

SILVIO LUIZ GONÇALVES VIANNA

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DO SETOR DE ENSINO DE
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NOS MUNICÍPIOS DA AMREC E DA
AMESC**

FLORIANÓPOLIS

2003

SILVIO LUIZ GONÇALVES VIANNA

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DO SETOR DE ENSINO DE
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NOS MUNICÍPIOS DA AMREC E DA
AMESC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

FLORIANÓPOLIS

2003

SILVIO LUIZ GONÇALVES VIANNA

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DO SETOR DE ENSINO DE
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NOS MUNICÍPIOS DA AMREC E DA
AMESC**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de “Mestre” em Engenharia de Produção, na área de Planejamento Estratégico e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, da Universidade Federal de Santa Catarina, em 12 de maio de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador

Banca examinadora:

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.
Orientador

Prof. Mário César Barreto de Moraes, Dr.

Prof. Rodrigo Bandeira de Melo, Dr.

*À minha esposa e companheira,
Luciani Alves Pereira Vianna,
por sua compreensão e apoio.*

*À meus pais,
por seu incentivo incondicional e
suporte moral e espiritual.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por permitir o meu desenvolvimento e o deste trabalho.

À minha esposa, pelo seu empenho, afeto e consideração.

À minha família, pelo incentivo e colaboração em todas as horas.

Ao meu orientador Dr. rer. pol. Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, pessoa a quem admiro e respeito, pelo suporte e apoio em todas as fases da elaboração do presente trabalho.

À Universidade do Extremo Sul Catarinense, por ter acreditado em meu potencial e investido em meu crescimento pessoal e profissional.

Ao meu amigo Everton Dias (in memorian) e a sua família, por terem servido de exemplo de garra, força e espírito de luta.

A todos os outros amigos e colegas de curso, que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização desse trabalho.

*“O general que vence uma batalha,
fez muitos cálculos no seu templo,
antes de ser travado o combate.
O general que perde uma batalha,
fez poucos cálculos antes.
Portanto fazer muitos cálculos conduz
à vitória e poucos, à derrota.”*

Sun Tzu

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo realizar a análise da Competitividade Sistêmica dos cursos de graduação em Administração nos municípios da Associação de Municípios de Região Carbonífera (AMREC) e da Associação de Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMREC), utilizando-se para isto do modelo desenvolvido para esta finalidade por Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner e Jörg Meyer-Stamer para o Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD). Para tanto foi realizado o levantamento bibliográfico, buscando obter informações sobre o setor em estudo e também aprofundar os conhecimentos a respeito dos conceitos necessários para o desenvolvimento do trabalho, apresentando um estudo dos principais modelos existentes para a análise da competitividade, e uma reflexão crítica sobre os mesmos, justificando os motivos que levaram à escolha do modelo do IAD. Como princípios metodológicos adotou-se para o desenvolvimento deste estudo, os requisitos envolvidos em uma pesquisa aplicada, que possibilitasse um estudo descritivo sobre os aspectos inerentes à competitividade sistêmica, com uma abordagem qualitativa sobre o assunto, através de um levantamento feito junto às cinco entidades que oferecem cursos de graduação em Administração nesta região e também junto aos demais atores envolvidos no processo conforme define o modelo, que fora adaptado pelo autor do presente trabalho para as características específicas associadas às Instituições de Ensino Superior (IES). Antes da análise da pesquisa foi elaborado um panorama sobre a situação atual do setor em nível mundial, nacional, estadual e regional, permitindo ao leitor, acompanhar o desempenho do mesmo nos diversos segmentos. A análise foi feita considerando-se os quatro níveis propostos pelo modelo: meta, macro, meso e micro, onde um conjunto de fatores distintos irá definir a competitividade. No nível meta verificou-se que o principal problema é a falta de diálogo e articulação entre os atores envolvidos. No nível macro a falta de uma política educacional e de diretrizes específicas para o setor são o principal entrave existente. No nível meso existem problemas de infra-estrutura que impossibilitam as IES sustentarem suas vantagens competitivas e também há a necessidade de ampliação do diálogo neste nível. No nível micro percebe-se claramente que as IES estão estruturadas de forma a se tornarem competitivas, mas a falta de ações cooperadas e integradas dificulta o incremento da competitividade no setor. Como principais conclusões, verifica-se que o trabalho contribuiu para o entendimento das relações entre as instituições e entidades que compõem o entorno dos cursos de graduação em Administração e que estes possuem a pré-disposição necessária para implementar as ações que possibilitarão a formação de um *cluster* no setor, tornando-o mais competitivo e permitindo aos envolvidos criar e sustentar suas vantagens competitivas.

Palavras-Chave: Ensino Superior, Concorrência, Competitividade, Competitividade Sistêmica.

ABSTRACT

The present study aims to analyse the systemic competitiveness among Business Administration courses in the cities that belong to AMREC (Associação de Municípios da Região Carbonífera) and to AMESC (Associação de Municípios do Extremo Sul Catarinense), using the model developed by Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner e Jörg Meyer-Stamer for the German Institute of Development (Instituto Alemão de Desenvolvimento - IAD). At first it reviews the literature in order to obtain information about the subject of this study, and also the concepts which are necessary for its development. Then it presents the main models used to analyse the competitiveness as well as a critical view about these models, what justifies the reasons for choosing the IAD model. The study adopts the methodological principles of an applied research which provides a descriptive study of inherent aspects in the systemic competitiveness, using a qualitative approach on the subject and carrying out a survey among the five institutions that offer Business Administration courses in this region, and also among the other players involved in the process. The model to be used in the study has been adapted by the researcher for the specific characteristics associated with the institutions of higher education (Instituições de Ensino Superior - IES). Before the research analysis, it presents the current situation of the sector in a world, national, state and regional level, what gives the reader a view of these various segments. The analysis takes into consideration the four levels proposed by the model: meta, macro, meso and micro in which distinct factors will define competitiveness. On meta level, the main problem is the lack of dialogue among the players involved; on macro level there is a lack of an educational politics and specific directives for the sector; on meso level there are infra-structure problems that make it impossible for the IESs to maintain the competitive advantages and there is also the necessity of broadening dialogues on this level; on micro level it is easily possible to notice that the IESs are well structured to become competitive, but the lack of cooperative and integrated actions make difficult to increase competitiveness. The results show that study can contribute to understand the relationship between the the institutions that offer Business Administration courses, and that these institutions have a pre-willingness necessary to implement actions which will facilitate the organization of a cluster in the sector, making it more competitive and able to create and maintain competitive advantages.

Keywords: Higher Education, Business Administration, Competitiveness, Systemic Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quadro cronológico da evolução do Ministério da Educação (MEC)	28
Figura 2: Estrutura do Ministério da Educação conforme Decreto 3.772 de 14/03/2001.....	30
Figura 3: O Sistema Fundacional Catarinense.....	32
Figura 4: Quadro das principais características de quatro estruturas referenciais de mercado: uma síntese de atributos diferenciadores	36
Figura 5: Quadro de tipologias de competitividade existentes	39
Figura 6: Determinantes da Competitividade Sistêmica.....	42
Figura 7: Escalada de conflito através das arenas de competição.....	47
Figura 8: Modelo de D'aveni - A Ruptura e os Novos 7Ss	49
Figura 9: Modelo de Porter - Forças que dirigem a concorrência na indústria.	52
Figura 10: Modelo do ECIB - Fatores determinantes da competitividade industrial	57
Figura 11: Modelo do IAD - Determinantes da Competitividade Sistêmica: Competência Estratégica do Grupo de Atores.....	61
Figura 12: Determinantes da Competitividade Sistêmica: Competência Estratégica do Grupo de Atores (Adaptado à realidade das Instituições de Ensino Superior).....	71
Figura 13: Gráfico da evolução do número de cursos de graduação em Administração nas décadas de 60 a 90.....	87
Figura 14: Gráfico da concordância sobre o papel do Governo Federal de fomentar o desenvolvimento educacional.....	109
Figura 15: Gráfico da concordância quanto ao Governo Federal conduzir e coordenar o desenvolvimento educacional.....	109
Figura 16: Gráfico da existência de uma política educacional definida pelo Governo Federal para o setor.....	110
Figura 17: Gráfico sobre a concordância quanto a orientação voltada à Aprendizagem e Eficiência por parte das Instituições envolvidas quando da elaboração de estratégias para o setor.....	111
Figura 18: Gráfico sobre a concordância quanto a se os investimentos feitos pelo Governo Federal em educação devem oferecer retorno imediato.....	112
Figura 19: Gráfico sobre a concordância quanto a se os níveis correntes de inflação prejudicam o desenvolvimento do setor.	115

Figura 20: Gráfico sobre a concordância quanto a se as taxas de juros praticadas pelo mercado permitem que haja novos investimentos no setor.	115
Figura 21: Gráfico quanto à concordância sobre se os mecanismos de avaliação instituídos pelo Governo Federal têm colaborado para o desenvolvimento do setor.....	118
Figura 22: Gráfico da concordância quanto a se o Governo Federal tem dotação orçamentária destinada ao desenvolvimento do setor.	119
Figura 23: Gráfico sobre a concordância quanto à existência uma política do Governo Estadual voltada para o fortalecimento do setor.....	121
Figura 24: Gráfico sobre a concordância quanto à existência de linhas de crédito destinadas à ampliação e melhoria das IES.	122
Figura 25: Gráfico sobre a concordância sobre se a infra-estrutura é moderna e sustenta as vantagens competitivas das IES.	123
Figura 26: Gráfico quanto a concordância sobre se o papel do Governo do Estado tem sido fundamental em relação a infra-estrutura que dá suporte ao desenvolvimento do setor.	124
Figura 27: Gráfico sobre a concordância quanto a se as IES têm buscado o envolvimento efetivo com a Comunidade Local nos projetos de caráter Comunitário.....	125
Figura 28: Gráfico da frequência de Relações Cooperadas entre as Instituições que fazem parte do setor.....	127
Figura 29: Gráfico sobre a importância dos itens considerados para a elaboração de estratégias institucionais.	130
Figura 30: Gráfico sobre a importância quanto aos fatores determinantes do sucesso competitivo das IES.	131
Figura 31: Gráfico sobre a importância quanto aos fatores relacionados à infra-estrutura local e à importância de sua qualidade como fator determinante ao sucesso competitivo da IES.	133
Figura 32: Gráfico sobre a importância quanto aos fatores externos às IES e sua influência no momento da elaboração das estratégias.	135
Figura 33: Gráfico da situação quanto ao uso de modernas Técnicas de Gestão por parte das IES.	136
Figura 34: Gráfico da situação quanto ao uso de ferramentas de gestão docente na IES.	138
Figura 35: Gráfico quanto a importância atribuída pelas IES às fontes de informação usadas para a inovação e aprimoramento dos cursos de Administração.....	140

Figura 36: Gráfico sobre a concordância frente às afirmações sobre a capacidade e inovação tecnológica das IES.	141
Figura 37: Gráfico da frequência de colaboração existente entre sua IES e os demais atores do setor.....	142
Figura 38: Gráfico quanto ao grau de terceirização dos serviços e atividades de apoio oferecidos pelas IES.	143
Figura 39: Gráfico sobre o grau de satisfação com os serviços e atividades de apoio oferecidos pelas IES.	145
Figura 40: Gráfico sobre a concordância quanto a se o acompanhamento sistemático das atividades dos concorrentes é um fator decisivo para o sucesso da IES.	146
Figura 41: Gráfico da frequência de atividades realizadas em conjunto com IES concorrentes.	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Municípios que compõem a região da AMREC e da AMESC.	77
Tabela 2: Número de cursos de Administração em 30/06/2001 - Brasil.....	93
Tabela 3: Número de Vagas Oferecidas, Candidatos Inscritos e Ingressos nos cursos de Administração em 2001 - Brasil.....	94
Tabela 4: Matrículas efetuadas nos cursos de Administração em 30/06/2001 - Brasil.	95
Tabela 5: Número de concluintes dos cursos de Administração em 2001 – Brasil.....	96
Tabela 6: Número de cursos de Administração em 30/06/2001 – Santa Catarina.	98
Tabela 9: Número de Concluintes dos cursos de Administração em 2001 – Santa Catarina.	101
Tabela 11: Número de Vagas Oferecidas, Candidatos Inscritos e Ingressos nos cursos de Administração em 28/02/2003 – AMREC/AMESC.....	103
Tabela 12: Matrículas efetuadas nos cursos de Administração em 28/02/2003 – AMREC/AMESC.....	104
Tabela 13: Número de Concluintes dos cursos de Administração em 31/12/2002 – AMREC/AMESC.....	105
Tabela 14: As instituições representativas possuem força individualmente para influenciar os rumos do setor.....	111
Tabela 15: Existência de ações conjuntas por parte das instituições que fazem parte do setor.	112
Tabela 16: A variação do câmbio afeta diretamente o desenvolvimento do setor.....	116
Tabela 17: A política educacional está em consonância com os rumos do setor.	116
Tabela 18: O papel desempenhado pela Comunidade é de extrema relevância para as IES.	125

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	4
RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABELAS	11
SUMÁRIO.....	12
CAPÍTULO I.....	15
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Tema de Pesquisa.....	15
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa.....	19
1.4 Estrutura do Trabalho.....	21
CAPÍTULO II.....	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1 O Ensino Superior no Brasil	25
2.1.1 Perspectiva Histórica.....	25
2.1.2 O Sistema de Ensino Superior no Brasil.....	29
2.1.3 O Sistema Fundacional Catarinense	31
2.2 Concorrência	33
2.3 Cooperação.....	37
2.4 Competitividade	39
2.5 Modelos para Análise da Competitividade.....	45
2.5.1 Os Novos 7Ss de D’aveni.....	46
2.5.2 O Modelo de Porter	51
2.5.3 O Modelo do ECIB.....	56
2.6 Análise Crítica dos Modelos	58

2.7 <i>O Modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD)</i>	60
2.7.1 <i>Análise do Modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD)</i>	65
CAPÍTULO III	68
3 METODOLOGIA	68
3.1 <i>Adaptação do Modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) ao Escopo do Trabalho</i>	70
3.2 <i>Instituições Pesquisadas</i>	76
3.3 <i>Levantamento e Análise dos Dados</i>	78
3.4 <i>Limitações e Dificuldades da Pesquisa</i>	80
CAPÍTULO IV	83
4 O SETOR DE ENSINO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO	83
4.1 <i>O ensino de graduação em Administração no Mundo</i>	83
4.2 <i>O ensino de graduação em Administração no Brasil</i>	85
4.3 <i>O Ensino de Graduação em Administração em Santa Catarina</i>	97
4.3.1 <i>A Situação do Estado de Santa Catarina</i>	98
4.3.2 <i>A Situação nos Municípios da AMREC e da AMESC</i>	102
CAPÍTULO V	107
5 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DO ENSINO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NOS MUNICÍPIOS DA AMREC E DA AMESC	107
5.1 <i>Nível Meta</i>	107
5.2 <i>Nível Macro</i>	114
5.3 <i>Nível Meso</i>	120
5.4 <i>Nível Micro</i>	128
5.4.1 <i>Planos de Investimentos e Estratégias Institucionais</i>	128
5.4.2 <i>Capacidade Gerencial e Organizacional</i>	135
5.4.3 <i>Capacidade e Inovação Tecnológica</i>	139
5.4.4 <i>Relações entre Instituições</i>	142
5.4.4.1 <i>Terceirização</i>	143
5.4.4.2 <i>Relações com IES Concorrentes</i>	146
5.4.4.3 <i>Relações com Alunos</i>	148
CAPÍTULO VI	153

6 CONCLUSÃO	153
6.1 <i>Verificação dos objetivos do trabalho</i>	154
6.1.1 Inter-relações existentes entre os atores	154
6.1.2 Impacto causado pelos indicadores macroeconômicos	156
6.1.3 Infra-estrutura do setor	157
6.1.4 Políticas para o desenvolvimento do setor	159
6.1.5 Interação entre as instituições do setor	160
6.1.6 Entraves ao diálogo e à cooperação dos atores	162
6.2 <i>Recomendações gerais para o desenvolvimento do setor</i>	164
6.3 <i>Sugestões para trabalhos futuros</i>	166
REFERÊNCIAS	169
ANEXOS	175

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema de Pesquisa

O último século foi caracterizado por um expressivo avanço no sistema de comunicação e transmissão de informações, que possibilitaram o surgimento da “Era do Conhecimento”, colocando em evidência a necessidade cada vez maior de que as empresas e as pessoas desenvolvam um processo constante de aquisição de novos conhecimentos, objetivando encontrar novas formas de fazer antigas tarefas de uma maneira mais rápida, mais prática e mais eficiente.

A busca constante por novos saberes passa a ser uma questão que atinge um grande contingente de pessoas, ampliando significativamente a procura por educação. Isto faz com que surjam novas instituições de ensino superior (IES), visando oferecer vagas em número suficiente para atender essa demanda crescente, o que tem levado à criação de diversos cursos sem identidade própria e com objetivos meramente econômicos, massificando o ensino e gerando profissionais com pouca qualificação.

Ao se considerar que as IES possam formar um *cluster* fordista¹, onde o ensino pode ser comparado ao produto, que é feito em grande escala e com pouca diferenciação, Meyer-Stamer (2001, p.10-11) afirma que:

Tais clusters apresentam condições iniciais favoráveis para o aumento da competitividade e adequação a novas situações, mais rigorosas, ao lado de uma série de obstáculos típicos que atrapalham a viabilização das vantagens de clusters. As condições iniciais favoráveis, na maioria, estão relacionadas às “vantagens passivas” de localização e à competência individual das empresas.

O ensino superior, segundo a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), comentada por Carneiro (1998, p.124), é o segundo grande nível da estrutura escolar do país, e às universidades cabe o papel de desempenhar as quatro funções essenciais associadas a este nível de ensino, quais sejam: formar profissionais; oferecer educação em nível avançado; realizar estudos, pesquisas e investigação científica e funcionar como instituição social.

¹ Meyer-Stamer (2001) define “*cluster* fordista”, como sendo uma formação empresarial onde um conjunto de empresas trabalham de forma integrada, produzindo em larga escala e com pouca diferenciação.

Desta maneira o ensino superior é o grande responsável pela evolução ou pelo atraso de uma determinada sociedade, uma vez que é neste nível que surgem as grandes descobertas humanas, através do desenvolvimento de pesquisas e de atividades de extensão que permitam entender melhor e solucionar os problemas sociais.

Para Zainko (1998, p.27), o ensino superior é parte de um todo e, portanto, não pode ser examinado de maneira isolada e corroborando esta idéia, transcreve-se a seguinte citação do autor:

Mais do que nunca, portanto, o ensino superior não pode ser visto como um conjunto fechado separado do mundo. Por apostar na construção da sociedade futura, ele representa igualmente, devido à sua nova massa, uma fonte de gastos indefinidamente crescentes.

Os cursos de graduação em Administração têm papel fundamental na geração de novos líderes para a sociedade. Em função desta situação, têm sido considerados como um grande negócio, desta forma sua oferta tem proliferado de maneira significativa, seja em universidades através de suas diversas habilitações ou mesmo em faculdades que têm procurado atender a demandas específicas do mercado com cursos direcionados a satisfazer essas necessidades.

Andrade & Amboni (2002, p.1-40) dividem a evolução dos cursos de graduação em Administração, no Brasil, em quatro grandes ciclos:

- 1º. Ciclo - Surgimento e reconhecimento da profissão do administrador. (1965-1993)
- 2º. Ciclo – Resolução Nº. 2/93 (1993-1996).
- 3º. Ciclo - Melhoria da qualidade e avaliação – o Provão (1996-1999).
- 4º. Ciclo – Diretrizes Curriculares (1999-hoje).

Cada um dos ciclos citados acima é delimitado por ações normativas elaboradas pelo Ministério da Educação (MEC), e estas se transformam em mais um fator determinante ao aumento da pressão exercida sobre as IES do país, uma vez que o curto espaço de tempo entre os ciclos obriga a uma revisão constante da maneira como é elaborada a estrutura do curso de Administração, buscando adequá-lo às exigências governamentais.

Os cursos de graduação em Administração no Brasil têm passado por momentos de grande expectativa com relação ao futuro da carreira do administrador, pois há uma grande dúvida do mercado com relação à qualificação do profissional que é formado por nossas instituições de ensino superior (IES). Estará este profissional apto a acompanhar todas as mudanças que ocorrem cotidianamente no ambiente empresarial? O perfil deverá estar orientado para que os egressos sejam preparados para exercerem suas profissões em empresas

já existentes ou para que eles se tornem empreendedores e geradores de novas empresas e postos de trabalho?

Estes questionamentos levam a uma reflexão sobre a forma como as universidades têm tratado o mercado, ou seja, como os responsáveis pela elaboração dos currículos escolares têm envolvido a comunidade e até mesmo seus pares neste processo. Isto acaba deixando uma série de lacunas que acabam sendo preenchidas pelo surgimento de novas IES, que buscam atender a interesses específicos de determinada região ou comunidade.

Este fato nos remete à questão ligada à competitividade das universidades e faculdades que oferecem cursos de graduação em Administração e suas conseqüências para a comunidade em geral. No presente trabalho, competitividade deve ser entendida como a capacidade da instituição em interagir com os demais participantes do segmento no qual está inserida e obter vantagens competitivas que possibilitem o seu desenvolvimento e a continuidade de suas atividades.

Deve-se atentar para o fato de que para que uma empresa se torne competitiva não basta possuir eficiência naquilo que faz. Deve além disto, atingir a eficácia, uma vez que somente assim será possível manter-se no mercado. Corroborando esta afirmação, Peter Druker (1984, p.40) preceitua: “A eficácia é a base do êxito; a eficiência é uma condição mínima para a sobrevivência, uma vez conseguido o êxito. A eficiência cuida de fazer as coisas corretamente; a eficácia de fazer as coisas corretas”.

Altenburg et al (1998, p.II) definem competitividade como a capacidade da organização manter sua posição de mercado, com a seguinte afirmação:

No nível empresarial, competitividade refere-se à habilidade de sustentar uma posição de mercado. Esta habilidade requer a realização simultânea de diversos objetivos. A empresa deve oferecer produtos de qualidade adequada, no prazo e a preços competitivos. Além do mais, ela deve por via de regra estar em posição de oferecer produtos suficientemente diversificados para encontrar uma demanda diferente e ela deve responder rapidamente às mudanças no comportamento da demanda. Além disso, o sucesso é contingência da capacidade inovativa da empresa, sua habilidade de construir um efetivo sistema de mercado, para estabelecer sua marca, seu nome e assim por diante.²

Atualmente, exige-se das organizações alto grau de flexibilidade, agilidade na adaptação às constantes mudanças, capacidade tecnológica e alto grau de motivação de seus funcionários, como características básicas para a competitividade individual. Contudo, observa-se que é mais difícil uma organização manter-se competitiva adotando uma postura de isolamento e não cooperação com as demais integrantes do setor, uma vez que deixa de compartilhar conhecimentos e descobertas com as outras do segmento.

² Texto original em inglês, tradução por conta do autor.

Considerando que a globalização aumenta de maneira significativa a competição e que há uma falta de diálogo e articulação entre os partícipes, é importante avaliar o conceito de Competitividade Sistêmica, uma vez que as instituições de ensino superior não estão isoladas do ambiente no qual estão inseridas e que suas preocupações não devem estar centradas única e exclusivamente no negócio, sem considerar todos os demais atores envolvidos no processo.

No intuito de melhor compreender o conceito de Competitividade Sistêmica, foi realizada uma análise nos municípios da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera) e da AMESC (Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense), onde é possível verificar que, além da pressão exercida pelos órgãos governamentais (através do Exame Nacional de Cursos – ENC e outros mecanismos de avaliação e controle), há a um forte aumento no número de instituições de ensino superior, todas se instalando muito próximas umas das outras, o que pode causar conflitos e dificuldade de determinação do público-alvo.

Estas instituições, recém instaladas, estão oferecendo cursos de graduação em Administração e suas diversas habilitações, o que cria uma série de problemas para aquelas que já estavam inseridas neste segmento, uma vez que em virtude da falta de cooperação e diálogo entre os principais partícipes deste setor a tendência é de que haja uma competição predatória entre todos, o que pode resultar no fechamento de muitas instituições em função da falta de atratividade resultante deste tipo de concorrência.

O presente trabalho estuda a competitividade sistêmica do setor de ensino de graduação em Administração, baseado em estudos que culminaram na elaboração de um modelo de análise desenvolvido por Esser et al (1996, p.41) junto ao Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), buscando fazer a avaliação da competitividade em quatro grandes níveis: meta, macro, meso e micro, visando entender de que maneira ela ocorre e quais os entraves e dificuldades existentes.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a competitividade sistêmica dos cursos de graduação em Administração dos municípios da AMREC e da AMESC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar junto aos atores envolvidos com o ensino de graduação em Administração, as inter-relações existentes entre eles;
- Verificar o impacto causado pelos indicadores macroeconômicos no desenvolvimento do setor de ensino de graduação em Administração;
- Avaliar a infra-estrutura da região, verificando os pontos que poderão prejudicar o desenvolvimento do setor em estudo;
- Avaliar a existência de políticas claras de desenvolvimento para o setor;
- Definir de que forma ocorre a interação entre as instituições de ensino superior, visando à um crescimento conjunto;
- Verificar quais os entraves que dificultam o diálogo e a cooperação dos atores envolvidos nos diversos níveis de análise.

1.3 Justificativa

Peter Drucker (2000, p.55) dá ao período atual o nome de “Revolução do Conhecimento”, por ser este o grande diferencial entre as empresas vencedoras deste século. Aquelas que souberem aproveitar melhor seus profissionais do conhecimento é que alcançarão os melhores resultados, uma vez que a retenção e o melhor aproveitamento destas pessoas será fator decisivo para as organizações.

Chiavenatto (2000, p.15) por sua vez acredita que a administração é o ponto de partida para a solução dos grandes problemas da sociedade moderna, pois afirma:

A Administração na sociedade moderna tornou-se vital e indispensável. Em uma sociedade de organizações, na qual a complexidade e a interdependência das organizações constituem o aspecto crucial, a Administração avulta como o fator-chave para a melhoria da qualidade de vida e para a solução dos problemas mais complexos que afligem a humanidade de hoje.

Esta ênfase no conhecimento coloca a universidade como a mola mestra da economia para as próximas décadas, sendo cada vez mais o foco do desenvolvimento humano e tecnológico. O conhecimento e sua aplicação nos negócios tornar-se-ão o motivo central da gestão das empresas, pois somente aquelas que conseguirem destacar-se neste aspecto é que permanecerão no mercado, mantendo suas vantagens competitivas e oferecendo diferenciais para seus clientes.

Para dar conta desta demanda gerada pelas organizações, faz-se necessário o aumento do número de vagas a serem oferecidas pelas IES, uma vez que a oferta existente não é suficiente para atender a todos os que buscam por melhoria de sua qualificação profissional e pessoal. Isto faz com que surjam inúmeras instituições oferecendo uma enorme quantidade de cursos de formação em nível superior, visando atender às demandas específicas criadas pelas necessidades do mercado.

Desta forma a concorrência acirrada, gerada pela proliferação de cursos oferecidos por instituições de ensino superior que não são ligadas à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), vem criar uma série de dificuldades que poderão afetar o atual estágio de desenvolvimento dos cursos de graduação em Administração oferecidos nos municípios da AMREC e da AMESC.

A competição atual não leva em conta questões como diálogo e cooperação entre os diversos atores envolvidos, seguindo única e exclusivamente a lógica de mercado levando a uma competição predatória. Estudos desenvolvidos por Gracioso (1996, p.49) dão sustentação a este pensamento ao afirmar que:

Repetimos mil vezes se preciso for: uma estratégia de competição eficiente está sempre voltada contra o nosso principal oponente e leva em consideração os nossos pontos fortes e fracos em relação a este. É por isso que os teóricos da estratégia de competição apreciam tanto fazer analogias entre as estratégias de negócios e as militares. Em ambas, o problema básico é o mesmo: aniquilar ou neutralizar o oponente.

Para possibilitar aos cursos de graduação em Administração, da região em estudo, se destacar dos demais existentes no Estado e no País, faz-se importante que ofereçam um diferencial a seu público-alvo. Este objetivo poderá ser atingido através do uso de estratégias competitivas, que sejam baseadas no diálogo e na cooperação, levando a conquista de vantagens competitivas, que permitam às instituições manterem-se à frente da concorrência.

Entre os fatores que motivaram a realização desta pesquisa está a pequena quantidade de trabalhos voltados à análise da competitividade sistêmica em instituições de ensino superior, uma vez que a maior parte dos trabalhos desenvolvidos é orientada para empresas industriais que possuem características e atores muito diferentes do ambiente educacional.

Outro ponto importante deste trabalho é a adaptação do modelo de análise de competitividade sistêmica desenvolvido pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), para a realidade de uma Instituição de Ensino Superior (IES), uma vez que o mesmo foi elaborado para estudar a competitividade em indústrias. Apesar de ser um modelo contextualista, ou seja, considerar o envolvimento de diversos grupos de atores para

determinar a concorrência, ele foi ajustado ao conjunto de atores que fazem parte do entorno ligado às IES.

Há ainda uma pressão muito forte sobre os cursos de graduação em Administração gerada pelo Exame Nacional de Cursos (ENC-Provão) do MEC, que faz com que a sociedade tenha uma visão da qualidade do curso baseada em seu conceito no exame. Desta forma torna-se premente o desenvolvimento de políticas educacionais que atendam às exigências do governo sem, no entanto, distanciar o perfil do egresso da universidade daquele esperado pela comunidade.

No contexto social, o trabalho pretende apontar, às diversas entidades envolvidas, caminhos que possibilitem o diálogo e a articulação de ações com o objetivo de desenvolver a competitividade do setor nos municípios da AMREC e da AMESC. Isto permitirá a cada uma destas entidades um melhor aproveitamento dos recursos existentes, que neste momento de recessão atravessado pelo país é de fundamental importância.

Há uma reclamação constante das associações de classe e demais entidades ligadas ao entorno do setor quanto ao distanciamento existente entre as ações das IES e as necessidades específicas da comunidade. Espera-se deixar claro como fazer para que esta distância não exista e haja um grande número de ações conjuntas e integradas facilitando o desenvolvimento.

O presente trabalho busca ser um ponto de partida para mostrar que somente através de uma competição baseada no diálogo e em ações conjuntas os cursos de graduação em Administração da região analisada poderão chegar a ser modelos de referência, tanto em caráter regional quanto no âmbito estadual, transformando essa região em um pólo cultural voltado para o desenvolvimento do Estado e da Nação.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, de forma a abordar todos os assuntos e tópicos necessários ao esclarecimento das dúvidas levantadas quando da escolha deste tema, bem como permitir uma evolução gradativa no entendimento do assunto proposto e acompanhar junto com o autor os vários aspectos envolvidos na elaboração do mesmo e sua importância para a expansão dos conhecimentos nesta área.

O primeiro capítulo introduz o contexto geral no qual foi construído o trabalho, mostrando o tema que serviu como elemento motivador para sua elaboração. São

apresentados os objetivos gerais e específicos que delinearão o desenvolvimento do mesmo, justifica-se a escolha desta área de estudo e os motivos acadêmicos e sociais que dão sustentação a este tema de pesquisa e encerrando o capítulo descreve-se de que forma será estruturada a dissertação.

O segundo capítulo discute as bases teóricas nas quais está fundamentado o trabalho, são apresentados os conceitos sob os quais estão alicerçados os conhecimentos ligados ao estudo em questão e que formam uma base sólida sobre a qual é construída a estrutura da pesquisa. O encadeamento de idéias permite ao leitor partir do conceito genérico sobre o ambiente à situação específica estudada pelo autor.

Inicialmente, analisa-se o Ensino Superior no Brasil, sua evolução histórica e sua estrutura organizacional, baseada no Decreto 3.772 de 14 de janeiro de 2001. Em seguida é analisado o Sistema Fundacional Catarinense, mostrando a situação privilegiada na qual se encontra o Estado de Santa Catarina, que acaba levando a uma concorrência acirrada.

Neste capítulo, são abordados os conceitos de concorrência e competitividade, buscando demonstrar, com base em vários modelos de análise de competitividade, como ela se desenvolve e quais os seus fatores determinantes. Os modelos apresentados são analisados individualmente, o que possibilita demonstrar seus pontos fortes e pontos fracos.

É apresentado o modelo no qual o estudo está baseado, que é o modelo de análise da competitividade sistêmica, fruto de estudos de Esser et al junto ao Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), por reunir todas as características necessárias a um desenvolvimento gradativo e estruturado do setor como um todo.

Este capítulo demonstra as principais diferenças entre a competitividade tradicional que considera as empresas de maneira isolada ou apenas ligada a alguns elementos de seu entorno, e a competitividade sistêmica, com seu escopo muito mais abrangente e que exige o diálogo e a colaboração de todos os atores envolvidos no processo competitivo.

O terceiro capítulo define qual a metodologia a ser adotada para a elaboração do trabalho, explicando o tipo de estudo a ser desenvolvido, quais as técnicas utilizadas para a confecção do instrumento de pesquisa e de que forma ocorre a tabulação dos dados que levam ao entendimento das relações existentes dentro do ambiente competitivo que serviu de pano de fundo ao trabalho.

O capítulo em questão trata das instituições a serem pesquisadas, permitindo esclarecer qual o escopo necessário para entender o fenômeno que ocorre neste setor, e as adaptações necessárias a serem implementadas no modelo de análise de competitividade adotado como base para a elaboração do trabalho.

Neste capítulo é definido o instrumento de pesquisa a ser aplicado, buscando identificar nos níveis Meta, Macro, Meso e Micro quais os principais fatores que são determinantes para a competitividade do setor e de que maneira ocorrem as inter-relações entre os diversos atores envolvidos no processo.

No quarto capítulo é apresentado o setor de ensino de graduação em Administração, mostrando sua força e as principais tendências em nível mundial, passando em seguida para uma visão da realidade nacional, iniciando com uma reflexão sobre o seu desenvolvimento, avançando para a análise dos números atuais e indicando possíveis caminhos futuros a serem trilhados.

Analisando-se mais detidamente o estado de Santa Catarina, procurou-se apresentar suas peculiaridades e a situação atual da área, para na seqüência chegar ao último nível de análise que é o foco de nosso trabalho, as regiões da AMREC e da AMESC, que englobam 25 municípios do Estado e que possuem cinco instituições de ensino superior que oferecem 10 cursos de Administração.

A análise dos dados obtidos é apresentada no quinto capítulo que trata de abordar os vários níveis propostos pelo modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) e que permite identificar os principais pontos que envolvem a competitividade entre os cursos de graduação em Administração da região em estudo.

Observou-se que há a necessidade de que existam políticas de desenvolvimento específicas para o setor e que elas podem contribuir para um crescimento efetivo do mesmo, seja através da oferta de linhas de crédito específico para as instituições, seja através de um programa de avaliação e acompanhamento da qualidade do ensino oferecido.

Verificou-se a intensidade das relações entre as instituições de ensino superior (IES) que concorrem neste segmento, a existência de políticas regionais de desenvolvimento e apoio ao setor, as interações com os organismos e entidades de apoio e suporte tecnológico e todas as implicações socioeconômicas que formam o ambiente no qual elas estão inseridas.

O sexto e último capítulo contém as conclusões sobre o trabalho, verificando se os objetivos propostos para o trabalho foram atingidos, procura demonstrar a contribuição gerada pelo presente trabalho ao desenvolvimento de um ambiente de competição saudável, onde todos os atores tenham consciência de seu papel e entendam que somente através do diálogo e cooperação mútua é possível gerar efetivamente o desenvolvimento tão almejado por todos.

São apresentadas sugestões para trabalhos futuros, que possibilitem o aprofundamento dos estudos, visando conhecer novas nuances e detalhes sobre o tema em

questão, uma vez que devido às limitações existentes no escopo deste trabalho não tenham sido amplamente discutidas no presente estudo.

CAPÍTULO II

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Ensino Superior no Brasil

2.1.1 *Perspectiva Histórica*

Após o descobrimento do Brasil, as primeiras iniciativas educacionais visavam à manutenção do estado de colônia, fortalecendo a visão e o reconhecimento da figura do rei de Portugal como o supremo soberano da nova nação. Hawerth (1999, p.20) afirma que os pioneiros na educação em terras brasileiras foram os jesuítas³, cuja missão era: formar novos padres para a atividade missionária, formar oficiais de justiça, da fazenda e da administração para dar continuidade à repressão exercida pelo estado e proporcionar à classe dominante local o acesso à educação.

Esta realidade manteve-se até o início do século XIX. Somente com a chegada da Corte Portuguesa ao Brasil surgiram as primeiras escolas superiores, que tinham como principal objetivo a formação técnica e as atividades profissionais, conforme o modelo universitário instalado em Portugal. Para Pazeto apud Hawerth (1999, p.22), este modelo é utilizado em função da dependência política do Brasil em relação a Portugal e também por não haver o interesse efetivo por parte da nação dominante em que fosse desenvolvida na colônia uma elite pensante.

Somente com a proclamação da República ocorre uma mudança na estrutura educacional existente, quando através de uma seqüência de reformas no sistema educacional brasileiro busca-se alcançar a satisfação da demanda existente de uma sociedade ávida por novos conhecimentos e ansiosa por participar do iminente processo de industrialização que estava por vir.

³ Membros da Companhia de Jesus (entidade eclesiástica com finalidade educacional), que segundo Ullmann (1994, p.276-277) foi fundada em 27 de setembro de 1540, pelo papa Paulo III através da bula *Regimini militantis Ecclesiae*. Esta bula definia claramente como deveria ser a ação da nova ordem: “Esta foi instituída principalmente para o aperfeiçoamento das almas na vida e na doutrina cristã e para propagação da fé, por meio de pregações públicas, do ministério da palavra de Deus, dos Exercícios Espirituais e obras de caridade, e nomeadamente pela formação cristã das crianças e dos rudes, bem como por meio de confissões, buscando principalmente a consolação dos fiéis cristãos”.

Em pesquisas realizadas na década de 50, Romanelli e Canuto apud Hawerth (1999, p.31) constataram que o sistema educacional estava preocupado em atender a dois objetivos principais: adaptação ao processo de industrialização e urbanização (buscando atender às exigências do setor produtivo por novos trabalhadores) e minimização das desigualdades sociais (através da oferta de oportunidades de ascensão social através do estudo).

Em 1961, foi promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, cujo princípio era adequar o sistema de ensino ao modelo de desenvolvimento adotado pelo país naquele período. Um desenvolvimento baseado na expansão da indústria de bens duráveis, dando uma ênfase significativa à implementação da indústria automobilística e de aparelhos eletrodomésticos e eletrônicos.

Canuto apud Hawerth (1999, p.35) argumenta que em virtude da falta de vagas existentes em decorrência da incapacidade do Estado oferecê-las em número suficiente, houve a necessidade de uma nova regulamentação para estruturar adequadamente o ensino brasileiro. Desta forma surge a Lei 5.540, em 1968, que “introduziu um novo sistema de ensino superior”. Este sistema permitiria o desenvolvimento econômico e a expansão da indústria brasileira, através da “participação da iniciativa privada no ensino superior”.

Andrade & Amboni (2002, p.3), ao abordarem esse período histórico, frisam a questão de que o modelo de desenvolvimento educacional no qual surgiram os cursos de Administração estava intimamente relacionado ao modelo de desenvolvimento do País, como pode ser constatado através de sua afirmação:

O ensino de administração está relacionado ao processo de desenvolvimento do País. Esse processo foi marcado por dois momentos históricos distintos. O primeiro, pelos governos de Getúlio Vargas, representativos do projeto “autônomo”, de caráter nacionalista. O segundo, pelo governo de Juscelino Kubitschek, evidenciado pelo projeto de desenvolvimento associado e caracterizado pelo tipo de abertura econômica de caráter internacionalista. Este último apresentou-se como um ensaio do modelo de desenvolvimento adotado após 1964. Nesse período, o processo de industrialização se acentuou, sobretudo devido à importação de tecnologia norte-americana.

O surto de ensino superior, e em especial o de administração, é fruto da relação que existe, de forma orgânica, entre essa expansão e o tipo de desenvolvimento econômico adotado após 1964, calcado na tendência para a grande empresa. Nesse contexto, tais empresas, equipadas com tecnologia complexa e com crescente grau de burocratização, passam a requerer mão-de-obra de nível superior para lidar com essa realidade.

O modelo de desenvolvimento educacional originado pela Lei 5.540 não primou pelo planejamento e, por basear-se estritamente em interesses econômicos, não conseguiu atender aos anseios da sociedade. Vahl apud Hawerth (1999, p.38) confirma esta situação mostrando que “a rede privada absorveu, em suas instituições de ensino superior, uma

população ávida por ascender socialmente através do ensino”. A esta fase, o autor citado, dá o nome de “oportunismo”, e constata que houve o surgimento de um grande número de instituições de ensino superior privadas em função das facilidades propiciadas pelo governo para sua implantação e também pela crescente demanda existente.

A expansão neste período seguiu critérios puramente mercadológicos, nos quais os cursos com menor necessidade de investimentos iniciais foram privilegiados e também aqueles cujo custo operacional não fosse impeditivo, mas que não estavam em sintonia com os fatores de desenvolvimento nacional ou regional.

No final da década de 90, são introduzidos instrumentos de avaliação da educação superior pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), que são os seguintes:

- Exame Nacional de Cursos (ENC) - popularmente conhecido como Provão, tem como objetivo principal avaliar os formandos dos cursos de graduação, verificando quanto do conhecimento ofertado foi absorvido pelos acadêmicos;
- Avaliação das Condições de Ensino – instrumento utilizado para analisar as condições oferecidas pelas instituições de ensino superior aos acadêmicos de seus cursos, enfatizando a análise do corpo docente, da infra-estrutura e do projeto político-pedagógico;
- Avaliação Institucional – analisa a instituição de maneira geral, verificando se há sinergia entre a missão da Universidade e as missões dos diversos cursos que a compõem, se há um planejamento institucional adequado e que possibilite o desenvolvimento do tripé: ensino, pesquisa e extensão;
- Censo da Educação Superior – verifica a situação sócio-econômica dos acadêmicos dos cursos de graduação, buscando oferecer subsídios para as instituições de ensino superior, no sentido de adequar seus projetos político-pedagógicos à realidade de seus acadêmicos.

A criação do Exame Nacional de Cursos (Provão) gerou uma série de controvérsias, uma vez que as instituições de ensino superior têm uma série de críticas à forma como ele foi elaborado e aos resultados que apresenta, pois criou involuntariamente uma classificação das Universidades conforme seu conceito no Provão. No início, várias instituições fizeram boicotes aos exames, mas com o passar dos anos o mesmo tornou-se o principal indicador do desempenho das instituições.

Há uma indicação no sentido de mudanças a serem implementadas para a próxima edição do Provão, que deverão mudar sua forma e conteúdo, mas que até a presente data ainda

não haviam sido divulgadas e que carecem de ampla discussão junto à comunidade acadêmica, visando dar maior sustentabilidade às mudanças.

O órgão responsável pelas diretrizes e pelo controle e avaliação das condições de oferta do ensino superior no Brasil é o Ministério da Educação (MEC), que evoluiu gradativamente desde sua instituição em 1930 até os dias atuais, possuindo uma estrutura forte e propícia para o desenvolvimento do ensino superior. No quadro abaixo mostraremos uma cronologia dos principais acontecimentos e as mudanças de competência que ocorreram ao longo de sua evolução.

Figura 1: Quadro cronológico da evolução do Ministério da Educação (MEC)

ANO	LEI	FATO
1930	Decreto nº. 19.402	Em 14 de novembro de 1930, ocorre a criação da Secretaria de Estado denominada de Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública.
1931	Decreto nº. 19.560	Em 05 de janeiro de 1931, é aprovado o regulamento que organiza a “Secretaria de Estado do Ministério da Educação e Saúde Pública”.
1937	Lei nº. 378	Em 13 de janeiro de 1937, passa a denominar-se Ministério da Educação e Saúde, com atividades relativas à educação escolar, educação extra-escolar, saúde pública e assistência médico-social.
1953	Lei nº. 1.920	Em 25 de julho de 1953 cria o Ministério da Saúde. Este fato faz com que o novo ministério passe a denominar-se Ministério da Educação e Cultura.
1967	Decreto-lei nº. 200	Em 25 de fevereiro de 1967 se define a área de competência do ministério: <ul style="list-style-type: none"> • educação, ensino, exceto ensino militar, e magistério; • cultura, letras e artes; • patrimônio histórico e arqueológico; • patrimônio científico, cultural e artístico e • desportos.
1985	Decreto nº. 91.144	Em 15 de março de 1985, cria o Ministério da Cultura, o que mudou o nome do ministério para Ministério da Educação, porém mantendo a sigla MEC.
1990	Decreto nº. 99.678	Em 08 de novembro de 1990, é aprovada a Estrutura Regimental do MEC, definindo como suas competências: <ul style="list-style-type: none"> • política nacional de educação; • educação, ensino civil, pesquisa e extensão universitárias; • magistério e • educação especial.
1992	Lei nº. 8.490	Em 19 de novembro de 1992, o MEC absorve as atividades da Secretaria dos Desportos, passando a denominar-se Ministério da Educação e do Desporto, estabelecendo como competências: <ul style="list-style-type: none"> • política nacional de educação e política nacional do desporto; • educação pré-escolar, educação em geral, compreendendo ensino fundamental, ensino médio, ensino superior, ensino supletivo, educação tecnológica e educação especial; • pesquisa educacional; • pesquisa e extensão universitária; • magistério; • coordenação de programas de atenção integral a crianças e adolescentes e • fomento e supervisão do desenvolvimento dos desportos no país.

ANO	LEI	FATO
1998	Decreto n°. 2.890	<p>Em 21 de dezembro de 1998, são extintas as Delegacias Estaduais do Ministério, e são criadas as Representações nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro, cujas competências são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • política nacional de educação e política nacional do desporto; • educação pré-escolar; • educação em geral, compreendendo ensino fundamental, ensino médio, ensino superior, ensino supletivo, educação tecnológica, educação especial e educação à distância, exceto ensino militar; • pesquisa educacional; • pesquisa e extensão universitária; • magistério e • coordenação de programas de atenção integral a crianças e adolescentes.
2001	Decreto n°. 3.772	<p>Em 14 de março de 2001, aprova a sua Estrutura Regimental, estabelecendo como competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • política nacional de educação; • educação infantil; • educação em geral, compreendendo ensino fundamental, ensino médio, ensino superior, ensino de jovens e adultos, educação profissional, educação especial e educação à distância, exceto ensino militar; • avaliação, informação e pesquisa educacional; • pesquisa e extensão universitária; • magistério; • assistência financeira a famílias carentes para a escolarização de seus filhos ou dependentes.

Fonte: MEC (2002)

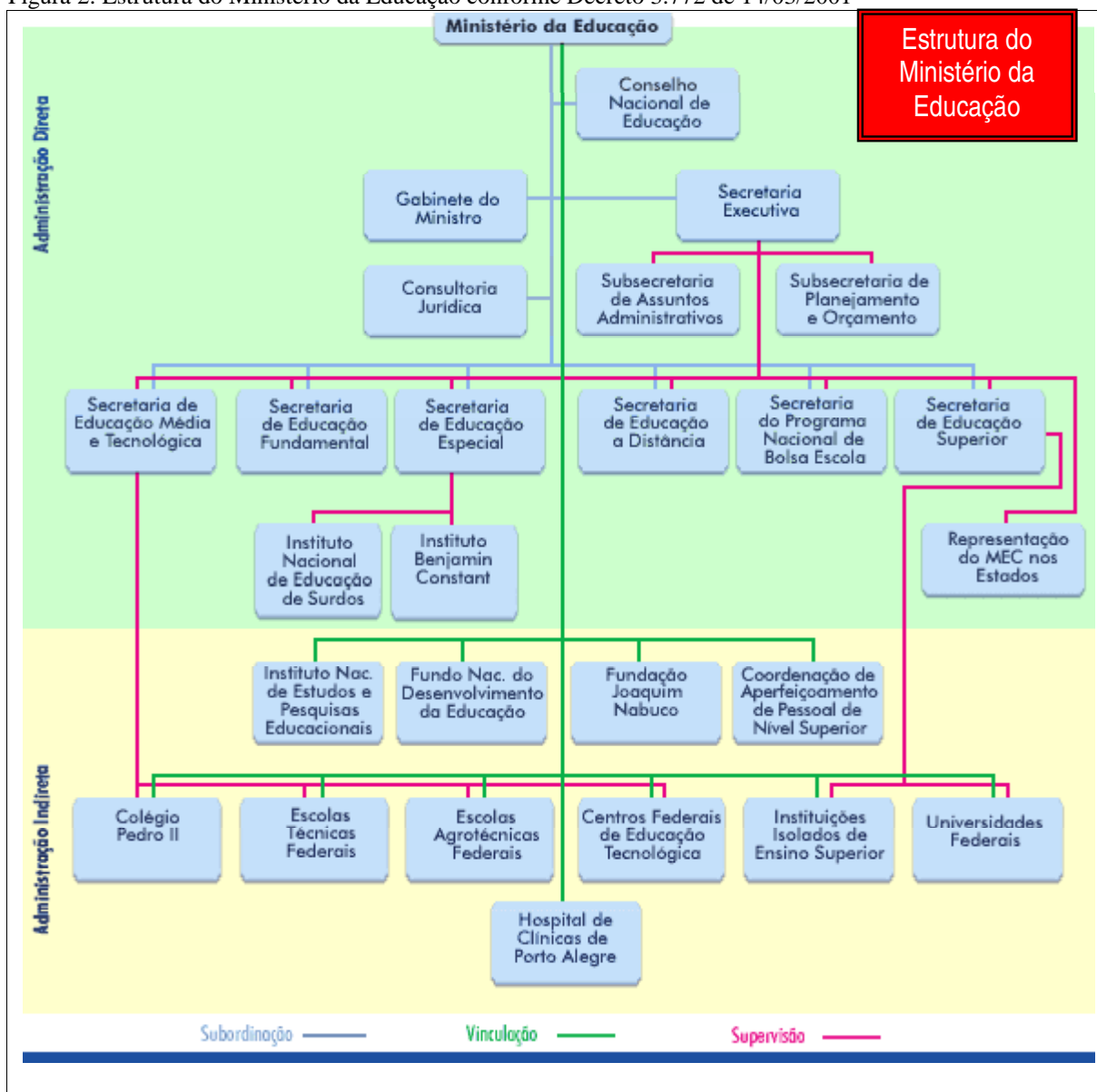
A figura 1, acima, nos mostra que o Ministério da Educação é o principal órgão na estrutura do Sistema de Ensino Superior Brasileiro, mas que ele necessita do suporte de várias secretarias e entidades de apoio que possibilitem a gestão adequada de tão importante sistema.

2.1.2 O Sistema de Ensino Superior no Brasil

O Brasil, por ser um país de dimensões continentais, demanda uma estrutura organizacional muito bem elaborada para poder dar conta da tarefa de coordenar as atividades ligadas à educação. Essa organização deve desenvolver políticas e estratégias para atender desde o Ensino Básico e Fundamental até o Ensino Superior.

O Decreto n°. 3.772, de 14 de março de 2001, define a estrutura responsável pela gestão do Sistema de Ensino Superior Brasileiro (conforme mostrado na figura 2, na próxima página), atribuindo a cada uma das secretarias que a compõem suas competências e delimitando de forma clara suas áreas de atuação, possibilitando a elaboração de atividades que permitam o desenvolvimento do setor no país, objetivando adequá-lo aos anseios do mercado consumidor e às exigências internacionais.

Figura 2: Estrutura do Ministério da Educação conforme Decreto 3.772 de 14/03/2001



Fonte: MEC (2002a)

A Secretaria de Educação Superior é o órgão encarregado pela definição de políticas nacionais de educação superior e para isto conta em sua estrutura com três departamentos com funções distintas: Departamento de Política do Ensino Superior, Departamento de Desenvolvimento do Ensino Superior e Departamento de Projetos Especiais de Modernização e Qualificação do Ensino Superior.

Dentre as principais funções desta secretaria está a de planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da política nacional de educação superior, que é o ponto de partida para a estruturação de todo o sistema. O Decreto 3.772 define em seu artigo 14 quais são todas as competências da Secretaria de Educação Superior:

- I – planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da política nacional de educação superior;
- II – promover e disseminar estudos sobre educação superior e suas relações com a sociedade;
- III – promover o intercâmbio com entidades nacionais, estrangeiras e internacionais sobre matéria de sua competência;
- IV – apoiar técnica e financeiramente as instituições de ensino superior;
- V – articular-se com outros órgãos e instituições governamentais e não governamentais, visando a melhoria da educação;
- VI – atuar como órgão setorial de ciência e tecnologia do Ministério para as finalidades previstas na legislação que dispõe sobre o Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico;
- VII – subsidiar a elaboração de programas e projetos voltados à reforma do sistema federal de ensino;
- VIII – zelar pelo cumprimento da legislação educacional no âmbito da educação superior e
- IX – subsidiar a formulação da política de oferta de financiamento ao estudante do ensino superior não gratuito e supervisionar os programas voltados àquela finalidade.

A legislação existente não deixa margem a dúvidas, é de responsabilidade da Secretaria de Educação Superior a elaboração e o acompanhamento da Política Nacional de Ensino Superior, ficando responsável também pela autorização, reconhecimento e credenciamento de Instituições de Ensino Superior, além da obrigação de acompanhar e fiscalizar o desempenho de cada uma delas.

2.1.3 O Sistema Fundacional Catarinense

Na introdução do informativo da ACAFE (1999, p.5), publicado quando da comemoração de seus 25 (vinte e cinco) anos, Sebastião Salésio Herdt, presidente da entidade, relata que Santa Catarina destaca-se no cenário nacional em termos de Ensino Superior, pois desde a década de sessenta possui um plano de desenvolvimento socioeconômico que possibilitou, num primeiro momento, a criação da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Porém, isto fez com que ficasse concentrada na Capital do Estado a oferta de ensino superior, e obrigou os municípios do interior a instituir fundações educacionais, com o objetivo de facilitar à sua comunidade o acesso ao Ensino Superior. No ano de 1974, surge uma associação com o intuito de planejar, articular e coordenar as ações das diversas fundações educacionais, a ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais, buscando integrar as 18 fundações municipais existentes na época.

Desde então, a ACAFE tem buscado desenvolver ações que possibilitem o desenvolvimento do Ensino Superior no Estado, através de apoio à obtenção de recursos

Como pode ser observado na figura 3 atualmente o sistema ACAFE é composto por treze IES e cada uma delas possui *campi* em vários municípios, oferecendo a possibilidade de acesso ao ensino superior em todo o estado de Santa Catarina.

Nos municípios da AMREC e da AMESC, que são o foco deste trabalho, verifica-se a presença de duas IES que fazem parte do sistema ACAFE:

- UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense e
- UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina.

Estas IES disputam espaço entre si e além delas existem faculdades isoladas, ESUCRI – Escola Superior de Criciúma e FASC – Faculdades Associadas de Santa Catarina, que oferecem cursos de graduação em Administração em diversas habilitações, aumentando de forma significativa a concorrência no setor, o que aponta para a necessidade de uma política de desenvolvimento integrada, que possibilite a convivência e o crescimento conjunto das instituições.

2.2 Concorrência

Desde que o ser humano passou a realizar trocas de produtos, criando a chamada relação comercial, surge a possibilidade de que ele escolha com quem terá maior interesse em trocar seus produtos ou a quem ele recorrerá para obter melhores serviços. Uma vez que haja opção a ser feita pelo consumidor⁴, verifica-se que há por parte dos vendedores⁵ uma disputa para ver quem consegue oferecer condições mais atrativas e que permitam a realização de suas vendas.

Mankiw (2001, p.66) apresenta uma definição de mercado bem objetiva: “Um mercado é um grupo de compradores e vendedores de um dado bem ou serviço. Os compradores, em conjunto, determinam a demanda pelo produto, e os vendedores, em conjunto, determinam a oferta do produto”. Desta forma fica associada aos vendedores o termo oferta e aos compradores o termo demanda.

⁴ Todo indivíduo que demanda um produto ou serviço e possui renda para adquiri-lo. Demanda é definida por Spencer (1979, p.59) como sendo: “...uma relação que mostra as várias quantidades de um bem que os consumidores desejariam comprar, a possíveis preços alternativos, num dado período de tempo, tudo o mais permanecendo inalterado”.

⁵ Todo indivíduo que oferta um produto ou serviço para quem possua renda para adquiri-lo. Spencer (1979, p.66) afirma que oferta é: “...uma relação que mostra os vários montantes de uma mercadoria que os vendedores estariam desejosos, e em condições, de tornar disponíveis para a venda a possíveis preços alternativos, durante um dado período de tempo, tudo o mais permanecendo inalterado”.

Ao analisar o conceito econômico de mercado, Galbaith apud Rossetti (2000, p.395) destaca que o mercado não existe mais como uma entidade física, como o fora na antiguidade, mas sim como uma figura abstrata e sem fronteiras, onde acontecem a oferta e a demanda de produtos ou serviços. Ele discorre:

[...] mercado, agora, é uma abstração. Já não existe a conotação geográfica. Executivos de grandes empresas industriais ou do setor financeiro falam das dificuldades com que eles se defrontam no mercado. E eles não estão se referindo a nenhum lugar, mas a uma abstração econômica.

Os conceitos de oferta e demanda foram usados por Spencer (1979, p.69) em sua descrição de mercado competitivo, mostrando que nesta situação os vendedores e os compradores são em número suficiente para que nenhum deles, individualmente, possua força para alterar o preço do mercado em virtude de uma ação isolada. Os preços dos produtos são determinados segundo a oferta e a demanda, oscilando para um lado ou para outro conforme o excesso observado por um dos dois fatores.

Neste ambiente surge um fenômeno que é chamado por Spencer (1979, p.408) de “concorrência perfeita”, que é:

[...] o nome dado a uma indústria ou estrutura de mercado caracterizada por um grande número de compradores e vendedores, todos engajados na compra e na venda de um bem homogêneo, com perfeito conhecimento dos preços e quantidades do mercado, sem qualquer discriminação e com perfeita mobilidade de recursos.

Para Spencer (1979, p.423), este conceito parte de uma série de pressupostos⁶ que o tornam um extremo teórico, sem qualquer vinculação com a realidade prática experimentada pelas empresas e instituições no dia-a-dia. Além disso, viver em um mundo onde houvesse concorrência perfeita poderia ser muito desagradável, uma vez que a padronização e a previsibilidade impostas pelo conceito tornariam nossa vida melancólica e enfadonha.

Na realidade a concorrência é feita de maneira livre e cada um dos competidores busca uma forma específica e própria para se destacar dos demais, implementando ações que possibilitem aos consumidores optar por seus produtos em detrimento de seu concorrente. A

⁶ Spencer (1979, p.408-409) ao analisar o conceito de concorrência perfeita, destaca os seguintes pontos:

- a) *Grande número de compradores* – número suficiente para que nenhum individualmente afete o preço do mercado.
- b) *Bem homogêneo* – produtos personalizados e que não possuam nenhum atrativo que os vendedores possam usar como diferencial para cobrar mais por ele.
- c) *Perfeito conhecimento dos preços e quantidades* – todos os compradores sabem os preços praticados por todos os vendedores e os vendedores sabem quanto os compradores estão dispostos a pagar pelos produtos.
- d) *Nenhuma discriminação* – Todos os vendedores e compradores estão dispostos a negociar livremente entre si.
- e) *Perfeita mobilidade de recursos* – exige a ausência de barreiras legais, econômicas, tecnológicas ou de qualquer natureza e que compradores e vendedores possam entrar ou sair de qualquer mercado para efetuar suas transações.

concorrência possui regras tênues e que permitem aos agentes econômicos⁷, adotar uma grande variedade de estratégias⁸.

Além disto Spencer (1979, p.452) alerta para o fato de que no mundo real a concorrência é imperfeita, porque existe a possibilidade da formação de monopólio⁹ ou oligopólio¹⁰ de determinados produtos ou serviços, alterando desta forma o equilíbrio no qual está baseado o conceito de concorrência perfeita e afetando os preços do mercado, obrigando aos compradores pagar mais para poder suprir sua necessidade.

Os mecanismos de diferenciação dos produtores são descritos por Rossetti (2002, p.511) como aqueles que permitem às empresas um desempenho superior, dentre os quais merecem destaque: qualidade, marca, imagem, desempenho, design, propaganda e tecnologia. Estes fatores constituirão diferenciais para as empresas desde que sejam percebidos e valorizados pelos seus clientes, o que possibilitará às empresas praticar preços maiores que seus concorrentes.

Ao analisar quais as formas utilizadas pelas empresas para igualar o desempenho de seus concorrentes Mankiw (2001, p.354-355) faz alusão ao equilíbrio de Nash (chamado desta forma por ter sido desenvolvido pelo teórico da economia John Nash), que define que atores econômicos em processo de interação entre si escolherão sua melhor estratégia, em função das estratégias escolhidas pelos demais atores.

Outra forma de interferir no equilíbrio proposto pelo conceito de concorrência perfeita, de acordo com Wonnacott (1994, p.640-641) é a formação de alianças entre as empresas que fazem parte de um oligopólio, formando um conluio ou cartel, o que ampliará sua participação no mercado, aumentando seu poder de influenciar os rumos do setor, direcionando suas ações e o seu desenvolvimento. Estas alianças estão sujeitas à regulamentação do governo objetivando evitar que haja excessos por parte das organizações envolvidas.

⁷ Segundo Silva (2001, p.36) são: "...as firmas, o Estado, os consumidores, os legisladores, os pesquisadores, enfim todos aqueles que fazem parte do sistema econômico".

⁸ Oliveira (2001, p.25) define estratégia como: "...arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa".

⁹ Spencer (1979, p.435) afirma que monopólio é: "...uma única empresa fabricando um produto para o qual não há nenhum substituto próximo. Isto significa que empresa alguma elabora produto similar. Portanto, a empresa monopolista constitui a indústria toda e, deste modo, é um monopólio 'puro'. Um comprador que deseje este produto em particular deve comprá-lo do monopolista ou ficar sem ele".

¹⁰ Spencer (1979, p.456) descreve oligopólio como: "...uma indústria composta de poucas empresas que produzem bens homogêneos, em cujo caso é chamado 'oligopólio perfeito'; ou produtos heterogêneos, em cujo caso é chamado 'oligopólio imperfeito'".

O resumo apresentado na figura 4, mostra que cada uma das principais estruturas de mercado é composta por um tipo de concorrência que possui características específicas, que podem influenciar o comportamento do mercado e definir a probabilidade de se obter maior ou menor facilidade na hora de negociar um determinado produto ou serviço.

Figura 4: Quadro das principais características de quatro estruturas referenciais de mercado: uma síntese de atributos diferenciadores

CARACTERÍSTICAS CONSIDERADAS	ESTRUTURAS DE MERCADO			
	CONCORRÊNCIA PERFEITA	MONOPÓLIO	OLIGOPÓLIO	CONCORRÊNCIA MONOPOLÍSTICA
Número de Concorrentes	Muito grande. Mercado perfeitamente atomizado.	Apenas um. Prevalece a unicidade.	Geralmente pequeno.	Grande. Prevalece a competitibilidade.
Produto ou Fator	Padronizado. Não há quaisquer diferenças entre os ofertados.	Não têm substitutos satisfatórios ou próximos.	Pode ser padronizado ou diferenciado.	Diferenciado. A diferenciação é o fator-chave.
Controle sobre Preços ou Remunerações	Não há qualquer possibilidade.	Muito alto, sobretudo, quando não há intervenções corretivas.	Dificultado pela interdependência das concorrentes rivais. Amplia-se quando ocorrem conluios.	Há possibilidades, mas são limitadas pela substituição. Diferenciação possibilita preços-prêmio.
Concorrência Extra Preço	Não é possível nem seria eficaz.	Admissível para objetivos institucionais.	Vital, sobretudo nos casos de produtos diferenciados.	Decorrente da diferenciação. Resulta de fatores como marca, imagem, localização e serviços complementares.
Condições de Ingresso	Não há quaisquer tipos de obstáculos.	Impossível. A entrada de concorrentes implica o desaparecimento do monopólio.	Há consideráveis obstáculos, geralmente derivados de escalas e de tecnologias de produção.	São relativamente fáceis.
Informações	Total transparência.	Opacidade.	Há visibilidade, embora limitada pela rivalidade.	Geralmente amplas.

Fonte: Rosseti (2002, p.407)

O ideal para os consumidores é que só houvesse a concorrência perfeita, porém para as empresas esta seria indesejável, pois não haveria atratividade suficiente para se manter no negócio. As empresas gostariam de possuir o monopólio de seus produtos ou serviços, pois desta forma poderiam definir o preço e todas as demais condições de oferta do produto ou serviço.

Observa-se que a concorrência ocorre com frequência através de oligopólios e que as empresas possuem uma tendência que é comum ao ser humano (uma vez que é comandada por ele) de buscar vantagens somente em benefício próprio. Porém a literatura apresenta situações nas quais somente através da cooperação é possível obter um desempenho superior ou uma vantagem competitiva frente à determinada situação imposta pelo mercado.

2.3 Cooperação

Entende-se por cooperação a capacidade de uma ou mais empresas atuarem, em um mercado competitivo, de maneira conjunta, objetivando obter um desempenho superior para ambas de maneira conjunta, o que irá tornar este segmento mais atrativo, para os parceiros e possibilitará a eles desenvolver capacidades que eram mais difíceis de se alcançar individualmente.

Corroborando esta visão sobre cooperação, Hamel et al (1989, p.134) apresentam uma série de princípios ligados à questão da cooperação:

- Colaboração é concorrência de uma forma diferente – As empresas de sucesso nunca esquecem que suas novas parceiras podem querer desarmá-las. Elas entram em alianças com objetivos estratégicos claros e também compreendem como os objetivos das suas parceiras irão afetar seu sucesso.
- A harmonia não é a medida de sucesso mais importante - De fato, conflitos ocasionais podem constituir a melhor evidência de uma colaboração mutuamente benéfica. Poucas alianças permanecem para sempre vantajosas para ambas as partes. Um parceiro pode estar satisfeito, mesmo quando sem saber está entregando aptidões essenciais.
- A cooperação tem limites. As empresas precisam se defender contra revelações aos concorrentes – Uma aliança estratégica é uma barganha em constante evolução, cujos termos reais vão além do contrato legal ou das intenções da alta gerência. A troca de informações é determinada no dia-a-dia, com frequência por engenheiros e gerentes operacionais. As empresas bem-sucedidas mantêm os funcionários de todos os níveis informados a respeito de quais competências e tecnologias estão vedadas aos parceiros e monitoram aquilo que estes solicitam e recebem.
- Aprender com os parceiros é da mais alta importância – As empresas bem-sucedidas vêem cada aliança como uma janela sobre as competências dos parceiros. Elas usam as alianças para adquirir conhecimentos em áreas externas ao contrato formal e sistematicamente difundem os novos conhecimentos em suas organizações.

Mankiw (2001, p.358-365) destaca que a cooperação entre empresas que fazem parte de um oligopólio se dá com o objetivo de alcançar uma posição similar à de um monopólio, podendo desta forma definir os preços de mercado e influenciar a oferta de produtos. A questão da dificuldade de cooperação é bem explicada através da análise do

Dilema do Prisioneiro¹¹, pois mostra que dar prioridade aos interesses individuais leva a um resultado pior do que se o benefício coletivo fosse colocado como premissa básica.

A cooperação, como foi descrito acima, parte do princípio que as organizações envolvidas irão cumprir de maneira integral o que estiver estipulado no contrato firmado. Porém, isto requer que haja confiança mútua entre as empresas, uma vez que se uma delas não cumprir o que estava previsto no acordo a outra será eminentemente prejudicada e poderá sofrer grandes prejuízos.

Para que essa confiança seja alcançada, depende da reputação dos parceiros, uma vez que em uma análise histórica será possível verificar se a empresa que hoje está propondo determinado acordo, já o fez em outras oportunidades e se manteve sua parte no acordo o que demonstrará que a mesma não se utiliza, de um comportamento oportunista.

Estas questões remetem a uma situação que Mankiw (2001, p.365) chama de “Torneio do Dilema do Prisioneiro”, e que é caracterizada por realizar o interrogatório, diversas vezes consecutivas. Parte-se do princípio de que ambos irão cooperar e somente a partir do momento em que um dos dois interromper o processo de cooperação é que o outro também vai deixar de cooperar.

A esse modo de agir o autor chama de “olho-por-olho”, pois cada um dos parceiros irá agir de maneira análoga a de seu oponente, se ele cooperar prevalecerá a cooperação, caso contrário ambos adotarão uma posição que privilegiará os interesses individuais, mesmo que isto leve a um resultado inferior.

Pode ser observado ainda que o comportamento oportunista, que é peculiar aos seres humanos, no mundo dos negócios, quase sempre leva a resultados abaixo do esperado, uma vez que as inter-relações entre as empresas estão em um processo contínuo de evolução.

Silva (2001, p.37) afirma que a concorrência possui como característica fundamental a disputa entre as firmas e a competitividade envolve o estabelecimento de estratégias que tratem tanto do ambiente externo (mercado e sistema econômico), quanto do interno (a própria empresa), com o intuito de manter ou superar a sua participação no mercado no processo de competição.

¹¹ Wonnacott (1994, p.631) descreve o Dilema do Prisioneiro da seguinte forma: “Dois ladrões, Blake e Reid, foram apanhados roubando um banco, um crime que eles já haviam cometido várias vezes. Em duas celas separadas e isolados, foi dada a cada um uma escolha: Cada um de vocês pode ficar na prisão por dois anos pelo trabalho que fizeram a noite passada. Mas se um de vocês confessar toda a série de roubos, sua sentença será reduzida para um ano, com seu companheiro ficando atrás das grades por oito anos. A ele está sendo dado o mesmo incentivo para confessar. Se vocês dois confessarem, os dois pegam cinco anos. Cada um de vocês tem uma hora para decidir”.

2.4 Competitividade

Competitividade é um conceito que possui uma grande variedade de significados e inúmeros estudos, feitos por autores com linhas de pesquisa diferentes. Mas a maioria deles concorda num ponto específico, o de que é a busca pela manutenção ou aumento da participação de uma empresa em um mercado.

Miranda (2000, p.20) ao abordar o conceito de competitividade, destaca que, apesar de não ser novo, apenas nas últimas duas décadas é que ele foi abordado de maneira intensiva e que há um grande número de interpretações possíveis, variando desde aquelas que consideram um único fator como determinante da competitividade até as mais complexas que analisam diversos fatores como intervenientes na competição entre as organizações.

Kupfer apud Müller (1996, p.5) afirma que “apesar de aparentemente trivial, a competitividade é um conceito virtualmente indefinido”. Porém, apesar de indefinido não deixa de ser fundamental sua análise e seu estudo, uma vez que é através do entendimento da competitividade de um segmento do mercado que será possível desenvolver estratégias para o desenvolvimento da organização.

Müller (1996, p.12-13) apresenta um resumo das diferentes tipologias de competitividade existentes segundo diferentes autores e de que maneira ela é abordada pelos diferentes tipos de análise, destacando como a competitividade é vista por cada um dos autores, e que há um enfoque específico em cada um dos tipos, conforme figura 5, abaixo.

Figura 5: Quadro de tipologias de competitividade existentes

AUTORES	TIPOLOGIAS EXISTENTES	ENFOQUE	COMO A COMPETITIVIDADE É ABORDADA
Haguenauer (1989)	Desempenho	Mercado	É considerada como sendo expressa na participação no mercado (market-share) alcançada por uma organização.
	Eficiência	Organização	Considerada uma característica estrutural, buscam traduzi-la através da relação insumo-produto praticada pela organização.
Chudnovsky (1990)	Microeconômica	Organização	Relacionada às aptidões da organização quanto ao projeto, produção e venda de um produto em relação aos concorrentes, entre outras.
	Macroeconômica	Economia Nacional	Associada à capacidade das economias nacionais em alcançar determinados resultados, podendo incluir também a elevação do nível de vida e o bem-estar social.
Nelson (1992)	Primeiro Grupo	Organização	É associada a fatores (como modelo organizacional, forma de manufatura, dentre outros) que fazem uma organização forte ou fraca perante a concorrência.

Nelson (1992)	Segundo Grupo	Economia Nacional	Determinada pelo mercado, visto que o comportamento das organizações é considerado como sendo amplamente determinado pelo “clima macroeconômico” em que estão inseridas.
	Terceiro Grupo	Governo e Organização	Relacionada ao importante papel desempenhado pelas políticas governamentais, pois, apesar da autonomia das organizações ser considerada, ressalta-se a habilidade do governo em influenciar no desempenho das mesmas.
Pettigrew & Whipp (1991)	1 – Microeconomistas e Especialistas – OI		
	a) Teoria Econômica	Estrutura de Mercado	Associada a preços e quantidades, sendo que a competição é vista como um mecanismo de ajustamento do sistema econômico.
	b) Chamberlianos	Organização	Relacionada a capacidades singulares da organização, pois considera-se que a competição ocorre entre organizações que possuem recursos distintos em aspectos-chave (como <i>know-how</i> , reputação, entre outros).
	c) Organização Industrial (OI)	Organização e Indústria	Associada ao relacionamento entre Organização e a Indústria na qual está inserida.
	d) Schumpeterianos	Organização e Mercado	A incerteza e a instabilidade são as idéias básicas da visão de competição. A competitividade é associada à mudança técnica, às variações de qualidade e aos esforços de vendas.
	2 – Nova Competição		
	a) Primeiro Artigo	Organização	Associada à estratégia direcionada à tecnologia.
	b) Segundo Artigo	Organização e Indústria	Relacionada à ação administrativa, considera-se que essas ações podem desencadear mudanças na posição competitiva das organizações.
	3 – Institucionalistas	Instituições Sociais	Está associada não somente a transações mediadas por preços, mas também ao acesso às informações de uma série de instituições sociais.
	4 – Debate Demorado	Economia Nacional, Sociedade, Governo e Organizações	Relacionada com muitos fatores considerados como “culpados” pela falta de competitividade como: insatisfatórias taxas de investimento nos fatores culturais, demanda enfraquecida, políticas governamentais, conservadorismo cultural, dentre outros.
5 – Profetas de Negócios	Organização	Associada à determinadas “regras de excelência”, como a adoção de determinados métodos de administração, a utilização de técnicas especialistas, a atenção ao marketing, entre outras.	
Fajnzylber (1988)	Espúria	Economia Nacional	Considerada como sendo sustentada por fatores como os baixos salários, a manipulação da taxa de câmbio, subsídios às exportações, altas taxas de rentabilidade do mercado interno que sustentam as exportações, etc.
	Autêntica	Economia Nacional	Associada ao aumento da produtividade, o que só é obtido através da incorporação do progresso técnico.

Fonte: Müller (1996, p.12-13)

Observa-se que conforme o grupo de autores escolhido pelo pesquisador, a competitividade assume características muito peculiares, passando das mais diretas e objetivas como as estudadas por Haguenauer (1989), que analisa a competitividade em termos de

Desempenho e Eficiência, até as mais complexas e elaboradas como as de Pettigrew & Whipp, que ao falarem sobre o grupo de autores que eles chamaram de Debate Demorado¹² associam a competitividade a diversos fatores e enfocam a economia nacional, sociedade, governo e organizações como atores envolvidos no processo.

Para Silva (2001, p.37), a competitividade não pode ser considerada como uma “característica intrínseca” da empresa, uma vez que ela é determinada por uma série de fatores externos e internos à mesma, e que influenciam de maneira decisiva o nível de competitividade entre as concorrentes em um determinado setor.

Para Altenburg (1998, p.2), o conceito de competitividade está diretamente ligado à habilidade de sustentar uma posição de mercado, para ele esta habilidade exige a realização de vários objetivos simultâneos. A organização deverá oferecer produtos de qualidade, no momento certo e a um preço justo, desta forma ela deverá possuir uma diversidade de produtos para atender variados perfis de demanda. Só isto não garante o sucesso de uma empresa, ela também deverá possuir uma capacidade de inovação que acompanhe a evolução do mercado, estabelecer formas de fixação de sua marca, elaborar campanhas de marketing para conquistar novos clientes, etc.

Aqui, verifica-se que nos dias atuais não se pode mais considerar que as empresas competem somente entre si, muito menos que a competitividade depende única e exclusivamente delas. Neste ponto Coutinho & Ferraz (apud Miranda, 2000, p.32) apresentam um outro conceito, o de “competitividade sistêmica”, que eles definem como sendo o:

[...] modo de expressar que o desempenho empresarial depende e é também resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura industrial da qual fazem parte, como a ordenação macroeconômica, as infra-estruturas, o sistema político-institucional e as características socioeconômicas dos mercados nacionais. Todos estes são específicos a cada contexto nacional e devem ser explicitamente considerados nas ações públicas ou privadas de competitividade.

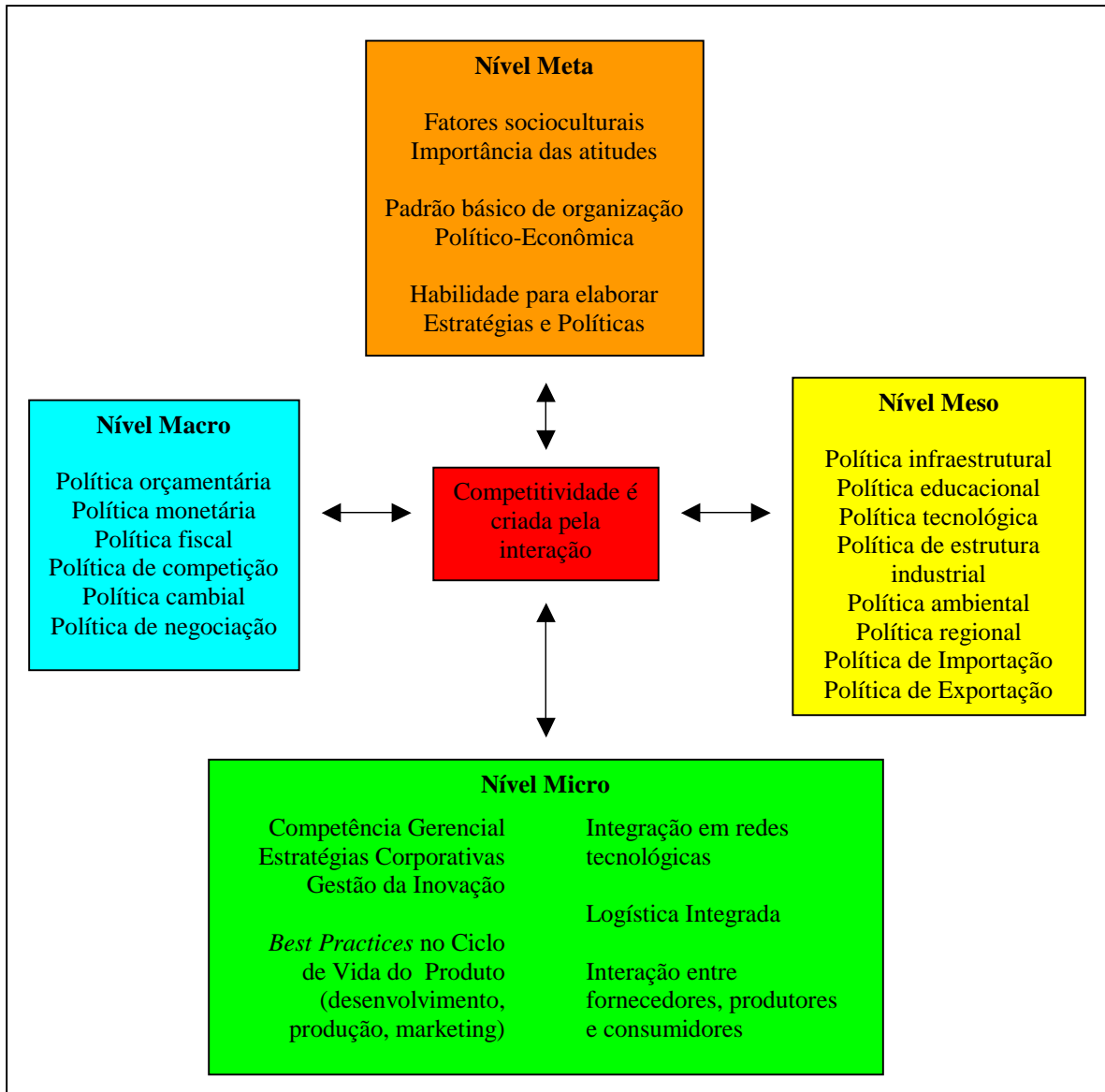
A competitividade sistêmica ocorre em vários níveis e em cada um deles sofre influências distintas em função do papel exercido pelos diversos atores envolvidos e também pela intrincada rede de dependência existente, uma vez que é o poder de diálogo e articulação dos envolvidos que irá determinar se aquele setor é competitivo ou não.

Esser et al (1996, p.27) apresenta um conjunto de determinantes da competitividade sistêmica, dividido em quatro níveis: meta, macro, meso e micro, e que

¹² Müller (1996, p.10) define este grupo como sendo aquele em que os autores dedicam-se a explicar “a doença da Inglaterra”, que buscavam encontrar o porquê da defasagem do Reino Unido em relação às outras nações industrializadas.

interagem de maneira a permitir o diálogo e a articulação entre os diversos atores, conforme pode ser verificado ao se observar a figura 6, abaixo.

Figura 6: Determinantes da Competitividade Sistêmica



Fonte: Esser et al (1996, p.27)¹³

Analisando a figura acima verifica-se que, no nível Meta, que é o nível mais amplo e onde há maior dificuldade em controlar os atores envolvidos, identificam-se as seguintes variáveis que exercem influência sobre a competitividade:

- Fatores socioculturais e a importância das atitudes – esses são fatores essenciais na determinação do interesse ou desinteresse da sociedade em

¹³ Quadro original em inglês, tradução por conta do autor.

encorajar o desenvolvimento empresarial, uma vez que são a base sobre a qual se desenvolverá toda a sociedade;

- b) Padrão básico de Organização Político-Econômica – um padrão orientado para competição e voltado para a política externa encoraja a competitividade internacional, já um padrão baseado no clientelismo, protecionismo e orientado para competitividade interna desencoraja;
- c) A estratégia e a habilidade política dos atores sociais – para alcançar a competitividade internacional é necessário um consenso em torno deste objetivo e traçar estratégias de médio e longo prazos.

No nível Macro, há forte participação do governo e das variáveis macroeconômicas envolvidas, uma vez que a taxa de inflação, o câmbio e a balança comercial possuem um peso muito grande na definição das políticas de desenvolvimento de uma nação, desta forma merecem destaque:

- a) Política monetária – deve permitir um quadro de estabilidade, mantendo baixa a inflação, e mantendo também altas taxas de interesse em investimentos produtivos;
- b) Política orçamentária – deve primar pela gestão do déficit orçamentário visando manter a estabilidade monetária;
- c) Política de impostos – deve estimular o investimento produtivo e ser justa, transparente e progressiva;
- d) Política de competição – deve evitar os monopólios e a formação de cartéis;
- e) Política cambial – deve estimular as exportações, mas sem comprometer os produtores que necessitam de matérias-primas importadas;
- f) Política de negócios – deve estimular uma participação ativa no mercado mundial.

Ao tratar o nível Meso, urge atentar para o fato de que a partir deste nível, a participação, das entidades, que formam o entorno do setor, nas tomadas de decisão deve ser mais efetiva, uma vez que a definição das políticas de infra-estrutura, educacional, tecnológica e ambiental são feitas por entidades de classe nas quais as empresas têm contato muito próximo e das quais muitas vezes elas podem até participar com voz e voto, portanto cabe ressaltar as seguintes variáveis neste nível:

- a) Política de Importação/Exportação – deve ser voltada a incentivar alguns setores a exportar constantemente e a proteger periodicamente alguns setores industriais contra importações nocivas;

- b) Política de Infra-estrutura – deve garantir que as vantagens competitivas conseguidas pela indústria não sejam comprometidas por perdas em transporte, falta de combustíveis ou energia elétrica;
- c) Política Educacional – deve ser concebida para oferecer a educação básica para todos os cidadãos, para que o ensino superior atinja o máximo de pessoas possível e atenda as necessidades de especialização exigidas por alguns setores produtivos;
- d) Política Tecnológica – deverá incentivar a difusão das novas tecnologias e processos organizacionais, estimulando as organizações a um processo constante de atualização;
- e) Política Regional – deve estar orientada para a formação seletiva de *clusters* industriais, evitar que as organizações espalhem-se por todo o país e o governo deverá fomentar o desenvolvimento de novos setores na indústria;
- f) Política Ambiental – deverá garantir que a competitividade aconteça através da capacidade tecnológica das empresas e de sua eficiência e não através da exploração do homem ou da natureza.

No nível Micro, a concorrência é direta e a maioria das ações depende única e exclusivamente da própria empresa, uma vez que é através da exploração de seus pontos fortes e da eliminação de seus pontos fracos que a mesma poderá traçar estratégias para aproveitar as melhores oportunidades e atenuar o impacto de grandes ameaças. Os pontos que merecem atenção detalhada neste nível são os seguintes:

- a) Qualificação da Força de Trabalho e Competência Gerencial – ponto fundamental para que a empresa seja competitiva é contar com uma equipe qualificada e com um corpo gerencial que esteja preparado e apto;
- b) Implementação de Estratégias – empresas competitivas possuem capacidade para desenvolver e implementar estratégias;
- c) Gestão da Inovação – para que a empresa seja competitiva ela deve possuir a capacidade de acompanhar a velocidade com que ocorrem as inovações tecnológicas;
- d) Uso das *Best Practices* em toda cadeia produtiva – a empresa deverá utilizar as *best practices* desde o desenvolvimento do produto, passando pela produção, estoque, marketing até o pós-venda;

- e) Integração com Redes de Tecnologia – as empresas competitivas devem buscar parcerias com universidades, centros de pesquisa, clientes e fornecedores para ter acesso às novas tecnologias lançadas no mercado;
- f) Logística Integrada – manter parcerias que permitam uma logística integrada e eficiente é muito importante para a competitividade dos negócios;
- g) Interação com Fornecedores, Produtores e Clientes – é através da interação entre todos os atores do nível micro que surge a aprendizagem organizacional, e este conhecimento gerado pode ser decisivo em termos de competitividade empresarial.

Meyer-Stamer (2001, p.20) ao analisar o conceito de competitividade sistêmica aponta para o fato de que não será com ações somente nos níveis micro e macro que conseguiremos tornar uma empresa efetivamente competitiva, mas sim através da interação entre todos os níveis. Isso pode ser constatado ao verificar suas próprias palavras:

A principal afirmação do conceito da competitividade sistêmica é: o desenvolvimento industrial bem-sucedido não se cria apenas com fatores do nível micro de empresas e do nível macro das condições macroeconômicas em geral, mas também com medidas específicas de governos e de ONGs para fortalecer a competitividade de empresas (nível meso) – em que a capacidade de articular macro e meso política de promoção depende tanto de estruturas fundamentais políticas e econômicas como de constelações de atores (nível meta).

A competitividade faz com que as empresas estejam constantemente buscando uma forma de se destacarem perante as demais para poderem continuar sobrevivendo e de preferência sobrevivendo com lucratividade. Para que uma determinada empresa alcance uma posição diferenciada é necessário que ela conheça quem são seus concorrentes, como está sua situação perante os mesmos, como está o ambiente onde está ocorrendo a competição.

2.5 Modelos para Análise da Competitividade

Oliveira (2001, p.154) define a análise da competitividade como: “...uma metodologia estruturada que considera determinadas técnicas que fornecem as informações básicas para o processo decisório inerente ao delineamento estratégico da empresa”.

Vários autores têm elaborado modelos para análise da competitividade das empresas, e os resultados obtidos têm servido como referência para que um grande número desenvolva estratégias mais adequadas para alcançar seus objetivos.

Foi analisado um modelo de cada uma das três grandes linhas de pensadores sobre a análise da competitividade, os Peterianos, os Porterianos e os Contextualistas¹⁴, com o objetivo de mostrar diferentes enfoques sobre o mesmo tema, e ao final elaborar uma análise crítica comparando os pontos positivos e negativos, bem como as vantagens e desvantagens de cada um deles.

Ao final da análise individualizada de cada um dos modelos, será apresentado um resumo contendo os principais pontos positivos e negativos dos mesmos, possibilitando determinar quais são suas principais características e de que forma eles possuem maior aplicabilidade dependendo da situação à qual terão que ser adaptados.

2.5.1 Os Novos 7Ss de D’aveni

Para D’aveni (1995, p.192-193), a competitividade está num estágio muito avançado (hipercompetição), em que já não é mais possível a obtenção de vantagens competitivas duradouras (o que na opinião do autor nunca existiu). Ele afirma que ela ocorre num ambiente chamado de “as quatro arenas” (1-Custo e Qualidade, 2-Timing e Know-how, 3-Fortalezas e 4-Reservas Financeiras), que são formadas por conjuntos de vantagens competitivas que as empresas alcançam, conforme a evolução de seus negócios.

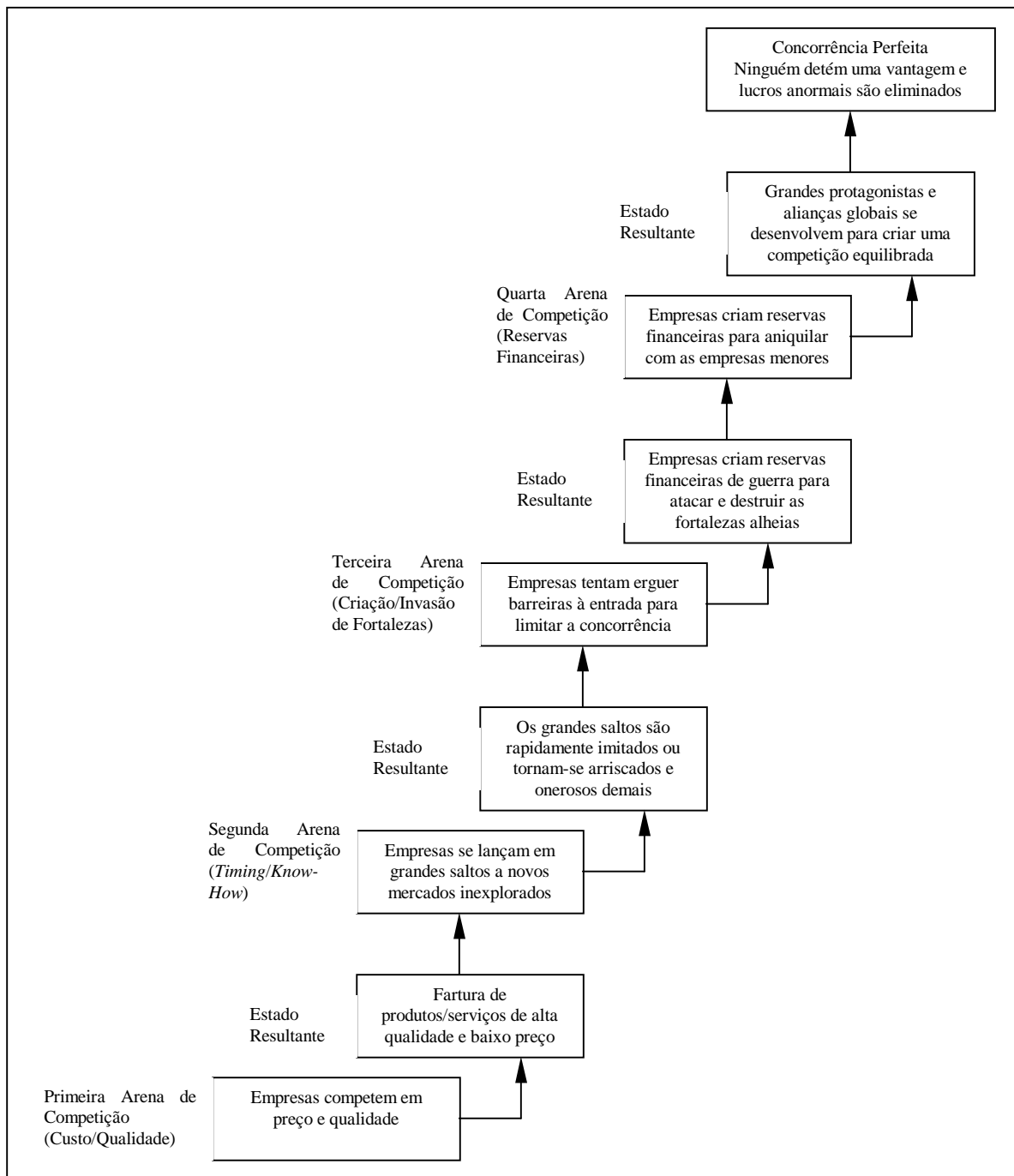
Para o autor é a habilidade em construir vantagens competitivas e destruir as vantagens de seus oponentes rapidamente que definirá o sucesso ou o fracasso de uma empresa, uma vez que a tentativa de se sustentar uma determinada vantagem poderá custar para a empresa muito mais do que o valor financeiro necessário para isto.

Com isto verifica-se que no ambiente de hipercompetição proposto pelo autor há uma busca constante por novas posições dentro das arenas onde são realizadas as interações entre os diversos concorrentes que fazem parte de determinado segmento de mercado.

Na figura 7, na próxima página, é apresentada a “escalada da competição”, que demonstra que a tendência de todo o ambiente competitivo é evoluir em busca da concorrência perfeita e, ao atingi-la, faz-se necessário reiniciar todo o processo, uma vez que a atratividade deste mercado ficaria abaixo do desejado pelos acionistas da empresa e a rentabilidade obtida pela empresa ficaria em níveis muito abaixo dos que o oferecido pelos fundos de renda fixa e que possuem um grau de risco muito menor.

¹⁴ Müller (1996, p.23) faz uso desta classificação para separar os grandes pensadores sobre competitividade empresarial, baseada em texto original de Mintzberg (1990).

Figura 7: Escalada de conflito através das arenas de competição



Fonte: D'aveni (1995, p.XLVIII)

A figura acima mostra que à medida que a concorrência aumenta vão sendo erodidas as vantagens competitivas e há a necessidade de que as empresas evoluam nas arenas competitivas se quiserem continuar existindo. Verifica-se que inicialmente se esgotam todas as vantagens de custo/qualidade, o que obriga os competidores a elevarem a competição para a segunda arena onde lançar um produto com *know-how* novo, no momento certo, faz toda a

diferença, mas percebe-se que essa não é uma vantagem duradoura, pois essa tecnologia pode logo ser imitada ou até melhorada.

Desta forma, os contendores passam a tentar construir barreiras para evitar a entrada de novos competidores, criando uma nova arena de competição, mas essas fortalezas não conseguem ser intransponíveis e os concorrentes também podem se unir e encontrar formas de suplantar as barreiras criadas. A última arena à qual a disputa é levada é a das Reservas Financeiras, e no mercado globalizado em que se encontra a economia atual mesmo essa última arena não permite que haja recursos suficientes para a criação de uma vantagem competitiva duradoura, uma vez que através de fusões, alianças e *joint-ventures* essas vantagens são derrubadas.

O próximo passo na escalada seria a concorrência perfeita onde todas teriam a mesma produção, dominariam as mesmas tecnologias e conseqüentemente nenhuma teria lucro suficientemente atrativo para permanecer no mercado. O que faria com que as empresas buscassem novas áreas para investir, onde houver maior atratividade.

Para enfrentar este ambiente de hipercompetição, D’aveni (1995, p.224) desenvolveu um modelo de análise da competitividade chamado de “os Novos 7Ss” (uma vez que já existe um outro modelo com esse nome – os 7Ss da Mckinsey), que estaria baseado num processo constante de criação de vantagens competitivas temporárias e que não haveria preocupação por parte da empresas em sustentá-las.

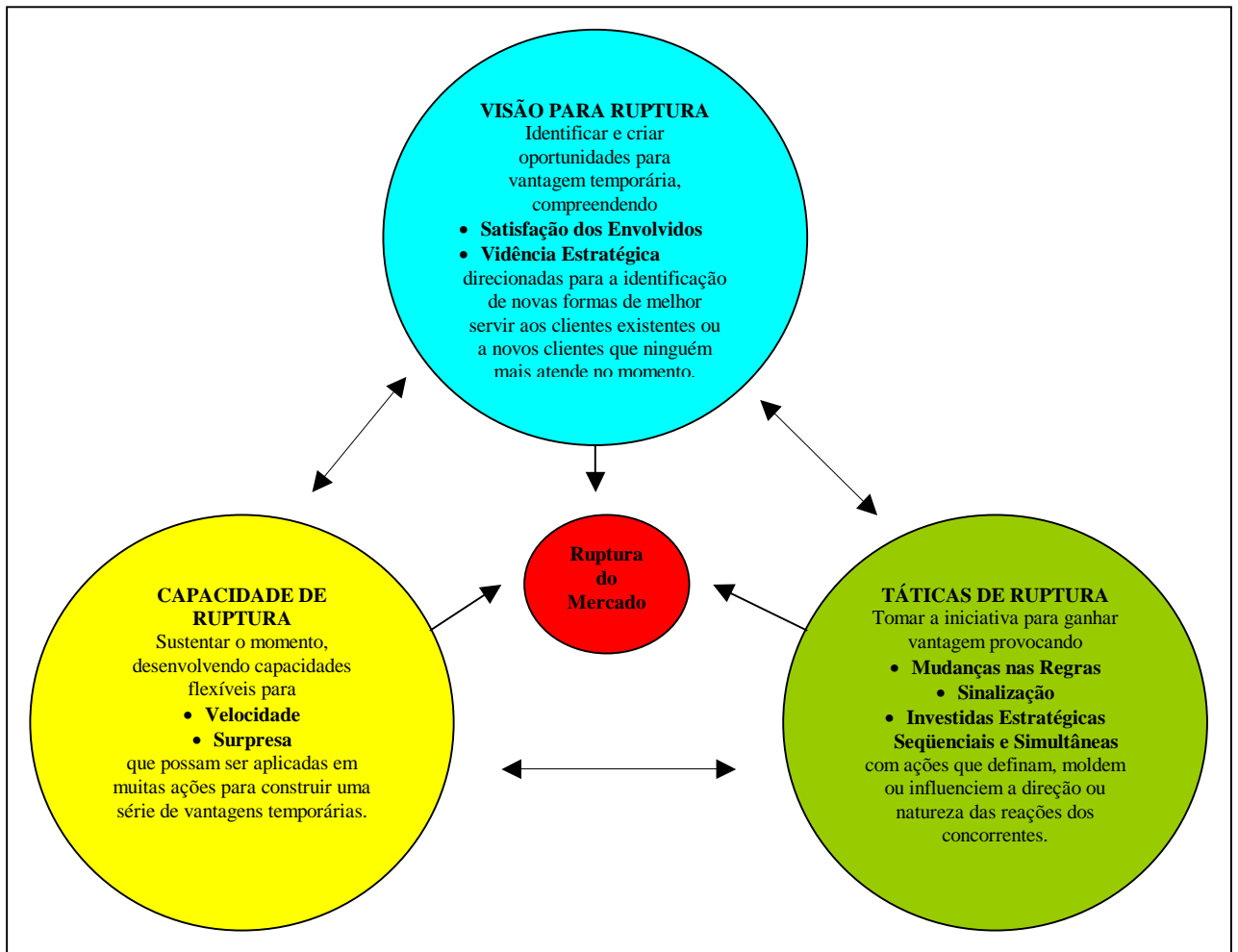
Esse processo tem um compromisso com a ruptura freqüente do *status quo* vigente, buscando desta maneira levar a empresa a atuar em muitas direções diferentes, em vez de determinar um caminho único, que visasse encontrar uma determinada vantagem. As empresas tentam identificar quais as melhores arenas para competir e também o melhor momento para mudar de uma arena para outra ou ainda quando reiniciar o ciclo.

Para D’aveni (1995, p.224) os Novos 7Ss são:

- Suprema satisfação dos envolvidos (*Superior stakeholder satisfaction*)
- Vidência estratégica (*Strategic soothsyng*)
- Posicionamento para velocidade (*Speed*)
- Posicionamento para surpresa (*Surprise*)
- Alterando as regras do jogo (*Shifting the rules of the game*)
- Sinalização da intenção estratégica (*Signaling strategic intent*)
- Investidas estratégicas simultâneas e seqüenciais (*Sequencial and simultaneous thrusts*)

Na figura 8, na próxima página, pode ser observado como os 7Ss interagem para causar a ruptura do ambiente e possibilitar à empresa a criação de uma nova ordem que permita a criação de novas vantagens competitivas temporárias.

Figura 8: Modelo de D'aveni - A Ruptura e os Novos 7Ss



Fonte: D'aveni (1995, p.229).

Conforme a visão representada pelo modelo acima, observa-se que não há uma ordem definida para que os fatos aconteçam e muito menos uma seqüência específica, uma vez que todas as etapas interagem entre si, forçando a ruptura do mercado.

D'aveni (1995, p.246-270) explica como cada um dos 7Ss contribui para o processo de rompimento do mercado:

S1: Suprema Satisfação dos Envolvidos – faz-se necessário encontrar novas maneiras de satisfazer os clientes já existentes e também prospectar novos mercados atraindo novos clientes. Tendo sempre clara a premissa que o cliente vem em primeiro lugar na escala de prioridades da empresa e que os empregados são fator fundamental no sucesso ou fracasso de qualquer empreendimento, vindo logo abaixo dos primeiros, uma vez que é através das ações de seu corpo funcional que a empresa poderá implementar as ações de mudança.

S2: Vidência Estratégica – com o intuito de estar constantemente criando vantagens competitivas temporárias, a empresa deverá estar sempre um passo à frente,

antevendo as necessidades de seus clientes antes mesmo que eles tenham conseguido articulá-la. Segundo o autor a empresa não pode simplesmente prever as tendências, mas sim influenciá-las implementando novas tecnologias que “darão forma ao futuro” (p.251).

S3: Capacidade de Velocidade – para as empresas que competem em um regime de hipercompetição, não é somente a velocidade na execução de uma determinada tarefa que irá influenciar o desempenho da empresa e sua participação no mercado, mas sim a sua velocidade em termos de acompanhar e adaptar-se às mudanças, uma vez que a própria empresa estará à frente dos processos de ruptura com antigos paradigmas existentes. A procura constante por novas oportunidades faz com que as empresas tenham que ser ágeis e flexíveis para poder trocar o rumo dos negócios freqüentemente.

S4: Capacidade de Surpresa – as empresas não podem permanecer fazendo o que sempre fizeram ao longo de sua trajetória empresarial, mantendo o conceito de “melhoria contínua” de produtos e processos como prega a cartilha tradicional. Ela deve, em função de estar sempre inovando, surpreender seus concorrentes e a si própria com investimentos em áreas que nem mesmo o mais astuto dos analistas de mercado possa antever a mudança implementada pela organização. Isto exige que as empresas incentivem bastante a criatividade de seus funcionários e permitam através da flexibilidade o redirecionamento de investimentos para produtos novos e mais rentáveis.

S5: Mudar as Regras da Competição – como não existem regras rígidas que moldem o ambiente competitivo, há apenas um conjunto de regras comportamentais implícitas nas relações comerciais. A empresa hipercompetitiva deve estar sempre violando essas regras, fazendo com que a concorrência tenha que repensar a validade do que estava estabelecido e se não seria melhor alterar o contexto para adequar-se à nova realidade imposta pelos negócios. Isto faz com que uma nova ordem seja estabelecida e com que a empresa rompa novamente, visando desestabilizar o setor, criando novamente a necessidade de mudança de paradigmas.

S6: Sinalizar a Intenção Estratégica – a empresa deverá sinalizar claramente qual sua intenção estratégica em determinado mercado, objetivando com isto mostrar que não tolerará qualquer ação da concorrência no intuito de dissuadi-la de fazê-lo, uma vez que a reação ao contra-ataque será feroz e imediata. Isto criaria um grau de credibilidade à empresa, pois a concorrência ficaria tentando antever qual o próximo passo dela para elaborar sua estratégia de reação. A falta de detalhes sobre como será implementada a estratégia causa pânico e deixa a concorrência atônita e perplexa, já que “sabe que será atacado, mas não sabe como nem onde” (p.263).

S7: Investidas Estratégicas Simultâneas e Seqüenciais – no ambiente hipercompetitivo as empresas utilizam-se sempre de duas ou mais estratégias simultaneamente para tentar confundir a concorrência quanto ao real foco de penetração no mercado buscado pela empresa, e a seqüência com que ocorrerão os ataques irá deixar os concorrentes desorientados e sem saber a direção em que deverá ser feito o contra-ataque. Normalmente após uma determinada investida os concorrentes aguardam outras ações no mesmo sentido, e não ações vindas de diversos ângulos e perspectivas diferentes. Até os concorrentes mais preparados terão dificuldade de reação, uma vez que a seqüência em que serão realizadas as estratégias são de conhecimento apenas da empresa.

Para sintetizar D'aveni (1995, p.272) explica de que forma os 7Ss extratificam os níveis de competição e separam as empresas:

Os Novos 7Ss separam empresas com iniciativa daquelas que escorregam pela espiral de declínio. Com todas as suas vantagens temporárias erodindo, a única vantagem sustentável nos mercados hipercompetitivos é o conhecimento de como usar os novos 7Ss, porque eles provêm a habilidade de gerenciar com sucesso as interações estratégicas dinâmicas da empresa. Por causa de uma falta de flexibilidade inerente, as empresas têm que abrir mão de um S para concentrar-se em outro e, assim, vão continuamente alterando e melhorando o uso dos novos 7Ss. Elas os utilizam para criar uma série contínua de vantagens temporárias. Isto se traduz em uma série de vantagens na constante tomada de iniciativa que é a real fonte de vantagem sustentável.

2.5.2 O Modelo de Porter

O modelo de Porter para análise da competitividade estuda a competitividade empresarial, analisando como a concorrência se desenvolve em termos industriais, podendo ser aplicado para empresas que produzem um determinado produto ou prestam um determinado serviço.

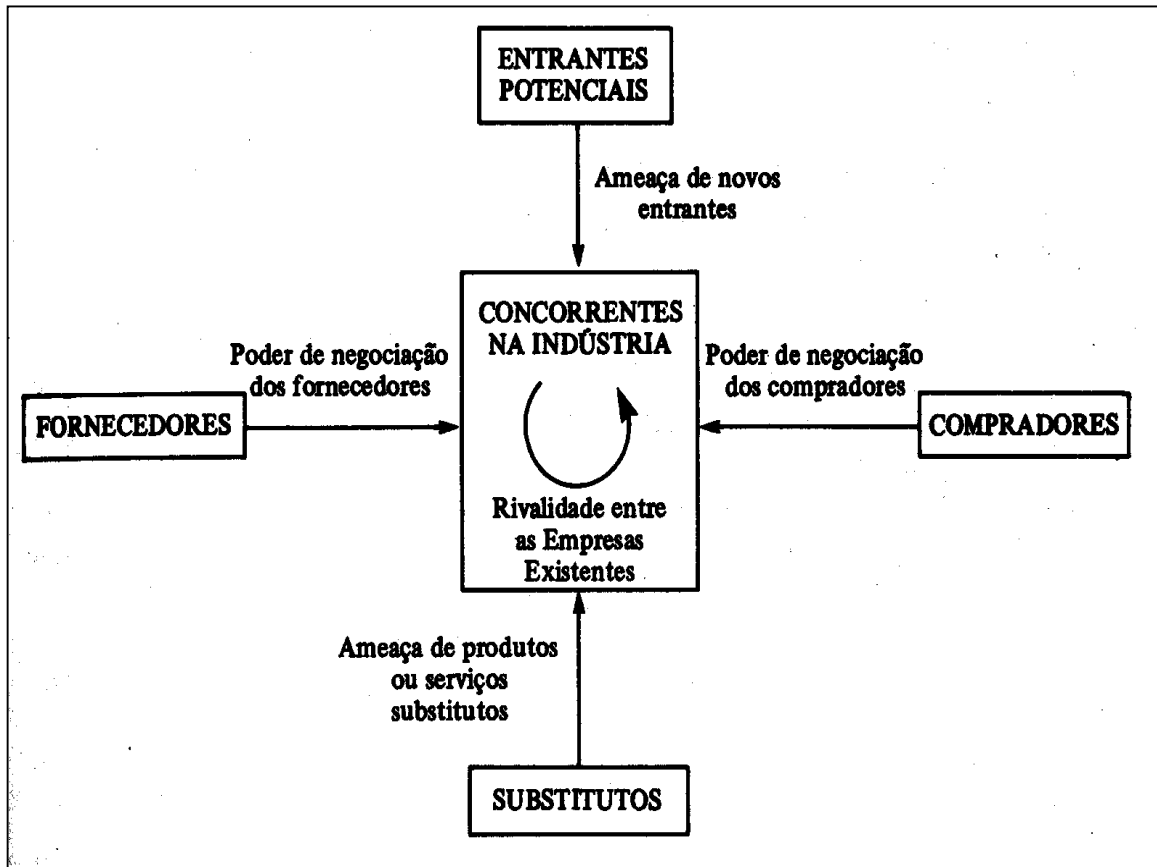
Porter (1986, p.22) afirma que para poder entender como ocorre a competição dentro de um certo ambiente deve-se entender como as diversas forças que compõem o tecido industrial (forças sociais e econômicas) interagem forçando para cima ou para baixo a rentabilidade de uma indústria¹⁵, definindo o grau de competitividade existente no mercado.

Porter entende que a competitividade se dá de maneira mais efetiva ao nível das organizações e isto faz com que elas enxerguem nos demais concorrentes um inimigo a ser

¹⁵ Indústria é usada em termo mais amplo, significando tanto uma organização que produz um produto específico, quanto aquela que realiza um determinado serviço.

vencido ou suplantado, uma vez que ele por sua vez estará tentando fazer o mesmo com a organização em questão.

Figura 9: Modelo de Porter - Forças que dirigem a concorrência na indústria.



Fonte: Porter (1986, p.23)

Olhando para a figura 9, acima, identificam-se claramente quais são as cinco forças que determinam a intensidade da concorrência em um mercado específico: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e a própria concorrência à qual a empresa estiver vinculada. Para cada uma destas forças Porter (1986, p.24-48) identifica a influência exercida sobre a rentabilidade, exigindo das empresas ações proporcionais à pressão feita pelos diversos atores envolvidos.

A seguir serão analisadas as cinco forças responsáveis pela competitividade em um setor, com o intuito de mostrar como elas atuam:

Ameaça de Novos Entrantes – Como estas empresas estão em busca de novas fatias de mercado, pode haver uma guerra de preços. Quando o novo entrante usa esta estratégia como a principal, ou um aumento dos custos em virtude da maior procura por matérias-primas e insumos para produção, inflacionando o mercado, estes acontecimentos

farão com que a rentabilidade do setor diminua.

Para dificultar a ação dos novos entrantes, Porter (1986, p.25-34) apresenta o conceito de “barreiras de entrada”, que serão criadas para que os futuros concorrentes não tenham interesse pelo setor. Essas barreiras são:

- Economias de escala - ter um custo mais baixo em função do volume produzido;
- Diferenciação do produto - os clientes identificam uma determinada característica como intrínseca àquele produto e são leais a ele;
- Necessidade de capital - possuir investimentos vultosos em pesquisa e desenvolvimento ou em marketing;
- Custos de mudança - desenvolver um relacionamento com o cliente (serviço especial, projeto individualizado), fazendo com que para que ele mude haja um grande custo na mudança;
- Acesso aos canais de distribuição - criar parcerias com os canais de distribuição, visando à exclusividade no acesso aos mesmos;
- Desvantagens de custo independentes da escala - possuir uma determinada vantagem (tecnológica, de acesso às matérias-primas, de localização, subsídios ou curva de experiência) que seja impossível de ser obtida pelo novo entrante;
- Política governamental - existência de limitações governamentais ao número de participantes de um determinado setor ou ao acesso a uma determinada matéria-prima.

Além das barreiras de entrada, há a reação dos concorrentes já estabelecidos que podem fazer com que o novo entrante desista de continuar a tentativa de ingressar no mercado ou com que ele sinta que não é rentável participar naquele mercado.

Rivalidade entre os Concorrentes – outro fator limitante da rentabilidade de um setor é a própria concorrência já estabelecida, uma vez que pode ocorrer uma disputa de preços, de qualidade nos serviços, de estratégias de marketing, de uso dos canais de distribuição, entre outras, e isto pode limitar ou até mesmo reduzir a margem de rentabilidade e atratividade do setor.

Além dos fatores estratégicos já descritos há fatores conjunturais que influenciam o nível de concorrência. Dentre os quais devemos destacar:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados - criam um alto grau de instabilidade, pois qualquer ação exige uma retaliação imediata no sentido de proteger e garantir sua participação;
- Crescimento lento da indústria - faz com que as empresas passem única e exclusivamente a depender de conquista de mercado de seus concorrentes para poder crescer, o que torna a competição mais acirrada;
- Custos fixos ou de armazenamento altos - faz com que as empresas que possuem excesso de capacidade recorram às reduções de preço para aliviar o excedente, já que há a necessidade de cobrir os custos fixos ou não vale a pena arcar com os custos de armazenagem do produto;
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança – ocorre quando a indústria trabalha com produtos, de primeira necessidade ou muito padronizados, os quais o comprador escolhe o de menor preço e sempre que o custo da mudança seja imperceptível pelo consumidor;
- Capacidade aumentada em grandes incrementos – sempre que a economia de escala exige que para haver um aumento de capacidade ele seja feito através de um grande incremento, normalmente é gerado um período de superprodução que leva a uma queda de preços;
- Concorrentes divergentes – quando existem no mercado pequenas empresas, nas quais seus proprietários aceitam uma rentabilidade abaixo daquela exigida pelos investidores de uma empresa maior somente para manter sua independência, ou quando há objetivos diferentes entre as filiais, de uma grande empresa e sua matriz;
- Grandes interesses estratégicos – fazem com que a instabilidade no setor aumente, uma vez que pode ser por causa de um grande investidor tentando fixar um produto em uma diversificação, ou uma grande empresa que esteja preocupada com uma estratégia global;
- Barreiras de saída elevadas – forçam a empresa a manter-se atuando no mercado mesmo com baixas Taxas de Retorno, uma vez que o custo envolvido em sair do mercado pode custar à empresa sua sobrevivência. Isto faz com que, dependendo do número de empresas nesta situação, haja uma queda permanente na rentabilidade do setor.

Pressão dos Produtos Substitutos – os produtos substitutos limitam as margens de um determinado setor, na medida em que há facilidade por parte do comprador em optar pelo produto substituto sem que haja perda da qualidade ou grandes custos de mudança. Para identificar essa ameaça, as empresas devem estar sempre atentas às novas pesquisas e ao registro de marcas e patentes, buscando antecipar-se à ação dos novos competidores.

Além disto, há também a possibilidade de uma grande indústria estar em processo de diversificação e passar a ocupar um espaço no mercado oferecendo um produto substituto, desta forma causando uma queda geral na rentabilidade, pois não depende exclusivamente do resultado daquele produto específico.

Poder de Negociação dos Clientes – os clientes são o principal sustentáculo de qualquer negócio e desta forma eles podem influenciar diretamente a rentabilidade de um setor, limitando-a conforme sua força individual ou em forma de associações e cooperativas. O poder de negociação dos clientes é mais significativo quando podem ser observadas algumas circunstâncias específicas, tais como:

- O volume comprado é parte significativa da venda do produtor ou é feita uma compra cooperada;
- O produto a ser adquirido é parte significativa dos custos de fabricação do cliente;
- Os produtos em questão não possuem diferenciação (são altamente padronizados);
- Não existem para o comprador custos na mudança de produto (ele pode escolher outro concorrente mais barato, ou até um produto substituto);
- A rentabilidade do setor onde o cliente atua seja baixa;
- Quando houver a possibilidade de que o cliente faça uma integração para trás, pois caso o preço fique acima daquele que o cliente julgue apropriado ele mesmo passará a produzi-lo;
- O produto não é significativo para o processo de produção do cliente, portanto não há necessidade de se utilizar aquele de qualidade superior;
- O cliente ter informação total sobre os preços exercidos pelo mercado ou dos custos de fabricação dos produtos.

Poder de Negociação dos Fornecedores – os fornecedores têm tanto poder para influenciar a rentabilidade de um setor quanto maior forem as dificuldades da indústria em absorver ou repassar um aumento de custos das matérias-primas ou serviços adquiridos a seus

clientes; convencer os clientes a aceitar uma diminuição na qualidade dos insumos necessários à produção. Um grupo de fornecedores pode ser considerado poderoso quando:

- existem poucos fornecedores do produto, havendo a existência de monopólios ou oligopólios;
- não existem produtos substitutos para aquele fornecido;
- o volume de compras da empresa é insignificante para o fornecedor;
- o produto fornecido é primordial (componente indispensável) na composição do produto da indústria;
- há características diferenciadas no produto fornecido ou os custos de mudança são relevantes;
- existe a possibilidade de integração para frente no processo produtivo, forçando as empresas a aceitarem as condições impostas, sob pena de adquirirem mais um concorrente.

Porter (1986, p.44) ainda destaca a participação do Governo no ambiente composto pelas cinco forças competitivas, mas não o considera como uma força isolada. Ao invés disso, argumenta que ele influencia a competitividade atuando através de cada uma das forças já estudadas anteriormente, uma vez que todas elas estão sujeitas à regulamentações específicas e sofrem os efeitos das variáveis macroeconômicas sobre os quais o Governo tem forte ingerência.

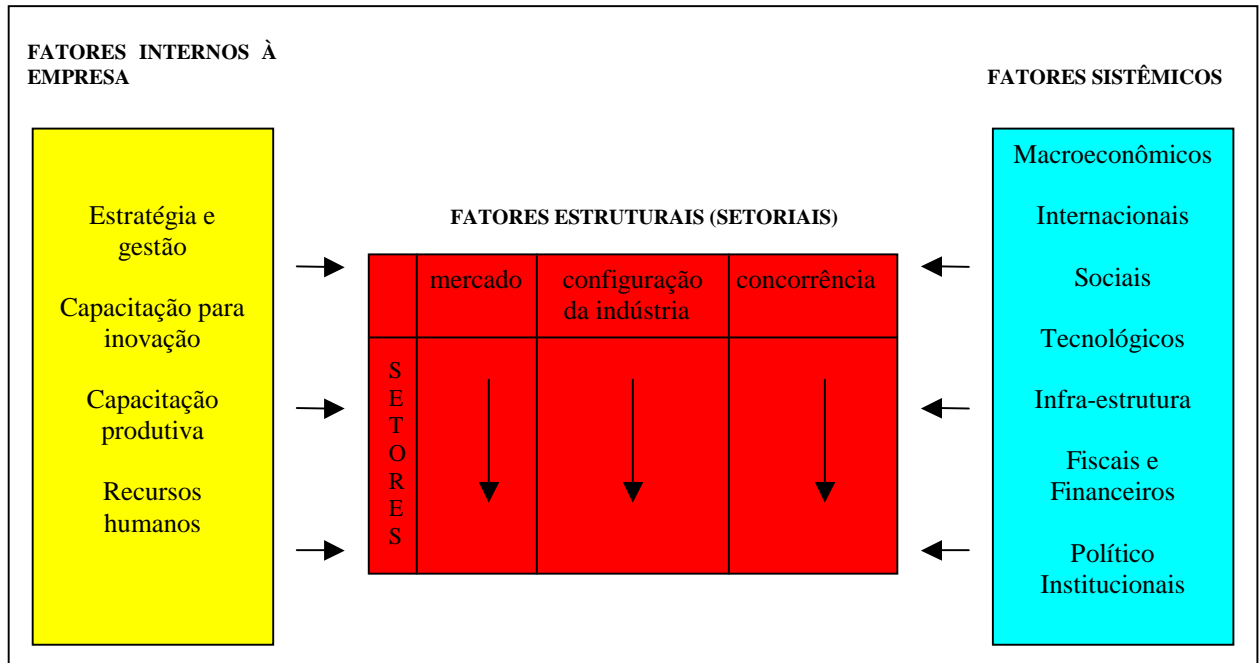
Este modelo estuda a competitividade industrial e tenta facilitar a elaboração de estratégias para melhor enfrentar a concorrência, permitindo que a empresa alcance uma rentabilidade superior fazendo uso de suas principais vantagens competitivas.

2.5.3 O Modelo do ECIB

O modelo do ECIB (Estudo da Competitividade Industrial Brasileira), elaborado por um consórcio formado por economistas da Universidade Estadual de Campinas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Fundação Dom Cabral e Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior, apresenta uma abordagem contextualista, na qual o conceito de competitividade sistêmica surge como foco principal e oferece uma alternativa para as falhas percebidas nos modelos Peterianos e Porterianos.

Coutinho & Ferraz (1994, p.19) apresentam os fatores que determinam a competitividade industrial, conforme figura 10, abaixo.

Figura 10: Modelo do ECIB - Fatores determinantes da competitividade industrial



Fonte: Coutinho & Ferraz (1994, p.19).

Na figura acima pode ser verificada claramente a divisão dos fatores determinantes da competitividade organizados em três grandes blocos:

- a) Fatores internos à empresa – são aqueles fatores sobre os quais a empresa tem domínio total, uma vez que depende somente de seus próprios recursos ou esforços para alterá-los ou desenvolvê-los. Entre estes fatores destacam-se: a capacitação tecnológica e produtiva; as vantagens competitivas; a qualidade e a produtividade dos recursos humanos; a flexibilidade e o grau de adaptação às condições do mercado; a quantidade de recursos acumulados; a rede e a estrutura de apoio e pós-venda; as informações privilegiadas de consumidores e fornecedores.
- b) Fatores estruturais – são os fatores em que a empresa possui relativa força para influenciá-los, uma vez que não depende única e exclusivamente de seus recursos e esforços. Estes fatores extrapolam o ambiente interno da empresa, passando a exigir da mesma ações de reação às estratégias adotadas pela concorrência, rapidez para adequar-se às mudanças constantes

do mercado e velocidade para acompanhar o desenvolvimento tecnológico do setor industrial.

- c) Fatores sistêmicos – são fatores que afetam o desempenho competitivo da empresa, mas sobre os quais ela não tem controle. Os fatores sistêmicos podem não exercer uma influência direta e imediata sobre as vantagens competitivas de uma empresa, mas como a empresa faz parte do contexto onde estão agindo estes fatores, fatalmente a empresa terá que estar atenta ao impacto das mudanças. Dentre estes fatores podemos destacar as questões de infra-estrutura, cambiais, políticas e institucionais, fiscais, tecnológicas, socioculturais, educacionais, internacionais, regionais e locais.

2.6 Análise Crítica dos Modelos

Ao analisar cada um dos modelos apresentados, verifica-se que eles possuem características distintas. Desta maneira, podem ser classificados de modo independente e determinados quais são seus pontos positivos e negativos, suas vantagens e desvantagens.

O primeiro modelo estudado foi o dos “Novos 7Ss” de D’aveni, que se enquadra entre os autores que adotam o chamado estilo Peteriano para a análise da competitividade, que está baseado no estudo dos fatores internos à organização. Os autores que seguem esta linha de pensamento acreditam que para uma empresa obter um diferencial competitivo basta que ela tenha como princípio norteador de suas atividades a eficiência, fazendo corretamente as atividades inerentes ao processo produtivo, buscando sempre ser melhor que o concorrente.

Em seu modelo D’aveni apresenta o quadro das “quatro arenas de competição”, em que as empresas, de acordo com o esgotamento de cada uma das possibilidades de disputa em uma determinada arena, avançam para a seguinte até alcançar um estágio de “concorrência perfeita”.

O esforço individual das empresas participantes permite alcançar o desempenho necessário para obter vantagens competitivas de curta duração, pois segundo o autor não existem vantagens competitivas duradouras e também o custo necessário para tentar manter uma vantagem competitiva não é atrativo para a empresa.

Desta forma, o autor acredita que através de um processo contínuo de ruptura com a situação atual do mercado será possível que a empresa, através do uso dos 7Ss, possa estar sempre surpreendendo o mercado com atitudes inesperadas que levariam as demais empresas

do setor a uma desestabilização momentânea, gerando uma vantagem competitiva que tenderia a ser copiada pelas demais empresas, que ao fazê-lo seriam novamente surpreendidas por outra ruptura inesperada.

Este modelo segundo o autor é adequado ao mercado que ele chama de hipercompetitivo, ou seja, um mercado onde a concorrência está em movimento constante e a busca por melhores posições leva a uma competição desenfreada que pode levar as empresas a entrar e sair constantemente do mercado.

Analisando o modelo de maneira crítica, é possível verificar que ele exige das empresas um alto grau de flexibilidade e que tem como premissa fundamental uma competição sem limites, onde uma das regras do jogo é buscar continuamente “quebrar” essas regras, o que gera um clima de desconfiança mútua e de insegurança, dificultando um desenvolvimento perene e sustentável, uma vez que isto na visão do autor é impossível. Num ambiente como o desenhado por D’aveni, não existe a cooperação e nem o diálogo entre os participantes, sendo um jogo individualizado em que não há espaço para competidores preocupados com o desenvolvimento coletivo e sistematizado.

Como pontos positivos podem ser destacados: a busca constante pela inovação e pela qualificação dos processos, o fato de que ao surpreender constantemente o cliente será possível a cada momento conseguir o efeito obtido pela novidade no negócio e a busca constante e sistematizada pela satisfação das necessidades dos consumidores levará a empresa a uma posição de destaque que facilita a fidelização do cliente à marca da empresa.

Como pontos negativos se destacam a competição com regras mutantes e que dificultam a adoção de planos de longo prazo, a falta de diálogo e cooperação entre os atores, o isolamento gerado pela competição na qual o único interesse é conseguir suplantar a concorrência.

A segunda linha de autores cujo modelo foi estudado é a dos Porterianos, que se utilizam dos modelos desenvolvidos por Michael E. Porter para a análise da competitividade. Neste trabalho é apresentado seu principal modelo, que é usado para análise da competitividade industrial. Porter também desenvolveu outro modelo para análise da competitividade entre nações, conhecido como o “diamante”, mas que não será motivo de estudo do presente trabalho. Os autores Porterianos afirmam que a competitividade de uma empresa está diretamente ligada à forma como ela interage com o meio ambiente onde está inserida, e que é o desempenho das indústrias que compõem um determinado setor que define a lucratividade e atratividade do mesmo.

Em seu modelo para análise da competitividade industrial, Porter discute a influência exercida sobre a rentabilidade de um determinado setor por um grupo de fatores denominado de “as cinco forças competitivas”, que são: poder de barganha de clientes, poder de barganha de fornecedores, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes e a própria concorrência do setor.

A competitividade do setor é medida pela habilidade das empresas em adotar medidas que diminuam o impacto sobre a rentabilidade exercido por cada uma das cinco forças em jogo, seja através do uso correto de barreiras de entrada, do equilíbrio na relação com fornecedores e clientes ou do poder de reação às ações da concorrência. Para Porter, as indústrias devem procurar obter e sustentar as vantagens competitivas, uma vez que elas possibilitariam um melhor desempenho e uma rentabilidade maior, garantindo a perenidade das organizações.

Os pontos positivos deste modelo são: a análise do meio ambiente onde a empresa está inserida, permitindo uma visão clara de como a empresa está em termos competitivos; a identificação das ameaças e das oportunidades existentes no mercado de maneira a facilitar a obtenção de vantagens competitivas; o estudo interno feito no sentido de identificar quais os pontos vulneráveis da empresa e onde estão os pontos de destaque que permitirão às mesmas adotar uma estratégia mais ousada e ofensiva perante seus principais concorrentes e ainda a possibilidade de se criar barreiras em conjunto (unindo-se aos atuais concorrentes) para dificultar a entrada de novos competidores.

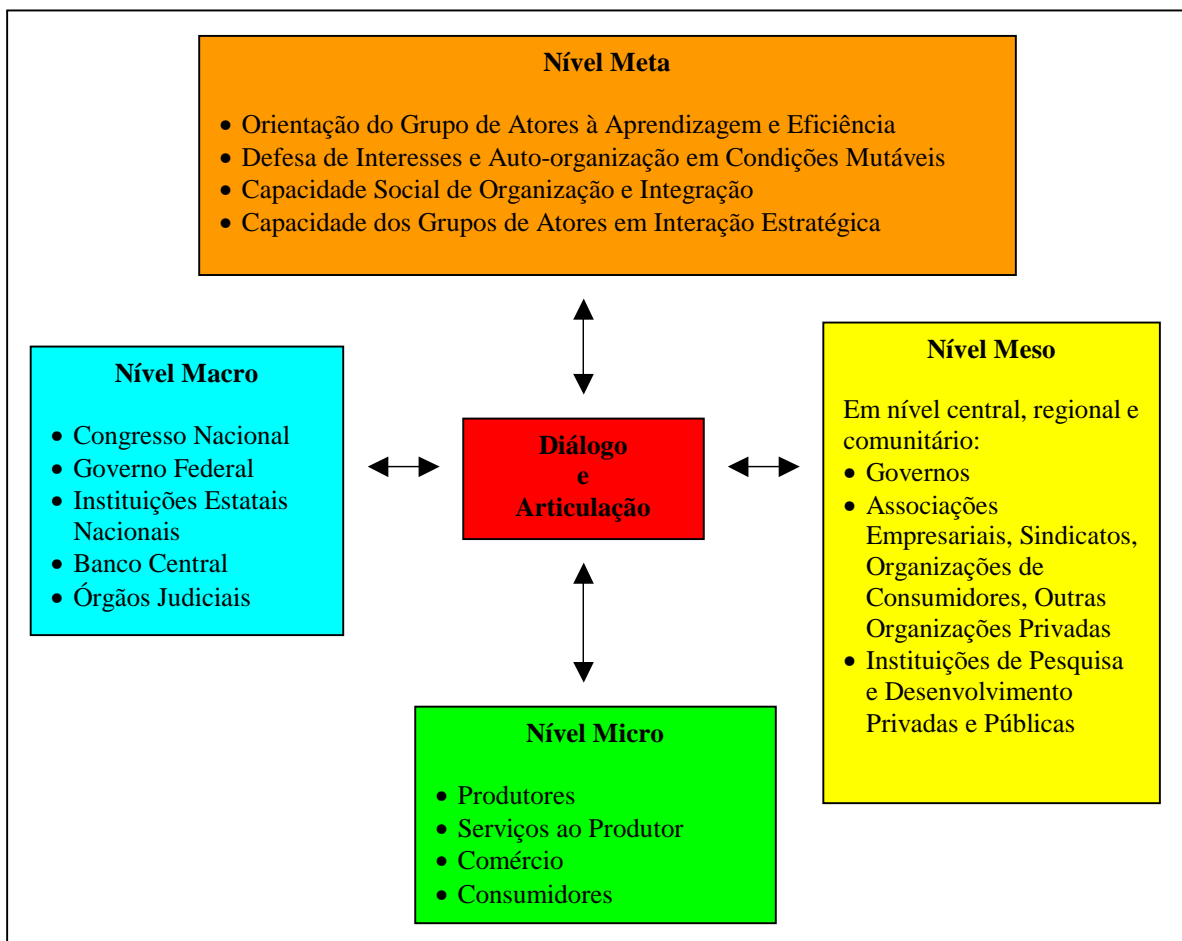
Como pontos negativos surgem a falta de diálogo, cooperação e integração entre as partes, pois segundo o autor o objetivo de cada empresa é obter vantagens independentemente do resultado do setor como um todo, não há uma preocupação com o desenvolvimento conjunto e o governo tem seu papel relegado a um segundo plano, pois Porter considera que o mesmo não seja uma força isolada e analisa sua atuação somente através de cada uma das forças que compõem o ambiente.

2.7 O Modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD)

O modelo de análise de competitividade desenvolvido por Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner e Jörg Meyer-Stamer para o Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) visa demonstrar como se comporta a competitividade sistêmica, que, conforme discutido anteriormente neste capítulo, depende de diversos atores e grupos, como é comum

aos modelos contextualistas. Esser et al (1996, p.41) afirmam que a competitividade é definida por ações que não ocorrem de maneira isolada, mas em conjunto com uma série de eventos que envolvem quatro níveis distintos de análise: o nível meta, o nível macro, o nível meso e o nível micro. Sendo que em cada um dos níveis deveremos observar detalhes específicos que podem levar à obtenção de vantagens competitivas.

Figura 11: Modelo do IAD - Determinantes da Competitividade Sistêmica: Competência Estratégica do Grupo de Atores



Fonte: Esser et al (1996, p.41)¹⁶

Na figura 11 pode ser verificado que a competitividade sistêmica é fruto do diálogo e da articulação existente entre os grupos de atores associados ao ambiente competitivo a ser analisado. Em cada um dos níveis de análise existem ações a serem desenvolvidas e sem as quais não será possível atingir a competitividade necessária para o desenvolvimento do setor como um todo.

¹⁶ Quadro original em inglês, tradução por conta do autor.

Altenburg et al (1998, p.7-16) demonstram de que maneira os quatro níveis de análise (meta, macro, meso e micro) definem a competitividade de um setor, conforme segue:

Nível Meta – primeiramente devem ser analisados os valores socioculturais desenvolvidos na sociedade e se eles estão de acordo com os seguintes princípios: reconhecimento social do sucesso econômico, aceitação geral de que o comportamento predatório põe em risco o desenvolvimento social, estar consciente de que a prioridade deve ser investimentos de longo prazo em educação e possuir uma forte tendência para a poupança. Sem esses valores é extremamente difícil o desenvolvimento de macro ou meso políticas.

Em segundo lugar, deve ser avaliado se há o consenso de que o desenvolvimento industrial e a integração competitiva estão ligados ao mercado mundial, ou seja, as empresas devem buscar trabalhar dentro de padrões de qualidade e eficiência mundiais, uma vez que mesmo dentro de seus próprios mercados competem com bens e serviços importados e que elas devem estar aptas a responder rapidamente às mudanças das regras do jogo.

Finalizando a análise deste nível, verifica-se a habilidade dos atores e grupos de formular visões e estratégias conjuntas, que visem alcançar padrões internacionais de divisão do trabalho, que indiquem quais as vantagens comparativas a ser desenvolvidas, como os custos e lucros da integração do mercado deverão ser distribuídos entre os grupos sociais, etc. Neste ponto as empresas, os trabalhadores e as entidades de classe deverão ter ciência que somente através de sua participação nas comissões de estudos e instituições representativas é que será possível construir políticas de desenvolvimento conjunto.

Nível Macro – é necessário que o quadro macroeconômico do país em questão esteja devidamente estável para possibilitar que ele possa tornar-se competitivo perante as demais nações, evitando que sofra os efeitos negativos em seu crescimento econômico e em sua carteira de exportações.

O ponto de partida é o combate à inflação, principalmente através de uma política orçamentária que vise conter o déficit orçamentário e ofereça a oportunidade de realizar uma reforma fiscal e orçamentária. Porém essa política orçamentária deve evitar cortar os gastos com a educação e com o desenvolvimento da estrutura física do país, uma vez que cortar este tipo de investimentos pode vir a comprometer o desenvolvimento futuro da nação. O governo deverá concentrar seus esforços em conter gastos com a máquina administrativa e privatizar empresas estatais deficitárias.

Após o efetivo controle da inflação, o segundo passo seria adotar uma política monetária adequada, permitindo o fortalecimento das ações do Banco Central no sentido de controlar o fornecimento doméstico de moeda e a entrada de capital estrangeiro no país. O

desenvolvimento de um setor financeiro privado diversificado e eficiente é também fundamental para um controle monetário adequado. Além destes aspectos faz-se necessário criar condições competitivas para as bolsas e mercados de capitais e ainda reduzir a intervenção do Estado sobre o desenvolvimento das taxas de juros.

A constância de balanços de pagamentos deficitários é um dos indicadores de que a política cambial adotada não está de acordo com os objetivos de desenvolvimento do país, uma vez que mostra a dificuldade em exportar e também a fragilidade da indústria nacional, demonstrada pelo excesso de importações. Isto ocorre normalmente em situações em que a moeda nacional está sobrevalorizada, criando barreiras às exportações (tornando-as menos competitivas) e incentivando a importação de produtos.

A política comercial deve sinalizar claramente às empresas que estas devem estar preparadas para competir num mercado globalizado e portanto estar aptas a oferecer produtos classe mundial, visando, além de abastecer o mercado interno, enviar o excedente de produção para fora do país, gerando divisas. Deve ser feita uma reforma na política comercial, passando das estratégias de substituição de importações para o conceito de integração ativa no mercado mundial.

Nível Meso – o crescimento dos desafios às empresas ocorre em paralelo com o crescimento da demanda por estruturas de suporte. Isto faz com que a competitividade não ocorra apenas entre empresas individuais, mas sim entre *clusters*, grupos de empresas organizados em redes de interdependência, cujo desenvolvimento dinâmico depende dos fatores de localização¹⁷. Conforme o aumento da pressão por competitividade global, a

¹⁷ Segundo Meyer-Stamer (2001, p.15) os fatores de localização mais importantes são divididos em três grupos: fatores objetivos, fatores subjetivos e fatores subjetivos pessoais.

Os fatores objetivos são:

- Posição geográfica em relação aos mercados de compra e venda;
- Ligação à rede de transportes (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos);
- Oferta de mão-de-obra (qualificada e adequada, nível salarial);
- Disponibilidade de terrenos;
- Custos com energia e meio ambiente;
- Encargos municipais;
- Vantagens financeiras oferecidas pela cidade ou estado (incentivos fiscais, subvenções, etc).

Os fatores subjetivos são:

- Ambiente econômico da cidade e região correspondente;
- Imagem da cidade/região;
- Contatos setoriais;
- Universidades, instituições de pesquisa e tecnologia;
- Perfil inovador da região;
- Desempenho de associações comerciais e industriais.

Os fatores subjetivos pessoais são:

- A qualidade residencial e de seu entorno;
- A qualidade do meio ambiente;

demanda em termos locais, regionais e nacionais pela criação de um ambiente de suporte aos negócios também aumenta. Existem dois caminhos para se chegar ao nível meso, primeiro as mesoinstituições, que oferecem serviços específicos para as empresas, e o segundo são as mesopolíticas que criam o ambiente necessário para o desenvolvimento das instituições do nível meso.

As mesoinstituições são formadas por empresas que oferecem serviços auxiliares e por entidades de classe e sindicatos, e têm como objetivo principal facilitar a instalação de novas empresas, possibilitando a formação de *clusters*, que obterão vantagens competitivas através da cooperação para o desenvolvimento mútuo de todas as empresas do setor. Inicialmente o desenvolvimento industrial ocorre em determinada região em função dos fatores objetivos de localização, porém com o amadurecimento do tecido industrial surgem outras necessidades que serão supridas por empresas especializadas, pelas universidades, pelo governo e pelas associações comerciais e industriais locais. Cabe ressaltar que neste nível a participação governamental não é tão necessária quanto nos níveis meta e macro.

As mesopolíticas são destinadas à geração de competitividade sistêmica e consistem de três elementos principais: política regulatória (que possibilite a proteção de alguns setores industriais e do meio ambiente), instrumentos financeiros (visando desenvolver linhas de financiamento para pesquisa e desenvolvimento e para a promoção de exportações) e atividades governamentais direcionadas para a criação e ampliação das instituições de nível meso (isto deve ocorrer principalmente nas fases iniciais do desenvolvimento industrial, quando as empresas são pequenas e estão demonstrando ineficiência na maioria das funções de negócio).

Mesopolíticas orientadas para a competitividade não devem ser confundidas com a política industrial tradicional, uma vez que usa os mecanismos disponíveis (restrições às importações, registro de marcas e patentes e os subsídios diretos) como formas de alavancar a competitividade entre as empresas e não em forma de protecionismo para setores eminentemente deficitários e despreparados, uma vez que isto somente serviria como desculpa para o atraso no desenvolvimento de um determinado setor.

Nível Micro – neste nível de análise fica claro que as empresas atualmente estão enfrentando desafios crescentes vindos de seis diferentes direções: primeiro a globalização da

-
- A qualidade das escolas e de outras instituições de formação;
 - A qualidade da infra-estrutura;
 - A qualidade e diversidade do lazer.

competição em um grande número de produtos do mercado; segundo um aumento no número de competidores em conta do sucesso do longo processo de industrialização e dos ajustes estruturais, bem como da orientação para exportação; terceiro o crescimento diferenciado dos padrões de demanda; quarto a diminuição do ciclo de vida dos produtos; quinto o estabelecimento de grandes saltos de inovação tecnológica e organizacional e sexto a revolução tecnológica dos sistemas que derrubou fronteiras que limitavam determinados setores.

As empresas deverão tentar otimizar quatro fatores fundamentais para poderem permanecer competitivas no mercado: a relação custo-eficiência, a qualidade, a variedade e a agilidade nas respostas às demandas dos clientes. Cada um desses quatro fatores permitirá à empresa alcançar vantagens competitivas que possibilitarão seu desenvolvimento e a conquista de melhores posições no mercado.

Para obter a otimização necessária nos fatores mencionados anteriormente, as empresas deverão prover mudanças profundas em três grandes áreas de atuação: a organização da produção (adotando as modernas técnicas de gestão da produção, baseadas nas *best practices* existentes, visando reduzir custos e aumentar a eficiência do processo), a organização do desenvolvimento do produto (mudando a estrutura tradicional de setores estanques e que atuavam em seqüência, para o desenvolvimento paralelo das etapas de um projeto, reduzindo custos e tornando mais rápido o desenvolvimento de um novo produto) e a organização da cadeia de valores (permitindo que através da redução da integração vertical as empresas possam concentrar-se em suas competências essenciais).

Para que seja possível essa reestruturação das áreas produtivas, faz-se necessária a interação entre as inovações organizacionais, sociais e técnicas que permitirão a adequação das empresas à nova realidade do mercado. O diálogo e a articulação, entre os atores, deste nível com os demais níveis, são fundamentais para que o desenvolvimento seja alcançado em conjunto e que as ameaças externas não venham a causar grandes preocupações para os mesmos.

2.7.1 Análise do Modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD)

Analisando o modelo elaborado por Esser et al (1996, p.41) para o Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), que discorre sobre como ocorre a competitividade sistêmica, verifica-se como a competitividade se desenvolve através do diálogo e da

articulação entre todos os grupos de atores envolvidos no ambiente no qual a empresa está inserida.

Neste modelo, analisa-se no nível meta a sociedade e seus aspectos culturais, sua capacidade de organização e integração, sua capacidade de interação estratégica e a defesa de seus interesses e auto-organização.

No nível macro as ações e políticas do Congresso Nacional, do Governo, das Instituições Estatais, do Banco Central e dos Órgãos Judiciais no sentido de criarem um quadro macroeconômico estável que possibilite o desenvolvimento sustentado do setor como um todo. No nível meso a adoção de medidas que permitam a definição de políticas específicas para criação de vantagens competitivas por parte do Governo, das Associações e entidades empresariais e das Instituições de pesquisa públicas e privadas, em nível central, regional e comunitário.

Finalmente, no nível micro a execução de atividades dentro das empresas para criar vantagem competitiva, através da cooperação formal e informal, permitindo aprendizagem conjunta.

Os principais pontos de destaque deste modelo são:

- A visão clara de que para tornar possível o desenvolvimento sustentado de todo um setor é fundamental o diálogo e a cooperação articulada de todos os grupos de atores indiscriminadamente, pois somente através do aprendizado coletivo é que se torna possível definir estratégias mais adequadas à satisfação dos públicos envolvidos, tornando as empresas mais competitivas;
- A necessidade da existência de políticas de desenvolvimento claras e objetivas que permitam que as empresas e entidades envolvidas naquele setor definam suas ações calcadas em sólidas bases, possibilitando um planejamento estratégico com maior grau de acuracidade, garantindo a evolução de todos de maneira conjunta;
- A divisão da responsabilidade entre o Governo, as associações de classe e empresariais, as instituições de pesquisa e a sociedade em geral pela competitividade do setor e não só a empresa ou o ambiente, como em outros modelos;
- O detalhamento da análise feita que permite avaliar desde o nível micro (estudando todo o desenvolvimento do produto) até o nível meta (a organização sociocultural do povo).

Desta maneira, este modelo se apresenta como o mais completo e abrangente, sendo, portanto, o mais adequado para a análise da competitividade no setor de ensino de graduação em Administração nos municípios da AMREC e da AMESC. Usando-o como guia mestre para o estudo, espera-se encontrar uma série de respostas que permitam alcançar os objetivos propostos pelo trabalho, além de esclarecer um conjunto de dúvidas a respeito de como ocorre a competitividade neste setor.

O modelo deixa claro que somente há sentido falar de desenvolvimento quando o mesmo é pensado e implementado em conjunto por todos os atores que estão envolvidos em determinado segmento. O setor somente se desenvolverá se todos crescerem em proporções similares, o que evitará a tentativa de um dos competidores em destacar-se ou impor-se aos demais.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGIA

Oliveira (2002, p.56) explica que a metodologia é o estudo dos meios ou métodos de investigação do pensamento correto¹⁸ e do pensamento verdadeiro¹⁹ com o intuito de delimitar um problema, analisando-o e desenvolvendo observações, criticando-o e interpretando-o a partir de suas relações de causa e efeito. A metodologia possibilita ainda que o pesquisador possa encontrar os fenômenos que são objetos de seu estudo, permitindo dar suporte científico para a elaboração de uma monografia, dissertação de mestrado ou ainda de uma tese de doutorado.

O ponto de partida de todo processo metodológico de investigação científica é a pesquisa, pois é através dela que o estudioso sobre um determinado assunto poderá verificar, analisar e conhecer todos os aspectos envolvidos em determinado fenômeno, as características de uma certa população ou ainda o comportamento de algumas variáveis envolvidas em seu trabalho.

A pesquisa tem por definição a missão de oferecer respostas aos problemas, o que pode ser confirmado pelas palavras de Gil (1991, p.19), que define pesquisa da seguinte forma:

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem por objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Rea & Parker (2000, p.13) analisam a utilização de pesquisas e sua influência no mundo moderno, principalmente nos países desenvolvidos do mundo. Para os autores, as pesquisas introduzem o conceito de que informações oriundas de uma pequena parte da população total, desde que selecionada de maneira criteriosa, poderá representar o interesse do grupo todo.

As universidades têm feito uso da pesquisa de campo para desenvolver áreas do conhecimento que até há poucos anos permaneciam obscuras, por falta de estudos sérios e

¹⁸ Oliveira (2002, p.56) chama de pensamento correto aquele onde há a coerência do pensamento consigo mesmo, fazendo parte integrante da Lógica Formal, que estuda os princípios formais do pensamento.

¹⁹ Oliveira (2002, p.56) define como pensamento verdadeiro aquele em que existe correspondência entre pensamento e objeto, estando ligado à Lógica Dialética, que é o estudo das condições subjetivas-objetivas do conhecimento da realidade, objetivando alcançar a verdade objetiva.

científicos. Esta afirmação pode ser corroborada pelas palavras de Rea e Parker (2000, p.13-14) que seguem o mesmo raciocínio:

Como técnica nas ciências sociais e disciplinas profissionais, a pesquisa de campo tem conquistado considerável credibilidade a partir de sua aceitação generalizada e de seu uso em instituições acadêmicas. Muitas universidades possuem institutos de pesquisa, onde as técnicas são ensinadas e as pesquisas podem ser conduzidas dentro dos limites de propriedade e de rigor científico. Com frequência os estudantes são incentivados a usar pesquisas para a coleta de dados primários, satisfazendo assim os requisitos de condução de pesquisa original. Os professores publicam inúmeros artigos e livros baseados nos resultados de projetos de pesquisa financiados ou não.

Marconi & Lakatos (1999, p.21-23) fazem um resumo geral sobre as principais classificações de pesquisa existentes, mostrando a opinião de diversos autores, onde cada um deles tem uma abordagem própria e peculiar. O presente estudo enquadra-se na classificação de Ander-Egg apud Marconi & Lakatos (1999, p.21) que é baseada na natureza da pesquisa e a define como uma pesquisa aplicada, ou seja, é uma pesquisa que busca a solução de um problema real, permitindo a imediata aplicação da solução encontrada numa situação concreta.

A pesquisa aplicada tem um compromisso direto com a utilização dos resultados da pesquisa em uma situação real, onde os indivíduos pesquisados poderão ser beneficiados pelas soluções apontadas para os problemas estudados. Os resultados poderão ser imediatos, uma vez que o estudo é baseado na realidade e não em condições fictícias que poderiam deixar dúvidas quanto à aplicabilidade dos resultados.

Este trabalho possui as características que segundo Oliveira (2002, p.114-115) o associam a um Estudo Descritivo com características exploratórias, pois abrange aspectos gerais e amplos de um contexto social, possibilitando o desenvolvimento de um nível de análise que permite conhecer as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Permite que sejam explicadas as relações causa e efeito dos fenômenos, o que facilita o entendimento do comportamento das variáveis envolvidas, mostrando de maneira clara sua influência no surgimento dos mesmos. Destaca-se como o tipo de estudo mais adequado aos pesquisadores que necessitam obter melhores informações a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que interferem sobre um determinado fenômeno.

O trabalho de Gil (1991, p.46) mostra uma definição de Pesquisa Descritiva muito semelhante ao de Oliveira, pois tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou de determinado fenômeno, ou ainda estabelecer relação entre as variáveis de um determinado processo. Para o autor algumas pesquisas descritivas ultrapassam os limites da simples identificação das relações entre variáveis, chegando a

determinar a natureza desta relação, aproximando-se assim da pesquisa explicativa. Há ainda alguns casos em que apesar de a pesquisa ser considerada como descritiva em seus objetivos, na prática ela proporciona uma nova visão sobre o assunto pesquisado, praticamente transformando-se em uma pesquisa exploratória.

Para a análise dos dados coletados, o presente trabalho estará pautado nos princípios que Oliveira (2002, p.115-117) associa à Abordagem Qualitativa, utilizando-se de questões fechadas²⁰ e questões abertas²¹, que difere da abordagem quantitativa por não fazer uso de dados estatísticos como o cerne do processo. Este método não pretende numerar ou mensurar unidades ou categorias homogêneas.

Os dois métodos estão intimamente ligados e vários autores não fazem distinção entre eles, uma vez que toda pesquisa quantitativa é também qualitativa. As pesquisas qualitativas descrevem com facilidade a complexidade de um determinado problema, analisam a interação entre certas variáveis, compreendem e classificam processos dinâmicos aos quais são submetidos certos grupos sociais, influenciam o processo de mudança, criação ou formação de opiniões e permitem a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

A técnica utilizada para a elaboração do instrumento de pesquisa seguiu a estrutura classificada por Gil (1991, p.48-135) como Levantamento, uma vez que tem como característica fundamental o questionamento direto das pessoas envolvidas em determinado fenômeno que se deseja conhecer. Quando são pesquisados todos os elementos envolvidos, produz-se um censo, mas como isso demanda um custo excessivo eles são desenvolvidos pelos governos ou instituições que possuem amplos recursos. Dentre as principais vantagens deste tipo de pesquisas destacam-se: o conhecimento da realidade, a economia e a rapidez e a quantificação.

3.1 Adaptação do Modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) ao Escopo do Trabalho

Este trabalho visa estudar a competitividade sistêmica das instituições de ensino superior do Extremo Sul Catarinense, baseando-se no modelo desenvolvido pelo Instituto

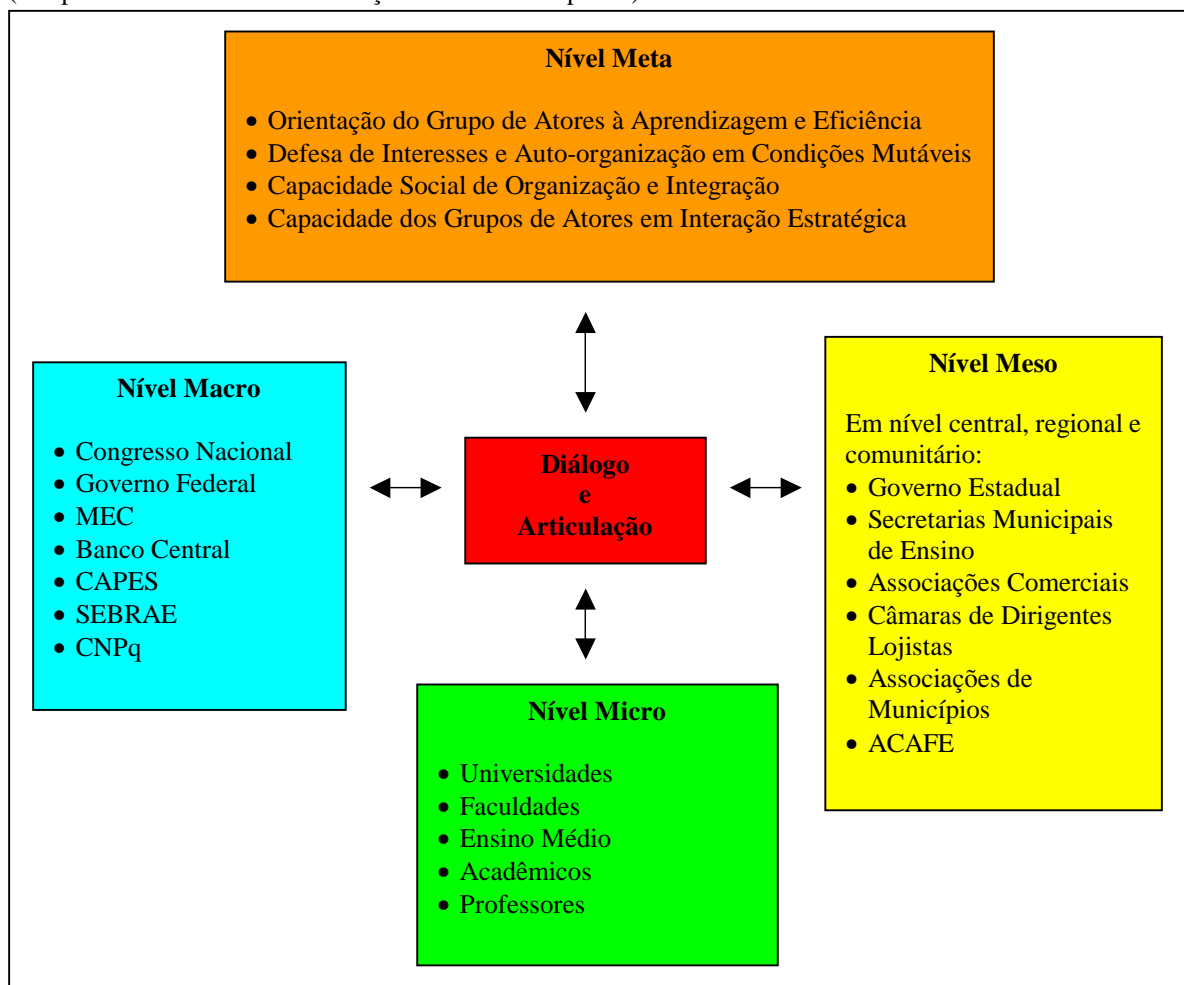
²⁰ Cervo e Bervian (1996, p.138) afirmam que questões fechadas “destinam-se a obter respostas mais precisas”.

²¹ Cervo e Bervian (1996, p.138) definem as questões abertas como aquelas que “destinam-se a obter uma resposta livre”.

Alemão de Desenvolvimento (IAD). Porém, tal modelo foi elaborado originalmente com o intuito de analisar a competitividade de uma indústria ou de um determinado segmento econômico, devendo desta forma ser adaptado para a realidade do ambiente universitário.

Para tornar possível a utilização do modelo do IAD, foram ajustados alguns detalhes necessários e indispensáveis para o correto entendimento de como ocorre o fenômeno da competitividade sistêmica no setor, conforme pode ser visualizado através da figura 12, abaixo.

Figura 12: Determinantes da Competitividade Sistêmica: Competência Estratégica do Grupo de Atores (Adaptado à realidade das Instituições de Ensino Superior).



Fonte: Adaptação do autor.

A competitividade do setor pode ser entendida como sua capacidade de oferecer condições para que as instituições consigam manter vantagens competitivas sustentáveis que lhes possibilitem manterem-se e até mesmo desenvolverem-se de forma perene.

Na figura 12, acima, verifica-se que a competitividade sistêmica depende do diálogo e da articulação existente entre os grupos de atores associados ao ambiente competitivo a ser analisado. Cada um dos níveis de análise (Meta, Macro, Meso e Micro) exige ações a serem desenvolvidas conforme descreveremos a seguir:

Nível Meta – em primeiro lugar deve-se verificar os valores socioculturais desenvolvidos coletivamente e se eles estão de acordo com os princípios de:

- reconhecimento social do sucesso econômico;
- consenso de que o comportamento predatório é nocivo ao desenvolvimento social;
- consciência da prioridade a ser dada aos investimentos de longo prazo em educação;
- necessidade premente de possuir uma forte tendência para a poupança.

A não-aceitação destes princípios tornará extremamente difícil o desenvolvimento de macro ou meso políticas, uma vez que o choque de interesses desestimulará a ação conjunta e impossibilitará o diálogo e a articulação necessários ao desenvolvimento do processo competitivo.

Em seguida deve-se avaliar se há o consenso de que o desenvolvimento educacional e a integração competitiva estão ligados ao contexto mundial, ou seja, as instituições de ensino superior devem buscar adotar padrões de qualidade e eficiência mundiais, pois num mercado globalizado competirão com instituições de todo o mundo e deverão estar aptas a responder rapidamente às mudanças e inovações.

Como último item de análise neste nível deve ser verificada a habilidade dos atores e grupos de elaborar estratégias conjuntas, visando alcançar padrões globais de divisão do trabalho que apresentem quais as vantagens comparativas que deverão ser desenvolvidas, bem como de que forma os custos e lucros da integração do mercado deverão ser distribuídos entre os grupos sociais. Deve ser consenso entre as instituições, seus professores, os acadêmicos e as entidades de classe que somente através de sua participação nas comissões de estudos e organizações representativas tornar-se-á possível a construção de políticas de desenvolvimento conjunto.

Nível Macro – a existência de um quadro macroeconômico estável é o elemento fundamental que possibilitará ao setor em questão tornar-se competitivo, possibilitando que seja feito um planejamento de longo prazo, o que evitará que ele sofra os efeitos negativos em seu crescimento econômico.

O combate à inflação é a melhor arma para concretizar esta estabilidade, a adoção de uma política orçamentária adequada, que tenha como principais compromissos conter o déficit orçamentário e oferecer a oportunidade de realizar uma reforma fiscal e orçamentária. Todavia deve-se evitar cortar gastos com a educação e com o desenvolvimento da estrutura física do país, pois cortes neste tipo de investimentos comprometerão o futuro do setor e da nação. Os esforços deverão estar concentrados em conter gastos com a máquina administrativa e privatizar empresas estatais deficitárias.

Uma vez controlada a inflação, o passo seguinte seria definir uma política de créditos ao setor, permitindo o fortalecimento das ações dos Bancos de Crédito à educação com o objetivo de fomentar o desenvolvimento e o aparelhamento adequado das instituições de ensino. A existência de fontes de financiamento oferecidas pelo setor financeiro privado é também fundamental para um desenvolvimento que não venha a onerar as contas públicas. Aliado a estas condições faz-se necessário reduzir a intervenção do Estado sobre o desenvolvimento das taxas de juros.

A política educacional deve sinalizar claramente às instituições de ensino superior que estas devem estar preparadas para competir num mercado globalizado e portanto, estar aptas a oferecer cursos com características e conceitos adotados mundialmente, buscando, além de atender à demanda interna, atrair pessoas de fora do país, que viriam estudar aqui, o que acabaria gerando divisas. Deve ser incentivada a pesquisa de ponta mudando o enfoque de consumidor de tecnologia para o de fornecedor de tecnologia e conhecimento.

Nível Meso – com os crescentes desafios impostos às instituições de ensino superior ocorre em paralelo o crescimento da necessidade da existência de estruturas de suporte, fazendo com que a competitividade não se desenvolva apenas entre instituições de ensino, mas que a mesma se desenvolva em forma de *clusters*, grupos de entidades organizados em redes de interdependência, e na qual o desenvolvimento dinâmico dependerá dos fatores de localização, conforme discutido no capítulo II. Em conformidade com o aumento da pressão global por competitividade, a demanda em termos locais, regionais e nacionais pela criação de um ambiente de suporte aos negócios e interesses das instituições aumenta de maneira significativa.

No nível meso, encontra-se em primeiro lugar as Mesoinstituições, que oferecem serviços específicos para as instituições, como a ACAFE (Associação Catarinense das Fundações Educacionais) e a CTC/MIDISUL (Centro de Tecnologia em Cerâmica e o Microdistrito Industrial do Sul – Incubadora de Empresas de Base Tecnológica) e em segundo

lugar estão as mesopolíticas que definem o ambiente necessário para o desenvolvimento das instituições do nível meso.

Além das entidades já citadas, as mesoinstituições são formadas por organizações que oferecem serviços de apoio e suporte e por entidades de classe e sindicatos, e têm como objetivo principal propiciar o surgimento e instalação de novas instituições, possibilitando a formação de clusters, que poderão obter vantagens competitivas através da cooperação para o desenvolvimento mútuo do setor. O desenvolvimento educacional ocorre em determinada região em função dos fatores objetivos de localização, mas com o amadurecimento das instituições de ensino superior surgirão outras necessidades que serão supridas por instituições de ensino específicas, pela ampliação da oferta de habilitações nas universidades, pelo governo e pelas associações comerciais e industriais locais. Merece destaque o fato de que neste nível de análise a participação governamental não é tão necessária quanto nos níveis meta e macro.

As mesopolíticas têm como objetivo básico a geração de competitividade sistêmica e normalmente são compostas por três elementos principais:

- Política regulatória - possibilita a proteção de alguns setores educacionais definindo os requisitos mínimos para que outra instituição se instale naquele setor;
- Instrumentos financeiros – visa ao desenvolvimento de linhas de crédito e financiamentos para pesquisa e desenvolvimento e para a promoção da oferta do conhecimento às populações carentes;
- Atividades governamentais – com o intuito de fomentar a criação e ampliação das instituições de nível meso, sendo que isto deve ocorrer principalmente quando as instituições são pequenas e estão demonstrando ineficiência.

Mesopolíticas orientadas para a competitividade não devem ser confundidas com a política educacional tradicional, haja vista usar os mecanismos disponíveis como formas de alavancar a competitividade entre as instituições e não como forma de protecionismo para setores deficitários e despreparados, pois tal fato serviria como fonte de desculpas para o atraso no desenvolvimento do setor.

Nível Micro – ao efetuar a análise neste nível verifica-se que as instituições deparam-se atualmente com desafios crescentes e com origens das mais diversas, conforme pode ser verificado abaixo:

- a globalização da competição em virtude de um grande número de cursos e habilitações existentes tanto interna quanto externamente;
- aumento no número de competidores em função da crescente industrialização e da necessidade cada vez maior de qualificação da mão-de-obra;
- a diferenciação dos padrões de demanda, em virtude da amplitude de áreas em que se faz necessário um conhecimento mais específico sobre os processos e procedimentos;
- a diminuição do ciclo de vida dos produtos e dos serviços, que exige que as pessoas estejam em processo constante de atualização profissional;
- os grandes saltos de inovação tecnológica e organizacional que ocorrem em função do crescente número de pesquisadores e do incentivo à pesquisa tanto regionalmente quanto nacionalmente; e
- a revolução tecnológica dos sistemas que possibilitou a derrubada das fronteiras que limitavam e protegiam determinados setores.

As instituições de ensino superior deverão otimizar quatro fatores fundamentais que possibilitarão manterem-se competitivas no setor: a relação custo-eficiência, a qualidade, a variedade e a agilidade nas respostas às demandas dos acadêmicos e da sociedade. Todos estes fatores permitirão que as instituições alcancem as vantagens competitivas que tornarão possíveis seu desenvolvimento e a conquista de melhores posições no setor.

As instituições somente alcançarão a otimização necessária nos fatores mencionados anteriormente se forem capazes de promover mudanças profundas em três grandes áreas de atuação:

- organização administrativa - focando as modernas técnicas de gestão, baseadas nas *best practices* existentes, visando reduzir custos e aumentar a eficiência do ensino;
- organização das grades curriculares - mudando a estrutura tradicional de disciplinas estanques e que eram ministradas em seqüência, para a inter, multi e transdisciplinaridade, o que reduziria custos e tornaria mais rápida a implementação de novas habilitações que atendessem à crescente demanda por novos conhecimentos;
- incentivo à pesquisa e à extensão - permitindo que através da pesquisa e da extensão as instituições de ensino interajam de maneira mais próxima com

a comunidade e incrementem o diálogo e articulação entre as instituições e a sociedade.

O diálogo e a articulação, entre todos atores do setor, são fundamentais para que seja possível alcançar o desenvolvimento em conjunto e que as ameaças externas causadas por outros “clusters” não causem prejuízos irreparáveis à competitividade do setor.

3.2 Instituições Pesquisadas

Foram pesquisadas todas as cinco instituições de ensino superior que possuem pelo menos um curso de graduação em Administração no Extremo Sul de Santa Catarina, em nível de bacharelado, sendo descartados, portanto, os cursos superiores que não oferecem esta possibilidade. A seguir será feito um breve histórico de cada uma das instituições de ensino superior pesquisadas, buscando contextualizar a evolução do ensino superior no Extremo Sul Catarinense.

A ESUCRI – Escola Superior de Criciúma, situada no município de Criciúma (SC), foi fundada em 30/03/2000, possui em seu currículo os cursos de Administração com foco em Gestão, Administração com Habilitação em Comércio Exterior e Sistemas de Informação - Computação.

A FASC – Faculdades Associadas de Santa Catarina, situada no município de Criciúma (SC), foi fundada em 25/12/1999, e tem a oferecer ao público da região o curso de Administração com Habilitação em Marketing.

A UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense, situada no município de Criciúma (SC), é mantida pela Fundação Educacional de Criciúma (FUCRI), que foi criada pela Lei Municipal n.º 697 de 22 de junho de 1968, sendo posteriormente, no ano de 1997, transformada em Universidade. Seu curso de Administração surgiu em 1975 e desde então tem sido um dos principais destaques da instituição, contando hoje com as habilitações de Administração de Empresas nos períodos matutino e noturno e Administração com Habilitação em Comércio Exterior.

A UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, com campus nos municípios de Araranguá e Içara, é mantida pela Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina, que foi criada pela Lei Municipal n.º 443/67, tendo sido transformada em Universidade no dia 27 de janeiro de 1989. O campus de Araranguá foi implantado em 1996, ofertando o curso de

Administração de Empresas, já o de Içara foi implantado em 1998, oferecendo os cursos de Administração com Ênfase em Empreendedorismo e Gestão de Turismo e Hotelaria.

Considera-se como área de abrangência do presente trabalho os municípios que fazem parte da AMESC (Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense) e da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera), que compreendem 25 (vinte e cinco) municípios, conforme tabela 1 abaixo, que possuem uma diversificada gama de necessidades, pois há indústrias dos mais variados ramos e segmentos e também desde pequenas e médias empresas até multinacionais.

Tabela 1: Municípios que compõem a região da AMREC e da AMESC.

MUNICÍPIO	POPULAÇÃO	%
Criciúma	175.491	35,15%
Araranguá	56.908	11,40%
Içara	50.851	10,19%
Sombrio	23.910	4,79%
Forquilha	19.250	3,86%
Urussanga	18.884	3,78%
Morro da Fumaça	15.009	3,01%
Cocal do Sul	14.110	2,83%
Lauro Muller	13.534	2,71%
Siderópolis	12.366	2,48%
Nova Veneza	11.850	2,37%
Turvo	10.982	2,20%
Jacinto Machado	10.799	2,16%
Santa Rosa do Sul	7.933	1,59%
Praia Grande	7.224	1,45%
Meleiro	7.027	1,41%
São João do Sul	6.897	1,38%
Balneário Arroio do Silva	6.436	1,29%
Balneário Gaivota	5.798	1,16%
Maracajá	5.730	1,15%
Timbé do Sul	5.270	1,06%
Passo de Torres	4.750	0,95%
Treviso	3.246	0,65%
Morro Grande	2.893	0,58%
Ermo	2.057	0,41%
TOTAL	499.205	100,00%

Fonte: IBGE (2003)

Essas necessidades refletem-se na variedade de habilitações em Administração oferecidas pelas instituições de ensino superior que fazem parte do Extremo Sul Catarinense, indo desde os cursos tradicionais e genéricos como os de Administração de Empresas aos mais focados como Administração de Turismo e Hotelaria e Administração de Marketing, que são voltados a um público mais específico.

A área de abrangência do estudo foi determinada em função do número de habitantes, da diversidade de empresas instaladas e pela quantidade de instituições de ensino superior existentes, que fornecem as condições necessárias para o desenvolvimento de um *cluster*, conforme abordado pelos estudos de Meyer-Stamer (2001).

Foram entrevistados os secretários de Educação dos cinco maiores municípios da região (Criciúma, Araranguá, Içara, Sombrio e Forquilha), as entidades empresariais como as associações comerciais e industriais e as câmaras de diretores lojistas das mesmas cidades, os presidentes das duas associações de municípios existentes (AMREC e AMESC). Os órgãos de apoio e suporte tecnológico, Sebrae, Badesc, BRDE, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal (CEF) e Midisul (incubadora de empresas de base tecnológica).

E, além de todos estes atores, pesquisamos ainda informações relevantes junto às entidades reguladoras do ensino em âmbito nacional (Ministério da Educação e Cultura - MEC), estadual (Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACADE) e local (Conselho Regional de Educação - CRE).

3.3 Levantamento e Análise dos Dados

Como fonte primária de dados foi utilizada uma pesquisa de campo, realizada no decorrer do segundo semestre de 2003, utilizando-se os conceitos estudados sobre o modelo de análise da competitividade do IAD. Como fontes secundárias foram analisados documentos disponibilizados nos sites do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Ministério da Educação (MEC), do Conselho Estadual de Educação (CEE), da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) e da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE) objetivando obter informações a respeito da atual situação do ensino de graduação em Administração e da situação sócio-econômica da região.

A pesquisa de campo foi realizada através de questionários (anexo 1) aplicados junto às instituições de ensino de graduação em Administração e demais empresas e

instituições, conforme descrito na seção 3.2 apresentada anteriormente. Seguindo o modelo de estudo, da competitividade sistêmica, elaborado pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), buscou-se analisar a capacidade competitiva do setor nos níveis meta, macro, meso e micro.

Os questionários foram estruturados com questões abertas, visando verificar aspectos mais amplos e abrangentes das relações entre as instituições e suas práticas administrativas, e fechadas, sendo que para estas foi utilizada a escala Lickert para identificar o grau de concordância dos entrevistados no que tange às afirmativas positivas em relação a fatores que favorecem a competitividade.

Os questionários foram aplicados diretamente pelo pesquisador, o que resultou em mais de 20 (vinte) horas de entrevistas que foram registradas em papel contendo uma série de comentários feitos pelos entrevistados que levaram a uma melhor compreensão do envolvimento dos mesmos nos fenômenos estudados. A relação completa dos entrevistados poderá ser verificada no anexo 2.

Todos os entrevistados responderam as questões relativas aos níveis meta, macro e meso, uma vez que são questões que devem ser conhecidas pelos atores que estão relacionados ao entorno dos cursos de graduação em Administração. As questões do nível micro foram respondidas somente pelos coordenadores de curso, uma vez que somente eles é que terão pleno conhecimento sobre as especificidades de cada instituição.

Ao estratificar o estudo em níveis como proposto pelo modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), pode-se verificar no nível meta as características gerais do ambiente em estudo, analisando como os atores envolvidos percebem a realidade sociocultural que os cerca e seu papel dentro deste contexto, bem como estudar a postura dos mesmos, que pode ser fator fundamental para a competitividade do setor e ainda a capacidade de ações integradas por parte dos envolvidos.

No nível macro o estudo centrou seu foco em como as empresas e demais órgãos observam as condições gerais de competitividade em termos político-econômicos, além de questionar os fatores macroeconômicos e de atuação governamental que afetam e influenciam o ambiente competitivo das instituições de ensino de graduação em Administração.

Ao analisar o nível meso verificou-se como se comportam os fatores de organização espacial para a competitividade sistêmica do setor e a contribuição dos órgãos de apoio e suporte tecnológico que formam o entorno das instituições, analisou-se ainda qual a importância e com que intensidade se relacionam com as instituições de suporte, associações

de classe, com as entidades governamentais e se sua infra-estrutura física e tecnológica é adequada ao seu desenvolvimento.

Chegando ao nível micro procurou-se identificar as questões internas às instituições e se há alguma forma de relacionamento com as outras instituições concorrentes. Buscou-se verificar quais suas estratégias, práticas gerenciais, organizacionais e de inovação tecnológica, qual o grau de cooperação entre as instituições e demais órgãos ligados ao setor. Foram analisadas as *best practices* do setor, dentre as quais destacamos: *benchmarking*, planejamento estratégico, tecnologia da informação, desenvolvimento do espírito empreendedor, técnicas inovadoras de gestão e orçamento participativo.

Com a análise do nível micro foi possível identificar quais as principais preocupações das instituições envolvidas quanto a futuros investimentos, bem como as formas de relacionamento com outras IES e com seus alunos.

3.4 Limitações e Dificuldades da Pesquisa

O modelo de análise da competitividade sistêmica, elaborado pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), é voltado para a realização de estudos industriais sobre um produto específico e relações formais e bem estabelecidas entre a empresa e seus fornecedores e clientes. As instituições de ensino superior (IES) possuem características específicas que exigiram uma série de adaptações, para que houvesse a possibilidade de utilizar o modelo do IAD e alcançar os resultados esperados.

As adaptações feitas visam dar ênfase ao diálogo e à articulação entre todas as instituições envolvidas, uma vez que isto poderá gerar uma série de vantagens competitivas e levar a formação de um *cluster* neste setor, que é tão importante para o desenvolvimento da região de forma geral.

A adaptação do modelo por sua vez é uma das limitações do presente trabalho, pois ainda não foi validada através de sua publicação em uma revista científica, o que permitirá que as premissas e prerrogativas oriundas da mesma possam ser referendadas pela comunidade acadêmica.

A opção por delimitar a área de estudo aos municípios da AMREC e da AMESC deveu-se ao fato de que é nestas duas regiões que está ocorrendo um acentuado aumento na oferta de vagas em cursos de graduação em Administração, e desta forma gerando a preocupação por parte dos envolvidos se realmente o setor é competitivo ou não.

Em virtude do grande número de municípios abrangidos pela região pesquisada, optou-se por escolher os cinco municípios de maior representatividade, ou seja, aqueles que possuem o maior número de empresas e habitantes (Criciúma, Araranguá, Içara, Sombrio e Forquilha), buscando desta forma uma posição consistente frente aos aspectos levantados.

A falta de um representante local de algumas das entidades que fazem parte do entorno dos cursos de graduação em Administração fez com que houvesse a necessidade de deslocamento do pesquisador até a capital do Estado (Florianópolis), a fim de coletar informações desses órgãos e verificar até que ponto há o envolvimento destas entidades mesmo que à distância.

Dentro das instituições as entrevistas limitaram-se aos coordenadores de curso, pois são eles que têm o controle sobre a aplicação das políticas e diretrizes governamentais em suas instituições, bem como são eles também que determinam quais as ferramentas gerenciais a serem implementadas e em última análise são eles que atuam como instrumentos que irão atuar como fomentadores do diálogo e a articulação entre as instituições atuantes neste setor.

Alguns dos entrevistados ainda não possuíam conhecimento completo sobre todas as relações entre sua entidade e as demais que compõem o setor por estarem assumindo suas posições recentemente, o que comprometeu uma ou duas entrevistas, não invalidando o resultado geral em razão do volume de entrevistas feitas.

Outra grande dificuldade encontrada é a existência de um certo distanciamento entre a academia e a aplicação prática dos conhecimentos, o que levou muitos dos entrevistados a duvidarem da aplicação prática dos resultados deste trabalho, pois como pode ser observado através de suas palavras e ações, muitas vezes faz-se um estudo muito interessante, mas que não oferece soluções efetivas que possam ser aproveitadas pela comunidade em geral.

Em termos legais, pode-se considerar que a falta de regulamentação, das Leis de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) promulgada em 1996, ainda é um fator restritivo ao presente trabalho, uma vez que não deixa claro para os gestores dos cursos de graduação em Administração qual o caminho mais adequado a ser adotado por seus cursos.

Outro fator que gerou muita dificuldade para a elaboração deste trabalho é a velocidade com que são elaborados pareceres e resoluções visando regulamentar a oferta dos cursos de graduação em Administração, uma vez que ao longo do desenvolvimento do trabalho foram expedidos e cancelados vários pareceres sem que nenhuma resolução específica fosse promulgada.

O presente trabalho tem como objetivo oferecer um conjunto de soluções para os problemas encontrados, com o intuito de que estas soluções possam ser empregadas pelos atores envolvidos neste setor. Isso faria com que houvesse uma efetiva ampliação da competitividade do setor de ensino de graduação em Administração, permitindo às IES obtenção de melhores resultados e à comunidade melhor qualidade de ensino.

CAPÍTULO IV

4 O SETOR DE ENSINO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

4.1 O ensino de graduação em Administração no Mundo

Para que seja possível compreender o atual estágio de desenvolvimento dos cursos de graduação em Administração, faz-se necessário uma pequena retrospectiva histórica, que mostrará que a preocupação com o estudo dos fenômenos que envolvem o planejamento, a organização, a direção e o controle que são as funções básicas da administração não é tão antiga e tem aproximadamente dois séculos de existência.

Não que antes desse período não houvesse necessidade de realizar estas tarefas, mas as mesmas eram feitas de maneira extremamente empírica e muito pouco sistematizada e padronizada, o que não permitia seu estudo e muito menos que houvesse a possibilidade de transmissão destes conhecimentos.

Segundo Estrada (2001, p.114) a primeira escola de administração da Europa foi a École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP), que foi fundada em 1819, na cidade de Paris, na França. Este fato demonstra que somente no século XIX é que o homem efetivamente passou a preocupar-se de maneira sistemática com o estudo da administração.

Na América, o estudo da Administração, de acordo com Andrade & Amboni (2002, p.1), começou somente no final do século XIX, com a criação da Wharton School, no ano de 1881. Isto demonstra que somente 62 (sessenta e dois) anos após o surgimento da primeira escola de Administração européia é que os Estados Unidos acordaram para a necessidade de tratar de maneira científica os fenômenos ligados à administração das organizações.

O surgimento dos primeiros cursos de Administração acontece no auge da revolução industrial, uma vez que até então as estruturas das organizações eram bem mais simples e não exigiam grandes conhecimentos gerenciais para que pudessem oferecer, a seus investidores e acionistas, rentabilidade atrativa nos empreendimentos.

Apesar do início tímido, o estudo de Administração sempre demonstrou a preocupação de estar relacionado à solução prática de problemas que afligem a sociedade, e se

desenvolveu muito em função da demanda existente oriunda principalmente de anseios de acadêmicos e professores, como se pode observar através das palavras de Cajaraville (1999, p. 48).

Fundado em 1865 com uma clara orientação para a engenharia, o MIT (Massachusetts Institute of Technology), fiel a seu lema, “mens et manus” (mente e mãos), sempre direcionou a pesquisa para a prática e privilegiou a relação direta com empresas e órgãos governamentais. Assim, conseguiu antecipar-se inúmeras vezes às necessidades do mercado. Por exemplo, a formação de executivos ainda começava a ganhar popularidade nos EUA quando, em 1.914, o MIT oferecia seu primeiro curso de administração, dentro do departamento de economia e estatística, a pedido de professores e alunos.

Moraes (2000, p.10) afirma que somente após a Segunda Grande Guerra Mundial é que as universidades americanas tornaram-se modelos de referência em níveis globais, pois as grandes corporações norte-americanas do pós-guerra necessitavam de profissionais mais qualificados e com conhecimentos específicos para poder gerir de maneira correta e extrair os melhores resultados das novas oportunidades de mercado.

Fica evidente que o aprofundamento e a expansão do estudo da ciência administrativa ocorreu durante o século XX, e hoje, após decorridos praticamente 200 (duzentos) anos do surgimento do primeiro curso de Administração, os números são impressionantes e não param de crescer.

O surgimento de grandes pesquisadores e estudiosos da ciência da administração, tais como Taylor, Fayol, Webber, Masllow, Peter Drucker, Porter, Prahalad, entre outros, deu um grande incentivo ao surgimento de pesquisas e estudos científicos na área e a cada dia motivam mais e mais pessoas a conhecer e a estudar as organizações e de que forma alcançar um desempenho superior que permita sua perenidade futura.

Para que seja possível ter uma idéia do tamanho do mercado a ser explorado mundialmente, Biondo (2000, p. 45) apresenta uma coletânea de fatos e números relativos à Universidade de Chicago nos Estados Unidos e que servem como exemplo do potencial existente na área dos cursos de graduação em Administração.

- Os 70 hectares do campus da University of Chicago no Hyde Park, bairro residencial ao sul de Chicago, abrigam mais de 175 prédios.
- A semente da escola de pós-graduação em administração da University of Chicago foi lançada em 1898, seis anos depois da universidade.
- O orçamento anual de 1998 foi de US\$ 86 milhões.
- Do total de aproximadamente 3,2 mil alunos da escola, 1,2 mil estudam em tempo integral. As aulas são ministradas por uma equipe de 107 professores permanentes e 68 adjuntos e visitantes.
- Os preços dos cursos vão de cerca de US\$ 2 mil a US\$ 4 mil. Por exemplo, o curso de cinco dias *Enhancing Leadership Performance: The Leader as a Teacher* (Aprimoramento do Desempenho de Liderança: O Líder como Professor), em Barcelona custa US\$ 4,2 mil. O curso de dois dias *Basics of Options, Futures, and Other Financial Derivatives* (Fundamentos de

Opções, Futuros e Outros Derivativos Financeiros), em Chicago, US\$ 1,75 mil.

O futuro exigirá cada vez mais profissionais preparados para enfrentar os desafios impostos pela evolução tecnológica e pela complexidade sempre crescente nas relações comerciais entre as nações. Drucker (2000, p. 48) apresenta o comércio eletrônico como sendo uma revolução que vai além da Revolução da Informação, tão preconizada pelos *experts* de plantão. Ele afirma que esta revolução irá causar um impacto tão profundo nas sociedades e nas políticas que mudará a maneira como “encaramos o mundo e nós mesmos dentro dele”.

Estas afirmações consolidam de vez os números globais apresentados e deixam claro que o intercâmbio entre os diversos estudiosos da ciência da administração é que tornará possível o surgimento deste novo tipo de administrador, mais preocupado com o meio ambiente e a consciência social.

4.2 O ensino de graduação em Administração no Brasil

O ensino de graduação em Administração no Brasil começou a tomar forma desde a década de 30 (trinta), quando, segundo Andrade & Amboni (2002, p.2), surge a necessidade de se formar a partir do sistema escolar um administrador profissional. Em paralelo a esta necessidade, a década de 40 (quarenta) marca o período da industrialização nacional, durante a era Vargas.

Andrade & Amboni (2002, p.5) afirmam que a primeira escola de Administração do país foi fundada em 1952, com o nome de Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), pela Fundação Getúlio Vargas e com apoio da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Unesco, o que garantiria a permanência de professores estrangeiros e bolsas de estudo para que nossos docentes pudessem realizar seu aperfeiçoamento no exterior.

Somente em 1954 surgiu o primeiro curso e a primeira escola nacional voltada ao estudo da administração de empresas em geral, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), que pretendia atender às expectativas do empresariado, sendo que para viabilizar este projeto a Fundação Getúlio Vargas (FGV) teve que recorrer a apoio do governo federal, do governo do Estado de São Paulo e da iniciativa privada.

Esta nova realidade nacional leva o país, na década de sessenta, a regulamentar a profissão de administrador através da Lei no. 4.769, de 9 de setembro de 1965. Com esta Lei,

ficava garantido aos administradores que o acesso ao mercado profissional seria privativo dos portadores de títulos expedidos pelas universidades.

Andrade & Amboni (2002, p.1-40) dividem a evolução dos cursos de graduação em administração em quatro grandes ciclos:

1º. Ciclo: Surgimento e Reconhecimento da Profissão do Administrador – este ciclo inicia-se em 1952, com o surgimento do primeiro curso de graduação em Administração e dura aproximadamente 41 anos, sendo um período marcado pela consolidação da profissão de Administrador e pela estruturação dos cursos em torno de uma proposta única de ensino de administração que permitisse a todos os alunos uma visão única da área.

Nesta fase surge através do Parecer nº.307/66 o chamado “currículo mínimo” dos cursos de graduação em Administração, que serviria como base obrigatória para os cursos que possuísem como objetivo habilitar profissionais a exercerem a profissão de técnico de administração. Tal currículo seria composto da seguinte maneira, conforme exposto por Andrade & Amboni (2002, p.09-10):

- Matemática;
- Estatística;
- Contabilidade;
- Teoria Econômica;
- Economia Brasileira;
- Psicologia Aplicada à Administração;
- Sociologia Aplicada à Administração;
- Instituições de Direito Público e Privado (incluindo Noções de Ética Administrativa);
- Legislação Social;
- Legislação Tributária;
- Teoria Geral da Administração;
- Administração Financeira e Orçamento;
- Administração de Pessoal;
- Administração de Material.

Além desse elenco de matérias, tornava-se obrigatório o Direito Administrativo ou Administração de Produção e Administração de Vendas, segundo a opção do aluno. Os alunos também tinham de realizar um estágio supervisionado de seis meses para obter o diploma.

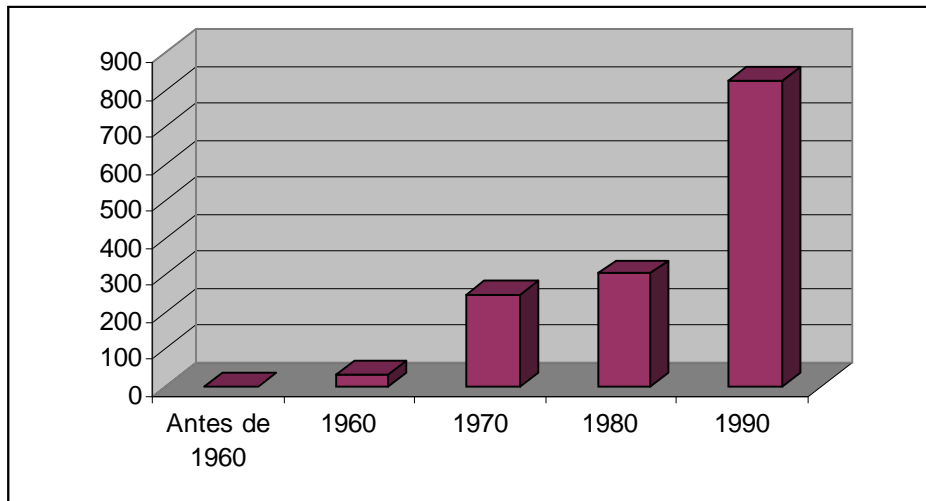
O currículo mínimo possibilitou a criação de organismos de controle do exercício da profissão. Desta forma foram instituídos os Conselhos Regionais de Administração (CRA), com a missão específica de fiscalizar o desempenho da profissão e expedir as carteiras profissionais.

Para coordenar as atividades dos diversos CRA’s existentes em todo o território nacional, houve a necessidade da criação de um órgão superior que definisse as políticas e a forma de atuação das diversas entidades em cada uma das unidades da Federação, surgindo desta forma o Conselho Federal de Administração, que além destas funções serve de

intermediário entre a classe dos administradores e o Ministério da Educação quanto aos rumos a serem seguidos pela categoria.

A figura 13, abaixo, mostra a evolução do número de cursos de graduação oferecidos neste período, deixando claro que a partir da regulamentação da profissão houve uma expansão acelerada da oferta, fato este que permanece até os dias atuais.

Figura 13: Gráfico da evolução do número de cursos de graduação em Administração nas décadas de 60 a 90.



Fonte: Andrade & Amboni (2002, p.11)

Um outro aspecto levantado por Andrade & Amboni (2002, p.12) mostra que houve uma grande concentração na oferta dos cursos de graduação em Administração, sendo que, no início da década de 80, 81% (oitenta e um por cento) das vagas ofertadas em cursos de Administração no país estava nas regiões Sudeste e Sul, representando um contingente de aproximadamente 80.722 alunos.

2º. Ciclo: Resolução 02/93 – este ciclo tem início em 1993 com a aprovação por parte da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) e do Conselho Federal de Administração (CFA) do novo currículo mínimo de Administração.

Este novo currículo tinha como objetivo principal melhorar a qualidade dos cursos de Administração, visando responder ao mercado de trabalho que clamava por um curso mais comprometido com a realidade e menos utópico, saindo um pouco da teoria para a prática. A nova metodologia a ser implementada deve, segundo Andrade & Amboni (2002, p.13), “possibilitar uma integração dos conhecimentos parciais, em um todo orgânico e lógico, podendo dar origem a um novo conhecimento ou novas formas de ação”.

Desta forma o novo curso de Administração deveria contemplar todos os aspectos necessários ao perfeito exercício da profissão, mas também deveria manter a integridade do

cidadão, preparando-o nos mais diversos aspectos ligados a sua atuação enquanto membro de um complexo sistema social estabelecido.

O novo currículo mínimo surge de uma ampla discussão feita pelos membros do CFA e da ANGRAD e conforme descrito por Andrade & Amboni (2002, p.15- 17) em seus estudos fica com a seguinte redação a partir da promulgação da Resolução nº.2 de 4 de outubro de 1993:

Art. 1º. – O currículo mínimo do curso de graduação em Administração, que habilita ao exercício da profissão de administrador, será constituído das seguintes matérias:

Formação Básica e Instrumental

Economia
Direito
Matemática
Estatística
Contabilidade
Filosofia
Psicologia
Sociologia
Informática
Total: 720 h/a (24%)

Formação Profissional

Teorias da Administração
Administração Mercadológica
Administração da Produção
Administração de Recursos Humanos
Administração Financeira e Orçamentária
Administração de Materiais e Patrimoniais
Administração de Sistemas de Informação
Organização, Sistemas e Métodos
Total: 1.020 h/a (34%)

Disciplinas Eletivas e Complementares

Total: 960 h/a (32%)

Estágio Supervisionado

Total: 300 h/a (10%)

Art. 2º. – O curso de Administração será ministrado no tempo útil de 3.000 horas-aula, fixando-se para sua integralização o mínimo de 4 e o máximo de 7 anos letivos. Aquele limite incluirá o tempo a ser dedicado ao objetivo de conhecimento da realidade brasileira de que trata o artigo 2 da Lei 8.663, de 14 de junho de 1993, segundo critérios fixados pelas instituições. A prática de Educação Física, também obrigatória, terá carga horária adicional.

Art. 3º. – Além da habilitação geral prescrita em lei, as instituições poderão criar habilitações específicas, mediante intensificação de estudos correspondentes às matérias fixadas nesta Resolução e em outras que venham a ser indicadas para serem trabalhadas no currículo pleno.

Parágrafo Único – A habilitação geral constará do anverso do diploma e as habilitações específicas, não mais de duas de cada vez, serão designadas no verso, podendo assim o diplomado completar estudos para obtenção de novas habilitações.

Art. 4º. – Os mínimos de conteúdo e duração, fixados nesta Resolução, serão obrigatórios a partir de 1995, podendo as instituições que tenham condições para tanto e assim desejarem aplicá-los a partir de 1994.

Art. 5º. – Na obtenção de graduação em Administração, por diplomados em outros cursos, caberá às escolas o estabelecimento de critérios flexíveis de aproveitamento de estudos obtidos pelo aluno em seu curso anterior, especialmente quanto aos programas de estudos e respectiva dosagem, obedecidas as normas legais (Súmula 2/92 – CFE).

Parágrafo Único – A graduação obtida nos termos deste artigo deverá ser ministrada no tempo útil de 1.350 horas-aula.

Esta Resolução ainda encontra-se em vigor, pois a nova regulamentação promulgada em 2002 somente passará a vigorar a partir de sua regulamentação, o que até a presente data, ainda não ocorreu.

Este modelo de educação permite aos alunos a construção de sua própria formação intelectual e profissional, por caracterizar-se pelo estímulo constante à imaginação e à criatividade, dando ênfase ao seu raciocínio analítico e ao desenvolvimento de suas habilidades de expressão oral e escrita.

3º. Ciclo: Melhoria da Qualidade e Avaliação (o Provão) – este ciclo tem como marco inicial a promulgação da Lei nº. 9.131, de 24 de novembro de 1995, que foi sistematizada pela Portaria nº. 249, de 18 de março de 1996, instituindo o Exame Nacional de Cursos (popularmente conhecido como “Provão do MEC”).

O principal objetivo do Exame Nacional de Cursos (ENC) é fomentar os processos de decisão e de formulação de ações com o intuito de melhorar a qualidade dos cursos de graduação. O ENC tem como meta complementar as avaliações elaboradas pelas instituições de ensino superior, permitindo a análise dos fatores determinantes da qualidade e a eficiência das atividades de ensino.

Os objetivos, o perfil e as habilidades do ENC foram elaborados pela 1ª. Comissão do Exame Nacional de Cursos de Graduação em Administração em 1996 e segundo relato de Andrade & Amboni (2002, p. 18-19) estão assim divididos:

Objetivos:

- facilitar a elaboração de um diagnóstico do ensino de administração;
- criar condições para a melhoria da qualidade na formação do administrador;

- possibilitar o estabelecimento de novos parâmetros e um processo contínuo de melhoria da relação ensino-aprendizagem;
- ser parte de um processo de avaliação continuada da formação pessoal e profissional do administrador.

Perfil:

- desenvolvimento de valores como: responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- formação humanística e visão global que possibilite a compreensão do meio social, político, econômico e cultural que o cerca;
- formação técnica e científica para administrar as organizações;
- competência para transformar as organizações;
- capacidade de agir de maneira interdisciplinar;
- ciência da necessidade de aperfeiçoamento profissional contínuo e desenvolvimento da autoconfiança.

Habilidades:

- comunicação interpessoal, expressão compatível com as exigências da profissão e interpretação da realidade;
- utilização de raciocínio lógico, crítico e analítico;
- entender o todo administrativo, como sistêmico, integrado e estratégico, bem como suas relações com o ambiente externo;
- propor e implementar modelos de gestão;
- ser um bom negociador;
- possuir capacidade de assumir riscos;
- influência sobre o comportamento de um grupo, visando a interesses interpessoais e institucionais;
- compreender a importância da complementaridade das ações coletivas.

Este processo de avaliação deve suscitar ações periódicas de adequação dos rumos seguidos pelos cursos de graduação em Administração, evitando desta forma sobressaltos causados por mudanças bruscas impostas pelo governo ou pelas novas necessidades da sociedade.

4º. Ciclo: Diretrizes Curriculares – tem seu início marcado pela elaboração de uma proposta de Diretrizes Curriculares, oriunda de um encontro de gestores dos cursos de graduação em Administração, realizado em Florianópolis – Santa Catarina, em 1998, e que foi

aprovada pela Resolução nº. 134/2003 de 04 de junho de 2003²², que ainda carece de regulamentação específica.

Este documento pautou-se pelas recomendações elaboradas pelo Conselho Nacional de Educação e procurou definir como aspectos principais, os seguintes:

1. Perfil do Egresso – aqui estão contempladas todas as características que o futuro profissional de Administração deverá desenvolver ao longo do período de duração de seu curso. O aluno de Administração deverá ser capaz não só de saber como fazer, mas também o porquê fazer.
 2. Competências e Habilidades – neste ponto serão definidas todas as competências e habilidades necessárias que o futuro profissional de Administração deverá possuir ao complementar seus estudos. É de responsabilidade de cada instituição a escolha estratégica de competências específicas de cada habilitação.
 3. Conteúdos Curriculares – os campos de estudo foram divididos em quatro grandes grupos:
 - a. Conteúdos de Formação Básica: antropológicos, filosóficos, sociológicos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, econômicos e contábeis, jurídicos, de investigação científica e suas tecnologias;
 - b. Conteúdos de Formação Profissional: teorias da administração e das organizações, administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informação, planejamento estratégico e serviços ;
 - c. Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias e definição de estratégias e procedimentos inerentes à administração;
 - d. Conteúdos de Formação Complementar: estudos de caráter transversal e interdisciplinar para enriquecer o perfil do egresso.
- Esta divisão visa dar maior flexibilidade e interdisciplinaridade à estrutura dos cursos de Administração.

²² Na data da apresentação do trabalho constava o parecer 146/2002, mas que foi revogado pelo parecer 67/2003 de 11 de março de 2003.

4. Organização Curricular – neste item será analisado o Projeto Político Pedagógico do curso, fixando os parâmetros mínimos necessários, em termos de duração do curso e integralização curricular, para o acadêmico consiga aproveitar os conteúdos transmitidos durante o curso.
5. Estágio Curricular Supervisionado – neste item serão definidas as atividades que deverão permitir a articulação entre a teoria e a prática, possibilitando ao egresso sua imediata colocação no mercado de trabalho, uma vez que já tenha vivenciado na prática a aplicação das teorias vistas em sala de aula.
6. Atividades Complementares – aqui será incentivada a prática de estudos independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, de permanente e contextualizada atualização profissional.
7. Acompanhamento e Avaliação – as instituições deverão desenvolver sistemas de avaliação que levem ao entendimento inter e multidisciplinar dos conteúdos ministrados e não permita a segmentação dos conteúdos que contraria a realidade encontrada pelos alunos no dia-a-dia.
8. Monografia/Projetos/Trabalho de Conclusão de Curso – permitirá as instituições oferecer aos seus acadêmicos uma possibilidade de desenvolver um trabalho de iniciação científica, com o intuito de inseri-lo num processo de educação continuada.

Com as novas Diretrizes Curriculares espera-se criar uma nova realidade para os cursos de graduação em Administração, formando profissionais mais aptos a enfrentar os enormes desafios impostos pela globalização e pelas constantes mudanças nos rumos dos negócios enfrentadas pelas empresas atualmente.

Contudo, para que seja possível implementar esses avanços, faz-se necessário que o Poder Legislativo, regule efetivamente a resolução de dará vida ao parecer 134/2003, permitindo que as instituições possam se adequar à nova realidade, modernizando suas estruturas e oferecendo cursos mais adequados ao momento pelo qual passa a educação mundial.

A seguir serão apresentados alguns números referentes à atual situação dos cursos de graduação em Administração no Brasil, onde será discutido: o número de cursos e suas habilitações, a oferta de vagas, o número de matriculados e o número de concluintes. Estas informações permitirão traçar um perfil nacional dos cursos.

A tabela 2 abaixo apresentará o número de cursos de graduação em Administração oferecidos em suas diversas habilitações, dividindo-os conforme o tipo de instituição que os oferta.

Tabela 2: Número de cursos de Administração em 30/06/2001 - Brasil.

CURSOS	TOTAL	PÚBLICAS			PRIVADAS	
		FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	PARTICULAR	COMUNIT.
Administração	1.009	63	51	23	566	306
Administração de agronegócios	4	1	-	-	1	2
Administração de cooperativas	4	2	-	-	-	2
Administração de empresas	49	3	4	5	25	12
Administração de recursos humanos	4	-	-	-	2	2
Administração de sistemas de informações	4	-	-	-	4	-
Administração dos serviços de saúde	1	-	-	-	1	-
Administração em análise sistemas/inform.	10	-	-	-	7	3
Administração em comércio exterior	33	1	1	1	15	15
Administração em marketing	15	-	-	-	8	7
Administração em turismo	4	1	-	-	2	1
Administração financeira	2	-	-	-	1	1
Administração hospitalar	15	-	1	-	9	5
Administração hoteleira	12	2	-	1	6	3
Administração industrial	1	1	-	-	-	-
Administração pública	1	-	1	-	-	-
Administração rural	8	-	1	-	5	2
Empreendedorismo	3	-	-	-	-	3
Formação de executivos	2	-	-	-	2	-
Gestão ambiental	1	1	-	-	-	-
Gestão da informação	1	-	-	-	-	1
Gestão da produção	1	-	-	-	1	-
Gestão de empresas	4	1	-	-	2	1
Gestão de negócios	1	-	-	-	1	-
Gestão de negócios internacionais	3	-	-	-	1	2
Gestão de pessoal / recursos humanos	1	-	-	-	1	-
Gestão de qualidade	1	1	-	-	-	-
Gestão do lazer	1	-	-	-	-	1
Gestão financeira	7	-	-	-	7	-
Gestão logística	3	-	-	-	1	2
TOTAL	1.205	77	59	30	668	371

Fonte: MEC/INEP/DAES (2001)

A tabela 2 mostra que o curso mais ofertado é o de graduação em Administração Geral, com o número de 1.009 cursos, o que representa 83,73% do total de cursos oferecidos. O terceiro curso em número de oferta é o de Administração com Habilitação em Comércio Exterior, que por ser um curso relativamente novo possui apenas 33 cursos, representando apenas 2,74% da oferta total. Estes números deixam claro que apesar de existirem 30

habilitações diferentes, há uma grande concentração de oferta do curso de Administração Geral e sua habilitação mais próxima, que é a de Administração de Empresas.

A tabela 3 demonstra o número de vagas oferecidas pelos cursos de graduação em Administração, o número de candidatos inscritos para os vestibulares e o número efetivo de ingressantes.

Tabela 3: Número de Vagas Oferecidas, Candidatos Inscritos e Ingressos nos cursos de Administração em 2001 - Brasil.

CURSOS	VAGAS OFERECIDAS	CANDIDATOS INSCRITOS	INGRESSOS
Administração	208.321	421.523	148.667
Administração de agronegócios	255	468	196
Administração de cooperativas	200	562	185
Administração de empresas	8.349	27.171	7.009
Administração de recursos humanos	360	423	274
Administração de sistemas de informações	430	367	227
Administração dos serviços de saúde	80	15	10
Administração em análise de sistemas / informática	1.426	1.880	1.012
Administração em comércio exterior	3.916	7.592	3.052
Administração em marketing	1.781	2.702	1.226
Administração em turismo	653	2.437	619
Administração financeira	100	37	24
Administração hospitalar	1.410	1.733	1.017
Administração hoteleira	1.420	2.537	928
Administração industrial	100	396	100
Administração pública	40	952	40
Administração rural	670	829	450
Empreendedorismo	225	830	225
Formação de executivos	240	389	238
Gestão ambiental	80	1.001	80
Gestão da informação	100	80	55
Gestão da produção	120	56	42
Gestão de empresas	270	673	238
Gestão de negócios	200	879	200
Gestão de negócios internacionais	407	378	233
Gestão de pessoal / recursos humanos	100	135	27
Gestão de qualidade	60	296	60
Gestão do lazer	88	82	53
Gestão financeira	650	1.698	278
Gestão logística	486	621	367
TOTAL	232.537	478.742	167.132

Fonte: MEC/INEP/DAES (2001)

Pode-se verificar pelo apresentado na tabela acima que o índice de candidatos por vaga é de 2,059, o que demonstra que há uma procura significativa pelos cursos, porém a ocupação das vagas demonstrada pelos ingressos efetivos está em apenas 71,87%, o que

indica que nem todos alcançam a pontuação mínima necessária para ingressar nos cursos oferecidos, ou não há condições financeiras para assumir as vagas alcançadas.

Outra constatação que pode ser inferida a partir desta tabela é que os cursos tradicionais têm uma grande defasagem entre o número de vagas oferecidas e o número de ingressos, já os cursos mais modernos como: Empreendedorismo, Gestão de Negócios e Formação de Executivos têm quase a totalidade de vagas preenchidas pelos ingressos.

Tabela 4: Matrículas efetuadas nos cursos de Administração em 30/06/2001 - Brasil.

CURSOS	TOTAL	PÚBLICAS			PRIVADAS	
		FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	PARTICULAR	COMUNIT.
Administração	356.156	20.219	15.727	9.660	183.920	126.630
Administração de agronegócios	350	64	-	-	47	239
Administração de cooperativas	547	304	-	-	-	243
Administração de empresas	22.178	897	2.260	1.559	8.992	8.470
Administração de recursos humanos	936	-	-	-	31	905
Administração de sistemas de informações	573	-	-	-	573	-
Administração dos serviços de saúde	18	-	-	-	18	-
Administração em análise sistemas/inform.	2.758	-	-	-	1.772	986
Administração em comércio exterior	8.356	123	236	253	3.423	4.321
Administração em marketing	1.628	-	-	-	1.309	319
Administração em turismo	1.089	242	-	-	248	599
Administração financeira	61	-	-	-	22	39
Administração hospitalar	2.702	-	201	-	1.466	1.035
Administração hoteleira	2.089	298	-	202	1.200	389
Administração industrial	246	246	-	-	-	-
Administração pública	145	-	145	-	-	-
Administração rural	759	-	105	-	399	255
Empreendedorismo	409	-	-	-	-	409
Formação de executivos	580	-	-	-	580	-
Gestão ambiental	79	79	-	-	-	-
Gestão da informação	112	-	-	-	-	112
Gestão da produção	123	-	-	-	123	-
Gestão de empresas	752	77	-	-	585	90
Gestão de negócios	300	-	-	-	300	-
Gestão de negócios internacionais	694	-	-	-	403	291
Gestão de pessoal / recursos humanos	-	-	-	-	-	-
Gestão de qualidade	35	35	-	-	-	-
Gestão do lazer	85	-	-	-	-	85
Gestão financeira	-	-	-	-	-	-
Gestão logística	362	-	-	-	59	303
TOTAL	404.122	22.584	18.674	11.674	205.470	145.720

Fonte: MEC/INEP/DAES (2001)

A tabela 4, acima, apresenta a quantidade de matrículas efetuadas nos diversos cursos de graduação em Administração existentes, dividindo-os em termos de ensino público,

em seus diversos tipos de oferta (Federal/Estadual/Municipal), e privado em seus principais tipos de oferta (Particulares e Comunitárias).

A tabela demonstra que o grande número de alunos existentes deve-se às instituições privadas que possuem 86,90% do número total de alunos matriculados, chegando a 351.190 alunos, enquanto as públicas possuem apenas 13,10% do mesmo total, alcançando o número de 52.392 pessoas matriculadas. Pode ser verificado também que o curso de Administração geral é o responsável pela grande maioria das matrículas efetuadas, atingindo 88,13% do número total de matrículas.

Tabela 5: Número de concluintes dos cursos de Administração em 2001 – Brasil.

CURSOS	TOTAL	PÚBLICAS			PRIVADAS	
		FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	PARTICULAR	COMUNIT.
Administração	38.721	2.660	1.845	1.846	19.431	12.939
Administração de agronegócios	-	-	-	-	-	-
Administração de cooperativas	33	33	-	-	-	-
Administração de empresas	2.471	114	326	132	1.014	885
Administração de recursos humanos	66	-	-	-	29	37
Administração de sistemas de informações	106	-	-	-	106	-
Administração dos serviços de saúde	-	-	-	-	-	-
Administração em análise sistemas/inform.	201	-	-	-	138	63
Administração em comércio exterior	871	19	-	-	493	359
Administração em marketing	-	-	-	-	-	-
Administração em turismo	-	-	-	-	-	-
Administração financeira	10	-	-	-	10	-
Administração hospitalar	293	-	22	-	156	115
Administração hoteleira	145	21	-	-	124	-
Administração industrial	21	21	-	-	-	-
Administração pública	36	-	36	-	-	-
Administração rural	82	-	-	-	47	35
Empreendedorismo	53	-	-	-	-	53
Formação de executivos	77	-	-	-	77	-
Gestão ambiental	-	-	-	-	-	-
Gestão da informação	-	-	-	-	-	-
Gestão da produção	13	-	-	-	13	-
Gestão de empresas	63	-	-	-	63	-
Gestão de negócios	-	-	-	-	-	-
Gestão de negócios internacionais	58	-	-	-	58	-
Gestão de pessoal / recursos humanos	-	-	-	-	-	-
Gestão de qualidade	-	-	-	-	-	-
Gestão do lazer	-	-	-	-	-	-
Gestão financeira	-	-	-	-	-	-
Gestão logística	-	-	-	-	-	-
TOTAL	43.320	2.868	2.229	1.978	21.759	14.486

Fonte: MEC/INEP/DAES (2001)

A tabela 5 demonstra o número de concluintes dos cursos de graduação em Administração dividindo-os de acordo com o tipo de instituição em que os mesmos estão concluindo seus estudos.

Esta tabela mostra que há um grande número de habilitações dos cursos de graduação em Administração que ainda não formaram nenhuma turma, tratando-se de cursos em fase de implantação. Esses cursos representam 40,00% do total de habilitações existentes.

Pode ser observado também que o número total de concluintes representa 25,82% do total de ingressantes, uma vez que concluíram o curso, em 2001, 43.320 alunos contra um número de ingressos da ordem de 167.132 alunos, como foi demonstrado, anteriormente, na tabela 3.

Através dos números apresentados pode-se deduzir que o Brasil possui um grande número de cursos de graduação em Administração e suas habilitações, mas que apesar do aumento significativo da oferta ainda há uma procura maior do que o número de vagas ofertadas. Outro dado significativo é que 40,00% do total de habilitações oferecidas não formou sua primeira turma até o momento, o que significa que são cursos que ainda não completaram no mínimo quatro anos de existência. Isso indica que o setor encontra-se em franca expansão e busca novos caminhos para atender aos anseios da sociedade.

4.3 O Ensino de Graduação em Administração em Santa Catarina

Santa Catarina é considerado um Estado privilegiado em termos de educação superior, uma vez que através de sua estrutura baseada num sistema de fundações educacionais consegue levar o ensino superior a todos os pontos do Estado. O sistema ACAFE, como é chamado, é composto atualmente por 13 instituições de ensino superior que oferecem cursos nas diversas áreas do conhecimento.

O Sistema Fundacional de Ensino Superior, como pode ser constatado no documento da ACAFE (1999, p.8), “tem suas origens alicerçadas na vocação de suas comunidades de buscarem soluções próprias para o seu desenvolvimento econômico e social e para o bem-estar dos seus concidadãos”.

Além das instituições do sistema fundacional de ensino, há uma série de instituições de ensino particulares que estão entrando em todo o território catarinense, forçando todo o sistema a uma elevação de seu padrão de qualidade em função da forte concorrência enfrentada.

A seguir serão apresentados os números relativos ao estado de Santa Catarina, com o intuito de analisar sua participação no cenário nacional dos cursos de graduação em Administração e mostrar quais as peculiaridades inerentes ao desenvolvimento do setor em todo o Estado.

4.3.1 A Situação do Estado de Santa Catarina

A tabela 6 apresenta informações relativas ao número de cursos de graduação em Administração no estado de Santa Catarina em 30 de junho de 2001, dividindo-os entre suas várias habilitações e ainda por tipo de instituição em que são oferecidos.

Tabela 6: Número de cursos de Administração em 30/06/2001 – Santa Catarina.

CURSOS	TOTAL	PÚBLICAS			PRIVADAS	
		FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	PARTICULAR	COMUNIT.
Administração	68	2	1	3	21	41
Administração de agronegócios	1	0	0	0	0	1
Administração de empresas	1	0	0	0	1	0
Administração de recursos humanos	1	0	0	0	0	1
Administração em comércio exterior	4	0	0	0	0	4
Administração em turismo	1	0	0	0	1	0
Administração hoteleira	1	0	0	0	0	1
Empreendedorismo	2	0	0	0	0	2
Gestão de empresas	2	0	0	0	1	1
Gestão do lazer	1	0	0	0	0	1
Gestão logística	1	0	0	0	0	1
TOTAL	83	2	1	3	24	53

Fonte: MEC/INEP/DAES (2001)

Esta tabela mostra que no estado de Santa Catarina são oferecidas 11 habilitações diferentes, mas com acentuada predominância pela oferta de cursos de Administração Geral, chegando a representar 81,93%, um pouco abaixo do índice nacional, que era de 83,73%, conforme demonstrado na análise da tabela 2. Em segundo lugar está a habilitação em Comércio Exterior, que corresponde a 4,82% do total de cursos oferecidos.

Outro dado importante é que a maioria dos cursos oferecidos no Estado pertence às instituições privadas, uma vez que 92,77% deles são de instituições particulares e comunitárias, enquanto existem somente seis deles oferecidos por instituições públicas em todo o Estado, representando 7,23% da oferta total.

Estes números apontam para uma forma diferenciada de fazer a expansão da educação, pois apesar de haver um maior número de instituições privadas a quantidade de cursos oferecidos por instituições comunitárias²³, que chega a 54, é mais que o dobro dos oferecidos pelas instituições particulares, que somam 23 cursos.

A tabela 7 mostra a oferta de vagas, o número de candidatos inscritos para o vestibular e o número de ingressantes nos cursos de graduação em Administração no estado de Santa Catarina no ano de 2001 dentro das diversas habilitações existentes.

Tabela 7: Número de Vagas Oferecidas, Candidatos Inscritos e Ingressos nos cursos de Administração em 2001 – Santa Catarina.

CURSOS	VAGAS OFERECIDAS	CANDIDATOS INSCRITOS	INGRESSOS
Administração	8.447	17.521	7.161
Administração de agronegócios	50	87	50
Administração de empresas	50	35	50
Administração de recursos humanos	100	99	88
Administração em comércio exterior	260	818	261
Administração em turismo	50	37	50
Administração hoteleira	50	115	50
Empreendedorismo	105	240	105
Gestão de empresas	150	226	152
Gestão do lazer	88	82	53
Gestão logística	95	253	95
TOTAL	9.445	19.513	8.115

Fonte: MEC/INEP/DAES (2001).

Analisando esta tabela pode-se verificar que o índice de candidatos por vaga no vestibular de 2001 foi da ordem de 2,066, sendo portanto maior que o índice nacional que foi de 2,059, conforme apresentado anteriormente, quando da análise da tabela 3. Porém, a maior diferença é quanto à taxa de ocupação das vagas, uma vez que o percentual em termos de Brasil ficou em 71,87% e o de Santa Catarina chegou a 85,92% de vagas ocupadas pelos candidatos que realizaram o vestibular.

Estes números demonstram que há por parte da população catarinense um maior interesse e melhores condições de acesso às instituições que oferecem cursos de graduação em Administração. Isto tem relação direta ao tipo de instituições que predominam no Estado, que conforme apresentado anteriormente, na tabela 6, é formado em sua grande maioria por instituições comunitárias, que permitem um acesso local ao ensino de graduação, e há oferta

²³ São instituições públicas de direito privado, que cobram mensalidades, mas não possuem fins lucrativos e devem reverter 20% de sua arrecadação para filantropia.

de um número significativo de incentivos, seja por parte das instituições, seja através de subvenções estaduais e federais.

Tabela 8: Matrículas efetuadas nos cursos de Administração em 30/06/2001- Santa Catarina.

CURSOS	TOTAL	PÚBLICAS			PRIVADAS	
		FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	PARTICULAR	COMUNIT.
Administração	19.016	854	388	1.998	4.592	11.184
Administração de agronegócios	50	-	-	-	-	50
Administração de empresas	107	-	-	-	107	-
Administração de recursos humanos	38	-	-	-	-	38
Administração em comércio exterior	896	-	-	-	-	896
Administração em turismo	86	-	-	-	86	-
Administração hoteleira	124	-	-	-	-	124
Empreendedorismo	223	-	-	-	-	223
Gestão de empresas	575	-	-	-	485	90
Gestão do lazer	85	-	-	-	-	85
Gestão logística	145	-	-	-	-	145
TOTAL	21.345	854	388	1.998	5.270	12.835

Fonte: MEC/INEP/DAES (2001)

A tabela 8 acima demonstra o número de alunos matriculados nos cursos de graduação em Administração em 30 de junho de 2001 no estado de Santa Catarina e permite constatar que as instituições de ensino superior públicas só oferecem cursos de Administração Geral, ficando a cargo das instituições particulares a oferta de habilitações diferenciadas e que buscam atender a interesses específicos das comunidades onde estão instaladas.

Outro dado interessante diz respeito ao percentual de alunos matriculados no curso de graduação em Administração Geral, que chega a 89,09% do total de alunos matriculados, o que demonstra que as instituições ainda não despertaram para a necessidade de se criar habilitações que contemplem as necessidades regionais e atendam de maneira mais eficiente e eficaz aos anseios das comunidades locais.

É consenso entre as indústrias e empresas da região em estudo neste trabalho que há muito pouca preocupação por parte das instituições responsáveis pela oferta de cursos de graduação em Administração em avaliar efetivamente quais são as principais necessidades e interesses deste segmento, que em última análise será o principal “consumidor”, exercendo o papel de empregador dos egressos destes cursos.

Verifica-se também que não houve ainda uma significativa mudança no perfil dos alunos destes cursos, uma vez que a habilitação de Administração ao longo de várias décadas vem formando alunos para concorrerem a vagas existentes no atual mercado de trabalho e não

para exercerem sua veia empreendedora e instalando novas empresas que poderão transformar-se em novas fontes de riqueza e desenvolvimento.

Para finalizar a análise dos dados referentes ao Estado, a tabela 9 abaixo, apresentará dados relativos à quantidade de alunos que estão concluindo seus estudos no ano de 2001, separando-os por tipo de instituição.

Tabela 9: Número de Concluintes dos cursos de Administração em 2001 – Santa Catarina.

CURSOS	TOTAL	PÚBLICAS			PRIVADAS	
		FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	PARTICULAR	COMUNIT.
Administração	1.713	118	58	239	181	1.117
Administração de agronegócios	-	-	-	-	-	-
Administração de empresas	-	-	-	-	-	-
Administração de recursos humanos	-	-	-	-	-	-
Administração em comércio exterior	87	-	-	-	-	87
Administração em turismo	-	-	-	-	-	-
Administração hoteleira	-	-	-	-	-	-
Empreendedorismo	53	-	-	-	-	53
Gestão de empresas	45	-	-	-	45	-
Gestão do lazer	-	-	-	-	-	-
Gestão logística	-	-	-	-	-	-
TOTAL	1.898	118	58	239	226	1.257

Fonte: MEC/INEP/DAES (2001).

A relação entre o número de concluintes do Estado e o número de concluintes no país fica da seguinte forma: 1.898 alunos concluíram seus estudos no Estado em 2001, enquanto no Brasil foram 43.320, ou seja, 4,38% do total de alunos que terminaram sua graduação em 2001 em Santa Catarina.

Ao efetuar a análise entre o número de concluintes e sua relação quanto ao número de ingressantes, constata-se que houve um acréscimo no número total de alunos da ordem de 76,61%, uma vez que 8.115 alunos entraram através do vestibular de 2001, enquanto 1.898 saíram formados no ano de 2001.

Outro dado que demonstra o crescimento do setor é o número de habilitações com menos de quatro anos de existência, ou seja, aquelas que ainda não formaram nenhum aluno, que representam 63,64% do total de habilitações oferecidas. Estes números corroboram a tendência nacional de expansão do setor e deixam clara a necessidade de que sejam traçadas políticas e diretrizes específicas, que possibilitem um crescimento sustentável e planejado deste segmento.

Para finalizar este capítulo, serão apresentados a seguir os dados relativos à realidade do setor de ensino de graduação em Administração nos municípios da região da AMREC e da AMESC que foram escolhidos como área de abrangência deste trabalho.

4.3.2 A Situação nos Municípios da AMREC e da AMESC

Nos municípios da Associação de Municípios da Região Carbonífera (AMREC) e da Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC) a situação que se apresenta é de grande expansão no número de cursos de graduação em Administração que estão sendo oferecidos, o que reflete em grande parte o quadro geral da área, conforme pôde ser comprovado através da análise dos números referentes a Santa Catarina e ao Brasil.

Estas duas regiões têm um parque industrial diversificado e um comércio estruturado, o que indica a necessidade de profissionais com competências e habilidades específicas para administrar de maneira eficiente e eficaz os empreendimentos existentes e também a necessidade de empreendedores com visão renovada e inovadora, com o intuito de criar novos negócios que possibilitarão o desenvolvimento sustentado de toda a região.

O aumento da concorrência nos últimos cinco anos demonstra que há demanda pelos cursos de Administração e que por ser um dos cursos que não requer por parte dos interessados um grande volume de recursos para sua implementação, é o preferido em termos de oferta de novas turmas e novas habilitações. Outro fator que estimula a concorrência é a pré-disposição existente na região pela geração de novos empreendimentos, uma vez que a mesma se destaca atualmente pela grande diversidade de seu parque fabril.

A tabela 10 abaixo apresenta o número de cursos de graduação em Administração oferecidos nos municípios da AMREC e da AMESC.

Tabela 10: Número de cursos de Administração em 31/12/2002 – AMREC/AMESC

CURSOS	TOTAL	PÚBLICAS			PRIVADAS	
		FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	PARTICULAR	COMUNIT.
Administração	4	-	-	-	-	4
Administração com foco em Gestão	1	-	-	-	1	-
Administração em Comércio Exterior	2	-	-	-	1	1
Administração em Marketing	1	-	-	-	1	-
Sistemas de Informação - Computação	1	-	-	-	1	-
Gestão de Turismo e Hotelaria	1	-	-	-	1	-
TOTAL	10	-	-	-	5	5

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Pode ser verificado pelos dados acima que há uma grande quantidade de cursos de Administração sendo oferecidos na região e que há uma concentração de oferta (40% do total de cursos oferecidos) na graduação de Administração Geral, e mantendo uma tendência nacional, a segunda habilitação mais oferecida é a de Comércio Exterior (20% do total de cursos oferecidos).

Considerando-se que na mesma região há a oferta de apenas três cursos de Direito e um único curso de Medicina, verifica-se que há uma concentração de oferta de cursos de Administração que pode levar a uma saturação no mercado se não for elaborado um trabalho conjunto entre as IES que ofertam os cursos, as instituições que fazem parte do entorno dos cursos e o governo, no sentido de organizar e direcionar as áreas em que os cursos serão oferecidos e que o perfil do profissional seja aquele exigido pela sociedade.

A tabela seguinte mostra os dados relativos ao número de vagas oferecidas, quantidade de candidatos inscritos para realizar o vestibular e o número efetivo de candidatos que ingressaram nos cursos de Administração.

Tabela 11: Número de Vagas Oferecidas, Candidatos Inscritos e Ingressos nos cursos de Administração em 28/02/2003 – AMREC/AMESC.

CURSOS	VAGAS OFERECIDAS	CANDIDATOS INSCRITOS	INGRESSOS
Administração	174	219	161
Administração com foco em Gestão	75	187	60
Administração em Comércio Exterior	129	324	111
Administração em Marketing	50	150	50
Sistemas de Informação - Computação	45	113	45
Gestão de Turismo e Hotelaria	25	27	23
TOTAL	473	993	427

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Analisando a tabela acima pode ser constatado que o índice de candidatos por vaga no vestibular é da ordem de 2,099, o que leva à constatação de que apesar da excessiva oferta de cursos o número de candidatos ainda é significativo, havendo um forte interesse da comunidade local pelos cursos. Outro indicador muito interessante é o percentual de ocupação das vagas, que ficou em 90,27%, de acordo com as informações obtidas junto às IES da região. Isto deixa claro que um número muito pequeno de indivíduos não tem confirmado sua opção pela área ou pelas instituições da região.

Ao questionar-se os coordenadores dos cursos da região sobre que motivos levavam os candidatos da região a não efetuarem suas matrículas apesar de estarem aprovados no vestibular, os mesmos apontam como principal causa o fato de que muitos deles buscam

obter bolsas de ensino que possibilitem ter acesso aos estudos de maneira subsidiada e que ao não alcançá-las optam por não ingressar no ensino superior.

Ao efetuar a comparação entre os números da região e os do Estado, pode ser verificado que o índice de candidatos por vaga é superior, ficando em 2,099 na região contra 2,066 no Estado, que possuía um índice maior que o nacional. Já o nível de ocupação das vagas possui um percentual que demonstra de maneira mais contundente que a região possui um desempenho melhor que o Estado, pois, como fora mostrado acima, a região obteve 90,27% de aproveitamento das vagas, enquanto o Estado ficou com 85,92%.

Estes números mostram a forte pujança da região em termos de interesse e engajamento da sociedade em qualificar-se através do ensino superior para obter melhores postos de trabalho e para poder desenvolver a região. Fica evidente ainda que, apesar de não haver instituições públicas de ensino, a população encontra formas de custear seus estudos em instituições particulares e comunitárias, e também é possível perceber que, apesar de tímidos, os investimentos feitos pelo governo estadual e municipal em educação, através da oferta de bolsas de estudo, favorecem a sociedade local.

A seguir serão mostrados os dados referentes ao número de matrículas efetuadas nas IES da região, separando a quantidade de alunos conforme o tipo de instituição em que os mesmo estão matriculados.

Tabela 12: Matrículas efetuadas nos cursos de Administração em 28/02/2003 – AMREC/AMESC.

CURSOS	TOTAL	PÚBLICAS			PRIVADAS	
		FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	PARTICULAR	COMUNIT.
Administração	965	-	-	-	-	965
Administração com foco em Gestão	212	-	-	-	212	-
Administração em Comércio Exterior	541	-	-	-	162	379
Administração em Marketing	250	-	-	-	250	-
Sistemas de Informação - Computação	159	-	-	-	159	-
Gestão de Turismo e Hotelaria	70	-	-	-	-	70
TOTAL	2.127	-	-	-	783	1.344

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

As informações acima corroboram o quadro nacional e estadual, em que há uma grande concentração de alunos na graduação em Administração Geral e que somente nos últimos anos é que houve uma sensibilização por parte das instituições de que seria necessário buscar atender a interesses específicos da sociedade oferecendo diferentes tipos de habilitação que visassem suprir estas demandas.

Dentre o total de alunos matriculados nos cursos de Administração, verifica-se que 45,37% deles encontra-se atualmente dentro da habilitação em Administração Geral, mas isto não significa que as instituições irão manter a oferta de seus cursos nesta área, pois como já fora visto várias vezes ao longo deste trabalho, o momento é de reflexão e de revisão do papel do Administrador na sociedade.

Comparando com a situação do Estado em 2001, verifica-se que o total de alunos matriculados na região, que chega a 2.127 alunos, representa 11,19% do total de alunos matriculados, que era de 19.016 alunos. Considerando-se que a população da região, segundo dados do IBGE, atinge a casa de 499.205 habitantes, e que representa 9,03% do total de habitantes do Estado, que é de 5.527.707, o percentual de alunos matriculados pode ser considerado muito bom, haja vista alcançar a casa de 0,43% do total de habitantes da região, enquanto no Estado este indicador atinge apenas 0,34%.

Encerrando a exposição dos dados referentes à situação da região no que tange ao ensino de graduação em Administração, será apresentada a tabela 13 abaixo, que mostrará dados referentes ao número de concluintes nos cursos de Administração.

Tabela 13: Número de Concluintes dos cursos de Administração em 31/12/2002 – AMREC/AMESC.

CURSOS	TOTAL	PÚBLICAS			PRIVADAS	
		FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	PARTICULAR	COMUNIT.
Administração	56	-	-	-	-	56
Administração com foco em Gestão	-	-	-	-	-	-
Administração em Comércio Exterior	-	-	-	-	-	-
Administração em Marketing	-	-	-	-	-	-
Sistemas de Informação - Computação	-	-	-	-	-	-
Gestão de Turismo e Hotelaria	-	-	-	-	-	-
TOTAL	56	-	-	-	-	56

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Esta última tabela deixa evidente que há um significativo número de cursos de Administração que ainda não formaram nenhuma turma, o que indica que a maioria dos cursos oferecidos na região não possui mais do que quatro anos de existência, sendo portanto de criação recente.

Apesar disso o percentual de concluintes em relação ao número de ingressantes já atinge 13,11%, o que é um número expressivo frente ao grande número de cursos novos existentes. Pode ser verificado também que todas as outras habilitações, exceto a Administração Geral, foram criadas recentemente, seguindo a tendência nacional e estadual

de buscar atender aos anseios da sociedade, que clama por conhecimentos específicos e que estejam voltados para a realidade local.

Neste capítulo verificou-se que o quadro apresentado na região da AMREC e da AMESC é de grande aumento da concorrência entre as IES que oferecem cursos de graduação em Administração, onde cada uma delas está tentando encontrar um segmento específico do mercado para atuar, mas que esse crescimento está ocorrendo de maneira desarticulada e sem a participação efetiva das entidades representativas do segmento na região.

O próximo capítulo tratará da análise e interpretação dos dados da pesquisa que foi realizada pelo autor junto a todos os atores envolvidos no processo de competitividade sistêmica, conforme modelo elaborado por Esser et al (1996, p.41) para o Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), visando compreender de que forma se desenvolve a competitividade do setor em estudo.

CAPÍTULO V

5 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DO ENSINO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NOS MUNICÍPIOS DA AMREC E DA AMESC

Um dos pontos-chave para o desenvolvimento de uma determinada região é possuir um setor educacional forte e bem articulado, que sirva como referência para todos os demais setores da sociedade organizada, atuando como impulsionador da indústria e como fomentador de novas oportunidades junto ao comércio e à prestação de serviços.

O processo de globalização enfrentado atualmente faz com que as Instituições de Ensino Superior (IES) tenham que estar constantemente mudando e adaptando-se às novas exigências, que não ocorrem apenas em função de questões locais, mas sim em qualquer parte do mundo e que afetam diretamente as comunidades que as cercam.

Para desenvolver a análise da competitividade sistêmica dos cursos de graduação em Administração nos municípios da Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC) e da Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC), foi utilizado como base o modelo desenvolvido por Esser et al (1996, p.41) para o Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) e que foi adaptado para a realidade das Instituições de Ensino Superior (IES) conforme fora descrito no capítulo III deste trabalho.

Desta forma a análise será desenvolvida considerando-se os quatro níveis propostos no modelo citado acima, que são: o nível meta, o nível macro, o nível meso e o nível micro, dentro dos quais foram considerados aspectos significativos em relação à competitividade do setor e que levarão à compreensão da realidade existente na região escolhida para o estudo.

5.1 Nível Meta

Os fatores que determinam a competitividade sistêmica neste nível de análise são aqueles que tratam de questões relativas ao padrão organizacional em termos de política, economia e estrutura social do setor em estudo. Além destes são considerados também seus

valores socioculturais, o papel do Estado e a integração e cooperação entre os atores deste nível no âmbito da elaboração de estratégias para o desenvolvimento do setor.

A capacidade do Estado de fomentar, conduzir e coordenar o desenvolvimento educacional, atuando de forma integrada, coesa e aberta ao diálogo é fator fundamental para atingir a competitividade sistêmica, uma vez que cabe ao Estado, segundo a Constituição Federal, o dever de oferecer a educação. Para que isto seja possível faz-se necessário amplo diálogo e articulação entre as Instituições de Ensino Superior (IES), o governo e a sociedade, pois somente através da cooperação mútua, da participação conjunta em projetos de pesquisa e do desenvolvimento de uma rede de tecnologia é que será viável o desenvolvimento.

O presente trabalho teve como preocupação fundamental neste nível analisar a percepção dos atores quanto ao papel que cabe ao governo no processo de desenvolvimento educacional, bem como avaliar a preocupação com relação à orientação das estratégias do setor à aprendizagem e eficiência. As questões formuladas objetivaram conhecer a capacidade de ações integradas entre as diversas entidades envolvidas (governo, IES, associações comerciais e industriais, câmaras de dirigentes lojistas, secretarias de educação e instituições de pesquisa e suporte) e ainda a visão da sociedade sobre a perspectiva de retorno referente aos investimentos em educação.

A falta de divulgação do Plano Nacional de Educação, cuja elaboração ficara sob incumbência da União conforme o artigo 87, parágrafo 1º, da Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação nacional, e que foi promulgado através da Lei 10.172, de 9 de janeiro de 2001, prejudica o desenvolvimento de ações por parte do governo, uma vez que não está claro para as IES e nem para as entidades de apoio e suporte qual o papel que cabe a ele e qual a contribuição a ser dada pelas entidades e pelas IES.

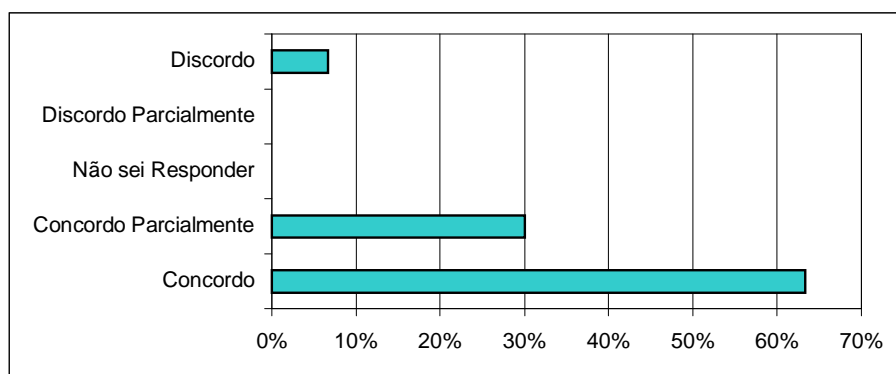
Na pesquisa realizada, ficou evidente que há uma concordância da maioria de que cabe ao Estado o papel de fomentar o desenvolvimento educacional, incentivando a abertura de novas instituições, não necessariamente com estruturas públicas, mas também através do apoio financeiro para que alunos carentes possam pleitear vagas em IES particulares que formam a grande massa de oferta de vagas.

Segundo a secretária de educação do Município de Criciúma, Sra. Giani Rabelo e corroborado pelo representante da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), Sr. Darcy Laske o Governo Federal deve apoiar as iniciativas privadas, seja através das instituições particulares ou das instituições comunitárias, oferecer um programa de bolsas que funcione como subsídio aos alunos que têm dificuldade em realizar seus estudos e desta

forma aumente o número de vagas oferecidas, aproveitando um espaço ocioso que grande parte das instituições existentes possui.

A figura 14, na seqüência, mostra que não há unanimidade quanto ao papel do Governo Federal na questão do fomento ao desenvolvimento educacional, mas é opinião da grande maioria que é responsabilidade do Estado incentivar e dar sustentação a este desenvolvimento.

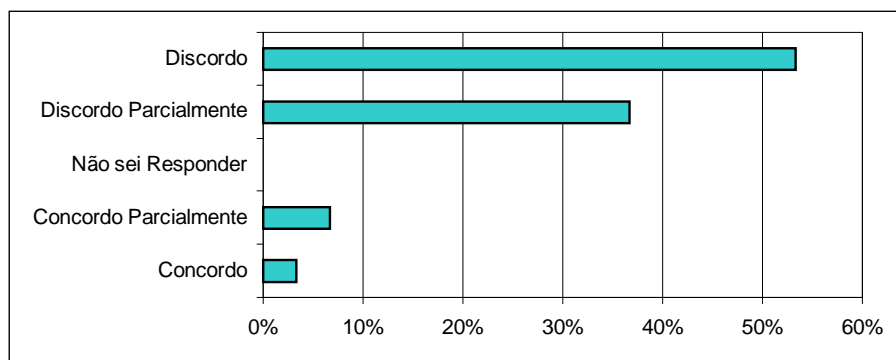
Figura 14: Gráfico da concordância sobre o papel do Governo Federal de fomentar o desenvolvimento educacional.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Porém, quando questionados quanto ao dever do Governo Federal de conduzir e coordenar o desenvolvimento educacional, as respostas indicaram que segundo a opinião da maioria isto não é o que se espera do Estado, mas sim que ele atue como “fiscalizador” deste processo, competindo aos órgãos Estaduais, Municipais e à iniciativa privada o papel principal nestas tarefas, uma vez que por estarem mais próximos da realidade local terão melhores condições de implementar ações que atendam às expectativas da sociedade.

Figura 15: Gráfico da concordância quanto ao Governo Federal conduzir e coordenar o desenvolvimento educacional.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

A figura 15, na página anterior, demonstra essa realidade, em que pouco mais de 53% dos entrevistados são de opinião contrária a que o Governo Federal conduza e coordene

o desenvolvimento educacional e também há muitos que discordam parcialmente desta afirmação.

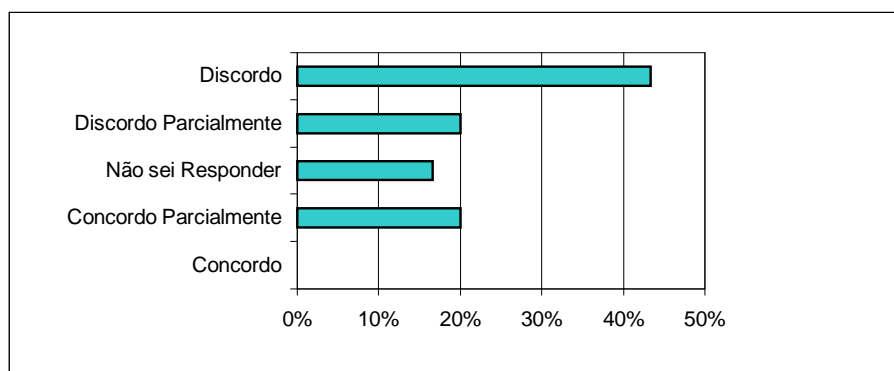
De acordo com grande parte dos entrevistados, ficou claro que o Governo Federal deverá criar uma estrutura que possibilite uma fiscalização efetiva da qualidade e do nível de oferta de vagas por parte das IES, desta forma garantindo que o desenvolvimento educacional ocorra de maneira sustentável.

Ao serem indagados sobre a existência de uma política educacional do Governo Federal definida para o setor, verificou-se (conforme demonstrado pelo figura 16, abaixo) que há um consenso de que esta não existe e, portanto, este é um fator que dificulta a competitividade do setor, por não deixar claro quais devem ser os rumos a serem seguidos pelo setor e nem qual deverá ser o foco central das ações, tanto por parte do governo quanto das instituições.

O presidente da Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense coloca a questão de que há uma política definida, mas que a mesma não é específica para o setor de ensino de graduação em Administração, o que enfraquece a posição das instituições deste setor, que ficam em desvantagem com relação à falta de clareza das metas e objetivos para o desenvolvimento do setor.

Já a secretária de educação no Município de Içara afirma que as políticas definidas pelo Governo Federal não atendem às especificidades de cada região, o que prejudica o processo de crescimento como um todo, tendo em vista que, em função do tamanho do país, faz-se necessário políticas que contemplem as características específicas de cada região.

Figura 16: Gráfico da existência de uma política educacional definida pelo Governo Federal para o setor.



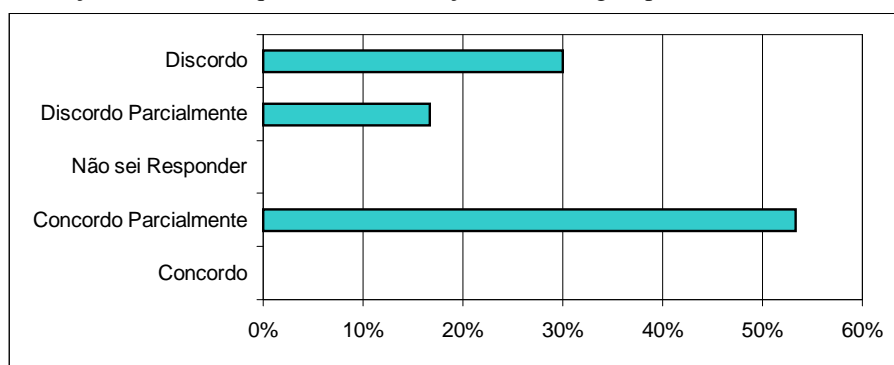
Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Orientar as estratégias do setor para a aprendizagem contínua e para a eficiência é fator crucial para a competitividade, pois somente desta forma será possível elaborar ações

conjuntas e que levem a objetivos comuns, permitindo a formação de um *cluster* no setor, oferecendo vantagens competitivas a todos os envolvidos.

Porém, quando os entrevistados analisaram esta afirmação, houve uma certa indecisão, pois 53,33% concordaram parcialmente (conforme demonstrado na figura 17, abaixo), afirmando que a falta de conhecimento das diretrizes e políticas dificulta esta orientação à aprendizagem e eficiência, enquanto 30% discordam e 16,67% discordam parcialmente, opinando que não há por parte das instituições envolvidas (governo-Federal/Estadual/Municipal, sociedade, IES e instituições de apoio e suporte) uma preocupação neste sentido.

Figura 17: Gráfico sobre a concordância quanto a orientação voltada à Aprendizagem e Eficiência por parte das Instituições envolvidas quando da elaboração de estratégias para o setor.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Esta indecisão comprova mais uma vez que a falta de divulgação do Plano Nacional de Educação é um dos entraves à competitividade deste setor, pois não permite que fique claro para os atores envolvidos como orientar suas estratégias para a aprendizagem e eficiência, levando desta forma ao desenvolvimento.

Questionados sobre a força individual de cada uma das entidades participantes deste segmento para influenciar os rumos do setor, houve um consenso quase unânime (ver tabela 14) de que somente através da união de todos os envolvidos é que será possível indicar novos rumos para os cursos de graduação em Administração, uma vez que há necessidade de ouvir os diversos segmentos e entidades para escolher a melhor alternativa a seguir.

Tabela 14: As instituições representativas possuem força individualmente para influenciar os rumos do setor.

ALTERNATIVAS	% DE RESPOSTAS
Concordo	0,00%
Concordo Parcialmente	0,00%
Não sei Responder	0,00%
Discordo Parcialmente	13,33%
Discordo	86,67%
TOTAL	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Ao analisar a existência de ações conjuntas por parte das instituições, os entrevistados divergiram bastante entre si, e muitos demonstraram desconhecer maiores informações sobre esta questão, pois 16,67% sequer souberam responder a mesma. A tabela 15, abaixo, demonstra uma tendência acentuada com relação à discordância em relação a este assunto.

Tabela 15: Existência de ações conjuntas por parte das instituições que fazem parte do setor.

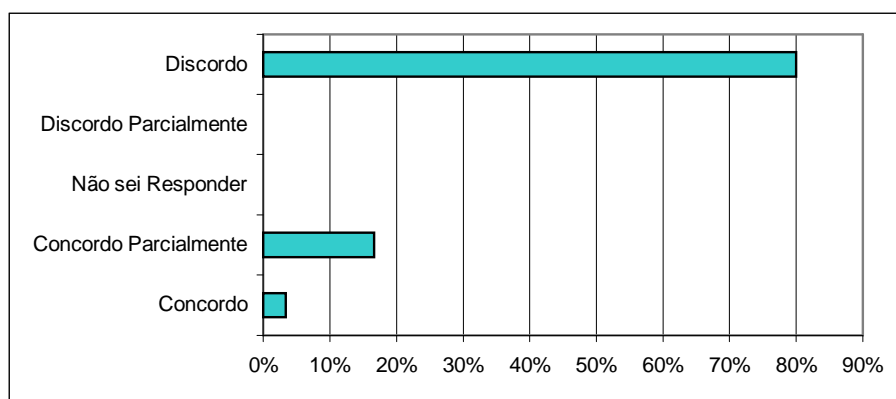
ALTERNATIVAS	% DE RESPOSTAS
Concordo	6,67%
Concordo Parcialmente	10,00%
Não sei Responder	16,67%
Discordo Parcialmente	23,33%
Discordo	43,33%
TOTAL	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Ao confrontar as respostas das duas tabelas apresentadas acima se pode perceber que, apesar de ser consenso a necessidade de diálogo e cooperação por parte das instituições envolvidas para conseguir a força necessária para influenciar os rumos do setor, muito pouco se sabe sobre ações efetivas neste sentido, o que justifica a falta de competitividade existente e aumenta a vulnerabilidade do setor, uma vez que há possibilidade de surgirem novos concorrentes, principalmente grupos internacionais.

Encerrando a análise deste nível, buscou-se verificar, junto aos indivíduos que colaboraram com esta pesquisa, qual a visão a respeito do retorno a ser oferecido pelos investimentos feitos pelo Governo Federal em educação. A cultura da sociedade de que os investimentos em educação somente proporcionarão retorno no longo prazo é um fator determinante da competitividade sistêmica.

Figura 18: Gráfico sobre a concordância quanto a se os investimentos feitos pelo Governo Federal em educação devem oferecer retorno imediato.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

A figura 18, na página anterior, demonstra que 80% dos entrevistados estão conscientes de que os investimentos feitos pelo Governo Federal em educação somente irão oferecer retorno no longo prazo, porém há ainda uma parcela que possui uma visão imediatista e que em grande parte das vezes prejudica o desenvolvimento do setor por não entender alguns dos investimentos feitos, acreditando que os mesmos não trarão retorno para a sociedade.

A análise completa deste setor aponta para algumas ações que devem ser tomadas por parte do Governo Federal e que, portanto, dependem de interesse político para que venham a ser implementadas, como é o caso da Política Nacional de Educação. Outra ação que fica a cargo do Governo Federal é a criação de uma estrutura de fiscalização mais efetiva do cumprimento das diretrizes e bases da educação por ele elaborada e que possibilitarão deixar mais claros os rumos a serem seguidos pelo setor.

Observando as informações obtidas neste nível de análise verifica-se que a ineficiência por parte do governo, que se deve em grande parte por sua estrutura extremamente complexa e burocrática, dificulta a competitividade do setor. Isso permite que grupos privilegiados realizem seus interesses em detrimento dos demais participantes e demonstra também que há falta de coesão nas ações do Estado, praticamente inviabilizando o diálogo e a existência de ações integradas.

Essa deficiência do Estado faz com que a sociedade deixe de acreditar em sua capacidade de fomentar, conduzir e coordenar esforços em prol do desenvolvimento do setor, e passe a não apoiar de maneira mais efetiva as iniciativas governamentais, uma vez que não sabem claramente quais os resultados esperados com a implementação das ações.

O desconhecimento do Plano Nacional de Educação leva a um conjunto de situações indesejadas, uma vez que nem os Secretários de Educação dos municípios tem clareza, ou mesmo conhecimento, sobre quais as prioridades a serem atacadas, ou quais os caminhos que o ensino deve seguir.

Outro entrave à competitividade é a falta de integração e cooperação entre os atores deste nível para a elaboração de estratégias para o desenvolvimento do setor, uma vez que isto gera uma série de ações isoladas e um desperdício de recursos por parte das organizações que muitas vezes vêm frustradas suas expectativas de sucesso em relação aos objetivos traçados em seu planejamento.

Como último ponto a analisar neste nível deve-se destacar que não há na região uma cultura arraigada de que os investimentos em educação somente oferecerão resultados no longo prazo. Este deve ser o procedimento normal em todos os países do mundo, pois só faz

sentido esperar retorno dos investimentos em educação, a partir do momento em que os acadêmicos formados já estejam interagindo de forma plena com os conhecimentos obtidos e colocando-os à disposição do desenvolvimento regional.

5.2 Nível Macro

Na análise do nível macro verifica-se a existência de condições macroeconômicas que permitam e dêem sustentação ao desenvolvimento do setor. São considerados os indicadores econômicos conjunturais, destacando-se a inflação, as taxas de juros, o câmbio e a política educacional, uma vez que estes elementos têm influência direta nos rumos do setor, por moldarem as condições que irão afetar a sociedade de geral e isto trará reflexos imediatos ao setor educacional.

No desenvolvimento da pesquisa buscou-se analisar também outros aspectos relevantes à competitividade sistêmica. Foi avaliada a existência de diálogo e cooperação entre os atores deste nível para traçar políticas para o desenvolvimento do setor, a participação direta do Governo Federal através da criação de mecanismos de avaliação e controle e da destinação de verbas específicas para a educação de graduação em Administração.

Ao analisar os atuais níveis de inflação e sua influência no desempenho do setor de cursos de graduação em Administração, constatou-se que apesar da maioria dos entrevistados considerar que os atuais níveis estão em patamares estáveis, aproximadamente 67% deles são de opinião que a inflação prejudica o desenvolvimento do setor, como pode ser confirmado através da figura 19 (na página seguinte), uma vez que consideram haver uma diminuição significativa no poder aquisitivo da população, que levaria a uma alteração de prioridades que dificultaria o acesso à educação.

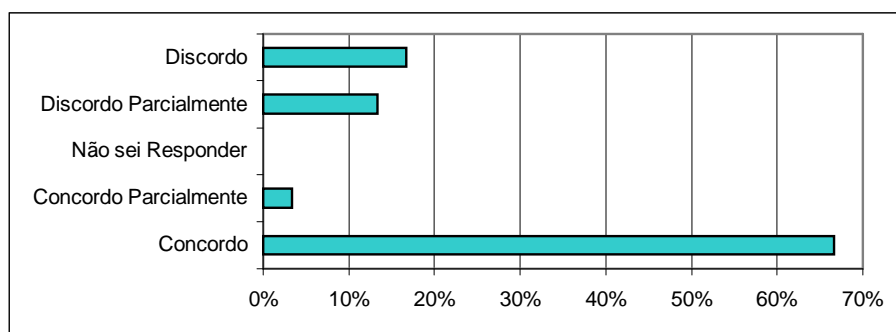
Muitos dos entrevistados consideram que os índices de inflação não correspondem à realidade, chamando-os muitas vezes de maquiados, como no caso da secretária de educação do Município de Içara. Outro a se pronunciar neste sentido foi o presidente da AMESC, que considera que o Governo divulga índices que não estão em conformidade com o que efetivamente ocorre e isto gera uma redução do poder de compra da população que reflete diretamente no setor educacional.

Os índices de inflação não possuem o poder de influenciar diretamente o setor, mas seus efeitos indiretos podem causar grandes prejuízos às instituições, uma vez que

afastam os alunos em função da queda no poder aquisitivo e aumento da inadimplência que surge como consequência indireta do crescimento da inflação.

O atual Governo Federal tem como uma de suas principais metas o controle efetivo dos índices inflacionários, porque sabe que a volta da inflação no país só irá causar um aumento do desemprego e um aprofundamento dos efeitos negativos oriundos do quadro de recessão mundial pelo qual se está passando.

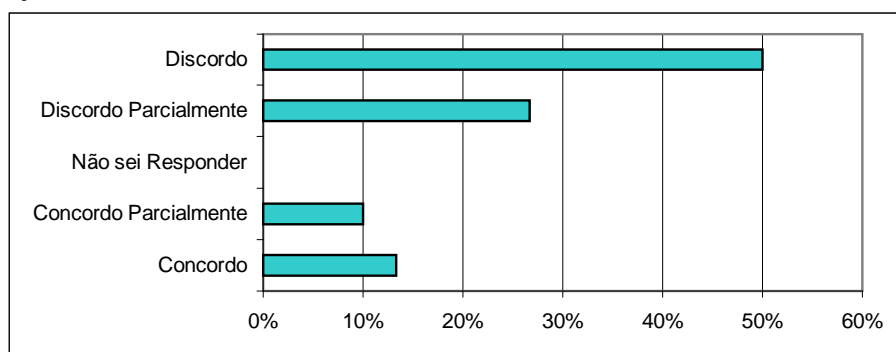
Figura 19: Gráfico sobre a concordância quanto a se os níveis correntes de inflação prejudicam o desenvolvimento do setor.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Já, quando questionados, sobre as taxas de juros praticadas, a maioria dos entrevistados (conforme figura 20, abaixo) afirmou que elas não permitem que haja novos investimentos no setor, pois praticamente inviabilizam que investidores locais façam empréstimos para investir em novos empreendimentos na área educacional. Somente grandes corporações teriam condições de investir neste segmento, pois teriam capital próprio ou acesso a recursos com taxas diferenciadas que possibilitassem sua realização.

Figura 20: Gráfico sobre a concordância quanto a se as taxas de juros praticadas pelo mercado permitem que haja novos investimentos no setor.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

O governo neste aspecto deveria incentivar os investimentos no setor oferecendo linhas de crédito específicas e que permitissem o acesso a um maior número de interessados, pois com o incentivo a novos investimentos particulares poderia destinar uma parte das novas

vagas geradas ao atendimento a alunos carentes, mediante oferta de bolsas de estudo, o que seria muito menos oneroso ao Estado do que construir estruturas próprias.

A variação do câmbio foi uma questão que causou certa indecisão por parte dos entrevistados. Houve um grande equilíbrio entre os que consideram que ela afeta diretamente o desenvolvimento do setor, seja através da dificuldade de acesso a equipamentos importados para laboratórios, seja através do encarecimento de convênios com universidades estrangeiras ou ainda o aumento nos custos de intercâmbio com universidades de fora do país.

A tabela 16 abaixo demonstra esse quadro de indefinição representado pelas respostas dos participantes da pesquisa e que corrobora a polêmica em torno deste assunto, que muitos consideram como ameaça, enquanto outros consideram uma oportunidade.

Tabela 16: A variação do câmbio afeta diretamente o desenvolvimento do setor.

ALTERNATIVAS	% DE RESPOSTAS
Concordo	43,33%
Concordo Parcialmente	16,67%
Não sei Responder	0,00%
Discordo Parcialmente	6,67%
Discordo	33,33%
TOTAL	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

O setor encontra-se em franca expansão, como foi visto no capítulo IV do presente trabalho, em que foi analisada a atual situação do ensino de graduação em Administração. Foi questionado, aos envolvidos nesta pesquisa, qual o grau de concordância frente à afirmação de que a política educacional está em consonância com os rumos do setor e obteve-se como resposta um grande índice de discordância, que chegou à ordem de 70% entre os que discordam parcial ou totalmente.

Tal resultado deve-se ao fato de que muitos desconhecem a existência de políticas para o setor e, como já fora discutido, quando da análise do nível meta, falta, ao país, uma divulgação, efetiva, da Política Nacional de Educação e isto se reflete nesta questão, pois para os entrevistados esta teria que existir e ser mais clara e específica.

Tabela 17: A política educacional está em consonância com os rumos do setor.

ALTERNATIVAS	% DE RESPOSTAS
Concordo	10,00%
Concordo Parcialmente	16,67%
Não sei Responder	3,33%
Discordo Parcialmente	36,67%
Discordo	33,33%
TOTAL	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

A tabela 17, da página anterior, mostra que não está claro para os envolvidos de que forma deve se desenvolver o setor de ensino de graduação no país, uma vez que não se sabe quais as políticas de desenvolvimento a serem seguidas e nem o que se espera como resultado concreto da participação deste setor no contexto geral da economia da Nação.

Ao verificar-se junto aos atores deste nível sobre a existência de diretrizes e políticas para o desenvolvimento do setor, foi possível constatar que boa parte dos participantes não sabia responder a esta questão e o restante era de opinião discordante frente a esta afirmação, pois considera que quando existem políticas ou diretrizes as mesmas não são claras e desta forma dificultam qualquer ação voltada à melhoria da competitividade do setor.

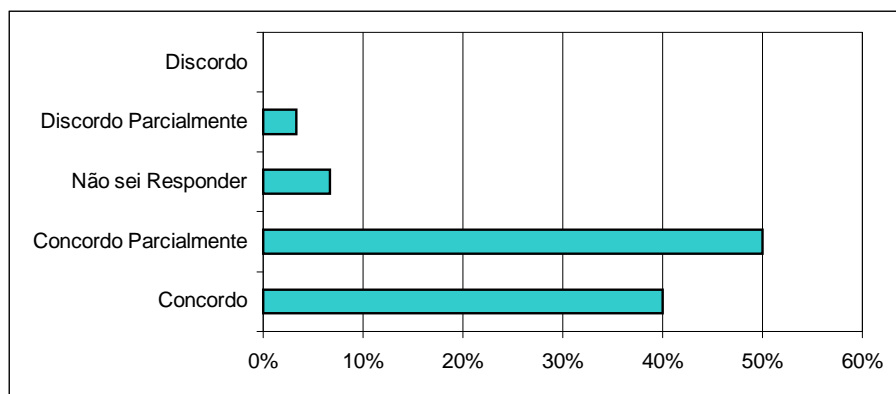
Quanto à existência de integração e cooperação por parte do Governo Federal, o Judiciário Federal, o Banco Central e as Instituições de Pesquisa em nível Federal para a elaboração de políticas e diretrizes para o setor houve quase um consenso de que não há por parte das instituições citadas nenhuma ação que demonstre o interesse ou a perspectiva de que seja possível realizar ações integradas e cooperativas quando da elaboração de políticas para o desenvolvimento do setor.

Esta constatação vem corroborar a dificuldade existente em se definir a Política Nacional de Educação, uma vez que somente através de um amplo debate entre todos os setores do Governo é que serão criadas as condições necessárias à definição estruturada e coerente de políticas e diretrizes que sirvam de balizadores para o desenvolvimento sustentável deste setor, que é de fundamental importância para alavancar o desenvolvimento dos demais setores da sociedade.

Na análise dos mecanismos de avaliação da qualidade dos cursos de graduação em Administração, instituídos pelo Governo Federal, com o intuito de melhorar o nível dos mesmos e sua influência efetiva para que isto ocorra, os indivíduos que contribuíram para esta pesquisa foram totalmente favoráveis, pois 90% concordaram total ou parcialmente com esta afirmação conforme pode ser verificado na figura 21, mostrada na próxima página.

A pesquisa deixa claro que o Governo está no caminho certo, que apesar de não haver uma resposta marcante por parte das instituições quanto à melhoria nas condições de oferta e de condições de ensino, já há uma mobilização muito grande neste sentido, uma vez que os cursos existentes têm sido pressionados pela comunidade a obterem melhores conceitos na avaliação, sob pena de serem relegados a segundo plano, no momento da escolha por um curso de graduação.

Figura 21: Gráfico quanto à concordância sobre se os mecanismos de avaliação instituídos pelo Governo Federal têm colaborado para o desenvolvimento do setor.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

O Exame Nacional de Cursos (ENC), mais conhecido como “Provão do MEC”, tem sido o instrumento que alcançou maior destaque na mídia por mostrar, ao final do período de graduação, quanto do conhecimento mínimo necessário para o correto exercício da profissão o egresso obteve. O resultado foi a criação de um ranking de instituições que penaliza as que obtiverem baixo rendimento e favorece aquelas que obtêm melhor conceito.

O coordenador do curso de graduação em Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) é de opinião que falta dar seqüência ao trabalho iniciado com a implantação do Provão, onde além de classificar as instituições, seja feito junto àquelas de pior desempenho um trabalho de acompanhamento e orientação no sentido de verificar se o conceito é resultante de falta de condições e de estrutura efetivamente por parte da instituição ou se foi por necessidade de alguns ajustes que com uma pequena orientação externa levariam a instituição a oferecer um ensino de melhor qualidade.

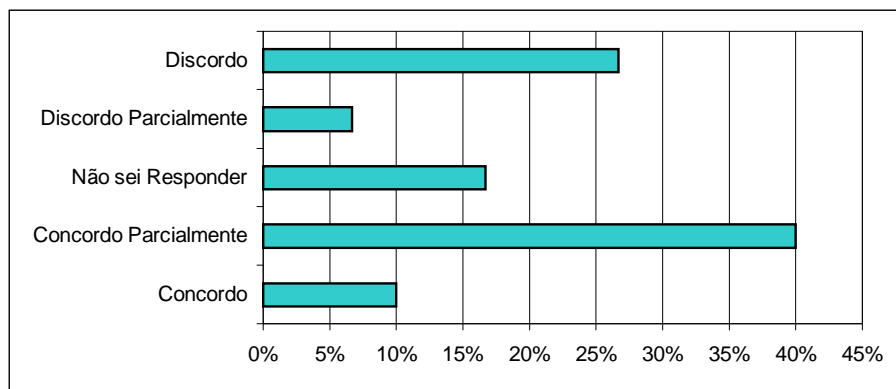
No tocante à existência de uma dotação orçamentária específica destinada ao setor de ensino de graduação em Administração, a maioria dos entrevistados foi de opinião que o governo possui uma verba específica para este fim (conforme pode ser constatado na figura 22, mostrada na próxima página), porém muitos deles consideram que, apesar da existência oficial de recursos, sua destinação não acontece, o que acarreta a situação deficitária em que se encontra a educação no País, não só no setor em questão.

Segundo o presidente da Associação Comercial e Industrial de Criciúma, o governo destina 25% de sua arrecadação para a educação, mas esse montante de recursos acaba não chegando a ser destinado à educação como deveria, sendo desviado para outros fins que não foram previstos no orçamento da União.

No mesmo sentido há o depoimento do presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas de Forquilha, que afirma que a verba destinada para a educação no orçamento da

União é suficiente, mas que não há o repasse efetivo às instituições e, portanto, não são atingidas as metas estipuladas para o crescimento do ensino fundamental e médio que trarão conseqüências diretas ao desenvolvimento do setor em estudo.

Figura 22: Gráfico da concordância quanto a se o Governo Federal tem dotação orçamentária destinada ao desenvolvimento do setor.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Fica evidente nas declarações dos entrevistados, principalmente nos depoimentos dos responsáveis pelas Secretarias de Educação dos Municípios, que é responsabilidade do Governo Federal o setor em questão, uma vez que aos Estados e Municípios cabe a responsabilidade pelos setores de ensino fundamental e médio, o que segundo sua opinião já é responsabilidade suficiente.

Sintetizando as análises deste nível observa-se que os indicadores macroeconômicos não prejudicam de maneira direta o desenvolvimento do setor, mas seus efeitos indiretos causam uma constante preocupação entre os gestores dos cursos de Administração, pois geram uma grande quantidade de situações prejudiciais ao desenvolvimento das estratégias de crescimento dos cursos.

Neste nível se percebe também que a falta de uma política educacional mais clara e objetiva é um fator negativo e prejudicial ao aumento da competitividade, uma vez que gera um conjunto de incertezas que deverá ser considerado pelos responsáveis dentro das IES, caso contrário poderão incorrer em ações desastrosas ao futuro de suas atividades.

Verificou-se ainda que não há por parte dos atores deste nível (Governo Federal, Judiciário Federal, Banco Central, Instituições de Pesquisa Federais, Ministério da Educação) ações integradas no sentido de se elaborar políticas e diretrizes para o desenvolvimento do setor, o que causa entraves difíceis de serem superados quando da tentativa de alcançar um desempenho superior neste segmento por parte das instituições.

Outra análise que pode ser feita com relação a este nível é que a falta de diálogo e cooperação é um problema que necessita ser trabalhado com grande intensidade, uma vez que somente através de um contato direto entre o Governo e os demais atores envolvidos será possível traçar quais os caminhos que deverão ser seguidos por este setor com o intuito de fazer frente à crescente ameaça trazida pela globalização.

5.3 Nível Meso

No nível Meso é analisada a existência de condições favoráveis ao desenvolvimento do setor, na região em estudo, e verificadas as relações existentes entre as organizações que fazem parte do entorno das IES e as instituições que compõem o conjunto de entidades atuantes neste segmento. É avaliada a infra-estrutura física (telecomunicações, suporte a eventos, saneamento, energia, transportes e acesso viário, segurança, ciência e tecnologia) oferecida pela região e se a mesma permite que as instituições sustentem as vantagens competitivas alcançadas.

Verifica-se também a existência de políticas regionais de desenvolvimento do setor, a oferta de linhas de crédito que possibilitem ampliação e melhoria das instalações e equipamentos necessários ao desenvolvimento do setor. O envolvimento das IES com a comunidade no sentido de inserir no contexto geral de suas atividades a participação ativa em projetos de caráter comunitário.

É analisada também a participação do Governo do Estado enquanto responsável por favorecer a implementação da infra-estrutura mínima necessária para permitir que o setor se desenvolva de maneira estável e sustentável, evitando que as instituições sejam impedidas de crescer por falta de apoio e suporte.

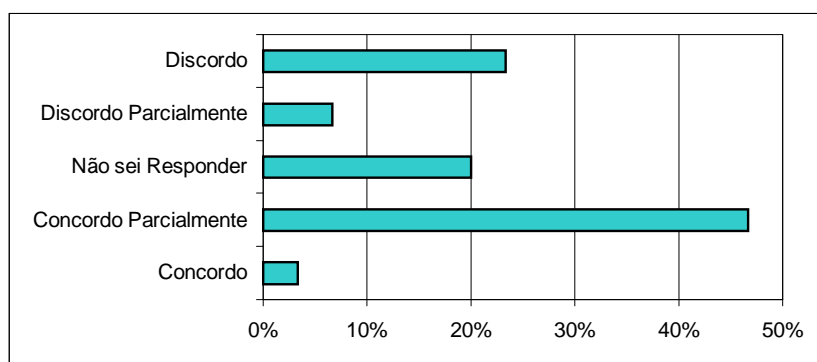
Por fim, estuda-se as relações cooperativas entre os diversos atores que compõem o entorno das IES, pois é através do diálogo e articulação entre eles que será possível criar vantagens competitivas conjuntas que tragam a possibilidade de formação de um cluster neste setor, garantindo assim o desenvolvimento da região como um todo e não apenas de algumas instituições isoladamente.

Ao se verificar a existência de políticas estaduais de educação, constata-se que grande parte dos entrevistados afirma que elas existem, mas que não são específicas para o setor em questão, causando uma indefinição quanto aos rumos a serem traçados para um crescimento sustentável e estável do setor de ensino de graduação em Administração.

A figura 23, abaixo, demonstra essa posição, deixando claro que praticamente 50% dos entrevistados concordam com a existência de uma política do Governo do Estado para o desenvolvimento do setor, sendo que a maioria faz uma ressalva quanto a não saber se o governo que assumiu nas últimas eleições, que ocorreram no ano de 2002, dará continuidade ao trabalho que já vinha sendo feito neste sentido ou se causará uma interrupção que pode ser prejudicial à seqüência das ações.

Dentre os principais pontos a serem destacados podemos frisar a promulgação do artigo 170, que destina uma parte da arrecadação estadual para ser revertida em bolsas para alunos carentes, e o apoio do Governo do Estado em projetos de ampliação da Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia (RCT-SC) que permite às instituições possuir um canal de acesso fácil e ágil às mais novas descobertas.

Figura 23: Gráfico sobre a concordância quanto à existência uma política do Governo Estadual voltada para o fortalecimento do setor.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Entretanto, ao verificar a existência de linhas de crédito voltadas para a ampliação e melhoria das instituições, houve uma grande indecisão entre os participantes da pesquisa, pois grande parte deles sequer soube responder a esta afirmação, alguns demonstraram opinião discordante e o mesmo número de entrevistados concordou com esta questão. O presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas de Forquilha destacou o fato de que tais linhas de crédito são de difícil acesso, o que cria barreiras às IES interessadas.

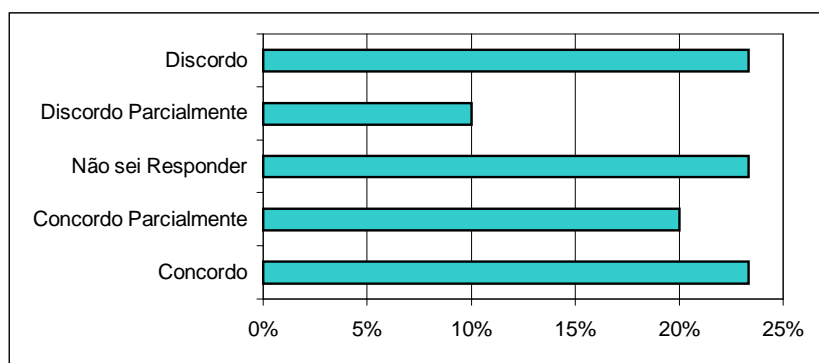
A falta de linhas de crédito específicas faz com que as instituições tenham que recorrer muitas vezes aos bancos, solicitando empréstimos e sendo submetidas às taxas de juros cobradas normalmente pelo mercado e que estão atualmente em níveis muito elevados, o que impossibilita a realização de investimentos em melhoria das condições de ensino.

A figura 24, na próxima página, mostra de maneira irrefutável esta situação de equilíbrio entre as opiniões dos diversos atores entrevistados, pois 23,33% deles concordam, 20% concordam parcialmente, 23,33% não souberam responder (o que demonstra que quando

as linhas de crédito existem, talvez não sejam divulgadas), 10% discordam parcialmente e 23,33% discordam totalmente.

Há, por parte dos órgãos de fomento do Estado, a falta de uma atuação mais efetiva na divulgação dessas linhas de crédito para que as diversas instituições possam ter acesso às modernas ferramentas de apoio didático que permitirão que as mesmas constituam algumas vantagens competitivas que levarão ao crescimento do setor.

Figura 24: Gráfico sobre a concordância quanto à existência de linhas de crédito destinadas à ampliação e melhoria das IES.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

O próximo aspecto a ser estudado diz respeito à infra-estrutura física da região e se a mesma apresenta condições satisfatórias que permitam às IES criar e sustentar vantagens competitivas, pois somente desta forma elas poderão incrementar o processo de melhoria contínua que levará ao desenvolvimento perene do setor.

Ao abordar a infra-estrutura de telecomunicações, a grande maioria afirma que ela é atualizada e condizente com o atual estágio de desenvolvimento deste setor no país, mas que poderia estar um pouco mais estruturada para oferecer melhor atendimento ao público quando há necessidade de efetuar uma reclamação ou solicitar um serviço de reparo.

O ponto mais negativo da região estudada é sem dúvida nenhuma a falta de uma estrutura específica para dar suporte à realização de eventos, seja de caráter educacional, seja de que características forem, pois os municípios da região não possuem nenhum auditório que comporte um evento para mais de 600 pessoas. Isto faz com que sejam criadas estruturas provisórias quando da realização de feiras e congressos, o que limita o número de eventos oferecidos à comunidade.

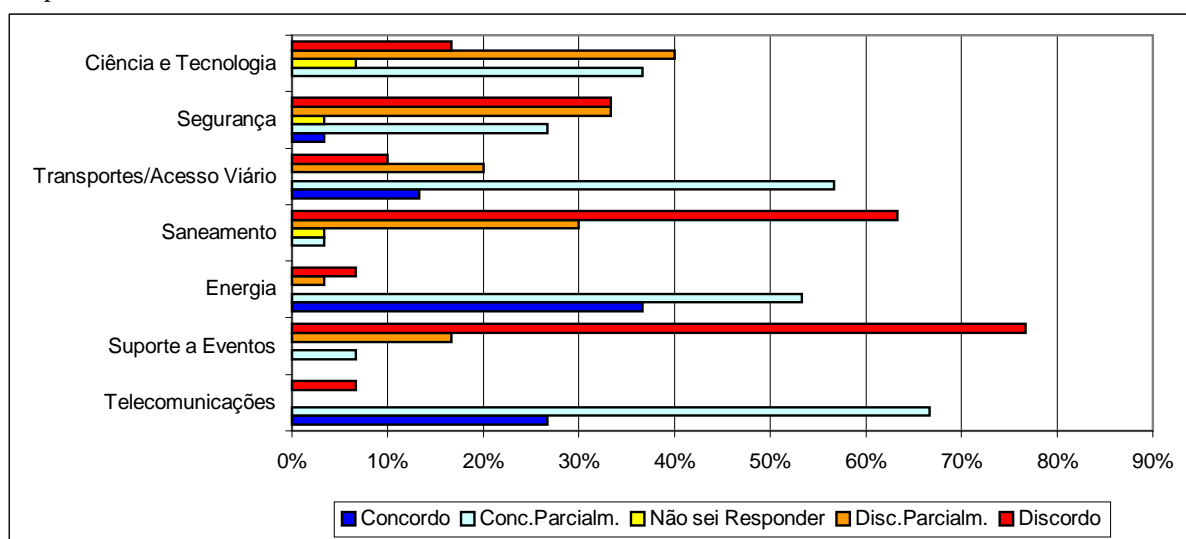
O setor de energia elétrica é um dos que possui um maior índice de satisfação por parte dos usuários e não só na região em estudo, mas todo o estado de Santa Catarina é privilegiado em termos de oferta, geração e distribuição de energia elétrica, pois enquanto

grande parte do país sofria com o racionamento no ano de 2001, Santa Catarina, em conjunto com todo o Sul do Brasil, possuía excesso de energia.

A questão envolvendo a infra-estrutura de saneamento da região é considerada como alarmante pelas principais autoridades ouvidas durante a pesquisa, uma vez que, segundo depoimento do presidente da AMESC, apenas 1% de todo o esgoto da região possui coleta e tratamento adequados. Este índice é irrisório e as conseqüências desta falta de empenho das autoridades públicas em enfrentar este problema são visíveis, uma vez que os mananciais aquíferos da região estão praticamente todos comprometidos e em breve, se não forem realizadas obras emergenciais, toda região terá dificuldade de acesso à água potável.

A infra-estrutura de segurança reflete a realidade atravessada pelo país, onde nos casos em que há dependência única e exclusiva da segurança pública a mesma é precária, ineficiente e muitas vezes desqualificada, deixando a população em permanente estado de alerta, o que leva as IES a criarem ou algumas vezes contratarem serviços de segurança particular.

Figura 25: Gráfico sobre a concordância sobre se a infra-estrutura é moderna e sustenta as vantagens competitivas das IES.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Encerrando a análise verifica-se a situação da infra-estrutura de Ciência e Tecnologia do setor, que é ponto vital para permitir o desenvolvimento. Porém, a constatação a que se chega é que na região há uma carência que precisa ser solucionada no curto prazo, pois sem a existência de uma forte rede de disseminação de conhecimentos e avanços tecnológicos fica inviabilizado qualquer projeto de desenvolvimento educacional.

O Governo do Estado neste sentido tem, através da Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia, procurado criar as condições mínimas necessárias ao adequado desenvolvimento

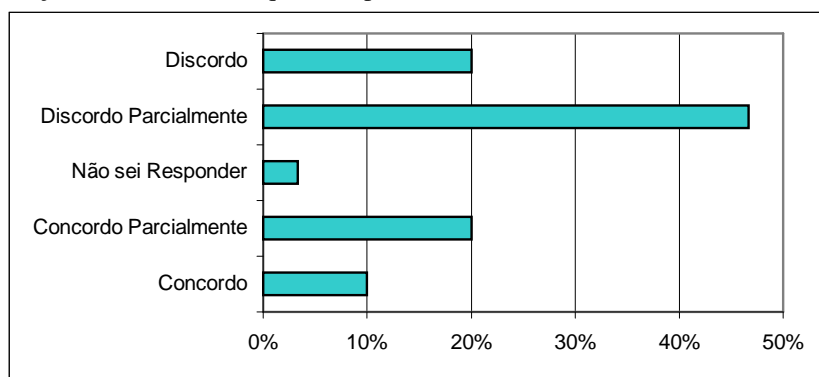
do setor, mas que depende do engajamento das instituições envolvidas que deverão incrementar a quantidade de ações cooperadas em termos de pesquisa e desenvolvimento.

A figura 25, apresentada na página anterior, permite que se visualize quais são as principais deficiências em termos de infra-estrutura e que merecerão, por parte das instituições governamentais, maior atenção e amplo empenho em minimizar o impacto causado pela falta de condições.

O Governo do Estado não tem cumprido seu papel segundo opinião de 66,67% dos entrevistados que discordaram da afirmação de que a participação do governo tenha sido fundamental em criar a infra-estrutura necessária para permitir a sustentação das vantagens competitivas criadas pelas IES.

De acordo com os depoimentos obtidos, o Governo do Estado pouco ou nada tem contribuído para melhorar as questões relativas à infra-estrutura física da região, em qualquer um dos aspectos levantados. Exceção feita ao empenho na ampliação da RCT-SC, que possibilita o acesso a uma ampla rede de instituições de pesquisa e desenvolvimento que muito colabora para o crescimento do setor.

Figura 26: Gráfico quanto a concordância sobre se o papel do Governo do Estado tem sido fundamental em relação a infra-estrutura que dá suporte ao desenvolvimento do setor.



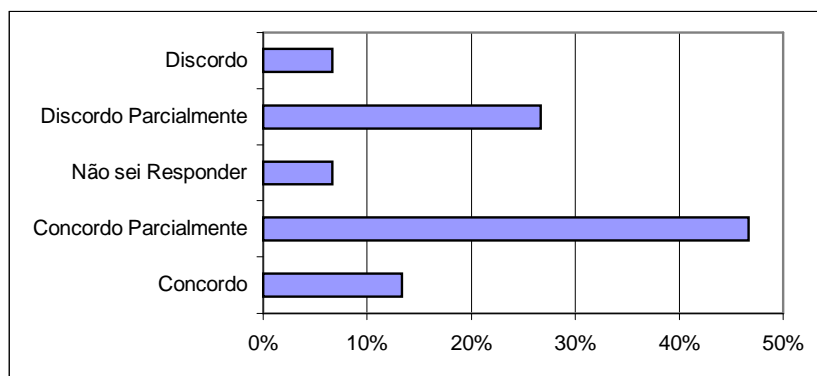
Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Ao analisar a participação e o envolvimento efetivo das IES com a comunidade local, quando da elaboração e execução de projetos de caráter comunitário, verificou-se que grande parte dos entrevistados, representando 60% do total de opiniões, concorda com esta afirmação. No entanto, muitos afirmam que esta participação poderia ser muito maior e mais significativa, tendo em vista o grande número de IES existentes na região e o insignificante número de projetos de caráter comunitário em que se percebe efetivamente o envolvimento de uma das instituições da região.

A figura 27, na página seguinte, mostra a distribuição completa das respostas dos entrevistados, onde pode ser constatado que uma parte significativa dos participantes da

pesquisa discorda total ou parcialmente que haja envolvimento efetivo por parte das IES nos projetos de caráter comunitário e acreditam que há um desinteresse das instituições pela comunidade e que muitas vezes a sociedade tem sua expectativa frustrada em relação ao papel desempenhado pelas entidades.

Figura 27: Gráfico sobre a concordância quanto a se as IES têm buscado o envolvimento efetivo com a Comunidade Local nos projetos de caráter Comunitário.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

O presidente da AMREC, Sr. Décio Góes em sua entrevista afirmou que as instituições da região têm mantido um papel de prestadoras de serviço mediante remuneração e somente desta forma têm prestado algum tipo de serviço à comunidade, sendo raras as vezes em que a participação de uma instituição da região tenha ocorrido de maneira filantrópica e para dar suporte a um projeto de caráter comunitário.

Em contrapartida a esta situação, a visão dos entrevistados com relação à relevância do papel desempenhado pela comunidade junto às IES indica que quase todos concordam que há um grande empenho por parte da sociedade em apoiar e incentivar o desenvolvimento das instituições e que em muitas situações as mesmas são apontadas como motivo de orgulho da população circunvizinha.

Tabela 18: O papel desempenhado pela Comunidade é de extrema relevância para as IES.

ALTERNATIVAS	% DE RESPOSTAS
Concordo	60,00%
Concordo Parcialmente	33,34%
Não sei Responder	3,33%
Discordo Parcialmente	3,33%
Discordo	0,00%
TOTAL	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

A tabela 18, acima, mostra que 93,34% dos entrevistados concordam total ou parcialmente com a afirmação citada anteriormente. Isso indica que a comunidade tem um apreço muito grande por suas instituições e que acredita estar ali a solução para a grande

maioria de seus problemas mais urgentes, uma vez que é no ambiente acadêmico que estão surgindo todos os semestres novas pesquisas e estudos sobre a melhoria das condições de vida e trabalho da sociedade.

Encerrando as considerações a serem feitas neste nível de análise buscou-se investigar a frequência de Relações Cooperativas entre as entidades que compõem o entorno das IES e o que foi externado pelos participantes é que há um grande distanciamento entre todos os atores deste setor, o que causa grandes perdas em termos de competitividade para todas as instituições da região.

Pode ser verificado ao observar a figura 28, exposta na próxima página, que as entidades que realizam com maior frequência ações em parceria com outras instituições são as Associações Comerciais e Industriais, as Câmaras de Dirigentes Lojistas, o Sebrae e as IES, sendo que estas relações cooperativas restringem-se à participação em eventos integrados e realização de pequenas ações conjuntas de interesse específico.

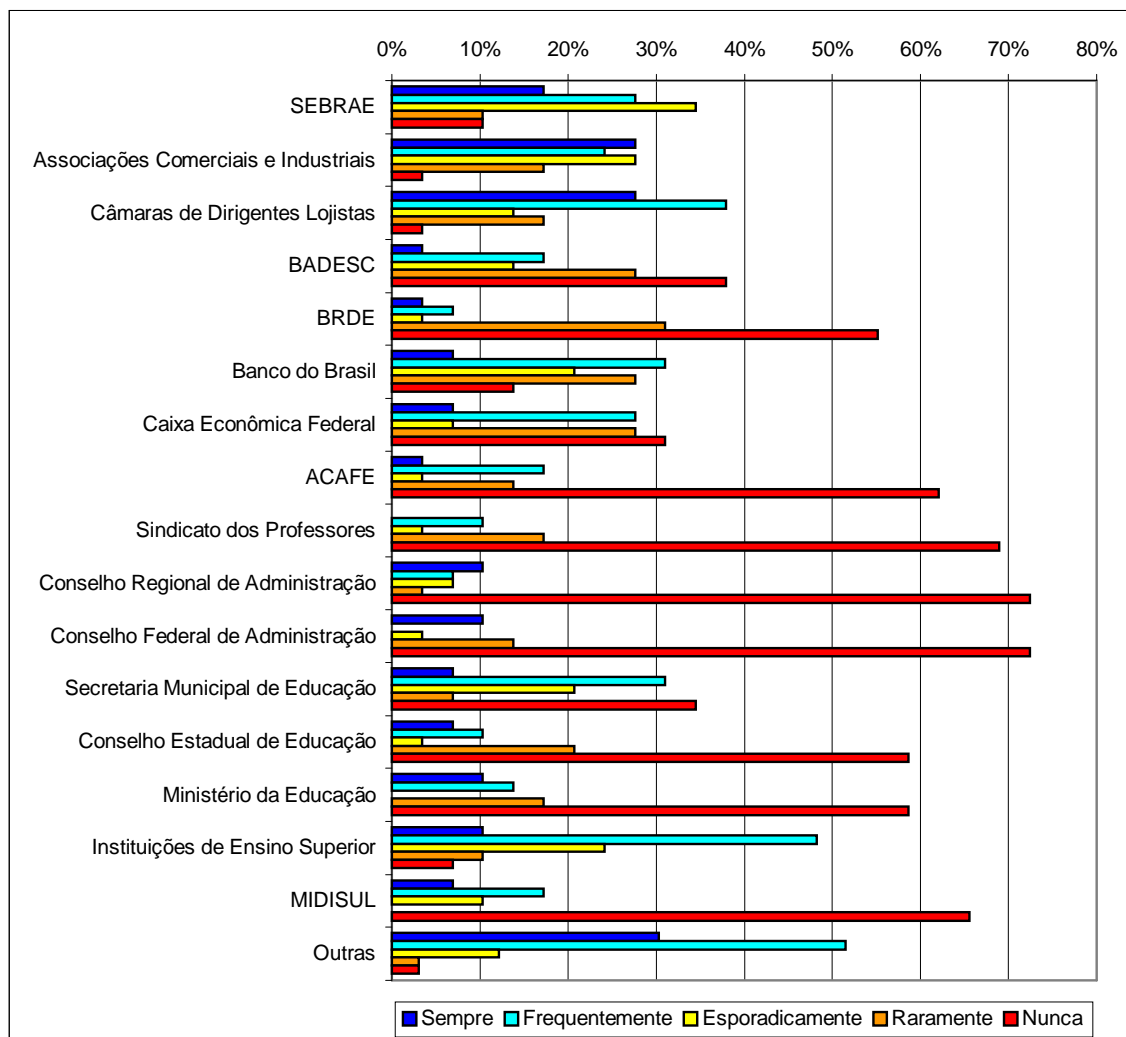
As associações representativas da classe, ou seja, Conselho Regional de Administração (CRA) e Conselho Federal de Administração (CFA), são as que possuem o menor número de relações cooperativas com entidades da região. Tal fato ocorre em função do distanciamento existente entre a sede destas instituições e os municípios onde foi elaborado o trabalho. Porém, cabe ressaltar que existem ações por parte do CRA no sentido de incrementar estas relações através de um processo de descentralização administrativa que culminou com a instalação no município de Criciúma de uma Delegacia Regional, que servirá como elo entre a região e a entidade.

A ACAFE tem a visão de que é através da participação das IES locais que sua participação será reconhecida pela comunidade, mas a resposta dos entrevistados não corrobora tal percepção, uma vez que muitos não reconhecem a participação da ACAFE enquanto instituição em nenhuma ação que envolva outras entidades que não sejam as próprias instituições de ensino.

Outro ponto negativo é a completa inexistência, segundo depoimentos dos entrevistados, de relações cooperadas entre suas entidades e as organizações governamentais responsáveis pelo desenvolvimento de políticas e diretrizes para o desenvolvimento do setor educacional no país. Verifica-se que o Conselho Estadual de Educação e o Ministério da Educação só mantêm algum tipo de relação cooperada significativa agindo em parceria com alguma das IES da região, em caso contrário não há participação conjunta com outras entidades.

Várias entidades além das que faziam parte do questionário foram citadas durante a entrevista, o que leva à constatação que existe algum tipo de diálogo e articulação entre estas entidades, tendo em vista o freqüente relacionamento existente entre elas.

Figura 28: Gráfico da freqüência de Relações Cooperadas entre as Instituições que fazem parte do setor.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Neste nível de análise pode ser visto que há muito a ser melhorado em termos de infra-estrutura física, de relações entre as entidades, de participação do Governo do Estado na preparação da infra-estrutura, elaboração de políticas para o setor e efetivo repasse de verbas destinadas à educação, permitindo que as IES tenham maior facilidade a linhas de crédito voltadas à melhoria e ampliação de suas instalações e condições de ensino.

As condições citadas acima são a base para tornar possível o desenvolvimento de um setor, uma vez que para que haja competitividade as instituições utilizar-se-ão delas no sentido de conquistar vantagens competitivas duradouras, que permitam enfrentar de maneira

adequada os desafios propostos pelo atual estágio de desenvolvimento do setor em termos mundiais.

Como última constatação vale a pena ressaltar a necessidade premente de um diálogo amplo e articulado entre todas as instituições e entidades desta região, visando encontrar soluções conjuntas para problemas comuns e também para criar o ambiente propício à formação de um *cluster* no setor que o fortaleça e o capacite para enfrentar a crescente concorrência imposta pela globalização.

5.4 Nível Micro

Neste último nível de análise verifica-se a capacidade em utilizar-se das *best practices* para a elaboração de estratégias para o desenvolvimento do setor e sua flexibilidade e agilidade na tomada de decisões que determinem sua força competitiva frente a esta nova realidade, que exige das empresas e das instituições revisões constantes e contínuas sobre os caminhos traçados.

Outro ponto fundamental a ser verificado é de que maneira ocorrem as relações entre as instituições e se as mesmas estão conseguindo criar vantagens competitivas em conjunto com o intuito de fortalecer o setor de uma forma agregada e articulada, que possibilite o desenvolvimento coletivo, garantindo desta forma que não haja a ameaça constante de novos entrantes frente às barreiras de entrada constituídas.

Para que o setor seja competitivo faz-se imprescindível ter uma forte articulação e um amplo diálogo entre as IES e suas concorrentes, além de envolver nesta discussão todas as demais entidades que fazem parte do entorno, buscando assim criar as bases que fundamentarão de forma consistente o crescimento equilibrado e constante de todos os envolvidos.

5.4.1 Planos de Investimentos e Estratégias Institucionais

A pesquisa buscou conhecer junto às IES quais os itens mais importantes quando da elaboração de estratégias institucionais. Verificou-se que todos os entrevistados têm como principal preocupação no momento do planejamento de suas atividades atender às expectativas e necessidades dos alunos e da sociedade, bem como a qualidade do curso e

também a oferta de diferenciais nas habilitações nas quais atua, pois 100% deles afirmaram ser extremamente importante estar atento a estes itens (conforme demonstrado pela figura 29, na próxima página).

Estes números demonstram que há uma grande preocupação em tornar os cursos mais adequados às necessidades específicas da população da região, buscando desta forma garantir seu interesse. A qualidade, ainda, é considerada como um diferencial a ser oferecido, pois todos concordam que deve ser um dos principais aspectos a ser considerado na elaboração de estratégias para os cursos, pois aqueles que não conseguirem associar este item à sua instituição fatalmente ficarão fora do mercado.

A capacitação docente e o uso de tecnologias avançadas como ferramenta didática foram os itens onde os entrevistados demonstraram que há uma grande importância em levá-los em conta quando da elaboração de estratégias, uma vez que 80% deles disseram ser extremamente importante e 20% muito importante. Este resultado vai ao encontro de uma determinação do Ministério da Educação (MEC), que através da LDB exige que até 2004 todas as Universidades tenham no mínimo um terço de mestres e doutores em seus quadros.

A questão da capacitação transcende a da titulação, porque não é possível oferecer um curso de qualidade sem a presença de professores capacitados e aptos a usarem as novas tecnologias em prol do desenvolvimento de novas formas de transmissão de conhecimento e de estimular seus alunos à pesquisa e à leitura. Portanto, o uso de tecnologias avançadas como ferramenta didática é que vai possibilitar a algumas instituições a criação de diferenciais que poderão ser transformados em vantagens competitivas.

A identificação com o nome da instituição foi considerada por 60% apenas dos entrevistados como um item extremamente importante para a elaboração de estratégias institucionais, o que demonstra de não há um consenso de que a marca seja um fator decisivo para a escolha de um determinado curso.

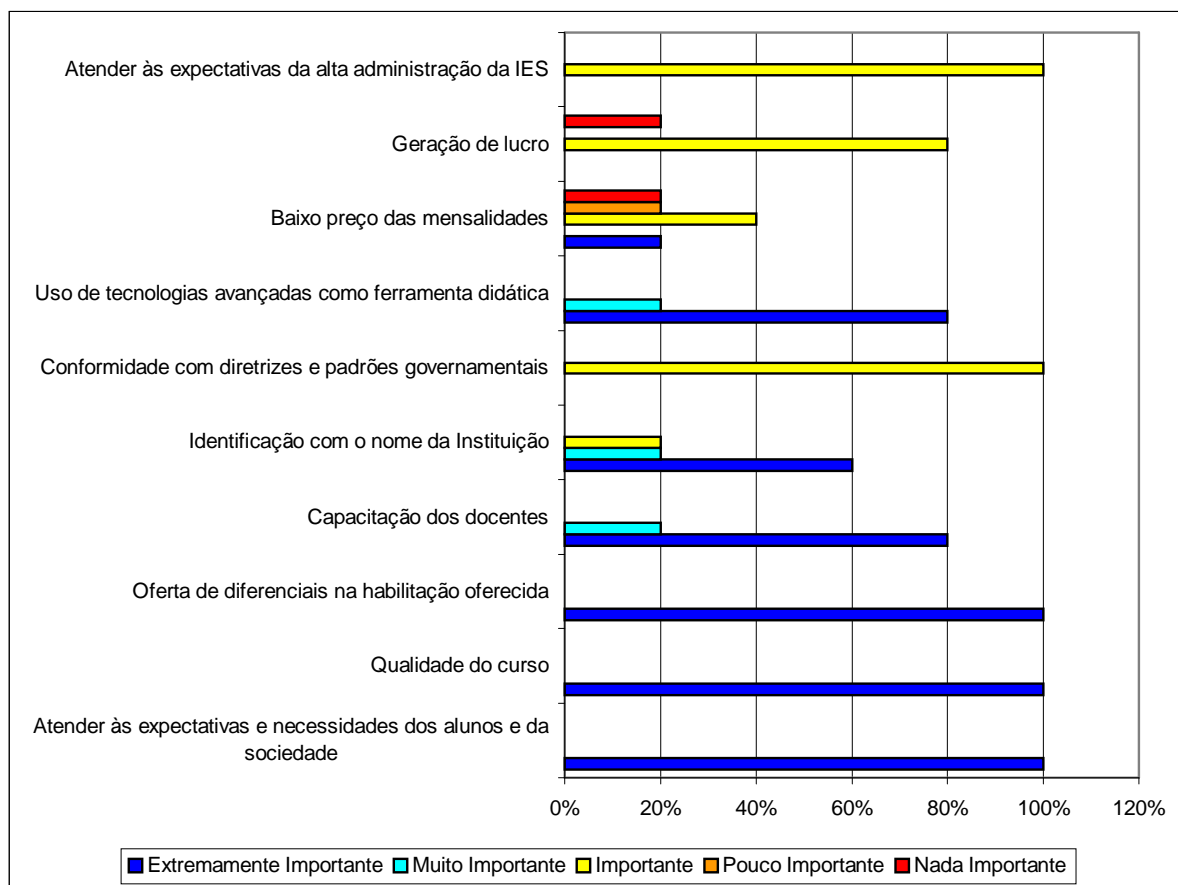
Manter a conformidade com as diretrizes e padrões governamentais e atender às expectativas da alta administração da IES aparecem como itens considerados como importantes para 100% dos entrevistados, o que indica uma situação em que estes itens não são a principal preocupação para nenhuma das instituições entrevistadas e que não são eles que fazem a diferença para o sucesso ou fracasso do curso. Isto se deve provavelmente à questão que é obrigatório a todos a questão da conformidade com as diretrizes e padrões governamentais e não é necessário definir estratégias específicas neste sentido. Já quanto a atender as expectativas da alta administração, também tem esta mesma conotação, uma vez

que caso as mesmas não sejam atingidas provavelmente ocorrerá uma intervenção na coordenação do curso.

A geração de lucro aparece como um item importante para 80% dos entrevistados, o que deixa a nítida certeza da necessidade de que manter uma instituição rentável é fundamental para a grande maioria dos participantes. O que é um fator significativo é o fato de este item não ser considerado extremamente importante, demonstrando que há uma preocupação maior a ser considerada na elaboração de estratégias.

O item considerado como de menor importância por grande parte dos entrevistados, uma vez que 40% consideram como sendo importante, 20% acham pouco importante e 20% afirmam ser nada importante, é o baixo preço das mensalidades. O que leva a crer que não haverá uma guerra de preço entre as instituições, e que a preocupação com a qualidade e em oferecer outros diferenciais é mais significativo para todos.

Figura 29: Gráfico sobre a importância dos itens considerados para a elaboração de estratégias institucionais.



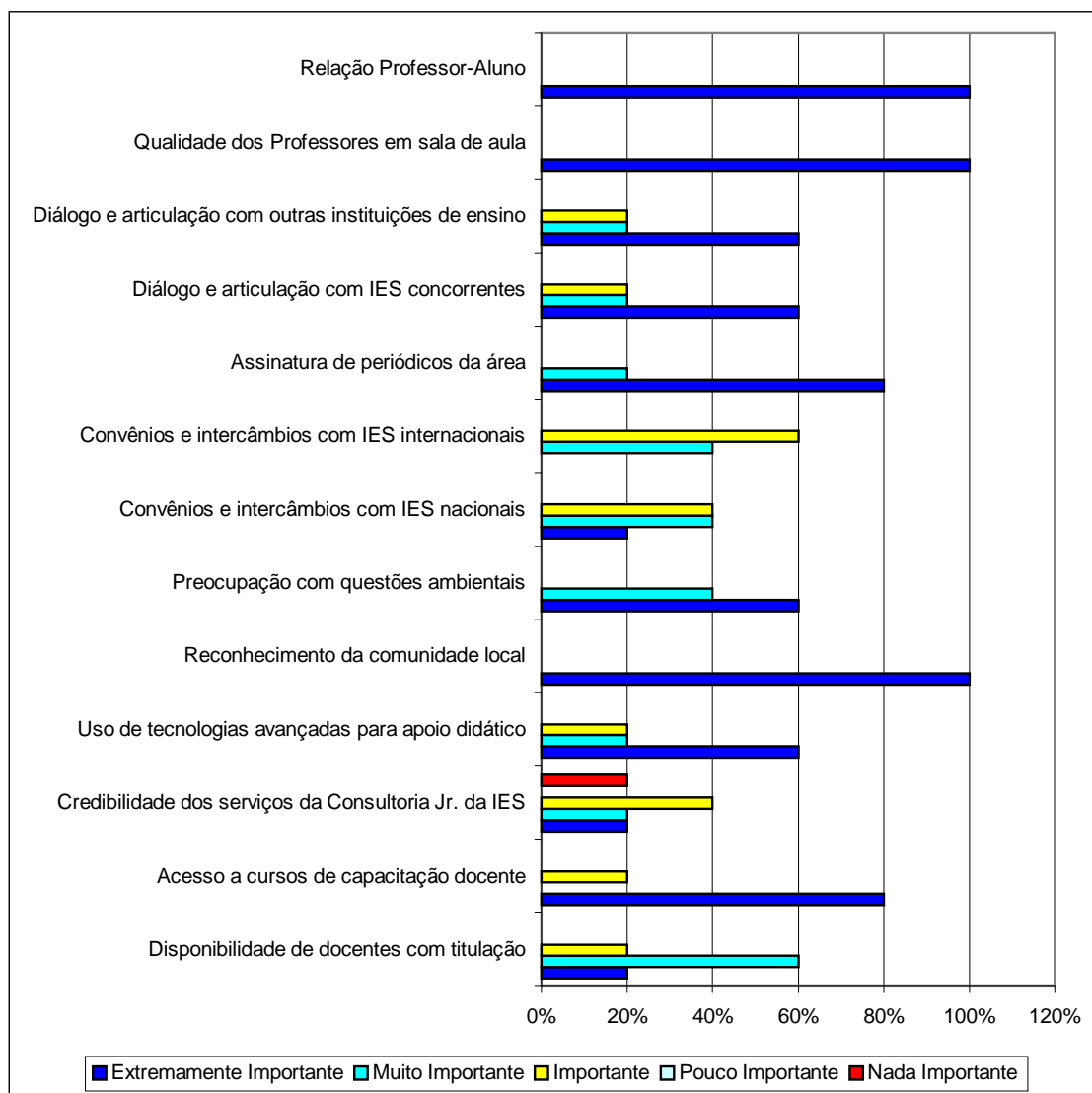
Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Na análise dos fatores determinantes do sucesso competitivo das IES obteve-se como resultado que 100% dos participantes da pesquisa afirmam que o relacionamento professor-aluno, a qualidade dos professores em sala de aula e o reconhecimento da

comunidade local são os fatores que devem ser considerados como extremamente importantes. Este posicionamento vem dar sustentação à opinião emitida na questão anterior, onde a principal preocupação na hora de elaborar uma estratégia é atender às expectativas e necessidades dos alunos.

Mostra também que a maior preocupação de todas as instituições é o marketing direto, pois a qualidade dos professores em sala de aula e a relação professor-aluno são itens que não têm como ser apontados em campanhas de marketing institucionais, mas sim através do contato direto dos alunos da instituição com alunos de outras instituições, desde que os comentários feitos sejam positivos.

Figura 30: Gráfico sobre a importância quanto aos fatores determinantes do sucesso competitivo das IES.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

O diálogo e a articulação entre as instituições, sejam elas concorrentes ou outras instituições (níveis fundamental e médio), aparece como sendo um item extremamente

importante para 60% dos entrevistados, 20% deles acham muito importante e 20% consideram este indicador apenas importante, o que demonstra que não há uma conscientização por parte dos coordenadores dos cursos que somente através do diálogo e de ações articuladas e coesas é que será possível gerar um maior número de vantagens competitivas para o setor, e verifica-se que muitos não consideram a possibilidade do setor ser visto de maneira conjunta e integrada.

A questão dos convênios e intercâmbios com instituições nacionais e internacionais aparece como uma preocupação menor por parte das IES pesquisadas, o que mostra uma certa tendência ao isolamento por parte das mesmas e este fato faz com que muitas vezes elas sejam superadas pela concorrência externa que possui uma preocupação maior com este aspecto, mantendo-se constantemente atualizada e em dia com as tecnologias emergentes e que vêm ao encontro das necessidades do mercado.

A figura 30, da página anterior, apresenta um resumo geral dos resultados desta questão e permite verificar que o item que merece menor destaque por parte dos entrevistados é quanto à credibilidade dos serviços da consultoria júnior, uma vez que nem todas as instituições têm implementado este programa junto a seu corpo discente.

Na análise da infra-estrutura local e a importância de sua qualidade para o sucesso competitivo das instituições, pode-se inferir que as questões internas às IES são as que foram consideradas pelos entrevistados como sendo de extrema importância, onde merecem destaque o atendimento na secretaria da instituição, a biblioteca, os laboratórios, as salas de aula e a higiene e limpeza da mesma, que foram citadas por respectivamente 100% deles nos dois primeiros aspectos e por 80% dos mesmos nos três últimos (conforme figura 31, mostrada na página seguinte).

Isto é coerente com as respostas anteriores, já que mais uma vez confirma a grande preocupação de todos os envolvidos em satisfazer amplamente os desejos e necessidades dos alunos da instituição e também passar uma boa imagem para a sociedade, uma vez que estes são os principais patrimônios de todas as entidades envolvidas nesta pesquisa.

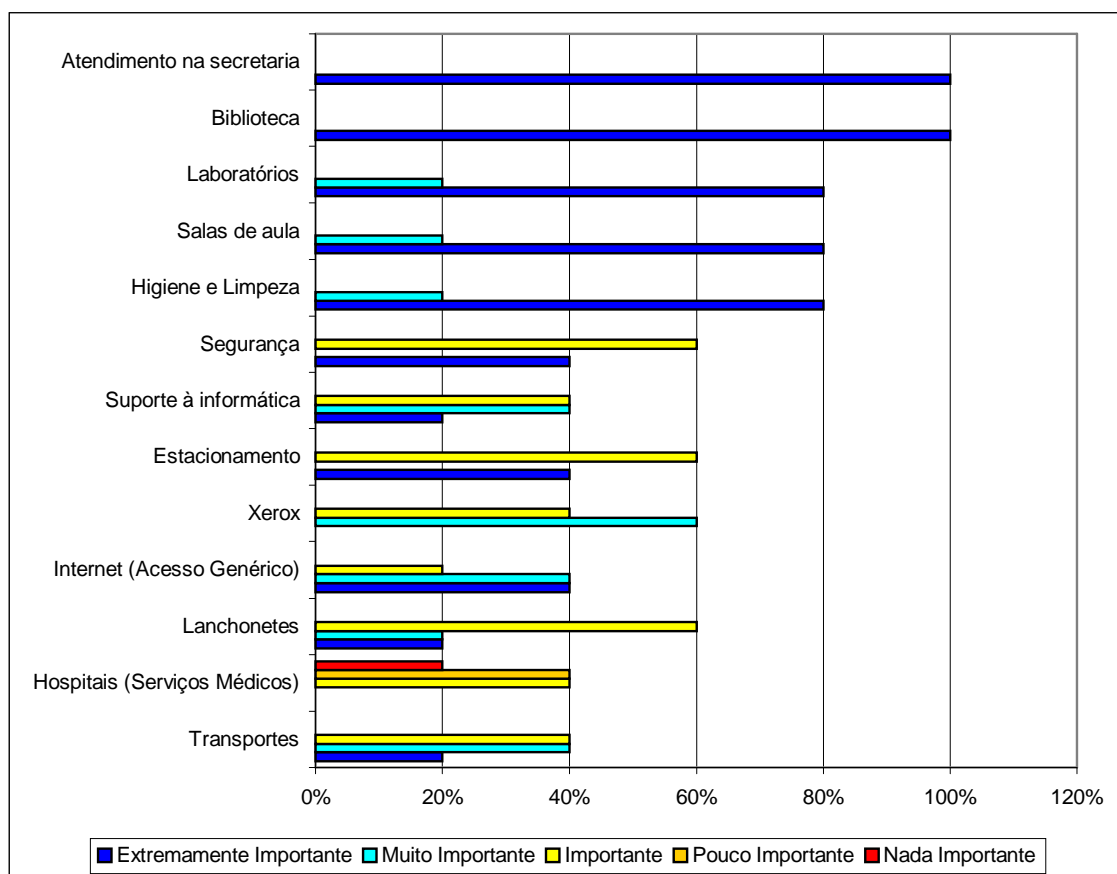
Os itens que envolvem serviços que podem ser terceirizados mereceram menor destaque por parte dos participantes, pois não há como garantir de maneira direta sua qualidade e a confiabilidade no fornecedor é a principal forma de oferecer um serviço que atenda às expectativas da clientela. A preocupação com estes itens não é tão grande porque, em função dos resultados obtidos, o fornecedor dos serviços poderá ser substituído e em

muitos casos as instituições nem os oferecem para não ter que assumir o compromisso com a qualidade de algo sobre o qual não possui controle direto.

A qualidade oferecida pelos prestadores de serviço encarregados pela alimentação dos estudantes é um dos itens com os quais não há grande preocupação por parte dos gestores dos cursos de Administração, uma vez que não se considera fundamental que o aluno tenha acesso a uma alimentação adequada e balanceada.

O item com o qual há menor preocupação por parte das instituições é quanto à oferta e qualidade dos serviços médicos prestados a seus alunos, uma vez que as mesmas não consideram que esta situação ocorra com uma frequência constante, necessitando portanto, de uma atenção especial sobre o assunto.

Figura 31: Gráfico sobre a importância quanto aos fatores relacionados à infra-estrutura local e à importância de sua qualidade como fator determinante ao sucesso competitivo da IES.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Ao verificar a importância quanto aos fatores externos às IES e sua influência no momento da elaboração das estratégias, constatou-se que os fatores econômicos conjunturais são os que mais preocupam os gestores dos cursos de graduação em Administração, o que em parte é contrastante com as respostas anteriores, uma vez que não há grandes preocupações com o custo das mensalidades, e que a variação do câmbio não afeta diretamente os rumos do

setor, mas demonstra que os coordenadores estão sensíveis à situação da comunidade local que pode ser drasticamente afetada por mudanças bruscas na economia.

Mais uma vez aparece em destaque o fator exigência de alunos e da sociedade, o que volta a comprovar o compromisso existente entre as instituições e a comunidade no sentido de oferecer um curso condizente com as expectativas regionais e com forte ligação com as necessidades específicas dos municípios da AMREC e da AMESC.

Um item que mereceu pequeno destaque por parte dos entrevistados foi quanto à formação de Blocos Econômicos (MERCOSUL e ALCA) e também à Globalização, o que mostra uma preocupante acomodação das instituições com seu atual estágio de evolução, uma vez que não estão engajadas em estudar, participar e utilizar na elaboração de suas estratégias as novas tendências mundiais oriundas deste processo irreversível e contra o qual não há como lutar, que é a globalização.

As questões relativas às regulamentações governamentais aparecem como itens importantes para a formulação de estratégias, mas não são consideradas fundamentais, portanto deixam claro que só entram em discussão na hora das mudanças que possam afetar o reconhecimento ou a credibilidade dos cursos.

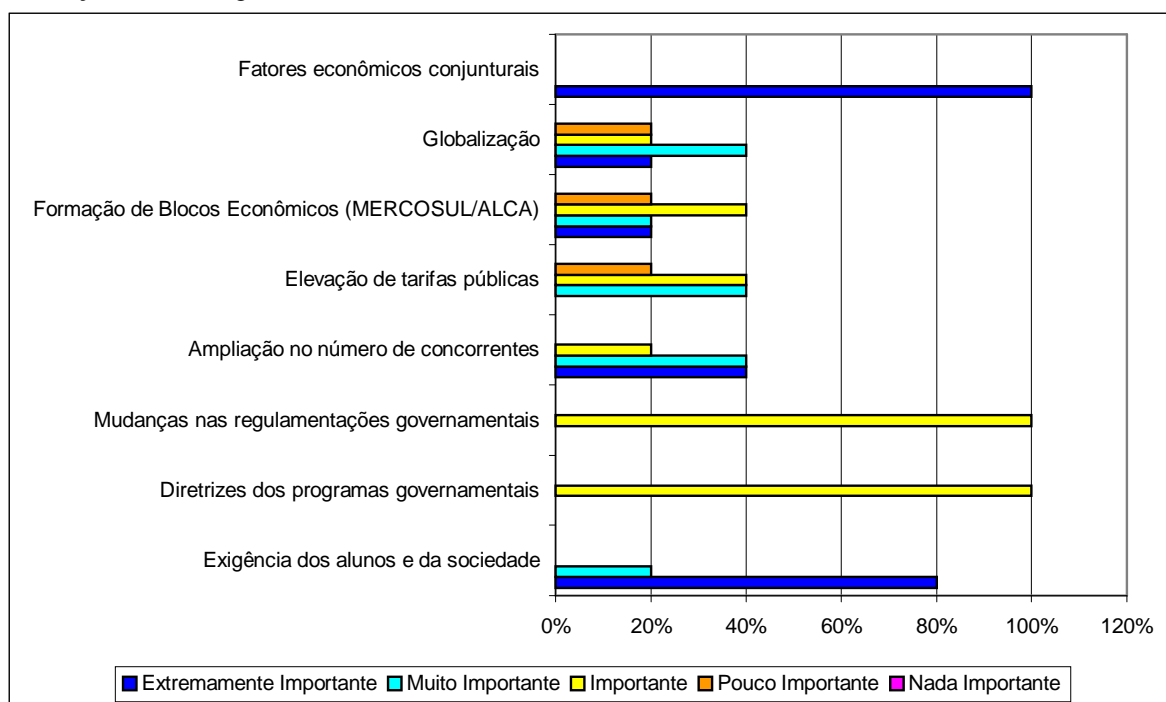
A ampliação do número de concorrentes é uma preocupação que é considerada extremamente importante por 40% dos participantes e muito importante por outros 40%, desta forma é praticamente consenso entre todos os envolvidos que o aumento da concorrência deve ser considerado sempre na elaboração de uma nova estratégia e que a possibilidade de diálogo e articulação não pode ser descartada nesta hora.

Ao serem questionados sobre quais os investimentos a ser feitos por suas instituições no médio e longo prazo, os coordenadores que participaram desta pesquisa afirmaram que merecem destaque os seguintes itens: implantação de novos laboratórios de informática (80%); ampliação e atualização da biblioteca (80%); ampliação do espaço físico (60%); e capacitação do corpo docente (40%).

Além destes itens foram citados ainda: implementação de novos cursos na área; criação de novos cursos técnicos; climatização das salas de aula; aquisição de material de suporte às aulas (data-show, tv, vídeo e dvd); aquisição de softwares específicos para a área. Estes investimentos demonstram o compromisso das instituições com a melhoria na qualidade do ensino e com a satisfação das exigências dos alunos.

A figura 32, na próxima página, comprova as afirmações feitas anteriormente e apresenta o quadro completo sobre a importância dos fatores externos às IES analisados e sua importância no momento da elaboração de estratégias.

Figura 32: Gráfico sobre a importância quanto aos fatores externos às IES e sua influência no momento da elaboração das estratégias.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

5.4.2 Capacidade Gerencial e Organizacional

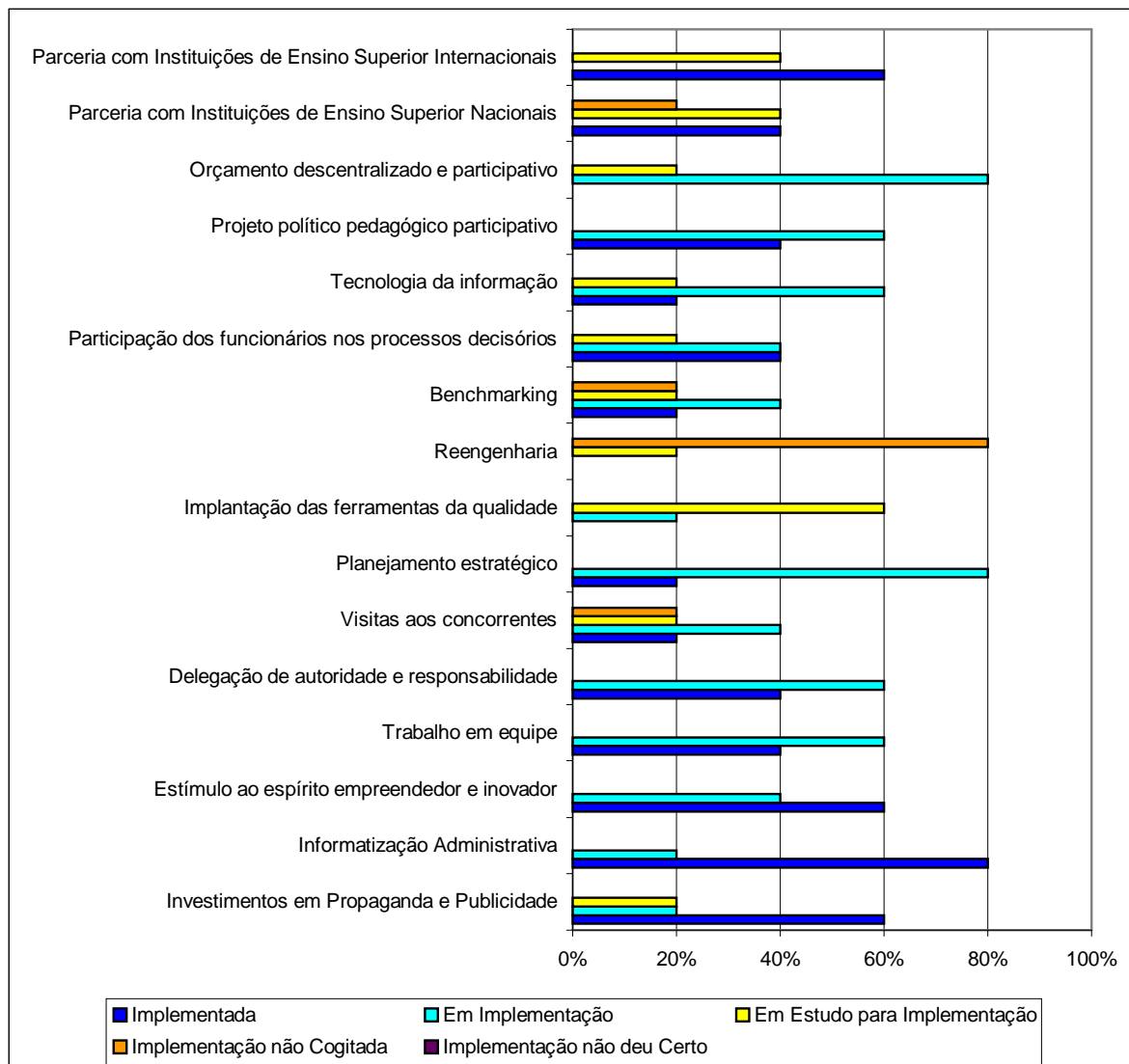
São consideradas mais competitivas aquelas instituições que adotam modernas práticas gerenciais e que utilizam modernas ferramentas didáticas para dar suporte ao ensino. Além disso, necessitam estar em consonância com as novas técnicas de gestão de pessoal, a fim de garantir a qualidade de seu corpo docente e a atualização constante dos mesmos, com o intuito de estar sempre à frente da concorrência.

A utilização de técnicas de gestão diferenciadas pode fazer com algumas instituições sejam mais ágeis e flexíveis do que as outras, permitindo desta maneira que estejam mais preparadas para enfrentar o atual ambiente, no qual predominam turbulências e mudanças constantes que exigem das IES grande conhecimento sobre as ferramentas mais adequadas a serem utilizadas em cada nova situação.

Neste aspecto pode ser constatado através da pesquisa que a maior parte das ferramentas citadas nesta pesquisa já foi implementada ou encontra-se em fase de implementação por parte das instituições, ver figura 33, na página seguinte. A única ferramenta gerencial que foi considerada como ultrapassada e que, desta forma, não tem sua

implementação cogitada por 80% dos entrevistados é a reengenharia, o que demonstra que os coordenadores entendem não haver necessidade de se repensar o curso de maneira integral.

Figura 33: Gráfico da situação quanto ao uso de modernas Técnicas de Gestão por parte das IES.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Verifica-se que nenhuma das técnicas de gestão citadas na pesquisa teve uma implementação que não tenha dado certo e pode ser observado também que grande parte encontra-se em processo de implementação, o que faz sentido em virtude de que há um número significativo de cursos que estão em processo de consolidação, por terem sido criados há menos de cinco anos.

Observa-se também que o planejamento estratégico está em implementação em 80% das instituições pesquisadas, o que demonstra a força desta ferramenta gerencial, mas que em virtude da falta de diálogo e articulação existentes entre as organizações pode não gerar os resultados esperados.

A figura 33, apresentada na página anterior, mostra a situação atual junto às IES pesquisadas e leva à constatação que as técnicas mais difundidas são: a informatização administrativa, usada por 80% delas, que dá maior agilidade e permite um controle mais apurado da situação acadêmica e também financeira dos alunos junto à instituição; os investimentos em publicidade e propaganda, o estímulo ao espírito Empreendedor e Inovador e as parcerias com Instituições de Ensino Internacionais, utilizados por 60% dos entrevistados, e que em função da forte concorrência serve como ferramenta de divulgação dos diferenciais oferecidos por cada instituição.

A implantação das ferramentas da qualidade está sendo estudada por 80% das IES e isto dá uma mostra que, apesar de todas estarem conscientes de sua importância e de que somente desta forma poderão atender as necessidades e exigências dos alunos, ainda não houve um empenho efetivo em sua implementação, e isto muitas vezes transparece ao corpo docente como sendo uma falha de gestão, uma vez que isto é ensinado em sala de aula e não é aplicado no dia-a-dia das instituições.

O Projeto Político Pedagógico participativo é citado como implementado por 40% dos coordenadores e como em implementação pelos 60% restantes, o que significa que todas as IES têm claro a importância do uso desta ferramenta gerencial que leva a uma visão clara de quais os rumos a serem seguidos pelo curso e que possibilitam a definição de estratégias voltadas à melhoria contínua das condições de ensino, dando oportunidade a alunos, professores e a toda comunidade de atuarem de maneira efetiva neste processo.

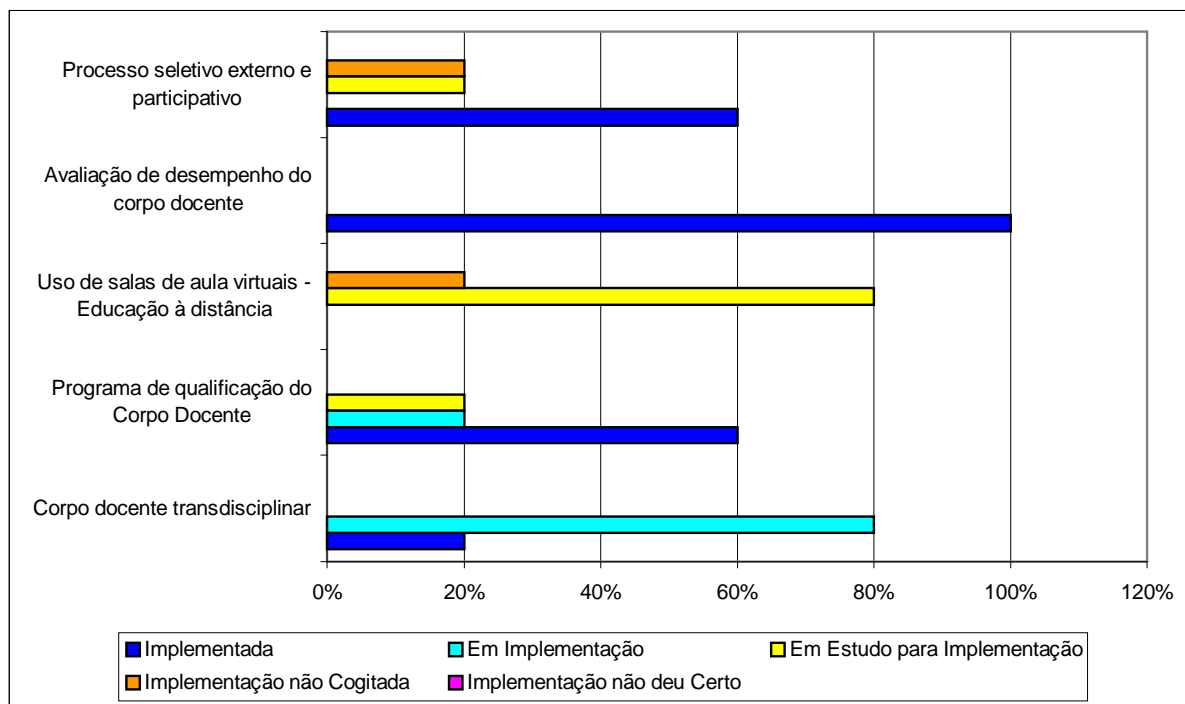
No que tange ao uso sistemático de visitas aos concorrentes como ferramenta de gestão, verifica-se que apenas 20% já implementaram, enquanto outros 20% estão em processo de implementação e 40% estão estudando a possibilidade de implementação, mas 20% dos entrevistados nem consideram a possibilidade de implementação, o que leva a uma constatação que confirma opiniões anteriores, onde o diálogo e a articulação não merecem uma posição de destaque na gestão dos cursos na região.

Itens como a delegação de autoridade e responsabilidade e a participação dos funcionários nos processos decisórios já foram implementados por 40% das IES e o restante encontra-se ou em processo de implementação ou em estudo para implementar, deixando claro que somente desta maneira será possível ter uma estrutura adequada e que permita atender às reivindicações de um número cada vez maior de alunos.

Na análise da gestão docente pode ser verificado (conforme figura 34) que todas as instituições já fazem uso da avaliação de desempenho do corpo docente no sentido de procurar perceber os pontos falhos no processo ensino-aprendizagem e desta forma elaborar

um projeto de capacitação docente que permita estar sempre acompanhando de perto a performance dos professores em sala de aula e assim avaliar a satisfação dos alunos com o curso.

Figura 34: Gráfico da situação quanto ao uso de ferramentas de gestão docente na IES.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

A utilização de um processo seletivo externo e participativo e a manutenção de um programa de qualificação docente aparecem como sendo utilizados por 60% das IES pesquisadas, demonstrando assim uma ênfase na questão de suprir o corpo docente de pessoas altamente capacitadas e engajadas no processo de melhoria das condições de ensino das instituições.

O único item que ainda não está muito claro quanto à necessidade de sua correta utilização por parte dos envolvidos é o que se refere à utilização de Salas de Aula Virtuais e a oferta de cursos de Educação à Distância, pois por ser uma possibilidade recente (só existente a partir da promulgação da nova LDB) e que carece de maiores estudos e experimentos por parte das entidades e órgãos encarregados na definição do formato e regras para sua utilização.

Possuir um corpo docente transdisciplinar aparece como implementado por 20% e como em implementação pelo restante não deixando dúvidas quanto à importância do tema, mas também reafirmando a necessidade de uma mudança de paradigmas quanto à forma de transmissão dos conhecimentos, que cada vez mais exigem profissionais especializados em

suas áreas, mas que também possuam uma visão sistêmica sobre todos os aspectos de sua profissão e a inter-relação existente entre todas as disciplinas.

5.4.3 Capacidade e Inovação Tecnológica

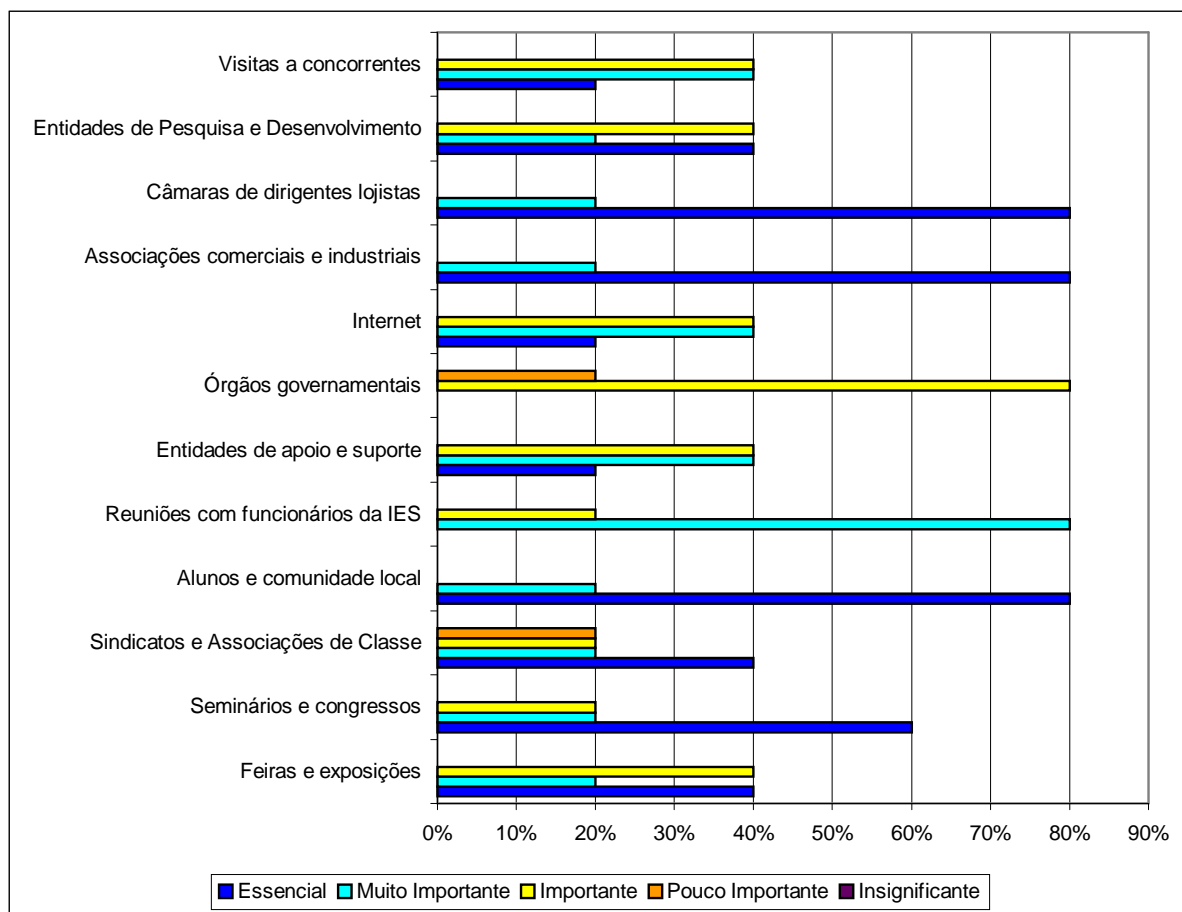
Os cursos de graduação em Administração têm evoluído de maneira progressiva em conformidade com as constantes mudanças na legislação nacional e que forçam as instituições a repensarem com frequência os rumos seguidos por seus cursos e habilitações. Do mesmo modo a oferta de mão-de-obra qualificada, frente ao quadro atual de crescente expansão, tem se demonstrado incipiente e insuficiente, o que tem levado as instituições a buscar profissionais de outras regiões, onerando seus custos e criando algumas dificuldades na recolocação de docentes.

Esta pesquisa teve como preocupação analisar o grau de importância dado pelas instituições às fontes de informação usadas para a inovação e aprimoramento dos cursos e obteve como resultado que 80% dos entrevistados (segundo dados mostrados na figura 35, na página seguinte) consideram essencial ouvir os alunos e a comunidade local, as associações comerciais e industriais e as câmaras de dirigentes lojistas, que em última análise são os “clientes” com os quais as instituições têm que manter estreitas relações de cooperação e contribuição, e para os quais devem ser voltados todos os esforços no sentido de ouvi-los e atendê-los, sob pena de ficar fora do mercado se não o fizer.

A participação em seminários e congressos é considerada essencial por 60% dos participantes, enquanto a participação em feiras e exposições é considerada essencial por 40% deles. Isso demonstra que as instituições preferem ouvir a comunidade local em detrimento da importação de novas tendências e tecnologias, muitas vezes por ser mais barato e prático de fazê-lo, mas também pela dificuldade em adaptar as modernas técnicas de gestão à realidade das comunidades locais, sem o que não faz sentido o estudo destas ferramentas.

A consulta a sindicatos e associações de classe mereceu o mesmo destaque que a consulta a entidades de pesquisa e desenvolvimento, uma vez que 40% dos coordenadores os definem como essenciais e desta forma mantêm uma linha de comunicação direta com estas entidades, o que permite estar sempre atualizado e em sintonia com os rumos seguidos pela categoria profissional e também a par das novas técnicas de gestão oriundas de trabalhos de pesquisa recentes e muitas vezes inovadores.

Figura 35: Gráfico quanto a importância atribuída pelas IES às fontes de informação usadas para a inovação e aprimoramento dos cursos de Administração.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Os órgãos governamentais foram citados como sendo apenas importantes em termos de fonte de informação para inovação e aprimoramento dos cursos, o que se apresenta contrário à atual realidade, pois tal situação não se confirma na prática, sendo que as instituições realizam mudanças e inovações em função de exigências governamentais.

A internet, as entidades de apoio e suporte e as visitas aos concorrentes aparecem com os mesmos índices, 20% consideram essencial, 40% afirmam ser muito importante e 40% julgam como importante, o que mostra a necessidade de estar atento às novas tendências mundiais e também a necessidade de estar em contato direto com os concorrentes para evitar ser surpreendido por eles.

Outros aspectos verificados pela pesquisa quanto à capacidade e inovação tecnológica dizem respeito à opinião dos coordenadores frente a afirmações feitas em relação à utilização e ao acesso de suas instituições à modernas ferramentas e equipamentos que possibilitem a criação de vantagens competitivas e ofereça maiores oportunidades de acesso aos cursos oferecidos pela IES.

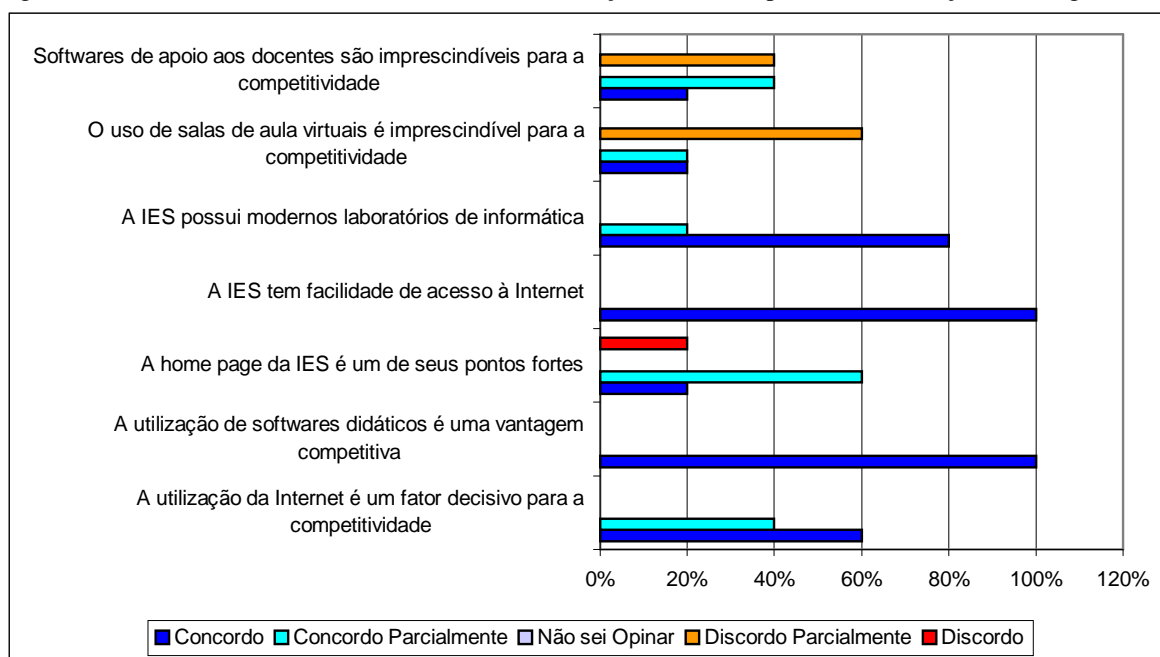
Perguntados se a utilização da internet poderia ser considerada como um fator decisivo para a competitividade da sua entidade, 60% concordaram plenamente e 40% concordaram parcialmente (conforme pode ser observado na figura 36, abaixo), o que demonstra a preocupação em oferecer a seus alunos a possibilidade de manter um contato direto com outras culturas e diferentes realidades que podem levar a uma reflexão mais profunda sobre a aplicabilidade dos conhecimentos obtidos durante o curso.

Somente 20% dos entrevistados são de opinião que a home page de sua IES é um de seus pontos fortes, o que cria uma certa desvantagem frente a outras instituições que demonstram maior preocupação neste aspecto, mas vale a pena ressaltar que até o momento não existe nenhum estudo que comprove benefícios oriundos desta situação específica.

Todos os entrevistados consideram que a utilização de softwares didáticos é uma vantagem competitiva e que suas IES possuem facilidade de acesso à internet, demonstrando, portanto, que há um grande interesse por parte das instituições em colocar à disposição de seus acadêmicos os recursos mais modernos no sentido de torná-los mais competitivos e mais preparados para a realidade do mercado.

O único ponto que causou grande discordância por parte dos participantes foi quanto ao uso de salas de aula virtuais ser imprescindível para a competitividade das instituições, demonstrando desta maneira que se faz necessário primeiro concentrar esforços na melhoria da estrutura dos cursos presenciais, para depois pensar na questão da educação à distância que estaria contemplada por esta tecnologia.

Figura 36: Gráfico sobre a concordância frente às afirmações sobre a capacidade e inovação tecnológica das IES.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

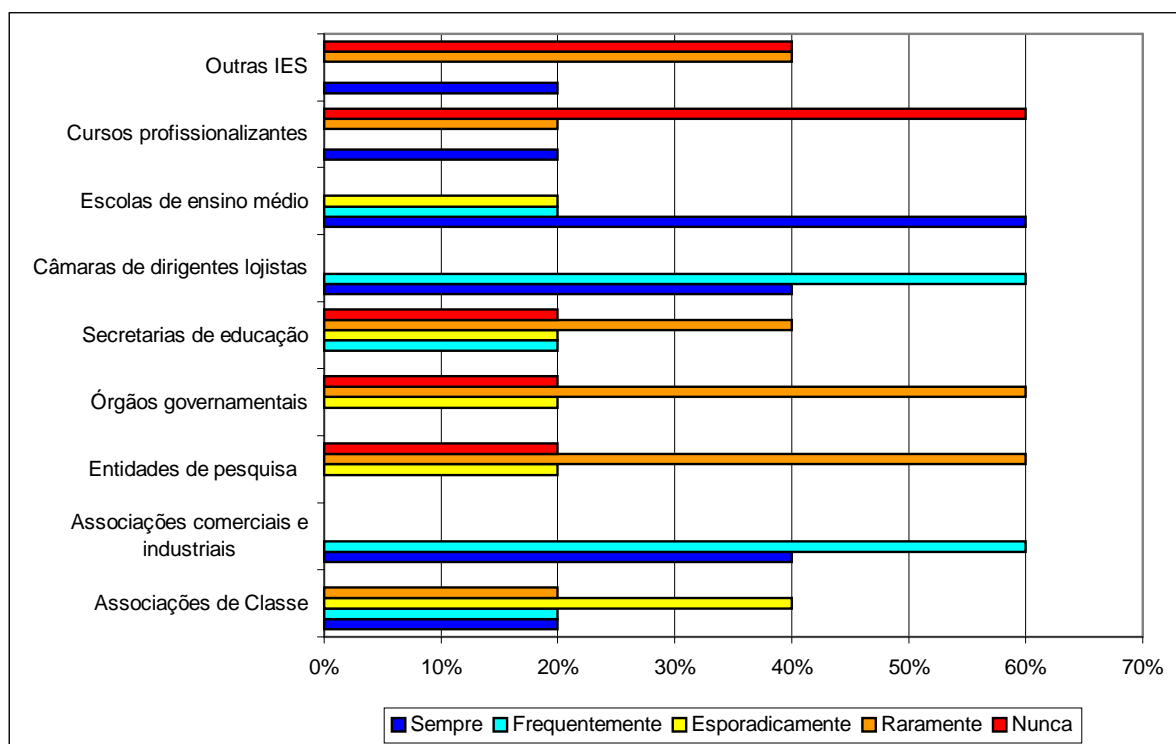
5.4.4 Relações entre Instituições

O diálogo e a articulação entre todos os atores do setor são considerados no modelo de competitividade sistêmica do Instituto Alemão de Desenvolvimento como itens fundamentais que permitem às empresas e instituições o acesso à competitividade. Nesta pesquisa buscou-se verificar de que forma e com que frequência ocorre o relacionamento com seus concorrentes, bem como com seus alunos e a sociedade, permitindo desta forma entender como se desenvolve a competição neste setor.

Num nível de análise mais genérico, verificou-se, junto aos envolvidos, nesta pesquisa, a frequência de colaboração existente entre sua instituição e as demais que compõem o entorno do setor. Foi possível constatar que essas relações não são muito intensas, uma vez que 60% dos entrevistados afirmam manter sempre relações com instituições de ensino médio, 40% deles afirmam manter sempre relações com as associações comerciais e industriais e com as câmaras de dirigentes lojistas. Já com as demais entidades os indicadores mostram um relacionamento distante e muito pouco cooperativo.

A figura 37, abaixo, mostra a frequência de colaboração existente entre as IES pesquisadas e os demais atores que fazem parte do setor, que é um fator determinante da competitividade sistêmica.

Figura 37: Gráfico da frequência de colaboração existente entre sua IES e os demais atores do setor.



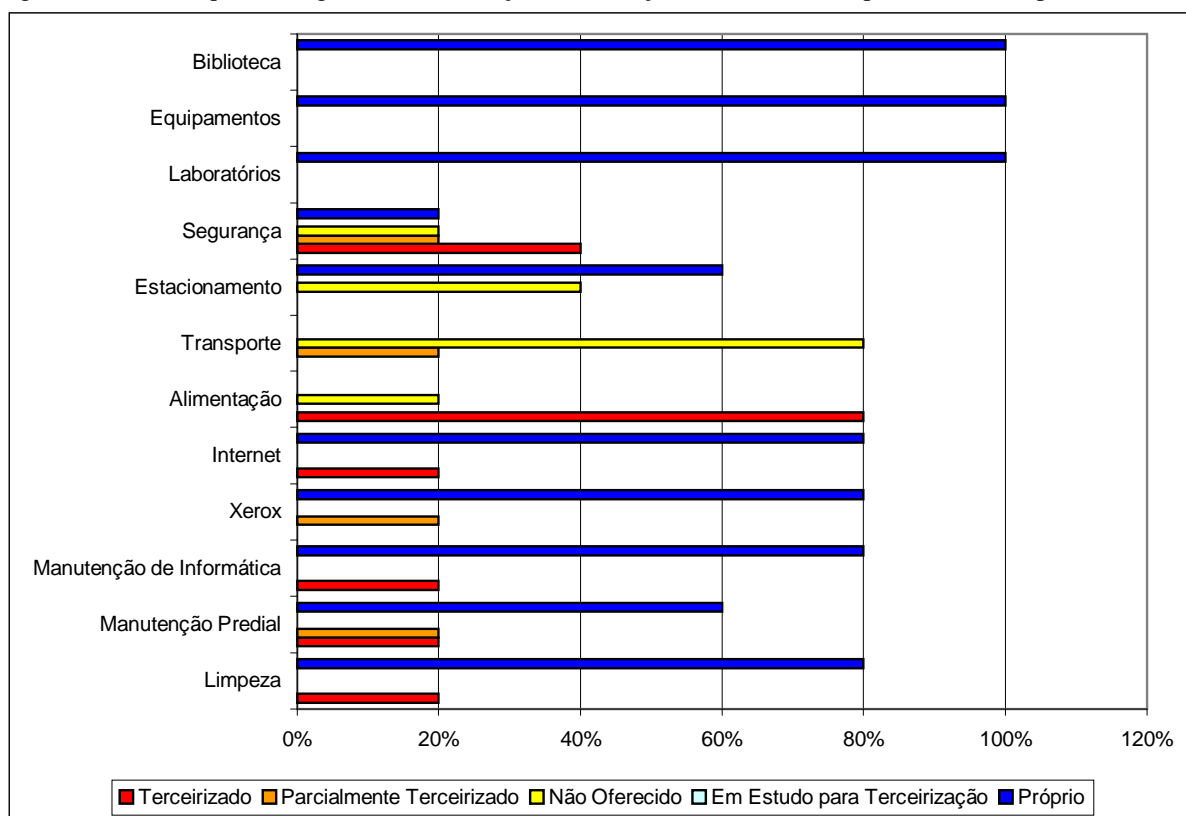
Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Para facilitar a análise dos relacionamentos entre as instituições no presente trabalho, optou-se por separar a pesquisa em três segmentos distintos. Primeiro avaliam-se as relações entre os cursos e as empresas que prestam serviços terceirizados, em segundo lugar avalia-se o relacionamento entre os diversos concorrentes e por último o relacionamento entre as instituições e seu público-alvo, que são os alunos e a sociedade.

5.4.4.1 Terceirização

A intenção em pesquisar os serviços que são terceirizados pelas IES é de verificar se os mesmos são utilizados de forma a gerar um diferencial em termos de competitividade, permitindo que a entidade centre o foco de suas preocupações no ensino, que pode ser considerado sua competência principal, ou se apenas o faz em função da insatisfação de seus alunos com os serviços próprios por ela oferecidos.

Figura 38: Gráfico quanto ao grau de terceirização dos serviços e atividades de apoio oferecidos pelas IES.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

A pesquisa mostrou que a maior parte dos serviços oferecidos se dá através de estruturas mantidas pela própria instituição. Isso deve causar um acúmulo de custos que

fatalmente serão repassados às mensalidades, fato este que em função da concorrência poderá inviabilizar os cursos de algumas delas.

Os itens que mais chamam a atenção por não estarem diretamente ligados ao negócio com o qual a instituição está relacionada são: Limpeza, Xerox e Manutenção de Informática, que foram apontados por 80% dos entrevistados como sendo oferecidos por equipe da própria universidade. Além destes, o item manutenção predial também foi apontado por 60% dos participantes como sendo possuído por equipe interna da instituição para este fim. Estes números sugerem que há um excesso de custos, o que justifica em alguns casos o elevado preço das mensalidades praticado na região.

Entretanto, há uma série de itens onde é plenamente justificável a existência de uma equipe própria para oferecer estes serviços, dentre os quais merecem destaque: a biblioteca, os equipamentos de apoio didático e os laboratórios de informática, pois são considerados como parte integrante de todo o processo de ensino-aprendizagem e sem os quais não é possível a implementação de um curso. Todos os cursos da região possuem estrutura própria para oferecer estes serviços, o que demonstra que estão em conformidade com as normas e regras governamentais.

O serviço com maior incidência de terceirização é o de alimentação, uma vez que nenhuma instituição da região possui estrutura própria para dar conta do mesmo, ficando a cargo de empresas externas que utilizam, muitas vezes, espaços dentro das próprias IES para prestá-lo.

A figura 38, na página anterior, mostra essa realidade e permite verificar ainda que o serviço de transporte praticamente não é oferecido de maneira direta pelas instituições, sendo que 80% dos coordenadores afirmam que sua entidade não oferece o mesmo, enquanto 20% o fazem de forma parcialmente terceirizada.

Além de verificar quais os serviços de apoio que são oferecidos pelas instituições com estrutura própria ou terceirizada, buscou-se identificar o grau de satisfação dos alunos quanto a estes serviços, sob a ótica dos coordenadores de curso, visando desta maneira perceber se a terceirização faz-se necessária em alguns serviços ou se as estruturas próprias das instituições estão satisfazendo suas necessidades.

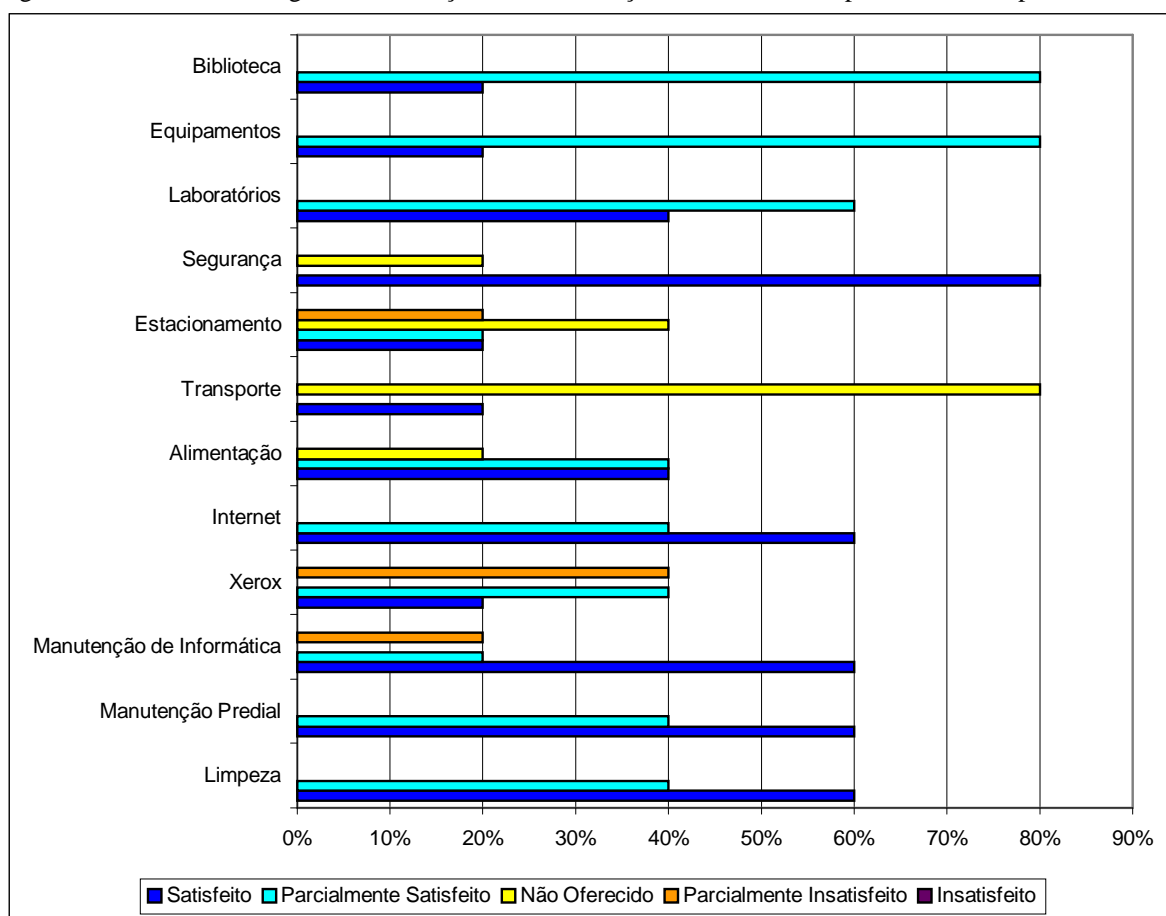
O serviço que mais tem deixado a desejar, na opinião dos coordenadores ouvidos, é o de Xerox. Quarenta por cento deles se dizem parcialmente insatisfeitos, o que deixa claro que uma estrutura própria não é eficiente o bastante para suprir as necessidades dos alunos em termos de oferta de cópias xerográficas.

Outro serviço citado como causador de insatisfação parcial por 20% dos entrevistados é o de manutenção de informática, uma vez que não é possível a cada instituição manter um estoque de peças de reposição que permita resolver todo e qualquer problema que venha a ocorrer com os equipamentos.

A figura 39, abaixo, demonstra que praticamente todos os itens apresentam um grande número de entrevistados que não estão plenamente satisfeitos com os serviços de apoio e suporte oferecidos pela sua instituição. Isso demonstra claramente que há uma urgente necessidade de se intensificar o diálogo e a cooperação entre as instituições e as empresas que prestam serviços terceirizados, buscando aumentar os índices de satisfação plena de seus usuários.

Outra informação que pode ser obtida junto aos entrevistados é que a constituição de uma empresa especializada em um ou mais dos serviços de apoio e suporte oferecidos aos acadêmicos poderá transformar-se em vantagem competitiva para todas as instituições que dela fizerem uso, uma vez que há uma grande lacuna a ser preenchida em termos de satisfação da necessidade dos usuários.

Figura 39: Gráfico sobre o grau de satisfação com os serviços e atividades de apoio oferecidos pelas IES.



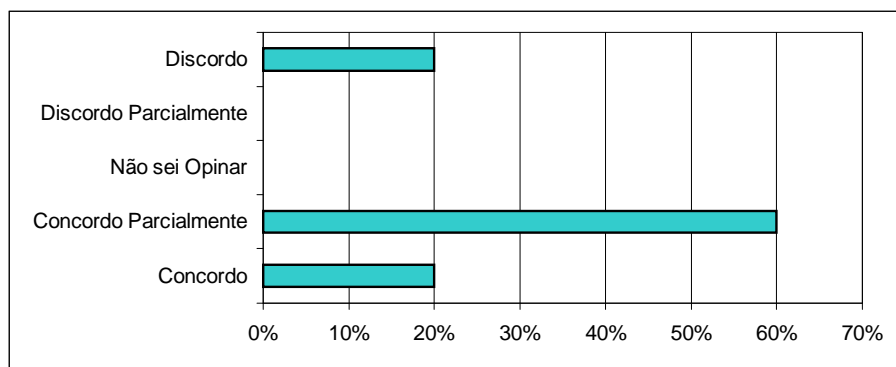
Fonte: Pesquisa de campo do autor.

5.4.4.2 Relações com IES Concorrentes

Neste aspecto, procurou-se identificar se o acompanhamento sistemático das atividades dos concorrentes seria um fator decisivo para o sucesso das IES, uma vez que há um consenso na literatura de que desta forma é possível estar sempre absorvendo e integrando as novas técnicas utilizadas pela concorrência e que possam ser utilizadas como vantagem competitiva dentro das instituições.

Os entrevistados em sua maior parte (60% deles) concordaram parcialmente com esta afirmação, 20% concordaram totalmente e 20% discordaram totalmente, por considerarem que não têm que se preocupar com as ações da concorrência, uma vez que dependem de suas próprias forças para conquistarem um espaço de destaque neste setor. Estes dados foram extraídos da figura 40, a seguir, o que demonstra que os entrevistados têm uma opinião bem parecida.

Figura 40: Gráfico sobre a concordância quanto a se o acompanhamento sistemático das atividades dos concorrentes é um fator decisivo para o sucesso da IES.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

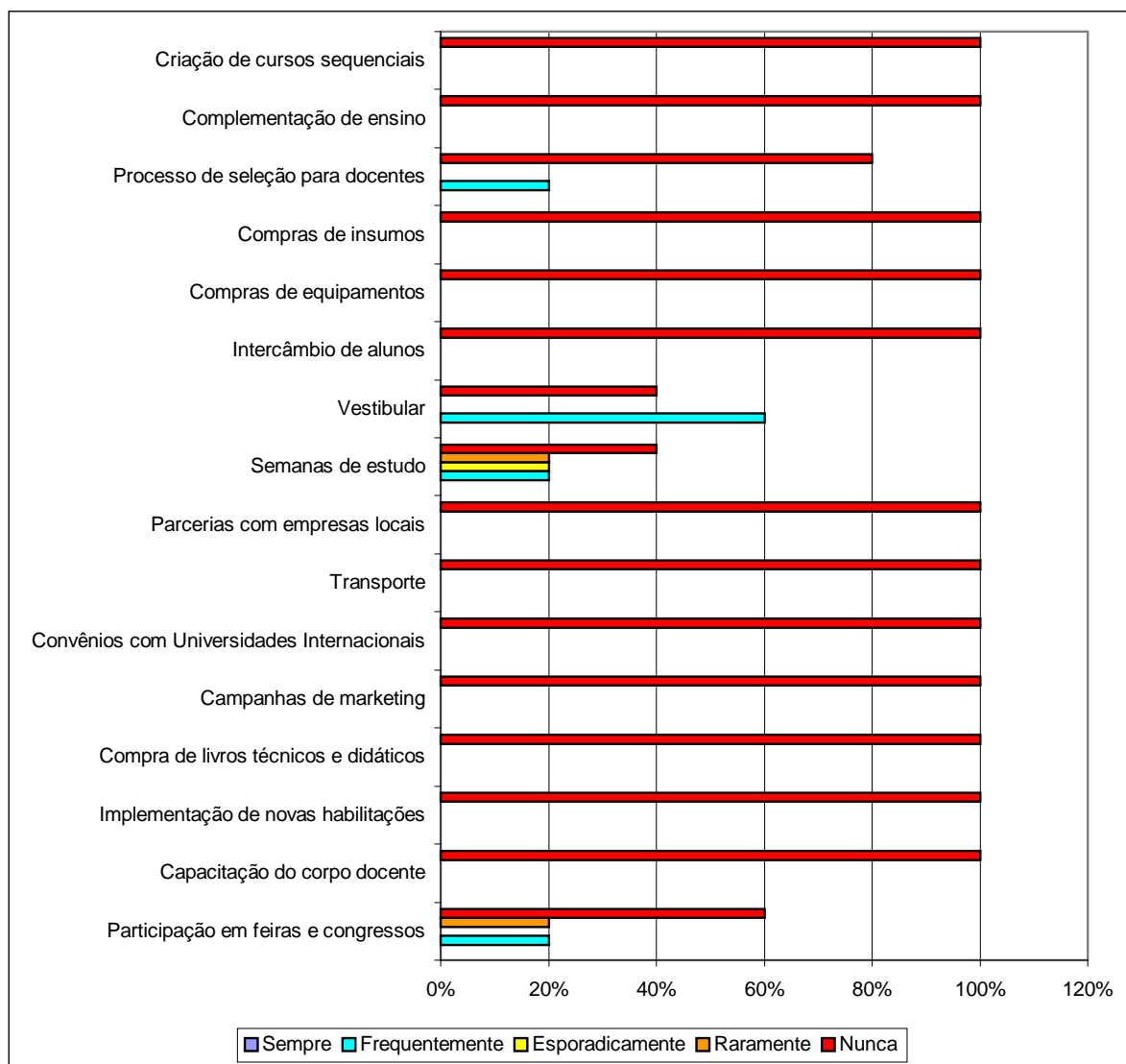
Todos os entrevistados concordam plenamente que o diálogo e a cooperação entre as IES facilitam o desenvolvimento do setor, o que cria uma perspectiva positiva quanto ao futuro do mesmo, uma vez que somente haverá um setor forte e efetivamente competitivo quando existir amplo e extensivo diálogo entre todas as instituições que atuam neste segmento e também que a cooperação seja prerrogativa primeira na elaboração de estratégias para todos.

Em relação à afirmação de que a formação de um *cluster* no setor aumentaria a possibilidade de desenvolvimento do mesmo, 80% dos participantes concordaram plenamente, enquanto 20% deles concordaram parcialmente, o que leva à constatação de que todos concordam com esta afirmação, mas que infelizmente até o momento pouco ou quase

nada foi feito neste sentido, tanto por parte das instituições quanto das entidades que compõem o entorno do mesmo.

Foi solicitado aos entrevistados que citassem de que forma sua IES tem buscado o diálogo e a cooperação com outras do setor e as respostas foram muito diversas umas das outras, sendo que algumas instituições afirmaram que não têm buscado o diálogo e a cooperação, enquanto outras citam ações específicas neste sentido, dentre as quais podemos destacar: visitas aos concorrentes; divulgação das ações e eventos, nos quais pode ocorrer a participação de outras instituições; compartilhar professores e realizar viagens de estudo conjuntas.

Figura 41: Gráfico da frequência de atividades realizadas em conjunto com IES concorrentes.



Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Quando questionados se outras instituições têm buscado a participação de sua IES em ações conjuntas e de que forma isto acontece, somente 40% dos entrevistados

responderam a esta questão dizendo haver recebido consultas de outras instituições para participar de eventos conjuntos ou para intercâmbio de professores e experiências. Todas as demais instituições afirmaram nunca terem sido consultadas neste sentido e que nunca tiveram qualquer contato com IES concorrentes.

A figura 41, na página anterior, apresenta a realidade já descrita pelas afirmações dos coordenadores dos cursos de Administração quando questionados sobre terem sido consultados em relação à realização de ações conjuntas. Somente 40% das instituições mantêm contato direto, enquanto o restante permanece isolado e sem envolvimento em quaisquer ações conjuntas.

Outras ações que são desenvolvidas de maneira integrada são as semanas de estudo, que 20% dos entrevistados consideram o envolvimento como esporádico, 20% destes como freqüente e 20% deles como raro, e a participação em feiras e congressos, que 20% consideram que ocorre freqüentemente e 20% consideram que raramente ocorre uma consulta no sentido da realização de um evento integrado.

Com exceção do vestibular, que para as instituições comunitárias é desenvolvido pela ACAFE (o que força a participação integrada), as outras atividades não são realizadas em conjunto. Desta forma uma série de vantagens competitivas deixa de ser obtida, uma vez que isoladamente as instituições não possuem força suficiente para lograr grande êxito em iniciativas que muitas vezes poderiam trazer um grande destaque ao setor como um todo.

5.4.4.3 Relações com Alunos

Na análise das relações entre as IES e seus alunos optou-se por conhecer quais são as principais formas de ingresso dos mesmos. Verificou-se que as formas de ingresso existentes são:

- Vestibular – ingresso através de prova de seleção e que possui um número pré-estabelecido de vagas. É a principal forma de ingresso na maioria das instituições pesquisadas;
- Transferências externas – ingresso através da transferência da matrícula de uma instituição de ensino para outra sem a necessidade de realização de novo vestibular, desde que esteja dentro do prazo máximo de integralização do curso. É a segunda maior porta de acesso aos cursos, segundo as IES participantes da pesquisa;

- Trocas internas de curso - nas instituições que possuem mais de um curso esta forma de ingresso acontece com grande frequência, pois cria a possibilidade de realizar o vestibular em um curso onde a oferta de vagas é maior que a demanda e depois solicitar a transferência para o curso desejado. É uma forma de ingresso muito comum, mas que é limitada pelo número de vagas disponíveis para efetivação da transferência;
- Reingresso – como o próprio nome já diz, o aluno está tentando reingressar, ou seja, voltar a uma situação normal junto à instituição. Esta modalidade de acesso é destinada àqueles alunos que não realizaram a matrícula no período determinado e ficaram em situação de abandono do curso. Nem todas as instituições possuem esta forma de acesso;
- Ingresso com curso superior – destina-se a alunos já formados em outras instituições e que desejam uma nova graduação;
- Sistema de Avaliação do Ensino Médio - SAEM – modalidade de acesso oferecida pelas instituições de ensino que fazem parte do sistema ACADE, que consiste na aplicação de três provas a serem realizadas durante o período de integralização do ensino médio e que possibilita aos melhores alunos ingressar nas instituições que disponibilizarem vagas para esta forma de acesso. As instituições que utilizam esta modalidade normalmente destinam 10% das vagas existentes.

Após o ingresso, que é o contato inicial, os alunos passam a manter um relacionamento constante com a instituição, e a presente pesquisa buscou identificar de que forma o mesmo ocorre e quais os canais de acesso disponibilizados pelas IES para facilitar a comunicação com seus alunos.

Observou-se que a maior parte dos entrevistados afirma que há a possibilidade de um acesso direto quando os alunos desejam efetuar uma reclamação, consideram que o professor em sala de aula seria um primeiro contato e um canal de comunicação contínuo entre os alunos em sala de aula e as coordenações de curso. Mas muitas vezes os alunos não ficam à vontade para falar com o professor e preferem falar diretamente com o coordenador e todos os participantes foram unânimes em afirmar que há a possibilidade de acesso direto à coordenação e que grande parte dos problemas são solucionados desta forma.

Algumas IES criaram um serviço de *Ombudsman*, que seria a tradicional ouvidoria, onde o aluno pode comparecer e relatar seu problema que será posteriormente

encaminhado ao setor competente para que seja analisado e uma resposta à solicitação seja elaborada. Outras instituições implementaram a “Caixa de Sugestões” como forma de manter uma forma de contato com os alunos que preferem não se identificar na hora de realizar uma crítica ou mesmo oferecer uma sugestão para a melhoria das condições de ensino.

Outro aspecto estudado nesta pesquisa foi quanto aos incentivos financeiros oferecidos a alunos carentes. Foi possível constatar que além dos incentivos oferecidos pelos órgãos governamentais (bolsas de estudo e financiamentos) as próprias instituições estão implementando linhas de crédito específicas para atender a demanda destes alunos, em um dos casos criando até o chamado “Banco do Estudante”.

Outra forma encontrada pelas IES para financiar os estudos de alunos carentes é através de bolsa-trabalho, onde o aluno presta serviço à instituição e em troca obtém o direito de continuar estudando sem ter que arcar com os custos da mensalidade. Estas bolsas normalmente exigem que o aluno dedique de quatro a seis horas por dia para a realização de tarefas burocráticas ou de pesquisa dentro das instituições, mas também existem instituições que oferecem bolsas a alunos que se destaquem no esporte e que passem a competir em nome da mesma.

Dentre os fatores considerados como importantes para a escolha de sua IES na hora de optar por um curso de graduação em Administração, não houve por parte dos entrevistados nenhum que apontasse algum fator diferente dos tradicionais, que são: localização (80%); campanha de marketing (60%); preço das mensalidades (40%); indicação de alunos (40%); tempo de duração do curso (20%); marca (20%); qualidade (20%); missão da universidade (20%).

Fatores como metodologia de ensino inovadora, flexibilidade curricular, atividades de pesquisa e extensão, envolvimento com a comunidade, credibilidade dos serviços da Consultoria Júnior, incentivo à produção científica, ambiente de ensino dinâmico e voltado ao modelo andragógico e grade curricular voltada às necessidades regionais não foram citados por nenhum dos participantes. Isso demonstra que ainda há um grande caminho a ser trilhado por todas as instituições rumo a atender os interesses da comunidade local.

Para finalizar este nível de análise buscou-se conhecer quais os principais diferenciais oferecidos aos alunos pelas IES da região. Poucos itens foram citados pelos coordenadores, mas merece destaque a ênfase dada por grande parte deles quanto à questão do atendimento personalizado, onde o coordenador busca atender de maneira direta cada um dos alunos que o procura, demonstrando sua importância para a instituição. Outros citam a

qualidade no ensino como principal diferencial, mas a cada dia verifica-se que este é um item básico, pois os que não tiverem qualidade não sobreviverão.

Alguns consideram que a realização de reuniões com líderes de turma e com as próprias turmas é um diferencial de sua instituição, outros apontam a qualificação do corpo docente e um número reduzido aponta como principal diferencial de sua instituição o preço reduzido das mensalidades.

Uma das instituições pesquisadas considera que o principal diferencial oferecido por ela é o modelo diferenciado de ensino de Administração, acreditando possuir uma missão voltada diretamente para os interesses da comunidade, uma vez que busca o desenvolvimento regional e a melhoria na qualidade do ambiente de vida.

Resumindo as análises neste nível, pode ser considerado que as instituições têm buscado aumentar sua eficiência, a qualidade de ensino de seus cursos, sua flexibilidade quanto à adaptação às novas tendências e exigências do mercado e também adotar uma atitude pró-ativa quanto ao mercado, indo ao encontro do interesse de seus clientes e não simplesmente aguardando que o mercado demonstre quais são seus interesses e necessidades.

Isto pode ser percebido através dos planos de investimentos e estratégias institucionais desenvolvidas, uma vez que as instituições têm procurado dar maior ênfase nas demandas oriundas do mercado quando da elaboração das estratégias, visando melhorar a imagem da instituição junto ao seu público-alvo e também junto à comunidade de maneira geral. O único destaque negativo, porque prejudica o desenvolvimento do setor, é a falta de preocupação demonstrada com as questões relativas à globalização e à competitividade em termos mundiais.

O uso das *best practices* administrativas por parte dos gestores dos cursos de Administração demonstra que há uma preocupação significativa em desenvolver novos conceitos organizacionais e uma busca constante pelo desenvolvimento de seus cursos, com o objetivo de torná-los mais integrados à realidade regional. Além disso o uso de novas tecnologias e ferramentas didáticas possibilita aos acadêmicos ter acesso mais rápido e direto aos novos conhecimentos desenvolvidos na área.

Quando à formação de redes de cooperação (entre as instituições concorrentes e destas com as demais do setor) que permitam o diálogo e a articulação de ações entre todos os participantes do setor, pode ser verificado que não há por parte das instituições pesquisadas um esforço sistemático neste sentido e que este desinteresse tem se transformado no principal obstáculo ao desenvolvimento da competitividade no setor.

Foi possível verificar ainda que as instituições têm procurado terceirizar as atividades que não estão intimamente ligadas ao cerne de seu negócio, o que possibilita concentrar esforços no foco central de sua existência que são as questões relativas ao ensino, pesquisa e extensão.

Finalizando a análise deste nível observa-se que as relações com os alunos, que devem ser considerados como clientes das instituições, mantêm-se distantes e impessoais, o que tem gerado uma série de descontentamentos por parte destes, que sentem-se menosprezados e esquecidos pelos gestores dos cursos de Administração.

Ao encerrar a análise deste nível, encerra-se também este capítulo do presente trabalho, onde se buscou, dentro do modelo proposto pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento, verificar como se comportam as determinantes da competitividade sistêmica entre os cursos de graduação em Administração na região da AMREC e da AMESC. O capítulo seguinte apresentará as conclusões obtidas com a elaboração desta pesquisa, e também oferecerá um conjunto de sugestões para a realização de trabalhos futuros, dentro deste mesmo tema.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho apresentou como objetivo geral analisar a competitividade sistêmica dos cursos de graduação em Administração dos municípios da Associação de Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC) e da Associação de Municípios da Região Carbonífera (AMREC) e para atingir este objetivo utilizou-se o modelo de análise da competitividade sistêmica, desenvolvido por Esser et al (1996, p.41) para o Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD).

A pesquisa desenvolvida procurou contemplar o proposto pelo modelo do IAD que é a análise dos quatro níveis: Meta, Macro, Meso e Micro. Esta análise envolve uma série de questões de irão determinar a capacidade competitiva de determinado setor em uma região específica. Como este modelo fora desenvolvido para a análise da competitividade empresarial, foi necessário adaptá-lo, de acordo com o exposto no Capítulo III desta obra, ao contexto das Instituições de Ensino Superior (IES).

A delimitação da área de estudo deveu-se ao fato de que nos últimos cinco anos houve um grande aumento na oferta de cursos de graduação na região, onde, além do surgimento de novas habilitações dentro das instituições já existentes, novos concorrentes têm surgido e todas as tendências indicam a possibilidade da instalação de organizações internacionais, que atuam com o ensino de graduação em Administração em todo o mundo.

Buscou-se realizar uma análise qualitativa dos resultados da pesquisa que permitisse entender a complexidade das relações existentes e quais as razões que possibilitam a algumas instituições alcançarem um grau maior de competitividade enquanto outras encontram dificuldades em manter sua atratividade.

Verificou-se que a região possui um entorno composto por entidades fortes e atuantes e que estão abertas ao diálogo e à cooperação com as IES, no sentido de criarem as condições necessárias ao aumento de competitividade do setor como um todo, possibilitando assim um desenvolvimento regional efetivo e constante, amparado por instituições engajadas em promover a inclusão social e o crescimento da pesquisa e do conhecimento.

Na análise da situação nacional referente aos cursos de graduação em Administração, pode-se observar que num país de 174.632.960 habitantes, segundo projeções

do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apenas 1,74% destes lograram sucesso no acesso ao ensino superior, representando um montante de 3.030.754 alunos matriculados em 30/06/2001 em cursos superiores presenciais, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística e Pesquisa (INEP).

Os alunos dos cursos de Administração formam o segundo maior contingente de alunos do país, só perdendo para os de Direito, uma vez que existiam, em 30/06/2001, 404.122 alunos de Administração, o que representa 13,33% do total de alunos dos cursos superiores, enquanto de Direito havia 414.519 alunos, representando 13,68% do mesmo total.

No estado de Santa Catarina verifica-se que apesar de representar apenas 3,17% da população total do país, somando 5.527.707 habitantes, conforme dados projetados pelo IBGE, havia em 30/06/2001 matriculados somente nos cursos de Administração 21.345 alunos, que constituem 5,28% do total de alunos de Administração matriculados no país. Estes números confirmam a pujança do povo catarinense e o empenho em promover o desenvolvimento do Estado e melhorar as condições de vida de sua população.

Verificando a situação dos municípios da AMREC e da AMESC, percebe-se que os números da região são muito expressivos, pois estavam matriculados, em 30/06/2001, 2.127 alunos nos cursos de Administração, o que representava 9,96% do total de alunos matriculados, neste tipo de curso, no Estado todo. Estas informações comprovam a força e a importância da região no contexto estadual e os números do estado demonstram a importância e o destaque de Santa Catarina no cenário nacional.

6.1 Verificação dos objetivos do trabalho

6.1.1 Inter-relações existentes entre os atores

Buscou-se identificar junto aos atores envolvidos no processo as inter-relações existentes entre eles e o que se constatou foi que praticamente não há nenhum tipo de relacionamento formal entre as diversas instituições que fazem parte integrante do setor, o que é justificável segundo argumentação de Meyer-Stamer (2001, p.13) que afirma:

Os responsáveis pelas decisões nas empresas têm a nítida percepção da rivalidade e dos conflitos, bem como do eventual comportamento predatório e da traição, que marcaram várias décadas de convivência entre esses concorrentes – não raro, literalmente vizinhos. Superar esses obstáculos é tarefa delicada e extremamente complicada.

É freqüente o fracasso de experiências que tentam estimular a cooperação entre empresas do mesmo setor numa determinada cidade ou região, dado o problema da falta de confiança.

Pode-se constatar que este fato realmente é o principal impeditivo na ampliação das relações entre as IES da região, uma vez que há todo um passado de disputa ferrenha por consolidação do espaço de atuação de cada instituição, que hoje cria uma grande dificuldade no momento de discutir estratégias conjuntas de atuação, pois há sempre a desconfiança quanto aos reais interesses de seu concorrente.

Para solucionar este impasse faz-se necessário que um dos coordenadores dos cursos da região assuma a frente e inicie um processo contínuo de fortalecimento das relações entre as instituições e que crie um fórum de discussão, onde todos os demais coordenadores poderão contribuir com sugestões e possam visualizar de maneira clara quais são os rumos que estão sendo seguidos pelos membros envolvidos na competição regional.

Outro fator que pode favorecer o diálogo e a cooperação é o interesse existente por parte das associações comerciais e industriais, câmaras de dirigentes lojistas e associações de classe que isso efetivamente aconteça e que através da união de esforços seja possível oferecer à comunidade uma crescente gama de serviços que gere um movimento crescente de desenvolvimento regional que venha a fortalecer não só o setor de ensino de graduação em Administração, mas todos os demais setores diretamente afetados por ele.

Contribui também para incrementar as ações conjuntas a possibilidade de implementação ainda no ano de 2003 de um centro de empresas de base tecnológica, no município de Criciúma, que irá criar uma gama de novas necessidades de conhecimento que deverão ser exploradas pelos cursos da região, oferecendo a oportunidade de preparar de maneira adequada a mão-de-obra necessária para gerenciar com segurança os novos empreendimentos.

A ampliação do debate em torno da questão da competitividade sistêmica dentro do meio acadêmico também é um fator que permitirá no médio e longo prazo formar a cultura necessária ao incremento do diálogo e da articulação entre as instituições, por ser este o caminho para torná-las competitivas e capazes de enfrentar a concorrência globalizada frente à qual estão expostos os cursos da região.

Este trabalho surge como uma primeira ação concreta neste sentido, uma vez que serviu em muitos casos como um primeiro contato direto entre os coordenadores de diferentes cursos de Administração e demonstra o interesse e a possibilidade real de desenvolvimento de ações conjuntas e coordenadas visando ao desenvolvimento de todas as instituições e não somente em prol de uma delas.

Em sua entrevista, o coordenador do curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Sr. Sandro Giassi Serafim, responsável pela extensão instalada no município de Içara, afirma que nos quatro anos em que se encontra exercendo a função nunca fora procurado por nenhum coordenador ou representante das IES concorrentes, mas que está aberto ao diálogo e acredita que este é o caminho para o fortalecimento da categoria e de todo o setor.

6.1.2 Impacto causado pelos indicadores macroeconômicos

Ao verificar o impacto causado pelos indicadores macroeconômicos no desenvolvimento do setor fica claro que estes fatores, segundo a maioria dos entrevistados e também a maioria dos estudiosos do setor, não influenciam de maneira direta os rumos do mesmo, mas de forma indireta causam grande impacto, diminuindo o poder aquisitivo da população e dificultando o acesso ao nível superior, e desta forma podem prejudicar a realização das estratégias definidas pelas instituições deste segmento.

Meyer-Stamer (2001, p.21) afirma que a existência de “condições macroeconômicas turbulentas” prejudica, tanto em termos gerais como em questões eminentemente locais, uma vez que a cooperação é influenciada por um conjunto de regras que precisam ser claras e estáveis, o que não ocorre em um ambiente em constante mutação.

Verifica-se que os níveis de inflação fazem que haja perda do poder aquisitivo da comunidade e isto leva a uma série de cortes nas despesas familiares. Quase sempre o primeiro item a sofrer restrições é o investimento feito em educação, o que compromete o desempenho das IES, uma vez que afasta dos bancos escolares uma boa parte da população e, portanto, cria um vácuo na demanda que pode muitas vezes criar sérias dificuldades de continuidade para as mesmas. Neste sentido o empenho do atual governo em manter estáveis os índices inflacionários colabora para a manutenção do poder aquisitivo da população e contribui para o crescimento das instituições.

A falta de linhas de crédito específicas para a melhoria e ampliação das IES é outro ponto que prejudica o desenvolvimento do setor, e neste aspecto não há por parte do Governo do Estado ou do Governo Federal qualquer movimento que aponte neste sentido, já que a prioridade é o ensino fundamental e médio e que possui necessidades tão ou mais abrangentes que o ensino superior. O caminho traçado pelo governo é de criar inicialmente

uma base forte no ensino médio para depois pensar em termos de nível superior, o que é até bem coerente, uma vez que tradicionalmente o país não se destaca em termos de educação.

Este é um problema cuja solução não é imediata, e depende de iniciativas conjuntas entre os governos federal, estadual e municipal, buscando definir os parâmetros sobre os quais serão traçadas as metas e objetivos quanto aos recursos a serem investidos no desenvolvimento deste setor.

A responsável pela Agência Catarinense de Fomento S/A (BADESC) afirma em seu depoimento que o Governo do Estado tem financiado constantemente as instituições de ensino na região e que a maioria delas tem em seus projetos de ampliação contado com o apoio de sua entidade, que oferece linhas de crédito diferenciadas com taxas de juros mais atrativas que outras instituições financeiras.

A variação do câmbio também não é um fator que afete diretamente os rumos do setor, mas de maneira indireta cria um grande número de obstáculos, pois há uma série de instituições que possuem convênios com entidades estrangeiras e no caso de uma variação brusca da taxa de câmbio pode comprometer a manutenção dos acordos existentes, uma vez que tornaria interessante somente para as estrangeiras essa situação.

Outro problema que pode ser causado pela variação do câmbio é quanto à necessidade de importação de equipamentos, porém os cursos de Administração praticamente não necessitam de nenhum equipamento específico que não possa ser fabricado em território nacional e desta forma não seria prejudicado neste sentido. Quanto à compra de softwares didáticos, que são de fundamental importância para a formação dos futuros gestores, atualmente há uma forte preocupação porque uma grande parte das inovações vêm de empresas multinacionais e isto criaria uma grande barreira caso haja uma forte variação do câmbio, elevando desta forma o custo dos mesmos.

6.1.3 Infra-estrutura do setor

Na avaliação da infra-estrutura do setor, buscou-se verificar os pontos que poderão prejudicar o seu desenvolvimento e o que se pode concluir a esse respeito é que os itens mais preocupantes são a falta de uma infra-estrutura que dê suporte a eventos na região, o que na opinião de 93,34% dos entrevistados gera uma grande desvantagem em relação a outras regiões, pois não permite que sejam realizados eventos que divulguem o seu potencial e nem a realização de seminários voltados à ampliação dos conhecimentos existentes.

No fórum de desenvolvimento do município de Criciúma há um grupo de trabalho encarregado de elaborar um projeto para a construção do referido Centro de Eventos, envolvendo recursos da iniciativa privada, do poder público municipal e também contando com verbas oriundas do Governo do Estado. A previsão da conclusão dos trabalhos é até o final do ano de 2003, o que indica que provavelmente as obras se iniciariam em 2004.

A criação deste espaço possibilitaria um grande incremento no diálogo e articulação entre as diversas entidades, que seriam obrigadas a elaborar um calendário conjunto para a utilização otimizada desta estrutura coletiva que teria como princípio básico o uso multifuncional de suas instalações e procuraria não privilegiar nenhum dos interessados em fazer uso do complexo.

A infra-estrutura de saneamento é outro fator apontado por 93,34% dos participantes da pesquisa como sendo muito precária em toda a região e isto exige por parte do Governo do Estado em conjunto com o Governo Municipal a definição de políticas ambientais e de desenvolvimento. Essas medidas deverão apontar para a necessidade de mudança do atual modelo vigente que tem priorizado a quantidade em detrimento da qualidade, uma vez que não há uma preocupação com a gestão ambiental, visando suportar a ampliação da rede de coleta de esgotos.

Essa falta de preocupação pode não trazer efeitos imediatos, mas no médio e longo prazo isto irá trazer grandes dificuldades para o desenvolvimento não só do setor analisado neste trabalho de maneira específica, mas de todos os demais setores, em virtude de não haver recursos hídricos suficientes para suportar um aumento na demanda.

Segundo Altenburg et al (1998, p.12), a criação de mesopolíticas que possibilitem o desenvolvimento de uma adequada infra-estrutura que permita a criação de vantagens locais é fundamental para a competitividade de um setor, pois eles afirmam:

Um dos propósitos cruciais das mesopolíticas é o de criar vantagens específicas de localização. Essas são, por definição, altamente localizadas. A descentralização das mesopolíticas é, portanto, desejável; faz pouco sentido para o governo central iniciar a definição de dezenas, se não centenas de políticas para diferentes regiões. Uma política local deverá ser formulada pelos atores locais, ajustando-a as forças e as fraquezas de determinada região. Isto facilitará a mobilização local do conhecimento necessário para diagnosticar forças e fraquezas das empresas e de seu ambiente e formular medidas que acentuem suas forças e supere as ameaças.²⁴

O Governo Municipal tem papel fundamental na elaboração das mesopolíticas que servirão como balizadoras para as ações e investimentos a serem feitos em infra-estrutura, tanto pelo próprio poder público municipal quanto junto ao Governo do Estado e até junto ao

²⁴ Texto original em inglês, tradução por conta do autor.

Governo Federal, criando as condições mínimas necessárias ao desenvolvimento de um conjunto de fatores de localização que leve à competitividade de toda a região.

Silva (2001, p.38) aponta para o fato de que a infra-estrutura em si não constitui uma vantagem competitiva ao afirmar que: “A infra-estrutura pode não ser exatamente um fator de vantagem competitiva, pois deveria ser homogênea entre os competidores, mas torna-se uma forte desvantagem para aqueles que não a possuem”.

6.1.4 Políticas para o desenvolvimento do setor

Em termos de definição de políticas, Altenburg et al (1998, p.11) afirmam que as mesopolíticas que estão ligadas à criação de competitividade sistêmica são formadas por três eixos principais: as políticas regulatórias, que irão possibilitar a delimitação clara das linhas de atuação das organizações; os instrumentos financeiros, que incentivarão o desenvolvimento de pesquisas para o crescimento das organizações, e as atividades governamentais voltadas para a criação de mesoinstituições, que auxiliarão as organizações do nível micro a manter o diálogo e a articulação em suas ações.

Ao avaliar a existência de políticas claras de desenvolvimento do setor, pode ser percebido que há uma série de lacunas a serem preenchidas e que dificultam sobremaneira a elaboração de um plano de ação concreto que viabilize um grande aporte por parte das instituições em termos de investimentos no setor.

Constatou-se que, apesar de constar como parte integrante da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) para a educação e ter sido prevista a conclusão de sua elaboração para o ano de 1998, somente no ano de 2001 é que foi promulgada a Lei 10.172 que define o Plano Nacional de Educação, mas cuja divulgação foi muito pouco efetiva, dificultando que se defina de maneira incontestável o que se espera deste setor no país e quais os rumos a serem seguidos pelas instituições em termos de educação e principalmente dentro de cada uma das áreas do conhecimento.

Verifica-se que somente quanto aos níveis fundamental e médio é que foram traçadas algumas políticas, ainda assim não deixando claro aonde se pretende chegar e qual a continuidade deste processo ao longo do tempo, uma vez que não estão previstas ações que integrem os jovens estudantes ao mercado de trabalho, nem tão pouco que possibilite às empresas manter funcionários mais qualificados em funções que não necessitam de tais conhecimentos.

O que se observa é uma grande indefinição por parte do governo federal que aponta para um futuro cheio de incertezas e que faz com que as instituições dêem uma série de “tiros no escuro”, pois a qualquer momento pode ser promulgada uma nova lei pelo governo que redirecione os caminhos das instituições e gere uma forte ameaça à continuidade dos cursos existentes ou em fase de implementação.

Quanto aos cursos de Administração, esse problema é um pouco maior, pois além da inexistência de políticas específicas as novas diretrizes curriculares ainda não foram regulamentadas, havendo apenas um parecer oficial do governo federal que é favorável a uma proposta de estrutura que não é consenso entre as categorias de classe envolvidas.

No âmbito estadual a situação também passa por um momento de indefinição, pois com a mudança de governo recente (ocorrida no início de 2003) não há por parte dos atuais representantes públicos nenhuma indicação de que irá ocorrer uma mudança nos rumos do setor de ensino de graduação em Administração. Se por um lado isto dá às instituições uma garantia de continuidade, por outro lado dificulta a elaboração de planos para o futuro, porque no momento em que o governo definir suas políticas poderá afetar de maneira negativa o planejamento elaborado.

Além da questão específica da falta de políticas educacionais, há também a necessidade de se integrarem as outras políticas que determinam a competitividade de um setor, porque sem uma política de infra-estrutura, de importação e exportação, de tecnologia, de desenvolvimento regional e que contemple também a gestão ambiental será praticamente impossível para as instituições manterem-se competitivas.

Na região estudada a falta de uma política ambiental eficiente tem causado uma seqüência de contratempos que impedem o desenvolvimento pleno da região como já foi discutido na análise envolvendo os itens que compõem a infra-estrutura que dá sustentação ao crescimento. A ausência de uma política ambiental clara tem reflexos diretos nos cursos de graduação em Administração, na medida em que cria aos futuros administradores uma barreira a ser transposta quando da elaboração do planejamento em suas empresas, pois não têm certeza de qual o caminho a ser seguido.

6.1.5 Interação entre as instituições do setor

Buscando definir de que forma ocorre a interação entre as instituições do setor, visando a um crescimento conjunto, verificou-se que em virtude de não haverem ações

integradas a interação ocorre apenas entre algumas instituições do setor e que não chegam a criar vantagens competitivas significativas em função deste diálogo e articulação, uma vez que as ações resultantes são de pequeno porte e não conseguem obter o destaque desejado que encorajasse o envolvimento de outras instituições em futuros eventos.

Conclui-se que há a necessidade de criação de um grupo permanente de discussão e acompanhamento das atividades das instituições, que no caso das comunitárias poderia ser comandado pela Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), que seria um órgão com credibilidade suficiente e que manteria uma posição de neutralidade benéfica à ampliação e intensificação do diálogo e cooperação entre as várias instituições do segmento. Para isto, seria necessário que a ACAFE permitisse a participação das instituições particulares no debate ampliado sobre as questões relativas a ações conjuntas no setor.

Outra instituição que poderia estar assumindo a responsabilidade de atuar como intermediadora entre as várias IES e as associações de classe da categoria é a Associação Sul Catarinense dos Administradores de Empresa (ASCAE), que também poderia manter uma posição de neutralidade que permitisse às instituições a manutenção de um diálogo aberto e contínuo no sentido de promover maior integração, colaboração e articulação, visando sempre ao desenvolvimento conjunto de toda a região.

Constatou-se que muitas vantagens competitivas são perdidas, ou deixam de ser conquistadas, porque não há até o momento nenhuma iniciativa no sentido de se criar um *cluster* no setor, que possibilite aumentar o poder de barganha das instituições e fortaleça a região de maneira integrada. Vantagens como redução de custos, ampliação da demanda por cursos específicos, contratação conjunta de docentes, realização de cursos de capacitação docente, realização de seminários e congressos e envolvimento amplo com a comunidade em projetos de pesquisa e extensão são apenas algumas das possibilidades que geram a potencialização de sua força ao serem realizadas de forma articulada e abrangente.

Esta constatação é corroborada pelo estudo desenvolvido por Meyer-Stamer (2001, p.10) que mostra a possibilidade de se obter uma série de vantagens com a formação de um *cluster* fordista, que possui características do modelo daquele conhecido como cubo-e-raio (com grandes empresas no centro como “cubo”) e que não aparecem exclusivamente nos países em desenvolvimento. Nas palavras do autor ficam claras as vantagens a ser obtidas:

Tais *clusters* apresentam condições iniciais favoráveis para o aumento da competitividade e adequação a novas situações, mais rigorosas, ao lado de uma série de obstáculos típicos que atrapalham a viabilização das vantagens de clusters. As condições iniciais favoráveis, na maioria estão relacionadas às “vantagens passivas” de localização e à competência individual das empresas. Os componentes essenciais de uma estratégia de localização são evidentes:

- Cursos de formação e atualização, ministrados em conjunto, para administradores, técnicos e operários, visando aprendizagem de novos métodos organizacionais;
- Concentração das empresas em sua competência-chave, ou seja, redução da integração vertical, combinada, se possível com o desenvolvimento dos fornecedores;
- Organização dos processos de aprendizagem entre as empresas;
- Criação de instituições para formação e treinamento nos níveis secundário e superior, bem como de cursos voltados para problemas e demandas de empresas locais;
- Criação de instituições de tecnologia, responsáveis por testes de materiais de produtos finais e semi-acabados, bem como por certificações; eventualmente para a difusão de inovações de produtos em desenvolvimento, máquinas, equipamentos e de concepções administrativas;
- Criação de instituições em áreas como pesquisa de mercado, design e informações para exportação.

As associações comerciais e industriais, as câmaras de dirigentes lojistas e as demais entidades do entorno têm papel fundamental neste incremento de relações entre as instituições, pois são elas as principais interessadas em um crescimento articulado no setor, pois seus associados serão os maiores beneficiados com o aumento da qualidade e da variedade de oferta de formações específicas que pode resultar do diálogo franco e aberto entre as IES.

6.1.6 Entraves ao diálogo e à cooperação dos atores

Ao verificar-se quais os entraves que dificultam o diálogo e a cooperação dos atores envolvidos nos diversos níveis de análise, concluiu-se que no nível Macro, onde há necessidade de ações integradas por parte da Câmara e Senado Federais, do Judiciário Federal, do Banco Central, do Ministério da Educação e das instituições de pesquisa federais, o principal entrave é a falta de políticas e diretrizes claras sobre quais os rumos do setor no país, uma vez que isto poderia facilitar e muitas vezes até exigir a intensificação do debate, de forma a gerar ações integradas entre os vários órgãos do Governo Federal.

Cabe ao Ministério da Educação puxar a frente nesta discussão, pois segundo a legislação existente é o órgão responsável pela definição de políticas e diretrizes para todos os níveis de educação no país. Desta forma é imperativo que ele assuma seu papel de articulador, coordenando e comandando as discussões no sentido de, o mais rápido possível, traçar as metas e objetivos a serem alcançados pela educação e que permitam aos demais órgãos interagir no sentido de criarem as condições necessárias à sua implementação.

No nível Meso a falta de articulação e diálogo é motivada muitas vezes pela inércia das entidades que compõem o entorno das IES que ficam na cômoda posição de esperar que as instituições tomem a iniciativa e, por outro lado, estas transferem a responsabilidade para as entidades e desta forma não ocorre a intensificação do diálogo e nem da cooperação. Outro problema neste nível é a falta de mesopolíticas educacionais que contemplem o setor, uma vez que as políticas existentes são muito genéricas e abrangentes, carecendo de um detalhamento mais específico.

A solução para este impasse é fazer com que as IES assumam seu papel de geradoras de desenvolvimento e iniciem um processo permanente e sistemático de diálogo e articulação com todas as entidades de seu entorno, pois são elas que possuem a credibilidade e todas as condições necessárias para assumir essa tarefa e desempenhá-la sem que haja por parte dos envolvidos qualquer tipo de restrição.

Esse processo deverá ser sistematizado e desenvolvido em consenso com todos os participantes, pois, no caso de continuarem apenas ocorrendo iniciativas isoladas, o amplo debate necessário à ampliação do desenvolvimento acabará não acontecendo e tudo voltará ao estágio de inércia anterior, que não contribui em nada para a melhoria da qualidade de vida da população dos municípios da AMREC e da AMESC.

Já no nível Micro, o principal entrave como anteriormente foi discutido é a desconfiança existente entre as instituições, em função de todo um histórico de concorrência tradicional que muitas vezes envolveu episódios não muito éticos de parte a parte e que deixaram uma série de situações mal resolvidas que gradativamente estão sendo esclarecidas, mas que ainda impedem sobremaneira a intensificação das relações cooperativas e conjuntas entre as IES do setor.

Neste sentido a formação de um fórum permanente de discussão, coordenado por uma entidade neutra aos cursos de Administração, mas que defenda os interesses da categoria, é fundamental para a eliminação de antigos ranços e dissolução de possíveis desavenças existentes entre as IES que fazem parte deste setor.

Em termos de contribuição ao desenvolvimento do conhecimento sobre o tema, o presente trabalho vem no sentido de confirmar algumas das teorias a respeito da necessidade de diálogo e articulação para aumentar a competitividade, pregada por Esser et al (1996, p.41), em seu modelo de análise da competitividade sistêmica. Outra contribuição significativa foi a adaptação do modelo à realidade das instituições de ensino superior, uma vez que estas possuem características específicas que não eram contempladas pelo modelo original.

Verificou-se que a aplicação deste modelo no setor em questão é perfeitamente pertinente e leva a uma reflexão que aponta para a falta de estrutura existente e a baixa competitividade resultante, que impede que as instituições sejam vistas como pontos de referência em termos de ensino de Administração em todo o estado de Santa Catarina.

O presente trabalho também contribuiu para a academia ao fazer uma radiografia de um dos cursos de graduação mais importantes do país, importância esta não apenas na categoria envolvida, que terá a responsabilidade de conduzir os rumos da nação, mas também por ser um dos cursos com maior número de alunos em todo o território nacional e que, segundo as tendências, tornar-se-á o maior em curto espaço de tempo.

Na questão social este trabalho serviu como um primeiro passo no sentido de efetivamente se iniciar um processo contínuo de diálogo e articulação entre as IES que atuam nos municípios da AMREC e da AMESC, visando aumentar a competitividade do setor e possivelmente iniciar a formação de um *cluster* fordista no mesmo, possibilitando a geração de inúmeras vantagens competitivas para todos os envolvidos.

Ao realizar a pesquisa foi possível concluir que há uma forte predisposição da parte dos participantes de que os princípios da competitividade sistêmica sejam efetivamente colocados em prática e todos demonstraram interesse em participar do processo, uma vez que vêem nele a possibilidade de fortalecimento da região e também a melhoria da qualidade de vida de todos.

6.2 Recomendações gerais para o desenvolvimento do setor

Com relação ao problema observado na análise do nível meta, que se refere à falta de diálogo e integração entre os atores deste nível, sugere-se a criação de fóruns permanentes de discussão, em que todas as entidades envolvidas participem de maneira sistemática e periódica, objetivando fomentar e intensificar o diálogo e a cooperação, o que facilitaria a formação de um *cluster* no setor, possibilitando desta forma a construção de vantagens competitivas de maneira sinérgica e integrada.

Como principais problemas identificados no nível macro merecem destaque: a falta de ações integradas entre os atores deste nível para a elaboração de diretrizes e políticas para o desenvolvimento do setor e também a falta de clareza das existentes. Como sugestão para resolução do primeiro problema, indica-se a formação de um conselho permanente de planejamento educacional, constituído por membros de todos os órgãos da administração

Federal, e também a participação de membros das associações de classe, que possam analisar e discutir de maneira integrada os assuntos referentes ao setor.

Quanto ao problema de falta de clareza das diretrizes e políticas existentes, fica como sugestão a realização periódica de seminários e palestras, semelhantes àqueles promovidos anualmente pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), para discutir, analisar e propor alterações na legislação existente. A diferença seria no que tange ao público participante, que deveria envolver, além dos gestores dos cursos de graduação, todas as demais entidades que fazem parte do entorno do setor.

Na análise do nível meso percebe-se que a falta de divulgação das linhas de crédito existentes para a melhoria da infra-estrutura das IES, o que possibilitaria melhorar a qualidade do ensino das instituições. É um problema significativo, e neste sentido faz-se necessário, por parte dos órgãos de fomento do Estado, uma atuação mais efetiva na divulgação destes produtos, para que as diversas instituições possam ter acesso às modernas ferramentas de apoio didático que permitirão a criação de vantagens competitivas e conseqüentemente o desenvolvimento do setor.

Com relação à infra-estrutura da região, percebe-se como principais problemas: falta de investimentos por parte do Governo do Estado em saneamento básico e o trecho sul da BR-101 que não foi duplicado. Como soluções para estes problemas sugere-se o seguinte:

- Fomentar a pesquisa de maneiras alternativas de tratamento dos esgotos, que desonerasse o Estado e permitisse que com um volume menor de recursos do poder público estadual fosse possível minimizar o impacto causado atualmente por este problema em toda a região. A Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), através do curso de Engenharia Ambiental, poderia contribuir muito para a solução deste problema, basta o incentivo do Governo do Estado;
- Obter a autorização para a duplicação do trecho sul da BR-101, que liga as regiões da AMREC e da AMESC à capital do Estado, o que possibilitaria a ampliação do intercâmbio entre as universidades de todo o Estado e conseqüentemente levaria a um maior desenvolvimento de toda a região. Isto também facilitaria o acesso às instituições de ensino da região, uma vez que a maioria das ligações vicinais entre os municípios é de pavimentação asfáltica de boa qualidade e as prefeituras disponibilizam ônibus para o transporte dos alunos.

As demais recomendações já foram feitas durante a verificação dos objetivos do trabalho de maneira a demonstrar claramente que, por se tratar de uma pesquisa aplicada, obteve-se como resultado um conjunto de ações que podem efetivamente contribuir para a solução dos problemas apresentados.

O presente trabalho contribuiu de maneira significativa para despertar, nos envolvidos em sua elaboração, a consciência de que somente através da intensificação do diálogo e da articulação é que será possível realizar o desenvolvimento efetivo e sustentável do setor em toda a região analisada.

6.3 Sugestões para trabalhos futuros

Este trabalho analisou a competitividade sistêmica dos cursos de graduação em Administração nos municípios que fazem parte da Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC) e da Associação de Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC), através do modelo desenvolvido por Esser et al (1996, p.41) para o Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD). Como sugestões para o desenvolvimento de futuros trabalhos recomendamos os seguintes:

- A elaboração de trabalhos voltados à análise da competitividade sistêmica em ambientes diferentes dos já estudados, citando, por exemplo, a área da saúde, na qual poucos trabalhos são desenvolvidos neste sentido, uma vez que a gestão dos empreendimentos nesta área quase sempre fica a cargo dos próprios médicos que não possuem a formação adequada à função que exercem dentro do corpo administrativo das clínicas e hospitais por todo o país e, portanto, não têm o conhecimento necessário para elaborar estratégias que possibilitem a criação de vantagens competitivas.
- Desenvolvimento de um estudo no sentido de identificar qual a melhor forma de sistematizar o diálogo e a articulação das ações entre as diversas IES que compõem este setor. Levando à criação de uma ferramenta que facilite o controle e o acompanhamento por parte de todos os interessados, visando possibilitar que todos tenham oportunidade de colaborar com idéias e sugestões para ampliar e criar as condições necessárias à obtenção de forma sinérgica de vantagens para o desenvolvimento do setor e da região.

- Produção de trabalhos em outros cursos de graduação visando conhecer outros viéses do mesmo assunto, uma vez que cada área possui um conjunto de entidades diferentes que fazem parte de seu entorno e demandam uma gama diferente de políticas de desenvolvimento. Tais entidades, relacionam-se de maneira diferente dos cursos de Administração com os fatores econômicos conjunturais estudados que irão influenciar a competitividade do setor e exigir ações inovadoras por parte das organizações envolvidas, objetivando dotá-las dos mecanismos necessários à intensificação das relações cooperadas e articuladas.
- Realização de estudos que façam uma análise profunda do setor de ensino de graduação em Administração no país, no sentido de oferecer subsídios aos órgãos governamentais na formação de políticas nacionais de educação mais específicas para este setor, uma vez que em função de sua inexistência, aliada à falta de clareza nas diretrizes a serem adotadas, tem causado sérios problemas ao aumento da competitividade de todas as instituições envolvidas e impossibilitado o fortalecimento das relações entre as instituições e demais entidades de seu segmento.
- A realização de uma pesquisa qualitativa com as entidades que fazem parte deste setor com o objetivo de identificar junto a elas outras formas de ampliação do diálogo e articulação entre todos os partícipes deste segmento, visando dar oportunidade de que os mesmos construam em conjunto um modelo de implementação de ações conjuntas que os comprometa com sua efetiva utilização e gerenciamento. Assim, tem-se a possibilidade de cobrar das mesmas que assumam seu papel e não simplesmente fiquem criticando o que está sendo feito neste sentido.
- Elaborar um estudo sobre quais as principais habilidades e competências a serem desenvolvidas pelos futuros gestores, no sentido de que eles tenham maior facilidade em assimilar estes conceitos relativos à competitividade sistêmica que foge completamente dos conceitos tradicionais de competitividade que dão ênfase a ações isoladas e que levam à falta de cooperação e diálogo entre os atores envolvidos. Este estudo tem um aspecto importante no sentido de gerar uma mudança de paradigmas, onde o lucro

deixa de ser o elemento principal na gestão dos negócios para colocar em primeiro lugar o desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ALTENBURG, Tilman; HILLEBRAND Wolfgang; MEYER-STAMER, Jörg. **Building Systemic Competitiveness – concept and cases studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea an Thailand.** Reports and Working Papers, Berlin: German Development Institute, mar 1998. Disponível em: <<http://www.meyer-stamer.de/1998/sysco98.pdf>>. Acesso em: 25 ago 2002.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração estratégica.** 2^a.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Projeto pedagógico para cursos de Administração.** São Paulo: Makron-Books, 2002.

ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DAS FUNDAÇÕES EDUCACIONAIS. **Acafe 25 anos.** Florianópolis: Imprimax, 1999.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Política e estratégia de empresas.** Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação** – um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2^a.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIONDO, Graciela. Conhecimento uma obsessão. **HSM Management.** São Paulo: Savana, n.º. 18, p. 42-45, 2000.

BRASIL. Decreto n.º. 3.772, de 14 de março de 2001. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério de Educação, e dá outras providências. Disponível em <http://www.mec.gov.br/organiza/ftp/d3772.doc>, acesso feito em 20 de setembro de 2002.

BRASIL. Decreto n.º. 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.angrad.com/angrad/pdfs/decreto%203860%202009-07-01.pdf>>. Acesso em: 25 set 2002.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação/Câmara de Ensino Superior. Do parecer no tocante as diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design. Parecer n.º. 146/2002, de 03 de abril de 2002. Relatores: José Carlos Almeida da Silva e Lauro Ribas Zimmer. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/pareceres/14602DCEACTHSEMDTD.doc>>. Acesso em: 20 jan 2003.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação/Câmara de Ensino Superior. Do parecer no tocante as diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em Administração. Parecer n.º. 134/2003, de 04 de junho de 2003. Relatores: José Carlos Almeida da Silva e Lauro Ribas Zimmer. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br>>. Acesso em: 20 jul 2003.

CAJARAVILLE, Andréa. Foco em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n.º 17, p. 48-52, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 2ª.ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

CARAVANTES, Geraldo R. **O ser total** – talentos humanos para o novo milênio. 3ª.ed. Porto Alegre, AGE, 2002.

_____. **Reengenharia ou readministração?** – do útil e do fútil nos processos de mudança. 2ª.ed. Porto Alegre: AGE, 1994.

_____. **Teoria geral da Administração** – pensando e fazendo. 3ª.ed. Porto Alegre: AGE, 1998.

CARMO, Ana Paula Alves Generoso. **Planejamento estratégico participativo**: análise de sua implantação em uma instituição de ensino privado frente a uma ambiente de mudanças contínuas. Dissertação de Mestrado do curso de Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1999.

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB fácil**: leitura crítico-compreensiva. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

CAVALCANTI, Mary (org.). **Gestão estratégica de negócios** – evolução, cenários, diagnósticos e ação. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2ª.ed. Campinas: Papyrus, 1994.

COWLEY, Michael; DOMB, Ellen. **Beyond strategic vision** – effective corporate action with hoshin planning. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DIAS, Fernando Correia. **Construção do sistema universitário no Brasil**: memória do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. Brasília: CRUB, 1989.

DRUCKER, Peter F. Além da Revolução da Informação. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n.º 18, p. 48-55, 2000.

_____. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

ESSER, Klaus; HILLEBRAND, Wolfgang; MESSNER, Dirk; MEYER-STAMER, Jörg. **Systemic competitiveness** – new governance patterns for industrial development. London: First Class, 1996. Disponível em: <<http://www.meyer-stamer.de/1996/sysco-book.pdf>>. Acesso em: 30 jul 2002.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública** – um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. Tese de Doutorado do curso de Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2000.

ESTRADA, Socorro. A solução pan-européia. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n.º. 27, p.114-118, 2001.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2^a.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GARDNER, James R.; RACHLIN, Robert; SWEENEY, H.W. **Handbook of strategic planning**. New York: John Wiley & Sons, 1986.

GAJ, Luis. **Administração estratégica**. 2^a.ed. São Paulo: Ática, 1993.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3^a.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico** – orientado para o mercado. 3^a.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GUIMARÃES, Marcus Vinícius Passos. **Visão integrada de um modelo de gestão empresarial e aplicação prática do gerenciamento pelas diretrizes**. Dissertação de Mestrado do curso de Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1996.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro** – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 8^a.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Gary; DOZ, Y.; PRAHALAD, C.K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard Business Review**. January-February, p.133-139, 1989.

HAWERROTH, Jolmar Luiz. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense**. Florianópolis: Insular, 1999.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

IBGE. **Estimativas de população**: tabelas das estimativas das populações residentes. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_Projecoes_Mortalidade_Populacao>. Acesso em: 20 out 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação** – balanced scorecard. 5^a.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração** – uma análise das funções administrativas. 10^a.ed. vol I, São Paulo: Pioneira, 1976.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7^a.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 4^a.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LANZER, Edgar; CASAROTO FILHO, Nelson; CUNHA, Cristiano et al. **Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina**. Florianópolis: BRDE, 1997.

_____. **Análise da competitividade sistêmica do setor turístico em Santa Catarina**. Florianópolis: BRDE, 1998.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia: princípios de micro e macroeconomia**. 2^a.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4^a.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

McKENNA, Regis. A opção de modelar o futuro. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n^o. 26, p. 138-142, 2001.

MEC. **Organização: história**. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/organiza/historia/historia.shtm>>. Acesso em: 17 nov 2002.

MEC. **Organização: organograma**. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/organiza/default.shtm>>. Acesso em: 17 nov 2002a.

MEC/INEP/DAES. **Sinopses estatísticas da educação superior – 1995/2001**. Ministério da Educação/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais/ Departamento de Apoio ao Ensino Superior. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>. Acesso em: 23 nov 2002.

MEYER-STAMER, Jörg. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica**. Policy Paper N^o.28, São Paulo: Friedrich Ebert Stiftung, set 2001. Disponível em: <<http://www.fes.org.br/publicacoes/pp28.pdf>>. Acesso em: 20 set 2002.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração – conceitos e aplicações**. 4^a.ed. São Paulo: Harba, 1998.

MINOGUE, Kenneth R. **O conceito de universidade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; JOSEPH, Lampel. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

MIRANDA, Joseane Borges. **Competitividade sistêmica no setor de cerâmica de revestimento de Santa Catarina:** aspectos macroeconômicos. Dissertação de Mestrado do curso de Economia. Florianópolis: UFSC, 2000.

MORAES, Fernando César. **Cursos de graduação em Administração para uma nova economia.** Dissertação de Mestrado do curso de Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2000.

MÜLLER, Gisela Regina. **Proposição de um modelo de análise da competitividade organizacional com base no valor** – verificação do modelo na análise da organização alfa do setor de cerâmica para revestimento. Dissertação de Mestrado do curso de Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial** – uma abordagem empreendedora. 2^a.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Planejamento estratégico** – conceitos, metodologia e práticas. 15^a.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 3^a.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, João Ferreira. **A reestruturação da educação superior no Brasil e o processo de metamorfose das universidades federais:** o caso da Universidade Federal de Goiás (UFG). Tese do curso Doutorado em Educação. São Paulo: USP, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PAIVA, Aerton. **Organizações empresariais celulares.** São Paulo: Makron Books, 1999.

PINHO, Diva Benevides, VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de (org). **Manual de Economia.** 3^a.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

_____. **Vantagem competitiva** – criando e sustentando um desempenho superior. 13^a.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **A vantagem competitiva das nações.** 7^a.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa:** do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à Economia.** 19^a.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSSETO, Carlos Ricardo; CRUZ, Cassiana Lima. **Análise da competitividade sistêmica do agronegócio do leite na região do CONDEPRO:** um estudo exploratório. In Anais do VII SIMPEP, São Paulo: UNESP, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina** – arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, Christian Luiz da. Competitividade e Estratégia Empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Revista FAE**. Curitiba: v.4, n.1, p.35-48, jan/abr.2001.

SILVA JUNIOR, João dos Reis. **Novas faces da educação superior no Brasil**. 2^a.ed.rev. São Paulo: Cortez, 2001.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SPENCER, Milton H. **Economia contemporânea**. São Paulo: Ed. Fundo Educativo Brasileiro: Ed. da Universidade de São Paulo, 1979.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial** – tendências e desafios. São Paulo: Makron Books, 2000.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda** – a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização. 17^a.ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TORRES, Norberto A. **Competitividade empresarial com a tecnologia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. 22^a.ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

ULLMANN, Reinhold Aloysio. **A universidade** – das origens à Renascença. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 1994.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** – um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WONNACOTT, Paul; WONNACOTT, Ronald. **Economia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

ANEXO 1 - Questionário

Entidade Pesquisada:
Endereço:
Responsável:
Data da Entrevista:

Escala de Respostas

- 1 – Concordo
- 2 – Concordo Parcialmente
- 3 – Não sei Responder
- 4 – Discordo Parcialmente
- 5 - Discordo

QUESTIONÁRIO

NÍVEL META

Nº.	Afirmações	1	2	3	4	5
1	Cabe ao Governo Federal o papel de fomentar o desenvolvimento educacional.					
2	O Governo Federal deve conduzir e coordenar o desenvolvimento educacional.					
3	O Governo Federal possui uma política educacional definida para o setor.					
4	Há uma orientação voltada à aprendizagem e eficiência por parte das instituições envolvidas (Governo-Federal/Estadual/Municipal, Sociedade, IES e Instituições de apoio e suporte) quando da elaboração de estratégias para o setor.					
5	As instituições representativas (ACAFE, Associações Comerciais, sindicatos, CDL's e IES) possuem força, individualmente, para influenciar os rumos do setor.					
6	Existem ações conjuntas por parte das instituições (Governo-Federal/Estadual/Municipal, Sociedade, IES e Instituições de apoio e suporte) que fazem parte do setor.					
7	Os investimentos feitos pelo Governo Federal em educação devem oferecer retorno imediato.					

Considerações :

NÍVEL MACRO

Nº.	Afirmações	1	2	3	4	5
1	Os níveis de inflação correntes prejudicam o desenvolvimento do setor.					
2	As taxas de juros praticadas pelo mercado permitem que haja novos investimentos no setor.					
3	A variação do câmbio afeta diretamente o desenvolvimento do setor.					
4	A política educacional está em consonância com os rumos do setor.					
5	Existem diretrizes e políticas para o desenvolvimento do setor.					
6	Há integração e cooperação entre os atores deste nível para traçar políticas de desenvolvimento para o setor.					
7	Os mecanismos de avaliação instituídos pelo governo têm colaborado para o desenvolvimento do setor.					
8	O governo tem dotação orçamentária destinada ao desenvolvimento do setor.					

Considerações :

NÍVEL MESO

Nº.	Afirmações	1	2	3	4	5
1	Existe uma política do Governo Estadual para o fortalecimento do setor.					
2	Há linhas de crédito voltadas para ampliação e melhoria das IES.					
3	A infra-estrutura de telecomunicação é moderna e sustenta as vantagens competitivas das Instituições/Setor.					
4	A infra-estrutura de suporte a eventos (congressos, feiras, seminários) é moderna e sustenta as vantagens competitivas das Instituições/Setor.					
5	A infra-estrutura de Energia é moderna e sustenta as vantagens competitivas das Instituições/Setor.					
6	A infra-estrutura de Saneamento é moderna e sustenta as vantagens competitivas das Instituições/Setor.					
7	A infra-estrutura de Transportes/Acesso viário é moderna e sustenta as vantagens competitivas das Instituições/Setor.					
8	A infra-estrutura de Segurança é moderna e sustenta as vantagens competitivas das Instituições/Setor.					

9	A infra-estrutura de Ciência e Tecnologia é moderna e sustenta as vantagens competitivas das Instituições/Setor.					
10	O papel do Governo do Estado tem sido fundamental em relação a infra-estrutura que dá suporte ao desenvolvimento do setor.					
11	As IES têm a preocupação de buscar um envolvimento efetivo com a Comunidade Local nos Projetos de Caráter Comunitário.					
12	O papel desempenhado pelas Comunidades é de extrema relevância para as IES.					

Considerações :

Indique a intensidade das Relações Cooperativas entre as IES e as entidades listadas no quadro abaixo.

Escala de Respostas

- 1 – Sempre
- 2 – Frequentemente
- 3 – Esporadicamente
- 4 – Raramente
- 5 - Nunca

Nº.	Entidades	1	2	3	4	5
1	SEBRAE					
2	Associações Comerciais e Industriais					
3	Clubes de Diretores Lojistas					
4	BADESC					
5	BRDE					
6	Banco do Brasil					
7	CEF					
8	ACAFE					
9	Sindicato dos Professores					
10	CRA					
11	CFA					
12	Secretaria Municipal de Educação					
13	Conselho Estadual de Educação					
14	MEC					

Considerações :

NÍVEL MICRO

1. Planos de Investimentos e Estratégias Institucionais

Nas questões a seguir indique o grau de importância conforme escala abaixo:

- 1- Extremamente Importante
- 2- Muito Importante
- 3- Importante
- 4- Pouco Importante
- 5- Nada Importante

Importância quanto aos itens considerados para a elaboração de Estratégias Institucionais.

Nº.	Item	1	2	3	4	5
1	Atender as expectativas e necessidades dos alunos e da sociedade.					
2	Qualidade do curso.					
3	Oferta de diferenciais na habilitação oferecida.					
4	Capacitação dos docentes.					
5	Identificação com o nome da Instituição.					
6	Conformidade com as diretrizes e padrões governamentais.					
7	Uso de tecnologias avançadas como ferramenta didática.					
8	Baixo preço das mensalidades.					
9	Geração de lucro.					
10	Atender as expectativas da Alta Administração da IES.					

Considerações:

Importância quanto aos fatores determinantes do sucesso competitivo das IES.

Nº.	Fator	1	2	3	4	5
1	Disponibilidade de Docentes com Titulação.					
2	Acesso a cursos de capacitação docente.					
3	Credibilidade dos Serviços da Consultoria Júnior da IES.					
4	Uso de tecnologias avançadas (softwares específicos, data show, vídeo e internet) para apoio didático.					
5	Reconhecimento da comunidade local.					
6	Preocupação com questões ambientais.					
7	Convênios e intercâmbios com IES nacionais.					
8	Convênios e intercâmbios com IES do exterior.					
9	Assinatura de periódicos da área.					
10	Diálogo e articulação com IES concorrentes.					
11	Diálogo e articulação com outras instituições de ensino.					
12	Qualidade dos professores em sala de aula.					
13	Relação professor-aluno.					

Importância quanto aos fatores relacionados a infra-estrutura local e a importância da sua qualidade como fator determinante ao sucesso competitivo da IES.

Nº.	Fator	1	2	3	4	5
1	Transportes					
2	Hospitais (Serviços Médicos)					
3	Lanchonetes					
4	Internet (Acesso genérico)					
5	Xerox					
6	Estacionamento					
7	Suporte à informática					
8	Segurança					
9	Higiene e Limpeza					
10	Salas de Aula					
11	Laboratórios					
12	Biblioteca					
13	Atendimento na secretaria					

Nº.	Técnicas de Gestão	1	2	3	4	5
1	Investimentos em Propaganda e Publicidade					
2	Informatização Administrativa					
3	Estímulo ao Espírito Empreendedor e Inovador					
4	Trabalho em Equipe					
5	Delegação de Autoridade e Responsabilidade					
8	Visitas aos Concorrentes					
9	Planejamento Estratégico					
10	Implantação das Ferramentas da Qualidade					
11	Reengenharia					
12	Benchmarking					
13	Participação dos Funcionários nos Processos Decisórios					
14	Tecnologia da Informação					
18	Projeto Político Pedagógico Participativo					
19	Orçamento Descentralizado e Participativo					
20	Parceria com Instituições de Ensino Nacionais					
21	Parceria com Instituições de Ensino Internacionais					

Nº.	Gestão Docente	1	2	3	4	5
1	Corpo Docente Transdisciplinar					
2	Programa de qualificação do Corpo Docente					
3	Uso de Salas de Aula Virtuais – Educação à Distância					
4	Avaliação de Desempenho do Corpo Docente					
5	Processo Seletivo Externo e Participativo					

3. Capacidade e Inovação Tecnológica

Indique o grau de importância atribuído pela sua IES às fontes de informação usadas para a inovação e aprimoramento dos cursos de graduação em administração, conforme a classificação abaixo:

- 1 – Essencial
- 2 – Muito Importante
- 3 – Importante
- 4 – Pouco Importante
- 5 - Insignificante

Nº.	Fontes	1	2	3	4	5
1	Feiras e exposições.					
2	Seminários e congressos.					
3	Associações de Classe					
4	Alunos e Comunidade Local					
5	Reuniões com os funcionários da IES					
6	Entidades de Apoio e Suporte					
7	Órgãos Governamentais					
8	Internet					
9	Associações Comerciais Locais					
10	Clubes de Diretores Lojistas Locais					
11	Entidades de Pesquisa e Desenvolvimento					
12	Visitas a concorrentes					

Comentários:

Indique a concordância com as seguintes afirmações, conforme classificação abaixo:

- 1 – Concordo
- 2 – Concordo Parcialmente
- 3 – Não Tenho Opinião
- 4 – Discordo Parcialmente
- 5 – Discordo

Nº.	Afirmações	1	2	3	4	5
1	A utilização da Internet é um fator decisivo para a competitividade.					
2	A utilização de Softwares Didáticos é uma vantagem competitiva.					
3	A Home Page da IES é um de seus Pontos Fortes.					
4	A IES tem facilidade de acesso a Internet.					
5	A IES possui modernos Laboratórios de Informática.					
6	O uso de salas de aula virtuais é imprescindível para a competitividade.					
7	O uso de softwares de apoio aos docentes é imprescindível para a competitividade.					

4. Relações entre as IES

Indique a frequência de colaboração existente entre a sua IES e os demais atores do setor, conforme a classificação abaixo:

- 1 – Sempre
- 2 – Frequentemente
- 3 – Esporadicamente
- 4 – Raramente
- 5 – Nunca

Nº.	Atores	1	2	3	4	5
1	Associações de Classe					
2	Associações Comerciais					
3	Entidades de Pesquisa					
4	Órgãos Governamentais					
5	Secretarias de Educação					
6	Clubes de Diretores Lojistas					
7	Escolas do Ensino Médio					
8	Cursos Profissionalizantes					
9	Outras IES					

4.1. Terceirização

Indique o grau de terceirização dos principais serviços e atividades de apoio, conforme classificação abaixo:

- 1 – Terceirizado
- 2 – Parcialmente Terceirizado
- 3 – Não Oferecido
- 4 – Em Estudo para Terceirização
- 5 – Próprio

Nº.	Serviços	1	2	3	4	5
1	Limpeza					
2	Manutenção Predial					
3	Manutenção de Informática					
4	Xerox					
5	Internet					
6	Alimentação					
7	Transporte					
8	Estacionamento					
9	Segurança					

10	Laboratórios					
11	Equipamentos					
12	Biblioteca					

Comentários:

Indique o grau de satisfação com a terceirização dos principais serviços e atividades de apoio, conforme classificação abaixo:

- 1 – Satisfeito
- 2 – Parcialmente Satisfeito
- 3 – Não Oferecido
- 4 – Parcialmente Insatisfeito
- 5 – Insatisfeito

Nº.	Serviços	1	2	3	4	5
1	Limpeza					
2	Manutenção Predial					
3	Manutenção de Informática					
4	Xerox					
5	Internet					
6	Alimentação					
7	Transporte					
8	Estacionamento					
9	Segurança					
10	Laboratórios					
11	Equipamentos					
12	Biblioteca					

Considerações:

4.2. Relações com IES Concorrentes

Indique a concordância com a seguinte afirmação, conforme classificação abaixo:

- 1 – Concordo
- 2 – Concordo Parcialmente
- 3 – Não Tenho Opinião
- 4 – Discordo Parcialmente
- 5 – Discordo

Nº.	Afirmação	1	2	3	4	5
1	O acompanhamento sistemático das atividades dos concorrentes é um fator decisivo para o sucesso da IES.					
2	O diálogo e a cooperação entre as IES facilitam o desenvolvimento do setor.					
3	A formação de um cluster no setor aumenta a possibilidade de desenvolvimento do setor.					

Cite de que maneira sua instituição tem buscado o diálogo e a cooperação com outras IES concorrentes.

Outras IES concorrentes têm buscado sua instituição para ações conjuntas? De que forma?

Considerações:

Indique a frequência das atividades realizadas em conjunto com IES concorrentes, conforme a classificação abaixo:

- 1 – Sempre
- 2 – Frequentemente
- 3 – Esporadicamente
- 4 – Raramente
- 5 – Nunca

Nº.	Atividades Realizadas	1	2	3	4	5
1	Participação em feiras e Congressos					
2	Capacitação do Corpo Docente					
3	Implementação de Novas Habilitações					
4	Compra de Livros Técnicos e Didáticos					
5	Campanhas de Marketing					
6	Convênios com Universidades Internacionais					
7	Transporte					
8	Parcerias com Empresas Locais					
9	Semanas de Estudo					
10	Vestibular					
11	Intercâmbio de Alunos					
12	Compras de Equipamentos					
13	Compras de Insumos					
14	Processo de seleção para docentes					
15	Complementação de ensino					
16	Criação de Cursos Seqüenciais					

Considerações:

4.3. Relações com Clientes

Indique a o percentual de alunos matriculados em sua IES neste semestre conforme o tipo de ingresso dos alunos no curso.

Nº.	Tipos de Ingresso	%
1	Vestibular	
2	Transferências Externas	
3	Trocas Internas de Curso	
4	Reingresso	
5	Ingresso com Curso Superior	
6	ENEM	

ANEXO 2 – Relação de Entidades Pesquisadas

AMESC – Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense

Endereço: Praça Sagrada Família, 33 – Bairro Cidade Alta – Araranguá – SC

CEP: 88900-000

Fone: (48) 522 0435

Responsável: Antenor Rocha

Cargo: Presidente

AMREC – Associação dos Municípios da Região Carbonífera

Endereço: Rua Santos Dumont, 855 – Bairro Milaneze – Criciúma – SC

CEP: 88803-200

Fone: (48) 442 1436

Responsável: Décio Góes

Cargo: Presidente

ASCAE – Associação Sul Catarinense dos Administradores de Empresa

Endereço: Avenida Getúlio Vargas, 485 – sala 47 – Bairro Centro – Criciúma – SC

CEP: 88800-000

Fone: (48) 431 2633

Responsável: Agenor Daufemback Junior

Cargo: Presidente

SEBRAE – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de SC

Endereço: Rua Rui Barbosa, 64 – Bairro Centro – Criciúma – SC

CEP: 88801-120

Fone: (48) 437 1022

Responsável: Murilo Emanuel Gelosa

Cargo: Gerente Regional

MIDISUL – SENAI(SC)/CTCmat – Centro de Tecnologia em Materiais

Endereço: Rua General Lauro Sodré, 150 – Bairro Comerciário – Criciúma – SC

CEP: 88802-330

Fone: (48) 431 9700

Responsável: Cristiane Ribeiro de Bittencourt

Cargo: Gerente Geral

CRA – Conselho Regional de Administração (SC)

Endereço: Rua dos Ilhéus, 38 – sala 605 – Bairro Centro – Florianópolis – SC

CEP: 88010-560

Fone: (48) 224 4181

Responsável: Arsênio Patrício

Cargo: Presidente

Banco do Brasil S/A

Endereço: Avenida Getúlio Vargas, 211 – 3º andar – Bairro Centro – Araranguá – SC

CEP: 88801-500

Fone: (48) 431 1444

Responsável: Mohamad Bakar

Cargo: Gerente Geral

CEF – Caixa Econômica Federal S/A

Endereço: Rua Santo Antonio, 180 – Bairro Centro – Criciúma – SC

CEP: 88804-440

Fone: (48) 431 0644

Responsável: Carlos Winters Steil

Cargo: Gerente Geral

BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Estado

Endereço: Avenida Hercílio Luz, 617 – Bairro Centro – Florianópolis – SC

CEP: 88020-000

Fone: (48) 221 8000

Responsável: Nelson Casarotto Filho

Cargo: Gerente

BADESC – Agência Catarinense de Fomento S/A

Endereço: Rua Vitória Serafim, 120 – sala 01 – Bairro Centro – Criciúma – SC

CEP: 88801-010

Fone: (48) 437 4833

Responsável: Salete Patrício Feltrin

Cargo: Gerente Regional de Criciúma

ACIVA – Associação Empresarial do Vale do Araranguá

Endereço: Rua Virgulino de Queirós, 203 – sala 2 – Bairro Centro – Araranguá – SC

CEP: 88900-000

Fone: (48) 522 0973

Responsável: Geraldo Mangela dos Santos

Cargo: Presidente

ACIC – Associação Empresarial de Criciúma

Endereço: Rua Quinze de Novembro, 205 – Bairro Centro – Criciúma – SC

CEP: 88801-130

Fone: (48) 437 3100

Responsável: Diomício Vidal

Cargo: Presidente

ACIS – Associação Comercial e Industrial de Sombrio

Endereço: Calçada da Rodoviária, 26, Ed. S. Rafael, s. 201 – Bairro Centro – Sombrio – SC

CEP: 88960-000

Fone: (48) 533 2567

Responsável: Elias Valdemar Ribeiro

Cargo: Presidente

ACII – Associação Comercial e Industrial de Içara

Endereço: Rua Ipiranga, 333 – Bairro Centro – Içara – SC

CEP: 88820-000

Fone: (48) 432 3429

Responsável: Agenor Sartori Castagna

Cargo: Presidente

CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas de Forquilha

Endereço: Rua Professor Arlindo Juncks, 37 – Bairro Centro – Forquilha – SC

CEP: 88850-000

Fone: (48) 463 1114

Responsável: Claudemiro Michels

Cargo: Presidente

CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas de Araranguá

Endereço: Avenida Getúlio Vargas, 352 – Bairro Centro – Araranguá – SC

CEP: 88900-000

Fone: (48) 522 0102

Responsável: Eduardo Mazzuco

Cargo: Presidente

CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas de Sombrio

Endereço: Avenida Getúlio Vargas, 100, Shopping Caracol, s. 21 – Bairro Centro – Sombrio – SC

CEP: 88960-000

Fone: (48) 533 1000

Responsável: Leonildo Ramos Pereira

Cargo: Presidente

CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas de Criciúma

Endereço: Rua Cel. Pedro Benedet, 46, 4º andar – Bairro Centro – Criciúma – SC

CEP: 88801-250

Fone: (48) 437 5222

Responsável: Henrique Vargas

Cargo: Presidente

Secretaria de Educação do Município de Içara

Endereço: Paço Municipal, Praça Castelo Branco, 120 – Bairro Centro – Içara – SC

CEP: 88820-000

Fone: (48) 432 8505

Responsável: Iara Amandio Martinez

Cargo: Secretária de Educação

Secretaria de Educação do Município de Criciúma

Endereço: Rua Domenico Sonogo, 542 – Paço Municipal – Criciúma – SC

CEP: 88804-050

Fone: (48) 431 0100

Responsável: Giane Rabelo

Cargo: Secretária de Educação

Secretaria de Educação do Município de Araranguá

Endereço: Rua Dr. Virgulino de Queiroz, 200 – Bairro Centro – Araranguá – SC

CEP: 88900-000

Fone: (48) 524 1900

Responsável: Margarete Timboni Baran

Cargo: Secretária de Educação

Secretaria de Educação do Município de Sombrio

Endereço: Rua Telegrafista Adolfo Coelho, s/n – Bairro São Luiz - Sombrio – SC

CEP: 88960-000

Fone: (48) 533 1922

Responsável: José Antonio Tiscoski

Cargo: Secretário de Educação

Secretaria de Educação do Município de Forquilha

Endereço: Avenida Vinte e Cinco de Julho, 3400 – Bairro Centro - Forquilha – SC

CEP: 88850-000

Fone: (48) 463 8100

Responsável: Rosemari de Lucca Minato

Cargo: Secretária de Educação

ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais

Endereço: Rua Presidente Coutinho, 311, 2º andar – Bairro Centro – Florianópolis – SC

CEP: 88015-230

Fone: (48) 224 8430

Responsável: Darcy Laske

Cargo: Secretário Executivo

3ª CRE – Coordenadoria Regional de Educação

Endereço: Rua José Gaidzinski, 368 – Bairro Centro – Criciúma – SC

CEP: 88811-500

Fone: (48) 437 5988

Responsável: Solange Tramontim Martins

Cargo: Superintendente Regional

ESUCRI – Escola Superior de Criciúma

Endereço: Rua Gonçalves Ledo, 185 – Bairro Centro – Criciúma – SC

CEP: 88802-120

Fone: (48) 437 2060

Responsável: Everaldo José Tiscoski

Cargo: Coordenador do Curso de Administração

FASC – Faculdades Associadas de Santa Catarina

Endereço: Rua Gonçalves Ledo, 144 – Bairro Centro – Criciúma – SC

CEP: 88802-120

Fone: (48) 437 2227

Responsável: Admir Roberto Ronsoni

Cargo: Coordenador do Curso de Administração

UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense

Endereço: Avenida Universitária, 1105 – Bairro Pinheirinho – Criciúma – SC

CEP: 88906-000

Fone: (48) 431 2633

Responsável: Silvio Luiz Gonçalves Vianna

Cargo: Coordenador do Curso de Administração

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina – Campus Araranguá

Endereço: Rodovia Gov. Jorge Lacerda, 3201 – Bairro Jd. Das Avenidas – Araranguá – SC

CEP: 88900-000

Fone: (48) 524 1105

Responsável: Orlandy Orlandi

Cargo: Coordenador do Curso de Administração

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina – Extensão Içara

Endereço: Rua Cel. Marcos Rovaris, 309 – Bairro Centro – Içara – SC

CEP: 88820-000

Fone: (48) 432 4391

Responsável: Sandro Giassi Serafim

Cargo: Coordenador do Curso de Administração