

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR PRIVADO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

**Josiane Purcino**

**FLORIANÓPOLIS  
2006**

**JOSIANE PURCINO**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR PRIVADO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420, na área de pesquisa Economia de Empresas.

Orientador: Prof. Luis Carlos de Carvalho Jr.

FLORIANÓPOLIS  
2006

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

JOSIANE PURCINO

### **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Monografia aprovada com nota \_\_\_\_\_ como requisito parcial para aprovação na disciplina CNM 5420 do Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

---

Prof. Dr. Wagner Leal Arienti

---

Prof. Dr. Louis Roberto Westphal

Florianópolis 02 de Outubro de 2006.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus, pela vida e pelas oportunidades de aprendizado que esta me proporciona em meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço à minha família de entender minha ausência para com eles durante este período e pelo carinho e apoio que sempre me proporcionaram.

À professora Marisa e Arleide por terem colaborado com disponibilidade e incentivo no meu ingresso na universidade.

À todos os professores do curso de Ciências Econômicas pelos ensinamentos durante o curso.

Aos meus colegas de sala de aula, Alessandra, Célio, Marcelo, Pedro, Pilar e Tatiane, que durante todo o curso foram companheiros de longas noites de estudo, pois a maioria trabalhava durante o dia.

Às amigas Andressa, Gisele e Nilcéia que de forma tolerante e extremamente compreensiva me deram muito apoio neste período.

Aos representantes das universidades pesquisadas, pela disponibilidade e atenção que propiciaram à elaboração deste.

Finalmente, gostaria de agradecer em especial ao meu orientador Luiz Carlos de Carvalho Junior, que com paciência e sabedoria contribuiu muito desde o início deste trabalho.

## **RESUMO**

**Esta pesquisa foi realizada no intuito de identificar e analisar as estratégias competitivas de universidades particulares da Grande Florianópolis. No desenvolver da mesma é apresentada uma revisão bibliográfica a respeito da perspectiva de diversos autores sobre a competitividade, além da exposição da metodologia utilizada, e a análise dos resultados obtidos.**

**As universidades que participaram da pesquisa foram: ASSESC, Barddal, Estácio de Sá e CESUSC.**

**Palavras-chave:** Competitividade, Universidades Privadas, Universidades de Florianópolis.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problematização.....	1
1.2	Formulação da Situação-Problema .....	2
1.3	Objetivos.....	3
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i> .....	3
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	3
1.4	Metodologia.....	3
1.4.1	<i>A Natureza do Estudo</i> .....	3
1.4.2	<i>Caracterização do Estudo</i> .....	4
1.4.3	<i>Comunidades Pesquisadas</i> .....	4
1.4.4	<i>Coleta de Dados</i> .....	5
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>6</b>
2.1	O papel do ensino superior nos dias atuais.....	6
2.2	O Ensino Superior no Brasil .....	13
2.2.1	<i>Os modelos universitários</i> .....	13
2.2.2	<i>As diretrizes do ensino superior</i> .....	14
<b>3</b>	<b>COMPETITIVIDADE.....</b>	<b>18</b>
3.1	Os conceitos de competitividade .....	18
3.2	Campos e armas de competição .....	25
3.3	Campos de competição.....	26
3.3.1	<i>Competição em produto e/ou serviço</i> .....	27
3.3.2	<i>Competição em assistência</i> .....	27
3.3.3	<i>Competição em prazo</i> .....	28
3.3.4	<i>Competição em imagem</i> .....	28
3.4	Armas de Competição .....	29
3.5	Armas para Competição em Preço.....	30
3.6	Armas para competição em produtos.....	31
3.7	Armas para a competição em prazo.....	32
3.8	Armas para a competição em assistência técnica.....	33

3.9	Armas para competição em imagem .....	34
3.10	Vantagens competitivas .....	35
3.11	Fatores Determinantes da Competitividade .....	39
3.11.1	<i>Fatores empresariais</i> .....	39
3.11.2	<i>Fatores Estruturais</i> .....	41
3.11.3	<i>Fatores Sistêmicos</i> .....	42
<b>4</b>	<b>AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS ESCOLAS DE ENSINO SUPERIOR DA GRANDE FLORIANÓPOLIS</b> .....	<b>44</b>
4.1	As Universidades pesquisadas.....	44
4.2	Aplicação dos Questionários .....	46
4.3	Análise de Dados .....	46
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>58</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>60</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b> .....	<b>62</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>63</b>

## **6 INTRODUÇÃO**

### **6.1 Problematização**

A educação superior, no Brasil, teve como característica durante muito tempo o sistema de faculdades isoladas de tipo profissional, que formam bacharéis e doutores com o fim de conferir privilégios à elite.

A evolução do sistema educativo prosseguiu lenta e gradativamente. A universidade, tal como a conhecemos hoje, começou atendendo os filhos da elite, em regime de internato. Mais tarde é que se criaram as universidades privadas, buscando atender outro público, um mercado novo e diferente, ou seja, a classe média, composta por pessoas que trabalhavam e necessitavam estudar. Porém, pessoas essas, que não poderiam apenas estudar, mas sim, trabalhar para sobreviver. Desse modo, o internato passou a ser inviável.

Essas universidades foram uma resposta a uma importante mudança no mercado, a mudança no prestígio do diploma universitário e quanto ao que significava “ter um curso superior”. Ou seja, elas passaram a representar o espírito empreendedor.

Com o passar do tempo, foram sendo criadas cada vez mais universidades privadas, tendo início o processo de concorrência. Assim, observando o panorama educacional percebe-se que convivem uma grande quantidade de instituições de todos os portes, umas pequenas, outras médias e até as de grande porte. Todas disputando “clientes”.

## 6.2 Formulação da Situação-Problema

Diante deste contexto, convém falar em concorrência e competitividade, haja vista que no setor privado cada vez mais se acirra a concorrência de mercado, o que faz com que as instituições e empresas em geral passem a investir em estratégias competitivas que lhes favoreçam em detrimento de seus concorrentes. Isto porque, no mundo atual, a prosperidade não é mais herdada, mas sim criada. Assim como o desenvolvimento de um país depende da sua competitividade e esta depende da competitividade das suas empresas e até de suas instituições privadas de ensino.

Numa época de muitas mudanças, a competição acirrada leva as empresas/instituições privadas a criarem meios para se desenvolverem, traçar novos caminhos e oportunidades para atraírem e tornarem fiéis novos clientes/alunos.

Com tantas ofertas, com tantas oportunidades, essas empresas/instituições privadas precisam estar atentas também à concorrência, pois vence quem conseguir deslumbrar e fidelizar seus clientes/alunos. Haja vista que a experiência e a evolução constante tem demonstrado que uma empresa/instituição privada para ser competitiva, precisa ser administrada estrategicamente.

De acordo com Freire (1997, p. 17) “a estratégia de uma empresa assenta pois na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência”.

Craig e Grant (1999, p. 4) destacam que

a estratégia estabelece os parâmetros para a organização em termos da definição do negócio em que ela está e a maneira pela qual ela competirá. É por isso que um dos papéis importantes da estratégia é o de fornecer o direcionamento (...).

Neste contexto, entende-se que só permanecerá no mercado a empresa/instituição privada que se preocupar com as expectativas do cliente/aluno,

aquele que detectar exatamente o que seu cliente/aluno necessita e deseja. Neste sentido, este estudo questiona: Quais as estratégias competitivas utilizadas pelas instituições de ensino superior privado da Grande Florianópolis?

## **6.3 Objetivos**

### *6.3.1 Objetivo Geral*

- Identificar as estratégias competitivas utilizadas pelas instituições de ensino superior privado da Grande Florianópolis.

### *6.3.2 Objetivos Específicos*

- Rever a literatura existente sobre estratégia competitiva;
- Descrever a evolução do ensino superior no Brasil e nos dias atuais;
- Analisar o comportamento das instituições de ensino superior privado da Grande Florianópolis, quanto às estratégias competitivas adotadas.

## **6.4 METODOLOGIA**

### *6.4.1 A Natureza do Estudo*

Este estudo possui a natureza de pesquisa qualitativa, no sentido de que utiliza da aplicação de questionários para a coleta de dados, no intuito de se compreender a qualidade dos meios competitivos das comunidades pesquisadas.

A pesquisa qualitativa, na forma de entrevistas individuais, permite-nos explorar questões complexas com mais aprofundamento, no sentido de que os entrevistados podem refletir melhor sobre as questões antes de respondê-las.

A coleta de dados será efetuada através de aplicação de questionário, com perguntas fechadas, semi-abertas e abertas. A escolha do questionário se justifica porque assim

(...) os informantes poderão se sentir mais seguros com os mesmos em função de seu caráter anônimo e, com isso, se sentirem mais à vontade para expressar pontos de vista que temam colocá-los em situação problemática ou que julguem não ter aprovação (KIDDER, 1987, p. 17).

#### *6.4.2 Caracterização do Estudo*

No que é referente aos objetivos a presente pesquisa tem como base o Método Descritivo, no sentido de que por meio da especificação dos objetivos, as conclusões obtidas pela análise das informações determinam as relações entre as variáveis. Dessa forma é possível estabelecer uma relação entre o conteúdo teórico e a realidade do setor pesquisado.

Com relação ao conteúdo o enfoque será na pesquisa aplicada, no sentido de que serão analisados os dados sobre a realidade do aspecto competitivo das comunidades estudadas.

No aspecto dos procedimentos técnicos será estabelecida uma relação entre as informações da literatura teórica, e os dados obtidos por meio da aplicação dos questionários e entrevistas.

#### *6.4.3 Comunidades Pesquisadas*

As instituições de ensino superior privado que participaram da pesquisa são as seguintes: ASSESC, CESUSC, ESTÁCIO DE SÁ e BARDDAL.

#### *6.4.4 Coleta de Dados*

Na coleta de dados, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles relacionados a aplicação dos questionários. Os questionários foram enviados, via correio eletrônico, para os responsáveis das instituições que participarão do estudo. Em alguns casos houve a oportunidade de aplicarmos o questionário pessoalmente, em visita à instituição.

Já os dados secundários referem-se às informações obtidas por meio de bibliografias, revistas, artigos e sites, relacionados ao tema da pesquisa.

## **7 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **7.1 O papel do ensino superior nos dias atuais**

O desenvolvimento do ensino superior em escala global necessariamente tem relação com as transformações ocorridas nas últimas décadas em outros aspectos estruturais das sociedades (política, economia, tecnologia, cultura). Esse fenômeno que afeta os alicerces fundamentais do mundo moderno é denominado de “globalização”. A globalização tem como características gerais a integração econômica, a formação de blocos comerciais e a inovação tecnológica. Entender os novos rumos do mundo globalizado não é tarefa fácil, pois estes ainda não se mostram plenamente estáveis e apontam para horizontes diversos assim como afirmam Porto e Régnier:

Apesar da velocidade e força do processo de globalização, o futuro das relações econômicas e políticas mundiais ainda é muito incerto, especialmente pelas contradições e conflitos inerentes a este movimento global, podendo levar a diferentes alternativas de desenvolvimento (2003, p. 13).

Estas transformações exigem uma séria reflexão sobre o papel dos cursos de ensino superior nesta nova plataforma que está em constante processo de concretização. Esta reflexão deve ter como questões norteadoras básicas as novas exigências do mundo globalizado, para que possam ser compreendidas quais as modificações essenciais na aplicação didática, e no conteúdo do quadro das matérias que compõem os cursos superiores.

Imersas em um contexto de transformações nas diversas instâncias de organização da sociedade e que atingem a todos os países (ainda que de diferentes formas e com resultados díspares), as instituições de ensino superior enfrentam um duplo desafio: por um lado atualizar-se e inserir-se nesta nova realidade, revendo suas formas de organização e de relacionamento com seus atores-chave e dando

um novo sentido ao seu papel social, e de outro lado entender, interpretar e apontar soluções para os problemas que tais transformações colocam aos indivíduos, grupos sociais, sistemas produtivos e governos (PORTO e RÉGNIER, 2003, p. 13).

Um estudo levantado pela UNESCO revelou que num período de 15 anos (1980 – 1995) as taxas de ingresso de alunos nos cursos de ensino superior foram dobradas. Um fator que se destaca é que a maior parcela desses alunos são de países menos desenvolvidos, enquanto que a menor parcela é relacionada aos países de mais desenvolvidos (UNESCO, 1999).

Entre outros fatores, esses dados parecem revelar a resposta dos cidadãos às exigências profissionais emergentes do contexto sócio-econômico do mundo globalizado. Um mundo que exige um profissional cada vez mais especializado e integrado com as inovações tecnológicas que estão em constante movimento.

...a ampliação da demanda também é resultante de outras forças, como a necessidade de aquisição de competências essenciais para enfrentar um mercado de trabalho instável e cada vez mais seletivo e excludente, as transformações no conteúdo das ocupações e nas profissões, trazendo de volta para os bancos escolares uma população adulta, as facilidades que o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação apresentam para o campo do ensino em termos de aumento da capacidade de atendimento das instituições (estimulando as experiências com ensino a distância) e, finalmente, no campo cultural, a combinação de todos estes vetores que incidem sobre os anseios e expectativas dos estudantes e de suas famílias: “em cada faixa de renda familiar, um número maior de jovens aspira a prosseguir seus estudos além do secundário” (PORTO e RÉGNIER, 2003, p. 18).

É notável que para acompanhar as exigências do mundo moderno se faz necessário que as instituições de ensino superior desenvolvam meios de possibilitar o aumento de vagas para que possa haver condições de atender a demanda crescente de pessoas que procuram essas instituições com o intuito de se qualificarem profissionalmente, possibilitando-as assim desenvolverem funções de

relevância dentro da mesma, e dessa forma contribuindo para o estabelecimento mais pleno da cidadania.

A tendência atual do ensino superior é a expansão quantitativa uma vez que esta declaração afirma a democratização do acesso, e que resulta, não só na mudança dos parâmetros para os processos seletivos, bem como o aumento pela procura de novas vagas que pressiona o sistema que as criam, criando mais ofertas de cursos atendendo assim a uma crescente porcentagem de alunos que concluem o ensino médio (BONINI, 2001, p. 2).

Além da questão do aumento de vagas, as instituições de ensino superior devem ser capazes de atender as exigências tecnológicas, o que significa que devem ter recursos para que possam proporcionar aos acadêmicos os recursos tecnológicos compatíveis com a realidade da sua época. Isso é fundamental para que o acadêmico ao se formar esteja atualizado com os mecanismos e sistemas tecnológicos vigentes no mercado de trabalho.

A massificação da educação superior não deve comprometer a qualidade dos processos de criação e transmissão do conhecimento. A massificação do acesso não deve ser confundida com democratização; nem é um requisito desta. A democratização compreende pelo menos duas outras dimensões: do processo de ensino e da qualidade e relevância social do que é produzido (SOUZA JR e PAULA, 2004, p. 4).

Uma forma de atividade, merecedora de destaque, que vem sendo empregada já há algum tempo consiste no financiamento, por parte de empresas privadas, da qualificação educacional dos seus empregados. Essa atividade é vista pelas empresas como uma forma de investimento no “capital humano” com boas possibilidades de um retorno satisfatório na qualidade dos serviços e no aspecto lucrativo.

De certa forma o ensino superior mundial se acha submetido as determinações provindas das necessidades empresariais, de maneira que estas possam até afetar os métodos de ensino de algumas universidades.

A educação torna-se mais importante do que nunca. Entretanto, fica excessivamente ligada às necessidades empresariais. Nos países mais avançados a pesquisa pura transforma-se no bode expiatório do período passado de declínio em competitividade. As artes e outras ciências humanas perdem espaço e ocupam uma parte menor nos currículos escolares (PORTO e RÉGNIER, 2003, p. 50)

Um fato que aponta tais características consiste em que diversas universidades dos países desenvolvidos estão diminuindo o período de tempo de alguns cursos justamente para atender certas carências profissionais urgentes das empresas desses países.

Como afirmam PORTO e RÉGNIER algumas das perspectivas atuais e futuras no contexto globalizado consistem em:

- mudança do modelo organizacional do ensino superior, que passa de um sistema federado e frouxo de faculdades e universidades, servindo apenas às comunidades locais, para uma “indústria” do conhecimento, operando em um mercado global, altamente competitivo e cada vez mais desregulamentado;
- transformação das universidades amplas, fortes e verticalmente integradas em instituições mais especializadas e centradas no aluno (e não no professor);
- Universidades corporativas, patrocinadas ou administradas por grandes empresas, visando a aprendizagem contínua e especializada de seus quadros;
- Empresas instrucionais - instituições terceirizadas que prestam serviços às universidades no próprio domínio do ensino superior em nichos especializados do conhecimento, dos processos pedagógicos ou da clientela, através de contratos definindo indicadores e metas de resultados e as condições desejadas de ensino-aprendizagem (2003, p. 19).

A *Internet* certamente é uma das tecnologias que mais se destacam na época atual, e esta está sendo largamente utilizada por determinadas instituições educacionais de ensino superior a distância.

Para que o conceito Web de gerenciar a universidade se instale é preciso estarmos atentos ao que dizem certos teóricos, como por exemplo Pereira afirma que o nosso jeito de ser-estar no mundo está cada vez mais sensível aos atributos de que nos reveste a educação: a autonomia, a iniciativa, a flexibilidade, o raciocínio analítico, a habilidade de processar informações genéricas, específicas,

culturais, políticas ou seja, que a educação enquanto agente de transformação é a senha de entrada na sociedade do conhecimento e nas tecnologias que ela traz em seu bojo (BONINI, 2001, p. 7).

O ensino superior a distância consiste numa forma de ensino onde a presença do aluno na sala de aula se faz praticamente desnecessária. Através da *Internet* o aluno participa de aulas interativas em tempo real, tem acesso a todo material disponibilizado pela instituição, e tem a possibilidade de se comunicar com professores e colegas correio eletrônico. Esta forma de ensino está crescendo significativamente, sendo utilizada por diversas empresas que visam a qualificação dos seus empregados e a inserção da mesma no ambiente globalizado.

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação dinamiza o ensino a distância, que muda de patamar e aumenta de volume, passando, paulatinamente, dos cursos livres e de especialização para massificar também o ensino regular. No entanto, tais cursos encontram-se sujeitos a regras semelhantes às estabelecidas para o ensino presencial – incluindo o respeito aos conteúdos locais para que possam ser reconhecidos (PORTO e RÉGNIER, 2003, p. 48).

Todas essas mudanças em praticamente todos os aspectos das sociedades que constituem o mundo globalizado ocasionarão prováveis mudanças no ambiente do ensino superior à nível global. Há pesquisadores que já apontam tendências nesse sentido, entre esses PORTO e RÉGNIER destacam as seguintes as seguintes características:

1. Globalização do mercado de trabalho
2. Incremento nos fluxos internacionais de estudantes
3. Empresas produtoras de tecnologia atuando como certificadoras de conhecimento
4. Desterritorialização e internacionalização da oferta de ensino superior e serviços associados
5. Maior presença das universidades corporativas
6. Novos arranjos institucionais – a criação de universidades virtuais e a formação de consórcios

7. Formação de parcerias entre instituições de ensino superior
8. Acirramento da concorrência e transformação no padrão de atuação das instituições de ensino superior
9. Presença de novos atores no campo da educação superior” (2003, p. 23)

Estudando as perspectivas futuras do ensino superior no mundo globalizado nas diversas literaturas de pesquisadores da área percebemos que estamos envolvidos em um processo de desenvolvimento ainda instável e um tanto ofusco, o que permite deduzir a possibilidade de vários caminhos alternativos.

Uma das características que se apresentam nesse processo no atual momento consiste na incapacidade de significativa parcela de instituições de nível superior não serem capazes de responder de forma adequada às exigências de um mundo globalizado, tanto no aspecto quantitativo como no qualificativo.

Nesse ambiente onde a competição é cada vez mais intensificada o ensino superior adquire um grande valor, não só pelas conveniências econômicas e profissionais, mas também no sentido da valorização da moralidade ética e todos os valores que envolvem o enobrecimento humanista.

Neste cenário a educação é valorizada como nunca fora antes, e não apenas por questões econômicas, mas também por possibilitar a perpetuação e transferência dos valores nobres da humanidade. Por isso, conteúdos humanistas são estimulados, ainda que não possuam uma aplicabilidade prática imediata nos sistemas produtivos (PORTO e RÉGNIER, 2003, p. 46).

Neste contexto podemos perceber que o ensino superior moderno deve ser capaz não somente de atender a uma demanda de qualificação profissional, mas também há a expectativa de que as instituições possam oferecer aos acadêmicos formados uma educação voltada aos valores éticos, na qual o humanismo é o fator central.

Sendo assim, é notável que atualmente as instituições de ensino superior para serem consideradas entidades que oferecem qualidade na sua função educacional, e venham a adquirir e manter sua credibilidade, abrangam em sua metodologia didática variadas categorias de formação, tornando difícil a conceituação de “qualidade” nessa área.

Qualidade e excelência que tem se tornado palavras-chave para o ensino superior, não mais significam medidas quantitativas. Hoje critérios específicos tem sido identificados para qualidade no ensino superior. Eles incluem um abrangente conjunto de processos que afetam a organização: qualidade da instrução, qualidade na relação professor/alunos, qualidade da estrutura de aprendizado, qualidade de inovação {...} O empenho no ensino superior tem o foco em três áreas principais – aprendizado em sala (conhecimento), pesquisa (novo conhecimento), e serviço para a sociedade (aplicações do conhecimento para a vida). Os três processos deve acontecer gradualmente e simultaneamente . Subjacente a todos os três processos está o aumento da qualidade da vida humana (OLIVIA et al., 2001, p.1).

Entre outras características as organizações de ensino superior deve estar sempre atentas para fatores como a flexibilidade em sua metodologia de ensino, a aplicação de novas tecnologias, e a habilidade para viabilizar o acesso a custos moderados.

Examinando as literaturas de pesquisadores que analisam as qualificações necessárias para a excelência de uma instituição de ensino superior no período atual notamos que os autores, de forma geral, tendem a definir dois fatores de relevância: o fator educacional e o fator empresarial.

O fator educacional se refere à disponibilidade da instituição de ensino superior em efetivar o seu papel de formadora de cidadãos, integrantes de uma sociedade, no aspecto humanista, isto é, desenvolvendo atividades e oferecendo recursos que contribuam para a educação moral do indivíduo.

Já o fator empresarial consiste na capacidade da instituição em atender a demanda proveniente do mercado de trabalho, no sentido de oferecer as condições adequadas para a formação de profissionais qualificados, capazes de atender as necessidades empresarias e econômicas.

A excelência, portanto, da instituição de ensino superior no mundo globalizado parece estar justamente no equilíbrio entre a formação de indivíduos moralizados, consciente e responsáveis pelo desenvolvimento da cidadania, e na formação de profissionais qualificados, capazes de suprir as necessidades empresariais e se integrarem a sociedade.

## **7.2 O Ensino Superior no Brasil**

### *7.2.1 Os modelos universitários*

Pimenta & Anastasiou (2002) pontuam uma breve gênese da universidade no Brasil, elencando três momentos históricos distintos: o modelo jesuítico, o modelo francês e o modelo alemão.

O modelo jesuítico organizou as primeiras instituições escolares que foram implantadas no Brasil, com base no método escolástico e no *modus parisiensis*, visando manter e propagando a doutrina do cristianismo, ao mesmo tempo em que assegurava o exercício do culto. Os programas dessas escolas eram compostos pelo *Trivium* e o *Quadrivium*.

Nas escolas trabalhava-se em dois momentos. Inicialmente era feita a leitura e interpretação do texto, analisando palavras e idéias para comparar com outros autores. Depois o professor fazia perguntas aos alunos e estes ao professor. Os

alunos tinham que fazer anotações para serem memorizadas em exercícios. Em toda aula, inicialmente se verificava a lição anterior e, semanalmente, realizava-se uma recapitulação de toda a matéria.

A formação e a personalidade de cada professor eram elementos fundamentais para a eficácia do método jesuítico. Sendo que, no intuito de garantir a ordem e o sucesso, toda anarquia discente e docente devia ser evitada.

Os professores deviam cumprir o que regia o documento *Ratio Studiorum*, transmitindo o conteúdo a ser memorizado, através de aula expositiva.

No que se refere aos elementos do sistema universitário francês e alemão, Pimenta & Anastasiou (2002) destacam que no modelo francês constatava-se a preocupação central da universidade na formação dos quadros profissionais, atendendo propriamente a elite, enfatizando o domínio da língua francesa e preconizando a criação de colégios femininos nos moldes franceses para formar futuras esposas de diplomatas. O professor era o transmissor dos conteúdos.

No modelo alemão a universidade comprometia-se com a integração nacional e incorporação da cultura alemã à civilização industrial. Procurava unir professores e alunos através da pesquisa em institutos e centros de pesquisa. Professor e aluno existem para a ciência.

### 7.2.2 *As diretrizes do ensino superior*

As diretrizes contidas na Lei 5.540/68, do ensino superior no Brasil, vigoraram até a votação da LDB/1996. Onde a docência no ensino superior passou a ser preparada em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Mas a competência docente é mensurada pelos resultados dos alunos no provão.

A formação docente para o ensino superior ainda continua a cargo de iniciativas individuais e institucionais, não tendo um projeto nacional da categoria docente. Resquícios do modelo jesuítico e francês ainda se encontram em algumas universidades brasileiras.

O Decreto 2.026/1996 também influencia a docência universitária brasileira, no que se refere aos procedimentos de avaliação, tais como: indicadores de avaliação do desempenho global dos sistema superior de educação; avaliação do desempenho das instituições em relação às funções universitárias; avaliação do ensino de graduação e da pós-graduação *strictu sensu*.

Pimenta & Anastasiou (2002) tratam também sobre as finalidades do ensino superior brasileiro, visto que a instituição universitária do país vem sofrendo alterações que põem em discussão os compromissos historicamente definidos e também sua relação com a sociedade.

A universidade nacional como instituição educativa tem por objetivo o exercício da crítica, voltado à pesquisa, ensino e extensão. Volta-se para a produção do conhecimento através da problematização de seus conhecimentos historicamente produzidos, bem como dos resultados adquiridos na construção da sociedade com suas demandas e desafios.

“Em sua relação com a sociedade, a universidade desempenha papel de antagonismo e de complementaridade, ou seja, conserva e transforma” (PIMENTA & ANASTASIOU, 2002, p. 162).

Pimenta & Anastasiou (2002) sistematizam as funções universitárias como criação, desenvolvimento, transmissão e crítica da ciência, da técnica e da cultura, bem como preparação profissional e apoio científico e técnico ao desenvolvimento cultural, social e econômico da sociedade.

Ao parafrasear Severino, Pimenta & Anastasiou (2002) destacam que a condição humana se consolida como prática simultaneamente técnica, ética e política. Técnica no sentido de que o conhecimento é saber competente para um saber eficiente; política pelas relações de poder que permeiam a sociedade; e ética pela clareza na opção de conceitos e valores como referências básicas para a intencionalidade do agi humano.

Para as autoras o ensino universitário “(...) constitui um processo de busca, de construção científica e de crítica ao conhecimento produzido (...)” (PIMENTA & ANASTASIOU, 2002, p. 164).

Algumas atribuições marcam o ensino universitário: domínio de um conjunto de conhecimento, métodos e técnicas científicos, que assegurem o domínio científico e profissional; autonomia do aluno na busca de conhecimentos; processo de ensinar/aprender como atividade integrada à investigação; capacidade de reflexão; investigação do conhecimento; integração entre atividade de investigação e atividade de ensinar do professor; criar e recriar situações de aprendizagem; avaliação diagnóstica e compreensiva da atividade; desenvolver processos de ensino e aprendizagem interativos e participativos.

Na atualidade três aspectos impulsionam o desenvolvimento do professor universitário no Brasil: transformação da sociedade; avanço exponencial da ciência; e consolidação progressiva de uma Ciência da Educação que possibilita a todos o acesso aos saberes pedagógicos.

Diante dos desafios que surgem no Brasil é preciso valorizar o profissional, através de formação inicial e continuada, com valorização também identitária e profissional. Sendo que a docência abarca: conteúdos das diversas áreas do saber e do ensino; conteúdos didático-pedagógicos; conteúdos relacionados a saberes

pedagógicos mais amplos do campo teórico da prática educacional; e conteúdos ligados à explicitação de sentido da existência humana.

Como instituição social, a universidade brasileira se caracteriza como ação e prática social. Como entidade administrativa é regida por idéias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito, não discutindo sua existência e função social.

Ainda segundo Chauí (1999), a passagem da universidade brasileira da condição de instituição social para a de entidade administrativa é parte do contexto de alteração geral da sociedade e do Estado. Essa passagem deu-se por etapas (PIMENTA & ANASTASIOU, 2002, p. 169).

A universidade funcional brasileira iniciada nos anos 70 valorizava-se pelo prestígio e ascensão social pela formação universitária e formação de mão-de-obra. A universidade dos resultados iniciado nos anos 80 agrega também a expansão da rede privada de ensino superior e a parceria entre universidade e empresas. E a universidade operacional, com início nos anos 90, caracteriza-se como entidade administrativa, voltada para si mesma, com transmissão de conhecimentos e habilitação rápida para que os alunos adentrem o mercado de trabalho.

Para finalizar, Pimenta & Anastasiou (2002), destacam que todas as instituições de ensino superior têm em comum a formação de profissionais. Por isso deveriam profissionalizar a categoria docente, levando em conta:

o ideal, o objetivo social, a regulamentação profissional, o conceito, a formação acadêmica inicial e continuada, os conteúdos específicos da área e (...) os conteúdos da área pedagógica (PIMENTA & ANASTASIOU, 2002, p. 174).

## **8 COMPETITIVIDADE**

### **8.1 Os conceitos de competitividade**

Este tópico tem como objetivo demonstrar a perspectiva de alguns autores, a respeito do tema “competitividade”, fenômeno que vêm ganhando muito destaque nos últimos anos no ambiente econômico.

Devido às diversas mudanças que vem ocorrendo nos setores sociais, políticos e econômicos em uma perspectiva de nível global está ocorrendo um considerável aumento nos diversos agentes econômicos que constituem as sociedades. Esta forma de competição vem se destacando nas diversas organizações que procuram estar cada vez mais superar os seus limites no intuito de permanecerem ativas no mercado e de se destacarem entre as demais concorrentes.

A competitividade na perspectiva conceitual do ramo dos negócios, das organizações empresariais, constitui um conjunto de fatores que elevam o nível de eficiência da organização de forma que ela seja uma empresa capaz de se manter na disputa, por uma parcela de clientes, entre seus concorrentes. Sendo assim, o termo “competitividade” é um conceito que de certa forma é difícil de ser bem delimitado.

Kupfer (1991) cita Haguenuer, que organiza os vários conceitos de competitividade em duas famílias: como desempenho e como eficiência.

Na primeira visão, é a demanda no mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado. Na segunda visão, é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua

capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade (KUPFER, 1991, p. 5).

Continuando, o autor relata que:

Para os que advogam a versão desempenho, competitividade, como um fenômeno ex-post, é o resultado de um vasto conjunto de fatores, dentre os quais a eficiência técnica produtiva é apenas um deles e nem sempre o mais importante. Assim sendo, competitividade é uma variável que sintetiza fatores preço e não preço (KUPFER, 1991, p. 6).

Para os que seguem a vertente 'eficiência', por sua vez, competitividade é um fenômeno ex-ante, ie, é um grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. O desempenho no mercado 'seria uma provável consequência da competitividade e não sua expressão' (KUPFER, 1991, p. 6).

Ao tratar sobre os padrões de concorrência e competitividade, Kupfer (1991) enfatiza também duas premissas centrais: o tempo e a incerteza no futuro.

(...) competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor (KUPFER, 1991, p. 26).

De acordo com Coutinho e Ferraz (1995), competitividade é a capacidade da empresa em desenvolver vantagens competitivas que lhes permitam enfrentar a concorrência de forma duradoura e sustentável. Em seu sentido mais amplo, a competitividade é entendida como produtividade, que por sua vez, depende da qualidade dos produtos, do seu aspecto, como também, da eficiência com que eles são produzidos.

Ainda segundo Coutinho e Ferraz (1995), a participação no mercado mundial é forte indicador da competitividade de países nos anos 90. Anteriormente, a competitividade era definida como uma questão de preços. Porém, o preço não é mais o único fator importante na determinação da competitividade e, ao nível de

produção, as vantagens comparativas passam por uma reordenação tecnológica, organizacional e de mercado.

O ambiente de competição vem a ser o fator que define os rumos que determinam quais os fatores necessários para que as organizações se adaptem no intuito de se tornarem empresas competitivas. As empresas, portanto, estão submetidas a um processo de constante adaptação ao ambiente econômico e suas tendências, por meio de estratégias competitivas.

Uma organização destaca-se nesse ambiente competitivo quando oferece aos seus clientes algo (um produto ou serviço) que seja valorizado por estes e que ao mesmo tempo seja viável, no sentido financeiro, para que os mesmos possam consumi-lo. Esse diferencial eleva o nível competitivo da empresa quando o preço do seu produto ou serviço supera os custos adicionais, por ser este algo exclusivo no mercado, sendo assim bastante atraente para os consumidores.

Este processo de diferenciação que a empresa desenvolve é relacionado a atividades específicas efetuadas pela mesma, de forma que estas atividades chamem a atenção dos consumidores.

Um dos fatores que se destaca como fundamental para elevar o nível de competitividade de uma empresa consiste no fator tecnológico. A tecnologia dentro de uma empresa, dependendo do ramo que ela atue, pode fazer uma diferença imensa nos custos e na qualidade do produto ou serviço que esta oferece. Além deste a tecnologia muitas vezes impõe um novo modo de trabalho, exigindo por parte dos funcionários uma reciclagem de conhecimentos e uma capacidade de adaptação a uma nova dinâmica de trabalho.

A utilização eficiente e adequada das tecnologias tem se demonstrado um fator de extrema relevância no mercado competitivo.

É relevante observarmos que nesse atual ambiente econômico que se apresenta, empresas que sempre se acharam acomodadas com seu status no mercado e na sua forma de trabalho tiveram que sair da sua posição de comodidade, inovando suas tecnologias e sua dinâmica de trabalho, para manterem a sua posição devido a grande quantidade de novas empresas que vem se destacando.

Foi o que ocorreu com o sistema produtivo dos Estados Unidos que na década de 70 viram a sua suposta imbatível posição de número um no mundo sendo fortemente ameaçada por sistemas de produção de diversos outros países, em vários fatores de indicação, como: proporção de produção, inovações tecnológicas, habilidade competitiva.

Um dos países que se destacaram desde então foi o Japão, obtendo significativo espaço no mercado global devido a qualidade dos seus produtos, capacidade de atender rapidamente as demandas que se apresentam, e também pelo baixo custo dos produtos.

Vários fatores destacam-se na inabilidade das empresas ocidentais em responder rapidamente às exigências neste período, onde as empresas asiáticas demonstraram grande potencial competitivo, entre eles é destacado:

- Fatores financeiros: enfoque de curto prazo, desprezando uma perspectiva mais ampla de visão do mercado;
- Fatores tecnológicos: não havia um interesse sério em melhorias tecnológicas, a preocupação dos administradores ocidentais eram basicamente referentes aos aspectos financeiros e de mercado;

- Excessivo senso de especialização e falta de um senso de integração no que é referente à perspectiva de mercado;
- Inadaptação às mudanças do mercado.

Em um processo de perspectiva global, onde novos sistemas de produção se destacavam, novas tecnologias se despontavam, novas demandas surgiram, e onde uma nova dinâmica de integração econômica surgia, esses fatores foram fundamentais na desestruturação do status do sistema de produção ocidental.

Nesse ambiente, as empresas de produção ocidentais se viram forçadas a estabelecer mudanças nos seus modos de produção e na suas perspectivas com relação a um ambiente competitivo, entre essas mudanças algumas que se destacam são:

- Reformulação estratégica de produção, onde todos os fatores, desde o produto, a forma de produção, e as intenções perante o mercado, tiveram que serem repensados para atender as novas exigências do mercado;
- Delimitação do foco de atuação e produção das empresas, visando facilitar a administração das mesmas;
- Melhoria na qualidade dos produtos, no prazo de entrega, além de flexibilidade e confiabilidade.

Esses fatores vigoram até os dias atuais, onde a estratégia de produção, a delimitação do foco de atuação, a qualidade dos produtos, a confiabilidade e a

flexibilidade na forma de trabalho, e o cumprimento de prazos de entrega, são fundamentais para estabelecer o valor competitivo de uma empresa.

Coutinho e Ferraz (1995) enfatizam também que, nos anos 80 e 90, as transformações econômicas modificaram o conceito de competitividade, embora os estudos sobre competitividade não tivessem chegado a um consenso sobre a sua definição. A maioria dos estudos tratam a competitividade como um fenômeno, relacionado às características de desempenho no mercado, eficiência técnica e alocativa nos processos produtivos internos, exibidas por empresas e produtos, e os resultados obtidos, a competitividade das nações. Porém, os autores criticam a visão incompleta e estática destes enfoques, pois permitem apenas a análise de como os indicadores se comportam até um certo período, sem explicitar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade.

Por outro lado, Coutinho e Ferraz (1995, p. 3) detém uma visão dinâmica da competitividade, e a conceituam como sendo, “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Assim, periodicamente, cada empresa apresenta um certo desempenho competitivo que é determinado pelas suas capacitações acumuladas, que estão em constante modificação. Segundo Possas (1999, p. 82) “(...) a construção de vantagens competitivas é realizada mediante inovações, embora nem sempre estas signifiquem uma ruptura radical com as formas anteriores de produzir (...)”.

Desta forma, as vantagens competitivas são criadas através do ato de levar ao mercado novas e melhores maneiras de competir numa indústria, estas inovações tecnológicas e de sistemas de produção, dependem de vários agentes

transformadores, como: o surgimento de novas tecnologias, novas necessidades dos consumidores, aparecimento de novos segmentos de indústria e variações nos custos e disponibilidade de insumos e mudanças nos regulamentos governamentais, neste sentido as vantagens competitivas fazem com que as empresas convivam com constantes redirecionamentos dos seus rumos.

Isto implica no fato de que uma empresa para obter sucesso competitivo, vai depender da criação e da renovação das vantagens competitivas, para poder se diferenciar dos demais concorrentes, no que diz respeito, a custos e preços baixos, melhor qualidade, melhor atendimento aos seus clientes, capacidade de efetuar correções (modificações) quando for preciso, etc.

De acordo com Possas:

(...) as vantagens de um concorrente são sempre passíveis de ser igualadas, suplantadas ou tornadas obsoletas por seus rivais e suas estratégias. Além disso a própria dinamicidade da concorrência conduz a modificações nas características físicas e de uso dos produtos, altera radicalmente seus processos de produção e, em decorrência, mudam as dimensões competitivas, sua importância relativa e a capacidade de seus detentores de se apropriar de poder de compra. As estruturas de mercado são refeitas (POSSAS, 1999, p. 70).

Por conseguinte, Coutinho e Ferraz (1995) afirmam que as vantagens competitivas solicitam tempo para serem conseguidas, estando vinculadas às especificações do produto, ao processo de produção, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, aos tamanhos de mercado, às relações com fornecedores, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa ou de seus clientes.

## 8.2 Campos e armas de competição

CONTADOR (1995) destaca uma metodologia de *campos e armas de competição* que visa analisar e ampliar o nível de competitividade das empresas. Essa metodologia é basicamente quantitativa, no sentido que visa definir a quantidade de campos e armas de competição de uma empresa, para que através de análises estatísticas possam ser implementadas melhorias na estratégia competitiva da mesma.

### Conceituações:

- **Arma da competição:** 1. Conjunto específico e delimitado de técnicas, ferramentas e métodos que contribuem para a conquista e sustentação de vantagem competitiva, num determinado campo da competição. 2. Meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva no campo da competição escolhido. 3. Origem da vantagem competitiva.
- **Campo da competição:** 1. Atributo de interesse do comprador, onde a empresa busca vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto ou do serviço. 2. Vantagem competitiva.

O conceito básico desta metodologia é definido da seguinte forma: “Para a empresa ser bem-sucedida, basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir” (CONTADOR, 1996, p. 94).

Essa perspectiva, segundo o autor, visa facilitar a definição estratégica da empresa, se apoiando na idéia central de que se definindo o campo de competição

as armas serão conseqüentemente estipuladas, pois “para cada campo existe um pequeno conjunto de armas adequadas” (CONTADOR, 1996, p. 93)

Como destaca CONTADOR (1995) é fundamental para uma empresa delimitar bem os meios dos fins, pois uma mesma arma de competição serve para competir em diversos campos e para se competir num campo são necessárias várias armas.

Assim, qualidade no processo – uma arma – é necessária quer a empresa deseje competir em preço, quer em qualidade do produto. Se a empresa deseja competir em variedades de produtos – um campo - , precisa de várias armas: troca rápida de ferramentas, qualidade no processo, qualidade nas matérias-primas e componentes, produtividade, flexibilidade na manufatura. Como a empresa é um sistema com forte interação entre todos os seus fatores, os campos e as armas podem se confundir. A clareza de raciocínio é elemento facilitador em qualquer área, portanto julgamos relevante estabelecer a nítida diferença entre campo e arma (CONTADOR, p.32, 1995).

### **8.3 Campos de competição**

Na metodologia de CONTADOR são definidos 15 campos genéricos de competição, que são agrupados em 5 categorias:

#### **8.3.1 Competição em preço**

1. *em preço*: “É uma das mais antigas formas de competição. Sua lógica, de acordo com a teoria microeconômica , reside no fato de o preço mais baixo habilitar a empresa a conquistar participação dominante no mercado e o volume resultante de vendas permitir a redução dos custos unitários devido às economias de escalas. Desta forma a empresa será capaz de maximizar tanto seu volume de vendas quanto seu lucro” (CONTADOR, p.33, 1995).

2. *em guerra de preço*: Consiste na forma de competição onde a empresa se propõe a estabelecer o menor preço entre seus concorrentes no intuito de conquistar uma boa parcela dos clientes do seu produto ou serviço.

3. *em promoção*: “É uma variante da competição em preço, na qual a empresa oferece algumas vantagens ao comprador sem alterar seu preço de venda” (CONTADOR, p. 36, 1995).

### 8.3.2 *Competição em produto e/ou serviço*

4. *em projeto do produto e/ou serviço*: “A empresa pode competir em projeto de produto, ou seja, pelas características e funções de seu desempenho e pela sua aparência exterior, inclusive de sua embalagem” (CONTADOR, p. 37, 1995).

5. *em qualidade do produto e/ou serviço*: “Esta é uma das estratégias mais valorizadas atualmente e decorre das crescentes conscientização e exigência do comprador, tendências verificadas em muitos países” (CONTADOR, p. 38, 1995).

6. *em variedade de produto e/ou de serviço*: “Hoje, o lema é diversificar e produzir poucas unidades de cada modelo para girar rapidamente o estoque” (CONTADOR, p. 339, 1995).

7. *em novos produtos e/ou serviços*: Consiste na criação constante de novos produtos, o que vem a ser diferente da diversificação de produtos, que consiste em apenas inovar modelos diferentes de um mesmo produto.

### 8.3.3 *Competição em assistência*

8. *antes da venda*: A empresa pode competir em assessoramento tecnológico destinado a ajudar o cliente a especificar corretamente um produto, um componente ou um serviço.

9. *durante a venda*: A empresa pode competir em atendimento durante a venda. É uma forma de granjear a simpatia e conquistar os clientes.

10. *após a venda*: A empresa pode competir em assistência técnica após a venda, campo que está sendo bastante valorizado atualmente.

#### 8.3.4 *Competição em prazo*

11. *de cotação e negociação*: A cotação de preço, de condições de pagamento e de prazo de entrega é, depois do convite para o fornecimento de produto ou de serviço, o primeiro passo de uma negociação. A rapidez com que ela é feita sempre impressiona favoravelmente o cliente.

12. *de entrega*: Como a tendência é trabalhar com estoques cada vez menores, o que implica diminuir o intervalo entre as entregas, a confiança no prazo da entrega torna-se essencial.

13. *de pagamento*: Para o comprador, não raras vezes é importante um prazo mais dilatado de pagamento ou um parcelamento no valor da fatura ou um financiamento pelo mercado financeiro, mesmo com juro.

#### 8.3.5 *Competição em imagem*

14. *imagem do produto*: da marca e da empresa: O cliente valoriza a marca quando dá prestígio ou quando deseja qualidade assegurada. Possuir um relógio Vacheron-Constantin ou uma caneta Mont Blanc valoriza-o socialmente, estando disposto a pagar um sob preço por isso.

15. *imagem preservacionista*: A empresa pode competir em preservação ambiental, com produtos ou com processo que não agridam o meio ambiente.

## 8.4 Armas de Competição

Segundo a metodologia de Contador cinco armas são apontadas como relevantes de forma geral, independente do campo de atuação da empresa, são elas: produtividade, qualidade, tecnologia, estoques reduzidos e pessoal capacitado e participativo.

- **Produtividade:** a motivação principal para que as empresas busquem a produtividade é a diminuição nos custos em todos os aspectos, a produtividade é um fator fundamental como arma de competição, sendo que para se destacar entre seus concorrentes a empresa deve ter um excelente índice de produtividade.
- **Qualidade:** a qualidade do produto, da produção, ou de uma prestação de serviço é uma das armas fundamentais no ambiente competitivo. Quando a empresa consegue elevar o nível de qualidade de seus produtos e serviços o seu índice de competitividade conseqüentemente é elevado.
- **Tecnologia:** é fundamental nos tempos atuais que a empresa tenha um ótimo apoio tecnológico para o desenvolvimento dos seus produtos e serviços, e também como suporte para a sua relação com o cliente, assim como para obter informações, que hoje são tão importantes como subsídios para as tomadas de decisões e para um conhecimento mais pleno do que se passa no mercado. A tecnologia é uma arma de extrema relevância para o desempenho competitivo da empresa.

- **Estoque reduzido:** a redução de estoques é uma forma de atividade que vem sendo utilizada pelas empresas há algum tempo, com o intuito de contenção de despesas e para que haja maior movimentação dos seus produtos.
- **Pessoal capacitado e participativo:** a qualificação profissional dos funcionários é indiscutivelmente um fator muito importante para o enriquecimento do estilo de trabalho desenvolvido pela empresa, o que vem a revelar suas consequências positivas na qualidade do produto ou do serviço oferecido. Além da qualificação se faz necessário que a empresa estimule a participação mais intensa por parte dos funcionários com relação as atividades que desenvolvem. Qualificação e participação certamente se apresentam como armas muito fortes no desempenho competitivo de uma empresa.

### **8.5 Armas para Competição em Preço**

A metodologia de Contador especifica as seguintes armas como necessárias para a competição em preços:

- **Alta Produtividade:** é fundamental que a empresa aumente sua produtividade para que possa concorrer em preços. Para esse tipo de estratégia se faz necessário que a empresa diminua os seus custos o máximo possível.
- **Duas armas para competição externa:** é necessária uma política tarifária que diminua a facilidade de entrada de produtos vindos do exterior, aumentando assim o prestígio das empresas nacionais em relação aos preços. A diminuição

dos tributos fazem com que diminua os custos de produção, o que pode ser útil para o aumento da produtividade e viabilização financeira do produto.

## **8.6 Armas para competição em produtos**

Diversas armas podem ser utilizadas para a competitividade no que é referentes aos produtos:

- Armas para a competição em projetos de produto: nesse aspecto cinco fatores se destacam como fundamentais para a elevação do nível de competitividade: funcionabilidade, qualidade, durabilidade, aparência visual e custo. O produto deve atender as necessidades de uma determinada parcela de clientes, e para isso se faz necessário o conhecimento dessas necessidades para o desenvolvimento do projeto do produto. Neste aspecto as tecnologias de informação podem servir de grande valia como mediadoras dos processos de pesquisa de mercado e de clientes.
- Armas para competição em qualidade de produto: o controle do processo de produção, a busca de melhoramento do produto, análises estatísticas a respeito da produção e da aceitação do produto pelos consumidores são muito importantes na competição por meio da qualidade do produto.
- Armas para a competição em variedade de modelos: a diversificação da variedade de modelos deve ser efetivada com embasamento estatístico de pesquisas tanto da aceitação do produto pelos clientes, assim como dos custos e benefícios relativos a esse investimento. A flexibilidade e rapidez para a troca de

produtos é um quesito fundamental para a empresa que pretende investir na variedade de modelos como arma de competição.

- Armas para a competição em novos produtos: é fundamental que a empresa possua uma boa estrutura em pesquisa e desenvolvimento, engenharia de desenvolvimento de produtos, tecnologia de produção, e bons contatos de fornecedores, além da qualificação e dedicação dos funcionários envolvidos com a empresa.

### **8.7 Armas para a competição em prazo**

Para que as empresas invistam na competição relacionada ao prazo a metodologia de Contador (1995) destaca os seguintes fatores como armas de competitividade:

- Armas para a competição em prazo de cotação e negociação: é fundamental para investir-se no prazo de cotação e negociação que a empresa desenvolva um bom planejamento técnico e comercial para o fornecimento dos seus produtos ou serviços, a fim de poderem competir em prazo. É fundamental que a empresa tenha também um bom sistema de cotação de preço e prazo, assim como uma equipe qualificada e engajada no desenvolvimento dessa proposta.
- Armas para competição em prazo de entrega: para ser competitiva no prazo de entrega é necessário que a empresa tenha a estrutura adequada para desenvolver seus produtos com rapidez e com relativa facilidade. Nesse tipo de proposta é fundamental que a empresa tenha um ótimo planejamento de

produção, assim como investir na conservação de um estoque relativamente farto para atender a demanda. É necessário que se invista na rapidez de movimentação dos lotes fabricados, das peças enquanto os lotes estão sendo fabricados, na diminuição dos lotes fabricados, ter boas relações com os clientes e fornecedores.

- Armas para competição em prazo de pagamento: nessa área de competição fica evidente a necessidade de um bom planejamento financeiro por parte da empresa, é necessário que esta tenha recursos financeiros que viabilize o investimento em prazo de pagamento. Ter um relacionamento amistoso com uma rede bancária para a obtenção de descontos em duplicatas, empréstimos para o capital de giro e viabilizar o financiamento dos clientes são fatores recomendáveis nesse tipo de proposta.

### **8.8 Armas para a competição em assistência técnica**

No intuito de manter-se um bom relacionamento com os clientes é recomendável que a empresa ofereça o serviço de assistência técnica. Para esse tipo de proposta Contador (1995) as seguintes armas:

- Armas para a competição em assessoramento e em atendimento à venda: atualmente as empresas tem investido bastante no serviço de telemarketing, no sistema de venda direta ao consumidor, e na viabilização de serviços de atendimento ao cliente. No campo de assessoramento e atendimento ao cliente é fundamental que a empresa recorra a tecnologias de comunicação que facilitem

o seu relacionamento com os consumidores, assim como ter em sua equipe funcionários bem qualificados e capazes de desenvolverem bons relacionamentos humanos, e capazes de representar satisfatoriamente a empresa.

- Armas para a competição em assistência após a venda: o aprimoramento da qualidade do produto ou dos serviços oferecidos encontram fortes subsídios nas opiniões dos consumidores, portanto um investimento no sentido de se manter informado a respeito das reclamações e sugestões dos clientes é uma arma bastante recomendável nesse tipo de proposta. Assim como o oferecimento de serviços competentes de assistência ao cliente após a venda contribui muito para que o conceito desta pela empresa seja positivo e dessa forma haverá grandes possibilidades de se conquistar um cliente assíduo, assim como novos clientes indicados por um consumidor satisfeito com os produtos e serviços da empresa. Para se investir nessa área é recomendável que o produto da empresa seja de boa qualidade, de forma a empresa não tenha que se preocupar com constantes reclamações.

## **8.9 Armas para competição em imagem**

Contador (1995) afirma que o investimento na imagem tanto do produto quanto da empresa são fundamentais, nesse sentido ele indica as seguintes armas:

- Armas para a competição em imagem do produto, da marca e da empresa: é necessário nessa proposta que a empresa invista naquilo que ela tem de melhor,

é recomendável destacar-se um aspecto em que a empresa desenvolva bem para que neste seja investido uma propaganda que valorize positivamente a imagem da empresa.

- Armas para a competição em preservação ambiental: a imagem da empresa é bastante enriquecida se ela se apresenta como uma empresa preocupada com fatores ambientais, no sentido de que mostre sua preocupação em não agredir a natureza, e com a conservação da biodiversidade.

## **8.10 Vantagens competitivas**

Segundo a perspectiva de Possas (1999) há duas categorias de vantagens que contribuem relevantemente para que a empresa se destaque de forma competitiva, ele enfatiza as categorias de custo e diferenciação.

### *8.10.1 Vantagens de custos*

Os fatores que contribuem para a competitividade da empresa com relação as vantagens de custo são as seguintes:

- Economias de escala: esse tipo de fator acontece quando o aumento da produção de um determinado bem reduz efetivamente os seus custos.
- Economias de escopo: esse tipo de economia consiste numa perspectiva onde vários produtos possuem uma mesma tecnologia ou pertencem a uma mesma área de mercado, de forma que essas semelhanças contribuem para a diminuição de custo.

- Capacidade de financiamento da firma: um bom planejamento financeiro por parte da empresa, assim como uma boa relação com instituições financeiras que lhe ofereçam subsídios para que a empresa mantenha uma dinâmica financeira regular e até mesmo para que esta possa investir em expansão de mercado é de grande valia para que a empresa atue com mais facilidade e flexibilidade no mercado.
- Relações com fornecedores (ou) garantia de matérias-primas: neste aspecto é destacado as relações que a empresa tem com seus fornecedores, essas relações podem contribuir significativamente com relação aos custos da empresa no sentido de que uma boa relação nesse sentido podem implicar na redução do custo da aquisição das matérias-primas, o que repercute diretamente no contexto financeiro da empresa.
- Relações com a mão-de-obra: as relações da empresa com os seus funcionários são muito importantes no sentido de que não haja paralisações de produção por motivos de greve por exemplo.
- Organização da produção: um bom planejamento no sistema de produção pode contribuir de forma crucial para a diminuição de custos da empresa.
- Eficiência administrativa: a qualificação dos administradores da empresa pode fazer toda a diferença na contenção de despesas e na baixa dos custos, pois um bom planejamento administrativo é um dos alicerces que contribuem para o desenvolvimento e manutenção do funcionamento da empresa.
- Capacitação: o bom nível de qualificação para o desenvolvimento de qualquer tipo de função e em qualquer área é sempre um fator relevante na contenção de despesas, no sentido de que um serviço bem feito é aquele que utiliza-se restritamente do que é necessário para fazê-lo.

- Formas de comercialização: é necessário avaliar o tipo de produto que se oferece e à que tipo de consumidor é dirigido para definir as melhores formas de comercialização do mesmo. Para produtos de baixo custo é recomendável abranger a maior quantidade de pontos vendas possível. No caso de bens de consumo mais caros deve-se procurar locais mais estratégicos, próximos a locais onde haja uma maior concentração dessa qualidade de consumidores.

#### *8.10.2 Vantagens de diferenciação de produto*

A diferenciação do produto, segundo Possas (1999), é um fator que pode fazer toda a diferença no ambiente de competição. Ele destaca os seguintes fatores de diferenciação de produto:

- Especificações: consiste na especificação dos nichos aos quais os produtos são dirigidos.
- Desempenho ou confiabilidade: refere-se ao bom desempenho que o produto oferece às expectativas das necessidades dos consumidores, e a confiabilidade com relação a qualidade do produto, o que vem a ser um fator de grande importância competitiva para a empresa.
- Durabilidade: um produto que tem uma boa durabilidade devido a sua qualidade tende a impressionar os seus clientes, esse fator contribui para a consolidação da marca da empresa destacando-a entre as que oferecem produto de uma qualidade inferior.
- Ergonomia e design: a qualidade da ergonomia consiste na capacidade de adequar o produto da melhor forma possível para atender as necessidades dos consumidores. Um produto ergonomicamente bem qualificado aumenta a

satisfação dos clientes no sentido de que estes sentem maior comodidade na sua utilização, além de sentirem segurança no seu manuseio.

- Estética: a imagem do produto é um fator que lhe imputa um valor de consumo no sentido de que desperta o desejo do consumidor em possuir algo que é admirado não apenas por ele mas por outras pessoas.
- Linhas de produto: a compatibilidade de vários produtos é um fator que contribui para um diferencial competitivo para a empresa no sentido de que uma linha de produtos amplia as perspectivas de vendas pois oferece diversos produtos que se complementam, despertando o interesse do consumidor em adquirir toda uma série não se restringindo a um único produto.
- Custo de utilização do produto: diminuir o custo da utilização que um produto necessite para ser utilizado pode ser um fator que ofereça um valor competitivo ao mesmo.
- Imagem e marca: a imagem de um produto está relacionada não apenas a perspectiva de propaganda que se faz em cima desse produto, mas também está associada à qualidade do produto e a confiabilidade que a empresa inspira em seus consumidores. Fortalecer essa imagem associando-a a uma marca é um fator que oferece valor competitivo à empresa no sentido que atrai a atenção e a confiança dos consumidores.
- Assistência técnica e suporte ao usuário: a assistência técnica é um ponto forte que contribui para o destaque da empresa pois o clientes sentem-se seguros em adquirir o produto, pois sabem que tem garantias em caso de algum possível defeito, assim como é importante que a empresa ofereça o suporte técnico principalmente para aqueles produtos que não sejam tão fáceis de serem utilizados.

- Financiamento aos usuários: as facilidades de financiamento dos produtos oferecidos pela empresa funciona como valor competitivo no sentido de que atrai os clientes pela facilidade a empresa oferece para que este obtenha o objeto do seu desejo de consumo.
- Relação com usuários: ao manter contato com os consumidores a empresa vai descobrindo, por meio de reclamações e sugestões destes, em quais pontos são necessário aperfeiçoamentos para aumentar a satisfação do cliente, além de que o interesse da empresa em manter uma relação mais estreita com os clientes pode despertar nestes uma maior confiabilidade com relação a empresa.

## **8.11 Fatores Determinantes da Competitividade**

De acordo com Ferraz et al (1997), o desempenho de uma empresa, quando o foco principal é a competitividade, tem como determinantes um conjunto de fatores que transcendem o nível da firma, relacionando-se com a estrutura da indústria e do mercado e com o sistema produtivo.

Desse modo, dentre os fatores determinantes da competitividade estão os empresariais, os estruturais e os sistêmicos.

### *8.11.1 Fatores empresariais*

Os fatores empresariais são aqueles que estão relacionados especificamente ao funcionamento e a estrutura da empresa, que podem ser modificados nas tomadas de decisão da parte administrativa da mesma

(...) os fatores empresariais são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório (FERRAZ et al, 1997, p. 10).

Os fatores empresariais são classificados da seguinte forma:

- **Gestão competitiva:** é fundamental para uma boa gestão empresarial que os funcionários da área administrativa da empresa tenham uma boa qualificação técnica, além de possuírem um espírito empreendedor e uma visão atualizada do mercado, compatível com as exigências do ambiente empresarial, para que possam responder aos desafios assim como prever novos rumos que possam vir a tomar o sistema de produção ao qual está inserido, não apenas a nível local, mas global.
- **Capacidade de inovação:** esta capacidade está associada à flexibilidade que a empresa precisa ter, principalmente nos tempos atuais, para se adaptar a diversas situações, lidar com diversos setores do mercado e até mesmo tomar novos rumos de investimento.
- **Capacidade produtiva:** aliadas a tecnologias de ponta devem estar a capacidade que a empresa deve ter em produzir com rapidez, flexibilidade, qualidade, além de um planejamento competente relativos aos custos de produção, para que esta possa se manter no ambiente competitivo.
- **Recursos humanos:** os recursos humanos são de importância fundamental para o valor competitivo da empresa. Esta deve ser capaz de desenvolver um relacionamento agradável e objetivo com seus funcionários, de forma que os estimulem a desenvolver suas funções com boa vontade e dedicação. Atualmente, as empresas tem adotado métodos, como o compartilhamento dos

lucros da empresa, como formas de estímulo para um melhor desempenho de seus funcionários.

### 8.11.2 Fatores Estruturais

Os fatores estruturais são aqueles que estão associados ao ambiente de concorrência no qual a empresa está inserida. Esse fatores condicionam de certa forma a atuação e o desenvolvimento da empresa.

Os fatores estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência (FERRAZ, et al, 1997, p. 10).

Os fatores estruturais se apresentam da seguinte forma:

- Mercado: a estrutura e a dinâmica do mercado no qual a empresa está inserida são fatores que determinam muitas influências no desenvolvimento da mesma. Um mercado competitivo e em constante transformação, onde haja diversos concorrentes pressionam a empresa a modificar sua forma de ação, reformulando suas estratégias e perspectivas de mercado, forçando-a a um constante melhoramento em sua performance, em sua capacidade de atrair e relacionar-se com os clientes, em melhorar a qualidade do seu produto e agregar valor a sua imagem, no intuito de sobreviver nesse ambiente.
- Indústria: conforme o movimento do mercado, as empresas tendem a se transformarem no intuito de se adaptarem aos novos desafios que se apresentam, essas transformações impõem a outras empresas a necessidade de se ajustarem aos padrões tecnológicos e estratégicos que a maioria das empresas da sua área de mercado tendem a assumir.

- Regimes de incentivos e regulação da concorrência: o ambiente de acirrada competitividade condiciona a empresa a buscar novos meios de sobrevivência no meio no qual está inserida, nesse sentido as empresas necessitam ser capazes de incentivarem todos os funcionários que a formam a desenvolverem um trabalho de qualidade e inovador, para uma constante adaptação ao mercado.

### *8.11.3 Fatores Sistêmicos*

Os fatores sistêmicos são aqueles fatores relativos ao sistema de regras ao qual a empresa está inserida, nos quais a empresa não pode ou quase não pode efetuar nenhuma forma de intervenção. São eles:

- Determinantes Macroeconômicos: são os fatores relacionados ao regime de cambio, a legislação de regulamentação macroeconômica, estabilidade de inflação e crescimento do PIB, e aqueles relacionados aos sistema de crédito da economia.
- Determinantes Políticos-institucionais: se refere aos fatores que determinam a relação do Estado com o setor industrial. Destaca-se a política de comércio exterior e tarifária, a política tributária, o uso seletivo do poder de compra do governo e a política científica e tecnológica.
- Determinantes Legais-regulatórios: fatores referentes a regulamentação da relação entre o setor industrial e a sociedade na qual ela está inserida. Os principais instrumentos regulatórios são: a defesa da concorrência e do consumidor, a defesa do meio ambiente, o regime de proteção a propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro. Além dos regulamentos que visam estabelecer os limites da intervenção do Estado na economia. Estas leis afetam a

competitividade no sentido de que possam privilegiar determinadas linhas de estratégia empresarial e afetarem negativamente outras.

- **Determinantes Infra-estruturais:** são os fatores relacionados a oferta de energia farta, regular e confiável; rede de transportes integrada, moderna e eficiente; e a ampla disponibilidade, a baixo custo e principalmente a qualidade da rede de telecomunicações.
- **Determinantes Sociais:** são aqueles fatores relacionados as condições sociais na qual a sociedade em que a empresa está inserida está submetida, como a educação dos cidadãos, a qualificação profissional, o padrão financeiro vigente na localidade, a natureza das relações trabalhistas.
- **Determinantes Internacionais:** são os fatores relacionados a economia mundial e suas influências sobre as economias provincianas. No contexto do ambiente globalizado esses fatores oferecem influência constante no aspecto econômico e financeiro das empresas. Em se tratando da dimensão financeira deve-se levar em conta as principais tendências dos movimentos internacionais de capital financeiro, no que diz respeito a direção, natureza, modalidade e condições de acesso aos fluxos de financiamento externo.

## **9 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS ESCOLAS DE ENSINO SUPERIOR DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Neste capítulo será apresentado todo o processo de desenvolvimento da pesquisa de campo, o que inclui a apresentação das instituições que participaram da pesquisa, a forma como foi efetuada a coleta de dados, e a análise dos dados obtidos.

### **9.1 As Universidades pesquisadas**

As instituições de ensino superior que participaram da presente pesquisa foram as seguintes:

- **Associação de Ensino de Santa Catarina – ASSESC:** a ASSESC é uma instituição voltada para o Turismo, sendo pioneira em cursos superiores nesta área em Florianópolis. É mantenedora da Escola Superior de Turismo e Hotelaria – ESTH -, da Faculdade de Administração de Florianópolis – FAF -, do Instituto de Formação Turística e Hoteleira – IFTH – e está implantando o Centro de Intercâmbio e Turismo Universitário Brasileiro – CITUB.

São 440 vagas oferecidas em um vestibular anual divididas entre os cursos de Administração – Habilitação e Gestão de Cidades, Administração - Habilitação Pública e Bancária, Hotelaria e Turismo.

- **Faculdade Barddal:** O Colégio Barddal abriu em Florianópolis em 1977 apenas com um curso de 2º grau. Em 1979 abriu curso supletivo e em 1982 os cursos de Ensino Fundamental e Educação Infantil. Em 1993 foram iniciados alguns cursos profissionalizantes que mais tarde possibilitaram a abertura da Faculdade Barddal, comportando hoje 104 alunos (41 mulheres e 63 Homens). Os cursos oferecidos atualmente pela instituição são Letras Português / Inglês e Literaturas, Letras Licenciaturas em Inglês / Literatura, Letras Licenciatura em Português, Letras Licenciatura em Espanhol, Letras Bacharelado Tradutor/Intérprete Português/Espanhol, Ciência da Computação Bacharelado em Sistema da Informação, Bacharelado em Ciências Contábeis, Contabilidade Informatizada em Nível Superior, Design – Projeto do Produto e Programação Visual.
- **Estácio de Sá:** a Faculdade Estácio de Sá, situada na cidade de São José, comporta atualmente 450 alunos (187 mulheres e 263 Homens) e oferece os cursos de Administração Geral, Administração com Habilitação em comércio Exterior, Administração com Habilitação em sistemas de Informação e Turismo.
- **Complexo de Ensino Superior - CESUSC:** o Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina (CESUSC) é mantenedor da Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis (FCSF) credenciada pela Portaria nº 109 do Ministério de Educação. A Faculdade oferece cursos de graduação em Direito, Administração e Psicologia, especializações *lato sensu* - algumas em parceria com o Instituto de Pesquisa e Estudos Jurídicos (Ipej) -, e uma série de atividades e núcleos de estudo e pesquisa que fazem parte do Programa de Extensão e Integração Comunitária.

## **9.2 Aplicação dos Questionários**

A pesquisa de campo foi feita pelo envio dos questionários via correio eletrônico e também pessoalmente em casos onde teve-se a oportunidade de visitar a instituição para entrevistar o funcionário responsável que colaborou respondendo a pesquisa.

## **9.3 Análise de Dados**

Após a coleta de dados o próximo passo foi a análise dos mesmos afim de desenvolver-se uma comparação entre as particularidades de cada instituição para que fosse possível uma melhor compreensão das suas características de aspecto competitivo.

Nesse mesmo processo foram desenvolvidos tabelas e gráficos para uma melhor demonstração dos resultados da pesquisa, e também para facilitar a análise e estudo dos mesmos.

O Quadro 1 demonstra as categorias de cursos que as instituições de ensino superior entrevistadas oferecem:

QUADRO 1: CURSOS OFERECIDOS PELAS INSTITUIÇÕES.

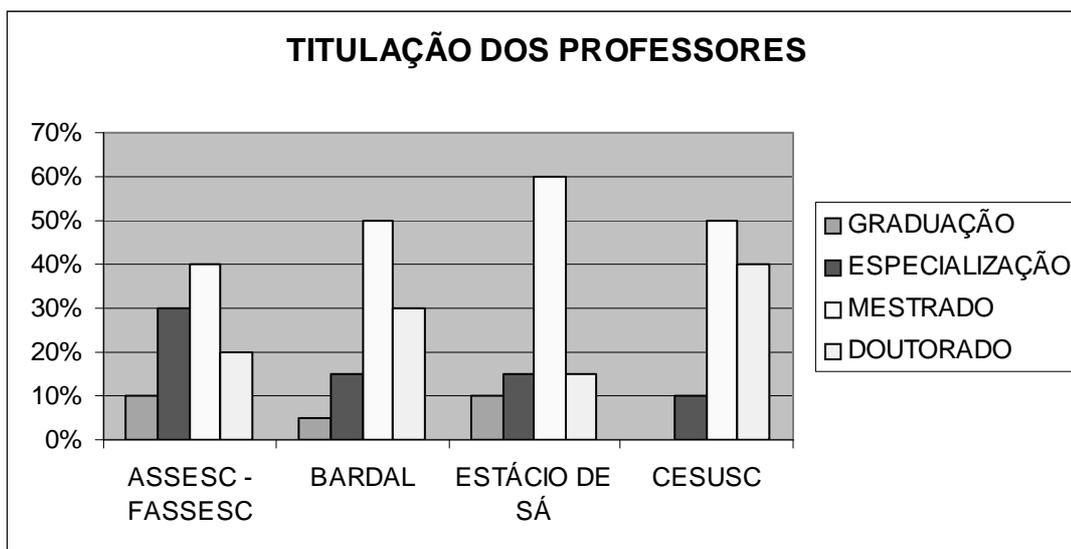
INSTITUIÇÃO	CATEGORIAS DOS CURSOS OFERECIDOS			
	GRADUAÇÃO	MESTRADO	DOUTORADO	OUTROS
ASSESC - FASSESC	X			EXTENSÃO
BARDDAL	X			PÓS-GRADUAÇÃO
ESTÁCIO DE SÁ	X			
CESUSC	X			PÓS-GRADUAÇÃO

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Como pode ser percebido todas as faculdades entrevistadas oferecem cursos de graduação de nível superior, e nenhuma delas oferecem cursos de mestrado ou doutorado. A faculdade ASSESC oferece, além dos cursos de graduação, cursos de extensão, as faculdades Barddal e CESUSC oferecem cursos de pós-graduação especializadas, e a Estácio de Sá oferece apenas cursos de graduação.

O Gráfico 1 apresenta a qualificação dos professores das instituições pesquisadas, onde pode ser notado que a maioria dos professores atuantes tem títulos de mestres:

GRÁFICO 1: TITULAÇÃO DOS PROFESSORES.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

De forma geral todas as instituições afirmaram em entrevista que procuram melhorar a qualificação dos seus docentes por meio de bolsas de pós-graduação e doutorado, e outros cursos que contribuem para o enriquecimento intelectual e técnico do professor.

O Quadro 2, a seguir, demonstra dados a respeito do custo das mensalidades das faculdades entrevistadas:

QUADRO 2: VALOR DAS MENSALIDADES COBRADAS PELAS INSTITUIÇÕES.

INSTITUIÇÃO	VALOR DAS MENSALIDADES	
	MENOR	MAIOR
ASSESC - FASSESC	R\$ 433	R\$ 670
BARDAL	R\$ 530	R\$ 830
ESTÁCIO DE SÁ	R\$ 424	R\$ 775
CESUSC	R\$ 440	R\$ 750

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

O valor das mensalidades é certamente um dos diferenciais competitivos que mais atraem a atenção do consumidor. Como pode ser notado o custo das mensalidades de menor preço estão relativamente num mesmo patamar. Estes preços são relativos aos seguintes cursos: administração (ASSESC), todos os cursos oferecidos, menos o de arquitetura (Barddal), administração e turismo (Estácio de Sá) e administração (CESUSC).

Os preços de maior custo expostos na tabela são referentes aos cursos de: gastronomia (ASSESC), arquitetura (Barddal), fisioterapia (Estácio de Sá) e psicologia (CESUSC).

Todas as faculdades, com exceção do Barddal, oferecem descontos para pessoas da mesma família de alunos matriculados. As que oferecem esse benefício consideram este um fator de significativo valor competitivo.

O Quadro seguinte (3) demonstra quais os cursos que são mais procurados nas instituições pesquisadas, entre os mesmos é válido salientar que o curso de gastronomia (ASSESC) e arquitetura (Barddal) são os cursos cujo as mensalidades são as de maior valor. Esse fato desperta a reflexão de que, aparentemente, o que importa para muitos alunos é efetuar o curso que deseja, ou que esteja de mais acordo com a aceitação atual do mercado, independente do seu custo.

QUADRO 3: CURSOS MAIS PROCURADOS.

INSTITUIÇÃO	CURSO MAIS PROCURADOS
ASSESC - FASSESC	Gastronomia
BARDDAL	Arquitetura
ESTÁCIO DE SÁ	Administração
CESUSC	Direito

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Além de pesquisar-se quais os cursos mais procurados pelos alunos e pretendentes, considera-se importante compreender quais os critérios que cada instituição utilizava para a escolha de quais cursos deveriam oferecer para a sua comunidade.

Os resultados dessa questão da pesquisa se apresentaram da seguinte forma:

- ASSESC: pesquisa de mercado, e consulta à especialistas da educação;
- Barddal: pesquisa de mercado, e cursos que não sejam oferecidos por outras instituições da mesma região;
- Estácio de Sá: pesquisa de mercado;
- CESUSC: pesquisa de mercado, e no caso do curso de Direito oferecido pela instituição, o entrevistado afirma que esse curso foi inserido na grade curricular porque os fundadores da faculdade eram formados neste curso.

É interessante notar que todas as faculdades entrevistadas demonstram que a pesquisa de mercado é um critério fundamental para decidir quais cursos oferecer para a comunidade. Os administradores destas instituições demonstram que há uma

preocupação, a *priori*, de analisar quais os cursos mais procurados, e também de conhecer a demanda advinda do setor sócio-econômico da região.

Tal fator comprova que cada vez mais as instituições de nível superior estão atreladas, de uma certa forma, as necessidades e exigências do setor econômico da sua região.

Neste mesmo sentido formula-se uma questão indagando se a instituição efetua pesquisas no intuito de renovar a grade de cursos que oferece a comunidade. Todas as faculdades responderam positivamente a essa questão.

Percebe-se na entrevista que há uma preocupação significativa por parte dos gestores das faculdades pesquisadas em estar atentos as demandas do mercado de trabalho, assim como as novas tecnologias relacionadas aos cursos que oferecem, afim de manter uma renovação constante na grade curricular e disciplinar dos cursos.

Em outra questão elaborada pergunta-se que fatores levam a instituição a buscar meios para acrescentar novos cursos a sua grade curricular, as respostas foram as seguintes:

- ASSESC: exigências sociais e econômicas da comunidade, exigências da demanda do mercado de trabalho, busca pela excelência na área da educação;
- Barddal: motivos financeiros, exigências da demanda do mercado de trabalho, pressão competitiva imposta por outras universidades;
- Estácio de Sá: motivos financeiros, pressão competitiva imposta por outras universidades;
- CESUSC: busca pela excelência na área da educação.

Os fatores que mais se destacaram, como motivos para a modificação da grade curricular dos cursos oferecidos, foram as exigências da demanda do mercado de trabalho e a pressão competitiva imposta por outras universidades. Como pode ser notado ambos os fatores mais apontados estão atrelados ao aspecto econômico da região na qual a instituição está inserida.

As faculdades ASSESC e CESUSC afirmaram que desde a inauguração o que mudou com relação aos cursos oferecidos foi a quantidade de cursos oferecidos e também a qualidade dos mesmos. As faculdades Barddal e Estácio de Sá afirmaram que desde a inauguração, o que mudou em relação aos seus cursos foi apenas a qualidade dos mesmos.

As razões que levaram as instituições a fazerem essas mudanças, de cunho qualitativo e quantitativo, foram as seguintes:

QUADRO 4: RAZÕES PARA AS MUDANÇAS NAS INSTITUIÇÕES.

INSTITUIÇÃO	RAZÕES
<b>ASSESC</b>	Exigência dos alunos, exigência do mercado de trabalho, exigência das mudanças tecnológicas, exigências legislativas, a dinâmica da sociedade, os avanços tecnológicos que exigem constante atualização dos projetos pedagógicos dos cursos de forma a possibilitar ao aluno, que no momento de conclusão do curso, tenha condições de acompanhar e se adaptar a estas mudanças;
<b>CESUSC</b>	Exigência dos alunos, exigências legislativas;
<b>BARDDAL</b>	Exigência dos alunos, exigência do mercado de trabalho, intuito de valorização competitiva, exigências legislativas;
<b>ESTÁCIO DE SÁ</b>	Intuito de valorização competitiva.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

De forma geral os critérios que determinam as alterações efetuadas na grade das disciplinas dos cursos são: exigências do mercado de trabalho, novas

tecnologias a serem incorporadas, e a necessidade de reciclagem constante de novos conhecimentos imposta pela sociedade atual.

Todas as universidades afirmaram que em termos de infra-estrutura contém laboratório de informática, auditórios para palestras e biblioteca. Outros fatores que foram destacados a esse respeito foram os seguintes:

- ASSESC: Laboratório de Hospedagem, Laboratório de Governança, Laboratório de Turismo 1 (Agência Modelo), Laboratório de Turismo 2, Laboratório de Turismo 3 Eventos, Laboratório de gastronomia 1(cozinha pedagógica), Cozinha Experimental Restaurante e Cozinha industrial, Laboratório de Confeitaria e panificação, Laboratório de Modelagem e Criação, Laboratório de Fotografia e Vídeo;
- Estácio de Sá: Clínicas, estúdio de TV, estúdio de rádio, estúdio de fotografia, agências experimentais;
- Barddal: Laboratórios exclusivos para cada curso;
- CESUSC: Núcleo de matéria jurídica, casa da cidadania (juizado virtual), simuladores.

De modo geral todas as instituições oferecem relativamente uma boa qualidade de equipamentos de apoio para os alunos e professores como por exemplo: quadro branco com pincel atômico, ar condicionado, retroprojetores, data-show, tv com dvd e vídeo cassete, cadeiras estofadas, salas em bom estado de conservação.

Todas as instituições também consideram que a localização da faculdade é um fator de significativa importância competitiva, principalmente no sentido de ser um local de fácil acesso e que inspire segurança aos seus alunos.

QUADRO 5: CONTROLE DE QUALIDADE.

INSTITUIÇÃO	CONTROLE DE QUALIDADE	
	SIM	NÃO
ASSESC - FASSESC	X	
BARDAL	X	
ESTÁCIO DE SÁ	X	
CESUSC	X	

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

O Quadro 5 mostra que todas as instituições afirmam que possuem alguma forma de controle de qualidade dos seus serviços. A seguir demonstra-se que tipo de controles foram apontados pelas faculdades:

- ASSESC: não divulgou a forma de controle;
- Barddal: avaliação institucional (procedimento aplicado todos os anos à alunos e professores);
- Estácio de Sá: avaliação docente;
- CESUSC: Comissão Própria de Avaliação (CPA), pesquisas de mercado, participação da comunidade nos conselhos.

Pergunta-se se as instituições possuíam algum vínculo com outras instituições que considerassem como fator de valorização competitiva, os resultados foram os seguintes:

QUADRO 6: EXISTÊNCIA DE VÍNCULO COM OUTRAS INSTITUIÇÕES.

INSTITUIÇÃO	VINCULOS COM OUTRAS INSTITUIÇÕES	
	SIM	NÃO
ASSESC - FASSESC	X	
BARDDAL		X
ESTÁCIO DE SÁ	X	
CESUSC	X	

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

- ASSESC: A FASSESC mantém convênio de parceria com instituições nacionais e estrangeiras e com empresas. Os convênios com outras Instituições de Ensino Superior visam o intercâmbio e os convênios com empresas públicas e privadas, visam beneficiar os acadêmicos com bolsas parciais de estudo, desenvolvimento de projetos de pesquisa e prestação de serviços.
- CESUSC: Instituto Portualense de Marketing (IPAN); Universidade de Roma TER; algumas universidades brasileiras (não foram especificadas) para troca de experiências;
- Estácio de Sá: vínculo com outras instituições da Estácio de Sá espalhadas pelo Brasil.

No que se refere as formas de divulgação de propaganda da instituição a tabela seguinte aponta os meio mais utilizados pelas faculdades:

QUADRO 7: PROPAGANDA.

INSTITUIÇÃO	MEIOS DE PROPAGANDA			
	TELEVISÃO	JORNAIS	FOLDERS	REVISTAS
ASSESC - FASSESC	X	X	X	
BARDAL	X		X	
ESTÁCIO DE SÁ				
CESUSC	X	X	X	X

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

As opções de divulgação de propaganda mais utilizados pelas faculdades são a propaganda televisiva e por meio de folders. Todas as faculdades consideram a propaganda um fator de grande relevância competitiva, com exceção da Estácio de Sá que afirmou só divulgar propaganda a respeito da instituição em épocas de vestibular e de seleção. As demais consideram importante manter uma propaganda contínua, ao longo do ano, para que as pessoas que estão em processo de preparação para o vestibular já conheçam as propostas da instituição.

No que é referente a como é desenvolvido o planejamento estratégico pedagógico e comercial da instituição os resultados foram os seguintes:

- ASSESC: o planejamento é feito a partir dos dados levantados através do processo de avaliação interna, das análises das avaliações realizadas pelo MEC e fruto das discussões internas;
- Estácio de Sá: reunião dos administradores;
- Barddal: reunião dos administradores;
- CESUSC: a partir de sugestões de professores e colaboradores, e pesquisas feitas por especialistas.

Todas as instituições, com exceção do CESUSC, afirmaram que possuem um plano que estabelece as estratégias da instituição, com metas, objetivos e políticas definidas.

Pergunta-se, nos questionários dirigidos às faculdades, o que a instituição considerava que ainda faltava na sua constituição atual para elevar o seu valor competitivo, e os resultados foram os seguintes:

QUADRO 8: O QUE AINDA FALTA NAS INSTITUIÇÕES.

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>O QUE É NECESSÁRIO PARA AUMENTAR A COMPETITIVIDADE</b>
<b>ASSESC</b>	Ampliar ofertas de cursos
<b>CESUSC</b>	Mais cursos, incluindo mestrados.
<b>BARDDAL</b>	Novos cursos
<b>ESTÁCIO DE SÁ</b>	Redefinição de programas internos para avaliação da qualidade dos alunos; redefinição dos dois novos cursos (não especificados); maior integração com a comunidade)

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

As instituições demonstram que geralmente apostam mais na quantidade de cursos oferecidos, como valor competitivo. Todas as faculdades demonstraram estar satisfeitas com a qualidade atual dos cursos que oferecem a comunidade, desta forma acreditam que a diversidade dos cursos oferecidos é o que pode fazer o grande diferencial competitivo no seu contexto atual.

## **10 CONCLUSÃO**

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar as estratégias competitivas utilizadas pelas instituições de ensino superior privado da Grande Florianópolis.

Considera-se importante essa abordagem devido ao contexto sócio-econômico atual, no qual as características de mercado revelam um grande crescimento do número de universidades privadas de ensino superior, e também porque a demanda de profissionais em busca de cursos de nível superior tem crescido significativamente devido as exigências de qualificação profissional cada vez mais requeridas pelo mercado de trabalho.

Baseados neste contexto, onde a busca e a oferta relacionadas aos cursos de graduação superior se apresentam significativamente crescentes, considera-se ser de relativa importância identificar-se quais as estratégias competitivas adotadas pelas universidades privadas de ensino superior.

De forma geral percebe-se que todas as universidades entrevistadas tem a preocupação de se manterem ativamente competitivas. Todas se demonstraram estar sempre atentas ao mercado de trabalho no intuito de se manterem sempre atualizadas, nos quesitos tecnológicos e de conhecimento, afim de atenderem as necessidades e expectativas dos consumidores. Percebe-se que de modo geral as instituições investem significativamente em pesquisas para a avaliação do mercado de trabalho.

As universidades mostraram significativo interesse no investimento em propaganda, a divulgação na mídia se apresentou como um dos fatores que mais se destacaram como fator competitivo.

Outro fator que chamou a atenção, foi a constatação de que todas as universidades possuem mecanismos de avaliação de qualidade, e todas se preocupam com esse tipo de avaliação.

No que é referente à elaboração de estratégias comerciais as instituições demonstraram estar sempre em contato com especialistas que lhes orientam a respeito do movimento atual do mercado.

Percebe-se que as universidades que participaram do estudo possuem um nível infra-estrutural relativamente semelhante, todas oferecem salas confortáveis, laboratórios bem equipados, bibliotecas com bons acervos, com obras bem atualizadas, além dos professores e funcionários muito bem qualificados. Sobre essa perspectiva concluí-se que a Grande Florianópolis está relativamente bem amparada em termos de instituições de nível superior, pelo menos, aparentemente, todas as instituições se mostraram muito sérias e realmente envolvidas com a melhoria da qualidade dos serviços de ensino que oferecem.

Concluí-se que, de forma geral, o que as instituições pesquisadas mais se preocupam, em termos competitivos, é com a quantidade de cursos oferecidos. Praticamente todas as instituições que participaram da pesquisa se demonstraram insatisfeitas com a quantidade de cursos que oferecem atualmente, e com a intenção de ampliarem a sua grade de cursos oferecidos.

Tal fato demonstra que as instituições apostam muito na ampliação das ofertas de cursos oferecidos. Parece-se que para se considerarem ativamente competitivas as instituições pesquisadas necessitam estar constantemente organizando novas estratégias e pesquisas que ampliem a quantidade de cursos para atrair cada vez mais consumidores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL. Disponível em: <[www.lpp-uerj.net/olped/documentos/0075.pdf](http://www.lpp-uerj.net/olped/documentos/0075.pdf)> Acessado em 3 Maio de 2006.

BONINI, Luci Mendes de Melo. **As Universidades e educação a distância depois da publicação da Portaria 2253/01**. Disponível em: <[abmes.org.br/\\_Download/Associados/Seminarios/.../luci\\_mendes.pdf](http://abmes.org.br/_Download/Associados/Seminarios/.../luci_mendes.pdf)> Acessado em 5 de maio de 2006.

CONTADOR, José Celso. Armas da competição. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 30, n.2, abr/jun. 1995

CONTADOR, J. Celso. – **Modelo para aumentar a competitividade industrial**. São Paulo: Edgard Blücher, 1996, 364 p.

CONTADOR, José Celso. Campos de competição. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 30, n.1, jan/mar. 1995

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

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

FERRAZ, João Carlos et al. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FREIRE, Adriano. **Estratégia sucesso em Portugal**. Lisboa/São Paulo: Verbo. Set/1997.

KIDDER, Louise H. (Org.) **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

KUPFER, David. **Padrões de concorrência e competitividade**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI., 1991.

MULLER, Gisela Regina; Universidade Federal de Santa Catarina. **Fatores críticos do sucesso de cursos de graduação**. Florianópolis, 2003. 379 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

OLIVIA, M.; et al. **Internotional Discourse on Quality Enhancement** In: International Network for Quality Assurance of Agencies in Higher Educations, 6<sup>th</sup> Bienal Conference of INQAAHE – Conference on Quality, Standards and Recongnition, 2001, Bangalore, India. Anais. Disponível em: <<http://www.utwente.nl>>. Acesso em 10 de Abril de 2006.

PORTO, Claudio; Régnier, Karla. **O ensino superior no mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025**. Disponível em: <[www.mec.gov.br/univxxi/pdf/cenes3.pdf](http://www.mec.gov.br/univxxi/pdf/cenes3.pdf)> Acessado em 3 de Maio de 2006.

POSSAS, Sílvia. **Concorrência e competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.

PIMENTA, Selma Garrido & ANASTASIOU, Lea das Graças Camargos. Universidades e faculdades isoladas: diversos locais de trabalho dos professores. In: \_\_\_\_ . **Docência no Ensino Superior**. São Paulo: Cortez, 2002. p. 139-174.

SOUZA JR, José Geraldo de; PAULA, Irilene Fernandez de. **Novos caminhos para a educação superior**. Seminário Internacional Universidade XXI. Brasília, 2003. Disponível em: <[www.mec.gov.br/univxxi/pdf/relat\\_final.pdf](http://www.mec.gov.br/univxxi/pdf/relat_final.pdf)>. Acessado em 5 de Maio de 2006.

UNESCO. **O Ensino Superior no Século XXI – Visão e Ações – Documento de Trabalho**. Paris, outubro de 1998. In: *Tendências da Educação Superior para o Século XXI* . Brasília: UNESCO / CRUB, 1999. Pág. 246

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed., São Paulo: Atlas S.A., 1998.

\_\_\_\_. **Princípios de Marketing**. 7. ed., São Paulo: LTC, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO. **O Ensino Superior no Século XXI – Visão e Ações – Documento de Trabalho**. Paris, outubro de 1998. In: *Tendências da Educação Superior para o Século XXI*. Brasília: UNESCO / CRUB, 1999.

## ANEXOS

### Questionário sobre a competitividade nas universidades privadas em Florianópolis

- Nome da Instituição: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Data de Inauguração: \_\_\_\_\_
- Número de funcionários: Professores: \_\_\_\_\_  
Colaboradores administrativos: \_\_\_\_\_
- Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_
- Cargo ou Função: \_\_\_\_\_
- Data da Entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
- Número de alunos: \_\_\_\_\_

**1. Quais as categorias dos cursos oferecidos?**

( ) cursos de graduação. Quais ?

( ) mestrado. Quais cursos?

( ) doutorado

( ) seqüenciais. Quais?

( ) outros. Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. Quais os valores das mensalidades (média)?**

Menor preço: R\$ \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_

Maior Preço: R\$ \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_

**4. Quais os cursos mais procurados?**

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

**5. Qual(is) o(s) critério (s) que a instituição utilizou para a escolha dos cursos que oferece à comunidade?**

( ) pesquisa de mercado

( ) pesquisa efetuada com outras universidades

( ) consulta a especialistas da educação

( ) outros. Quais?

**6. A instituição efetua pesquisas no intuito de renovar a grade de cursos que oferece a comunidade?**

( ) sim ( ) não

**7.** O que leva a instituição a buscar meios para acrescentar novos cursos à sua grade universitária?

- motivos financeiros
- exigências sociais e econômicas da comunidade
- exigências da demanda do mercado de trabalho
- pressão competitiva imposta por outras universidades
- busca pela excelência na área da educação
- Outros. Quais?

**8.** O que mudou na instituição, com relação aos cursos oferecidos, desde a inauguração ?

- quantidade dos cursos oferecidos
- qualidade dos cursos oferecidos

**9.** Por que a instituição efetuou estas mudanças relacionadas aos cursos?

- exigência dos alunos
- exigência do mercado de trabalho
- intuito de valorização competitiva
- exigência das mudanças tecnológicas
- exigências legislativas
- outros. Quais?

---

---

---

---

**10.** A instituição faz modificações periódicas nos currículos dos cursos ? Com que frequência? Por quais razões?

---

---

---

---

---

**11.** A instituição faz modificações periódicas nos programas das disciplinas dos cursos ? Com que frequência? Por quais razões?

---

---

---

---

---

**12.** Titulação dos professores. Colocar entre parênteses a quantidade de professores com as titulações abaixo citadas:

Graduação (        )

Especialização (        )

Mestrado (        )

Doutorado (        )

**13.** A instituição possui os itens abaixo especificados ?

laboratório de informática

auditórios para palestras

biblioteca

outros. Quais?

---

---

---

---

**14.** De que forma a instituição procurar melhorar a qualificação dos seus docentes?

---

---

---

---

---

**15.** Equipamentos disponibilizados para os professores para as aulas.

- quadro negro (ou verde)
- quadro branco e pincel atômico
- retroprojetores
- data-show

**16.** Qualidade das salas de aula:

- cadeiras de madeira
- cadeiras estofadas
- ventilador de teto
- ar condicionado
- bom estado de conservação das paredes

**17.** A localização das instalações da instituição configura um fator importante de sua competitividade do mercado? Por que ?

---

---

---

---

---

**18.** Quais são as principais origens de residência dos alunos matriculados na instituição ?

- Bairro onde fica situada
- Estreito
- Centro
- São José
- Outro

**19.** O que a instituição considera que falta ser alterado nela no momento atual para elevar o seu valor competitivo?

---

---

---

---

---

**20.** A instituição possui algum tipo de avaliação de controle de qualidade na prestação de serviços?

Não  Sim

**21.** Qual?

---

---

---

---

---

**22.** A instituição possui vínculos com outras instituições, de forma que essas lhe agreguem algum valor competitivo?

sim  não

**23.** Se a resposta anterior for “sim”, quais são as instituições e que tipo de serviços elas prestam ou desenvolvem para a instituição?

---

---

---

---

---

---

**24.** A instituição terceiriza algum tipo de serviço? Se “sim” quais?

sim  não

---

---

---

---

**25.** Quais os meios de divulgação utilizados para fortalecer a marca da sua instituição para conseguir novos alunos? Responder de acordo com o grau de importância.

- anúncio na TV
- anúncio em jornais
- folders
- revistas

**26.** A instituição oferece algum desconto nas mensalidades para mais de um aluno pertencente à mesma família?

Sim  Não

**27.** A instituição faz parte de algum grupo educacional ou é uma instituição independente?

Sim  Não

**28.** O fato de pertencer a um grupo educacional traz benefícios para a instituição ?  
Quais?

---

---

---

---

---

**29.** Como são elaboradas as estratégias da instituição ?

---

---

---

---

---

**30.** Existe um plano que estabelece as estratégias da instituição com metas, objetivos e políticas definidas?

Sim    Não

**31.** A instituição realiza algum tipo de extensão ? Cite

---

---

---

---

---

---

**32.** A instituição realiza pesquisas ? Cite alguns exemplos.

---

---

---

---

---

---

**33.** A instituição oferece algum tipo de bolsa para alunos de menor poder aquisitivo?

Sim    Não

**34.** Critérios para o lançamento de novos produtos:

- avalia a demanda potencial do produto
- verifica as necessidades dos mercados potenciais
- verifica os produtos das outras instituições
- usa seu feeling de mercado para lançar produtos
- baseia-se nos concorrentes para lançar os produtos
- não tem critério definido

**35.** Realiza estudos de mercado ?

- Sim  Não

**36.** Possui programa de planejamento estratégico?

- Sim  Não