

**A Estratégia Competitiva da Universidade Comunitária Regional de Chapecó:
UNOCHAPECÓ**

**Paulo Roberto Pit
Arnaldo Rosa De Andrade**

RESUMO

Verificou-se que a partir da promulgação da nova constituição federal em 1988 e a posterior aprovação da nova LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação em 1996, ocorreu um expressivo aumento no número de instituições de ensino superior atuando em todo Brasil, o que tem provocado uma mudança no cenário competitivo nesta área, principalmente com o acirramento da competição entre as instituições. Com isso surge um novo desafio para as Universidades Comunitárias Brasileiras, qual seja, adotar estratégias competitivas para continuar a atrair e manter alunos. Diante deste fato, o presente trabalho teve como tema a análise da estratégia competitiva da Universidade Comunitária Regional de Chapecó – UNOCHAPECÓ e como principais objetivos, verificar os impactos decorrentes do aumento da competição, identificar qual tem sido o seu posicionamento e ainda caracterizar a sua estratégia competitiva, de forma a oferecer subsídios para a formulação de estratégias competitivas por este tipo de universidade. Os dados foram obtidos a partir de pesquisa bibliográfica, de pesquisa documental e de entrevistas estruturadas com os principais dirigentes dessa instituição, escolhidos de forma não probabilística e intencional, num total de vinte e uma entrevistas. Como resultado da análise, verificou-se que o principal impacto desse aumento tem sido a queda na demanda. Diante disto a UNOCHAPECÓ tem adotado um posicionamento meio termo em relação ao aumento da concorrência, implementado tanto estratégias ofensivas como defensivas. A sua estratégia competitiva foi caracterizada como uma “estratégia de diferenciação” com um “escopo estratégico amplo, segundo o modelo de Porter 1986”.

Palavras Chaves: Estratégia. Gestão universitária. Universidade Comunitária.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo de sua história, as universidades têm desempenhado um importante papel na sociedade. Por meio da criação, difusão e preservação do saber, elas têm contribuído com o desenvolvimento social, econômico, cultural e moral da sociedade. O próprio Governo Federal Brasileiro reconhece esta condição através da lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001, que estabelece o Plano Nacional de Educação – PNE e segundo a qual, “num mundo em que o conhecimento sobrepuja os recursos materiais como fator de desenvolvimento humano, a importância da educação superior e de suas instituições é cada vez maior”.

Discutindo este tema, Vahl (1980) e Sampaio (1998) comentam que o estado, com suas instituições, não atendeu totalmente a demanda da sociedade por ensino superior. Diante deste fato, uma parcela significativa dessa demanda foi sendo atendida por diversos tipos de instituições privadas de ensino, que se multiplicaram, num primeiro momento, nas décadas de 60 e 70 sob a égide do regime militar e num segundo momento a partir da promulgação da

Constituição Federal, de 1988, e mais especificamente, com a aprovação da Lei 9394/1996, denominada Lei de Diretrizes e bases da Educação (LDB).

Com o aumento do número de instituições competindo por alunos, uma grande oferta de cursos e vagas, inclusive através de ensino a distância, tem ocorrido uma rápida mudança no cenário competitivo do ensino superior brasileiro e conseqüentemente a ocorrência de diversos impactos sobre as organizações existentes.

Em Santa Catarina, as Universidades Comunitárias a vinculadas a Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACADE por muitos anos praticamente monopolizaram do ensino superior em suas respectivas regiões. Isso permitiu que elas atuassem tranqüilamente sem se preocupar com a concorrência, fato este demonstrado pelo significativo aumento do número de alunos que saltou de 15.359 em 1975 para 139.594 em 2003. (ACAFE, 2004)

Atualmente, elas continuam hegemônicas e ainda detém a maior parte dos alunos, porém, acostumadas a contar com uma demanda maior do que a oferta, as Universidades Comunitárias terão agora que se adaptar a um ambiente novo e competitivo, um ambiente em que não basta apenas oferecer vagas e aguardar a formação de filas de candidatos nas suas portas, bastando apenas selecionar os melhores, mas sim, adotar um posicionamento competitivo, desenvolvendo ações e oferecendo serviços que proporcionem mais valor aos seus, agora, clientes.

O fato é que a competição, antes restrita a outros setores da economia, deverá agora fazer parte do cotidiano e da preocupação dos gestores das Instituições Comunitárias, a exemplo da Universidade Comunitária Regional de Chapecó – UNOCHAPECÓ, sendo que ela deverá adotar, implícita ou explicitamente, algum tipo de estratégia competitiva de modo a continuar atraindo e mantendo alunos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIA

As organizações contemporâneas, vendo-se diante de um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, vêm tratando de desenvolver algum tipo de estratégia competitiva como forma de atingir seus objetivos. Neste sentido, Porter (1986, p. 13) afirma que “cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita”.

Discutindo este assunto, Porter (1988, p. 11) afirmam que “hoje mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade”.

Mas afinal o que é estratégia? Como defini-las e implementá-las adequadamente? Ao procurar responder a estas perguntas deve-se deixar claro que não existe uma definição única sobre este termo, também não existe consenso entre os teóricos sobre o processo de formulação de estratégias, sua implementação ou mesmo sobre as formas de competir. O que fica claro é que em administração não existem fórmulas ou receitas que sempre funcionam. Cada caso é um caso e tudo depende do contexto em que elas foram aplicadas. O que existem são escolas, modelos, perspectivas ou idéias que em muitos casos são limitadas e até mesmo contraditórias.

Mintzberg; Quinn (2001, p. 8) reforçam esse entendimento e segundo eles “não existe um ‘melhor caminho’ para se criar estratégia, tampouco existe um ‘melhor caminho’ para organização. Formas bem diferentes funcionam em contextos particulares”.

Esta situação pode ter decorrido do fato que ao longo da história a palavra estratégia ter assumido diversos significados e ter sido utilizada sobre diferentes contextos, iniciando sob o

contexto militar na China e Grécia antigas, chegando até os dias atuais onde é largamente utilizada no ambiente empresarial e das organizações.

Atualmente diversos autores a conceituam sob o enfoque da administração e das organizações, destacando-se Mintzberg (2001) que apresenta cinco definições diferentes para estratégia e ao final sugere que estas cinco formas se inter-relacionam e se complementam de modo a formar a estratégia efetiva da empresa:

- a) **A estratégia como plano:** tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz para lidar com uma determinada situação. Elas são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientemente e deliberadamente.
- b) **A estratégia como pauta de ação:** manobras específicas que as empresas utilizam no “jogo de mercado” para fazer frente aos competidores.
- c) **A estratégia como padrão:** neste caso a estratégia é entendida como um modelo de comportamento que de maneira intencional ou não, é adquirido pela consistência no fluxo das ações desenvolvidas.
- d) **A estratégia como posição:** refere-se a uma maneira de colocar a organização de forma sustentável no ambiente competitivo. Forma como as organizações encontram suas posições e como se protegem a fim de enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la.
- e) **A estratégia como perspectiva:** diz respeito à maneira da organização ver o mundo. A estratégia decorre da perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de seus valores, intenções e/ou ações.

Mintzberg (2004) ainda afirma que as estratégias podem ser **deliberadas** e/ou **emergentes**. Essa diferenciação decorre do fato de que ao se tentar implementar as estratégias inicialmente pretendidas e em decorrência da própria dinâmica do ambiente organizacional, interno e externo, algumas dessas estratégias acabam não sendo realizadas. Diante disto elas vão sendo substituídas por outras que vão emergindo no processo e que não eram pretendidas inicialmente.

Neste sentido ainda podem ser trazidas as observações de Andrade (2001, p. 36-37) segundo o qual, “de fato, nenhuma organização possui estratégias absolutamente deliberadas ou absolutamente emergentes. No primeiro caso, se estaria impedindo a aprendizagem, e no segundo, se estaria impedindo o controle. Chegando-se ao limite, nenhum dos dois enfoques é muito sensato”.

A partir do anteriormente apresentado pode-se concluir que a estratégia pode ser entendida sob distintos pontos de vista, entretanto, neste artigo esta é conceituada como um conjunto de decisões, regras e ações que visam conduzir a organização em direção aos seus objetivos futuros, considerando essa organização em seus aspectos internos e externos, podendo ela ainda ser deliberada ou emergente.

De acordo com o conceito adotado, a estratégia é vista como um processo cuja finalidade é possibilitar o alcance da situação futura desejada pela organização, cujo desenvolvimento inclui três diferentes níveis:

- a) **Estratégias de nível corporativo:** a estratégia neste nível trata de questões relacionadas à análise da atratividade do setor ou setores onde a organização atua e/ou pretende atuar, assim como as decisões relacionadas aos negócios em que a empresa deve entrar e sair, e ao desenvolvimento de capacidades e alocação de recursos entre os diferentes negócios e unidades que configuram o âmbito de atuação da empresa (CRAIG; GRANT, 1999; MEGUZZATO; RENAU, 1992)
- b) **Estratégia de nível de unidade de negócio:** tratam de determinar o como desenvolver o melhor possível as atividades da empresa, ou de cada uma de suas unidades, se for o caso. Assim, o problema principal da estratégia neste nível concerne no *desenvolvimento*

da fórmula de como a empresa vai competir. De acordo com Hitt; Ireland; Hoskisson (2003) a estratégia no nível de negócio é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é gerar valor para o cliente e alcançar uma vantagem competitiva através da exploração de competências essenciais em mercados de produtos específicos e individuais. Assim, a estratégia ao nível de unidade de negócio espelha a convicção de uma empresa de onde e como possuir uma vantagem competitiva em relação a seus rivais. Para as empresas que operam em apenas um setor as estratégias de nível de corporativo e as de nível de unidade de negócio são a mesma.

c) **Estratégias de nível funcional:** estão relacionadas às decisões/ações desenvolvidas pelas diversas áreas funcionais da organização, tais como marketing, recursos humanos, finanças, etc. Assim, de acordo com o que afirmam Menguzzato; Renau (1992) a principal questão deste nível de estratégia é como utilizar e aplicar os recursos e habilidades dentro de cada área funcional com a finalidade de maximizar a produtividade destes recursos. Porter (1998, p. 237) em seu artigo “Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa” ao tratar de estratégias para empresas diversificadas afirma que a mesma tem dois níveis de estratégia:

Uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócio (ou competitiva) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial). A estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócio em que o grupo compete. A estratégia corporativa se refere a duas questões diferentes: de que negócios o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócio.

De acordo com Porter (1989, p. 1) “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contras as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Porter (1986) apresenta também um conjunto de três “estratégias genéricas” que podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada pelas empresas, de modo a criar uma posição defensável a longo-prazo e superar os concorrentes em uma indústria:

a) **Liderança no custo:** esta estratégia consiste no desenvolvimento de políticas com o objetivo de lograr custos mais baixos do que os competidores e obter rendimentos maiores do que a média do seu setor industrial. Para conseguir esta vantagem competitiva, entretanto, a empresa necessita manter uma elevada participação no mercado, além de outros fatores, tais como o acesso favorável às matérias-primas; a construção de instalações capazes de produzir grandes volumes de maneira eficiente; a diminuir os custos das áreas de pesquisa e desenvolvimento, dos serviços, das forças de vendas, da propaganda, etc.

b) **Diferenciação:** consiste na obtenção de vantagem competitiva através do oferecimento de um produto ou serviço que seja percebido como único. A diferenciação pode estar baseada em diferentes elementos, dentro dos quais destacam-se o desenho ou imagem de marca, a tecnologia, o serviço ao cliente, a cadeia de distribuidores, etc.

c) **Enfoque:** esta estratégia consiste na concentração de esforços para atender às necessidades de um segmento particular de mercado com o objetivo de servi-lo com mais eficácia do que os competidores. A segmentação pode apresentar-se por mercado geográfico, por tipo de cliente, ou por linhas de produto.

Enquanto que as duas estratégias anteriores (liderança em custos e diferenciação) estão dirigidas para todo um setor industrial, o enfoque tem como objetivo apenas um segmento em particular, onde a empresa atuará de forma isolada contra a rivalidade competitiva.

Porter (1986, p. 45) comenta que, uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência, a organização deverá identificar seus pontos fortes e fracos em relação à

indústria, podendo posicionar-se de maneira ofensiva ou defensiva em relação às causas básicas de cada força competitiva, utilizando diferentes abordagens:

- a) Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- b) Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou;
- c) Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.
- d)

Finalmente, Porter (1986) comenta que cada empresa deverá desenvolver estas abordagens de acordo com as circunstâncias particulares de cada setor e das suas próprias características individuais. Neste trabalho foi estudado o modelo de Universidade Comunitária, que apresenta características peculiares em relação às demais instituições de ensino superior.

2.2 A UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA

Para caracterizar a Universidade Comunitária, buscou-se inicialmente a definição contida na Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação (LDB), segundo a qual as Universidades Comunitárias “são as instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade”.

No sentido de complementar a definição legal, pode-se trazer as palavras de Tramontin e Braga (1988) que dizem que a universidade comunitária é uma instituição particular que apresenta, contudo, uma especial dimensão pública, decorrentes de um conjunto de características: a instituição mantenedora não está subordinada a nenhum interesse empresarial de pessoas físicas ou grupos, mas unicamente a um objetivo social; seus bens não são propriedade de ninguém em particular; existe rotatividade nos cargos de direção; o controle e a participação no poder está com amplos segmentos da sociedade civil, através de suas organizações mais representativas.

Ela também pode ser complementada pelo trabalho de Franz (2004) que procurou caracterizar as “Universidades Públicas Não Estatais, Comunitárias-Fundacionais” de modo a diferenciá-las dos outros tipos de IES privadas. No seu trabalho, Franz traz a definição desenvolvida em 07 de dezembro de 1998, durante um encontro dos reitores das universidades integrantes do Comung - Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas. Neste documento são apontadas as características que permitem uma conceituação desse tipo de organização:

- a) Estas universidades são instituições públicas não estatais, surgidas de iniciativas essencialmente comunitárias, e definidas como não confessionais, não empresariais, e sem alinhamento político-partidário ou ideológico de qualquer natureza;
- b) Desenvolvem um serviço educativo e científico sem fins lucrativos sendo todos os seus excedentes financeiros reaplicados em educação, só em território nacional;
- c) O patrimônio dessas instituições não pertence a um dono, grupo privado ou confissão religiosa, mas a fundações comunitárias, cuja totalidade dos bens tem, conforme o explicitado em seus estatutos, destinação pública, revertendo, em caso de dissolução para o controle do estado;
- d) Caracterizam-se pela eleição democrática de seus dirigentes, de que participam todos os segmentos e representantes da comunidade acadêmica e representantes da comunidade regional;

- e) As atividades de ensino, pesquisa e extensão, desenvolvidas por essas instituições, têm uma vinculação privilegiada com a comunidade regional;
- f) Sua localização geográfica e vinculação social permitem o acesso ao ensino superior dos alunos que, a princípio, tem dificuldade de ingressar nas universidades públicas estaduais;
- g) Estas instituições, valendo-se dos incentivos fiscais derivados da filantropia, implantaram, de forma criativa, mecanismos para a manutenção de alunos oriundos de classes menos privilegiadas, instalando programas de bolsas, fundos de apoio e, especialmente políticas de mensalidades acessíveis às possibilidades econômicas das famílias da região.

Franz (2004) conclui seu estudo dizendo que a construção de universidades comunitárias, como espaços públicos não estaduais devem dar-se, entre outras, na perspectiva da afirmação da liberdade, da autonomia, da cooperação e do desenvolvimento e também se constituir em um processo de democratização das relações e oportunidades sociais.

A partir de Tramontin; Braga (1988) e Franz (2004) pode-se dizer que as universidades comunitárias têm um perfil diferente de outras instituições de ensino superior, sejam as públicas que têm o estado como fonte de financiamento, sejam as privadas que buscam na atividade de ensino a remuneração do capital dos sócios. Primeiro, elas não visam lucro, porém dependem fundamentalmente das mensalidades dos seus alunos para sobreviver. Segundo, elas desenvolvem de maneira concomitante o ensino, a pesquisa e a extensão, fatores que qualificam a sua atividade. Também tem seus dirigentes eleitos pela comunidade acadêmica e ainda estão comprometidas com o desenvolvimento de suas comunidades, sendo esta a razão da sua existência.

3 MÉTODO

O presente trabalho pode ser caracterizado quanto aos fins como uma pesquisa exploratória e quanto aos meios como um estudo de caso. Para fins de análise foi utilizado o método qualitativo. O parâmetro de tempo foi definido como transversal, ou seja, o momento presente.

Ele teve como objetivo verificar os principais impactos decorrentes do aumento da competição no ensino superior sobre a Universidade Comunitária Regional de Chapecó – UNOCHAPECÓ, identificar o seu posicionamento frente aos competidores atuais, bem como, caracterizar a sua estratégia competitiva.

Os dados da pesquisa foram obtidos a partir de pesquisa bibliográfica, de pesquisa documental e de entrevistas. A entrevista foi estruturada, composta por onze perguntas abertas e uma fechada. Foram entrevistados os principais dirigentes da UNOCHAPECÓ, sendo eles o Reitor, os três Vice Reitores, os oito diretores de Centro, cinco coordenadores de cursos, duas coordenadorias e dois ex Vice Reitores, o que totalizou vinte e um entrevistados. Estes dirigentes foram escolhidos através de uma amostragem não probabilística, definida de maneira intencional. As entrevistas foram transcritas e as informações classificadas e agrupadas por classes.

4 RESULTADOS

4.1 A EXPANSÃO DA CONCORRÊNCIA

Na última década houve uma forte expansão no ensino superior no Brasil, tanto pelo aumento do número de alunos, de cursos ou instituições. Verificou-se que essa expansão se deu principalmente pelo aumento do número de instituições privadas de ensino que passaram a se

expandir de maneira muito intensa, principalmente em função das novas regras previstas na constituição federal em 1988 e da LDB aprovada em 1996, o que tem provocado um acirramento na concorrência entre essas instituições.

Verificou-se que a oferta de ensino superior por parte de instituições privadas não é um fato recente. Neste sentido Sampaio (1998) faz um relato detalhado dessa evolução e segundo ela o ensino privado no Brasil nasce a partir do início do período Republicano. A Constituição da República, de 1891, descentralizou o ensino superior, que até então era exclusivo do poder central, delegando-o também para os governos estaduais, permitindo assim a criação de instituições privadas. As primeiras instituições privadas no Brasil foram basicamente as confessionais católicas e as de iniciativa de elites locais que buscavam dotar seus respectivos estados de estabelecimentos de ensino superior. Porém, até 1900 não existiam mais do que 24 escolas de ensino superior no País. (TEIXEIRA 1968, *apud* SAMPAIO, 1998).

Em 1933, quando foram elaboradas as primeiras estatísticas educacionais, o setor privado já respondia por 64,4% dos estabelecimentos e por 43,7% das matrículas de ensino superior. Em 1945, a participação das matrículas do setor privado chegava a quase 50,0% do total de matrículas do sistema que, na época, contava com cerca de 40 mil estudantes.

De acordo com Vahl (1980) o crescimento da rede particular de ensino teve seu início por volta de 1965, porém a partir de 1968 ocorreu um “boom” no número de IES privadas, facilitada pela diminuição do rigor nos processos para autorização do funcionamento de novos cursos.

Segundo Vahl (1980) no período entre 1962 e 1973, o número total de matrículas de ensino superior passou de 105 mil para 811 mil, sendo o ano de 1971 considerado o “boom” da expansão, com 31,9% de crescimento em relação a 1970.

Ainda segundo Sampaio (1998) no final da década de 1970, o setor privado já respondia por 62,9% do total de matrículas de ensino superior, sendo que a partir dos anos 80 ocorreram novas alterações no sistema de ensino superior brasileiro, desencadeadas principalmente pela ação do setor privado, entre elas a diminuição do número de estabelecimentos particulares isolados; um aumento do número de universidades particulares; um movimento de desconcentração regional e de interiorização dos estabelecimentos particulares e de suas matrículas; crescimento acelerado do número de cursos e ampliação do leque de carreiras oferecidas pelo setor privado de ensino superior.

A transformação da natureza institucional dos estabelecimentos e a ampliação da oferta decorreu principalmente das mudanças que ocorreram na moldura legal para o ensino superior. Inicialmente com promulgação da Constituição Federal no ano de 1988, que conforme o previsto no Art 209º que prescreve que o ensino é livre à iniciativa privada desde que cumpridas as normas e gerais, autorizado e avaliado pelo poder público. Posteriormente com a aprovação da Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996, denominada Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) que disciplinou o princípio da autonomia para as universidades, permitindo que os estabelecimentos particulares, uma vez reconhecidos como universidades, respondessem de forma ainda mais ágil ao atendimento da demanda de massa.

Este fato é demonstrado pelo quadro 1, que apresenta a evolução do número de instituições de ensino superior no Brasil a partir dos anos de 1997, considerando as instituições públicas e privadas.

Ano		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
IES Brasil		900	973	1097	1180	1.391	1.637	1.859	2.013
Pública		211	209	192	176	183	195	207	224
	Federal			60	61	67	73	83	87

	Estadual			72	61	63	65	65	75
	Municipal			60	54	53	57	59	62
Privada		689	764	905	1004	1.208	1.442	1.652	1.789
	Particular			526	698	903	1.125	1.302	1.401
	Comun/Confes/Filant			379	306	305	317	350	388

Quadro 1: Evolução do número de instituições de ensino superior a partir de 1997

Fonte: BRASIL, 2005

Pela análise dos dados do quadro 1, observa-se que no ano de 1997 o Brasil tinha em atividade 900 instituições de ensino superior sendo que em 2004 já eram 2.013, ou seja, mais que dobrou o número de instituições em apenas sete anos.

Ainda pode ser destacado o expressivo crescimento do setor privado, que saiu de 689 instituições para 1.789, um crescimento de 160% no período, bem diferente do setor público, que tinha 211 instituições em 1997 e passou para 224 em 2004, o que representou um aumento de apenas 6,16% no período. Analisando apenas as instituições comunitárias, confessionais ou filantrópicas, percebe-se que no ano de 1999 elas eram 379 e em 2004 totalizaram 388, o que representou um aumento ainda menor que o setor público, representando um incremento de 2,37%.

Verifica-se com isso que, entre os anos de 1997 a 2004, o aumento de instituições de ensino superior no Brasil seu deu quase que exclusivamente pela abertura de instituições privadas de caráter particular.

Em Santa Catarina esta realidade é ainda mais evidente, pois segundo dados mostrados no quadro 1, verifica-se que no ano de 1997 existiam 11 instituições particulares em funcionamento, em 2002 eram 42 e no ano de 2004 já eram 72, um crescimento de 554% em apenas 07 anos, não havendo alteração no número de instituições comunitárias, confessionais ou filantrópicas, que somam 16 instituições.

A partir de dados do BRASIL (2005), estimou-se a distribuição dos alunos matriculados em cursos de graduação no estado de Santa Catarina, considerando a Universidade Federal as Instituições Comunitárias e as Particulares.

Instituição/ano	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Federal	16495	14340	15276	16948	16325	16634	17682	18007
Comunitárias	54300	63353	54298	88691	100497	112288	122477	124087
Particulares	4694	5273	28472	12420	18126	24310	28737	36362
Total	75489	82966	98046	118059	134948	153232	168896	178456

Quadro 2: Distribuição dos alunos matriculados em SC

Fonte: BRASIL, 2005

Observa-se pelo quadro 2 que nos últimos anos houve um significativo aumento na participação de mercado das instituições particulares de ensino, sendo que elas tinham apenas 4.694 alunos no ano de 1997 passando para 36.362 no ano de 2004, um aumento de 675% em apenas 07 anos. As particulares que detinham apenas 6,22% do mercado em 1997, já possuem 20,37% no ano de 2004.

Verificou-se que em função do modelo adotado e de sua grande capilaridade, as instituições comunitárias do Sistema ACADEMIA mantiveram por muitos anos uma espécie de monopólio do ensino superior em suas respectivas regiões. Isso permitiu que elas atuassem e crescessem tranquilamente sem se preocupar com a concorrência. Este fato fica demonstrado pelo significativo aumento no número de alunos matriculados ao longo dos anos.

Porém, o que se observa é uma rápida transformação neste cenário, principalmente pela entrada no mercado de um grande número de novos competidores, podendo-se a partir disto, projetar-se para os próximos anos, um aumento significativo na disputa pelos alunos e conseqüentemente a necessidade das Universidades Comunitárias terem de adotar novas estratégias para continuar sendo competitivas.

4.2 A UNOCHAPECÓ

A Universidade Comunitária Regional de Chapecó – UNOCHAPECÓ é uma instituição de educação superior, com sede a Av. Senador Atílio Fontana, 591-E, na cidade de Chapecó, Estado de Santa Catarina.

Foi credenciada como universidade pelo Decreto Estadual nº 5.571, em 27 de agosto de 2002 e conforme o artigo 2º do estatuto geral a UNOCHAPECÓ, goza de autonomia didático-científica, de gestão e financeira nos termos do orçamento aprovado pela sua mantenedora, da Constituição Federal, do Estatuto da FUNDESTE, da legislação pertinente e do seu próprio Estatuto.

É mantida pela Fundação Universitária do Desenvolvimento do Oeste - FUNDESTE, que por sua vez foi criada por Lei Municipal nº 141/71, como de direito privado e declarada de utilidade pública municipal, estadual e federal, filantrópica, sem fins lucrativos, com sede na cidade de Chapecó, Estado de Santa Catarina.

4.2.1 OS IMPACTOS DECORRENTES DO AUMENTO DA COMPETIÇÃO

Constatou-se que nos últimos anos a UNOCHAPECÓ passou a conviver em um ambiente com uma competição nunca antes experimentada. Desde a sua fundação ela praticamente monopolizou o ensino superior em sua região, porém, a partir de 1999 diversas instituições passaram a atuar em sua área de abrangência.

A partir das entrevistas com os dirigentes, foram identificadas doze instituições atuando diretamente no seu mercado: sete competidores locais, que são aqueles localizados no mesmo município, ou, em municípios vizinhos a cidade de Chapecó-SC; dois competidores regionais, que são os localizados na mesma região geográfica de abrangência; e ainda, três competidores de ensino a distância, que são aqueles que oferecem ensino de forma não presencial e que tem sua sede em outras regiões do Brasil.

Em decorrência disto, a UNOCHAPECÓ tem experimentado diversos efeitos, tanto sobre a demanda por seus cursos como na sua forma de atuar.

A partir das entrevistas com os dirigentes da UNOCHAPECÓ, verificou-se que ocorreram tanto impactos positivos como negativos, apesar de haver dirigentes que declararam não ter observado impactos significativos.

Como impactos positivos, os entrevistados citaram que o aumento da competição no ensino superior provocou uma desacomodação interna, despertando a instituição para a necessidade de revisar e melhorar os seus processos internos, as estruturas, a qualidade e a forma como os cursos são ofertados, entre outros aspectos.

Quanto aos aspectos negativos os principais impactos citados foram:

- Diminuição geral na demanda nos diversos cursos oferecidos, inclusive com o a necessidade de cancelamento do vestibular por falta de inscritos em alguns cursos;
- Perda de alunos por trancamento ou transferências;

- A necessidade de redução do valor das mensalidades através da concessão de abatimento nas mensalidades nos cursos de licenciatura e pelo não repasse integral da inflação no reajuste das mensalidades;
- A necessidade de revisão de projetos políticos pedagógicos, no sentido de qualificar ou até mesmo reduzir o tempo de duração de alguns cursos;
- A perda ou compartilhamento de profissionais com outras instituições de ensino;
- A diminuição da qualidade dos alunos, com a entrada de alunos menos preparados e de menor poder aquisitivo;
- A necessidade de investir e melhorar a infra-estrutura geral.

Ainda foram citados: a instabilidade interna; o gasto de energia pessoal para conviver com essa realidade; uma tendência em se adotar um linguajar similar aos concorrentes na veiculação de campanhas de marketing; um afrouxamento do rigor na execução das disciplinas.

Diante do resultado das entrevistas procurou-se analisar mais profundamente o aspecto mais citado que foi a redução da demanda pelos cursos, através do levantamento da demanda para o vestibular nos cursos oferecidos.

Verificou-se que houve uma redução geral no número de candidatos por vaga no vestibular. A título de exemplo, pode-se citar os cursos de administração noturno que tinha 5,32 candidatos vaga para vestibular de inverno de 1999, reduzindo para 3,38 em 2004 e ainda, o curso de direito noturno, com 7,7 candidatos por vaga em 1999, reduzindo para 5,53 em 2004. A relação total entre candidatos vaga que foi de 2,73 no vestibular de verão de 2001, foi reduzida para 1,91 em 2004. No vestibular de inverno de 2001 foram 4,36 candidatos por vaga e em 2004, apenas 1,73.

Verificou-se que a redução na demanda aconteceu inclusive naqueles cursos que apenas a UNOCHAPECÓ oferece, como Serviço Social, Engenharia Química, Engenharia Civil, Ciências Agrícolas, Ciência da Computação e Artes Visuais.

Verificou-se ainda que a queda na demanda não está ocorrendo apenas na UNOCHAPECÓ, pois segundo dados da ACAFE (2005), essa diminuição também está acontecendo em diversas outras instituições vinculadas a este sistema.

No sistema ACAFE, o número de vagas oferecidas no ano de 2001 foi de 37.010, aumentando em 2004 para 56.185 vagas, ou seja, um crescimento de 51,81%. Neste mesmo período o número de inscritos saiu de 90.174 para 99.888 o que representa um crescimento de apenas 10,77%, fato este provocou uma diminuição da relação candidato vaga de 2,44 em 2001 para 1,78 em 2004.

Para fins de análise, se forem desconsiderados os dados da UDESC, que teve um comportamento atípico em relação as demais instituições, o número de inscritos no vestibular foi reduzido de 73.485 em 2001 para 65.917 em 2004, uma queda de 11,30% diante de um aumento de 11,34% no número de vagas oferecidas, que eram 35.808 em 2001 e 39.871 em 2004.

Diante destes dados, pode-se deduzir que as demais instituições de ensino do sistema ACAFE, excetuando-se a UDESC que é gratuita, também estejam sofrendo impactos semelhantes aos da UNOCHAPECÓ, inclusive com o não fechamento de turmas em alguns cursos ou com a manutenção de cursos com vagas ociosas.

4.2.2 O POSICIONAMENTO FRENTE AOS COMPETIDORES

Neste tópico procurou-se verificar o posicionamento da UNOCHAPECÓ frente aos seus competidores e também, quais as estratégias ela tem implementado para fazer frente ao aumento da concorrência no ensino superior.

A partir das respostas das entrevistas, verificou-se que dos 21 dirigentes entrevistados, 13 ou 61,90% deles classificaram o posicionamento da UNOCHAPECÓ como meio termo, ou seja, que ela procura equilibrar estratégias ofensivas e defensivas de modo a manter um equilíbrio de forças em relação às outras instituições; 04 ou 19,04% classificaram como um posicionamento mais ofensivo, ou seja, desenvolve estratégias de modo a estar sempre à frente das outras instituições; 02 ou 9,52% classificaram o posicionamento como indiferente, ou seja, ela não adota qualquer estratégia em relação a outras instituições; 01 ou 4,77% classificou o posicionamento como mais defensivo, ou seja, desenvolve estratégias de modo a ficar menos vulnerável a ação destas instituições e ainda 01 ou 4,77% preferiu classificar o posicionamento como de “cautela” diante do novo cenário competitivo.

Os dirigentes justificaram seu posicionamento citando as estratégias que foram desenvolvidas pela UNOCHAPECÓ para fazer frente aos seus competidores e ao aumento da competição no ensino superior. As ações citadas foram agrupadas e deram origem a 09 grupos de estratégias:

a) Ampliação da oferta de cursos e de vagas: A UNOCHAPECÓ adotou nos últimos anos uma forte estratégia de expansão no número de cursos e vagas. Dos seus 29 cursos de graduação, 06 foram lançados nos últimos 02 anos. Para o segundo semestre de 2005 estão previstos o início do curso de Nutrição e mais 03 cursos tecnológicos sendo eles o de Tecnologia em Gestão de Negócios Imobiliários, de Tecnologia em Gestão e Educação do Trânsito e o de *Desing* em Moda.

Para o início de 2006 está previsto o início do curso de Medicina. Também para o primeiro semestre de 2006 está prevista a implantação dos cursos de Administração, Direito e Serviço Social na cidade de Xaxim, SC, cidade sede da sua maior concorrente direta. Ainda foi ampliado o número de vagas dos cursos de Administração e Educação Física. Também foi investido fortemente na oferta de cursos de pós-graduação, sendo que a UNOCHAPECÓ possui atualmente 38 cursos em andamento.

b) Melhoria dos cursos existentes: A UNOCHAPECÓ tem investido na qualificação dos seus cursos. Reformulou os projetos políticos pedagógicos de todos os cursos de graduação, visando torná-los mais modernos, adaptados à vocação da região e mais próximos a realidade de atuação dos profissionais. Também investiu na melhoria e ampliação da estrutura de laboratórios, na contratação e qualificação dos recursos humanos, na criação de oportunidades de estágios para os alunos.

c) Oferta de novos serviços aos alunos: A UNOCHAPECÓ tem procurado ampliar a oferta de serviço aos alunos. Tem feito isto através da criação de um setor específico para o atendimento aos alunos, da busca e oferta de oportunidades de estágios nas empresas, melhorando as instalações físicas, ampliando a oferta de serviços de lanchonete, reprografia, atendimento bancário e ainda criando e oferecendo mais espaços de convivência.

d) Fortalecimento da marca: A UNOCHAPECÓ tem desenvolvido diversas ações no sentido de fortalecer a sua marca. Realizou diversas campanhas publicitárias. Contratou uma nova agência de publicidade no mês de abril de 2005 com o objetivo de estabelecer seu posicionamento. Realiza campanhas publicitárias envolvendo os seus alunos, realiza trabalho de visitação nas escolas e está presente nos diversos eventos da comunidade seja institucionalmente, através da atuação do seu conjunto de professores ou pela ação dos seus dirigentes. Também tem ocupado regularmente espaços na mídia local e regional.

e) Adequação do Valor das mensalidades: A UNOCHAPECÓ tem procurado tornar as mensalidades dos seus cursos o mais acessíveis possível. A partir de 2004 ofereceu um subsídio dos 30% no valor das mensalidades nos cursos de licenciatura, também tem

empreendido diversos esforços no sentido de reduzir seus custos como forma de não precisar aumentar ou até mesmo reduzir suas mensalidades.

f) Mudança nos processos seletivos e ingresso: Como forma de facilitar o ingresso de alunos a UNOCHAPECÓ criou Processos Seletivos Especiais, sem vestibular, para aqueles cursos com baixa demanda. Quando do cancelamento do vestibular é oferecida a possibilidade do aluno fazer a reopção por outro curso. Ainda como forma de viabilizar a oferta de alguns cursos com baixa demanda, criou-se núcleos comuns de disciplinas para os primeiros semestres o que viabilizou a oferta de alguns cursos como filosofia e geografia.

g) Financiamento aos alunos: A UNOCHAPECÓ tem procurado buscar alternativas de financiamento dos seus alunos através da oferta de bolsas de estudo, tanto na graduação como na pós-graduação, como também, criando um sistema próprio de financiamento estudantil. Neste sentido ela tem buscado captar recursos junto ao poder público municipal, estadual e federal. Também possui parceria com o poder público estadual para oferecer bolsas de estudo em cursos que promovam o desenvolvimento da região e na oferta de um programa de capacitação de agentes para o desenvolvimento regional.

h) Ações políticas: A UNOCHAPECÓ tem realizado esforços no sentido de ser reconhecida pelo poder público e pela própria comunidade com uma instituição importante para o desenvolvimento da região e do país. Tem procurado mostrar que a Universidade Comunitária é uma forma alternativa de se fazer ensino, pesquisa e extensão de boa qualidade a custos mais acessíveis. Os seus dirigentes também têm defendido este modelo em diversos espaços políticos, tanto de âmbito municipal, estadual como federal.

i) Gestão de pessoas: Outra estratégia observada foi a de que os professores que trabalham em outras instituições de ensino superior não podem participar dos conselhos de centro, do Conselho Universitário, não podem se candidatar a cargos diretivos como coordenador de curso, diretor de centro, funções em coordenadoria e assim por diante. Também foi procurado mobilizar o corpo docente em relação ao problema da competição e da perda de alunos.

4.2.3 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA ADOTADA

Neste tópico procurou-se identificar a estratégia competitiva adotada pela UNOCHAPECÓ.

Pela análise dos seus regimentos internos três aspectos se destacam: o primeiro é o fato da UNOCHAPECÓ primar pelo desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão de maneira indissociável; o segundo é querer formar profissionais que se caracterizem pela excelência teórica, técnica e política, aliando formação profissional e preparação para o exercício da cidadania; o terceiro é seu compromisso com o desenvolvimento regional devendo ela desenvolver ações educativas, culturais, esportivas, científicas, jornalísticas e de prestação de serviços comunitários.

Baseada nisto, ela atua diretamente nos municípios catarinenses de Chapecó, São Carlos, São Lourenço do Oeste e Xaxim, desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Possuía em junho de 2005, 32 cursos de graduação com 6.900 alunos, 38 cursos de pós-graduação com 900 alunos. Mantinha 13 programas permanentes de extensão subdivididos em 58 projetos que atendem os mais variados setores da comunidade regional. Desenvolve e apóia uma série de atividades de pesquisa, tendo 39 grupos de pesquisa cadastrados atuando nas mais diferentes áreas do conhecimento.

Tem em seu quadro 418 Professores, 224 funcionários técnicos administrativos, 240 estagiários e 75 servidores terceirizados.

Conta com uma área construída de aproximadamente 45.000 m² distribuída nas suas diversas unidades. No Campus sediado na cidade de Chapecó conta com uma área construída de 41.200 m², instalada num terreno de 159.539 m².

Para completar a análise buscou-se identificar, através da opinião dos dirigentes, as principais vantagens competitivas da UNOCHAPECÓ frente aos seus competidores atuais:

- A UNOCHAPECÓ possui um maior prestígio perante a comunidade;
- Oferece cursos que as outras instituições não tem;
- Tem a melhor estrutura de laboratórios;
- Possui qualidade superior nos cursos;
- Oferece mais serviços aos alunos;
- Oferece bolsas de estudo;
- Tem maior rigor nos processos seletivos;
- Têm cursos inovadores ou diferentes das demais instituições;

5 CONCLUSÕES

Verificou-se com este trabalho que o principal impacto decorrente do aumento da competição no ensino superior foi a queda geral da demanda nos cursos, inclusive com o cancelamento de turmas e cursos. Verificou-se também que a queda na demanda não atingiu apenas a UNOCHAPECÓ, mas sim, a grande maioria das instituições vinculadas ao Sistema ACADE.

Conclui-se que o aumento da competição não foi a única variável que gerou a diminuição da demanda na UNOCHAPECÓ. A demanda é uma variável que pode ser influenciada por diversas mudanças que ocorrem no ambiente ou ainda pela ação e reação das diversas forças competitivas que atuam no mercado, como exemplo o desinteresse por parte dos alunos por uma determinada profissão ou curso. Esta conclusão decorre do fato de que foi verificada a diminuição da demanda em cursos em que não existe concorrência direta.

Verificou-se que a UNOCHAPECÓ tem adotado, a partir da implementação de um conjunto de estratégias, um posicionamento meio termo em relação aos seus competidores e ao aumento da competição no ensino superior, ou seja, ela tem procurado equilibrar estratégias ofensivas e defensivas de modo a manter um equilíbrio de forças em relação aos seus competidores.

Pelo modelo de Porter (1986), caracterizou a estratégia competitiva da UNOCHAPECÓ como uma **“Estratégia de Diferenciação”** com um **“Alvo Estratégico Amplo”**.

A estratégia de diferenciação pode ser percebida tanto pela intenção colocada nos regimentos internos da UNOCHAPECÓ, pois ela procura formar profissionais que se caracterizem pela excelência teórica, técnica e política, aliando formação profissional e preparação para o exercício da cidadania, bem como, pelas vantagens competitivas citadas pelos dirigentes. Isto é reforçado pelo fato de estas vantagens competitivas estarem relacionadas entre si e ainda se reforçarem mutuamente, como por exemplo o maior prestígio da instituição, a melhor estrutura de laboratórios, a maior qualidade dos cursos, a maior oferta de serviços aos alunos, o maior rigor nos processos seletivos, etc.

O alvo estratégico amplo pode ser percebido pelo número de cursos oferecidos nas mais diferentes áreas do conhecimento, como Administração, Engenharia Civil, Pedagogia, Filosofia, Psicologia, Enfermagem, Farmácia, Agronomia, Engenharia Química, entre outros, sendo que cada um deles exige profissionais e estruturas bem diferentes para serem oferecidos.

Por fim é importante salientar que a estratégia competitiva da UNOCHAPECÓ, implícita ou explicitamente, não visa a obtenção de maior rentabilidade, mas sim, garantir a captação de alunos e a obtenção das receitas necessárias à manutenção da estrutura e dos serviços oferecidos à comunidade em geral, o que vai de encontro a seu caráter comunitário.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. O incrementalismo lógico e a concepção emergente de estratégias. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 6, n. 1, p. 33-38, jan./mar, 2001.

ACAFE. **Perfil ACAPE 30 anos / ACAPE**. Florianópolis: ACAPE, 2004.

_____. **Boletim Estatístico do Sistema ACAPE**. Disponível em: <http://www.acao.org.br/newpage/index.php?endereco=boletim/index.php>>. Diversos acessos nos anos de 2005 e 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: 1988 - texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas constitucionais de n. 1. de 1992, a 38, de 2002, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de n. 1 a 6, de 1994. 19.ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações. 2002.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)**: Lei nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/pesquisa/prolei/mais.htm>>. Acesso em: 27 fev. 2005.

_____. PNE - Plano Nacional de Educação - Aprovado pela Lei nº 10.172/2001, de 09 de janeiro de 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=78&Itemid=221>>. Acesso em: 10 jun. 2005.

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. **Censo da Educação superior brasileira**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>. Diversos acessos nos anos de 2005 e 2006.

CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**, São Paulo: Littera Mundi, 1999.

FRANZ, Walter. **Universidade comunitária**: uma iniciativa não estatal em construção. Chapecó: Argos, 2004.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thompson, 2003.

MENGUZZATO, Martina; RENAU, Juan José. **La dirección estratégica de la empresa**: un enfoque innovador del management, Barcelona: Ariel, 1992.

MINTZBERG, Henry. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** São Paulo: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnica para análise de indústrias e a concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SAMPAIO, Helena. **O ensino superior privado no Brasil.** Simpósio: Universidade Pública e Universidade Privada Hoje. Brasília: UnB, 1998. Disponível em: <<http://www.unb.br/labfuturo/helenapalest.htm>>. Acesso em: 12 out. 2004.

TRAMONTIN, Raulino; BRAGA, Ronald. **As universidades comunitárias:** um modelo alternativo. São Paulo: IPEA - Instituto de Planejamento Econômico e Social. Coordenadoria de Educação e Cultura - CEC/IPLAN, 1988.

VAHL, Teodoro Rogério. **A privatização do ensino superior:** causas e conseqüências. Florianópolis: UFSC, 1980.