

A UNIVERSIDADE ABC E O MERCADO DE ENSINO À DISTÂNCIA NO BRASIL

Daiane Johann¹
Julio Cesar Ferro de Guimarães²
Keila Cristina da Rosa³

Resumo: O mercado de ensino superior do Brasil já passou e ainda passa por muitas evoluções. A cada dia, um número crescente de pessoas busca qualificação e melhor colocação no mercado de trabalho por meio da educação formal. Nesse novo cenário, cursos e instituições foram flexibilizadas e algumas empresas se lançaram em uma nova e desafiadora modalidade de ensino: O Ensino à distância. O presente caso de ensino descreve a situação de uma Instituição de ensino à distância que passa por grandes desafios. Espera-se que o aluno possa desenvolver habilidades de resolução de problemas, explorar discussões relativas a tomada de decisões em condições de incerteza, onde no decorrer do caso são evidenciados os esforços na tentativa de buscar as melhores estratégias. A sua aplicação está relacionada a compreensão deste mercado no Brasil, a gestão e ao planejamento da empresa, bem como ao processo de tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão empresarial. Ensino à distância. Tomada de decisão. Planejamento.

1 Introdução

O mercado de ensino superior do Brasil vem passando por uma evolução ao longo dos últimos anos, uma evolução que pode ser considerada positiva. A cada dia que passa, um número crescente de pessoas estão buscando capacitação e uma melhor colocação no mercado de trabalho por meio da educação formal.

As regras para abertura de novos cursos e instituições também foram, de certa forma, flexibilizadas com o passar dos anos e a partir da década de 90 algumas empresas se lançaram em uma nova e desafiadora modalidade de ensino: O Ensino à distância. Para Kenski (2008), a educação, que até então era oferecida em lugar física e espiritualmente estáveis, ou seja: nas escolas, foi transformada a partir de uma revolução digital, que a modificou significativamente. Para este autor, as “escolas virtuais” modificaram o ambiente educacional, o qual deixa de ser situado no tempo e no espaço.

¹ Mestranda do Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade Meridional - IMED - Passo Fundo. Professora da Universidade do Norte do Paraná – UNOPAR. Contato: daianejohann@yahoo.com.br.

² Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS e pela Universidade de Caxias do Sul - UCS. Professor do Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade Meridional - IMED. Contato: julio.guimaraes@imed.edu.br.

³ Mestranda do Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade Meridional - IMED - Passo Fundo. Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. contato: keila.rosa@erechim.ifrs.edu.br.

A escola ABC foi pioneira na oferta desta modalidade de ensino e atualmente ocupa um lugar de destaque neste ramo. Dentre os muitos fatores que impulsionaram a boa aceitação desta nova modalidade podemos citar a existência de uma demanda reprimida quando se trata de educação superior, e por consequência a existência, de modo geral, de um ingresso tardio de muitas pessoas que concluíram o ensino médio a um bom tempo e que buscam uma alternativa mais econômica e flexível de cursar uma graduação ou pós-graduação.

Os gestores da ABC acreditam serem dois os principais diferenciais do ensino a distância: - A flexibilidade com relação ao horário das aulas, possibilitando que toda e qualquer pessoa possa estar organizando seu tempo de modo a concretizar este projeto, uma vez que esta nova metodologia de ensino contempla a autonomia do aluno. O desenvolvimento da autonomia é considerado, por teóricos como Piaget (1998), a peça chave do processo de aprendizagem, sendo o aluno o principal responsável pelo seu aprendizado, e tendo o professor um papel considerado secundário, uma vez que apenas orienta o aluno, que por sua vez, nesta modalidade de ensino, escolhe o ritmo e a maneira como quer estudar e aprender, de acordo com suas necessidades; e - Os custos menores quando comparados com o ensino presencial, o que é resultante principalmente do melhor aproveitamento dos professores, já que um mesmo professor consegue dar aulas a um elevado número de alunos ao mesmo tempo, os quais podem estar em qualquer cidade do país, desde que esta tenha um polo da empresa.

Desde o seu surgimento o crescimento da empresa tem superado limites, o que despertou o interesse de uma grande empresa, considerada uma potência neste ramo. Esta empresa adquiriu todo o grupo ABC no ano de 2011, trazendo algumas modificações importantes na sua forma de atuação.

A ABC conta hoje com um total de 450 polos presenciais, sendo que uma destas unidades é o polo de Carazinho, que passa por momentos de incerteza. Para acompanhar o crescimento de demanda neste ramo, que tem se mostrado constante e provável em sua continuação, a empresa precisa reavaliar seu mercado de atuação e tomar algumas decisões significativas.

Descrição do Caso: A Universidade ABC

A ESCOLA ABC é uma Instituição de Ensino Superior com mais de quatro décadas de atuação, possui atualmente mais de três mil funcionários e aproximadamente 14 mil alunos no Ensino Presencial e 136 mil alunos na modalidade de Ensino à Distância (EAD), distribuídos entre cursos de graduação, especialização e mestrado, sendo referência na educação à distância. Mas nem sempre foi assim.

A ESCOLA ABC foi fundada em fevereiro de 1972, quando um grupo de empresários, entre eles os professores Cesar e Cacilda, deram início a um Centro de Estudos, assumindo e dando continuidade ao funcionamento de um Colégio que até então era mantido por uma congregação religiosa. A Instituição teve seu primeiro curso reconhecido em 1976 e foi o curso de Educação Física o pioneiro, no ano de 1993 a ESCOLA ABC absorveu vários cursos de duas outras Instituições do seu Estado, já em 1997 a ESCOLA ABC teve seu credenciamento como Universidade do Ministério da Educação (MEC), sendo um importante passo rumo ao crescimento.

Mas não foi a experiência educacional de quatro décadas que levou a empresa do Cesar a ser cobiçada, mas sim sua trajetória nos últimos dez anos, quando a ESCOLA ABC descobriu sua mina de ouro: O Ensino à Distância. No ensino à distância a ESCOLA ABC foi a primeira universidade brasileira a atender as resoluções definidas pelo Ministério da Educação (MEC) para esta nova modalidade de ensino, tornando-se referência nacional em educação à distância.

A ideia de que investir em ensino a distância poderia ser um grande negócio surgiu no fim da década de 90, quando Cesar e Cacilda criaram um modelo que passou a ser copiado por uma centena de outras instituições. Com este novo modelo, um único professor chegava a lecionar para 7.000 alunos ao mesmo tempo, e as aulas exibidas para diversas cidades, o que foi o grande responsável por fazer o ensino à distância chegar a custar a metade de um curso presencial. As aulas passaram a ser transmitidas ao vivo, via satélite, uma vez por semana, e acompanhadas em salas espalhadas por todo o país, sendo que um grupo de tutores, profissionais graduados e com alguma especialização, acompanhavam os estudantes pessoalmente.

Mas muito além da oferta de cursos com um menor preço ao consumidor, abrangendo as classes C e D de certa forma, até então “esquecidas”, esta nova modalidade também possibilitou que aqueles que não dispunham de um turno inteiro para realizar o curso pudesse retornar a sala de aula, pois nesta sistemática quem define o horário de realização das atividades é o próprio aluno.

A ESCOLA ABC que possuía um quadro de 1 □ 800 alunos no ano de 2003, evoluiu para 145.600 em 2011, o que representa três vezes o número de matrículas da Universidade de São Paulo - USP, que consiste na maior universidade pública do país.

Desde 2008, uma série de regras impostas pelo governo aumentou os custos da ESCOLA ABC, que passou a ser obrigada a publicar material didático próprio, contratar coordenadores regionais e inaugurar bibliotecas. Além de ter custado caro, estas novas regras impostas pelo Ministério da Educação colocaram um freio no crescimento do ensino à distância. A abertura de polos passou a ser controlada e ter regras rígidas, a ESCOLA ABC acabou ficando com sua rede de parceiros congelada.

No dia 15 de dezembro de 2011, Cesar recebeu uma ligação. No mesmo dia, embarcou no jato particular da família com destino a São Paulo, onde tinha uma reunião marcada num prédio na esquina da Avenida Brigadeiro Faria Lima com a Rua Tabapuã, no coração financeiro da cidade, para fechar o maior negócio da história do setor de educação — em todo o mundo, enfatize-se. Cesar no auge dos seus 78 anos de idade, era o fundador da ESCOLA ABC, que se tornou a maior rede de ensino à distância do país.

Cesar por muitos anos vinha resistindo às investidas de empresários dispostos a comprar sua empresa. Estava cada vez mais difícil para Cesar crescer sozinho, e naquele dia, a oferta foi tentadora demais! A CICA estava disposta a pagar 1,3 bilhão de reais para assumir o controle da ESCOLA ABC. O valor superava em 200 milhões de reais o orçamento anual da cidade onde a empresa estava sediada. O contrato de venda foi assinado naquela madrugada!

A CICA, apesar das limitações impostas pela legislação continuava com planos agressivos para a empresa recém-adquirida, e isso a levou ao segundo lugar no ranking das gigantes do ensino superior no país, atrás apenas da CONCORENTE I. Afinal, o grupo não

pagou barato, foram 8.000 reais por aluno, o que corresponde ao maior preço já negociado no setor em todo o país.

Era de esperar que essa dinheirama toda causasse espanto: como um negócio até então desconhecido, sediado numa cidade com 500 000 habitantes, poderia valer tanto? Até então, o maior negócio da história do setor no Brasil havia sido a aquisição de outra escola pela CONCORRENTE I e foi realizada pelo valor de R\$ 510 milhões de reais. Qual o segredo do negócio de Cesar? O que havia de especial nessa terra?

A ESCOLA ABC chegou a faturar 416 milhões de reais com o modelo de ensino à distância, uma vez que os custos empregados são extremamente mais baixos Sua margem de lucro cresceu significativamente, sua rentabilidade medida pela geração de caixa foi de 28% no ano de 2011, enquanto na principal concorrente, foi de 24,9%. O fato da empresa ABC ter sido pioneira na oferta de ensino à distância fez uma grande diferença nessa trajetória.

A proposta da ESCOLA ABC era oferecer algo que se tornasse um diferencial na modalidade de ensino à distância, para tanto a sugestão são aulas ao vivo transmitidas via satélite, surgindo assim a necessidade dos polos ou unidades. A partir desta nova atuação, a ESCOLA ABC constituiu unidades em diversas regiões do país, dentre as quais a Unidade de Carazinho.

Esta unidade foi fundada em 2007, quando dois sócios responsáveis pela implantação na região se estabeleceram em uma antiga escola da cidade. Estes dois sócios contrataram inicialmente uma secretária e cerca de 3 tutores para atender aos 5 cursos inicialmente ofertados. A unidade de Carazinho passou a obter resultados, crescendo em termos de oferta, funcionários, visibilidade e importância econômica para a cidade. Foi através de uma pesquisa de mercado e reconhecendo Carazinho como referência em educação, um empresário e professor com uma experiência já de 6 anos em EAD, decidiu investir nessa nova modalidade de Ensino e trouxe para esta cidade a FANED. Inicialmente as atividades eram desenvolvidas em um prédio antigo que abrigava uma escola de ensino fundamental anteriormente, com apenas três turmas. Devido ao aumento na procura, a oferta de vagas foi ampliada, e o polo foi transferido para um novo e moderno prédio, buscando proporcionar maior comodidade e ambientes mais adequados aos padrões de qualidade que a ESCOLA ABC mantém já que a mesma tem se tornado referência na modalidade de ensino à Distância.

Em 2012 esta estrutura física utilizada pela FANED foi ficando restrita. A empresa percebeu a necessidade de ampliar esta estrutura de modo a melhor atender a demanda existente. Uma nova sede foi alugada, a qual possuía mais espaço, uma estrutura mais apropriada e uma melhor localização, gerando uma maior visibilidade da instituição perante a cidade. A sede atual possui 08 salas de aula, 01 secretaria, 01 biblioteca, 01 sala de informática, 01 sala de coordenação e 01 sala de tutores.

A FANED conta atualmente com mais de 430 alunos de Carazinho e municípios da região, divididos nas 24 turmas em funcionamento nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Letras, História, Pedagogia, Superior Tecnologia em Gestão Ambiental e Superior Tecnologia em Recursos Humanos. O quadro de pessoal do polo é formado por 13 tutores, habilitados, com especialização e/ou mestrado para a área específica de atuação, 5 funcionários que dividem as tarefas administrativas e uma Coordenadora-Técnica Pedagógica que tem a responsabilidade de garantir o atendimento nos moldes exigidos.

O ensino à distância continua crescendo ano após ano, e alguns acontecimentos na economia atual podem incentivar ainda mais este crescimento, a exemplo das novas regras do FIES – Fundo de Financiamento Estudantil trazidas desde início deste ano de 2015. Com isso, a FANED acredita que pode haver uma maior procura pelos cursos à distância por serem mais baratos, inclusive por alunos que realizam cursos em instituições privadas com mensalidades altas financiadas, e que enfrentem alguma dificuldade em renová-las.

Para continuar acompanhando este crescimento mais uma vez sua estrutura física atual precisa ser ampliada. Porém, na situação em que a economia se encontra neste ano de 2015 a empresa está em dúvida quanto a melhor maneira de realizar este projeto. Considerando que a demanda continue crescendo, os sócios acreditam que a longo prazo, a alternativa mais viável seja a construção de sua sede própria, porém, isto demanda um alto investimento inicial, o qual terá que ser parcialmente financiado junto a instituições bancárias, além do tempo necessário para que seja concretizada. Uma segunda opção, seria a empresa alugar uma estrutura maior, o que resulta em um investimento menor a curto prazo, maior rapidez no procedimento, porém a longo prazo é menos viável, uma vez que a empresa continuará sem sede própria. Soma-se a isto a dificuldade em encontrar uma estrutura que atenda as necessidades sem muitos gastos em reformas e adequações.

Além da estrutura física, a ampliação da oferta requer um investimento também em recursos humanos, os quais são considerados estratégicos neste ramo de atuação. Novos tutores deverão ser contratados e novos profissionais de apoio administrativo. Novos recursos serão demandados também em treinamentos e capacitação destes profissionais.

Em contrapartida, a empresa pode simplesmente buscar manter a sua situação atual, que não é nada ruim. Mas, por fazer parte de um grande grupo de investimentos, os gestores apresentam uma tendência para uma competição acirrada, e não pretendem perder mercado. Eles acreditam que não se movimentarem em direção ao crescimento, isto pode favorecer o surgimento ou o crescimento da atuação de seus concorrentes, uma vez que alguém buscará atender esta demanda.

Notas de Ensino

a) Utilização Recomendada:

Esse caso de ensino pode ser utilizado no estudo de conceitos básicos de administração, relacionadas às disciplinas de Estratégia, Planejamento, Tomada de Decisão e Gestão de Instituições de Ensino Superior, especialmente em cursos de bacharelado ou tecnólogos em administração e áreas afins.

Em relação à forma de aplicação, sugere-se a leitura prévia, individual ou em grupo, com duração de cerca de 20 minutos, o debate nos grupos deve ter em torno de 30 minutos, e em seguida ocorre o debate entre os grupos com duração de 20 minutos. Em um momento final recomenda-se cerca de 10 minutos destinados para que o professor faça um fechamento e uma reflexão geral acerca dos conteúdos abordados.

b) Objetivos da Aprendizagem:

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



O caso de ensino é elaborado para que o aluno possa desenvolver habilidades de resolução de problemas. Proporciona uma situação de necessidade de tomada de decisão em condições de incerteza, explicitada nesse caso através da situação vivenciada pelos gestores de uma instituição de ensino superior com foco no ensino à distância, frente a uma decisão estratégica de ampliação ou não da empresa mediante a uma possibilidade de crescimento. O dilema apresentado é vivenciado por praticamente todas as escolas de ensino superior, em algum momento de sua trajetória.

Pretende-se que o aluno possa se colocar diante da situação da empresa e optar pelas decisões que lhe parecem mais acertadas, fundamentando estas decisões no conhecimento teórico acerca da temática.

Quando a sua aplicação estiver relacionada à estratégia, sugere-se trabalhar o posicionamento adotado pela empresa em busca de um diferencial competitivo e a compreensão do ambiente organizacional em que a empresa está inserida, a partir da análise do seu macro e micro ambientes; Para tanto, o aluno pode se utilizar do referencial acerca do modelo das cinco forças de Porter (1980), e dos conceitos de estratégia e vantagem competitiva; e ainda, dos conceitos que envolvem a análise ambiental.

Sugere-se também, trabalhar a compreensão acerca do mercado de ensino à distância no Brasil, podendo ser levantadas questões relacionadas as especificidades deste negócio e a gestão de uma Instituição de ensino superior e de ensino à distância.

Quanto ao planejamento da empresa e o processo de tomada de decisão, estes tópicos estão implícitos nos tópicos anteriores, e são habilidades requeridas dos gestores diariamente, em qualquer ramo de atuação. O presente caso de ensino pretende contribuir também para o desenvolvimento de tais habilidades.

c) Sugestão de Questionamentos para a Discussão:

A seguir, as questões que podem auxiliar na discussão do caso. Evidenciando, que estes não são os únicos questionamentos possíveis.

1. Com base nos Estudos da Hoper Consultoria, que definem os principais fatores responsáveis pelo sucesso das instituições que atuam no ensino superior a distância, faça uma análise do mercado brasileiro de EAD, elencando as principais variáveis envolvidas.

2. Considerando a trajetória da empresa, e a situação atual deste ramo de atuação, e da economia como um todo, utilize seus conhecimentos acerca da análise macro e micro ambiental, e relacione as principais forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa em sua atuação.

3. Como visto, o ensino à distância vem crescendo e com a estrutura atual a FANED já está no limite de sua atuação. Ou a empresa busca manter o seu padrão e segue como está, ou ela terá que ampliar a sua estrutura atual se quiser continuar acompanhando o crescimento deste mercado. A ampliação é uma alternativa estratégica que vem sendo planejada pelos sócios da FANED. Você acha que este é o momento certo? Justifique.

4. Caso sua resposta seja positiva, a ampliação da estrutura da empresa pode ocorrer basicamente por meio de três alternativas: a aquisição de terreno e construção da sede definitiva, a aquisição de uma sede pronta e/ou aluguel de uma sede maior para acompanhar o crescimento do mercado. Considerando a evolução da situação do mercado de ensino no Brasil, da modalidade do ensino a distância e a situação atual da economia, qual das alternativas você acredita ser mais adequada? Por que?

5. Além da ampliação da estrutura física que já está sendo planejada pelos gestores, que outras alternativas estratégicas poderiam ser pensadas pelos gestores, no sentido de continuar mantendo ou ampliando o sucesso nesta área de atuação? Considerando os fatores críticos mencionados pela Hoper Consultoria, quais você acredita que eles já suprem eficientemente e quais eles devem priorizar? Responda analisando a situação atual da empresa em cada um dos aspectos sugeridos.

2 Referencial Teórico

2.1. Ensino à distância

A evolução do ensino superior no Brasil é constante e vem sofrendo grandes transformações nos últimos anos. As principais razões para essa forte expansão do setor, de acordo com um estudo realizado pela consultoria Hoper (2009) são: a) a Constituição de 1988, afirmando que a educação é livre à iniciativa privada; b) a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional; c) a flexibilização das regras para abertura de novos cursos e instituições; d) a permissão da constituição de instituições de ensino superior com finalidades lucrativas; e) a existência de demanda reprimida e ingresso tardio de pessoas que já haviam concluído o ensino médio a mais tempo; e) a diminuição do valor das mensalidades e maior disponibilidade de financiamento estudantil.

Demonstrando a estrutura do ensino superior no Brasil relativo ao número de cursos de graduação que constam no Censo de 2012, o país possuía 30.718 cursos de graduação presencial e 1.248 cursos de graduação à distância, o número de matrículas superou a marca dos 7 milhões, tendo registrado um incremento de 4,4% em relação aos dados de 2011 e uma média anual de crescimento de 5,7% desde 2009 (CENSO, 2012).

A quantidade de matrículas de cursos de graduação presencial e educação a distância teve um aumento considerável, porém, a maior elevação ocorreu nos cursos a distância, com crescimento registrado de 32,9% de 2009 a 2012, com uma média de crescimento de aproximadamente 10% ao ano, como pode ser observado no gráfico a seguir:

Gráfico 1: Evolução no número de matrículas de graduação por modalidade de ensino – Brasil (2009-2012)

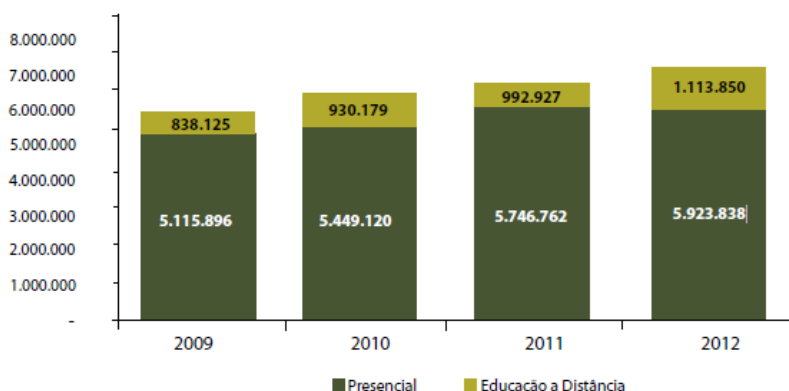
Organizadores:



ANEPEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:





Fonte: Resumo Técnico Censo do Ensino Superior (2012)

A partir de 1996, através da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9.394/96, e posteriormente com a regulamentação do artigo 80 através do Decreto 5.622/2005, a discussão em torno do Ensino a Distância no Brasil tem se tornado significativa, sendo impulsionada pelos avanços tecnológicos, novas formas de trabalho, alterações nas relações e nas condições de vida. O conceito de Educação a Distância no Brasil tem sua definição no Decreto nº 5.622/05 como a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos (BRASIL, 2005).

Para Kramer (1999), existe uma relação que é praticamente indissociável entre o ensino à distância e as tecnologias da comunicação, pois estas últimas são os meios indispensáveis ao funcionamento do sistema, sem os quais o ensino a distância (EAD) não se realiza. Seguindo esse princípio a tecnologia da informação e comunicação tem papel fundamental que favorece de forma essencial os cursos na modalidade à distância, sem as inovações tecnológicas que vem ocorrendo nos últimos anos não seria possível oferecer tal modalidade com números tão significativos.

O número de fusões e aquisições no setor de ensino a distância aumentou significativamente nos últimos anos, mais de 150 instituições foram negociadas e algumas rumaram para a abertura de capital desde 2007, sendo que a busca dos grandes grupos educacionais é pelo aumento do seu *market share* por meio de instituições que tenham potencial de crescimento, qualidade superior e sustentabilidade financeira (DUARTE e PAIXÃO, 2014).

As instituições de ensino não podem ser consideradas como empresas comuns (MICHAEL, 2004) nesse contexto, surge a inovação no sistema de ensino, que busca dar respostas a preocupações decorrentes de uma prática que não satisfaz às expectativas dos envolvidos (SEVERO et al., 2011). As instituições de ensino superior precisam compreender de forma clara o processo de inovação para que possam exercitá-la e estimulá-la cotidianamente com os docentes e discentes (CARVALHO, 1998). Todos os envolvidos são responsáveis pela inovação, e para que ela ocorra é necessário que a organização crie

condições para que docentes e discentes sintam-se motivados e gratificados por fazer parte destas inovações (NÓVOA, 1995).

Segundo estudos da Hoper Consultoria (2009), os fatores críticos de sucesso para as instituições que pretendem atuar no ensino superior a distância são:

- (a) capilaridade, ou seja, a quantidade de Polos espalhados pelo país;
- (b) a competência competitiva dos gestores dos Polos, de modo a captar novos alunos e reter os alunos já matriculados;
- (c) a infraestrutura dos Polos e a sua adequação às necessidades dos alunos;
- (d) visibilidade nacional, através de uma marca forte; e
- (e) credibilidade institucional e de conteúdo, tal qual a imagem que a instituição tem junto ao público alvo e a existência de alguns professores/autores com certa notoriedade nacional assinando o conteúdo educacional produzido.

Neste sentido, pode-se perceber que estes fatores críticos se relacionam fortemente com a questão da estrutura apresentada pela empresa e das suas estratégias para captação e manutenção de alunos, além da credibilidade institucional.

2.2 Estratégia e Vantagem Competitiva

Quando se fala em estratégia pode-se perceber que não há uma única definição a respeito do tema. Segundo reportagem da revista *The Economist* (1993, p. 106), “*Os consultores e teóricos que entram em choque uns com os outros, tentando aconselhar as empresas, não conseguem nem ao menos chegar a um acordo quanto à pergunta mais básica: o que, precisamente, é uma estratégia corporativa?*” O guru da Estratégia Michel Porter questiona: “O que é estratégia?”, e Markides admite, “Nós simplesmente não sabemos o que é ou como desenvolver uma boa estratégia”.

Mintzberg et al., (2003, p.132) faz uma metáfora muito interessante que pode ser relacionada às empresas ou organizações, a mente do artesão funciona constantemente, em associação com as suas mãos.

Nosso artesão tenta fazer uma forma escultural livre. Isso não funciona, então ele arredonda um pouco aqui, nivela um pouco ali. O resultado parece melhor, mais ainda não totalmente correto. Ele tenta mais uma vez, e mais uma, e mais uma. No final, depois de dias ou meses ou anos, ele finalmente tem aquilo que queria. Ele tem uma nova estratégia. (Mintzberg et al, 2003, p.132)

Mintzberg (2000) compara o conceito da estratégia com um elefante, com o qual se deparasse uma pessoa cega, que diante dele tentasse o decifrar através do tato. Cada qual o decifrara a partir da parte a qual tocara, e assim tem-se várias definições. A estratégia também tem essa característica: possui várias facetas, mas as pessoas têm a tendência de olhar para apenas uma parte desta estratégia.

Porter (2003) apresenta um conceito complementar, porém estratégias competitivas têm o papel escolher, de forma deliberada, um conjunto de atividades diferentes dos outros para se obter sucesso. O autor mostra que são basicamente três posições estratégicas: 1) Posicionamento baseado na produção de uma variedade ou subconjunto de produtos ou serviços, sem segmentar por cliente; 2) Posicionamento para atender a maioria das

necessidades de um grupo de clientes; e 3) Posicionamento baseado em acesso, como exemplo, a localização geográfica.

Um dos grandes objetivos estratégicos de qualquer empresa tem sido alcançar e manter uma vantagem competitiva no seu meio de atuação. O termo vantagem competitiva nos remete à condição de uma empresa obter métodos ou recursos que a diferenciem dos seus concorrentes, e que lhes permita melhores condições de competição e um melhor desempenho.

Muitos são os autores que abordam a vantagem competitiva e vários são os modelos que podem ser encontrados na literatura, e que buscam explicar a origem e formas de manutenção desta vantagem.

Dentre estes modelos, pode-se citar o de análise estrutural da indústria, baseado nas cinco forças de Porter (1980), o qual considera que a vantagem competitiva é um atributo de posicionamento, que é exterior à organização e resultado da estrutura da indústria e da dinâmica do mercado e da concorrência. Esta corrente teórica está fundamentada em uma visão estrutural que considera a concorrência essencialmente estática, fundamentada na noção de equilíbrio econômico.

Esta abordagem ficou conhecida como análise SCP – *Structure-Conduct-Performance*, pois pressupõe que a performance econômica das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas, e prioriza a análise dos mercados, da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em seu segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia (PORTER, 1985).

Ainda para Porter (1985), o estado da competição dependerá de cinco forças básicas: 1) do nível de rivalidade do setor, 2) dos entrantes em potencial, 3) dos produtos substitutos, 4) do poder de negociação dos fornecedores e 5) do poder dos compradores; e o desempenho da empresa dependerá do seu setor de atividade e do seu posicionamento nele, e o objetivo estratégico da empresa será encontrar uma posição no setor onde ela possa se defender da melhor forma contra essas forças ou então, influenciá-las a seu favor.

Neste sentido, as empresas que apresentam o melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar uma entre três estratégias genéricas: Liderança em custo, Diferenciação ou Foco/Enfoque, as quais são assim conceituadas:

Liderança em custo. Esta estratégia visa ser o produtor de baixo custo da indústria. A estratégia de liderança em custo é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações para a produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitorização cuidadosa dos custos operacionais totais (com programas como *downsizing* [redução de quadros] e gerenciamento da qualidade total).

Diferenciação. Esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas; qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos.

Foco. Esta estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa pode “focalizar” determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de “foco na diferenciação”, pela qual as ofertas

são diferenciadas no mercado almejado, ou de “foco na liderança em custo”, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. Isto permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e suas competências. (PORTER, 1985, p. 11)

Segundo Herbert e Deresky, (1987), uma estratégia genérica pode ser vista como uma categorização ampla de escolhas estratégicas com aplicação generalizada em indústrias ou tipos de organizações.

Mintzberg (1988), critica o modelo de vantagem competitiva de Porter (1980) no sentido de ser inadequado ao ambiente empresarial atual e a respeito da impossibilidade de descrever todos os diferentes tipos de estratégia que podem ser utilizadas para este fim.

De qualquer forma, este modelo tem sido um dos mais discutidos e utilizados no meio acadêmico.

2.3 Análise Ambiental

O processo de análise ambiental é uma etapa importante para um planejamento estratégico eficaz nas empresas. Esta é uma ferramenta que deve ser utilizada continuamente e pode garantir a sobrevivência e mais do que isso, o seu desenvolvimento de um negócio, pois é uma etapa importante que proporciona maior interação com o ambiente no qual a empresa opera.

Este ambiente é modificado continuamente e formado por um conjunto amplo e complexo de condições ou fatores que envolvem e influenciam a atividades de toda e qualquer organização. Para Oliveira (2001), o ambiente empresarial pode ser entendido como o composto de todos os fatores externos à empresa que, de forma direta ou indireta, proporcionam à empresa, ou recebem dela, alguma influência. Para Certo e Peter (2005, p. 24) é “o conjunto de fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos”. Desta forma, “na medida que o ambiente muda, todo o quadro de operações das empresas também muda, pois as condições ambientais externas contribuem fortemente para o que ocorre dentro delas” (CHIAVENATO, 1999, p. 599). Neste sentido, Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que o as análises macroambientais do setor são apenas parcialmente úteis se revelarem apenas as condições atuais. Para serem verdadeiramente significativas, essas análises devem prever também mudanças e tendências futuras.

A análise ambiental é realizada a partir da compreensão do macroambiente e do microambiente no qual a empresa está inserida.

O macroambiente, denominado por alguns autores como ambiente geral, compreende os fatores externos a organização, ou seja, aqueles fatores que a empresa identifica mas não possui controle sobre eles, e é formado por variáveis complexas de ordem política, legal, econômicas, demográficas, ecológicas ou naturais, sócio-culturais e tecnológicas. Através destas variáveis, a empresa pode observar a relação entre ela e seu ambiente, identificando nele oportunidades que geram impactos positivos sobre a atuação da empresa, e os quais a empresa pode aproveitar de forma mais eficaz que seus concorrentes, ou ameaças que podem gerar impactos negativos sobre a atuação da empresa e que a coloquem ou possam colocar

futuramente em risco. Identificando estes fatores a empresa poderá agir de modo a tirar proveito das oportunidades ou minimizar as ameaças.

Em resumo, estas variáveis são assim definidas:

- **Variável político-legal:** São representadas pelas leis, normas, regulamentações e pressões políticas que afetam as decisões da empresa, e que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento organizacional.

- **Variável econômica:** A economia em geral, incluindo ciclos de negócios, renda do consumidor, padrões de gastos, etc. A estabilidade ou instabilidade da economia de um país influencia diretamente o comportamento das organizações, em especial o volume de suas operações e os mecanismos de oferta e procura do mercado, que por sua vez, influem nas decisões empresariais da área de produção, venda e ampliação de mercado.

- **Variável demográfica:** refere-se às características de uma população: crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo ou idade, escolaridade, dentre outras. (CHIAVENATO, 1999). Influencia na demanda por produtos, oferta de mão-de-obra, formas de comportamentos, habilidades, hábitos, etc.

- **Variável sócio-cultural:** Por serem as empresas constituídas por uma parte social e uma parte econômica, são sujeitas as pressões e influências do meio social e cultural. Esta variável é representada pelas pessoas de uma sociedade e seus valores, crenças e comportamentos. Para Chiavenato (1999), as atitudes sociais também mudam, as opiniões sofrem alterações e sua influência sobre as atividades organizacionais é evidente, seja facilitando a aceitação de determinado produto ou serviço, ou criando uma imagem favorável ou desfavorável às atividades da empresa.

- **Variável ecológica ou ambiental:** Representam os recursos naturais disponíveis para a organização ou por ela afetados. Compreendem condições físicas e geográficas que cercam as empresas no que tange o tipo de terreno, condições climáticas, de vegetação, etc.

- **Variável tecnológica:** envolve o conhecimento acumulado sobre como fazer as coisas. É um conjunto de conhecimento de princípios científicos que se aplicam a um determinado segmento. (CHIAVENATO, 1999). Pode ser expressado por: conhecimento científico, pesquisa, invenções e inovações que resultam em bens e serviços novos ou aperfeiçoados.

Já o microambiente, também chamado de ambiente operacional por alguns autores, compreende o ambiente específico em que a empresa opera. A atividade executada por uma empresa pressupõe o seu relacionamento e interdependência com outras organizações ou pessoas ligadas diretamente à esta atividade. É o ambiente mais próximo da empresa, compreendendo os clientes e consumidores, os fornecedores, as empresas concorrentes e os intermediários. Segundo Chiavenato (1999), é neste ambiente que a organização localiza seu nicho ecológico e ali desenvolve suas atividades. Da análise deste ambiente a empresa buscará analisar suas forças, ou seja, as características competitivas que a empresa possui e que a colocam, estrategicamente, em vantagem com relação ao setor ou ramo em que atua, e suas fraquezas, aqueles fatores que podem a tornar vulneráveis.

Em suma, a análise ambiental proporciona que as empresas tirem proveito das oportunidades e minimizem as ameaças impostas pelo ambiente externo, e aproveitem seus pontos fortes melhorando e reduzindo os pontos fracos existentes.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.

BRASIL. Decreto 5.622/05. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 20 dez. 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm Acesso em: 08 jul. 2015.

CARVALHO, H. G. **Tecnologia, inovação e educação: chaves para a competitividade**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

CENSO. Resumo Técnico Censo do Ensino Superior 2012. Disponível em: http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2012/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2012.pdf. Acesso em 08 jul. 2015.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração** – Edição Compacta - Rio de Janeiro: Editor Campus, 1999

DUARTE, A. L. C. M.; PAIXÃO, R. B. **Qualidade e Estratégia no Ensino Superior: O Caso da UniItalo**. TAC, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 71-91, jan/jun. 2014.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. **Generic strategies : an empirical investigation of typology validity and strategy content**. Strategic Management Journal, v. 8, p. 135-147, 1987.

HOPER. **Análise setorial do ensino superior privado do Brasil**. São Paulo: Hoper, 2009.

KENSKI, V. M. **Tecnologias e Ensino Presencial e a Distância**. 6ª ed. Campinas /São Paulo: Editora Papirus, 2008.

KRAMER, E. AW. Coester et al. **Educação a Distância: da teoria à prática**. Porto Alegre: Alternativa, 1999.

Organizadores:



ANEPEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



MICHAEL, S. O. **In search of universal principles of higher education management and applicability to Moldavian higher education system.** The International Journal of Educational Management, v. 18, n. 2, p. 118-137, 2004.

MINTZBERG, H. **Patterns in strategy formation.** Management Science, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia - conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise.** 2. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas.** 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PIAGET, J. **Sobre a pedagogia.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. **Estratégia competitiva.** São Paulo: Campus, 1985.

PORTER, M. **The economic performance of regions.** Regional studies, 37(6-7), 545-546. 2003.

SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. de; DORION, E.; ESTIVALET, E. L. **Inovação em Serviços Educacionais: Estudo de Caso em Uma Instituição de Ensino Superior na Serra Gaúcha.** VII CNEG – Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** Tradução de Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

Organizadores:



ANEPEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:

