bibliográfica e com o auxílio de um modelo de análise, desenvolvido por J. B. Barney em 2007, recursos/serviços internos nos laboratórios da UNIVATES, que possam vir a ser considerados como vantagem competitiva sustentável, para que possam ser utilizados como diferencial estratégico.

A UNIVATES, empresa na qual um dos autores exerce a função de assistente de planejamento estratégico, tem sua sede em Lajeado/RS, com fundação em 17 de janeiro de 1969, quando surgiram os primeiros cursos superiores como extensão da Universidade de Caxias do Sul (RS), passando para uma fundação local (FUVATES) em 1972. Em 1997, surge a UNIVATES, com a fusão das duas faculdades então existentes. Em 1999, a UNIVATES – mantida pela Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social (FUVATES) – foi credenciada como Centro Universitário. A autonomia de centro universitário possibilitou-lhe traçar suas metas e elaborar as estratégias para, em consonância com as necessidades locais e tendências mundiais, alcançar seu objetivo de geradora e difusora do conhecimento.

2. Referencial Teórico

Dentro do processo de planejamento estratégico, existem situações pontuais que precisam ser discutidas e avaliadas, bem como a necessidade da elaboração de estratégias visando traçar o que deve ser feito para que se possa alcançar os objetivos definidos pela IES.

Estratégia segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), consiste na arte e na sabedoria de tratar com as questões de conflito, decisões para atingir os objetivos propostos em situação de incerteza, em agregar os recursos certos sabendo usá-los do modo certo, em fazer as coisas realmente importantes para que os objetivos sejam atingidos. Em uma organização, conforme Barney e Hesterly (2007), estratégia pode ser definida como algo que gere realmente uma vantagem competitiva para a organização.

Visão estratégica, segundo Kotler (2000), é perceber para onde as coisas vão, quais são as forças contra os objetivos da organização, como lidar com elas, quais são as oportunidades que se abrem, como aproveitá-las bem considerando o todo e agir prontamente tendo em vista prosperidade nos negócios. Implica em detectar tendências, perceber riscos e ameaças, descobrir oportunidades, apresentar alternativas e decidir, incorporando conhecimentos e talentos, além de saber administrar as inovações necessárias ao crescimento da organização.

O planejamento para Kotler (2000) é uma forma de se preparar para ações no futuro, tendo por base informações passadas e presentes. Praticamente todas as ações de uma pessoa são baseadas em informações, visando a atingir ou antecipar algo pretendido no futuro.

Quando se junta o planejamento com a estratégia, atinge-se uma classificação que pode ser considerada como o planejamento estratégico. Uma empresa atual precisa ter e executar o planejamento estratégico, pois através da elaboração de planos futuros ela está preparada para a identificação de alternativas, de acordo com os variados cenários. Esta ação promove critérios claros para medir os resultados alcançados e estabelecer os objetivos a serem atingidos. Diversos fatores externos que influenciam numa organização podem ser amenizados ou até mesmo previstos com a utilização de um adequado plano estratégico.

Kotler (2000), um dos defensores da utilização do Planejamento Estratégico, propõe que se trata de um método de gestão que proporciona a noção de direcionamento do negócio, o que maximiza a qualidade na atuação e na relação da organização com o ambiente. O plano é a orientação que a empresa deve seguir tendo como base a formalização dos objetivos.

Dentro do processo de implementação de um plano estratégico, tem-se a etapa de análise do ambiente, tanto interno como externo. Externamente existe uma série de fatores que podem influenciar uma organização, tais como políticas, governos, mercados consumidores, novos entrantes e produtos substitutos. Já no ambiente interno cabe à organização identificar e explorar ou não uma vantagem competitiva que ela possui frente aos concorrentes.

A análise interna de uma empresa, segundo Mintzberg (2004), muitas vezes pode ser considerada um desafio. Alguns administradores têm receio em fazê-la, pois uma decisão errada pode colocar em dúvida sua capacidade de gerenciar. Não raramente são cometidos erros quando uma empresa resolve conduzir uma análise interna, pois geralmente os recursos e as aptidões considerados em destaque por seus administradores, não são capazes de gerar uma real vantagem competitiva.

Essas decisões, por vezes não acertadas, são caracterizadas por três condições: incerteza, complexidade e conflitos intra-organizacionais. Explicam Hitt, Ireland e Hoskisson

(2003), que a incerteza é voltada para o ambiente externo, principalmente em termos do surgimento de novas tecnologias, novas políticas (tanto sociais como econômicas), e as mudanças de exigências dos clientes, que aumentam a complexidade e o alcance das questões a serem examinadas em uma avaliação de recursos. Somando-se a essas duas condições, ainda tem-se o conflito intra-organizacional, que surge por questões de decisões a respeito de quais são estes recursos essenciais que devem ser destacados e de como devem ser explorados.

Conforme Barney e Hesterly (2007), a Visão Baseada em Recursos da empresa, a VBR, é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados pela empresa e que podem ser fontes de vantagem competitiva. As vantagens internas, explica o autor, surgem por meio da exploração de recursos existentes na empresa, os quais podem ser classificados de duas maneiras: recursos tangíveis e recursos intangíveis. Os recursos tangíveis consistem em:

- recursos financeiros (capacidade de levantar capital; habilidade em gerar fundos internamente);
- recursos organizacionais (estrutura de comunicação e sistemas de planejamento de controle e coordenação);
- recursos físicos (grau de sofisticação, localização, acesso a matérias-primas);
- recursos tecnológicos (estoque de tecnologia, patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais).
- Os recursos intangíveis são constituídos por:
 - recursos humanos (conhecimento, confiança, capacidade gerencial, rotinas de organização);
 - recursos de inovação (Idéias, Capacidade científica, Capacidade de inovar);
 - recursos de reputação (reputação com os clientes, nome da marca, percepção de qualidade, durabilidade e confiança no produto, reputação com os fornecedores, Interação e relação de eficiência e eficácia, suporte).

Considerando esses recursos, quando uma empresa os possui, eles passam a ser valiosos, em especial se os concorrentes não os possuem, e se o custo para conseguir esses recursos for muito alto. Assim sendo, uma empresa que possui estes recursos (tangíveis e/ou intangíveis), pode vir a obter uma vantagem competitiva sustentável.

Uma das ferramentas para conduzir a análise interna e identificar essas vantagens é o modelo de análise VRIO, criado e desenvolvido por Barney (BARNEY, HESTERLY, 2007). Diz respeito a quatro questões referentes ao Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização sobre um determinado recurso ou capacidade, e assim determinam seu potencial competitivo.

Barney e Hesterly (2007) conceituam formalmente VRIO com um mecanismo que integra dois modelos teóricos existentes: a perspectiva de posicionamento e, a Visão Baseada em Recursos (VBR). A intitulada VRIO é uma ferramenta que, de forma simples, conduz a organização a responder quatro questões, para que se possa fazer uma identificação interna de uma vantagem ou não que contemple valor, raridade, imitabilidade e organização. Estas quatro prerrogativas da VRIO são discutidas a seguir.

2.1 Valor

O recurso analisado permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça ambiental? Um recurso interno pode ser considerado valioso, caso ele proporcione para a organização melhorar sua posição competitiva. Nesse caso, ele pode ser considerado como uma força da empresa. Se, por outro lado, esse recurso não tiver valor para

a empresa, ou seja, não permitir que ela o utilize como uma oportunidade (ou principalmente não elimine uma ameaça externa), esse recurso se torna uma fraqueza organizacional.

Conforme Barney e Hesterly (2007), estudar a cadeia de valor de uma empresa força a pensar sobre os recursos e capacidades de uma firma de uma forma muito desagregada. Embora seja possível caracterizar os recursos e capacidades de forma mais ampla, geralmente é mais útil pensar como cada uma das atividades que a empresa realiza afeta seus recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais. Com esse entendimento, é possível começar a reconhecer fontes de potenciais vantagens competitivas para uma empresa de uma maneira mais detalhada.

2.2 Raridade

O recurso analisado é controlado atualmente por apenas um pequeno número de empresas competidoras? Quando um recurso é considerado valioso, pode ser considerado como uma força para a empresa, mas se este recurso for comum a todos os concorrentes, dificilmente poderá ser visto como uma vantagem competitiva. Os recursos valiosos, porém comuns a todos os concorrentes, são fontes de paridade competitiva. A questão da raridade do recurso é baseada no sentido de que quanto menor ou única for a sua disponibilidade, mais raro e valioso ele é para a organização que o possui. No entanto, é possível que um recurso comum a um pequeno número de empresas possa ser considerado raro, desde que esse número de empresas seja menor que o número de empresas necessárias para criar uma dinâmica de concorrência.

2.3 Imitabilidade

As empresas sem este recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo? Normalmente as empresas que possuem recursos valiosos e raros são consideradas inovadoras, pois conseguem implementar estratégias que outras não conseguem, por não possuírem recursos e capacidade. Porém, os recursos internos valiosos e raros só podem ser considerados como vantagem competitiva, se os seus concorrentes enfrentarem um problema para desenvolver, ou não tiverem capacidade econômica para criar produtos semelhantes.

2.4 Organização

As outras políticas e os processos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar? O potencial de uma empresa para vantagem competitiva sustentável depende do valor, raridade e imitabilidade de seus recursos. Porém, para aproveitá-lo ao máximo, a empresa deve estar preparada e organizada para explorá-los.

De nada adianta para uma empresa possuir um recurso valioso, que a destaca, e raro, sendo este muito difícil de encontrar ou desenvolvê-lo, além de muito difícil de ser copiado, se a empresa não tem a capacidade de organizar este recurso. A firma precisa saber tirar o máximo de proveito desse diferencial frente aos seus concorrentes. O item 'organização' está diretamente relacionado com a questão de recursos e capacidades da empresa, conforme explicado anteriormente no modelo de Visão Baseada em Recursos (VBR).

3. Metodologia da Pesquisa

O trabalho foi realizado por conceituação, por meio de revisão bibliográfica e com o auxílio de entrevistas pessoais e preenchimento de formulários. Numa primeira etapa, de caráter exploratório, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre o assunto e o modelo de

análise, e discutidas com o Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional da UNIVATES quanto à viabilidade, pertinência e relevância do assunto para a IES. Após, em reunião com o mesmo pró-reitor, este com base em seu conhecimento da área de gestão e sua experiência acadêmica e pessoal em planejamento estratégico, sugeriu que o modelo VRIO fosse aplicado na análise dos laboratórios de ensino da IES, por acreditar-se que, além de atender as demandas da instituição com os cursos e a legislação educacional, em períodos opostos ao turno das aulas, esses poderiam oferecer serviços/recursos ainda não explorados pela IES. Podem estes ser organizados como negócio, premissa apontada pelo modelo para se obter uma vantagem competitiva sustentável.

Após consulta ao Banco de Dados Institucional (BDI), o setor responsável pelas informações oficiais desta instituição, obteve-se a informação de que ao todo atualmente existem 113 laboratórios de ensino na UNIVATES, que estão assim divididos conforme orientação do MEC por áreas de conhecimento:

- 18 laboratórios na área de Ciências Biológicas - que são utilizados pelos cursos de Ciências Biológicas, Engenharia Ambiental, Biomedicina, Química Industrial, Nutrição, Farmácia, Técnico em Química e, Técnico em Nutrição;
- 19 laboratórios na área de Ciências da Saúde - que são utilizados pelos cursos de Biomedicina, Ciências Biológicas, Educação Física, Enfermagem, Fisioterapia, Nutrição, Técnico em Enfermagem, Técnico em Nutrição, Cosmetologia;
- 23 laboratórios na área de Ciências Exatas e da Terra – Utilizados pelos cursos de Química Industrial, Farmácia, Biologia, Pesquisa, Engenharia Sanitária e Ambiental, Pós-Graduação e Mestrados;
- 03 laboratórios na área de Ciências Humanas – para os cursos de Pedagogia e História;
- 16 laboratórios na área de Ciências Sociais e Aplicadas – usados em Arquitetura e Urbanismo, Engenharias, Técnico em Edificações, Comunicação Social, Gastronomia Gaúcha, Cozinha Internacional, Cozinha Brasileira e Minicursos, Administração/Comércio Exterior e Direito;
- 07 Laboratórios na área de Engenharias - que são utilizados pelos cursos de Engenharia de Controle e Automação, Técnico em Telemática e, Técnico em Informática, Arquitetura e Urbanismo;
- 21 laboratórios na área de Informática – para os cursos de Design, Engenharia da Computação, Sistemas de Informação, Engenharia de Controle e Automação, Publicidade e Propaganda, Administração e Cursos de Extensão;
- 05 Laboratórios na área de Lingüística, Letras e Artes – usados em cursos do interlúguas e disciplinas da graduação relacionadas a línguas estrangeiras;
- 01 Laboratório na área Multidisciplinar – para acervo.

Os pesquisadores analisaram cada um dos laboratórios tendo por base informações obtidas em entrevista pessoal, sem roteiro, realizada com os coordenadores desses ambientes de ensino. Aplicou-se a esses entrevistados um questionário criado e desenvolvido segundo o modelo apresentado por Barney e Hesterly (2007), discutido anteriormente no referencial teórico deste estudo. Após essa etapa, os questionários foram classificados conforme o número de respostas positivas e foram separados para análise, a fim de identificar quais poderiam vir a ser considerados como potencial para se tornarem diferenciais para a IES. Conforme o modelo, somente seriam considerados uma vantagem competitiva a ser avaliada aqueles laboratórios que recebessem todas as respostas positivas nas quatro questões propostas pelo modelo VRIO.

Recursos e capacidades que foram considerados vantagem competitiva de acordo com o modelo aplicado foram novamente analisados de maneira individual, por meio de conceituação, análise e pesquisa sobre o recurso/serviço. Somente após essas etapas, com o cruzamento de todas as informações, foi definido se o recurso realmente era uma vantagem competitiva sustentável.

Os demais recursos/serviços, foram conceituados conforme exposto no modelo VRIO de análise. Por essa sistemática, não obtendo nenhuma resposta positiva, o recurso/serviço deveria ser considerado como uma fraqueza para a instituição. Recebendo apenas uma resposta positiva, pode-se considerar uma força, com duas respostas positivas, uma força competitiva, e com três respostas positivas, uma força competitiva temporária.

4. Análise dos Resultados do Estudo

Foram identificados os pontos de vantagem e/ou fragilidade da instituição em relação aos seus laboratórios e serviços, o que a pedido dos responsáveis pela gestão da UNIVATES, não será descrito neste artigo para preservar a estratégia organizacional.

Pode-se ressaltar, no entanto, que com um número considerável de laboratórios existentes, os quais neutralizam fraquezas internas e proporcionam vantagens externas, a questão da sustentabilidade em uma vantagem competitiva é uma variável bastante complexa e intangível. Observa-se ainda que o diferencial que possa vir a ser decisivo para uma vantagem competitiva se tornar sustentável é consequência maior de recursos e serviços intangíveis, como por exemplo: tradição, atendimento, qualidade e organização. Estes são itens que somados, constroem a imagem de uma organização perante o seu público, e que podem proporcionar-lhe um verdadeiro diferencial. Esses diferenciais não são criados e exibidos da noite para o dia, são resultado de muito trabalho, seriedade e comprometimento por parte das organizações, além de todo o respeito com o seu público consumidor, os alunos. A questão da sustentabilidade em uma vantagem competitiva pode variar de acordo com a análise e percepção dos alunos sobre cada item considerado como um diferencial. Neste sentido, a definição dos atributos essenciais e diferenciais no ensino superior são complexos de identificação e mutáveis ao longo do tempo.

5. Considerações Finais

As Instituições de Ensino Superior (IES) atualmente passaram a ser consideradas como organizações prestadoras de serviços educacionais. Ou seja, fornecem um produto (ensino) para seu consumidor final (aluno), e a exemplo de outras organizações no mercado, são desafiadas a fornecerem seus serviços com qualidade, atratividade e competitividade. A visão da IES como empresa educacional deve ser norteadas pela diferenciação, um fator determinante de sucesso que possibilitará maior oportunidade de oferecer ao mercado produtos e serviços mais atrativos, e que a levará a destacar-se e manter-se no segmento educacional pelos seus diferenciais competitivos. Atualmente as IES precisam se tornar cada vez mais competitivas e atraentes aos seus clientes, oferecendo acima de tudo, a qualidade necessária para ocupar o seu lugar de destaque no mercado, 'comercializando' (no sentido de serviço privado) seus cursos com base em valor (valores morais, éticos, etc.), e não em preço.

Vender valor e não preço deve ser o foco das IES, pois será a única forma para se ganhar da competição acirrada de preços estabelecida pelos concorrentes. Analisando essa realidade, as IES necessitam equalizar a sua relação quantidade *versus* qualidade, com o objetivo de melhorar a lucratividade e alcançar uma situação financeira que permita investir em tecnologia de ponta, que possa ser ofertada aos clientes (alunos).

Certamente oferecer valor não significa permitir que os clientes, ao negociarem com uma IES, transformem seus cursos em *commodities*. Qualidade e eficiência serão imprescindíveis para que se possa atender ao número crescente de exigências do mercado educacional. A necessidade de repensar e avaliar os modelos de gestão utilizados nas instituições de ensino significará garantir o futuro diante da concorrência, levando a conquistar a preferência dos clientes. Outro fator de extrema importância é o fato de que, para que as IES estejam seguras e bem estruturadas, essas devem estar cientes de que quantidade não é sinônimo de sucesso, e sim a qualidade dos serviços ofertados é o que irá fazer a diferença no cenário competitivo.

A Universidade, enquanto um centro de desenvolvimento e construção do conhecimento, necessita abordar as ferramentas de planejamento, buscando determinar os objetivos básicos no contexto do longo prazo, a adoção de direcionadores em busca do alcance de metas e a alocação de recursos que contribuam para o alcance dos objetivos. O planejamento estratégico nas IES assume um papel relevante, devendo se basear em processos de gestão que busquem adequar o desenvolvimento viável, gerência de riscos e as oportunidades em busca de melhorias.

Implementar um planejamento estratégico visando à eficácia da gestão dos recursos (acadêmicos, administrativos, humanos, estruturais e tecnológicos) e valorizar os talentos humanos (corpo docente e corpo técnico administrativo), criando mecanismos eficazes para que esses participem dos processos de decisão, planejamento e implementação de forma positiva e proativa (e principalmente, entender que o capital intelectual vale mais pelo valor intangível que agrega, do que pelos seus ativos tangíveis tradicionais) devem ser considerados os pontos fundamentais para as IES que desejam se manter no mercado, considerando o cenário atual. O presente estudo não vislumbra reduzir a Educação Superior Privada aos aspectos gerenciais de uma empresa tradicional. Porém, destaca a necessidade de gerenciamento profissional para o sucesso das IES privadas em um cenário de competitividade crescente.

Referências

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GOMES, D. D. Posicionamento Estratégico e Ambiente Competitivo. *Revista @prender Virtual*, v.10, p.39-41, 2003.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/relatorio_tecnico.htm

<http://www.cmconsultoria.com.br/>

<http://www.ibge.gov.br/home/>

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAZZALI, Leonel; FERNANDEZ, A. F. Senira; NOGUEIRA, G. Alexandre. *Estratégia Competitiva no Ensino Superior. BASE: Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 2005.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

MINTZBERG, Henry. *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. *Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SCHWARTZMAN, S. A Educação Superior no Brasil e na América Latina. *Revista @prender Virtual*, v.13, p.6-9, 2003.

WERNERFELT, Birger. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v.5, p.171-180, 1984.