

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372

<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/>

FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE NO ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA, A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SEUS PRINCIPAIS DIRIGENTES

DETERMINANTS OF COMPETITIVENESS IN SANTA CATARINA'S HIGHER EDUCATION SECTOR, FROM THE PERCEPTION OF ITS MAIN CEOs

Paulo Cesar Leite Esteves

Pós-doutorando no Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC. Doutor pelo Programa de Pós-Graduação do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas - UFSC. Mestre em Gestão Universitária pela Universidade Estácio de Sá em convênio com a DePaul University-EUA. Graduado em geografia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.
E-mail: paulo.esteves@egc.ufsc.br

Solange Maria da Silva

Pós-doutoranda no Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC. Doutora e Mestre em Engenharia de Produção – UFSC. Graduada em Administração pela Escola Superior de Administração e Gerência ESAG/UDESC.
E-mail: solangesilva@uffs.edu.br

Recebido em 01/09/2011. Aprovado em 25/10/2011. Disponibilizado em 03/12/2011.
Avaliado pelo Sistema *double blind review*

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.4, n.2, p. 117-153, jun./dez. 2011
<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor:
ademar.unisul@gmail.com; (48) 3229-1932.

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.4, n.2, p. 117-153, jun./dez. 2011



RESUMO

Esse estudo foi desenvolvido com objetivo de identificar e analisar os fatores determinantes de mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior de Santa Catarina, a partir da percepção dos principais dirigentes das instituições de Ensino Superior de Santa Catarina e com os dirigentes das duas entidades que congregam as Instituições Privadas Comunitárias, ou seja, a ACAFE e as Instituições Privadas Particulares, ou seja, a AMPESC, que participam da criação e estruturação do Setor de Ensino Superior no Estado. Desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa do tipo interpretativa, por meio de pesquisas bibliográficas e entrevistas com Dirigentes do Setor Público, do Setor Privado Comunitário e do Setor Privado Particular, a pesquisa identificou e classificou um conjunto de oito Fatores Determinantes das mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor. Por outro lado, a análise comparativa desses Fatores com os dos Modelos Teóricos de Competitividade demonstra que não há um Modelo único capaz de explicar, integralmente, os fatores percebidos pelos Dirigentes como determinantes das mudanças do quadro de competitividade no Setor.

Palavras-chave: setor de ensino superior. Competitividades. Fatores determinantes.

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa contribui para o entendimento da dinâmica recente do Ensino Superior, buscando identificar, a partir de Teorias de Competitividade, os fatores que vêm determinando mudanças no quadro de representação dos segmentos que estruturam o Sistema Estadual de Educação Superior de Santa Catarina.

Segundo Schwartzman (2002), são poucos os estudos no Brasil sobre o Ensino Superior como um Setor econômico, uma área de serviços de cuja viabilidade e desempenho dependem, no entanto, a formação de dois terços dos profissionais de alto nível do país.

Visando contribuir para a geração de conhecimento sobre determinação de fatores de competitividade das Instituições de Ensino Superior do país e, especialmente, do Estado de Santa Catarina, esse estudo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais os fatores determinantes das mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior de Santa Catarina a partir da percepção dos seus principais dirigentes?

Para tanto, o objetivo do trabalho é o de identificar e analisar os fatores determinantes de mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior de Santa Catarina, a partir da percepção de seus principais dirigentes e de uma análise retrospectiva do Setor, com base em Teorias de Competitividade.

O escopo do trabalho compreendeu a identificação de fatores determinantes de mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior de Santa Catarina. A pesquisa investigou a percepção dos dirigentes do Setor Público, do Setor Privado Comunitário e do Setor Privado Particular de Santa Catarina e também dos dirigentes da ACAFE e da AMPESC. A Pesquisa levantou por meio de entrevistas e questionários, as percepções dos dirigentes de cada Setor, analisando e classificando suas opiniões, buscando identificar um conjunto de fatores que determinaram o quadro de profundas mudanças que vêm ocorrendo no mercado de ensino superior catarinense.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, apresentam-se os modelos teóricos de competitividade que são utilizados como referência para as análises desenvolvidas na pesquisa, no que se refere aos fatores determinantes de competitividade.

2.1 MODELO DE COMPETITIVIDADE DE PORTER

O Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1991) permite a análise das forças que determinam o grau de concorrência em um setor.

Com base nesse modelo, as organizações podem identificar como as cinco forças competitivas se comportam para a indústria em que atuam e, dessa forma, podem melhor posicionar-se para obterem uma vantagem competitiva sobre as demais empresas. Esse modelo amplia a arena da análise competitiva.

De acordo com Hitt (2002, p. 69),

historicamente, ao estudar o ambiente da concorrência, as empresas concentravam-se nas companhias que lhes ofereciam concorrência direta. Entretanto, a concorrência da atualidade é vista como um agrupamento de formas alternativas que permitem ao cliente obter o valor que deseja, em vez de ser considerada como uma batalha entre concorrentes diretos.

As cinco forças estabelecidas por Porter (1991), que incidem sobre um setor são:

1ª força: Ameaça de Novos Entrantes. A entrada de novas empresas em um determinado mercado pode gerar aumento da rivalidade entre os concorrentes atuais.

2ª força: Rivalidade entre os Concorrentes Existentes. A rivalidade entre os concorrentes de uma indústria depende da interação de uma série de fatores (PORTER, 1991): concorrentes numerosos e bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos altos; ausência de diferenciação ou custos de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

3ª força: Pressão dos Produtos Substitutos. Além dos competidores diretos, toda indústria compete com produtos substitutos, que são aqueles produtos que podem desempenhar a mesma função do produto em análise.

4ª força: Poder de Negociação dos Compradores. Para os autores, os compradores forçam os preços para baixo e barganham por mais qualidade além de jogar os concorrentes uns contra os outros.

5ª força: Poder de Negociação dos Fornecedores. Os fornecedores podem diminuir a rentabilidade de uma indústria quando exercem seu poder de negociação sobre os participantes de uma indústria. Podem ameaçar com a elevação dos preços ou com a redução da qualidade dos produtos fornecidos.

Todas as cinco forças competitivas, consideradas em conjunto, devem mostrar se um determinado setor é atraente ou não. Cabe a cada empresa realizar a sua análise, buscando salientar quais pontos são considerados como uma oportunidade de atuação e quais são ameaças. Uma comparação das oportunidades e das ameaças de cada mercado criará um panorama no qual a empresa deverá basear-se para a definição das estratégias de atuação (HITT, 2002).

2.2 O MODELO DE COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DA CEPAL

O enfoque da CEPAL está centrado na integração sistêmica de três eixos: progresso técnico, geração de empregos produtivos e investimentos em recursos humanos (MACEDO, 2000).

Fajnzylber, considerado o grande responsável pelo desenvolvimento, aplicação e difusão desse modelo, já desenvolvia, a partir dos anos 80, estudos sobre os fatores que determinavam a competitividade dos países industrializados e dos então chamados NICs – Newly Industrialized Countries. Esses estudos contribuíram para desvendar as características específicas que, em cada caso, levavam à maior competitividade e seus fatores determinantes. (SUZIGAN, 2003). Seus estudos se estruturaram em uma metodologia bastante inovadora, um benchmarking que

procurou identificar os fatores determinantes do sucesso das economias desses países. (FAJNZYLBER, 1988).

Segundo Fajnzylber (1988), os oito principais fatores, são: i) manutenção de níveis elevados de investimento; ii) alocação de recursos para investimento em setores estratégicos; iii) mudanças na legislação trabalhista de modo a tornar o mercado de trabalho menos rígido e melhorar as relações entre empresas e trabalhadores; iv) desenvolvimento de relações trabalhistas harmoniosas (ou menos conflituosas) e cooperação construtiva entre os distintos atores econômicos, sociais e políticos como estratégias de aumento da produtividade; vi) crescente substituição das formas hierárquicas de relações verticais entre empresas por relações de cooperação horizontal, tanto no interior das estruturas empresariais quanto nas relações entre empresas; vii) reforma do sistema educacional de modo a torná-lo mais adequado às novas necessidades de qualificação de recursos humanos para a reestruturação produtiva com incorporação de progresso técnico, e aumento do volume de recursos destinados às atividades de P&D; viii) os países que têm carências de recursos naturais estabeleceram estratégias de construção de vantagens comparativas no setor industrial, com rápida absorção de progresso técnico; ix) o uso de instrumentos de política e a dimensão institucional.

2.3 O MODELO DO INSTITUTO ALEMÃO DE DESENVOLVIMENTO - IAD

Um das mais importantes contribuições para o conceito de Competitividade Sistêmica foi apresentado no estudo Competitividade Internacional das Empresas e Políticas Requeridas, publicado pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD (STAMER, 1994). O Instituto se utiliza desse conceito para enfatizar que a competitividade da economia se baseia em medidas articuladas entre si, que apontam para objetivos concretos, a partir de quatro níveis do sistema: meta, macro, micro e meso.

Os fatores presentes no Nível Meta são abrangentes, extrapolando o campo da economia e representando a maneira pela qual os princípios culturais, políticos e institucionais de uma sociedade se relacionam, influem ou suportam as atividades econômicas. No Nível Meta têm-se três elementos importantes: primeiro, um consenso social sobre uma política econômica dirigida ao mercado e ao mercado mundial; segundo, um padrão básico de organização jurídica, política, econômica e macro social que permita aglutinar as forças dos atores, potencializar as vantagens nacionais de inovação, crescimento econômico e competitividade e pôr em andamento processos sociais de aprendizagem e comunicação; e, terceiro, a disposição e a capacidade de implantar uma estratégia de médio e longo prazos com vistas ao desenvolvimento organizacional e tecnológico orientados à competitividade.

As condições macroeconômicas representam os fatores abrangidos pelo Nível Macro. As macro-políticas visam à estabilidade econômica, estimulam a poupança e condicionam os níveis de investimentos públicos e privados. Como afirma Stamer (1999), condições macroeconômicas turbulentas são sempre desfavoráveis tanto no plano geral, como no tocante às atividades locais: a cooperação costuma nascer da confiança baseada em regras claras que, se supõe, serão sempre cumpridas, criando a sensação de estabilidade. Sua influência se estende também sobre a eficiência na alocação de recursos e, conseqüentemente, sobre a produtividade regional ou nacional. Nesse nível, o objetivo principal consiste em criar condições gerais para uma competência eficaz e pressionar as empresas para que estas incrementem sua produtividade e se aproximem dos níveis das melhores organizações, em termos de inovação e competitividade.

O Nível Meso refere-se ao ambiente regional, não estritamente econômico, no qual evoluem as empresas. Segundo Stamer (1999), nesse nível é necessário um acordo entre a união, o Estado e o município, que defina a divisão de tarefas entre os três níveis no campo da promoção econômica e da política de competitividade e da política industrial. Esse nível trata das instituições, dos padrões de políticas, da provisão de infra-estrutura física e de conhecimento. Este é o nível por excelência das

Políticas Públicas Locais, pois envolve questões de governança, do desenvolvimento de uma estrutura eficiente de instituições e da predisposição para a interação entre atores públicos e privados. Ainda nesse nível, a tarefa reside em configurar o ambiente específico das organizações. Os requisitos fundamentais visam reformar a infraestrutura física (sistemas de transporte, telecomunicações e energia) com vistas à competitividade, assim como as políticas dirigidas às áreas de educação, pesquisa e tecnologia.

O Nível Micro refere-se ao campo de atuação das empresas. Envolve o treinamento de recursos humanos, a organização da produção, a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos, a organização da cadeia de suprimentos e dos canais de distribuição e a competência dos métodos de gestão, que devem ser ágeis, flexíveis e pró-ativos. Nesse nível, o determinante é uma gestão efetiva de inovações técnico-organizacionais por parte de cada organização, sendo uma gestão tecnológica eficaz um requisito importante para obter inovações contínuas de produto e processo. Fundamental também, conforme Stamer (1999), nesse nível não é apenas a questão da competitividade entre empresas, mas também a questão da eficiência coletiva que acaba sendo uma vantagem competitiva criada por meio de uma densa interação (cooperação e colaboração formal e informal) entre as empresas.

Outro elemento importante no nível micro é a rivalidade local que atua como um elemento chave para a criação de competitividade.

Estes quatro níveis mantêm estreita conexão, podendo ser fortemente inter-relacionados por meio de políticas em rede (policy networks), que constituem planos articulados envolvendo processos decisórios coletivos, em que participam os agentes atuantes em todos os níveis, mobilizados por vínculos tácitos e horizontais (in the shadow of hierarchy). São redes informais, descentralizadas, construídas sobre estratégias ad-hoc de desenvolvimento local, permitindo a emergência de laços duplos de aprendizado (double-loop learning) (STACEY, 1996).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo proposto foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa do tipo interpretativa, permitindo identificar o conjunto de fatores de competitividade do Setor de Ensino Superior percebidos pelos principais atores do Sistema de Ensino Superior de Santa Catarina, dos segmentos público, privados particulares e privados comunitários.

A partir disso, esses fatores identificados por esses atores foram analisados sob a ótica das Teorias de Competitividade, buscando analisar qual modelo teórico se ajustava ao estudo realizado e quais adequações necessitariam ser realizadas para melhor interpretação dos fatores determinantes identificados.

A linha geral que norteia o desenvolvimento do presente trabalho foi pautada pelo uso da pesquisa bibliográfica e da pesquisa descritiva. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para diagnosticar a situação existente e fundamentar, teoricamente, os limites e contribuições da própria pesquisa. A pesquisa bibliográfica se integra à pesquisa descritiva buscando coletar informações e conhecimentos prévios acerca do problema colocado para o estudo.

A pesquisa é descritiva, uma vez que, o fenômeno foi investigado sem a interferência do pesquisador, que analisa, observa, registra e correlaciona aspectos sem manipulá-los. O pesquisador apenas procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos (BARROS et al., 1986).

Nesse estudo, a coleta e a análise de dados não constituem divisões estanques, pois, conforme Triviños (1992), a pesquisa qualitativa não segue uma seqüência rígida de etapas. As informações recolhidas são interpretadas, podendo gerar uma exigência de novas buscas de dados.

A pesquisa de campo foi realizada, prioritariamente, por meio de entrevistas semi-estruturadas e, quando não foi possível, por meio de questionários

auto-administrados (GIL, 2006), que foram encaminhados e respondidos por e-mail. As entrevistas foram realizadas com os atuais dirigentes das instituições de Ensino Superior de Santa Catarina e com os dirigentes das duas entidades que congregam a ACAFE e a AMPESC, que participam da criação e estruturação do Setor de Ensino Superior no Estado. Para realização das entrevistas a maior dificuldade foi conseguir um espaço na agenda dos dirigentes e o deslocamento até a sua Instituição, regionalmente distribuídas por todo estado de Santa Catarina.

O procedimento compreendeu um contato inicial, pessoalmente ou por telefone, visando apresentar a pesquisa. Apresentado o tema da pesquisa e como ela se desenvolveria, ou seja, preferencialmente por meio de uma entrevista, era esclarecido que se tratava de uma atividade que demandaria pouco tempo. Com a concordância em participar, solicitava-se a definição do local e horário que melhor se adequasse ao dirigente. Em todo desenvolvimento das entrevistas observou-se um claro sentimento de colaboração e a disposição do entrevistado de contribuir para o bom resultado do trabalho.

Para a operacionalização das entrevistas, necessárias à realização da pesquisa, foi necessário o estabelecimento da população e da amostra estatística, a saber: i) população: 69 IES do estado de Santa Catarina e 02 Representações Associativas – ACAFE E AMPESC; ii) amostra: para os procedimentos exploratórios visando à realização da análise retrospectiva a amostra é igual à população, ou seja, 69 IES. Para os procedimentos descritivos, relativos às entrevistas e questionários, a amostra se compõe de 12 instituições e das duas Entidades Associativas; iii) extratos da amostra: 5 instituições Privadas Comunitárias e 5 instituições Privadas Particulares não universitárias que representam em seus Setores, mais do que 60% (INEP/MEC, 2006) do total de matrículas de alunos de graduação presencial e as 2 instituições Públicas gratuitas. 01 Entidade Associativa das Instituições de Ensino Privado Comunitário e 01 Entidade Associativa das Instituições de Ensino Privado Particular.

As entrevistas gravadas, acumuladas em mais de 15 horas de depoimentos, foram transcritas, passando a se constituir em uma fonte documental, fornecendo conteúdo para diversas citações textuais na pesquisa.

Ao mesmo tempo em que se faziam a coleta de dados, por meio das entrevistas diretas e por internet, os pesquisadores realizavam, de forma simultânea, uma análise das informações obtidas. Cada entrevista melhorava progressivamente a compreensão sobre o fenômeno e contribuía para validar informações, no sentido de construir uma interpretação da realidade a partir da visão dos entrevistados. Ou seja, as fases de categorização e análise aconteceram simultaneamente à coleta de dados. Cabe destacar que trabalhar com o conteúdo gerado por todas as entrevistas se constituiu em uma tarefa extensa e complexa.

Como em termos metodológicos não houve definição prévia de categorias de análise, a intenção, ao tratar o conteúdo dos depoimentos, foi permitir que essas categorias pudessem emergir e explicitassem o que revelavam de semelhante ou de contraditório, de preciso ou de ambíguo, de paradoxal e de claro sobre o fenômeno, nas percepções dos entrevistados (SANTOS, 2001).

A referência teórica para essa montagem foi o conjunto de fatores identificados nos modelos de competitividade. As informações coletadas foram confrontadas com esses modelos de competitividade, não para adaptá-las a eles, mas para saber se explicam, de forma adequada, a realidade pesquisada, ou se seriam necessárias novas construções ou adaptações dos modelos existentes para essa explicação. O que norteou a etapa de análise e interpretação foi a proposta de perseguir padrões e consistências (MINTZBERG, 1993).

4 A PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES

4.1 A percepção dos dirigentes do Setor Público

O perfil dos dirigentes mostra que todos têm mais de 30 anos de trabalho no segmento e, que fora pequenos períodos, trabalharam somente em suas Instituições. Dos entrevistados, um tem formação na área de saúde, outro na área tecnológica e outro na área de educação. Todos com doutorado em suas áreas de conhecimento.

A primeira observação feita foi no sentido de que, embora houvesse perda de mercado por alguns segmentos, todos cresceram nominalmente. Na opinião de um entrevistado o que aconteceu no setor pode ser assim descrito:

houve crescimento geral da demanda no Estado e a ocupação do mercado se deu por uma redistribuição entre os setores porque as políticas públicas, tanto das Comunitárias quanto das públicas, estão atreladas ao crescimento do próprio Estado. As Comunitárias têm uma política de crescimento bem definida, em função do crescimento dos municípios.

É importante chamar a atenção para o fato de que embora esse entrevistado seja dirigente de uma instituição pública, ele inclui na sua fala uma referência às Comunitárias. Para ambas, coloca como restrição o atrelamento de suas ações às Políticas Governamentais e ao processo de desenvolvimento das economias locais. Para descrever as causas desse processo de perda de participação, sua opinião é contundente. “O Estado também não deu o valor necessário à educação – o estado e o município vêem a educação como custo e não como investimento”.

Fica evidenciado nessas afirmativas o poder de atuação do governo, conforme utilizado por Porter em seu Modelo de Competitividade (1991) quando trata da ameaça da entrada de novos concorrentes, e como ele denomina a existência de Barreiras de entrada a concorrentes, onde as políticas governamentais aparecem como elemento integrante do conjunto de variáveis que delimitam o acesso e operação de organizações em determinado setor. Na educação superior brasileira, que ainda apresenta um elevado grau de dependência de decisões de caráter governamental, a mudança nas regras ou mesmo na sua interpretação, tem elevado

poder de criar e derrubar barreiras para o setor, fato ocorrido no Brasil, a partir da segunda metade dos anos 90 e que se acirrou, na década seguinte. Até então, a presença e uso de políticas governamentais cartoriais e restritivas represaram o crescimento do ensino superior, garantindo mercado às instituições já presentes e atuantes, como as públicas e comunitárias. No momento em que essas regras se alteraram houve uma verdadeira avalanche de criação de Instituições e Cursos, que passaram a dar uma nova dinâmica na competição pelo mercado.

Outro aspecto destacado pelos dirigentes do segmento público diz respeito à diferença de Modelos de Gestão praticados pelos segmentos, como importante fator de competitividade. Segundo depoimento “as Privadas têm flexibilidade e mobilidade”. A flexibilidade se traduziria na possibilidade do Setor Privado de

elaborar o projeto do curso, aprovar no seu conselho e abrir os cursos. Esse fato justifica que enquanto houver estudante ela pode crescer. Se não houver demanda ela demite os professores, vende o prédio e acaba o curso enquanto que, na pública, ela cria um quadro efetivo e tem arcar com ele para sempre.

Outro depoimento ratifica essa opinião e, inclusive, quantifica o diferencial de tempo de decisão entre um setor e outro “somos muito lentos para criar as condições de ampliar vagas. Temos todo um ritual interno de concepção, maturação e decisão que demora 08 meses. Enquanto a privada em uma semana decide e bota na praça”. A partir do momento em que houve diminuição nas barreiras de entrada, um conjunto de Novos Entrantes passou a operar no mercado, trazendo novos modelos de gestão e um modelo de negócio voltado a resultados. A entrada de novas empresas concorrentes no setor levou a um aumento da capacidade instalada, ao desejo de ganhar participação no mercado e à aplicação de novos modelos de operação, com forte impacto nos padrões de competitividade vigentes.

Cabe ressaltar, entretanto, que não houve manifestação clara, por parte dos dirigentes das IES Públicas, de preocupação com o novo padrão de concorrência

que se instalou no mercado. Em nenhum momento pôde-se perceber uma preocupação dos dirigentes públicos com o acirramento da concorrência que vem ocorrendo no ambiente do Setor Privado Comunitário e Privado Particular com os processos burocráticos e cartoriais que limitam a expansão desses setores e com o alto índice de evasão e diminuição da demanda dessas entidades que tornam ociosas um número significativo de vagas em seus sistemas.

Para um dirigente do setor, a atuação das instituições privadas não traz ameaça para o Setor Público, em sua visão elas “desestruturaram muito mais as Comunitárias do que as públicas”. Ele dá sua explicação para a nova situação de mercado:

as Comunitárias ocuparam esse espaço e depois declinaram. O sistema comunitário se bastou, porque duplicaram os cursos e passaram a competir com as Públicas. O particular sentiu um quinhão aberto no Estado e veio competitivo com oferta de cursos diferenciados e com preços competitivos, trazendo dirigentes com experiência do setor.

Outro aspecto ressaltado foi o Modelo de Financiamento, que no caso público depende de verbas orçamentárias e nas Privadas vem diretamente do pagamento de mensalidades do aluno. “Outro fator é a capacidade de investir e gerar receita que é ilimitada ou proporcional à sua expansão no Setor Privado. Ela (a privada) é financiada diretamente pelo estudante. O empresário da iniciativa privada percebeu esse nicho de mercado”.

No que se refere à capacidade empreendedora, a visão dos dirigentes do segmento público foi enfática em mostrar que há uma postura antagônica na abordagem dada por cada um dos segmentos. Em sua visão, o público é lento, por conta do seu modelo de gestão e dos entraves gerados pela sua estrutura burocrática. O resultado pode ser traduzido na seguinte declaração: “O poder público não é propositivo ele é reativo. Ele precisa de um fato. O sistema particular é propositivo. Os empreendedores são propositivos, têm visão de mercado, de empreender. Eles estão sensíveis às demandas do mercado e estão dispostos a investir”. Apesar dessa crítica, os dirigentes entrevistados foram unânimes em afirmar que está havendo um

processo de mobilização no Setor Público de ensino superior. “Atualmente, as Públicas começam a se mexer, embora em SC esse movimento ainda esteja muito acanhado. Não vejo as instituições particulares entrando em certas áreas que não dão rendimento. O quadro aponta para uma oportunidade para as estatais publicas”.

Na análise realizada, os dirigentes apontam que o setor que mais sairá perdendo em futuro próximo será o comunitário. “As Comunitárias vão ter sérios problemas de sobrevivência. A saída seria apostar no stricto sensu, mas não têm condições de manter a estrutura e o pessoal requerido, poucas terão essas condições”.

Analisando o depoimento dos dirigentes do Setor Público de ensino superior de Santa Catarina, percebe-se uma visão em que o setor trabalha com limitações operacionais ditadas pelas Políticas Governamentais, que vêm seus cursos como elementos perenes e que opera com uma estrutura que torna lento o seu processo de decisão. Sob a ótica dos depoimentos prestados não parece haver solução para este quadro, embora constatem que o segmento depois de muitos anos, passa agora por um período de retomada de investimentos e de expansão de suas atividades.

Por outro lado, o Setor Privado é visto como um segmento que trabalha com um ambiente e condições de operação muito favoráveis à sua expansão, pois conta com os recursos dos alunos para financiar o seu negócio, tem um modelo flexível e um processo de decisão baseado em uma racionalidade econômica que determina a abertura e fechamento de cursos em função de resultados financeiros.

Pelos depoimentos obtidos, o grande diferencial competitivo do Setor Público, além da gratuidade, é o seu quadro docente altamente titulado e que só pode ser mantido por uma instituição que conte com recursos públicos.

4.2 A PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES DO SETOR PRIVADO COMUNITÁRIO

Na pesquisa realizada com o Setor Privado Comunitário, verificou-se que, à semelhança do Setor Público, a grande maioria dos dirigentes entrevistados (90%) está há mais de 30 anos atuando no ensino superior e na mesma Instituição. A formação é diversificada, mas predominam profissionais com formação na área de ciências sociais aplicadas.

Há uma quase unanimidade na afirmação de que um dos fatores determinantes na mudança da estrutura competitiva do setor foi a chegada de novos concorrentes no mercado, sob a forma de instituições Privadas Particulares. “A iniciativa privada está no negócio porque com pouco investimento tem bom retorno”. Esse movimento foi gerado pela derrubada de barreiras de entrada que, até então, condicionavam o setor. O fator responsável por isso seriam as Políticas Governamentais voltadas para cumprimento de metas quantitativas. “Proposta do governo de ter 30 % dos jovens na Universidade gerou a criação de uma série de facilidades de abertura de cursos superiores levando a abertura para o Setor Privado”.

Cabe destacar que muitos dirigentes manifestaram-se de forma clara sobre sua posição em relação a esse quadro “Quero registrar que não sou contra a concorrência. Mas a oferta de cursos de baixo preço sem compromisso com pesquisa e extensão tornou a concorrência desigual em termos de anuidade”. Essa afirmativa remete a outro fator que privilegiaria o Setor Privado, na visão dos dirigentes comunitários, que seria a falta de avaliação sobre a qualidade dos cursos oferecidos, que tem vinculação com as Políticas Governamentais para o setor. Nesse sentido, foi declarado que está havendo a criação de “facilidade de expansão por meio de uma política de não cobrança de qualidade. Política mercadológica e de acesso para cumprir as metas governamentais”.

Nessa discussão, constata-se que o pano de fundo é a questão da educação como um bem social ou como um bem econômico, que está presente em todos os fóruns de discussão sobre a gestão do ensino superior. Um dirigente afirmou que a “ACAFE formou os professores do Estado” e outro que

as Instituições Privadas não tem plano de capacitação de docentes e tudo isso funciona porque os profissionais são formados no Sistema ACADE. Eles pegam os professores prontos. Pagam mais e levam os professores. Nós somos universidade e os competidores não. São faculdades e são mais baratos, pois os professores da ACADE ganham durante 12 meses e nas Privadas não. Nós temos todo o custo de manter os professores. Encargos sociais e demais exigências legais que estão sendo vigiadas por todos os órgãos de controle público.

Por outro lado, os dirigentes têm uma visão preponderante de que o processo de expansão das Particulares tornou possível a inclusão de camadas da população que antes se encontravam completamente excluídas pela oferta de um serviço, cujo preço não podiam pagar. “O Setor Privado que pratica preços baixos, permite que as classes C e D realizem sua pretensão real de ir para o terceiro grau”.

Há uma posição de que a demanda continua crescendo, só que o perfil sofreu uma mudança com a “diminuição de alunos egressos do ensino médio em condições financeiras de acessar uma universidade”. Nesse aspecto, as percepções levam para questionamentos sobre a validade da oferta de um serviço de educação sem qualidade com um dirigente afirmando de forma enfática que “Isso não leva a nada, pois educação sem qualidade também exclui”. E complementa “Não conheço lugar que se desenvolva sem educação com qualidade. Educação com qualidade, com pesquisa e inovação tecnológica, pois só assim podemos ajudar no desenvolvimento regional”.

No caso do ensino superior, há pelos dirigentes do segmento comunitário uma afirmativa de que para que se tenha um serviço de qualidade ele precisa estar vinculado às atividades de pesquisa e extensão, que têm um custo a ser pago “por se transformarem em universidades e centros universitários as Instituições Comunitárias têm custo administrativo mais elevado que as Privadas. Pequenas instituições da ACADE já nascem com uma estrutura pesada, tudo em nome da qualidade”.

Pode-se perceber pelos depoimentos que os dirigentes do Setor Comunitário estão muito preocupados com a concorrência. Fazem críticas às políticas agressivas de preço praticadas pelas Privadas, “Há um processo de mercantilização do ensino pelas IES Privadas”, mas, reconhecem que seus modelos organizacionais são onerosos. “A ACAFE tem administração pública sustentada com uma atividade privada”. A explicação estaria no atendimento aos requisitos para o seu processo de transformação em universidades e centros universitários, pois conforme depoimento. “Nós professores (da ACAFE) temos uma cultura de universidade pública que vem da origem. O modelo veio da origem do sistema que foi trazido por professores da federal e que transmitiram isso aos atuais professores”.

Nesse contexto, a afirmativa de um dirigente mostra a gravidade do assunto quando afirma que “hoje, algumas instituições do Setor Comunitário caminham para a insolvência”. Mas, diante desse quadro, pergunta-se: qual seria a alternativa para a sobrevivência do Setor Privado Comunitário? Uma das saídas apontada pelos dirigentes demonstra o forte vínculo que o setor tem ou espera ter com as Políticas Governamentais. “É preciso uma mudança de procedimentos. Enquanto não tiver uma política de Estado para a educação brasileira não teremos solução”. A maneira de operacionalizar essa política foi explicitada. “O governo tem que subsidiar e dar vagas onde interessa para a sociedade. Investir nos cursos de tecnologia para gerar novos conhecimentos e também nas licenciaturas para ter professores de qualidade. Continuamos investindo na saúde pública e nas áreas que fortalecem a cidadania e a cultura”.

Nesse quadro, o Setor Privado Comunitário estaria atendido e estariam sendo otimizados e reconhecidos os investimentos que o segmento vem fazendo historicamente no atendimento às demandas regionais “as instituições associadas à ACAFE para atender à sua vocação, que era o desenvolvimento regional, criaram cursos em todas as áreas do conhecimento, atendendo demandas sociais e elevando o custo geral da instituição”. Outra saída, presente em depoimentos, foi a possibilidade de as Instituições Comunitárias operarem em forma de sistema cooperativo, fazendo

uso de um processo de escala que traria mais racionalidade e competitividade ao setor. “O mercado vai selecionar e o que vai acontecer é a consolidação do setor com menos e maiores Instituições. A ACAFE tem que trabalhar em sistema com intuito de criar uma grande universidade”. Na visão desse dirigente, esse processo deve apostar em fusões parciais de Instituições Comunitárias, “acho que o caminho é fazermos consórcios regionais com Instituições que, por estarem em um mesmo espaço, podem construir mais rapidamente propostas de atuação, em comum. O trabalho de oferta de Pós-Graduação stricto sensu pode ser um primeiro caminho”.

Os dirigentes do setor, apesar dos problemas que enfrentam, consideram que o modelo das Comunitárias de Santa Catarina é o modelo ideal para o país, pois tem uma dimensão social da educação e fazem o seu financiamento por meio de mensalidades tornando-o auto-sustentável. Em um depoimento foi dito que “Não acredito que o governo federal vá sustentar o modelo gratuito. Nas Privadas com o preço e qualidade que têm não vão se transformar em universidade”. Esse raciocínio se complementa com a opinião de outro dirigente que afirma: “A alternativa de mudança, sem que se tenha necessidade de mais investimentos, é a forma comunitária onde quem pode pagar paga e quem não pode seja subsidiado e tenha um compromisso de, depois de formado, dar retorno à comunidade”.

Fica faltando para completar esse modelo, restaurar as barreiras de entrada que protegeriam o mercado de investidas de novos entrantes. Uma das possibilidades indicadas é a realização de um criterioso processo de avaliação de todas as Instituições e modalidades de ensino. “O ensino superior tem que ser avaliado constantemente e que essas avaliações sejam parâmetros para a permanência de instituições no setor.”

Dentro de uma visão mais gerencial de criação de alternativas para o setor, um dirigente colocou que “para competir, as instituições comunitária têm que ter mais foco, estrutura e gestão mais empresarial e compromissos com resultados. Ter foco em determinadas áreas”. A proposta é complementada nos seguintes termos:

ter um portfólio com boa gestão de cursos e serviços e ampliar a receita de serviços. Isso significa que os cursos devem ter um ciclo de duração adequado à demanda do mercado e os que não conseguem resultados têm que ser desativados, não pode haver curso perene, mas poucas instituições do setor conseguem fazer isso. As Privadas fazem.

4.3 A PERCEÇÃO DOS DIRIGENTES DO SETOR PRIVADO PARTICULAR

O setor de ensino Privado Particular em Santa Catarina é de formação recente. Com exceção da primeira instituição privada de ensino superior do Estado, que foi criada em 1973, as demais surgiram a partir de 1998 e, com mais intensidade a partir do ano 2000.

Essas Instituições surgiram por iniciativa de empreendedores locais que já tinham experiência no setor “Muitas já tinham experiência em educação através de colégios. Essa experiência em gestão foi levada para a educação superior”. Outra fonte de criação dessas entidades foram a de profissionais que trabalharam nos setores da Educação Pública e Comunitária e que trouxeram suas experiências para o segmento particular, fazendo as correções que percebiam necessárias para o sucesso de seus empreendimentos.

Novos entrantes que vinham do sistema público, mas com visão empresarial e conhecimento dos problemas vieram para o Setor Privado retirando as falhas que percebiam no Setor Público. Eles geraram entidades de sucesso que começaram em 2000 e estão ameaçando as mais antigas.

A opinião dos dirigentes Particulares ratifica as observações dos demais setores no que tange ao elemento motor que propiciou a sua expansão “A partir de 2001, o governo abriu para mobilizar o ingresso das entidades Privadas. Predominava, antes, o público e comunitário”. Esse fato trouxe uma nova dinâmica para o setor de ensino superior que “trabalhava até então em um ambiente de negócio que era comprador”. “Havia uma gestão com uma visão publica. Não havia preocupação com

captação de alunos. Havia mais vagas do que alunos”. Operar nesse quadro fazia com que as Instituições não tivessem que se preocupar com estratégias competitivas de negócio. “No modelo ACAFE era o aluno que procurava a Instituição. Quando a oferta de vagas começou a ficar maior, a população começou a escolher onde ia estudar porque foram criadas novas alternativas”.

O segmento Particular entrou no mercado de forma agressiva e rapidamente ocupou uma fatia expressiva do setor. A explicação disso, na visão dos dirigentes das Particulares, está em grande parte no Modelo de Gestão praticado por eles, o que ratifica a visão exposta pelos dirigentes do sistema comunitário. “A entrada da privada gerou um choque de gestão. Não havia preocupação com captação de alunos. Havia mais vagas do que alunos. A privada trouxe uma gestão diferenciada. Trouxe um serviço diferenciado”.

O Modelo de Gestão torna o segmento mais competitivo e o resultado de sua prática se faz na oferta de serviços educacionais que são ofertados à população. “O valor do curso tem que ser baseado em uma mensalidade que a população possa pagar”. Só a percepção pelo mercado de uma relação vantajosa preço/conteúdo garante uma presença competitiva duradoura. Nesse aspecto aparecem, com clareza, as diferenças de visão entre os dirigentes comunitários, já expostas anteriormente, e os dirigentes Particulares:

O gestor da educação privada começou a mostrar aos alunos potenciais que tinha um ensino de qualidade, que poderia colocá-lo no mercado de trabalho e ele começou a optar pelo sistema AMPESC, como mostram os números do mercado. O grande diferencial do segmento Privado Particular é uma gestão da educação que se distanciou do formato da gestão pública, que nunca se preocupou em buscar o aluno. A privada tem que oferecer uma educação de qualidade.

A dinâmica da concorrência não se faz exclusivamente entre Setor Particular e os demais setores do ensino superior, ela acontece e se expressa no âmbito do próprio Setor Particular pelas estratégias diferenciadas que suas Instituições

desenvolvem. Mas, o que pesquisa revela é que esse movimento tende a se acirrar, pois uma nova fase está chegando para o Setor Privado Particular catarinense e como um dirigente fez questão de frisar “Se a ACAFE não fizer um choque de gestão e suas Instituições não perceberem a formação desse novo cenário, vão sofrer seriamente as conseqüências”.

Outro dirigente de uma instituição privada é mais contundente em suas previsões:

Se as Instituições do Setor Comunitário não enxergarem o obvio, elas serão varridas de Santa Catarina. O que acontece é que deveriam estar se fundindo e estão se separando, como aconteceu no Oeste. Ou vão tomar rumo diferente e criar um sistema de gestão mais eficiente ou não vão conseguir competir. Não serão as Privadas que vão gerar isso; são eles próprios que têm um custo operacional muito alto.

Essa nova fase será marcada por três movimentos de grande intensidade e repercussão sobre a estrutura competitiva do setor. O primeiro movimento diz respeito à chegada de Novos Entrantes compostos por instituições nacionais e internacionais de grande escala. Conforme declaração de um dos pesquisados

Além das Instituições Particulares locais, vai chegar o momento em que as grandes universidades vão vir para o mercado catarinense. Em Santa Catarina, com novos entrantes comprando faculdades serão fortalecidas as Privadas que têm agilidade e poder de fogo, dando respostas mais rápidas.

O declarante deixa claro qual é sua visão sobre as estratégias dessas instituições e seu impacto no mercado local.

A estratégia será atuar em nichos de mercado, para cima e para baixo, integrando população de baixa renda. Haverá comoditização da Educação com preço acessível e qualidade possível pelo trabalho em escala. Haverá ganho em quantidade, ganho propiciado pelo trabalho em escala.

O segundo movimento trará outra expressiva ameaça para os participantes do mercado, que hoje já lidam com ela, mas que verão sua força multiplicada pelo poder dos Novos Entrantes. Trata-se do ensino a distância “Outra ameaça, com novos entrantes será o ensino a distância que vai ameaçar todos os segmentos, pois é uma tendência muito forte no varejo e na educação corporativa”.

O terceiro movimento nessa nova fase será a obtenção pelas Faculdades Particulares do status de Centros Universitários, “que lhes darão autonomia para criação de cursos, libertando-os das amarras e das últimas barreiras de entrada que ainda limitam seu acesso pleno à concorrência pelo mercado”.

Conforme depoimento de um dirigente do Setor Particular:

O setor tem um conjunto de Instituições, no momento, que estão passando para Centros Universitários. Elas terão autonomia e com isso será acirrado o crescimento e a concorrência. Elas vão poder responder muito mais rapidamente ao mercado, com prontidão e agilidade.

Ratificando sua declaração, um dirigente dessas instituições que estão na iminência de se transformarem em Centro Universitário, explicitou qual será sua estratégia a partir desse momento: “a partir da aprovação da nossa qualificação como Centro Universitário vamos pôr em prática um plano de expansão que prevê a criação de 20 campi em toda a região, de Lages até Porto Alegre. Uma estratégia de ocupação e demarcação de mercado”.

Sobre a disputa futura desse mercado, o mesmo dirigente afirma que as IES do Setor Particular “precisam ser ágeis na substituição de seus cursos para atender a demanda, não podem trabalhar com uma visão de cursos eternos. Algumas serão incorporadas fazendo parte de um grupo maior e assim melhorando a qualidade dos cursos de competir no mercado”.

4.3 RESULTADOS DAS PESQUISAS DE PERCEPÇÃO DE FATORES DE COMPETITIVIDADE

Nesta etapa apresentam-se os resultados da pesquisa desenvolvida. Para obtê-los foi realizada uma comparação entre os fatores determinantes das mudanças na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior de Santa Catarina, identificados a partir das percepções de seus dirigentes e os fatores de competitividade propostos nos modelos de Competitividade de Porter, da CEPAL e do Instituto de Desenvolvimento Alemão – IAD. A partir disso, foi feita uma classificação dos fatores, de modo a permitir a inter-relação com os fatores dos modelos teóricos de competitividade, conforme Quadro 1.

Quadro 1. Fatores de Competitividade no Ensino Superior de Santa Catarina

Nº	Fator	Setor Público	Setor Privado Comunitário	Setor Privado Particular
1	Políticas Públicas	Capacidade de atendimento inferior à demanda do mercado – Barreiras de Entrada Altas.	Capacidade de atendimento inferior à demanda do mercado – Barreiras de Entrada Altas.	Capacidade de atendimento inferior à demanda do mercado – Barreiras de Entrada Altas.
2	Novos Entrantes	Flexibilidade nas Políticas Governamentais eliminando barreiras de entrada no Setor.	Flexibilidade nas Políticas Governamentais eliminando barreiras de entrada no Setor.	Flexibilidade nas Políticas Governamentais eliminando barreiras de entrada no Setor.
3	Missão Organizacional	Atuação consolidada como universidade e compromisso com desenvolvimento científico e tecnológico nacional.	Atuação consolidada com forte inserção regional e com políticas econômicas e sociais locais.	Setor de formação recente, em processo de estruturação e compromisso com resultados empresariais.
4	Modelo de Financiamento	Modelo de financiamento baseado em orçamento público restrito. Competitividade dada pela gratuidade, pela qualidade do corpo docente e pelos investimentos elevados em pesquisa e inovação.	Modelo de financiamento baseado em mensalidades, serviços e apoio governamental. Serviços e preços pouco competitivos, com altos custos institucionais, cursos de alta e baixa demanda e com investimentos elevados em extensão. Desenvolvendo pesquisas, em áreas específicas.	Modelo de financiamento baseado em mensalidades. Serviços e preços competitivos, com baixos custos institucionais e cursos de alta demanda. Foco restrito à área de ensino.
5	Modelo de Gestão	Modelos de Gestão do Setor Público com baixa flexibilidade.	Modelos de Gestão sem foco em resultados.	Modelos de Gestão baseado em resultados.

FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE NO ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA, A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SEUS PRINCIPAIS DIRIGENTES

Paulo Cesar Leite Esteves - Solange Maria da Silva

141

6	Postura diante do Mercado	Postura Reativa em relação às demandas do mercado. Pouca importância ao processo de concorrência instalado no Setor.	Postura Reativa em relação às demandas do mercado. Muita importância ao processo de concorrência, com baixa capacidade de reação.	Postura Proativa em relação às demandas do mercado. Muita importância ao processo de concorrência inter-Setorial e intra-Setorial.
7	Política de Expansão	Retorno de uma política de expansão com interiorização.	Falta de Políticas Governamentais orientadas à sustentação do Setor.	Políticas agressivas de expansão do Setor.
8	Ensino a Distância	Ensino à distância como estratégia de expansão e interiorização.	Ensino à distância como estratégia de expansão e de diferenciação.	Ensino à distância como estratégia de expansão e de diferenciação.

Fonte: elaborado pelos Autores.

Analisando o primeiro Fator, que trata da capacidade de atendimento do Setor de Ensino Superior às demandas do mercado, constata-se que ele está presente de forma similar em todos os Setores pesquisados por ser resultante de Políticas Públicas setoriais.

Em comparação aos modelos teóricos, este fator está presente apenas no modelo de Competitividade de Porter no que os autores denominam de Rivalidade entre os Concorrentes, com fortes Barreiras de Entrada no Setor.

O Fator 2 diz respeito à flexibilização das Políticas Governamentais, diminuindo as Barreiras de Entrada favorecendo a participação de um conjunto de Novos Entrantes no Setor. Os dirigentes dos três Setores apontaram a ocorrência de um movimento de flexibilidade nas políticas governamentais, que para o Setor Público e Comunitário representavam um elemento positivo, pois se constituíam em barreiras de entrada no Setor, protegendo seus mercados. No caso do Setor Privado Particular também houve referência às Políticas Governamentais, só que de maneira negativa, pois para os seus dirigentes elas eram e ainda continuam sendo elementos inibidores do seu crescimento e da existência de um mercado livre. Com base na força da Ameaça de Novos Entrantes, possibilitada pela diminuição de barreiras de entrada pelas mudanças nas políticas governamentais do MEC, elevou-se a competitividade pela presença de novas Instituições, fundamentalmente, de caráter Privado Particular.

O Fator 3 remete à Missão das Instituições, ou seja, à razão de sua existência, o que determina seus grandes objetivos organizacionais. Fica claro nesse



fator a diferença de Missão entre os segmentos, determinando o escopo de suas ações e, conseqüentemente, as estratégias a serem desenvolvidas para cumprimento de seus objetivos finalísticos.

O Setor Público adota uma estratégia de diferenciação (PORTER, 1993) baseada na qualidade e gratuidade dos seus serviços e nos investimentos elevados em pesquisa e inovação, que são possíveis pela existência de recursos humanos altamente qualificados. As Instituições do Setor Privado Comunitário não apresentam homogeneidade em suas estratégias: trabalham com serviços e preços pouco competitivos, com altos custos institucionais e com cursos de alta e baixa demanda. Realizam investimentos na atividade de extensão e desenvolvem pesquisas em áreas específicas, visando à sustentação da qualificação das suas Instituições como Universidades e o seu posicionamento estratégico no mercado. As Privadas Particulares buscam a competitividade a partir de estratégias mais homogêneas, com foco restrito à área de ensino, em cursos de alta demanda. Operam com baixos custos institucionais, com serviços e preços adequados aos seus mercados de atuação.

Todos os três modelos teóricos apresentados nessa pesquisa discutem o fator relativo à Missão. O Modelo de Competitividade do Porter (1991) apresenta quatro opções estratégicas básicas que as empresas podem adotar para um posicionamento competitivo, sendo possível identificar nos Setores de ensino duas dessas estratégias: diferenciação e liderança de custos.

O Modelo da CEPAL, que tem nos Investimentos em Recursos Humanos um dos três pilares de sua estrutura, é desdobrado na Modernização do Sistema Educacional com inovação e Pesquisa e nos Recursos Humanos Capacitados. No Modelo do IAD, esse fator é tratado no Nível Meso, sendo traduzidos na formação de Política de Tecnologia com fomento às instituições de pesquisas, parques, incubadoras e na formação de Políticas Educacionais.

O Fator 4 trata dos Modelos de Negócio de cada um dos Setores. No Setor Público o Modelo de Financiamento está baseado em orçamento público, que é considerado pelos seus dirigentes como um fator de restrição em termos de expansão,

mas que lhe garante uma vantagem competitiva ao propiciar a oferta gratuita de seus serviços educacionais à população. No Setor Comunitário, o Modelo de Financiamento está baseado em mensalidades, em serviços de extensão e no apoio governamental. O que os dirigentes do Setor reivindicam e propõem é um melhor equilíbrio nessas fontes, principalmente, no que se refere ao apoio governamental. Eles consideram que desenvolvem um conjunto de ações de caráter social, substituindo o Estado no atendimento à sociedade em suas regiões e não obtém o retorno financeiro necessário para o desenvolvimento desses trabalhos. O Modelo de Financiamento do Setor Privado Particular está baseado, exclusivamente, em mensalidades oriundas das atividades de ensino. No que se refere ao fator Modelo de Financiamento das instituições de ensino nenhum dos Modelos Teóricos trata especificamente desse fator.

O Fator 5 identificado na pesquisa diz respeito ao Modelo de Gestão adotado pelas Instituições que estruturam os Setores pesquisados, e os afetam de forma bem distinta. O Setor Público obedece a um modelo burocrático, com muitos níveis hierárquicos e com um longo ciclo de decisão. É um modelo dado às Instituições por determinação do Ministério da Educação. Esse mesmo modelo vem servindo de base para as Instituições Privadas Comunitárias. É uma herança que, no período de grande demanda não foi questionado, até porque, o reconhecimento como Universidade sempre foi um dos grandes objetivos das Instituições desse sistema. Entretanto, com a mudança no quadro de competitividade do Setor, o Modelo de Gestão passa a ter uma importância fundamental, pois pode determinar o ciclo de decisão estratégico das instituições. Esse fator 5 está presente no Modelo da CEPAL, como elemento que colabora na formação do fator Geração de Empregos Produtivos, valorizando, nesse caso, Modelos organizacionais inovadores, com cooperação empresarial.

O Fator 6 trata da Postura diante do Mercado das Instituições que compõem os Setores pesquisados, traduzida em uma Postura Reativa ou Proativa. O Setor Público tem por suas condições de operação – gratuidade, modelo de gestão,

baixa preocupação com a concorrência – uma Postura Reativa. Esse mesmo padrão foi utilizado pelo Setor Comunitário no período 1995 a 2001. As severas mudanças ocorridas no padrão de concorrência do Ensino Superior catarinense vêm determinando a necessidade de mudanças nessa postura, pois diferente das instituições Públicas, as Privadas Comunitárias dependem das mensalidades do aluno e precisam ter resultados para poder sustentar sua operação. As Instituições Privadas já nascem com uma visão de mercado, sendo ativas na busca de clientes e de um posicionamento competitivo para cumprir seus objetivos organizacionais. O Modelo de Competitividade do Porter aborda esse Fator quanto trata da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes.

O Fator 7 refere-se às diferentes ações relacionadas às Políticas de Expansão praticadas por cada um dos Setores pesquisados. O Setor Público experimentou uma perda expressiva de mercado. Só a partir de 2004, começou a ter políticas e ações orientadas à sua expansão. Pelas percepções de seus dirigentes e pela pesquisa realizada, é possível identificar que está em curso um novo ciclo de expansão por meio de um movimento de interiorização das atividades do Setor Público de Ensino Superior de Santa Catarina. O Setor Privado Comunitário, depois de um forte movimento de expansão entre 1997 e 2001, quando chegou a ter 74,2% das matrículas do ensino de graduação presencial de Santa Catarina, vem diminuindo sua participação no mercado, como resultante de um índice menor de crescimento, embora, nominalmente, ainda apresente expansão (INEP/MEC, 2006). Pela percepção de seus dirigentes, o Setor trabalha para manter a participação no mercado, com poucas Instituições prevendo crescimento no ensino de graduação presencial. Por último, tem-se o Setor Privado Particular, que no período analisado, ganhou expressiva participação no mercado, praticando uma política agressiva de expansão. Segundo a percepção dos seus dirigentes, ele se prepara para um novo movimento de expansão a ser propiciado pela qualificação de suas Instituições como Centros Universitários, dando-lhes autonomia para a criação de cursos.

O Fator 8 está relacionado ao desenvolvimento do Ensino à Distância como elemento competitivo das Instituições, conforme mencionado por muitos dirigentes. Entretanto, poucas Instituições estão credenciadas no MEC para sua oferta. No Setor Público, duas instituições estão credenciadas e em operação e atendem ao movimento de expansão e interiorização dos seus serviços. Nas Comunitárias e Privadas, poucas Instituições têm uma estrutura voltada para sua oferta. Nestas, o Ensino a Distância atua como elemento de expansão e de competitividade. Com base no Modelo de Competitividade do Porter pode-se afirmar que o fator Ensino a Distância está associado a um Produto Substituto para os cursos presenciais de Ensino Superior.

O Resultado das Análises mostra que a pesquisa com os dirigentes dos três Setores permitiu desenvolver uma classificação que resultou em oito fatores de competitividade. A compatibilidade desses fatores com os dos Modelos Teóricos de Competitividade demonstra que não há um Modelo único capaz de explicar a realidade pesquisada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para apresentar as conclusões da pesquisa deve-se reportar aos seus objetivos, geral e específicos.

O objetivo geral proposto foi o de identificar os fatores determinantes de mudanças na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior de Santa Catarina a partir da percepção de seus principais dirigentes e de uma análise retrospectiva do Setor, com base em teorias de competitividade.

O cumprimento do primeiro objetivo específico foi alcançado com o desenvolvimento de uma análise retrospectiva sobre a formação do Ensino Superior no Brasil e, especialmente, em Santa Catarina. Foram estabelecidos três períodos

temporais em função de marcos legais e de ciclos de desenvolvimento do Setor no país e em Santa Catarina.

Pode-se perceber pela análise retrospectiva realizada, que o cenário nacional se rebate de maneira muito similar em Santa Catarina, em termos dos seus principais indicadores. O Estado apresenta uma posição de liderança quando considerado o nível de cobertura do Ensino Superior em termos de sua população alvo de 18 a 24 anos. Santa Catarina apresenta o segundo melhor índice de alunos matriculados na educação superior no país, com acesso de 18% da população alvo a esse nível de ensino.

A análise demonstra que a evolução do Ensino Superior não se deu de forma linear, em termos do número de matrículas, ocorrendo ciclos de expansão e retração que vêm retardando o atingimento de um percentual significativo de alunos nesse nível de ensino no país. Por essa razão a meta do Programa Nacional de Educação do Ministério da Educação de atingir 30% da população alvo, com o Ensino Superior, não tem a menor possibilidade de ser alcançada, pois, considerando o nível médio nacional de cobertura, atingimos cerca de 13% da população e o país teria que dobrar esse percentual em apenas 05 anos. Quando se considera que o Setor vem crescendo a uma taxa de 7% ao ano, o alcance da meta, torna-se remoto.

O segundo objetivo específico foi atingido por meio de uma pesquisa baseada em entrevistas que permitiu identificar os fatores determinantes das mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior do Estado, na percepção dos dirigentes do Ensino Superior do Sistema de Universidades Públicas, Privadas Comunitárias e Privadas Particulares.

Após entrevistas e questionários aplicados aos Dirigentes desses Setores de Ensino em Santa Catarina, os depoimentos foram analisados e tratados, transformando-se em um rico material para a realização da pesquisa.

Os autores conseguiram identificar 08 Fatores determinantes das mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor, a saber: Políticas Públicas;

Novos Entrantes; Missão Organizacional; Modelo de Financiamento; Modelo de Gestão; Postura diante do Mercado; Política de Expansão e Ensino à Distância.

Esses Fatores, comuns aos 03 Setores analisados, impactaram de forma distinta e muitas vezes, em sentido diametralmente oposto, cada dos Setores pesquisados no Estado de Santa Catarina.

O Setor Público ancora sua competitividade pelo ensino gratuito e pela alta titulação dos seus docentes e de suas pesquisas que estão direcionadas para as questões de âmbito nacional e internacional. Seus Dirigentes assistem ao acirramento da concorrência no Setor sem demonstrar grande preocupação com a dinâmica da competitividade que vem se instalando no segmento. Acreditam que, depois de um longo período estagnado, em termos de oferta de vagas, o Setor Público de Ensino Superior, voltará a crescer como resultado de um conjunto de políticas e programas governamentais direcionados para a expansão das Universidades Públicas, federal e estadual. Esse movimento já está em curso e deverá reverter a curva descendente de participação no mercado dessas Instituições, contribuindo para aumentar a competitividade no Setor de Ensino Superior em Santa Catarina.

O Setor Privado Comunitário, embora ainda cresça nominalmente, vem perdendo importante parcela do mercado de Ensino Superior Catarinense para o Setor Privado Particular.

Na percepção dos seus Dirigentes, ele representa o modelo ideal de oferta de Ensino Superior no país, pois tem uma Missão vinculada com os desafios e demandas das suas regiões e localidades, suprimindo lacunas deixadas pelo Setor Público no atendimento às necessidades sociais e econômicas da sociedade catarinense. Para isso, o Setor, reunido na ACAFE, vem fazendo investimentos em cursos e estruturas laboratoriais que não apresentam rendimento expressivo, ou mesmo dão prejuízo, para atender à sua vocação regional. Os Dirigentes do Setor consideram que as Políticas Públicas não reconhecem e atendam às necessidades das Instituições Comunitárias, que têm uma alta dependência das mensalidades para manter uma estrutura cada vez mais cara para ser operada.

Pode-se afirmar que, dentre os 03 Setores, de uma forma geral, o Setor Privado Comunitário é o que, neste momento, tem uma situação mais desconfortável em termos de posicionamento competitivo no mercado. O fator resulta não só de sua Missão Organizacional e do seu Modelo de Financiamento, altamente dependente de mensalidades, como também de seu Modelo de Gestão que trabalha com estruturas organizacionais burocráticas, herdadas e construídas no modelo as Instituições Públicas, mas sem contar com recursos governamentais expressivos que possam garantir sua sobrevivência.

Nesse quadro, algumas Instituições do Setor, que já apresentam indicadores desconfortáveis de desempenho, vêm buscando a estatização de suas estruturas, sem que tenha havido, até o momento, qualquer solução prática nesse sentido.

O Setor Privado Comunitário tem amplas estruturas e marcas fortes regionalmente. Conta com um quadro de professores que vem apresentando um crescimento sistemático em sua titulação docente. Essas características do Setor trazem oportunidades de desenvolvimento de serviços e de projetos de pesquisas científicas e tecnológicas que podem colaborar na sustentabilidade de suas Instituições. Essa cultura precisa ser desenvolvida nas Instituições, que têm tradição na área de extensão. A área de pesquisa e inovação tem baixa representatividade no quadro de políticas e estratégias do Setor Comunitário. Por isso, a infra-estrutura laboratorial e a titulação docente vêm se apresentando mais como ameaça, por elevar custos, do que como oportunidade, como elemento de geração de receita e afirmação de suas marcas.

O país apresenta hoje um quadro de oferta crescente de recursos e oportunidades para desenvolvimento de projetos de tecnologia e inovação que pode ser uma estratégia factível de sustentabilidade para o Setor Comunitário.

O Setor Privado Particular de Ensino Superior atuando em Santa Catarina tem formação recente, estruturando-se nos últimos 10 anos. Nesse tempo, já ocupou quase 20% do mercado e prepara-se, pela percepção dos seus Dirigentes, para cumprir

um novo ciclo de expansão. Ele será possível com a qualificação de suas Instituições como Centros Universitários, que lhes dará autonomia para a criação de cursos, propiciando uma aceleração no cumprimento de suas estratégias de expansão.

Seus Dirigentes, em sua grande maioria, têm passagem profissional, em cargos de direção, por entidades Comunitárias ou Públicas, que lhes conferiu experiência e conhecimentos sobre os problemas que estes Setores apresentam nos modelos de gestão.

Com suas experiências gerenciais vêm procurando criar modelos de gestão mais eficazes, voltados para resultados.

O Setor Privado Particular sofre críticas severas dos Dirigentes Públicos e Comunitários sobre suas políticas de negócios, que em suas percepções não têm compromisso com qualidade e com as questões das sociedades onde atuam.

Por outro lado, os Dirigentes do Setor Privado, opinam que têm preocupação com a qualidade dos serviços que oferecem e que ela está de acordo com o valor que o aluno se dispõe e pode pagar para ter um serviço de educação superior.

Os Dirigentes do Setor Particular se mostram extremamente, preocupados com o processo de concorrência, que tem um conjunto de atores atuais, que começam a experimentar uma primeira onda de fusões e aquisições. Esse movimento, segundo suas percepções, deve se intensificar com a vinda de novos players, nacionais e internacionais, que vão dar nova dinâmica ao processo concorrencial, levando à criação de estruturas maiores e mais competitivas, trabalhando com nível de qualidade, propiciado pelo ganho de escala.

Citam também, como Fator de competitividade, a oferta disseminada do Ensino a Distância, que criará, segundo suas percepções, uma nova arena de competição entre os grandes participantes do setor.

Os Dirigentes olham para esse quadro de competitividade crescente como elemento de oportunidade, pois como detém o controle de suas organizações, e embora, tenham planos próprios de expansão, não descartam e até explicitam que, as estratégias futuras podem passar pela venda ou fusão de suas Instituições.

Difícilmente, os Dirigentes do Setor Comunitário, podem considerar essa decisão como alternativa estratégica, em função da natureza jurídica das Instituições que comandam.

Suas opções passam por formação de redes e de um Sistema Integrado de Gestão que propicie ganhos de escala e diminuição de custos de operação e diversificação de receitas por serviços e pesquisas inovadoras.

O terceiro objetivo específico, apresentado na pesquisa, foi alcançado pela análise da compatibilidade entre os fatores percebidos pelos Dirigentes dos 03 Setores pesquisados, com os fatores propostos em modelos teóricos de Competitividade.

Pelo Quadro 2 pode-se identificar que nenhum dos Modelos Teóricos é capaz de explicar, integralmente, os fatores percebidos pelos Dirigentes como determinantes das mudanças do quadro de competitividade no Setor.

O Modelo de Competitividade de Porter é que apresenta um conjunto de Fatores que mais explica o quadro de competitividade do Setor de Ensino Superior em Santa Catarina, sem, entretanto, conseguir explicá-lo em sua totalidade.

O Quadro 2 apresenta os 08 Fatores identificados pela pesquisa na percepção dos dirigentes e os Modelos Teóricos de Competitividade que podem ser associados a eles.

Quadro 2. Fatores de Competitividade e Modelos Teóricos Associados no Ensino Superior de Santa Catarina

Nº	Fatores Identificados	Modelos Teóricos
1	Políticas Públicas	Modelo de Competitividade de Porter Modelo CEPAL Modelo IAD
2	Novos Entrantes	Modelo de Competitividade de Porter
3	Missão Organizacional	Modelo de Competitividade de Porter Modelo CEPAL Modelo IAD
4	Modelo de Financiamento	Nenhum Modelo teórico é correspondente Modelo da CEPAL Modelo IAD
5	Modelo de Gestão	Modelo de Competitividade de Porter Modelo da CEPAL Modelo IAD
6	Postura diante do Mercado	Modelo de Competitividade de Porter
7	Política de Expansão	Modelo de Competitividade de Porter

8	Ensino a Distância	Modelo de Competitividade de Porter
---	--------------------	-------------------------------------

Fonte: elaborado pelos Autores.

O quarto objetivo da pesquisa foi atendido com a apresentação das tendências do Ensino Superior percebidas pelos dirigentes do Setor, fornecendo um quadro referencial para o estudo e formulação de estratégias pelas IES de Santa Catarina.

Os conhecimentos desenvolvidos serviram para mostrar as necessidades, oportunidades e desafios que estão presentes na área de gestão do Ensino Superior como insumo para um vasto campo de pesquisas.

Pôde-se perceber o papel fundamental que exercem as lideranças e as estratégias diversificadas que vêm sendo adotadas pelas Instituições integrantes dos sistemas pesquisados na busca de um posicionamento competitivo e que necessitam de pesquisas específicas que apontem e documentem os elementos que estruturam e diferenciam esse processo de tomada de decisões.

DETERMINANTS OF COMPETITIVENESS IN SANTA CATARINA'S HIGHER EDUCATION SECTOR, FROM THE PERCEPTION OF ITS MAIN CEOs

ABSTRACT

This study was developed to identify and analyze the determinants of changes in the competitive structure of the Department of Higher Education of Santa Catarina, from the perception of the main leaders of institutions of higher education in Santa Catarina and the leaders of the two entities Private institutions that bring together the Community, or ACAF Private and Private Institutions, ie the AMPESC who participate in the creation and structuring of the Department of Higher Education in the State. Developed from an interpretive qualitative approach through literature searches and

interviews with leaders of the Public Sector, Private Sector Private Sector Community and private, the research identified and ranked a set of eight Determinants of changes in the structure competitive sector. On the other hand, the comparative analysis of these factors with the theoretical models of competitiveness shows that there is no single model can explain fully, the factors perceived by leaders as determinants of changes in the competitive framework in the sector.

Keywords: higher Education Sector. Competitiveness. Determinants factors.

REFERÊNCIAS

BARROS, A.J., LEHFELD, N.A. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1986.

FAJNZYLBER, F. **Competitividad internacional: evolución y lecciones**. Santiago: Revista de la CEPAL, n. 36, diciembre 1988, p. 7-24.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2006.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2002.

INEP/MEC. Censo do Ensino Superior 2005. Disponível em <www.inep.gov.br>. Acesso em 02 dez. 2006.

MACEDO, Mariano de Matos. **Condições Sociais e Competitividade**. Revista Economia, nº 24 Universidade Federal do Paraná, 2000.

MINTZBERG, Henry. Crafting Strategy. In: **The State of Strategy**. Harvard Business Review Paperback. Boston : Harvard University, p. 109-118, 1993

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____ **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SANTOS, Luci W. **Fusão da Pesquisa Agrícola–Extensão Rural em Santa Catarina** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

SCHWARTZMAN, Jacques e SCHWARTZMAN, Simon. **O Ensino Superior Privado Como Setor Econômico**. Rio de Janeiro. Trabalho realizado por solicitação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), 2002.

STACEY, Ralph D **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1996.

STAMER, Jörg Meyer. **Competitividade Sistêmica – Competitividade Internacional das Empresas e as Políticas Requeridas**. São Paulo: IAD, 1994.

_____ **Estimular o crescimento e aumentar a competitividade no Brasil: Além da política industrial e da terceirização da culpa**. São Paulo: ILDES – Fundação Friedrich Ebert, 1999.

SUZIGAN, Wilson, FERNANDES, Suzana Cristina. **Competitividade Sistêmica: A Contribuição de Fernando Fajnzylber**. Anais do V Congresso Brasileiro de História Econômica Caxambu (MG), 07 a 10 de setembro de 2003.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1992.