

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

**MUDANÇAS NA ESTRUTURA COMPETITIVA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR DO OESTE PARANAENSE NO PERÍODO DE 1986 A 2000.**

**JOSÉ BORGES BOMFIM FILHO**

**FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA - BRASIL  
2001**

**JOSÉ BORGES BOMFIM FILHO**

**MUDANÇAS NA ESTRUTURA COMPETITIVA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR DO OESTE PARANAENSE NO PERÍODO DE 1986 A 2000.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Raul Borenstein.

**FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA - BRASIL  
2001**

**JOSÉ BORGES BOMFIM FILHO**

**MUDANÇAS NA ESTRUTURA COMPETITIVA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR DO OESTE PARANAENSE NO PERÍODO DE 1986 A 2000.**

Esta dissertação foi julgada aprovada para a obtenção do título de “Mestre” especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



---

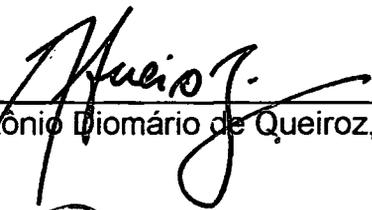
Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.  
Orientador



---

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.



---

Prof. Rolf Herrmann Erdmann, Dr.

À minha amada esposa Dione, à  
minha filha Vitória, aos meus filhos  
Warley e Vilmar, à minha querida  
mãe, dona Ivonete, pelo apoio e  
compreensão nos momentos mais  
importantes da realização deste  
trabalho.

A Felipe e Miryam Campista.

Este trabalho, conforme a vontade  
de Deus, me fez menor entre os  
homens e maior no reino dos céus.

## AGRADECIMENTOS

Acima de tudo, a Deus pela minha existência, pelas conquistas e bênçãos que tem me proporcionado ao longo de toda a minha vida.

Ao Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr., que, além de orientador, se mostrou um amigo, que esteve sempre disponível, paciente; pelo seu compromisso e boa vontade em me atender nas inúmeras consultas, também pelo seu generoso empenho nas orientações dadas.

Ao Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr. e ao Prof. Rolf Hermmann Erdmann, Dr. pela gentileza na composição da Banca Examinadora.

Ao Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr., pelo seu profissionalismo. Aos demais Professores do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, pelo conhecimento transmitido.

Aos amigos, Prof. Amarildo Jorge da Silva e Prof. Carlos Dias Alves pela colaboração imensurável a este trabalho e porque se mostraram companheiros, ao longo de todo o curso.

Ao Prof. Manoel Gomes que deu uma contribuição inestimável para a realização desta conquista e aos demais colegas de trabalho do CESUFOZ.

Aos entrevistados que forneceram os subsídios essenciais para a realização da análise.

Por fim, agradeço sinceramente a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS, QUADROS, TABELAS E SIGLAS.....	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema e Problematização da Pesquisa .....	1
1.1.1 Panorama Geral .....	1
1.1.2 Perspectiva Longitudinal das IES (Antecedentes Históricos) .....	3
1.2 O Problema da Pesquisa.....	10
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	12
1.3.1 Objetivo Geral.....	12
1.3.1.1 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Relevância da Pesquisa.....	13
1.5 Organização desta Dissertação.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	15
2.1 A Organização.....	15
2.1.1 A Organização como um Sistema Aberto.....	16
2.2 O Ambiente Organizacional.....	18
2.3 Estrutura Competitiva Segundo Porter.....	20
2.3.1 Forças Competitivas.....	23
2.3.1.1 Entrantes Potenciais.....	23
2.3.1.2 Ameaça dos Produtos Substitutos.....	28
2.3.1.3 Poder de Negociação dos Compradores.....	28
2.3.1.4 Poder de Negociação dos Fornecedores.....	29
2.3.1.5 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes.....	30
2.4 Análise Estrutural e Estratégia Competitiva.....	32
2.5 Estratégias Competitivas Genéricas.....	34
2.5.1 Estratégia de Liderança no Custo Total.....	34
2.5.2 Estratégia de Diferenciação.....	35
2.5.3 Estratégia de Enfoque.....	35
2.5.4 Outros Requisitos das Estratégias Genéricas.....	36
2.5.5 O Meio-Termo e os Riscos das Estratégias Genéricas.....	36

<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>38</b>
3.1 Introdução.....	38
3.2 Delineamento da pesquisa e caracterização.....	41
3.3 Delimitação do Estudo.....	44
3.3.1 Os entrevistados.....	46
3.3.2 Procedimentos de coleta dos dados.....	46
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E INFORMAÇÕES.....</b>	<b>50</b>
4.1 Introdução.....	50
4.2 Antecedentes.....	50
4.3 A Estrutura Competitiva das IES do Oeste Paranaense no Período de 1986 a 1996 – A reserva de mercado.....	61
4.3.1 Contexto Externo no Período 1986-1996.....	61
4.3.2 Análise da Competitividade de Porter em 1986.....	64
4.3.3 O Conteúdo das Mudanças no Período de 1986 a 1996.....	66
4.3.4 O Processo das Mudanças no Período de 1986 a 1996.....	69
4.3 A Estrutura Competitiva das IES do Oeste Paranaense no Período de 1996 a 2000 – A abertura do setor.....	75
4.4.1 Contexto Externo no Período de 1996 a 2000.....	75
4.4.2 Análise da Competitividade de Porter em 1996.....	77
4.4.3 O Conteúdo das Mudanças no Período de 1996 a 2000.....	79
4.4.4 O Processo das Mudanças no Período de 1996 a 2000.....	82
4.4.4 Análise da Competitividade de Porter em 2000.....	92
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>96</b>
5.1 Conclusões.....	96
5.2 Recomendações.....	100
<b>6 BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>101</b>
6.1 Bibliografia Referenciada.....	101
6.2 Bibliografia Consultada.....	104
<b>ANEXO.....</b>	<b>109</b>

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS, TABELAS E SIGLAS.

Figura 2.1 – Forças que dirigem a Concorrência na Indústria.....	22
Figura 2.2 – Barreiras e Rentabilidade.....	32
Figura 2.3 – Estratégias Competitivas Genéricas.....	34
Figura 3.1 – Contexto, conteúdo e processo para o estudo da mudança.....	43
Figura 3.2 – Relação entre Estrutura Competitiva e Tempo.....	44
Quadro 2.1 – Requisitos das Estratégias Genéricas.....	36
Quadro 5.1 – Contexto externo das IES do Oeste Paranaense no Período....	96
Quadro 5.2 – Conteúdo das Mudanças na Estrutura Competitiva das IES.....	97
Quadro 5.3 – Processo das mudanças na estrutura competitiva das IES.....	98
Quadro 5.4 – Análise da Competitividade de Porter nos Períodos.....	99
Tabela 4.1 – Evolução do número de IES no Brasil.....	52
Tabela 4.2 – Evolução das Matrículas no Ensino Superior no Brasil.....	53
Tabela 4.3 – Evolução do número de cursos mantidos pelas IES.....	54
Tabela 4.4 – Distribuição dos cursos oferecidos por áreas do conhecimento.....	54
Tabela 4.5 – Distribuição docente por grau de formação .....	57

**AMOP:** Associação dos Municípios do Oeste Paranaense;

**IES:** Instituição de Ensino Superior;

**MEC:** Ministério da Educação e Cultura;

**INEP:** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais;

**UNIOESTE:** Universidade Estadual do Oeste Paranaense que mantém campus em Cascavel (sede), Foz do Iguaçu, Toledo, Marechal Cândido Rondon e Francisco Beltrão;

**UNIAMÉRICAS:** União de Faculdades da América.

**UDC:** União Dinâmica das Cataratas;

**CESUFOZ:** Centro de Ensino Superior de Foz do Iguaçu;

**UNIGUAÇU:** Faculdades Unificadas de São Miguel do Iguaçu;

**UNIFOZ:** Faculdades Unificadas de Foz do Iguaçu;

**UNIPAR:** Universidade Paranaense;

**UNIVEL:** Faculdades de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel.

## RESUMO

O Presente estudo tem como propósito analisar e descrever as mudanças na estrutura competitiva das IES – Instituições de Ensino Superior, localizadas no Oeste Paranaense, durante o período de 1986 a 2000. Foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, contextual, processual e histórico, sobre duas fases importantes: a fase de reserva de mercado (1986-1996) e a fase de abertura do setor (1996-2000). O trabalho utiliza conceitos da teoria das organizações, o modelo desenvolvido por Michael E. Porter (1996) e considera a metodologia proposta por Andrew M. Pettigrew (1989). O estudo foi desenvolvido em função da crescente competição entre as IES, decorrente da interiorização do ensino superior. Concluiu-se que as mudanças mais significativas foram: a) no contexto: o desenvolvimento regional com a implantação da indústria do setor elétrico, agro-industrial, hoteleiro e turístico, aliado ao rápido crescimento demográfico; b) no conteúdo: a abertura do setor contida na Constituição 1988, regulamentada pela Lei 9.394/96 e o conseqüente surgimento de várias IES; c) no processo: ampliou-se o poder de negociação das forças competitivas; d) na competitividade: cresceu significativamente a competição entre as IES da região estudada.

**Palavras-Chave:** Estrutura Competitiva, Instituições de Ensino Superior- IES, Mudanças, Reserva de Mercado e Abertura do Setor.

## ABSTRACT

This study is aimed to analyse and describe the changings in the competitive structures of the STI (Superior Teaching Institutions) – located in the west of Paraná, during the period from 1986 to 2000. It was done a qualitative research with an exploring, context, process and historic character, related to two main parts: the first one about market reserves (1986-1996) and then, about the opening of the sector (1996-2000). The study uses the organization theory, model developed by Michael E. Porter (1996) and considers Andrew M. Pettigrew's methodology (1989). The study was developed considering the increasing competition between the STI, as the superior teaching has reached the countryside. The most meaningful changings were: a) context: the region development after the arrival of the industries the sectors: electrical, agrarian, hotel and tourism, allied to demographic growth; b) content: the opening of the sector included in the 1988 Constitution, guided by the Law 9.394/96 and all the consequently emerging of several STI; c) process: the enlargement of competition and negotiation power; d) competition: it has highly increased among the STI of the studied region.

**Keywords:** Competitive Structure, Superior Teaching Institutions, Changings, Market Reserves, Opening Sector.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e Problematização da Pesquisa

O presente capítulo descreve o panorama geral do tema da pesquisa. Apresenta uma visão longitudinal do problema. Define os objetivos do estudo e inclui a justificativa e a relevância do trabalho.

### 1.1.1 Panorama Geral

A sociedade moderna é vista como a sociedade de organizações. Para Presthus (1965), essas organizações são altamente diferenciadas, mas requerem dos seus participantes, determinadas características de personalidade, como: flexibilidade, resistência às frustrações, desejo permanente de realização e capacidade de adiar as recompensas.

A necessidade cada vez maior da integração das atividades humanas fez surgir formas organizacionais mais envolventes. Foram criadas empresas de serviços, associações comerciais, instituições educacionais, hospitais, sindicatos, entre outras. (Presthus, 1965)

Para alcançar o atual estágio de desenvolvimento das organizações, a sociedade passou, sucessivamente, por várias etapas que caracterizam uma verdadeira revolução. Na Idade Média, predominou o espírito religioso com o universalismo. Os séculos XVIII e XIX caracterizam-se pelo abrandamento das influências estatais e pelo desenvolvimento do capitalismo através do liberalismo econômico e social. No século XX, o socialismo praticamente obriga o capitalismo a produzir o máximo desenvolvimento possível. A atualidade se caracteriza pela sociedade das organizações, das quais, os seres humanos dependem para nascer, viver e morrer. (Etzioni, 1967)

De acordo com este autor, as organizações se desenvolveram a partir de um longo e penoso processo que pode ser descrito em quatro etapas fundamentais:

- a) etapa da natureza - onde os elementos da natureza constituem a base única de subsistência da humanidade;

- b) etapa do trabalho - onde os elementos da natureza passam a ser transformados através do trabalho, que assume o primeiro plano no desenvolvimento da humanidade e passa a condicionar a organização da sociedade;
- c) etapa do capital - o capital passa a preponderar sobre a natureza e o trabalho, tornando-se o fator básico da vida social;
- d) etapa da organização - onde os elementos da natureza, o trabalho e o capital estão submissos à organização.

As organizações são satélites da sociedade moderna e o surgimento das mesmas é fruto das mudanças sociais que se processaram longitudinalmente. O meio sociocultural compele o desenvolvimento das organizações, em larga escala, que altera fundamentalmente a estrutura da própria sociedade. (Etzioni, 1967)

Ao contrário das sociedades anteriores, as sociedades modernas atribuem um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência. Dependem, em grande parte, das organizações como formas mais racionais e eficientes que se conhece de agrupamento social. (Etzioni, 1967; Drucker, 1993; Toffler, 1993)

O acentuado crescimento do setor de serviços, a crescente necessidade de desenvolvimento e integração entre as organizações, e o surgimento das organizações intermediárias, evidenciam a necessidade de um tipo especial de organização: as instituições de ensino, pesquisa e extensão, as quais produzem, disseminam, incorporam o elemento dinâmico da sociedade atual - o conhecimento - e possibilitam o desenvolvimento das demais organizações. (Machado, 1999)

É neste contexto que se inserem as organizações denominadas de Instituições de Ensino Superior – IES. A competição entre elas é o objeto de estudo deste trabalho, principalmente no que diz respeito às forças competitivas e às mudanças de poder destas forças. (Porter, 1996)

Em geral, as IES são vistas como peças-chave para a promoção do desenvolvimento da vida social, política e econômica das diversas sociedades. Estas organizações têm uma relação muito forte com o advento da nova

economia, com os processos de redemocratização dos países e as mudanças sócio-culturais ocorridas no planeta. (Drucker, 1993; Toffler, 1993 )

A crescente valorização das IES e dos profissionais que nelas atuam é fruto da revolução tecnológica que a sociedade vem atravessando, na qual o conhecimento é tido como a chave do crescimento econômico no século XXI. (Drucker, 1993; Toffler, 1993)

No Brasil, as IES são tidas como condutoras do desenvolvimento do país. A medida em que o quadro social, político e econômico vem se desenhando, a educação e o conhecimento se impõem como uma questão de ordem nacional. Desde o início do século XX, a elite intelectual brasileira propõe a interferência do Estado através de um plano de desenvolvimento do setor. (PNE, 1998)

O desenvolvimento das IES decorre de uma série de acontecimentos em períodos demarcados pela regulamentação do setor. Esta regulamentação, por parte das autoridades constituídas, é função da evolução do quadro social, político e econômico do país. (PNE, 1998)

### **1.1.2 Perspectiva Longitudinal das IES (Antecedentes Históricos)**

#### **a) No Brasil**

O Sistema de Ensino Superior Brasileiro tem origem no período de permanência da família real portuguesa no Brasil (1808-1821). Naquela época foi fundada a primeira escola na Bahia com cursos na área médica. Em seguida, foi criada a escola do Rio de Janeiro, com abrangências na área militar e de belas artes. Também foi criada a Biblioteca Nacional e o Jardim Botânico. (Machado, 1999)

Em 1823, formulou-se um plano geral para o desenvolvimento do sistema de ensino brasileiro. Este plano era de caráter sistemático, que reunia todos os estabelecimentos entre si, submetendo-os a um mesmo pensamento: o da unidade da nação. Durante mais de um século, a fórmula para o

oferecimento do ensino superior no Brasil é a faculdade isolada. (Fávero, 1996)

Em 1920, a fusão das faculdades de direito, medicina e escola politécnica deu origem à primeira universidade reconhecida pelo Estado, a Universidade do Rio de Janeiro. Em 1927, surgiu a Universidade de Minas Gerais.

Desde 1891, criou-se a figura do ensino oficial, normatizado e regulamentado, a partir do Distrito Federal ou do Congresso Nacional. (Machado, 1999)

Em 1912 foi criada a Universidade do Paraná, em Curitiba, mas não foi reconhecida pelo governo federal. Não atendia ao critério básico de que uma universidade somente deveria ser implementada em cidades com população acima de 100 mil habitantes. Porém, a Universidade do Paraná nunca deixou de funcionar e, em 1946, obteve o seu reconhecimento. (Machado, 1999)

Em 1934, foram introduzidas mudanças significativas nas bases da política de ensino superior. As IES passaram a ter uma relação direta com o Estado, e as particulares ganharam o direito de se oficializarem, desde que se submetessem as normas oficiais do Estado. (Fávero, 1996)

A política de equiparação entre escolas públicas e privadas, pela oficialização e equivalência de ambas, favorece o grande *boom* de expansão do ensino nos anos 30 e 40. Chegou-se assim, a formação de um empresariado de ensino, que já no início dos anos 40 começou a agir como um ator político específico. (Fávero, 1996)

Surgiu, naquele período, a primeira universidade brasileira a atender às normas do estatuto das universidades – a Universidade de São Paulo. Para contribuir com a formação de professores e realizar estudos e pesquisas avançadas, criou-se às faculdades de filosofia, ciências e letras. (Machado, 1999)

Também naquela época, foi fundada a Universidade do Distrito Federal, no Rio de Janeiro (1934), com a inovação de incluir a faculdade de educação e, mais tarde, em 1939, foi incorporada à Universidade do Brasil. Naquele mesmo

período, ocorreu a fundação da Universidade de Porto Alegre, que incluiu a faculdade de estudos econômicos. (Machado, 1999)

Em meados dos anos cinquenta já havia dezesseis universidades no Brasil: três em Pernambuco, três no Rio de Janeiro, uma na Bahia, três em Minas Gerais, três em São Paulo, duas no Rio Grande do Sul e uma no Paraná. Destas, apenas onze eram mantidas pelo Estado, quatro eram católicas e uma protestante. (Machado, 1999)

Durante o período de 1955 a 1964 ocorreu o processo de federalização do ensino superior brasileiro. Foram criadas mais vinte e uma universidades no território nacional, sendo que dezesseis pelo Estado e cinco católicas. Tudo isso decorreu das pressões de professores e funcionários que culminaram na aprovação da Lei 1.254/50, que federaliza estabelecimentos, até então, mantidos pelos estados, municípios e até particulares. Em 1962, as vagas oferecidas pelo setor público alcançaram o patamar de oitenta e um por cento. (Machado, 1999)

Em 1967, a política do ensino superior brasileiro sofreu influências ideológicas que destacaram a relação educação-desenvolvimento. O sistema de ensino passou a ser debatido por duas correntes: a) corrente formadora da consciência nacional - que pregou a transformação política-social profunda; b) corrente da preparação de recursos humanos para atuar na indústria, na modernização da agropecuária e ampliação dos serviços. Esta segunda corrente fundamentou-se nas teorias do capital humano, que se tornavam fortemente hegemônicas e discutiam o conceito de educação como um investimento. (Fávero, 1996)

No tocante à dicotomia pública-privada, o conflito se manifestava como um fenômeno social. O sintoma deste fenômeno é a relação entre o Estado e a Sociedade, localizando-se nas esferas públicas e privadas da sociedade. Todavia, para Fávero (1996, p.257) "esses dois sentidos da dicotomia nem sempre são consistentes. O público identificado ao Estado nem sempre é aberto a todos."

Durante o regime militar que se instalou em 1964, ocorreu o fenômeno chamado *excedentes*. Apesar de passarem em vestibulares, os candidatos não

encontraram vagas no ensino superior. Desencadeou-se uma série de pressões populares, levando o governo militar a dar início ao processo de privatização do ensino superior. Naquela época o governo encontra apoio no empresariado, devido ao grande potencial do mercado existente no Brasil. (Machado, 1999)

A partir de 1988, definiu-se claramente a linha fundamental da coexistência do ensino público e privado. A educação passou a ser vista como um bem público. A Constituição de 1988 flexibiliza o *status* de universidade. Criou-se a figura dos centros universitários, que gozam das mesmas prerrogativas das universidades, porém, não necessitam atuar em todas as áreas do conhecimento. Como parâmetro, em 1998 do total das matrículas no ensino superior, 37,8% ocorreram na rede pública, e 62,2% na rede particular. (PNE, 1988; MEC/INEP, 1998)

#### **b) No Paraná**

O Paraná desde o início dos anos sessenta caracterizou-se por apresentar uma espécie de dualidade na administração educacional. Ao lado da Secretaria Estadual de Educação foi criada a FUNDEPAR – Fundação Educacional do Paraná. Apesar de ser uma pessoa jurídica de direito privado, o seu quadro de pessoal era composto por funcionários públicos. (Cunha, 1999)

A FUNDEPAR, foi criada em 1962 com o objetivo de apoiar a Secretaria Estadual de Educação. O apoio deveria ser dado nas áreas da construção, reforma e preparo de prédios, aquisição de material escolar, de expediente, limpeza e do desporto, mas passou a atuar, também, na pesquisa educacional. (Cunha, 1999)

De acordo com Cunha (1999, p.233), “pelo menos nos quatro primeiros anos de existência, a fundação destinava parte dos recursos que administrava para financiar obras e investimentos de Instituições Privadas de Ensino”.

Em 1983, a FUNDEPAR passou a coordenar o programa de alimentação escolar, material didático, saúde e bolsas de estudo, com recursos da FAE –

Fundação de Assistência ao Educando, do MEC e recursos do BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento. (Cunha, 1999)

A existência de uma fundação particular dirigida e gerida por funcionários públicos com recursos públicos resulta no “desenvolvimento de um novo tipo de clientelismo político, que tinha na educação seu termo de intercâmbio, criando agilidade no atendimento das reivindicações dos grupos influenciadores externos”. (Cunha, 1999, p.232)

Em 1982, acirrou-se o debate sobre o ensino superior no Paraná. O diagnóstico apontava o Paraná como o único estado da federação que arcava com o ônus do ensino superior. Naquela época a legislação já determinava que o ensino superior era de responsabilidade do governo federal. (Cunha, 1999)

Nos anos oitenta, toda a discussão sobre o ensino superior, resultou na descentralização do sistema de ensino. Foram criados vinte núcleos regionais de educação, com sede em Curitiba. Ocorre, também, naquela época a renovação dos membros do Conselho Estadual de Educação - CEE.

O ensino superior no Paraná evoluiu assumindo características bem distintas dos demais estados brasileiros. Historicamente o setor público tem uma forte presença no ensino superior. Além da Universidade Federal do Paraná e do Centro Federal de Educação Tecnológica, ambas mantidas pela União, foram criadas outras quatro universidades estaduais, em Londrina - UEL; Maringá - UEM; Ponta Grossa - UEPG e no Oeste do Paraná - UNIOESTE.

O setor privado do ensino superior, no Paraná, era constituído pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) e vinte e uma faculdades isoladas. Em 1983, 52% dos alunos do ensino superior estudavam em universidades, enquanto que a média nacional era de 47%. A proporção de estudantes nas instituições públicas era de 68%, enquanto a média nacional era de 40%. Em relação à gratuidade do ensino, apenas os estudantes das instituições federais tinham esse benefício. As instituições estaduais e municipais cobravam anuidade, incorporando as principais diretrizes da política educacional dos governos militares - regime fundacional com a cobrança de mensalidades a preço de mercado e a estrutura centro-departamento. (Cunha, 1999)

Atualmente, o quadro estrutural do sistema de ensino superior paranaense sofre influências do processo de abertura do setor. Continua sendo muito forte a presença do Estado no ensino superior. A evidência disso é a existência das universidades estaduais. (Cunha, 1999)

### **c) No Oeste Paranaense**

Durante o governo de José Richa (1983-1986), as Faculdades Municipais de Cascavel, Toledo, Marechal Cândido Rondon e Foz do Iguaçu, uniram-se e promoveram uma intensa campanha para se constituírem em Universidade, sob o patrocínio estadual ou federal. (Cunha, 1999)

Em 15 de janeiro de 1987, o projeto de Lei Pr. Nº 8.464 autorizou a criação da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná – FUNIOESTE. Esta fundação tinha como sede à cidade de Cascavel e incorporou a Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Cascavel – FECIVEL; Faculdade de Ciências Humanas de Marechal Cândido Rondon – FACIMAR; Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Toledo – FACITOL; e Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Foz do Iguaçu – FACISA.

Essa integração, seguiu o modelo brasileiro de fusão de faculdades isoladas dando origem à universidade. Este fato foi o passo fundamental para a criação da atual UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, que a partir de 1986 realizou seu primeiro concurso vestibular, de forma unificada. (Cunha, 1999)

Desde então a imagem do Paraná foi moldada como o Estado que, proporcionalmente, mais gastava com o ensino superior. Esta proporção chegou a ser duas vezes e meio mais do que São Paulo e quatro vezes mais do que o Rio de Janeiro. Chegou a gastar mais com o ensino superior do que com o ensino médio. (Cunha, 1999)

Diante deste quadro o governo estadual iniciou uma campanha que se chocou com os interesses dos professores e funcionários das universidades estaduais: a federalização, pois em 1984 o ensino superior absorvia 4,5 vezes mais recursos estaduais do que o segundo grau e ofertava cerca de 27 mil

vagas para uma demanda de dezoito mil egressos do segundo grau. (Cunha, 1999)

Em 1984, foi concedida autonomia às universidades no que diz respeito a pessoal e administração financeira. Essa autonomia mostrou-se inadequada. Três anos mais tarde, no governo Álvaro Dias, são promovidas mudanças através do Decreto Nº.248/87, visando o reajuste salarial do funcionalismo com base no índice nacional de preços ao consumidor. Em quatro de abril de 1987, os docentes e funcionários da Universidade Estadual de Maringá entram em greve, seguidos por Londrina. Esta greve teve a intermediação da ANDES – Associação Nacional de Docentes do Ensino Superior, que propõe a criação de uma comissão paritária. Em cinco de outubro daquele ano, a greve é suspensa e os docentes obtêm uma grande vitória: evitar que o Governo Estadual se desobrigasse para com o ensino superior. (Cunha, 1999)

A partir de 1995, no Oeste Paranaense ocorreu uma expansão rápida da oferta de vagas no ensino superior. Além da UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste Paranaense, surgiram vários estabelecimentos particulares de ensino nas cidades de maior expressão populacional. Em Cascavel: UNIVEL – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel e a UNIPAR – Universidade Paranaense outras; em Foz do Iguaçu: CESUFOZ – Centro de Ensino Superior de Foz do Iguaçu, UNIFOZ – Faculdades Unificadas de Foz do Iguaçu e UDC – União Dinâmica das Cataratas; em Toledo, a UNIPAR – Universidade Paranaense; e em São Miguel do Iguaçu a UNIGUAÇU – Faculdade Unificadas de São Miguel do Iguaçu, todos como estabelecimentos isolados de ensino.

O surgimento destes novos estabelecimentos de ensino particulares, no Oeste Paranaense, foi função da crescente demanda por vagas. O crescimento da demanda por vagas decorreu da expansão dos setores agrícola, industrial e de serviços. Outros fatores que influenciam a demanda foram: o aumento da capacidade de investimentos dos grupos empreendedores, o crescimento populacional, o crescimento econômico e o aumento da competitividade nos diversos setores da economia regional.

Os fatores que atualmente têm influenciado o aumento da oferta no Brasil, também influenciam no Oeste Paranaense - o crescimento do número de concluintes do ensino médio e a incorporação de novo público, até então, sem acesso ao ensino superior.

A expansão do ensino superior no Oeste Paranaense evidencia um fenômeno decorrente da abertura do setor: o processo de interiorização do ensino de graduação, que ocorre em todo o território nacional.

## **1.2 O Problema da Pesquisa**

As mudanças no ambiente das IES, ao longo da década de 1990, conforme PNE (1998), foram um reflexo da evolução do quadro social, político e econômico do país. No Paraná, a exigência de níveis de conhecimento técnico-científico cada vez mais elevados, em decorrência do desenvolvimento dos diversos setores, fez surgir várias IES.

No Oeste Paranaense, o fenômeno da interiorização se revelou com intensidade. Nesta região, tal fenômeno assumiu a particularidade de, no período da reserva de mercado (anterior a 1996), o Estado ser o grande fomentador do setor implantando a Unioeste.

Este fato aliado a outros, como a flexibilização para a abertura de novos cursos, a crescente demanda por mão-de-obra qualificada nos diversos setores (elétrico, turístico, serviços, agronegócios, hoteleiro, educação, entre outros) e a capacidade de investimento acumulada nos municípios da região, vão atrair empresários do ramo educacional e investidores, fazendo surgir às diversas IES particulares.

Em grande parte, estes empresários do conhecimento buscam nichos de mercado. Conforme Brooks (1998) nichos de mercado são uma parte do mercado, na qual os compradores têm características comuns. Os empresários procuram se especializar nelas, com vistas a se tornarem únicos fornecedores, o que revela um posicionamento estratégico de enfoque.

Outro ponto relevante, observado no Oeste Paranaense, é o crescimento do número de concluintes do ensino médio e a incorporação de

novo público, até então sem acesso ao ensino superior, elevando consideravelmente a demanda. (MEC, 2000)

Isso tudo revela mudanças significativas no poder das forças competitivas do setor de ensino superior no Oeste Paranaense. Por isso, estão se consolidando as chamadas IES empresariais, as quais buscam introduzir um novo conceito no tratamento dos alunos: a personalização em massa, na qual se as IES forem capazes de obter, refinar e detalhar mais informações a respeito de cada um dos clientes (alunos), certamente estarão em condições de responder mais eficaz e especificamente às suas necessidades. (Brooks, 1998)

Um dos aspectos fundamentais dessa mudança estrutural é que as instituições particulares estão deixando de copiar o modelo das universidades públicas, encontrando suas próprias vantagens competitivas.

As transformações mais expressivas decorrem da escassez de recursos públicos para investir neste setor, acirrando a disputa entre as IES particulares. (Garcia, 1999)

Os níveis de exigência de qualidade e as expectativas da sociedade do Oeste Paranaense, em relação as IES, têm se elevado constantemente à medida que encontra referência e amparo legal na legislação em vigor. Isso reflete o volume de investimentos promovidos pelas IES, desta região nos últimos tempos e se constitui numa referência para análise da competição neste setor.

O crescimento do setor de educação superior está alinhado ao crescimento do setor de serviços. Além do mais, é preciso entender que cada IES, seja pública ou privada, é parte integrante de uma organização maior - o sistema nacional de ensino - que concede a autorização para funcionamento, regulamenta e promove a competição entre as Instituições.

Nesta era de conhecimento intensivo, observa-se que um dos fatores de mudança na estrutura competitiva das IES, refere-se ao novo comportamento e perfil da demanda. Antes a demanda refletia a quantidade de pessoas interessadas em obter um título superior, atualmente ela representa um número de pessoas que buscam a qualidade.

A competitividade está em oferecer um ensino, pesquisa e extensão compatíveis com os interesses das diferentes forças competitivas, portanto, em alocar recursos de forma coordenada, visando obter o máximo de resultado.

Neste quadro que se desenhou ao longo da década de 1990, observa-se que o poder das forças competitivas das IES mudou significativamente. As rivalidades entre as forças competitivas se ampliaram e se intensificaram trazendo conseqüências significativas para o setor, o que determina um novo estágio - o da competição. (Porter, 1996)

Na literatura pesquisada não se encontraram trabalhos que tratem deste tema, especificamente no que se refere ao Oeste Paranaense.

Desta forma, tem-se como problema da pesquisa responder ao seguinte questionamento: **Quais as mudanças na estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense durante o período de 1986-2000?**

### **1.3 Objetivos da Pesquisa**

A competição entre as IES é o objeto de estudo deste trabalho, principalmente no que diz respeito às forças competitivas e às mudanças de poder destas forças.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Diante do objeto e do problema apresentado, este estudo tem como objetivo geral analisar, descrever e caracterizar as mudanças na estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense no período de 1986-2000.

##### **1.3.1.1 Objetivos Específicos**

A partir deste objetivo geral, pode-se definir os objetivos específicos como apresentados a seguir:

1. Analisar o contexto das mudanças na estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense ao longo do Período;

2. Analisar as mudanças da competição entre as IES no período;
3. Identificar o conteúdo das mudanças na estrutura competitiva;
4. Descrever o processo das mudanças na estrutura competitiva.

#### 1.4 Relevância da Pesquisa

A crescente importância das organizações educacionais se impõe como um vasto campo de estudo. Na era das organizações, as empresas que produzem e disseminam conhecimento são consideradas peças-chave no desenvolvimento da vida social, econômica e política dos diferentes grupos sociais.

A busca de teorias próprias e adequadas ao estudo do comportamento competitivo destas organizações e da estrutura competitiva, na qual elas competem, bem como do seu meio e das forças influenciadoras, por si, justificam o desenvolvimento da pesquisa.

A carência de estudos e a necessidade de uma compreensão mais adequada da questão proposta para a pesquisa, são outra justificativa plausível para a realização deste estudo.

Este trabalho de pesquisa apresenta relevância teórica por propor a adaptação da estrutura para análise da competição no setor de ensino superior, a partir do modelo teórico desenvolvido por Porter (1996), e por mostrar numa perspectiva longitudinal o comportamento das forças competitivas. E, principalmente, pelo fato da competição entre as IES do Oeste Paranaense não ter sido estudada antes.

Quanto à sua relevância prática se dá pela importância do setor estudado para a região em questão. Outra relevância é que o presente estudo poderá servir de referência para a elaboração dos planejamentos estratégicos das IES, para a negociação e implementação dos planos de carreiras, para a definição de anuidades e para avaliar o próprio modelo de avaliação institucional, além de possibilitar uma compreensão do impacto em termos de mudanças na regulamentação e da aplicação de novas tecnologias.



## **1.5 Organização desta Dissertação**

Além do presente capítulo, que apresenta o tema, problema, objetivo e relevância do trabalho, este estudo é composto de quatro outros capítulos, a saber: o capítulo 2, que descreve o referencial teórico e a revisão da literatura; o capítulo 3, que traz o referencial metodológico do trabalho; o capítulo 4 apresenta a análise e interpretação das informações; o capítulo 5, que traz as conclusões e recomendações para trabalhos futuros. Além disso é apresentada a bibliografia consultada e referenciada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 A Organização.

A organização não é uma invenção moderna da sociedade, ela remonta à era dos faraós egípcios na construção das pirâmides, à era em que os imperadores chineses delas se utilizaram, há milhares de anos, para construir grandes sistemas de irrigação, bem como os primeiros papas, na criação de uma igreja universal, a fim de servir a uma religião universal. (Etzioni, 1967)

Com o desenvolvimento da humanidade, um número cada vez maior de organizações foi sendo solicitado para atender as crescentes necessidades sociais e humanas. Torna-se necessário todo um conjunto de organizações secundárias, as quais formam um sistema, cujo estudo se intensificou a partir da sociologia da burocracia de Max Weber.

Para Hall (1984) nascemos nelas (organizações) e, usualmente, morremos nelas. O espaço entre estes dois extremos é preenchido por elas. São tão inevitáveis quanto à morte e os impostos.

Organização é uma forma dominante de instituição, concebida como unidade social que se caracteriza por um conjunto de relações sociais estáveis, deliberadamente criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos, cuja eficiência é obtida quando a organização aplica seus recursos na alternativa que produz o maior resultado. (Chiavenatto, 1995)

Para Mouzelis (1968), a organização é uma forma de agrupamento social que é estabelecido de uma maneira mais ou menos deliberada ou proposital para alcançar um objetivo específico.

Litterer (1963), argumenta que uma organização é considerada como uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis (não necessariamente face-a-face) entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas.

Presthus (1965), define as organizações como um sistema de relações estruturais interpessoais, no qual os indivíduos são diferenciados em termos de autoridade, *status* e papel com o resultado que a interação pessoal prescreve.

O que caracteriza uma organização como formal são as regras, regulamentos e estrutura hierárquica que ordenam as relações entre seus membros e que permitem reduzir as incertezas e tirar vantagens da especialização.

Nas organizações as relações se dão de modo formal e informal: formal é o padrão de organização definido que orienta a divisão do trabalho, o poder de controle, as regras e os regulamentos, e informais são as relações sociais que se desenvolvem espontaneamente entre o corpo social da organização acima e além da autoridade formal constituída.

Segundo Etzioni (1967), encontrar equilíbrio entre os elementos racionais e não-rationais do comportamento humano constitui um ponto principal da vida, da sociedade e do pensamento moderno. Constitui também o problema central da teoria das organizações. Desta forma as organizações formais são, por excelência, burocráticas.

Para Simon (1979), a organização é um complexo sistema de comunicação e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo, parte substancial de informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.

### **2.1.1 A Organização como Um Sistema Aberto.**

Todo sistema aberto mantém um intercâmbio de transações com o ambiente. Johnson (1968) define sistema como sendo um todo organizado ou complexo; uma montagem ou combinação de coisas ou partes formando um complexo unitário. Desta forma, o termo sistema pode ser um conjunto de partes interdependentes e integrantes, ou um grupo de unidades combinadas

sob a forma de um todo organizado. Os sistemas abertos apresentam um conjunto de funções, as quais permitem que as organizações mantenham relações entre si, a saber: ingestão, processamento, reação do ambiente, suprimento das partes, regeneração das partes e organização.

De acordo com Katz e Kahn (1978), as organizações, como um sistema aberto, assumem as seguintes características:

- a) *Inputs* (importação de energia): as organizações recebem do ambiente insumos, matérias-primas, mão-de-obra, entre outras;
- b) Transformação: representa o processamento das importações de energia com vistas às saídas;
- c) *Outputs* (exportação de energia): é o resultado da transformação das organizações, que é devolvido ao ambiente na forma de bens ou serviços;
- d) Retroalimentação (ciclo dos eventos): são os retornos do ambiente às organizações, para a repetição dos ciclos;
- e) Entropia Negativa: é o processo de degeneração que obriga a reação, para obtenção de reservas de energia para a sobrevivência;
- f) Informação como insumo: são retornos de informações (*feedback*) que permitem ao sistema corrigir os distúrbios existentes;
- g) Estabilidade: apesar das muitas variações do ambiente e do processo de entropia, os sistemas buscam sempre este estágio;
- h) Diferenciação: tendência de multiplicação das funções e dos papéis;
- i) Modos diferentes de fazer as coisas: um sistema aberto pode seguir diferentes caminhos para alcançar os mesmos objetivos;
- j) Limites ou fronteiras: são barreiras entre o sistema e o ambiente que definem a esfera de ação do sistema e o seu grau de abertura.

Um dos aspectos importantes da perspectiva sistêmica da organização é a compreensão dos conceitos de papéis, normas e valores, principais componentes de um sistema social.

São muitos os estudiosos que têm procurado aplicar a teoria dos sistemas a seus diversos campos. Em particular das ciências sociais, o modelo de sistema aberto tem revelado enormes potencialidades, quer pela sua

abrangência, quer pela sua flexibilidade. A partir destes atributos, adotar-se-á esta teoria no presente trabalho.

Ressalta-se que, mesmo as IES não visando lucros, devem ser administradas com visão sistêmica e por profissionais de gestão, e que, se assim não for, tendem a desaparecer. Esta observação justifica a utilização da teoria dos sistemas abertos nesta pesquisa.

## **2.2 O Ambiente Organizacional.**

O contexto geral, no qual está inserida a organização e tudo aquilo que a envolve externamente, inclusive as demais organizações que formam a sociedade, constitui o ambiente organizacional. (Thompson e McEwen, 1976)

Na sociedade das organizações, a análise interorganizacional é fundamental para a compreensão do ambiente organizacional. A compreensão deste ambiente é possível a partir de três conceitos básicos: Interdependência Organizacional, Conjunto Organizacional e Ambiente Operacional. (Thompson e McEwen, 1976; Dill, 1958 *apud* Chiavenatto, 1995)

Em seu ambiente, toda organização depende das demais organizações, logo, não é auto-suficiente e nem autônoma, caracterizando a interdependência com outras organizações e a sociedade em geral, em função da complexidade das interações. Como consequência, têm-se mudanças freqüentes nos objetivos organizacionais, mudanças no ambiente externo e um certo controle ambiental que limita a liberdade de ação. (Thompson e McEwen, 1976)

O elemento de controle ambiental sobre a organização é introduzido pela interação contínua entre a organização e seu ambiente. A organização, para lidar com o seu ambiente, adota estratégias que a rigor se classificam como competição e cooperação, que representam uma medida de controle ambiental das organizações, permitindo a participação de estranhos no processo decisório.

A interdependência das organizações decorre da interação direta entre elas, que aumenta o controle potencial sobre as mesmas. (Chiavenatto, 1995)

As organizações se relacionam através de um fluxo de informações, produtos ou serviços e pessoas, tendo como ponto de referência a organização

focal, tais relações entre a organização focal e o seu conjunto organizacional são medidas pelos conjuntos de papéis de seu pessoal de fronteira. A análise do conjunto organizacional revela, geralmente, a estrutura interna da organização focal, o grau de autonomia na tomada de decisão, o grau de eficácia ou alcance de objetivos, a identidade, o fluxo de informação, o fluxo de pessoas e as forças que levam a organização focal a coordenar suas atividades, fundir-se com outras ou dissolvê-las. (McEwen, 1976; Merton, 1957)

O Ambiente Operacional representa o ambiente mais próximo e imediato das organizações, onde se obtém recursos e se apresenta o resultado de suas operações. As partes deste ambiente que são relevantes para a organização estabelecer e atingir seus objetivos são: clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores (Dill, 1958). Segundo Perrow (1976) todas as organizações, sejam ou não industriais, têm um ambiente constituído, no mínimo, de fornecedores, concorrentes, clientes ou usuários, ligações potenciais ou efetivas.

Condicionantes ambientais são um conjunto de condições semelhantes para todas as organizações, porém, não se constitui uma entidade concreta com a qual a organização passa a interagir. Hall (1973) destaca que as condições mais significativas são: tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

Uma organização tem poder sobre um elemento de seu ambiente operacional, na medida em que tem capacidade para satisfazer as necessidades desse elemento e na medida em que monopoliza tal capacidade. Nestes termos, as organizações deveriam sempre ser capazes de ser as únicas a satisfazerem as necessidades do elemento. (Emerson, 1962)

Na visão de Perrow (1976), a legitimação de uma organização vem de grupos consumidores, reguladores, inquiridores e contribuintes, portanto, dos elementos que compõem o ambiente das organizações, sendo assim, uma das tarefas implícitas da organização consiste em criar sua legitimação.

### 2.3 Estrutura Competitiva Segundo Porter.

Uma das contribuições mais importantes para a análise da competição é a de Michael E. Porter (1996). Ele se baseia no conceito de indústria definindo como um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos, bastante aproximados entre si. Para Porter, indústria não é a mesma coisa que a definição de onde a empresa deseja competir, ou qual é o seu negócio, pois a indústria é definida de maneira mais ampla.

Outro conceito importante é a concorrência, que não se limita aos participantes já estabelecidos. Neste caso concorrência é definida como a rivalidade ampliada entre as cinco forças competitivas: entrantes potenciais, ameaça de bens ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. (Porter, 1996)

Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e podem, assim, iniciar a retaliação ou esforços para conter estes movimentos, desta forma as firmas seriam mutuamente dependentes. (Porter, 1996)

Para Porter, toda empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita, ou seja, a estratégia tanto pode ter sido desenvolvida por um processo de planejamento, quanto pode ter sido desenvolvida através das atividades dos diversos departamentos. Cada departamento funcional, dispondo apenas dos seus meios, irão inevitavelmente buscar métodos dentro de suas orientações profissionais e da orientação dos seus encarregados para obterem os melhores caminhos. No "entanto, a soma destes métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia". (Porter, 1996, p.12).

Atualmente, enfatiza-se muito o planejamento estratégico formal, admitindo-se que este reflete as proposições que trazem benefícios significativos, através de um processo explícito de formulação de estratégia, visando uma coordenação dos departamentos por meio de um conjunto de metas comuns a serem atingidas. Este planejamento deu margem aos seguintes questionamentos: o que vem dirigindo a concorrência em minha

indústria ou nas indústrias nas quais estou pensando em entrar? Quais atitudes os concorrentes provavelmente assumirão e qual a melhor maneira de responder? De que modo minha indústria irá se desenvolver? Qual a melhor posição a ser adotada pela empresa para competir em longo prazo? (Porter, 1996)

O planejamento estratégico formal e disciplinado não tem conseguido responder a estes questionamentos. Percebe-se, que as técnicas desenvolvidas, geralmente por consultorias, para a realização do planejamento estratégico, são muito específicas, não abrangendo a indústria como um todo, e muitas vezes restringem-se apenas ao elemento custo, o que "... não pode esperar captar a substância e a complexidade da concorrência na indústria". (Porter, 1996, p.13)

Pensando assim, propõe-se um modelo que busca "auxiliar uma empresa a analisar sua indústria como um todo e a prever a futura evolução da indústria, compreender a concorrência e a sua própria posição e traduzir esta análise em uma estratégia competitiva para um determinado ramo de negócio". (Porter, 1996, p.14).

De acordo com Porter (1996, p.22) a "essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente".

Desta forma, embora o meio ambiente da empresa seja muito amplo, é possível restringi-lo a indústria ou indústrias em que ele compete. Sendo assim as estruturas industriais têm uma forte influência na determinação das regras competitivas. O ponto fundamental está na competência da empresa em lidar com as forças externas, principalmente as da indústria em que compete.

A intensidade da concorrência em uma indústria tem raízes profundas em sua estrutura econômica básica, que vai além dos atuais concorrentes. Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial; elas se diferenciam à medida que o conjunto de forças também difere nas indústrias.

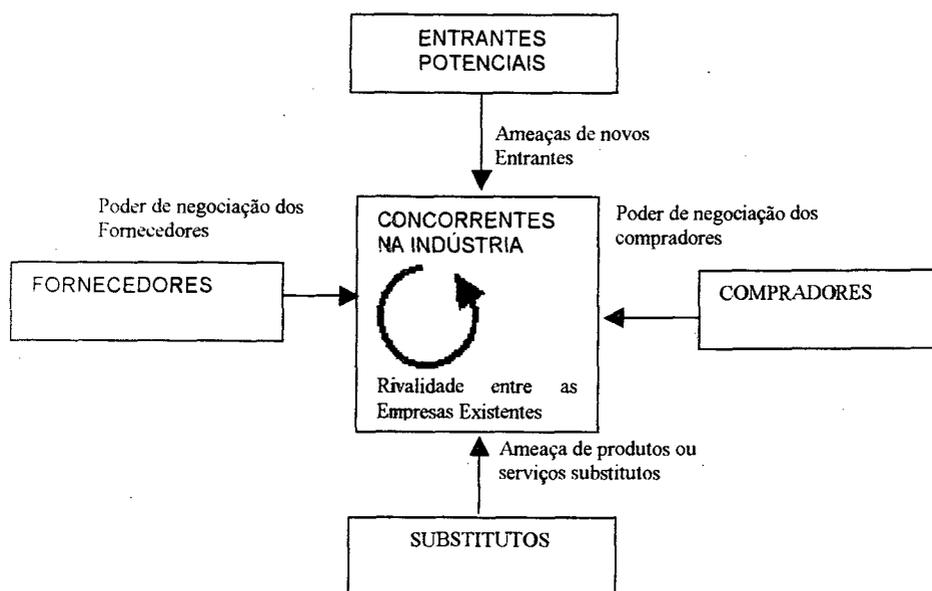
Existe um conjunto de características básicas que determinam o conjunto das forças competitivas e a rentabilidade da indústria. A meta de qualquer empresa dentro da indústria é encontrar uma posição que lhe permita defender-se das forças competitivas e se possível influenciá-las em seu favor,

“a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força”. (Porter, 1996, p.23).

Conhecer as fontes de pressão competitiva pode revelar os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa. Tal conhecimento pode redirecionar o posicionamento estratégico da empresa, ao revelar mudanças estratégicas que podem resultar no retorno máximo, ou tendências da indústria que oferecem maior oportunidade.

O modelo conceitual de Porter pode ser compreendido a partir da figura abaixo que mostra as forças (atores) que dirigem a concorrência na indústria.

Figura 2.1 - Forças que dirigem a Concorrência na Indústria.



Fonte: Porter, 1996.

Para facilitar a análise, o autor denomina de produto o resultado final de uma indústria, embora os princípios da análise estrutural se apliquem a atividades industriais e de serviços. Sendo assim, afirma Porter (1996, p.23), “A análise estrutural também se aplica no diagnóstico da concorrência industrial em qualquer país ou em mercado internacional, embora algumas das circunstâncias institucionais possam ser diferentes”.

### **2.3.1 Forças Competitivas**

A estrutura competitiva, segundo Porter (1996), é composta por um conjunto de cinco forças: entrantes potenciais, bens ou serviços substitutos, fornecedores, compradores e rivalidade entre as organizações já estabelecidas.

#### **2.3.1.1 Entrantes Potenciais**

Supondo-se que os limites da indústria já tenham sido traçados, “a concorrência age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, ou o retorno que poderia ser obtido pela indústria definida pelos economistas como em concorrência perfeita”. Porter (1996, p.24)

Neste caso, a taxa básica competitiva do mercado livre se aproxima muito do rendimento de títulos do governo, a longo prazo, ajustados para cima devido o risco da perda de capital. Logo, os investidores não vão tolerar retornos abaixo desta a longo prazo. (Porter, 1996)

Uma taxa de retorno mais alta na indústria do que no mercado livre estimula o investimento na indústria, seja o investimento adicional da indústria ou investimento de novos entrantes e determina o investimento no mercado. “O conjunto das forças competitivas em uma indústria determina até que ponto este influxo de investimento ocorre e direciona o retorno para o nível da taxa de mercado livre e, assim, a capacidade das empresas de manterem retornos acima da média”. (Porter, 1996, p.24)

A concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Neste caso concorrência poderia ser definida como a rivalidade ampliada entre as cinco forças competitivas. Estas cinco forças determinam a intensidade da concorrência na indústria e a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se pontos críticos da formulação de estratégias. Mesmo sem produtos substitutos e com a entrada de novas empresas bloqueada, a intensa rivalidade entre os concorrentes existentes limitará os retornos potenciais.

De acordo com Porter (1996, p.25) “[...] o foco da análise da estrutura da indústria, ou análise estrutural está na identificação das características básicas de uma indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia, e que modelam a arena, na qual, a estratégia competitiva deve ser estabelecida”. Sendo assim, uma série de características técnicas e econômicas representam os pontos críticos da intensidade de cada força competitiva.

As empresas que entram na indústria trazem novas capacidades e almejam ganhar parcelas de mercados e, freqüentemente, dispõem de recursos substanciais. O resultado disso é que os custos são influenciados e os preços podem cair, o que reduz a rentabilidade, pois as entrantes costumam usar seus recursos para promover uma mudança completa, assim, a aquisição de uma empresa deveria ser entendida como uma entrada.

De acordo com Porter (1996) existem sete fontes principais de barreiras de entradas, são elas:

- Economias de Escala: referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de um produto), à medida que o volume absoluto por período aumenta.
- Diferenciação do produto: significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças de produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria.
- Necessidades de Capital: a necessidade de investir vastos recursos cria uma barreira de entrada, principalmente se esse capital é requerido para atividades arriscadas e irre recuperáveis com: publicidade, pesquisa e desenvolvimento, instalações e linha de produção, crédito ao consumidor, estoques ou cobertura dos prejuízos iniciais.
- Custos de Mudança: são os custos com que se defronta o comprador quando muda de fornecedor, pois pode incluir custos do treinamento de novo empregado, novos equipamentos auxiliares, tempo para testar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica e novo projeto do produto.

- Acesso aos Canais de Distribuição: Os canais de distribuição já estão sendo atendidos por empresas já estabelecidas, neste caso, as entrantes precisam persuadir os canais a distribuírem seus produtos por meio de descontos de preços, verbas para campanhas de publicidade em cooperação o que leva a uma redução do lucro.

- Desvantagens de Custo Independentes de Escala: são vantagens que independem da escala de produção ou das economias obtidas, portanto, as vantagens consideradas mais críticas são: a) Tecnologia patenteada do produto; b) O *know-how* do produto e as características do projeto do produto são protegidas por patentes; c) Acesso favorável às matérias-primas; d) Localizações favoráveis; e) Subsídios oficiais; f) Curva de aprendizagem ou de experiência; g) Política Governamental. O Governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles, como licenças de funcionamento e limites ao acesso às matérias-primas.

As expectativas do entrante, quanto às reações dos concorrentes, representam uma barreira à entrada. Conforme Porter (1996, p.31) "as condições que assinalam a forte possibilidade de retaliação" aos entrantes, são:

- a) um passado de vigorosas retaliações aos entrantes;
- b) empresas estabelecidas com recursos substanciais para a disputa, incluindo excedente de caixa e capacidade de contrair empréstimos não exercitada, excesso adequado de capacidade de produção para satisfazer todas as necessidades futuras prováveis, ou um grande equilíbrio com os canais de distribuição ou clientes;
- c) empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos altamente não-líquidos nela empregados;
- d) crescimento lento da indústria, o que limita a capacidade da indústria de observar uma nova empresa sem deprimir as vendas e o desempenho financeiro das empresas estabelecidas.

O preço dissuasivo de entrada é um conceito hipotético que condiciona a entrada de empresas na indústria e significa a estrutura de preços em vigor. Considera as condições de qualidade, os custos esperados para superar as

barreiras à entrada que apenas equilibra os benefícios potenciais provenientes da delas. Se o nível corrente de preços é mais alto do que o preço de entrada dissuasivo, as empresas que pretendem entrar farão previsões de lucros acima da média, e a entrada ocorrerá. Entretanto, é preciso considerar as expectativas dos pretendentes à entrada sobre o futuro.

A ameaça da entrada de uma nova empresa na indústria poderá ser eliminada quando as empresas estabelecidas fixam seus preços abaixo do preço de entrada dissuasivo, mas, no caso de fixarem os preços acima dele, a rentabilidade terá vida curta, pois a elevação dos custos para competir e sobreviver acaba por dissipar os retornos alcançados.

As barreiras de entrada mudam quando as condições descritas anteriormente mudam, ou seja, mudanças no domínio tecnológico por patentes, mudanças nos custos, desaparecimento da diferenciação do produto e perda ou ganho de economias de escala. Contudo, mesmo que as mudanças nas barreiras de entrada, ocorram por motivos que estão fora do controle das empresas, essas mudanças têm um impacto significativo nas decisões estratégicas da empresa. É bom lembrar, que algumas empresas dispõem de competência e recursos que lhes permitem superar as barreiras de entrada e que a capacidade de compartilhar custos também oferece oportunidades de entrada a baixo custo.

As experiências têm propriedades diferentes das economias de escala, embora muitas vezes, sejam confundidas como sendo a mesma coisa. Como já descrito anteriormente, as economias de escala sempre levam a uma vantagem de custo, decorrente da eficiência de suas instalações, sistemas de distribuição, organização dos serviços e atividades funcionais para o seu tamanho. Esta vantagem de custo só pode ser igualada se atingida uma escala comparável ou uma diversificação adequada de modo a permitir a divisão dos custos entre as unidades.

Porter (1996) define os limites para as economias de escala como uma barreira de entrada, do ponto de vista estratégico das empresas, da seguinte forma:

- a) grande escala e os conseqüentes custos mais baixos podem envolver *trade-offs* com outras barreiras potencialmente importantes, como a diferenciação do produto ou a capacidade de desenvolver rapidamente uma tecnologia patenteada;
- c) uma mudança tecnológica pode afetar negativamente a empresa com operação em grande escala, se as instalações projetadas para obter economias de escala são também mais especializadas e menos flexíveis para serem adaptadas a novas tecnologias;
- c) o esforço para alcançar economias de escalas, usando-se a tecnologia existente pode ocultar a percepção de novas possibilidades tecnológicas ou de outras novas maneiras de competir que sejam menos dependentes da escala.

Por outro lado, a mera presença de uma curva de experiência não assegura uma barreira à entrada. Freqüentemente, a experiência não pode ser patenteada, o que seria o ideal, ficando assim, à disposição de concorrentes que podem fazer uso dela e se desenvolverem rapidamente, até mais do que a empresa pioneira. As empresas entrantes, neste caso, terão uma vantagem em relação as já estabelecidas, pois de posse da experiência podem adquirir equipamentos mais modernos e obterem um processo mais racional usando novos métodos.

Porter (1996, p.33) aponta como limites da curva de experiência, como uma barreira de entrada, os seguintes:

- a) a barreira pode ser anulada por inovações no produto ou no processo conduzindo a uma tecnologia substancialmente nova e criando, assim, uma curva de experiência inteiramente nova. Os entrantes podem superar os líderes da indústria e se instalarem na nova curva de experiência, para a qual os líderes podem estar mal posicionados para pular;
- b) a busca de custos baixos através da experiência pode envolver *trade-offs* com outras barreiras importantes, tais como a diferenciação do produto através de sua imagem ou de progresso técnico;

- c) se mais de uma companhia forte está construindo sua estratégia sobre a curva de experiência, as conseqüências para uma ou mais delas podem ser praticamente fatais. No momento em que apenas um rival se encontra seguindo esta estratégia, o crescimento da indústria pode ter parado e as perspectivas de captar os benefícios da curva de experiência há muito teriam desaparecido;
- d) a perseguição agressiva de declínio de custo através da experiência pode desviar a atenção dos desenvolvimentos do mercado em outras áreas ou pode obscurecer a percepção de novas tecnologias que venham a anular a experiência passada.

### **2.3.1.2 Ameaças dos Produtos Substitutos**

Admitindo-se que todas as empresas de uma indústria estão competindo amplamente com produtos substitutos, os retornos potenciais são reduzidos, pois quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. Neste caso os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade. (Porter, 1996)

Deste modo, é bom lembrar que os produtos substitutos que merecem mais atenção são aqueles que: 1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto da indústria, ou 2) são produzidos por indústrias com lucros altos. (Porter, 1996)

### **2.3.1.3 Poder de Negociação dos Compradores**

A análise da pressão dos compradores é muito importante para a definição da estratégia, pois os compradores competem com a indústria, forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria. Deve-se, portanto, observar a importância relativa

dos grupos importantes de compradores da indústria. Neste caso, o que caracteriza a significância de um comprador é o seguinte:

- a) Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- b) Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, neste caso o comprador é muito sensível ao preço;
- c) Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados, pois o comprador pode jogar uma empresa contra outra;
- d) Ele enfrenta poucos custos de mudança, pois o poder do comprador é ampliado se o vendedor se deparar com os custos da mudança;
- e) Ele consegue lucros baixos, pois lucros reduzidos criam grandes incentivos para reduzir os custos das compras;
- f) Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás, ou seja, o comprador ameaça produzir, ele mesmo, os produtos adquiridos de uma empresa;
- g) O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- h) O comprador tem total informação, pois quando tem acesso às informações sobre custos, preços e demanda dos concorrentes, ele amplia o seu poder de barganha junto a indústria. (Porter, 1996)

Os fatores descritos acima mudam com o tempo ou em decorrência da definição estratégica das empresas, nisso, obviamente, o poder do comprador pode aumentar ou diminuir. A definição do público alvo do mercado de uma empresa é ponto chave da decisão estratégica. Neste caso deve-se fazer uma seleção de compradores, pois nem todos os grupos de compradores gozam do mesmo poder. (Porter, 1996)

#### **2.3.1.4 Poder de Negociação dos Fornecedores**

Os fornecedores podem exercer poder sobre a indústria ameaçando elevar os preços, reduzir a qualidade dos bens ou serviços e até mesmo sugar

a rentabilidade de empresas que não conseguem repassar os custos aos seus consumidores. Os fornecedores são poderosos se tiverem as seguintes características:

- a) o fornecimento é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- e) os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- f) o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente. (Porter, 1996)

Destaca-se, ainda, que os princípios na determinação do poder em potencial da mão-de-obra como um fornecedor são similares aos descritos acima.

#### **2.3.1.5 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes**

Entre os concorrentes, a rivalidade assume a “forma corriqueira de disputa por posição”, adotando-se táticas como: concorrência de preços, publicidade, novos produtos e ampliação dos serviços e das garantias ao cliente. Isso, freqüentemente, ocorre devido a pressão sofrida pelas empresas que atuam na indústria ou pela percepção de novas oportunidades em relação aos seus posicionamentos. (Porter, 1996)

Porter (1996) afirma que, na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, iniciar a retaliação ou os esforços para conter estes movimentos; ou seja, as empresas são mutuamente dependentes. Neste caso, este padrão de ação e reação pode permitir ou não o aprimoramento da indústria ou do iniciante.

Do ponto de vista da rentabilidade, algumas formas de concorrências como preço são muito instáveis e provavelmente deixam toda a indústria em pior situação. Rivalidade em algumas indústrias caracteriza-se por expressões como belicosa, amarga ou impiedosa, enquanto em outras indústrias pode ser dita como polida ou cavalheiresca. (Porter, 1996)

A rivalidade é consequência da integração de vários fatores estruturais, tais como:

- a) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- b) Crescimento lento da indústria;
- c) Custos fixos ou de armazenamento altos;
- d) Ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- e) Capacidade aumentada em grandes incrementos;
- f) Concorrentes divergentes;
- g) Grandes interesses estratégicos;
- h) Barreira de saída elevada. Com relação a este último fator estrutural, Porter (1996) enumera como principais fontes destas barreiras as seguintes: i) ativos especializados; ii) custos fixos de saída; iii) inter-relações estratégicas; iv) barreiras emocionais; v) restrições de ordem governamentais e sociais.

Quando as barreiras de saída são altas, o excesso de capacidade não desaparece da indústria, e as empresas que perdem a batalha competitiva não entregam os pontos, ao contrário, elas agarram-se com perseverança e, por causa de sua fraqueza, precisam recorrer a táticas extremas. A rentabilidade de toda a indústria pode ser permanentemente reduzida em função disto. (Porter, 1996)

A intensidade da rivalidade competitiva numa indústria pode mudar pois, freqüentemente, os fatores que a determinam mudam. A maturidade da indústria significa declínio de seu crescimento, pois a intensidade da rivalidade promove uma redução dos lucros, o que pode levar a uma convulsão. Neste caso, apenas os concorrentes mais fortes sobrevivem. Outras mudanças na rivalidade se originam em aquisições que dão novas roupagens às empresas, ou na inovação tecnológica, que aumenta o custo fixo no processo.

As barreiras de entrada e de saída frequentemente estão relacionadas, embora conceitualmente sejam diferentes, mas seu nível de junção é significativo para a análise da indústria. A figura abaixo, adaptada de Porter (1996), representa as barreiras de entrada e de saída.

Figura 2.2 - Barreiras e Rentabilidade

		Barreiras de Saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de Entrada	Baixas	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	Altas	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

Fonte: Porter (1996)

Analisando a indústria através da matriz acima, verifica-se que o melhor caso, do ponto de vista dos lucros da indústria, é aquele em que as barreiras de entrada são altas, mas as de saída são baixas, pois a entrada será reprimida e os fracassados poderão sair. Nos casos em que as barreiras de entrada e de saída são altas, o potencial de lucro é alto, mas o risco é maior, detendo a entrada e encorajando os malsucedidos a continuarem lutando dentro da indústria. O contrário, se ambas as barreiras são baixas, o resultado é meramente desestimulante.

O pior caso é aquele em que as barreiras de entrada são baixas e as de saídas são altas, pois haverá impedimentos para a saída mesmo nos casos em que as empresas tenham prejuízos.

## 2.4 Análise Estrutural e Estratégia Competitiva

A análise e diagnóstico das forças e suas causas que influenciam a concorrência em uma indústria permite identificar os pontos fortes e os pontos fracos. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva. Neste caso, uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação

ofensiva ou defensiva, criando uma posição defensável contra as forças descritas acima. A estratégia competitiva compreende as seguintes abordagens possíveis:

- a) posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- b) influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa;
- c) antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem. (Porter,1996)

Na abordagem que trata do posicionamento, Porter (1996, p.45) afirma o seguinte: “toma a estrutura da indústria como dada e ajusta os pontos fortes e fracos da companhia a ela. A estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas.”

Na segunda abordagem, a empresa pode adotar uma postura ofensiva, não só para enfrentar as forças competitivas, mas também para alterar suas causas. Neste caso, a análise estrutural pode ser usada para identificar os fatores básicos que orientam a concorrência na indústria em questão e, portanto, os pontos em que a ação estratégica para influenciar o equilíbrio produzirá o maior retorno. (Porter,1996)

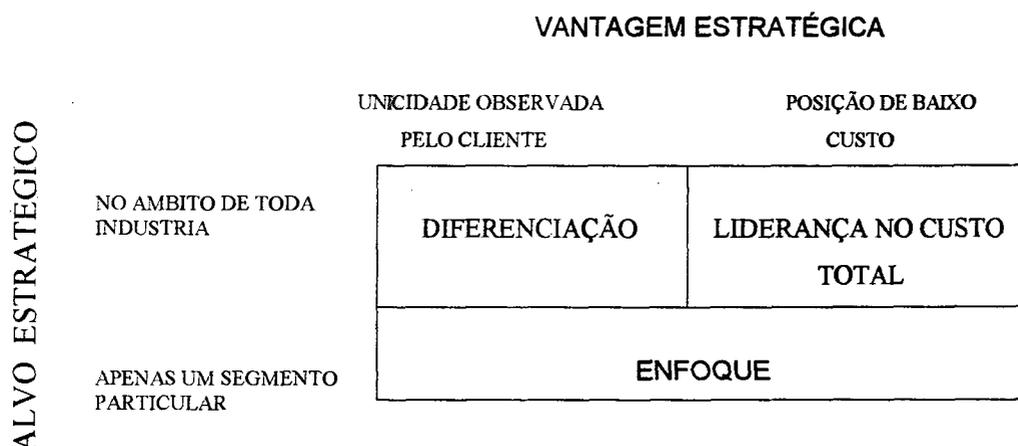
A abordagem da exploração da mudança está centrada nas tendências que, do ponto de vista estratégico, afetam as fontes mais importantes de concorrência na indústria e introduzem novos fatores estruturais. É importante observar, também, a evolução da indústria, pois traz, com ela, mudanças nas fontes estruturais da concorrência, no padrão conhecido de ciclo de vida dos produtos e declínio da publicidade, à medida em que as empresas ganham maturidade. (Porter,1996)

## 2.5 Estratégias Competitivas Genéricas

Na análise estrutural, Porter(1996) apresenta a estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria. Cada Instituição deve descobrir a melhor maneira para atingir este fim e a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares.

Para enfrentar as cinco forças competitivas, Porter propõe três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas, a saber: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Entretanto, uma indústria pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como alvo primário, embora seja raramente possível. Desta forma, as estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria.

Figura 2.3 – Estratégias Genéricas de Porter



### 2.5.1 Estratégias de Liderança no Custo Total

Desde os anos 70, o conceito da curva de experiência vem sendo popularizado. Ele consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria, através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico, porém esta liderança exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente. (Porter, 1996)

Segundo Porter (1996), o aspecto mais importante é a perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência através de um controle rígido

do custo e das despesas gerais. Uma posição de baixo custo produz retornos acima da média da indústria apesar das cinco forças competitivas, entretanto, para se alcançar esta posição são necessários investimentos constantes.

### **2.5.2 Estratégias de Diferenciação**

Esta estratégia consiste em criar algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria, sendo que os métodos podem assumir várias formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços, fornecedores e outras dimensões. Entretanto, afirma Porter (1996) deve ser ressaltado que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles são o alvo estratégico primário.

Porter (1996) avalia que esta é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. Da mesma forma, a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Por outro lado, também aumenta as margens de retorno, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo.

### **2.5.3 Estratégias de Enfoque**

Visando atender muito bem ao alvo determinado, esta estratégia consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico.

De acordo com Porter (1996), a estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

do custo e das despesas gerais. Uma posição de baixo custo produz retornos acima da média da indústria apesar das cinco forças competitivas, entretanto, para se alcançar esta posição são necessários investimentos constantes.

### **2.5.2 Estratégias de Diferenciação**

Esta estratégia consiste em criar algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria, sendo que os métodos podem assumir várias formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços, fornecedores e outras dimensões. Entretanto, afirma Porter (1996) deve ser ressaltado que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles são o alvo estratégico primário.

Porter (1996) avalia que esta é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. Da mesma forma, a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Por outro lado, também aumenta as margens de retorno, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo.

### **2.5.3 Estratégias de Enfoque**

Visando atender muito bem ao alvo determinado, esta estratégia consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico.

De acordo com Porter (1996), a estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

## 2.5.4 Outros Requisitos das Estratégias Genéricas

A implementação destas estratégias exige diferentes recursos e habilidades implicando, também, em arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos.

Quadro 2.1 – Requisitos das Estratégias Genéricas

ESTRATÉGIA GÊNÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDAS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança de Custo Total	Investimento de capital sustentado; boa capacidade de engenharia de processo; supervisão intensa da mão-de-obra; produtos projetados para facilitar a fabricação; sistema de distribuição com baixo custo.	Controle de custos rígido; relatórios de controle frequentes e detalhados; organização e responsabilidades estruturadas; incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.
Diferenciação	Grande habilidade de <i>marketing</i> ; engenharia do produto; tino criativo; grande capacidade em pesquisa básica.	Forte coordenação entre funções em P & D, desenvolvimento do produto e <i>marketing</i> ; avaliação e incentivos subjetivos em de medidas quantitativas.
Enfoque	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; longa tradição na indústria ou combinação impar de habilidade trazidas de outros negócios, forte cooperação dos canais, combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas;  Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte : Porter, 1996.

## 2.5.5 Meio-Termo e os Riscos das Estratégias Genéricas

Na visão de Porter, uma empresa que fica no meio-termo está em uma situação estratégica extremamente pobre. Falta a parcela do mercado e investimento de capital, o que a obriga a fazer o jogo do baixo custo. (Porter, 1996)

As principais conseqüências para uma empresa que encontra-se na posição do meio-termo são: a) a perda de rentabilidade e de clientes importantes, renunciando às suas margens de lucro; b) a provável perda de negócios importantes, pois não tem uma cultura empresarial definida e dispõe de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação.

Para Porter, a liderança de custos impõe severos encargos para a empresa, o que significa reinvestimentos em equipamentos modernos, desfazendo-se de ativos obsoletos, e isto requer evitar a proliferação na linha de produtos e estar alerta para aperfeiçoamentos estratégicos. Assim, os riscos mais comuns desta estratégia são: mudança tecnológica que anula os investimentos e aprendizados anteriores; novas empresas que imitam facilmente e dispõe capacidade para investir; incapacidade de mudar o produto ou *marketing* em função de focalizar os custos.

A estratégia de diferenciação também acarreta alguns riscos, a saber: o diferencial de custos que leva os compradores a sacrificarem algumas características de produtos ou serviços em função de economias de custo; os compradores se tornam cada vez mais sofisticados e suas necessidades em relação a fator diferenciador diminui; com o amadurecimento da indústria, a imitação reduz a diferenciação. (Porter, 1996)

Da mesma forma, não são menores os riscos da estratégia de enfoque, os quais se situam no diferencial de custos dos concorrentes na indústria como um todo; na redução da diferença do produto para o alvo estratégico em relação a indústria como um todo; e no fato de os concorrentes encontrarem nichos dentro do alvo desfocando o alvo para a empresa.

No próximo capítulo, apresentam-se a metodologia da pesquisa, suas características e delimitação, bem como os procedimentos adotados para fins deste estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Introdução

Todo trabalho, de cunho científico ou não, tem uma base de fundamentos teóricos com o propósito de obter um conjunto de conceitos, de princípios e técnicas que lhe dão um direcionamento. A princípio, todo o tipo de pesquisa deve possuir um conjunto de método que, não precisa ser seguido rigidamente, considerando que o processo poderá exigir alterações. Demo (1992) e Minayo (1997) concordam que o método inclui, também, a criatividade do pesquisador.

Demo (1992, p.11) afirma que metodologia "significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência." Não se restringe apenas aos métodos e técnicas utilizadas na pesquisa, uma vez que, além da face empírica à qual eles estão relacionados, a metodologia envolve também a intenção da discussão problematizante. Por outro lado, não se pode subestimar a importância do método para a pesquisa, uma vez que, para este autor,

Embora apenas instrumental, é indispensável sob vários motivos: de um lado, para transmitir à atividade marca de racionalidade e ordenação, otimizando o esforço; de outro, para garantir espírito crítico contra credulidades, generalizações apressadas, exigindo para tudo que se diga os respectivos argumentos; ainda para permitir criatividade, ajudando a devassar novos horizontes. (Demo, 1992, p.12)

A partir desse entendimento, então, Demo (1992, p.12) conclui que: "a falta de preocupação metodológica leva à mediocridade fatal."

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), entendem que a metodologia é algo muito mais abrangente que deve auxiliar na explicação e não apenas nos produtos da investigação científica, mas principalmente no seu processo, uma vez que a definem como a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento. Entendem, assim, que as escolhas metodológicas não são redutíveis a uma seqüência de operações e procedimentos, pois a prática científica, especificamente no caso das ciências sociais, é dinâmica e requer interpretações e voltas constantes entre os quatro

pólos que fazem parte da metodologia: o pólo epistemológico, teórico, morfológico e técnico. Em outras palavras, os autores concebem a prática científica exatamente como um campo no qual atuam as forças provenientes desses quatro pólos, o que significa que as escolhas metodológicas em qualquer pesquisa estão sempre condicionadas, tácita ou explicitamente, por essas instâncias.

Para os referidos autores, o pólo epistemológico exerce uma função de vigilância crítica, decidindo as regras de produção e de explicação dos fatos, da compreensão e da validade das teorias. Os métodos a que se referem são: a dialética, a fenomenologia, a quantificação lógica hipotético-dedutiva.

O pólo teórico está relacionado com os quadros de referências que orientam a formulação sistemática dos objetos de pesquisa. Desempenha um papel paradigmático implícito que propõe regras de interpretação dos fatos. Além disso, norteia as especificações e a definição das soluções provisoriamente dadas às problemáticas. Para os autores, os principais quadros de referência que compõem este pólo são o positivismo, a abordagem compreensiva, o funcionalismo e o estruturalismo.

O pólo morfológico, por sua vez, é o lugar da objetivação da problemática de pesquisa formulada pela teoria. Trata-se de um espaço onde se articulam os conceitos, os elementos, as variáveis e representa o plano de organização dos fenômenos. Os principais métodos de ordenação dos elementos constitutivos desses objetos, em ciências sociais, configuram as seguintes modalidades de quadros de análise: as tipologias, os tipos ideais, os sistemas e as estruturas-modelos.

Finalmente, o pólo técnico trata dos procedimentos de coleta das informações e das transformações destas últimas em dados pertinentes à problemática geral. É a instância responsável pelo esforço de constatação dos dados com a finalidade de confrontá-los com a teoria que os suscitou. Relaciona-se aos modos de investigação possíveis na prática científica, os quais serão escolhidos em cada caso de acordo com as opções já realizadas nos outros pólos acima descritos. Desta forma, os principais modos de investigação no campo das ciências sociais, de acordo com os autores, são os

estudos de caso, os estudos comparativos, as experimentações e as simulações.

Na concepção desses autores, as escolhas metodológicas de uma pesquisa formam um verdadeiro sistema, com os quatro pólos interagindo dialeticamente para formar o conjunto dessa prática.

Conforme Lakatos e Marconi (1986), as ciências incluem como principal objetivo a melhoria contínua da relação do homem com seu mundo, por meio do acervo do conhecimento denominado *científico*, distinto do conhecimento popular, do filosófico e do religioso (teológico). O conhecimento científico caracteriza-se, dentre diversos atributos, por ser sistemático, verificável e falível. Assim, não é definitivo, absoluto ou final, já que novas proposições e o desenvolvimento de técnicas podem reformular o acervo da teoria existente.

De acordo com Gil (1994, p.27), "para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. Ainda, segundo o referido autor, "pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para se atingir o conhecimento."

De acordo com Richardson (1999):

O desenvolvimento das ciências sociais é recente; existe uma quantidade de pesquisa de natureza exploratória que tenta descobrir relações entre fenômenos. Em muitos casos, os pesquisadores estudam um problema cujos pressupostos teóricos não estão claros ou são difíceis de encontrar. Nessa situação, faz-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas, sobretudo para determinar a existência de relação.

Este estudo caracteriza-se por um estudo exploratório, no qual o objeto de observação é a estrutura competitiva das Instituições de Ensino Superior do Oeste do Paraná, e os dados coletados são de natureza qualitativa e quantitativa. Por se tratar de uma pesquisa exploratória em um determinado tempo (1988 a 2000), o estudo caracteriza-se como estudo multicase, numa

perspectiva longitudinal no período em questão, visto como a forma mais adequada de analisar o problema dessa pesquisa.

### **3.2 Delineamento da pesquisa e caracterização**

De acordo com Bogdon, citado por Trivinões (1987), o conceito de pesquisa qualitativa inclui uma diversidade muito grande de trabalhos. As características básicas dos estudos desta natureza são os seguintes:

- a) O ambiente natural, no qual o fenômeno a ser estudado está inserido, é visto como fonte direta dos dados da pesquisa e o pesquisador é tido como instrumento-chave, na medida que é o responsável por realizar a ligação do fenômeno em questão com o ambiente real e complexo.
- b) São trabalhos essencialmente descritivos.
- c) Existe a preocupação em estudar o processo dos fenômenos pesquisados, não apenas os resultados e o produto deles decorrentes. Este ponto corrobora a visão de Pettigrew (1989) sobre o processo.
- d) Tendem a analisar as informações obtidas indutivamente, uma vez que não partem de hipóteses a priori e, por isto, especialmente nas pesquisas qualitativas fenomenológicas, os significados e a interpretação surgem da percepção do fenômeno visto num contexto. Novamente este ponto relaciona-se com Pettigrew (1989) sobre o contexto.
- e) A preocupação essencial, principalmente nos trabalhos com enfoque fenomenológico, é com o significado que os fenômenos pesquisados assumem para os indivíduos.

No entendimento de Thiollent (1997), na pesquisa quantitativa, o conhecimento é produzido formal e rigorosamente. Todavia, é incapaz de identificar as sutilezas das situações de pesquisa. Por outro lado, a pesquisa qualitativa parte de questões amplas que irão se definindo na medida em que

os estudos são desenvolvidos. Envolve dados descritivos através de processos interativos pelo contato do pesquisador com a situação pesquisada.

Além dessas características, as pesquisas qualitativas são diferentes das quantitativas em outros pontos. Em relação, por exemplo, às etapas de desenvolvimento da pesquisa, um estudo de natureza qualitativa caracteriza-se por ser mais flexível, de tal maneira que as etapas de coleta e análise das informações não são rigidamente separadas, e, mesmo a própria pergunta que norteia o estudo, pode ser modificada no decorrer do processo.

Para fins deste estudo a metodologia proposta por Pettigrew (1989) foi utilizada, tendo em vista que o autor considera que:

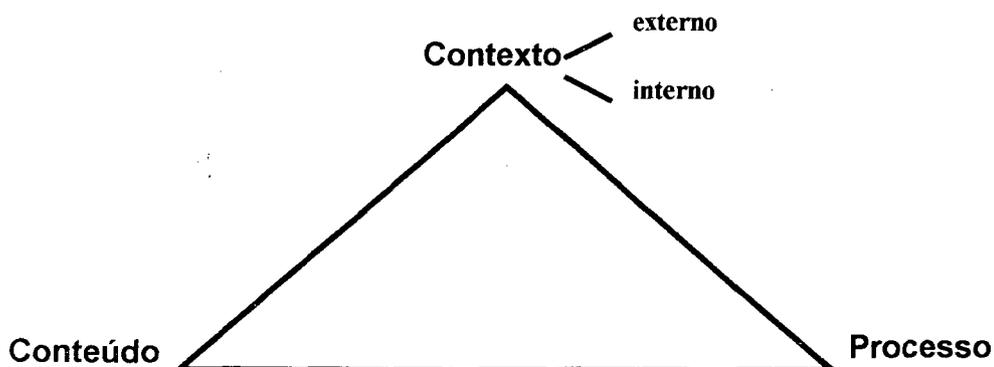
A pesquisa teoricamente correta e praticamente útil sobre tomada de decisão e mudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança, do processo de mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade em regular as relações entre as três.

A metodologia proposta por Pettigrew (1989) auxiliou o desenvolvimento deste trabalho, servindo como parâmetro para análise do contexto (interno e externo), do conteúdo e do processo das mudanças na estrutura competitiva das IES. Além disso, auxiliou na compreensão de como as IES influenciam e são influenciadas pela economia regional.

O autor observa que o ponto de partida para estudar e analisar a mudança é a noção de que a formulação do conteúdo, inevitavelmente, supõe o controlar o seu contexto e processo. Pettigrew (1989) acrescenta que:

O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas. Assim, a empresa pode estar procurando mudar a tecnologia, a mão-de-obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou realmente a cultura organizacional. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro. Portanto, o quê da mudança está contido no item conteúdo, muito do porquê da mudança deriva de uma análise do contexto interno e externo, e o como da mudança pode ser compreendido pela análise do processo.

Figura 3.1 - Contexto, conteúdo e processo para o estudo da mudança



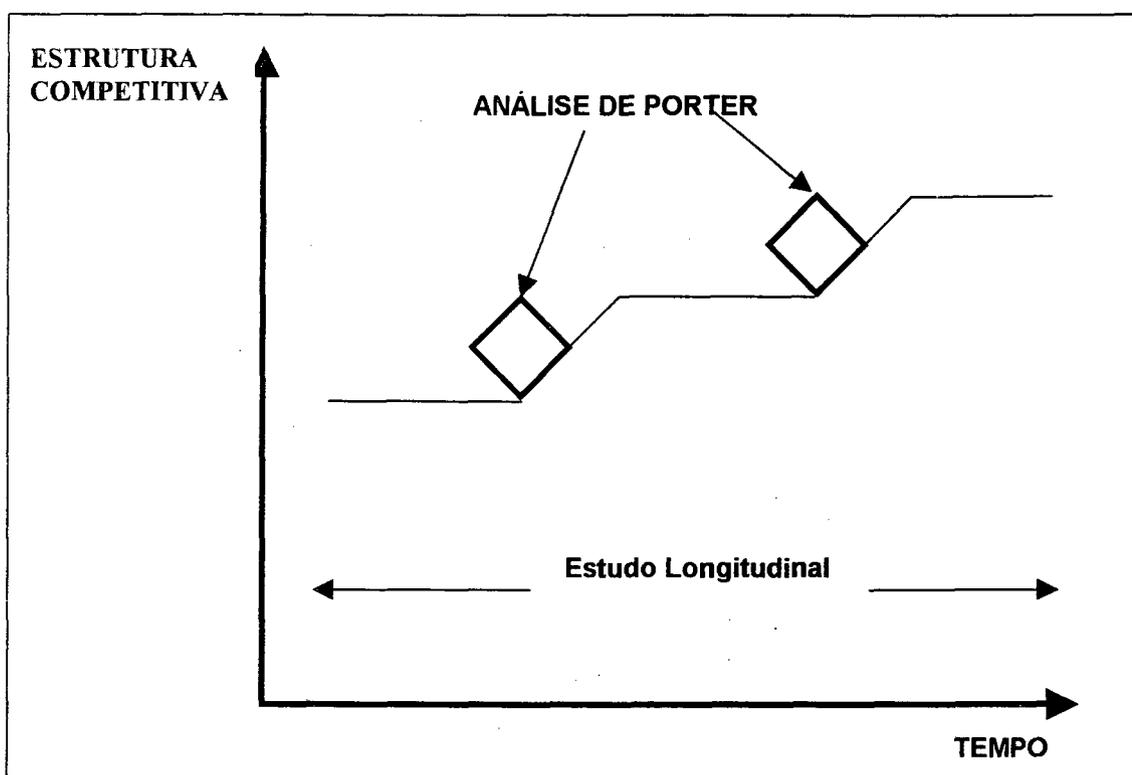
Fonte: Pettigrew, 1989 (adaptado)

Considerando o problema proposto para um trabalho de pesquisa e as teorias adotadas para orientá-lo, elas sugerem a forma ou o método que o trabalho deverá seguir. Pode-se dizer que o presente estudo caracterizou-se por ser essencialmente de natureza qualitativa, tendo em vista que, no entendimento de autores como Haguette (1987), Richardson (1999) e Gil (1994), as pesquisas qualitativas encaixam-se perfeitamente em situações como o estudo do funcionamento de estruturas organizacionais e competitivas.

Este trabalho analisa a estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense, visando apreender a totalidade da situação, com o objetivo de avaliá-la analiticamente.

A pesquisa tem enfoque longitudinal, visando maior compreensão do objeto em estudo na década de 90. Combina-se a análise longitudinal da estrutura competitiva das IES com a análise de competitividade de Porter, especialmente nos períodos de mudança ambiental e ou nas IES, sendo esta combinação um aspecto não observado e utilizado em outras pesquisas sobre estrutura competitiva. A figura 3.2 a seguir evidencia a relação entre estrutura competitiva e tempo.

Figura 3.2 – Relação entre estrutura competitiva e tempo.



Fonte: Silva, 2001 (adaptado)

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, porque a fundamentação teórico-empírica e metodológica do trabalho foi realizada investigando os seguintes assuntos: as organizações, o ambiente organizacional, o relacionamento ambiente versus organização, a teoria geral dos sistemas e a organização, estrutura competitiva e os assuntos voltados à metodologia. A investigação é documental, porque valeu-se de documentos internos das IES – Instituições de Ensino Superior, MEC/INEP, Governo Federal, que estavam relacionados com o objeto de estudo. A pesquisa é de campo, porque coletou-se dados primários sobre a estrutura competitiva e as IES.

### 3.3 Delimitação do estudo

Trata-se de um estudo exploratório de natureza qualitativa, histórica, contextual e processual, configurado num estudo multicaso, que abordou

historicamente as mudanças na estrutura competitiva das IES e analisou a dinâmica do processo de competição de acordo com as forças competitivas do modelo de Porter e com base na metodologia de Pettigrew, a partir da percepção dos envolvidos.

De acordo com Gil (1994), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de um ou de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

O referido autor acrescenta que "este delineamento se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa".

Gil (1994, p.28 ) ressalta que:

A impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com o estudo de caso constitui séria limitação deste tipo de delineamento. Todavia, o estudo de caso é muito freqüente na pesquisa social, devido à sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por um único investigador, ou por um grupo pequeno e não requer a aplicação de técnicas de massa para coleta de dados, como ocorre nos levantamentos. A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal.

O presente estudo é de caráter longitudinal (1986-2000) e contextual (ambiente social, econômico, político e competitivo). Considera o processo e o conteúdo das Mudanças na Estrutura Competitiva das IES. Vai além do modelo proposto por Porter (1996), quando não se limita a análise estrutural da mudança de poder das forças competitivas em um dado momento, considerando elementos que fazem parte do próprio contexto interno das IES (a ação, interação e reação de professores e alunos; áreas mais afetadas pelas mudanças dentro das IES como recursos humanos, tecnologia, etc.).

Esse estudo tem como escopo a Região Oeste Paranaense e se limita ao período que vai de 1988 a 2000. Está limitado a si mesmo, pois não se tem

conhecimento da realização de estudos semelhantes na região que possam corroborar a análise apresentada, mas se reveste de importância, justamente pela carência de estudos nesta área.

Apesar destas limitações, o trabalho baseia-se em documentos como o Plano Nacional de Educação do Governo Federal, na Constituição da República Federativa do Brasil e fundamentalmente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/96. Tem respaldo, ainda, nas Diretrizes Curriculares e Resoluções do Conselho Nacional de Educação – CNE e em toda a Legislação em vigor.

Além disso, encontra respaldo, na pesquisa de fonte primária, através das entrevistas realizadas e de fontes secundárias nos estudos do INEP/MEC e outros como o de Cunha (1999) e Fávero (1999).

### **3.3.1 Os entrevistados**

O presente trabalho tem como sujeitos de pesquisa os dirigentes das IES, tendo em vista que estas pessoas seriam as mais indicadas para discorrerem sobre o tema em questão. Sendo assim, foram entrevistados oito dirigentes (diretores, coordenadores, conselheiros) que, ainda, exerciam as suas funções nas seguintes IES: Unioeste, Cesufoz, UDC, Unifoz, Uniguaçu e Uniaméricas. A maioria desses dirigentes atuam nas IES desde sua fundação.

Optou-se pela amostra intencional, como forma de assegurar a representatividade daqueles que estiveram diretamente envolvidos com a competição entre as IES e o processo de mudanças ao longo do tempo.

### **3.2 Procedimentos de coleta dos dados.**

De acordo com Trivínos (1987), independentemente do tipo de coleta de informações, para obtenção de resultados científicos no campo das ciências humanas e sociais, as informações devem apresentar coerência, consistência, originalidade e objetividade, de acordo com os aspectos de critérios internos de verdade e de critérios externos de intersubjetividade.

A coleta de informações iniciou-se com a revisão de literatura em livros, periódicos, jornais, artigos científicos, *Internet*, anais de congressos, entre outras fontes bibliográficas. A análise dos dados iniciou-se com o primeiro documento pesquisado, com a primeira entrevista e com as observações. Como procedimento de coleta de informações, utilizou-se de dois recursos distintos: dados primários e dados secundários.

**a) Dados Primários:** são aqueles coletados pela primeira vez pelo pesquisador. A coleta de dados primários deu-se através de entrevistas semi-estruturadas. Além das entrevistas, foram realizadas conversas informais com diversas pessoas do meio acadêmico e da sociedade.

De acordo com Richardson (1999) a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre pessoas. É o modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A para uma pessoa B.

Nogueira (1975, p.113) observa que a entrevista é um instrumento cujo propósito é a coleta de informações e "deve-se recorrer à entrevista, sempre que se tem necessidade de informações que não podem ser encontradas em registros ou fontes documentárias e que se espera que alguém esteja em condições de prover".

Neste tipo de pesquisa é importante que o pesquisador conheça o objeto de estudo, para que a partir daí, possa fazer as intervenções com propriedade e segurança. Uma das maneiras para se fazer esta investigação é através do uso da entrevista não-estruturada e da entrevista semi-estruturada, que são os instrumentos apropriados para a obtenção de dados subjetivos, aqueles relacionados aos valores, às atitudes e às opiniões dos atores.

Gil (1994), Richardson (1999) e Triviños (1987) destacam ser a entrevista uma das técnicas de pesquisa mais flexíveis. Entre os diversos tipos de entrevista, foi utilizada a entrevista semi-estruturada que, de acordo com Triviños (1987), ao mesmo tempo valoriza a presença do pesquisador e oferece todas as perspectivas possíveis, para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

A entrevista semi-estruturada é aquela que articula a entrevista estruturada e a não-estruturada. Conforme Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas sínteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes. Desta forma, o informante seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. Esclarece que as perguntas fundamentais formuladas na entrevista semi-estruturada, surgem, não só com base na teoria que alimenta a ação do pesquisador, mas também de toda a informação que o investigador já colheu durante o processo de investigação do fenômeno social.

**b) O protocolo das entrevistas:** Para fins das entrevistas, adotou-se o seguinte procedimento: fazia-se um contato por telefone, o entrevistador se identificava como aluno de Mestrado do Departamento de Engenharia de Produção da UFSC. Promovia-se uma breve explicação dos propósitos da entrevista e marcava-se um horário numa determinada data e local para que se realizasse a entrevista. Ao interrogar-se da possibilidade de gravação da conversa, algumas pessoas se mostraram um pouco reservadas, porém com a garantia do uso para fins restritos deste estudo houve, em geral, a permissão para a gravação e futura transcrição para composição do documentário que serviu de base para análise.

Foi acertado previamente que, nas referências, nas falas dos entrevistados, não fosse identificado o nome dos mesmos, mas apenas se referisse com um número de entrevista para preservar a privacidade do entrevistado.

Uma das dificuldades encontradas pelo entrevistador foi em relação aos horários e locais das entrevistas. O entrevistador teve que ajustar a sua agenda às agendas dos entrevistados. A rigor todos os entrevistados receberam o

entrevistador com muita boa vontade e se mostraram interessados no resultado final da pesquisa para fins de possível aplicação em suas organizações.

A transcrição das entrevistas segue fielmente o que foi dito e gravado. Em geral os entrevistados não viam a necessidade da confirmação, visto que já havia a gravação que documentava a sua fala. Das transcrições surgiu o documentário que serviu de base para o desenvolvimento da análise levando-se em conta o referencial teórico apresentado. A lista dos entrevistados encontra-se no anexo I.

c) **Dados Secundários:** são aqueles já disponíveis nas IES, contidos em atas, manuais, planos, normas e regimentos, leis, estatutos e demais documentos. Para coleta destes dados o pesquisador teve acesso a uma série de documentos, através da Internet e *in-loco*. Os primeiros foram o Plano Nacional de Educação –PNE, elaborado pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC, a Política e Resultados da Educação Brasileira, o Diagnóstico e os Desafios do Setor de Ensino Superior, Evolução do Ensino de Graduação – INEP/MEC. A Constituição da República Federativa do Brasil 1988; A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9.394/96.

Complementando a pesquisa de fontes secundárias, teve-se acesso também aos Regimentos Internos, Planos Estratégicos e Projetos Pedagógicos dos Cursos de Algumas IES. Serviu de base também, a obra de Cunha (1999).

Richardson (1999, p.228) ressalta que a análise documental “pode ser definida como a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e às idéias elaboradas a partir deles”.

No próximo capítulo, apresentam-se a análise e a interpretação das informações, que dão subsídios às conclusões deste trabalho.

## **4. ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E INFORMAÇÕES**

### **4.1 Introdução**

Neste capítulo analisam-se as mudanças na estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense, dividindo a trajetória destas mudanças em dois períodos significativos. O primeiro período que vai de 1986 a 1996, caracteriza-se pela reserva de mercado, tendo como eventos importantes a implantação da Unioeste em 1986 e a Constituição de 1988. O segundo período que vai de 1996 a 2000, caracteriza-se pela abertura do setor decorrente da nova regulamentação contida na Lei 9.394 (Nova LDB).

### **4.2 Antecedentes**

De acordo com Brum (2000), nas últimas décadas, uma série de fatos redesenha o quadro social, político e econômico do país, promovendo mudanças rápidas e profundas. Em geral, os principais acontecimentos foram:

- a) a superação do modelo político e econômico do ciclo militar (1964-85);
- b) o "milagre econômico" ocorrido na década de 70;
- c) o processo inflacionário crônico;
- d) a concentração de renda e a exclusão social em larga escala;
- e) a ação dos grandes monopólios;
- f) a reserva de mercado em quase todos os setores da economia;
- g) a promulgação da Constituição de 1988;
- h) a abertura econômica unilateral em 1989 (Governo Collor);
- i) o esgotamento da capacidade de investimento do Estado;
- j) o processo de redemocratização do país.

Nos primeiros anos da década de 80, iniciou-se um movimento sócio-político de grandes proporções chamado de "diretas já". Este movimento teve como pano de fundo a redemocratização do país e marcou a transição do regime militar para o regime democrático em 1985. (Brum, 2000)

Em 1988, foi promulgada a Constituição da República Federativa do Brasil, considerada uma das mais liberais do mundo, contemplando as principais reivindicações da sociedade brasileira. A educação passou a ser vista (artigos 205 a 214) como peça-chave no desenvolvimento do país. Foi prevista, também, a abertura e expansão do sistema de ensino superior brasileiro. (Saviani, 1999)

Em 1989, no então governo do presidente Fernando Collor de Mello, iniciou-se um processo de abertura econômica sem precedentes, com vistas na quebra dos grandes monopólios que atuavam no país. Isso revelou aos brasileiros o atraso tecnológico em que se encontravam no final do período de 1980-90. Desta forma aquele período, também, se caracteriza como uma era de grande aprendizado para a sociedade brasileira. (Brum, 2000)

As experiências acumuladas nos anos 80, fizeram com que a sociedade brasileira exigisse a ampliação do sistema de ensino superior. Estas exigências decorrem da necessidade de suprir a carência de sua formação profissional e básica. A incapacidade do Estado em suprir esta necessidade abriu espaço para o surgimento das chamadas universidades empresariais. Os capitalistas dos mais variados setores vislumbraram na educação superior uma grande oportunidade de negócio. (Machado, 1999)

A tabela 4.1 abaixo demonstra a expansão do ensino superior no Brasil, nos anos 80 e 90, destacando o crescimento das instituições públicas e particulares. Observou-se que o número de IES públicas, entre 1980 e 1998, cresceu em apenas 4,5%, enquanto que o número das particulares foi ampliado em 10,3%. Isso significa que, no período, o número das particulares cresceu 2,3 vezes mais do que o das públicas. Isso corrobora a percepção de Machado (1999), de que a incapacidade de investimento do Estado no setor e a crescente pressão da sociedade, favoreceu o crescimento do número de IES particulares.

Tabela 4.1 – Evolução do número de IES no Brasil

A no	Instituições Públicas	Instituições Particulares	Total
1980	200	682	882
1981	259	617	876
1982	259	614	873
1983	246	615	861
1984	238	609	847
1985	233	626	859
1986	263	592	855
1987	240	613	853
1988	233	638	871
1989	220	682	902
1990	222	696	918
1991	222	671	893
1992	227	666	893
1993	221	652	873
1994	218	633	851
1995	210	684	894
1996	211	711	922
1997	211	689	900
1998	209	764	973

INEP, 2000.

Na década de 90, o Ministério da Educação e Cultura adotou várias medidas que favoreceram, tanto na expansão quanto à diversificação do sistema. Entre as quais na criação de uma nova modalidade de IES: o Centro Universitário. Além disso, foram regulamentados os chamados cursos seqüenciais. (Machado, 1999)

Nos dados apresentados pelo INEP (2000), observou-se que um dos aspectos mais significativos da expansão da oferta do ensino superior é a interiorização. Nos anos 90, o crescimento mais expressivo do número de matrículas foi no interior. Inverte-se a tendência anterior quando a maioria dos alunos se concentrava nos grandes centros. Hoje, as IES instaladas no interior possuem um número de 1.103.808 matrículas, enquanto que nos grandes centros totalizam 1.022.150 alunos matriculados. Embora essa interiorização apresente uma grande concentração na região sudeste, ela significa uma clara tendência de melhor distribuição espacial da oferta de vagas no ensino superior.

Tabela 4.2 – Evolução das matrículas no ensino superior no Brasil

Ano	Instituições Públicas	Instituições Particulares	Total
1980	492.232	885.054	1.377.286
1981	535.810	850.982	1.386.792
1982	548.388	859.599	1.407.987
1983	576.689	862.303	1.438.992
1984	571.879	827.660	1.399.539
1985	556.680	810.929	1.367.609
1986	577.632	840.564	1.418.196
1987	584.965	885.590	1.470.555
1988	585.351	918.209	1.503.560
1989	584.414	934.490	1.518.904
1990	578.625	961.455	1.540.080
1991	605.736	959.320	1.565.056
1992	629.662	906.126	1.535.788
1993	653.516	941.152	1.594.668
1994	690.450	970.584	1.661.034
1995	700.540	1.059.163	1.759.703
1996	735.427	1.133.102	1.868.529
1997	759.182	1.186.433	1.945.615
1998	804.729	1.321.229	2.125.958

Fonte: INEP, 2000.

A tabela 4.2 acima demonstra que o crescimento do número de matrículas nas instituições públicas foi superior ao das instituições particulares. Durante o período de 1980 a 1998, o número de matrículas nas IES públicas cresceu 63,5%, já nas particulares aumentou em apenas 49,3%. Considerando que o número de IES particulares cresceu 2,3 vezes mais do que as públicas (tabela 4.1), observou-se que as IES públicas são muito mais atrativas do que as particulares. Este fato revela, também, que a gratuidade do ensino faz com que a competição entre os candidatos a uma vaga no ensino público, fosse superior à competição por uma vaga no ensino particular.

A tabela 4.3 abaixo mostra que durante o período de 1988 a 1998, o número de cursos mantidos pelas IES cresceu da seguinte forma: nas públicas ampliou-se em 54,13% e nas particulares cresceu 68,57%, resultando num crescimento total de 62,08% do número de cursos em todo o país. Neste mesmo período o número de matrículas nas IES públicas cresceu 37,5% (tabela 4.2), e nas particulares 43,9%. Dadas às proporções, no período, as IES públicas foram mais atrativas do que as particulares.

Tabela 4.3 – Evolução do número de cursos mantidos pelas IES

Ano	Instituições Públicas	Instituições Particulares	Total
1984	1.737	2.069	3.806
1985	1.785	2.138	3.923
1987	1.921	2.267	4.188
1988	1.927	2.361	4.288
1989	1.944	2.509	4.453
1990	2.001	2.711	4.712
1991	2.139	2.769	4.908
1992	2.244	2.837	5.081
1993	2.293	2.987	5.280
1994	2.412	3.150	5.562
1995	2.782	3.470	6.252
1996	2.978	3.666	6.644
1997	2.698	3.434	6.132
1998	2.970	3.980	6.950
1988-1998	54,13%	68,57%	62,08%

Fonte: INEP, 2000.

Na tabela 4.4 abaixo, observa-se que o maior número de cursos está distribuído nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas. A principal motivação para isso é o baixo custo para manutenção destes cursos e a elevada procura, incluindo os cursos de maior procura como Direito e Administração. (INEP, 2000)

Observa-se, ainda, que há uma tendência por parte das IES particulares em ofertar os cursos de menor custo e de maior procura. Naturalmente cursos como Administração e Direito, exigem menores volumes de investimentos. Diferentemente dos cursos da área de saúde e tecnologia que exigem um volume de investimento relativamente alto para manutenção de laboratórios.

Tabela 4.4 – Distribuição dos Cursos Oferecidos por Áreas do Conhecimento

ÁREAS	CURSOS	%
Ciências Sociais Aplicadas	2.122	30,5%
Ciências Humanas	1.436	20,7%
Ciências Exatas e da Terra	1.116	16,1%
Ciências da Saúde	871	12,5%
Linguística Letras e Artes	680	9,8%
Engenharia/Tecnologia	269	3,9%
Ciências Agrárias	250	3,6%
Ciências Biológicas	204	2,9%
Ciclo Básico	2	0,0%
Total	6.950	100,0%

Fonte: INEP, 2000.

Em relação aos cursos conforme tabela 4.4, as matrículas apresentam a seguinte participação em 1988: Direito 13,8%, Administração 12,1%, Engenharia 7,1% , Pedagogia 6,6%, Ciências Contábeis 5,8%, Letras 5,1%, Comunicação Social 3,5%, Ciências Econômicas 3,2%, Psicologia 2,9% e Medicina 2,4%. (INEP, 2000)

A evolução da procura por ensino superior decorre de vários fatores e reflete as novas exigências para o desenvolvimento sócio-econômico-político do país. No campo social, a educação passou a ser encarada como peça-chave para amenizar às desigualdades sociais, gerando melhores condições de vida para a população, que vislumbra na educação o exercício da cidadania, tendo em vista que o conhecimento gera autonomia de pensamento, independente do poder. (PNE, 1998)

No campo econômico, o estudo de Alves (1998) aponta as expectativas de melhoria no nível de renda, como sendo uma das causas do aumento da demanda por curso. Verifica-se que existe uma correlação positiva entre escolaridade e renda no Brasil. As rendas mais elevadas constituem de fato, uma realidade para aqueles que conseguem concluir o ciclo secundário e superior. É comum encontrar diferenciais de renda acima de 1000%, entre indivíduos com primário incompleto e aqueles com formação superior.

Do ponto de vista político cresce a possibilidade de participação nas decisões e amplia o senso crítico sobre a racionalidade na gestão da coisa pública. O maior volume de informações e conhecimentos leva a população a ser mais consciente na escolha dos seus representantes e, portanto, a um aperfeiçoamento da democracia. (Machado, 1999)

De outro lado, uma das causas mais importantes do crescimento da demanda pelo ensino superior, nesta última década, é o crescimento do número de concluintes do ensino médio e a incorporação de novos públicos até então sem acesso ao ensino superior. (INEP, 2000)

Entre 1980 e 1994, o crescimento do número de matrículas no ensino superior foi de 20,6%, e no período de 1994 a 1998 atingiu 28%, portanto, superior ao crescimento registrado nos 14 anos anteriores. Em 1998, o número

de alunos freqüentando o nível superior atingiu o patamar de 2,7 milhões. Na graduação, conforme tabela 4.2, dos 2.125.958 das matrículas, 1.321.229 foram feitas nas IES particulares, 408.640 nas Universidades Públicas Federais, 274.934 nas Estaduais e 121.155 nas Municipais. (INEP, 2000)

Este crescimento da demanda tem aumentado a concorrência no processo seletivo e classificatório do vestibular. Na rede pública, as inscrições cresceram 86,8% numa relação de 7,7 candidatos por vaga, enquanto que na rede particular as inscrições cresceram 27,9% e a relação candidato por vaga é em média 2,2. Até 1994 o número de matrículas cresceu em média 1,37% ao ano, já no período de 1994 a 1998 a média anual foi de 6,53%. (INEP, 2000)

O crescimento do número de matrículas no ensino superior de meados dos anos 90 para cá, é um reflexo das transformações ocorridas no país, decorrentes da sua inserção no processo de globalização, abertura econômica e das mudanças rápidas e profundas promovidas pelo chamado “choque do capitalismo” como efeito da queda do Muro de Berlim na década anterior. (Brum, 2000)

Observa-se, com base nessas informações, que a sociedade brasileira está se descobrindo enquanto sociedade e mudando seus valores, seja quando passa a valorizar a racionalidade, produtividade e a qualidade no campo econômico, ou quando valoriza a sua liberdade, cultura e sua democracia no campo político-ideológico. Porém a marca mais profunda deste “choque do capitalismo” é a defesa do Estado Mínimo, o qual prega o neoliberalismo, com o conseqüente processo de privatização e valorização da propriedade particular. (Brum, 2000)

Portanto, o crescimento da demanda por ensino superior tem raízes profundas que vão além da abertura promovida no setor de educação superior com a nova Lei 9.394/96. Insere-se na própria afirmação do capitalismo como a forma mais eficiente de organização dos sistemas econômicos. E assume, após a queda do Muro de Berlim, a hegemonia e dominação do mundo, tendo como líder os Estados Unidos da América. (Saviani, 1999)

A expansão do sistema de ensino superior não se deu apenas de forma quantitativa, mas também de forma qualitativa. O que, em parte, decorre das

exigência de qualificação do corpo docente e da melhoria nas condições de oferta dos cursos. Na tabela 4.5, apresenta-se a evolução do processo de qualificação docente.

Tabela 4.5 – Distribuição docente por grau de formação

REGIÃO	GRADUAÇÃO		ESPECIALIZAÇÃO		MESTRADO		DOUTORADO	
	1990	1998	1990	1998	1990	1998	1990	1998
Norte	1.629	1.870	1.395	3.011	885	1.764	242	503
Nordeste	8.771	5.704	6.305	8.966	5.422	7.488	1.795	3.321
Sudeste	24.396	15.085	21.363	27.822	14.997	23.121	12.265	20.731
Sul	7.808	5.666	9.797	13.182	4.991	10.156	1.971	4.959
Centro-Oeste	2.748	2.565	2.737	4.696	1.458	2.953	666	1.559
Basil	45.352	30.890	41.597	57.677	27.753	45.482	16.939	31.073
Evolução Brasil		-31,89%		38,66%		63,88%		83,44%
Evolução Sul		-27,43%		34,55%		103,49%		151,60%

Fonte: INEP, 2000.

Em todo país, houve uma melhoria significativa da qualificação docente entre 1990 e 1998. Houve a redução de 31,89% do número de professores com graduação. O crescimento do número de professores com especialização foi de 38,66%. O número de mestres ampliou-se em 63,88% e número de doutores em 83,44%.

Na região sul, mais especificamente essa tendência se verifica de forma muito mais acentuada na ampliação do número de mestres em 103,49% e de doutores 151,6%. Se isso não bastasse, houve uma melhoria significativa na remuneração destes profissionais, em muitos casos ultrapassando outras profissões. Entre 1996 e 1998, o número de professores com mestrado nas IES cresceu 23,1% e o de doutores 29,4%.

Isso indica que o crescimento do sistema de ensino superior não está ocorrendo as custas da deterioração da qualidade. Ao contrário, o esforço das IES em elevar o padrão de ensino mostra o crescimento qualitativo do setor.

Por outro lado, o Brasil apresenta a menor relação de alunos por docente, ou seja 12,9 alunos por docente, enquanto nos países da OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, essa relação é de 16,7. Isso remete a duas reflexões: o menor número de alunos por docente permite uma melhor interação aluno-professor com reflexos na

qualidade do ensino, pesquisa e extensão, mas por outro lado tem que se levar em consideração a relação custo-benefício do ensino superior. Assim quanto menor a relação aluno por professor maior o custo e menor a eficiência das IES. (Saviani, 1999)

Outro ponto importante é que a relação alunos por Instituições públicas é de 3.850, já nas particulares é de 1.729. Com relação ao número de alunos por curso, nas públicas é de 271, enquanto que nas particulares é de 332. Considerando que em todo país o número de alunos matriculados é de 2.125.958, o número de cursos é de 6.950 e o número de IES é de 973, em média se tem 306 alunos por curso e 2.185 alunos por IES. Isso representa uma média de 7,14 cursos por IES. (INEP, 2000 – referente a 1998)

Na região sul, existem 419.133 alunos matriculados, dos quais 188.767 nas IES públicas e 230.366 nas particulares. O número de cursos é de 1.575 sendo que 720 são oferecidos pelas IES públicas e 855 pelas particulares. Quanto ao número de IES, do total de 131, as públicas somam 38 e as particulares 93. O que resulta numa relação de 12 cursos, 3.200 alunos e 266 alunos por curso para cada IES. (INEP, 2000 – referente a 1998)

Observa-se que apesar do número inferior de alunos por curso, em relação ao Brasil, tem-se um número muito maior de cursos por IES.

Com base nos dados analisados, observa-se que a expansão do sistema de ensino superior brasileiro apresenta sinais de desenvolvimento, com um crescimento qualitativo e quantitativo em todos os aspectos, democratizando o acesso ao ensino superior para aqueles que podem pagar mensalidades nas escolas particulares.

Neste contexto, as universidades empresariais (privadas) surgem para, na maioria das vezes, preencher os espaços que a universidade pública deixou para trás. Oferecem cursos noturnos em áreas que exigem baixos investimentos, como é o caso de Administração, Contábeis, Direito e Letras. Além disso, oferecem salários acima das Universidades Públicas e caracterizam-se, na sua maioria, por uma baixa qualificação do quadro docente. Um exemplo disso é a UNIP, maior universidade particular do país com cerca de 44.500 alunos. Em muitos casos, o número de alunos por turma

chega a 100 e a relação aluno por professor é de 19. Nas últimas avaliações feitas pelo MEC, boa parte dessas universidades obteve conceitos regulares. (Machado, 1999)

As referidas universidades adotam estruturas de gestão empresarial e utilizam tecnologia de ponta, atingindo grandes espaços geográficos. Estas IES ameaçam a estabilidade das universidades já estabelecidas, rompendo com sua zona de conforto, principalmente no que diz respeito à delimitação dos espaços de atuação destas universidades. Assim, o questionamento em relação aos custos do ensino superior faz surgir alternativas de ensino à distância e as teleconferências. (Machado, 1999)

De acordo com Machado (1999), inicialmente a competição entre as universidades se dá de forma desigual. A universidade pública além de não cobrar mensalidades já acumulou uma grande experiência nas práticas de ensino, pesquisa e extensão. Com o surgimento das universidades empresariais que, além da estrutura gerencial mais adequada, oferecem cursos em função das necessidades do público alvo, houve um maior equilíbrio na disputa por clientes. Mais recentemente, com a nova LDB, surge um número muito grande de estabelecimentos isolados de ensino (1998 = 688, INEP) definindo um novo cenário de competição: de universidades públicas versus particulares passou para universidades públicas versus particulares versus estabelecimentos isolados de ensino, entretanto a competição ainda é muito mais acirrada entre estas duas últimas.

O INEP/MEC informa que entre os anos de 1997-98, a situação das instituições particulares se modificou sensivelmente. O número de mestres cresceu 14,7%; o número de especialistas aumentou 4,6%; as funções docentes em tempo integral 40,4% e o número de alunos matriculados cresceram em 10,3% (no sul). A relação aluno professor passou de 14,58 (Brasil) para 16,23, sendo que no Paraná de 14,89 para 15,65 e, em todo território nacional o número de docentes atuando nas Universidades Públicas caiu 1%, enquanto que nos estabelecimentos particulares aumentou 0,01%. Por outro lado, no setor público a relação aluno-professor passou de 8,97 para 9,61 que comparado ao setor particular fica 68,9% abaixo.

Na prática, os estabelecimentos particulares estão apostando, também, na qualificação do seu corpo docente, embora as condições oferecidas aos docentes não sejam as mesmas que no setor público.

Uma das referências mais importantes para análise do Sistema de Ensino Superior Brasileiro é o PNE – Plano Nacional de Educação, que torna evidente “os efeitos da determinação estrutural própria da forma social capitalista sobre a política educacional enquanto modalidade da política social que é tratada separadamente da política econômica e a esta subordinada”. (Saviani, 1999, p. 3)

A relação custo-benefício, ou seja, a via da racionalidade financeira, tem como vetor a redução dos gastos públicos. O PNE Lei 4.173/98, tem como meta prioritária, a ampliação gradual da oferta de vagas na educação superior, tanto nas Instituições Públicas quanto nas Particulares. Entre outras coisas, evidencia a diferenciação entre universidades de pesquisa e universidades de ensino. Também, evidencia a lógica da expansão do sistema de ensino baseada nos mecanismos de mercado, o que estabelece a ampliação do poder da iniciativa privada como grupo de pressão no ambiente das organizações educacionais. (Saviani, 1999)

Atualmente a relação que se estabelece entre o desenvolvimento do país e as IES tem como nexo fundamental a educação. Esta relação é cíclica: à medida que o ambiente social, político e econômico evolui vão surgindo as IES que alimentam com conhecimento científico-técnico o processo de desenvolvimento do país que, por sua vez, exige o desenvolvimento e a implantação de novas IES. Conforme afirmação contida no PNE (1998):

Nenhum país pode aspirar a ser desenvolvido e independente sem um forte sistema de educação superior. Num mundo em que o conhecimento sobrepuja os recursos materiais como fator de desenvolvimento humano, a importância da educação superior e de suas instituições é cada vez maior. Para que estas possam desempenhar sua missão educacional, institucional e social, o apoio público é decisivo. Hoje, mais do que nunca, e assim tende a ser cada vez mais, é a base do desenvolvimento científico e tecnológico que está criando o dinamismo das sociedades atuais.

Com base nas informações apresentadas, observou-se que houve uma reconfiguração na estrutura competitiva das IES. Isso decorre do alinhamento exigido das organizações a um único conjunto de diretrizes. Além disso, do

crescimento das possibilidades de escolha dos compradores (clientela), do aumento constante de novos entrantes e da crescente possibilidade de escolha que pode influenciar na substituição de cursos e Instituições. Portanto, redefine-se o poder de pressão das forças competitivas.

Assim, desde 1985, o contexto externo se modificou profundamente. Cresceu o número de universidades privadas; ampliou-se a oferta de cursos provocando a fragmentação dos mesmos; surgiu um grande número de instituições no interior do país; ampliou-se o número de cursos à distância; o ingresso em cursos superiores tornou-se mais fácil; é garantida a autonomia universitária; e cresce a tendência de centralismo no direcionamento do sistema de ensino. Além disso, já começa a aparecer os efeitos das chamadas universidades empresariais competitivas com uma oferta de vagas que supera a demanda. (Machado, 1999)

### **4.3 A Estrutura Competitiva das IES do Oeste Paranaense no Período de 1986 a 1996 – A reserva de Mercado.**

Como é visto a seguir, este período se caracteriza pela existência de barreiras de entrada, decorrentes da falta de critérios transparentes de autorização para implantação de novos cursos, e de uma regra geral que pudesse beneficiar a todos os interessados em investir no setor. A trajetória das mudanças na estrutura competitiva das IES é marcada pelo movimento que culmina na implantação da Unioeste, em 1986, e pela abertura do setor já contida na Constituição de 1988, posteriormente regulamentada pela Lei 9.394/96. A partir de 1994 começam a surgir, no Oeste Paranaense, as IES particulares, devido a pressão dos diversos segmentos sociais dada a demanda reprimida existente.

#### **4.3.1 Contexto Externo no Período 1986-1996.**

Conforme relatam dos entrevistados 3, 4, 7 e 8, corroborado por Cunha (1999), neste período, observaram-se vários fatores que marcaram a evolução do ambiente social, político e econômico do Oeste Paranaense, tais como:

- a) a implantação da indústria do setor elétrico (Itaipu e Furnas);
- b) a explosão demográfica na região, decorrente do número de trabalhadores provenientes de outros Estados brasileiros;
- c) o crescimento do volume de investimentos promovido na região (impulsionando uma série de outras indústrias);
- d) o desenvolvimento da indústria do turismo e a implantação do parque hoteleiro (gerando um grande número de postos de trabalho e renda para a população);
- e) o desenvolvimento da agroindústria e a implantação das grandes cooperativas;
- f) o crescimento do setor de serviços e comércio (influenciando, também o ambiente das IES).

Outro fator importante neste período é o lento crescimento do número de concluintes do segundo grau, que acompanha o processo de implantação das escolas na região. Era comum importar de outros estados a mão-de-obra qualificada. Nesta fase de reserva de mercado, pode-se dizer que um dos pontos relevantes é a mudança de valores da sociedade em relação ao conhecimento, pois a sociedade local começa a priorizar a educação como um fator de propulsão do seu desenvolvimento. (entrevistado 3)

A observação desta influência é reforçada nas afirmações de Cunha (1999) e do entrevistado 5, conforme descritas abaixo:

Durante o Governo de José Richa (1983-1986), as faculdades municipais de Cascavel, Toledo, Marechal Cândido Rondon e Foz do Iguaçu, uniram-se e promoveram uma intensa campanha para se constituírem em Universidade, sob o patrocínio Estadual ou Federal. Em 15 de janeiro de 1987 o projeto de Lei PR. Nº 8.464 autorizou a criação da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, com sede em Cascavel (Oeste Paranaense) incorporando as seguintes Instituições: Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Cascavel – FECIVEL; Faculdade de Ciências Humanas de Marechal Cândido Rondon- FACIMAR, Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Toledo – FACITOL; e Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Foz do Iguaçu – FACISA. Essa integração, que segue o modelo brasileiro, foi o passo fundamental para a criação da atual UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, que realizou o concurso vestibular a partir de 1986, de forma unificada.

Na região estudada, comparativamente ao resto do país, neste período, inicia-se a descoberta de que a educação é peça-chave para o

desenvolvimento. A aplicação do conhecimento nos processos produtivos (agrícolas, agroindústrias, agropecuários) amplia a produtividade, gerando um maior nível de renda e qualidade de vida para a população. Não havia se disseminado entre a população a expectativa de ampliação da renda a partir do maior grau de formação. (entrevistado 8)

Observou-se, também, o relacionamento entre o desenvolvimento regional e a trajetória das IES através das afirmações dos entrevistados. O entrevistado 3, afirma que “a IES tem que ter um projeto que vai além do contexto da educação, que se insere numa visão mais macro, que inclui o desenvolvimento da sociedade em todos os aspectos, inclusive econômico”. O entrevistado 5, afirma que sua IES “está participando do projeto para promover o desenvolvimento da região, principalmente na qualificação e atualização de pessoas para atuarem na prestação de serviços, no setor elétrico, turístico, agro-industrial, entre outros. Além disso, estamos presentes nas grandes discussões da sociedade local e estamos orientando os nossos governantes nas questões ligadas ao desenvolvimento regional”. Para o entrevistado 8, “as IES da região nasceram principalmente com o propósito de formar uma elite profissional e empresarial”.

A relação anteriormente descrita revela que, as mudanças na estrutura competitiva das IES estão diretamente ligadas a evolução do ambiente social, político e econômico da região.

Destaca-se, também, o relato dos entrevistados 3 e 5, de que as cidades de maior expressão no desenvolvimento regional são: Foz do Iguaçu, Cascavel, Toledo, Marechal Cândido Rondon e Guaíra. Principalmente as duas primeiras experimentaram um crescimento populacional muito rápido. Durante o período de 1986 a 1996, praticamente já haviam se consolidado os principais segmentos da economia regional, atingindo o atual estágio de evolução. (entrevistados 3 e 5)

O rápido crescimento demográfico regional amplia a demanda por cursos superiores e gera grandes oportunidades para os investidores locais, entretanto é somente a partir de 1996, que se intensifica a implantação de novos cursos. Até então, a oferta de cursos neste nível (superior) é feita pelo

Estado, observando-se uma característica peculiar - a estadualização do ensino superior. (Cunha, 1999)

#### **4.3.2 Análise da Competitividade de Porter em 1986.**

Em 1986, a competição entre as IES no Oeste Paranaense era insignificante ou desprezível. Apesar de existirem as faculdades isoladas que deram origem, posteriormente, a Unioeste não se observa uma ação expressiva das forças competitivas, nem tão pouco uma mudança de poder das mesmas. (entrevistado 5)

Desde então a imagem do Paraná foi moldada como o Estado que, proporcionalmente, mais gastou com o ensino superior. Esta proporção chega a ser duas vezes e meio mais do que São Paulo e quatro vezes mais do que o Rio de Janeiro. Chega-se a gastar mais com o ensino superior do que com o ensino médio. (Cunha, 1999)

A ameaça de novos entrantes não se observa, pelas próprias condições legais, pelo comportamento da demanda e pelo comportamento do empresariado. Os entraves burocráticos eram grandes, impedindo o surgimento de novas IES e desestimulando os investidores da região, que preferiam entregar para o Estado o papel de criar novas IES, como pode-se observar no próprio movimento de criação da Unioeste. (entrevistado 5)

O crescimento do número dos que concluíam o segundo grau, ainda não era estimulante para o empresariado. Da mesma forma que o conhecimento ainda não era valorizado, dadas as facilidades de ganhos nas diversas atividades fronteiriças. O empresariado ainda não vislumbrava na educação superior uma oportunidade de negócio, tendo em vista que haviam outras oportunidades reais muito mais rentáveis. De outra parte, desviar recursos para ficar empatado na educação era visto, pelos empresários, como uma obrigação do Estado. (Cunha, 1999)

O poder de negociação dos compradores não se manifestava, a não ser para pressionar o Estado, reivindicando maiores investimentos em infra-

estrutura educacional, mas não no sentido de jogar uma IES contra outra, pois ainda não existiam as outras IES. (entrevistado 4)

O poder de negociação dos fornecedores era insignificante pois não dispunham de opções para tal. A Unioeste era a única oportunidade de atuar numa universidade existente na região. A universidade era tida como muito importante e como uma possibilidade de desenvolvimento para os fornecedores. (entrevistado 5)

De acordo com os entrevistados 1 e 5, a falta de qualificação dos fornecedores é um aspecto relevante do seu baixo poder de negociação junto a IES. O fato da IES ter que qualificar seus fornecedores, lhe confere um poder sobre estes fornecedores que, em última instância, se reverte em benefício da própria IES. Isso revela o grau de importância da IES para os fornecedores nesta fase.

Para o entrevistado 7, a ameaça de produtos ou serviços substitutos neste período é insignificante, considerando que no Oeste Paranaense não havia opções para os compradores (usuários).

O aspecto mais significativo parece ser mesmo as barreiras de entrada no setor aliadas ao baixo estímulo dos investidores locais e a visão de que a oferta de cursos superiores deveria ser feita pelo Estado. Conforme destaca o entrevistado 8, "a sociedade local exige do Estado a implantação de novos cursos para suprir a demanda".

A implantação da Unioeste, a partir da integração de várias faculdades isoladas, trás como consequência imediata a gratuidade do ensino superior. Este fato corrobora a visão de que a sociedade via a oferta do ensino superior como sendo de obrigação do Estado. Os empresários da região vêem na gratuidade uma barreira de entrada no setor, uma vez que neste momento a demanda não era tão grande assim. (entrevistado 5)

Esta fase se caracteriza pela não existência de competição no setor, pois é o momento da implantação da única universidade da região (a Unioeste). Não havia se desenhado, ainda, uma estrutura competitiva onde as forças tinham poder de negociação sobre as IES. Este era o momento em que

as forças competitivas atuavam no sentido de implantar a IES, como afirmam os entrevistados 5,7 e 8.

Em síntese, a competição entre as IES em 1986 não existia, as forças competitivas não tinham poder de negociação sobre as IES, as barreiras de entrada no setor eram muito grandes e o Estado era o provedor mais importante do sistema.

#### **4.3.3 O Conteúdo das Mudanças no Período 1986 a 1996.**

Em 1986, as comunidades das cidades mais importantes da região (Foz do Iguaçu, Cascavel, Toledo e Marechal Cândido Rondon) se uniram no movimento que levou o governo estadual a criar a Unioeste. Desde então a relação entre a sociedade e a universidade começa a mudar, tendo a sociedade conquistado o direito de participar do processo decisório e os seus filhos estudarem numa universidade gratuita. Outra conquista importante é que a sociedade ganha uma aliada na formação profissional para atender aos interesses dos diversos municípios, cujas vocações diferem de outras regiões do país. Inicialmente a universidade atende aos anseios da sociedade, mas posteriormente vai se mostrar insuficiente para atender a toda a demanda decorrente do crescimento demográfico. (Cunha, 1999)

Em 1987, os funcionários e docentes das universidades estaduais do Paraná, promoveram uma greve geral que culmina em uma vitória importante: evitar que o governo estadual se desobrigasse para com o ensino superior, mantendo assim a peculiaridade de ser o estado que mais investiu (proporcionalmente) no ensino superior. (Cunha, 1999)

A construção da usina hidroelétrica Itaipu Binacional entre 1975 e 1991, insere um importante conteúdo para as mudanças na estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense, quando promove um crescimento populacional sem precedentes históricos na região e impulsiona o desenvolvimento de outras atividades importantes como o comércio. (entrevistado, 5)

Na opinião dos entrevistados 1 e 4, principalmente com a abertura econômica de 1989 e o fim da construção da Itaipu em 1991, reduzindo o fluxo

monetário que circulava na região, os empresários dos diversos setores da economia regional, passaram a buscar a capacitação dos funcionários para ampliar a produtividade dos seus negócios. Neste momento, cresce a demanda por cursos superiores em toda a região, mas a preocupação básica ainda é com a obtenção de títulos, não importando muito a qualidade.

Ao longo daquele período irão se consolidar as grandes cooperativas agroindústrias da região, fomentando a atividade de pequenos produtores rurais. Consolidou-se também o processo de mecanização da agricultura que passa a exigir a aplicação de certo conhecimento no próprio processo produtivo. (entrevistado, 7)

Segundo os entrevistados 2, 4 e 5, a Constituição de 1988 insere um conteúdo importante no processo das mudanças. O produto das IES passa a ser visto como um bem público e de interesse geral, posto como elemento estratégico para o desenvolvimento das diferentes regiões do Brasil, corroborando com a afirmação dos entrevistados, o PNE (1998) relata que:

A Constituição Federal de 1988 preceitua que à União compete exercer as funções redistributiva e supletiva de modo a garantir a equalização de oportunidades educacionais (art. 211, § 1º). Trata-se de dar real possibilidade de acesso e permanência na escola. Há que se combinar, em primeiro lugar, as ações para tanto com aquelas dirigidas ao combate do trabalho infantil. É fundamental fortalecer a educação como um dos alicerces da rede de proteção social. A educação deve ser considerada uma prioridade estratégica para um projeto nacional de desenvolvimento que favoreça a superação das desigualdades na distribuição de renda e a erradicação da pobreza em todos as regiões do país.

Na Constituição de 1988, as IES passam a ser vistas como concessionárias do Sistema Federal de Ensino Superior, pois "O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições: I – cumprimento das normas gerais da educação nacional; II – autorização e avaliação de qualidade pelo poder público" (Art. 209).

As IES do Oeste Paranaense são regidas pela mesma regulamentação que rege as demais IES, em todo país. A tendência é que as mesmas assumem características do padrão nacional de ensino superior e, da mesma forma, também, podem ser consideradas concessionárias do referido sistema. (entrevistado 4)

A importância da influência do texto constitucional, está na sua relação com o comportamento das forças competitivas, servindo de norte para as reivindicações das mesmas. Esta mudança aponta para alterações na relação Estado-IES-Sociedade, na qual o Estado, com suas prerrogativas, entre outras, de regulador, estabelece o equilíbrio das relações. (entrevistado 4)

De acordo com as observações do entrevistado 3, mudou a visão dos donos de escolas particulares. Os empresários já pensam em cooperar em termos de *marketing* institucional e competir com base nas suas especialidades. Esta observação harmoniza-se com os pressupostos teóricos de Porter (1996) de estratégia de diferenciação.

Na afirmação do entrevistado 7, na época da implantação da Unioeste, como descrito anteriormente, a sociedade interagiu regularmente com a IES. No final dos anos 80 e início dos anos 90, inverteu-se o processo inicial de interação IES-Sociedade. A IES passou a não interagir mais regularmente com a sociedade, devido ao corporativismo e os interesses dos seus membros. O entrevistado acrescenta que, nesta época:

As IES eram impregnadas de um corporativismo que, praticamente, impedia o controle social sobre suas ações. Tenho uma grande crítica em relação às IES públicas que no passado foram tomadas por um corporativismo enorme, onde, fugia ao controle e o mais importante não era o conhecimento e o aluno, mas sim o próprio docente, quer dizer: tinha muito cacique para pouco índio, mas vejo que todo ensino não pode fugir ao tripé ensino, pesquisa e extensão. Nas IES públicas grande parte da pesquisa era só para poder comprovar hora permanência e que a extensão era usada para o professor ganhar dinheiro com palestras e cursos, porque nas Universidades Públicas o professor ganha pouco.

No entendimento do entrevistado 4, no Oeste Paranaense, neste período, a interação entre a sociedade e as IES se caracterizava como uma relação de dependência em favor das IES, onde a sociedade não tinha referências do que deveria exigir das mesmas. Esta relação de dependência pode ser vista nas afirmações do entrevistado, de que,

A sociedade nos anos 90 tinha carência de saber, ela precisava ter na sua região as Instituições que expandisse a sua cultura. A principal fonte de poder da sociedade hoje é a exigência legitimada pelos grupos reguladores de que as IES tenham qualidade. No primeiro momento, o que interessava era ter o curso, no segundo momento, o que interessa é ter o curso com qualidade. Antes, se abrisse o curso e não tivesse muita qualidade tinha demanda do

mesmo jeito, pois interessava o título. Hoje, se o curso não tiver qualidade, não tem demanda, o que representa uma mudança no comportamento do consumidor. E ele pode exigir, pois a oferta cresceu e está acontecendo um processo natural de seleção dos melhores cursos. Hoje, o educando busca a qualidade do curso como também as melhores condições físicas e administrativas para a conclusão do curso escolhido.

A fala do entrevistado 4 apresenta a evolução do comportamento da demanda ao longo do período de 1986-1996, onde as forças competitivas vão ganhando poder de negociação junto as IES. Entretanto, observa-se que até 1996, por falta de uma regulamentação consistente, aquelas forças não exercem seu poder de negociação.

De acordo com o entrevistado 2, 4 e 5, era comum existirem, naquela época, cursos que não tinham seus projetos pedagógicos definidos, mas apenas uma estrutura de grade curricular.

Em suma, o conteúdo mais importante das mudanças na estrutura competitiva das IES durante o período estudado, refere-se aos seguintes aspectos:

- a) o movimento socio-cultural-político que cria a Unioeste em 1986;
- b) a construção da usina hidroelétrica Itaipu Binacional;
- c) o rápido crescimento populacional;
- d) a Constituição de 1988 e a sinalização de abertura do setor;
- e) as mudanças na relação entre IES e sociedade;
- f) o papel assumido pelo Estado na oferta de cursos superiores;
- g) o desenvolvimento regional em diversos setores, principalmente agricultura, agro-industrial, elétrico, turístico e hoteleiro.

As observações anteriormente descritas sobre o período da reserva de mercado (1986-1996), permitem afirmar que, apesar das mudanças ocorridas as ações das forças competitivas, na estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense, são pouco significativas e o poder destas forças é pouco relevante.

#### **4.3.4 O Processo das Mudanças no período 1986 a 1996.**

As ações, reações e interações entre as forças competitivas durante o período estudado, revelam o processo de mudanças na estrutura competitiva

das IES, que são influenciadas pelas alterações no contexto e os novos conteúdos inseridos nesta fase da reserva de mercado.

Conforme entendimento dos entrevistados 3 e 7, a reserva de mercado tem como conseqüências a estagnação do setor, pois em não havendo competição as IES não reagem aos estímulos do ambiente. Um dos aspectos mais importantes é que as IES passaram a atuar não apenas em função da sociedade mas também de si mesmas.

Ainda na visão dos entrevistados, pode-se afirmar que neste período não se verifica competição entre as IES, pois a maioria das IES do Oeste Paranaense surgiu a partir da abertura de mercado, em 1996 (UNIVEL, CESUFOZ, UDC, UNIAMERICAS, UNIPAR, UNIFOZ).

De acordo com o entrevistado 5, a concorrência no vestibular reflete, na época da reserva de mercado, uma demonstração do baixo poder de negociação dos compradores (usuários), pela falta de opções. Na afirmação do entrevistado, “em algumas áreas a procura continuou crescente, só para se ter uma idéia o curso de turismo de Foz do Iguaçu ficou com uma procura de vinte e cinco por um, quase igual a Medicina na Universidade Federal do Paraná vinte e sete por um e Medicina em Cascavel quarenta e cinco por um”.

A concorrência entre as IES assume características e contornos próprios como relata o entrevistado 7:

Na verdade a concorrência não é tão explícita assim e é um processo natural como em qualquer organização ou tipo de atividade em que dependa da própria sobrevivência. Existe a concorrência nociva quando se visa exclusivamente o retorno financeiro, mas quando esse aspecto aparece em segundo plano, a concorrência não é tão ruim assim.

No período da reserva de mercado, o retorno que uma IES dava não era tido como um retorno de caráter financeiro, tendo em vista que eram IES públicas, particularmente no Oeste Paranaense, ou pelo fato do produto das IES ser um “bem público” por excelência, como afirma Souza (2000). Corroborando com esta afirmação, o entrevistado 3 reforça que:

As empresas comerciais, em geral, buscam resultados econômicos e, como conseqüência, para obterem esses resultados gera resultados sociais, como a oferta dos bens e serviços, entretanto, as IES seguem o caminho inverso buscam sempre resultados sociais para, através destes, obterem os resultados econômicos que garantam a sua sobrevivência

Ainda na visão do entrevistado 3, o sucesso das IES está em gerar o maior resultado político-social possível, através dos elementos também político-sociais para obter o maior aporte possível de recursos econômicos. Assim, ao promover o desenvolvimento da vida social, política e econômica da sociedade as IES obtêm as condições básicas de sua própria sobrevivência. Neste caso, as IES que não atingirem resultados na contribuição para o desenvolvimento da sociedade tenderão a desaparecer.

No período da reserva de mercado, segundo Souza (2000), o processo de credenciamento das IES era “burocrático e eleitoral” e de acordo com Cunha (1999), “eleitoreiro” e “clientelista” o retorno financeiro das IES particulares era garantido pela reserva de mercado e das IES públicas pelas decisões políticas em função da importância política das IES para os diferentes partidos.

Na visão do entrevistado 4, naquele período a taxa de retorno sobre o capital investido nunca foi uma ameaça. Principalmente porque o monopólio estatal e o modelo de credenciamento das IES neutralizavam esta força, identificada por Porter (1996).

Na visão do entrevistado 7, no período em questão, a economia de escala é de pouca relevância para as IES, também não importava muito o número de alunos matriculados, mesmo na graduação, o número de formandos era muito baixo. O que revela que a economia de escala neste campo tinha pouca relevância, neste período, tendo em vista a reserva de mercado.

Para o entrevistado 4, no tocante à diferenciação do produto (bens e serviços) talvez pela inexistência de opções, na fase da reserva de mercado, as IES já estabelecidas tinham sua marca identificada e desenvolveram um sentimento de lealdade em seus usuários, por terem entrado primeiro no setor, isso se harmoniza com a visão de Porter (1996).

Conforme a fala do entrevistado 4, na fase da reserva de mercado, não é o volume exigido de capital que representa uma barreira de entrada para os investidores privados, mas sim a própria reserva de mercado. No momento em que se promove a abertura, vão surgir diversos empresários interessados em

investir no setor. Talvez, essa restrição se dava apenas para o setor público que, de acordo com Brum (2000), a partir dos anos 80, o Estado perde a sua capacidade de investimentos.

Como se pode observar na fala do entrevistado 4, a necessidade de investimentos nesta fase, não representa uma barreira de entrada, bem como não é este o motivo principal da não implantação de novas IES, conforme avalia o entrevistado 3:

O Governo de certa forma colocou para a sociedade controlar as IES, e isso deu mais transparência e as Instituições tiveram que se adequar a essas novas exigências. A regulamentação de certa forma é uma fonte de poder para a sociedade que passou a fiscalizar mais as IES. Isso mudou *as regras do jogo*, antes as Instituições eram uma caixa preta e não se preocupavam com conteúdo, agora, elas são mais transparentes e buscam atender aos anseios da sociedade.

A afirmação do entrevistado 3 aponta para uma mudança significativa no setor, não era exatamente a necessidade de investimentos que representavam uma barreira de entrada no mercado, mas sim "as regras do jogo".

Os custos de mudança, segundo Porter (1996), são os custos com que se defronta o comprador quando muda de fornecedor, pois pode incluir custos de treinamento de novo empregado, novos equipamentos auxiliares, tempo para testar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica e novo projeto do produto.

Como relata o entrevistado 5, os custos de mudança no período da reserva de mercado não são relevantes, pois não havia competição no setor, como não havia as exigências impostas pela nova Lei 9.394/96, da avaliação das condições de oferta de cursos pelas IES, quando muito, este custo se restringia à capacitação dos recursos humanos, mais para qualificar as IES a receber recursos para pesquisa do que para competir no setor. O entrevistado 3, afirma que:

A experiência, neste caso, é a principal barreira de entrada neste setor, porque quanto mais consolidado o sistema de ensino, maior a credibilidade perante a sociedade. Além do que os cursos precisam ser reconhecidos. A Instituição Mantenedora não pretende administrar diretamente a Instituição, mas vamos contratar os profissionais mais experientes para tentar amenizar a experiência das outras.

A afirmação do entrevistado 3 se harmoniza com o modelo de Porter(1996), no tocante a desvantagens de custo independentes de escala que são vantagens que independem da escala de produção ou das economias obtidas, portanto, as vantagens consideradas mais críticas. Na fase da reserva de mercado as IES acumularam um *know-how*, de aprendizagem ou de experiência e se beneficiaram da Política Governamental, de tal forma que no momento seguinte representou uma das principais barreiras, quando, na abertura do setor para os Entrantes Potenciais.

Na opinião dos entrevistados 1,2,3,4,5,6 e 7 não se observaram “as condições que assinalam a forte possibilidade de retaliação”, conforme Porter (1996), pois:

- a) não se verifica um passado de vigorosas retaliações aos entrantes;
- b) as IES já estabelecidas não dispunham de recursos substanciais para a disputa, pois esbarrava na escassez de recursos públicos;
- d) não se verifica o crescimento lento da demanda, o que limita a capacidade de absorver uma nova IES.

Na visão do entrevistado 4, na fase de reserva de mercado, os substitutos não limitam as possibilidades de desenvolvimento das IES pois, na região Oeste do Paraná, no referido período, a substituição é em relação aos grandes centros urbanos, como relata o entrevistado:

No passado, os estudantes tinham que se deslocar do interior para os grandes centros urbanos em busca dos cursos de nível superior. A primeira força foi o potencial do mercado local e o fato de segurar esse aluno em seu local de origem. Havia uma demanda reprimida que precisava ser atendida e isso prevaleceu muito na década de 90. O segundo fator é que após atender a demanda, a sociedade determina quais os cursos as IES tem que abrir.

A substituição, neste caso, é vista não apenas como um problema de competição entre as IES, mas sim, como um problema de ordem social, política e econômica que afetava o interior profundamente, como relata o entrevistado 7:

Era comum, cerca de 70% dos alunos que saem do interior para estudar fora, não retornarem, o que causa problemas de inchaço na cidade grande e falta de mão-de-obra qualificada no interior, assim esvazia o interior em direção às grandes cidades, da mesma maneira que esvazia o campo transformando a população rural em urbana. A zona rural é esvaziada aumentando os problemas das cidades.

De acordo com os entrevistados 1,3,4 e 7, nesta fase (reserva de mercado), a substituição era irrelevante para as IES do Oeste Paranaense. Tratava-se, tão somente, como afirma Machado, (1999) de um fenômeno denominado de: excedentes, ou seja, alunos que apesar de passarem em vestibulares não encontraram vagas no ensino superior, que desencadeia uma série de pressões populares que leva o Governo Militar a dar início ao processo de privatização do ensino superior, o que encontra no empresariado apoio devido ao grande potencial do mercado existente no Brasil.

Para o entrevistado 5, a gratuidade do ensino na fase da reserva de mercado predomina na região. E depois vem se revelar uma vantagem competitiva importante para as IES públicas.

Na visão dos entrevistados 2 e 3, não havia uma regulamentação favorável aos compradores, como o estabelecido na nova LDB, nem tão pouco, referências da avaliação nacional de cursos e das condições de oferta das IES.

Pelo já descrito anteriormente, com base na fala dos entrevistados, verifica-se que, no período estudado (1986-1996), o poder de negociação dos compradores é tido como pouco significativo, apesar do exposto na Constituição de 1988.

O entrevistado 4 observa que os fornecedores não podem exercer poder sobre a indústria ameaçando elevar os preços, reduzir a qualidade dos bens ou serviços e até mesmo sugar a rentabilidade das IES que não conseguem repassar os custos aos seus consumidores.

A fala dos entrevistados 1, 2, 3, 4 e 7 se harmoniza com a definição do conceito de Porter (1996) de que “os princípios na determinação do poder em potencial da mão-de-obra como um fornecedor são similares”.

A falta de opções para os fornecedores fez com que eles atuassem em função das IES, porém, este aspecto é compensado pelo corporativismo adotado pelos mesmos, na busca de equilibrar o seu poder de negociação no interior das IES. Como exemplifica o episódio abaixo, relatado por Cunha (1999):

Em 4 de abril de 1987 os docentes e funcionários da Universidade Estadual de Maringá entram em greve, seguidos por Londrina, com intermediação da ANDES – Associação Nacional de Docentes do Ensino Superior, que propõe a criação de uma comissão paritária.

Em síntese, observou-se que o processo das mudanças na competição das IES, no período de 1986 a 1996, não é significativo. Apesar das mudanças no contexto e dos novos conteúdos que foram incorporados, não houveram ações ou reações das forças competitivas que ameaçassem as posições das IES. Isso se harmoniza com a existência da reserva de mercado.

#### **4.4 A Estrutura Competitiva das IES do Oeste Paranaense no Período de 1996 a 2000 – Abertura do Setor.**

Este período se caracteriza como sendo de abertura do setor, dada pela nova regulamentação contida na Lei 9.394/96. A estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense sofre alterações significativas nesta fase. A sociedade local passa a exigir padrões de qualidade cada vez mais elevados. Crescem também, as exigências por infra-estrutura educacional e qualificação do corpo docente. Amplia-se o poder de negociação das forças competitivas, induzindo a um processo de competição entre as IES. O surgimento de novas IES particulares serve de opção tanto para os compradores como para os fornecedores. Começa a se inverter o processo anterior de interação entre as IES e a sociedade. A demanda reprimida em algumas áreas como Administração, Direito e Turismo, começa a ser suprida.

##### **4.4.1 Contexto Externo no Período 1996 a 2000.**

O ambiente social, econômico e político no qual as IES do Oeste Paranaense atuam, neste período, é marcado pelas conseqüências do rápido crescimento populacional, pela consolidação dos principais setores da economia regional e pela crescente valorização do conhecimento por parte da sociedade. (entrevistado 5)

Após o término da construção da usina hidroelétrica Itaipu Binacional, os municípios lindeiros passaram a receber valores importantes pelas áreas inundadas do lago, o que garantiu a sobrevivência de muitos municípios como Itaipulândia. (entrevistado 8)

Nesta fase, um dos municípios mais importantes do Oeste Paranaense é Cascavel. Este município se transformou num polo de uma região responsável por quase um terço das safras agrícolas do estado, tendo como principais produtos cultivados soja, trigo, milho, arroz, algodão e feijão. Também é expressiva a agropecuária, com produção de aves, suínos, bovinos e peixes, principalmente, e há grande estímulo à diversificação das atividades no campo. (entrevistado 1)

A abertura da economia e a implantação do Mercosul, tiveram impactos significativos sobre Foz do Iguaçu. O setor de importações e exportações instalado na fronteira é praticamente desmontado, devido a facilidade que outras regiões do país tem de praticar o comércio internacional. Inicia-se uma fase de desemprego e começa um processo de migração para outras cidades, invertendo-se o quadro anterior da construção da hidroelétrica Itaipu Binacional. (entrevistado 5)

O crescimento populacional, trouxe para as principais cidades do Oeste Paranaense (Foz do Iguaçu e Cascavel), um problema comum nos grandes centros urbanos do país - o crescimento desordenado e a favelização, porém esse problema, não é tão grave em cidades como Toledo e Marechal Cândido Rondon. (entrevistado 5)

De acordo com o entrevistado 7, um fenômeno importante que passou a existir no Oeste Paranaense é a crescente migração do homem do campo para as cidades. Agravando o problema da falta de mão-de-obra no campo e os problemas habitacionais nas cidades.

De acordo com o entrevistado 3, o crescimento da competição nos diversos setores da economia regional, fez com que a sociedade passasse a aplicar o conhecimento nos processos produtivos. A demanda pelo ensino superior se amplia significativamente, não só pelas exigências das empresas, mas também por exigência da própria força de trabalho.

Além das mudanças já descritas anteriormente, a região sofre influências da política dos governos estadual e federal. Na esfera estadual, a integração do anel rodoviário e a cobrança de pedágios com a privatização das rodovias, a redução dos investimentos nas universidades públicas entre outras. Na esfera federal, o combate a inflação e a política cambial tem impactos importantes sobre a economia da região, no que diz respeito a exportação da safra agrícola e a importação de insumos para as indústrias locais.

#### **4.4.2 Análise da Competitividade de Porter em 1996.**

A competição entre as IES se altera significativamente a partir de 20 de dezembro de 1996, com a implantação da nova LDB. Com a abertura já sinalizada pela Constituição de 1988 a competição não se amplia, mesmo que em 1994 alguns cursos passem a ser ofertados por IES particulares, como o CESUFOZ que implantou o curso de Tecnologia em Processamento de Dados, sendo a primeira faculdade particular de Foz do Iguaçu, após a fundação da Unioeste. (entrevistado 6)

Conforme os entrevistados 1, 3 e 4, o comportamento das forças competitivas se alterou em função das mudanças ambientais, mas o poder de negociação destas forças ainda não é significativo.

De acordo com o entrevistado 5, o poder de negociação dos compradores, apesar das garantias Constitucionais, na prática não podia ser exercido tendo em vista a falta de opções para os mesmos.

Na opinião dos entrevistados 1, 4 e 5, o poder de negociação dos fornecedores começa a se ampliar, pois a sociedade passa a exigir níveis de qualidade do ensino cada vez mais elevados, tendo as IES de patrocinar a capacitação do seu corpo docente. A capacitação dos docentes gera uma interdependência entre as IES e seus principais fornecedores. A inexistência, na região, de opções para os fornecedores eleva a competição entre eles beneficiando as IES, o que determina um certo equilíbrio da relação IES-fornecedores.

Na opinião dos entrevistados, 1, 3, 5 e 7, no caso do Oeste Paranaense, no período da reserva de mercado, não se observaram características que determinassem rivalidade entre as IES, vejamos:

- a) concorrentes numerosos ou bem equilibrados: o número de IES é insignificante na região, pois a maioria delas vão surgir após meados dos anos 90;
- b) crescimento lento da indústria: existia demanda reprimida;
- c) também não se verificam grandes interesses estratégicos em jogo, ou outras IES com grandes capacidades de investimentos na Região.

A partir da análise documental e das falas dos entrevistados 1,3,5 e 7, observa-se que as estratégias adotadas pelas IES são as seguintes:

- a) fortalecimento dos grupos envolvidos através do corporativismo e da ação política conjunta com a sociedade, para o desenvolvimento das IES;
- b) monopólio do mercado, sendo as únicas a oferecerem o conhecimento que a sociedade necessitava;
- c) acirramento da competição entre as forças competitivas, em função das IES, ou seja, quanto maior a competição entre os usuários menor a competição entre as IES;
- d) manutenção da reserva de mercado para forçar investimentos públicos no desenvolvimento e implantação das IES.

Para os entrevistados 2,3,4, e 7 as características mais importantes dos usuários nesta época são:

- a) a competição entre eles (processo vestibular) leva ao fenômeno dos excedentes já descrito. Individualmente não representam uma ameaça para as IES.
- b) os usuários não eram sensíveis a preços, pois o custo de oportunidade de estudar numa IES pública era pouco significativo;
- c) não havia possibilidades dos usuários jogarem uma IES contra outra, pois não existiam outras IES;

- d) os bens ou serviços que eles compravam das IES não eram padronizados ou não diferenciados, pois o comprador não podia jogar uma instituição contra outra;
- e) as IES existentes eram muito importantes, ou talvez, a única possibilidade que os usuários tinham, como já descrito.

A partir dos relatos dos entrevistados 1,2,3,4,5,6,7, e 8, pode-se observar as características mais importantes do comportamento dos fornecedores, descritas como segue:

- a) não existem outras IES para que os fornecedores possam atuar ou reivindicar maiores vantagens.
- b) as IES existentes são muito importantes para eles, gerando uma concorrência entre os mesmos.

Em síntese, apesar da evolução experimentada nos campos econômicos, social e político, a competição entre as IES do Oeste Paranaense ainda é insignificante, em 1996, tendo em vista que persistem as mesmas condições anteriores da falta de opções para as forças competitivas exercerem o seu poder de negociação. Não se verifica, portanto, rivalidade entre as IES existentes e persistem as principais barreiras de entradas observadas no decorrer de todo o período (1986-1996).

#### **4.4.3 O Conteúdo das Mudanças no Período 1996 a 2000.**

Após o advento da Lei 9.394 em 20 de dezembro de 1996, uma série de mudanças são introduzidas. Estas mudanças incluem o processo de autorização, reconhecimento e funcionamento dos cursos. Na prática significou a unificação de um conjunto de diretrizes e padrões de qualidade nos quais as IES deveriam se pautar para continuarem funcionando. Outro ponto importante é a definição de regras padronizadas e transparentes para a autorização dos novos cursos. É relevante observar que tem início o processo de Avaliação Nacional de Cursos, que passou a nortear as políticas governamentais.

Na fase da abertura do setor (1996-2000) um dos fenômenos mais significativos é a interiorização do Ensino Superior e a crescente fragmentação dos cursos. (Machado, 1999)

É nesta fase que as instituições particulares estão deixando de copiar o modelo das universidades públicas, encontrando suas próprias vantagens competitivas. As transformações mais expressivas decorrem da escassez de recursos públicos para investir neste setor, acirrando a disputa entre as IES particulares. (Garcia, 1999)

Outro fator importante é que, a Constituição de 1988 (Art. 205 a 214) praticamente exige de todos os níveis de governo atenção especial com os níveis anteriores de educação. Isso traz como consequência, a partir de meados da década de 90, uma explosão da demanda e da oferta de cursos no ensino superior, em todo o país e também no Oeste Paranaense.

Segundo o entrevistado 6, com a nova LDB as IES do Oeste Paranaense tiveram de repensar os projetos pedagógicos de seus cursos e suas estratégias de investimentos. Entre outras coisas, "tiveram de se alinharem a uma nova realidade".

No Oeste Paranaense como em qualquer outra região do país, a educação não é mais a preocupação de um segmento, mas envolve todo o governo e deve permear todas as suas ações, além do que educação é um todo integrado, de sorte que, o que ocorre num determinado nível repercute nos demais, tanto no que se refere aos aspectos quantitativos como qualitativos. Além do atendimento pedagógico, a IES tem responsabilidades sociais que extrapolam suas atividades. (entrevistados 3,5 e 7)

Conforme os entrevistados 3 e 7, não são apenas argumentos econômicos que têm levado governos, sociedade e famílias a investirem na educação. As inversões financeiras requeridas para cumprir as metas de abrangências e qualidade deverão ser vistas sobretudo como aplicações necessárias em direitos básicos dos cidadãos, cujas taxas de retorno alguns estudos já indicam serem elevadas.

Para os entrevistados 1 e 4, as forças competitivas das IES são influenciadas pelas mudanças sociais, políticas e econômicas. A sociedade em geral e os governantes entendem que:

Privar as pessoas de terem acesso ao conhecimento, seja por incúria do Poder Público, seja por omissão da família e da sociedade, é a forma mais perversa e irremediável de exclusão social, pois nega o direito elementar de cidadania,

reproduzindo o círculo da pobreza e da marginalidade e alienando milhões de brasileiros de qualquer perspectiva de futuro. A consciência desse fato e a mobilização social que dela decorre têm promovido esforços coordenados das diferentes instâncias do Poder Público que resultaram numa evolução muito positiva do sistema de ensino como um todo, em termos tanto de cobertura quanto de eficiência". (PNE, 1998)

No Oeste Paranaense, em particular, conforme os entrevistados 3 e 6, as IES estão incluindo nas suas estratégias competitivas o alinhamento às exigências dos padrões de qualidade estabelecidos pelos órgãos governamentais. Buscam o envolvimento da sociedade nas suas ações, o que vai ao encontro do entendimento do entrevistado 2, "Nas relações externas, as IES vêm se preocupando cada vez mais com o retorno que estão dando à comunidade através dos seus cursos e serviços educacionais. Esse pensamento vem de encontro a uma diferenciação na busca da excelência dos centros de ensino".

Corroborando a fala do entrevistado 2, o entrevistado 3, entende que,

A sociedade exige das IES um papel mais significativo; de formar o aluno adequadamente, pois é preciso que os profissionais sejam especialistas naquilo que fazem, além disso, até as empresas públicas já exigem um grau de conhecimento mais elevado das pessoas que prestam serviços. É preciso manter um caráter de maciça participação da sociedade para assegurar os propósitos da IES, do contrário em não havendo essa participação da sociedade não há como se pensar em sucesso. Tudo depende do sucesso ou do insucesso e para se ter sucesso é preciso estar integrada a sociedade e proporcionar o crescimento da mesma. Tem que se ter uma visão de longo prazo e buscar a excelência".

Da mesma forma na opinião do entrevistado 4, "os elementos que permitem que as IES se desenvolvam, representam, por outro lado, o poder da sociedade, posto como uma exigência amparada em lei. A sociedade é que vai determinar os rumos das IES". Para o entrevistado 5, "a universidade para se manter precisa fazer falta para a sociedade, ou seja, a sociedade deve ver na IES uma parceira nas suas grandes decisões".

Conforme o entrevistado 3, um dos aspectos cruciais da relação Sociedade-IES-Estado, nesta nova fase de abertura do setor, é que o Estado estabelece parâmetros para o controle da sociedade sobre as IES. Isso vai ao encontro do que afirmam os entrevistados 4, 5 e 7.

Tendo em vista os relatos dos entrevistados 1,2,3,4,5,6,7 e 8, observou-se que a relação Sociedade-IES-Estado determina o equilíbrio das forças competitivas na competição entre as IES, tanto no período caracterizado pela reserva de mercado (1986-1996), quanto no período caracterizado pela abertura do setor (1996-2000).

Na relação Sociedade-IES-Estado observa-se que quatro elementos estão presentes: o *interesse* das forças, o *poder* das forças de influenciar, os níveis crescentes de *exigências* e *expectativas* cada vez maiores. Como se observa na afirmação, do entrevistado 4, “no primeiro momento, o que *interessava* era ter o curso, no segundo momento, o que interessa é ter o curso com qualidade”. Ou na fala do entrevistado 3, “o Governo de certa forma colocou para a sociedade controlar as IES e isso deu mais transparência e as instituições tiveram que se adequar a essas novas exigências. A regulamentação de certa forma é uma fonte de poder para a sociedade que passou a fiscalizar mais as IES”.

Em particular, no Oeste Paranaense, afirma o entrevistado 2, “as forças que vêm dirigindo a concorrência na década de 90 são as mesmas da atualidade, o que mudou foram os conceitos: antes a principal força era a demanda em número de pessoas que buscavam um título superior, atualmente é a demanda em número de pessoas que buscam a qualidade”.

Em suma, o conteúdo das mudanças na estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense, diz respeito às alterações em pontos específicos que influenciaram as forças competitivas. Observou-se que as IES do Oeste Paranaense passaram a incluir o relacionamento com a sociedade na suas listas de prioridades. Inverte-se a situação anterior na qual a sociedade se submetia aos interesses das IES. Agora, as IES subsistem em função da sociedade.

#### **4.4.4 O Processo das Mudanças no período 1996 a 2000.**

O processo das mudanças na estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense revela uma série de ações, reações e interações das Instituições com as forças competitivas. No período estudado, o crescimento da demanda

foi tal que induziu ao surgimento de várias IES particulares como relata o entrevistado 3,

Na última década houve uma transformação muito grande na área de Ensino Superior, há dois ou três anos atrás, a demanda pelo Ensino Superior era muito grande. Num levantamento que se fez constatou-se que havia uma demanda reprimida, mas atualmente, com o surgimento das novas Instituições surgiram cerca de vinte e cinco cursos superiores na região, porém, em algumas áreas, como saúde, os alunos não têm opções.

Uma das exigências mais significativas desta nova fase, conforme avaliação do entrevistado 1 é a qualidade, que se impõe como uma condição fundamental para a implantação de uma IES, na visão do entrevistado,

Daqui para frente é questão de qualidade, o aluno escolhe em função da qualidade. A única coisa que eu vejo, é que a qualidade é o fator fundamental da concorrência. Outra fonte de poder é o próprio MEC que equilibra as relações. Para atender às exigências do MEC, a oferta de cursos de pós-graduação ainda é pequena na região, o que leva os candidatos ao mestrado ou doutorado a buscarem estes cursos nos grandes centros. Dentro da própria exigência do MEC, existem as principais fontes de vantagens: qualificação docente, tecnologias e investir para estar na frente, o que demonstra que aquela Instituição está apta a funcionar.

Desta forma observa-se que um traço marcante, no Oeste Paranaense, durante a fase de abertura do setor é a qualidade do ensino oferecido pelas IES, que determina o nível da concorrência entre elas. Então, esta se impõe, como uma exigência importante do setor na região. Conforme o entrevistado 2:

A qualidade é a referência para a análise da concorrência, pois a comunidade fica observando o retorno dos serviços educacionais e cursos oferecidos pelas Instituições e substituindo estes cursos em função da qualidade oferecida em cada IES. Apesar da expansão do Sistema de Ensino Superior ainda não ser suficiente, o MEC está estabelecendo padrões de qualidade muito mais rigorosos do que anteriormente, o que exige volumes de investimentos cada vez maiores sem garantias de retornos.

Na opinião dos entrevistados 1,2,3 e 4, no Oeste Paranaense, na fase de abertura do setor houve uma expansão significativa do sistema de ensino, para atender a uma demanda também em expansão. Os níveis de exigências da sociedade local são cada vez mais altos, influenciados pelos parâmetros de qualidade estabelecidos pelo MEC.

As IES particulares estão dando mais atenção ao ensino, como relata o entrevistado 5:

Com relação a manter os nossos professores, não estamos encontrando dificuldade, apesar dos nossos professores estarem sendo solicitados por outras instituições particulares. A única coisa que existe é que eles deixam as suas dedicações exclusivas, fora isso a Universidade tem investido muito em algumas linhas de pesquisa e, com isso nós temos conseguido equilibrar a outra parte salarial dos professores, então os professores não querem sair da faculdade, o *status* de estar numa Universidade pública ainda é muito grande, principalmente, porque nas Universidades Particulares não há um grande interesse em investir dinheiro na pesquisa e na extensão ou em projetos sociais, então as IES privadas precisam auferir lucros, enquanto que nas públicas precisamos dar algum retorno para a sociedade. Na Pública, o professor tem maior oportunidade para fazer pesquisa e se qualificar, por isso, mesmo que ele trabalhe na particular, permanece na pública.

Corroborando com esse ponto de vista o entrevistado 4, afirma que “as IES privadas dão preferências para o ensino em detrimento da pesquisa e da extensão, isso decorre da necessidade das IES particulares obterem o retorno do investimento. A sociedade, ao aportar recursos para as IES, ganha mais força na negociação com as mesmas. A segunda etapa é destinar os recursos da sociedade às atividades de pesquisa e extensão”.

Para o entrevistado 5, isso demonstra também outro fator importante. No Oeste Paranaense, embora as IES públicas tenham a vantagem da gratuidade do ensino, ainda estão em fase de consolidação da mesma forma que as particulares. Suas ações são restringidas pela falta de recursos provenientes do Estado e o processo decisório é muito lento. Esta afirmação é corroborada pelo entrevistado 8.

Em harmonia com o que relata o entrevistado 4, o entrevistado 2 observa que, por outro lado, das IES particulares estão sendo exigidos padrões superiores de qualidade cada vez mais evidentes. Os seus quadros docentes em boa parte são compostos pelos mesmos profissionais das IES públicas. A maioria exige titulação dos seus docentes, e está implementando projetos de desenvolvimentos modernos. A maioria tem uma grande capacidade de investimentos e está contratando pessoas experientes do setor público para dirigir as IES e estão adequando seus cursos as exigências do mercado.

A fala do entrevistado 2, vai ao encontro da proposta de Porter (1996) que identifica os bens e serviços substitutos como uma força competitiva, assim relata o entrevistado:

O impacto da entrada de novos empresários no ramo do ensino superior poderia ser analisado a partir da formação do próprio empresário, pois para empresários de outros setores que não sabem atuar no setor educacional é

muito difícil avaliar os resultados em função dos seus investimentos o que poderia frustrar estes empresários. Porém, para os que já atuam no setor educacional, que têm metas claras e sabem onde querem chegar, representa um acirramento da concorrência. Para o empresário que está entrando hoje, uma das principais barreiras é que ele encontraria uma demanda muito mais crítica e exigente, e um outro fator é que o MEC já não está mais permitindo a entrada apenas por ter uma outra instituição, mas está avaliando o comprometimento da IES entrante com a sociedade. Apesar da expansão do sistema de ensino superior ainda não ser suficiente, o MEC está estabelecendo padrões de qualidade muito mais rigorosos do que anteriormente, o que exige volumes de investimentos cada vez maiores sem garantias de retorno.

Corroborando com essa afirmação, o entrevistado 3 afirma que, aqueles empresários que entram no setor hoje, não poderiam ver as IES como um negócio, uma vez que o retorno quase sempre não é financeiro. Então, isso passa a representar uma barreira de entrada para aqueles que têm uma visão meramente empresarial da IES. O entrevistado 3 acrescenta que:

Não vemos a legislação ou controle oficial como uma barreira e nem o volume de investimentos como tal, pois os empresários não esperam lucrar com o investimento, pois este não é o seu principal negócio, mas, um negócio intermediário que serve de fomento para os seus negócios principais. Nós não vemos a IES como um negócio, pois o propósito é transformar a cidade em Pólo Universitário, para que estes empresários ganhem dinheiro em outras atividades como hotelaria, comércio etc.

Conforme a fala dos entrevistados 2, 3 e 7, neste período, a taxa de retorno sobre o capital investido é uma barreira, principalmente para as IES particulares que dependem desse retorno para se desenvolverem e continuarem existindo.

Nesta fase, a economia de escala passa a ser vista como um fator importante, principalmente para as IES particulares, cujo racionalismo é o princípio fundamental de gestão. E conforme se observa na relação docente/discente e no número de alunos por salas de aula já apresentados. A fala do entrevistado 3 corrobora esta observação como se descreve abaixo:

A nível local, estamos fazendo um esforço para minimizar ao máximo a competição predatória. Pretendemos propor um projeto de *marketing* institucional conjunto. Acreditamos que alguns cursos dão para coincidir, como Administração que é um curso básico. Fizemos um contato com todas as Instituições de Ensino, propondo uma parceria para a capacitação dos docentes e mídia institucional. O que nós propomos foi uma economia de escala, uma vez que propomos que cada IES busque o enfoque em uma área para que o conjunto das IES forme um grande Pólo Educacional.

Esta fala é corroborada pelos entrevistados 1 e 5 e vai ao encontro aos elementos do modelo de Porter (1996). Outro aspecto importante é a

diferenciação do produto. No Oeste Paranaense as IES estão buscando cada vez mais a diferenciação, seja dos seus cursos, dos serviços agregados ou dos *campi* universitários.

Na ótica dos entrevistados 1,2,3,4,5,6,7 e 8, em geral, há uma preocupação com a diferenciação. O volume de investimentos é considerável, o que também representa uma barreira de entrada. Há um esforço para imprimir características que diferenciem as IES umas das outras, mesmo que o MEC estabeleça padrões de qualidades universais.

O entrevistado 1 relata que a "Instituição tem adotado a estratégia de diferenciação". O entrevistado 4, observa que "atualmente o primeiro ponto é a diferenciação seja de cursos, projetos, processos de trabalho, tecnologia, etc. O entrevistado 5, afirma que a "Unioeste tem optado pela estratégia de diferenciação com a busca da qualidade do ensino. O nosso forte são os cursos de graduação e temos dado uma grande atenção a esses cursos para formar uma base para a pós-graduação. Acreditamos que, para que se tenha um bom nome, é preciso construí-lo a partir da graduação". O entrevistado 6, diz que a "idéia é oferecer algo a mais de estrutura educacional ou de condições para que o aluno possa se desenvolver (diferenciação)". Para o entrevistado 2, "nas relações externas as IES vem se preocupando cada vez mais com o retorno que estão dando à comunidade através dos seus cursos e serviços educacionais, e esse pensamento vem de encontro a uma diferenciação na busca da excelência dos centros de ensino."

Observa-se com base nas opiniões dos entrevistados que, para os Entrantes Potenciais, a diferenciação está se consolidando como uma barreira de entrada importante na região.

Nesta fase de abertura do setor, as necessidades de capital para implantar uma nova IES estão se tornando cada vez maiores. Seja em infraestrutura, laboratórios, serviços entre outros. De acordo com a avaliação do entrevistado 4:

As principais barreiras que os grupos enfrentariam para entrar neste setor são as necessidades de recursos financeiros, pois os investimentos necessários para se montar uma faculdade são muito altos. Não é só o investimento no capital humano, é preciso também se ter boas instalações, e dependendo do curso são caríssimas. Existem pelo menos duas principais barreiras de entrada

no mercado hoje, uma é o modismo, onde vários empresários entram apenas porque é moda ser dono de faculdade, a outra barreira é legal, pois você tem todos os trâmites legais a seguir. Uma forma de quebrar a barreira financeira é montar o sistema de quotas. A questão é a IES vai prezar pela qualidade do ensino ou pelo retorno que a IES pode dar, pois neste momento o retorno ainda é alto, mas com o tempo tende a cair, na verdade, é essa queda do retorno financeiro que vai ser a principal barreira no futuro, uma vez que como as demais indústrias é preciso se ter resultados para continuar crescendo. O tamanho do mercado tem limites e se baseia no crescimento da população.

Para o entrevistado 4, no tocante aos custos de mudança, nesta fase os investimentos na capacitação de pessoas são muito significativos, exigindo um volume de recursos cada vez maior. Uma das estratégias que as IES estão adotando é implantar cursos na própria região. A consequência prática disso é uma melhoria no quadro docente geral de todas as IES, que reduz a concorrência das IES por docentes qualificados, ampliando a competição entre os próprios docentes. Isso se observa no relato dos entrevistados a seguir.

O entrevistado 1, relata que “dentro da própria exigência do MEC, existem as principais fontes de vantagens: qualificação docente, tecnologias e investir para estar na frente, o que demonstra que aquela instituição está apta a funcionar”. O Entrevistado 5, afirma que “estamos trabalhando, no sentido de reverter este quadro, mas a Universidade ainda tem uma vantagem competitiva muito importante, que é a gratuidade e aliando a isso, temos investido na qualificação do corpo docente para manter esse bom resultado que estamos tendo no provão como a oitava Universidade do país e nós queremos manter e se possível ampliar esse resultado, isso é o nosso maior atrativo, pois demonstra que a Universidade tem qualidade”. Conforme o entrevistado 6, sua “IES adota a qualidade como fator diferencial para enfrentar a concorrência, para isso, procurará material humano da melhor qualificação profissional possível, atendendo às exigências do mercado atual e do próprio MEC, que faz sérias exigências para o reconhecimento e credenciamento de cursos”. O entrevistado 7, observa que “quanto a docentes estamos fazendo um trabalho de busca nos municípios mais próximos, mas optamos por contratar docentes com a qualificação de mestre ou no mínimo mestrando”.

Nesta fase, de abertura do setor, para a região Oeste Paranaense a experiência é um fator relevante tendo em vista que as IES, tanto do setor

privado quanto público ainda não estão consolidadas, e não dispõem de tanto *know-how* ou experiência assim, porém, a diferença que existe, está sendo amenizada como explica o entrevistado 3 a seguir:

A experiência neste caso é a principal barreira de entrada neste setor porque, quanto mais consolidado o sistema de ensino, maior a credibilidade perante a sociedade, além do que os cursos precisam ser reconhecidos. A Instituição mantenedora não pretende administrar diretamente a Instituição, mas vamos contratar os profissionais mais experientes, para tentar amenizar a experiência das outras. Montamos uma estratégia para atrair estes profissionais que inclui a participação nos resultados. O que representa uma vantagem contratual. Outro ponto importante é que todos os professores serão incluídos num plano de carreira, estamos começando com plano de carreira. Demais, tem-se um projeto consistente o que equilibra a experiência passada com novas idéias.

Partindo-se da visão de Porter (1996), nesta fase de abertura do mercado, a competição entre as IES ganha contornos diferentes da fase anterior (reserva de mercado). A concorrência não se estabelece somente entre as IES particulares, de forma mais generalizada afetando, também, as posições das IES públicas. Conforme a análise do entrevistado 5, exposta abaixo:

As universidades menores e particulares da região estão ficando muito mais atrativas do que as grandes faculdades, agora nós temos uma competição muito grande em nossa cidade, porque a Unioeste tem uma dificuldade muito grande de se movimentar e criar novos cursos, porque nós dependemos de um orçamento, de investimentos do Estado, o que limita muito as nossas ações. Já as particulares são mais ágeis, elas implantam cursos mais rapidamente, e podem prever seus investimentos, mas nós dependemos do Estado. As particulares tem implantado outros cursos mais atrativos e, de certa forma, tem roubado uma parcela de nossa clientela.

Atualmente, a substituição é nociva para as IES já estabelecidas, pois restringe suas fontes de sobrevivência. Entretanto, explica o entrevistado 4 que “a possibilidade de substituição é pequena, pois se você tiver duas faculdades que oferecem os mesmos cursos nesta região a tendência é que elas se unam ou uma delas no futuro deverá sucumbir”.

Na opinião do entrevistado 7, para a sociedade, a entrada de uma nova instituição de ensino abre novas perspectivas e um leque de opções.

O entrevistado 3, deixa clara a preocupação dos entrantes em substituir as IES já estabelecidas, naquilo que elas não oferecem ou não são eficientes para ofertar, ou ainda não dispõem de condições para tal:

Atualmente, com o surgimento das novas instituições surgiram cerca de vinte e cinco cursos superiores na região, porém em algumas áreas como saúde os alunos não tem opções. No início, pretendíamos fazer os mesmos cursos que as demais Instituições, mas atualmente optamos pelo nicho ou foco principal, na área de saúde e meio ambiente, pois é uma das grandes necessidades da região. Sabe-se que os cursos na área de saúde exigem um volume muito grande de investimentos, optamos por essa área justamente por isso, pois este fato representa uma barreira muito grande para as instituições que dispõem de poucos recursos entrarem nesse segmento. Além do que, nenhuma das IES já estabelecidas dispõe de projetos de investimentos para esta área.

Portanto, na fase da abertura do setor se observam ameaças de bens ou serviços substitutos, conforme o relato dos entrevistados 1,3,4 e 5.

A fase de abertura do setor, pela própria abertura e pela evolução do quadro social, político e econômico da região, aumentou o poder de negociação dos compradores significativamente, como relata o entrevistado 2:

O aluno por si só já está rejeitando de certa forma, os cursos onde as coisas são feitas de qualquer forma. Eu vejo que todo referencial é a qualidade: que responde aos seguintes questionamentos da sociedade: quem é o fornecedor, de que forma ele atua e como ele faz a prestação dos serviços educacionais? Portanto, antes de ingressar numa IES, o aluno juntamente com os seus familiares fazem uma análise criteriosa e colocam a qualidade como sendo o principal item da escolha, pois na sociedade atual não basta ter um diploma é preciso que se tenha conteúdo na formação.

Corroborando com essa afirmação, o entrevistado 1 acrescenta que:

O aluno fica com as escolhas entre ingressar numa universidade pública ou se realizar numa faculdade isolada, pois a nossa região não tem capacidade de absorver uma grande universidade particular, a exemplo de Maringá e Londrina. Há uma tendência de redução de mensalidades e até o fechamento de alguns cursos. A fragmentação dos cursos é muito ruim, e nós não temos tantos alunos formados no segundo grau assim. Outra fonte de poder é o próprio MEC, que equilibra as relações. Para atender às exigências do MEC a oferta de cursos de pós-graduação ainda é pequena na região, o que leva os candidatos ao mestrado ou doutorado a buscarem estes cursos nos grandes centros. As novas tecnologias da educação à distância serão uma fonte importante de poder no futuro, pois o MEC ainda não reconhece estas condições de ensino. Vejo que aumentou consideravelmente a oferta, mas sabidamente a demanda por estes cursos ainda não cresceu em função do nível de renda das pessoas, portanto, em meu entendimento vai sobrar vagas.

Da mesma forma, o entrevistado 5 avalia que:

A concorrência entre as particulares é que vai ficar complicada, pois na região existem alunos que podem e aqueles que não podem pagar, só que as particulares disputam o mercado dos que podem pagar, e é uma fatia bastante pequena e essa rivalidade tende a se intensificar com a entrada das novas IES

particulares, pois não estamos falando de um público muito grande, porém devemos considerar que Foz do Iguaçu recebe estudantes da região toda. Em se tratando da nossa, que é pública, não vamos sentir muita diferença, mas as particulares vão sentir um pouco, porque em outras cidades vizinhas como São Miguel do Iguaçu e Medianeira estão sendo abertas outras IES particulares que vão absorver esta procura.

O Entrevistado 7, destaca a preocupação das IES com o crescente poder de negociação dos compradores:

A nossa IES quer ser uma IES de uma região, por isso optamos por São Miguel do Iguaçu pela sua localização central da região e os alunos que estudam em Foz do Iguaçu passam obrigatoriamente por aqui, então se nós tivermos condições de oferecermos o mínimo de conforto, um espaço razoável, um corpo docente razoável e um preço acessível, não que sejamos os melhores, porque somos uma IES jovem, mas se nos equiparmos a uma IES de bom nível de Foz do Iguaçu, o aluno irá optar pela nossa IES e o aluno é o fomentador financeiro da IES. Então vamos oferecer as melhores condições possíveis para atrair os alunos.

Observou-se, com base nas declarações dos entrevistados 1,2,3,4 e 5, que esta força (os compradores) é uma das que se manifestam com maior intensidade na estrutura competitiva das IES, e que existem quatro elementos que estão sempre presentes: interesse, poder, exigência e expectativa. E que ao mesmo tempo em que aumenta o poder de negociação dos compradores ocorre um fenômeno interessante: a concorrência entre os compradores diminui, enquanto que a competição entre as IES aumenta. Então, uma das formas de amenizar o poder de negociação desta força é promover a competição entre os compradores.

Seguindo a orientação de Porter(1996), ao analisar o poder de negociação dos fornecedores, percebe-se que, no Oeste Paranaense, na fase de abertura do setor, esta força ganha mais poder na estrutura competitiva das IES.

Na opinião do entrevistado 2 os fornecedores têm características diferentes para cada ramo de atividade como é o dos serviços educacionais. Os fornecedores na área de recursos humanos e atendimentos têm que estarem habilitados a prestar um bom serviço ao público.

Corroborando com esta afirmação, o entrevistado 3 diz que nenhuma categoria profissional conseguiu ser tão valorizada quanto os professores, se por um lado houve uma exigência para melhorar a qualificação, por outro lado,

em cerca de três anos, se observa um aumento salarial de mais de 600% para os professores das IES particulares.

Para o entrevistado 4, com relação ao aumento da procura pelos profissionais, num primeiro momento, tinha-se a questão da titulação, que era o elemento principal nas negociações. Um profissional mais titulado tinha, na prática, mais poder de negociação. O professor, hoje, é um fornecedor que tem que estar num processo contínuo de aperfeiçoamento. Tem que ter uma boa rede de contatos fora da faculdade e tem que estar produzindo e publicando. Isso tudo representa as fontes de poder do professor em relação a IES. Uma IES ciente da qualidade que ela quer, vai cobrar, também, dos professores essas condições.

Como observa o entrevistado 3, as IES já não querem mais diplomas elas querem é conteúdo. Ele afirma que,

Atualmente o profissional tem que vir para a empresa e fazê-la funcionar e não apenas adquirir experiência, pois não há mais tempo para isso. Hoje os profissionais não competem mais na sua região, eles competem com o mundo inteiro, é por isso que eles devem estar preparados. A nossa IES adotou as seguintes estratégias: contratar bons profissionais e pagar por eles. Colocamos um anúncio no jornal e atraímos profissionais de várias partes do país. Outra estratégia é fornecer instalações suficientes para o bom funcionamento dos cursos e material humano de qualidade.

Nesta linha argumenta o entrevistado 1, que quanto ao poder de negociação dos Professores, este é pequeno, na Universidade Estadual, o valor pago aos Professores alterou-se muito pouco. Com relação aos serviços oferecidos em Foz do Iguaçu a concorrência é insignificante, porém a concorrência existe entre Foz do Iguaçu e os grandes centros. As possibilidades de substituição estão em função dos cursos que cada uma oferece. O aumento da demanda dos professores não representa uma fonte de poder, porém a qualificação dos professores é uma fonte de poder para o professor. Outra fonte de poder é o próprio MEC que equilibra as relações. Para atender às exigências do MEC, a oferta de cursos de pós-graduação ainda é pequena na região, o que leva os candidatos ao mestrado ou doutorado a buscarem estes cursos nos grandes centros. Basicamente quem está com força e representa um poder de negociação são os professores, pois

prestando o mesmo serviço que prestam nas universidades públicas, chegam a obter salários 600% superiores nas universidades particulares. Portanto, os profissionais estão se qualificando para as instituições privadas.

Para os entrevistados 1,2,3,4 e 5, a estratégia adotada pelas IES do Oeste Paranaense, na fase de abertura do setor é a diferenciação dos seus cursos e serviços oferecidos;

Com base nas afirmações dos entrevistados 1,2,3,4,5,6,7 e 8, é possível observar que houve mudanças significativas na estrutura competitiva das IES. Comparando o período da reserva de mercado (1988-1995) com a fase de abertura do setor (1965-2000), houve mudanças no contexto relacionadas ao desenvolvimento regional e ao reordenamento do setor estudado. No contexto interno houve alterações das políticas, regulamentos, estratégias, planos entre outras. No processo, houve mudanças nas interações com as forças competitivas e nos relacionamentos Estado-IES-Sociedade, ou IES-Sistema Federal de Educação. Da mesma forma, houve mudanças no conteúdo com a capacitação dos recursos humanos, implantação de laboratórios, ampliação das instalações, investimentos em pesquisa, alterações dos planos estratégicos e alterações nos projetos pedagógicos dos cursos.

#### **4.4.5 Análise da Competitividade de Porter em 2000**

Para as IES, adotou-se a afirmação de Porter (1996) de que "os princípios na determinação do poder em potencial da mão-de-obra como um fornecedor, são similares" aos outros fornecedores e considerou-se apenas a mão-de-obra.

Para os entrevistados 1, 3 e 5, a existência de opções para estes profissionais faz com que as IES atuem em função de mantê-los, capacitá-los e valorizá-los. As IES estão tentando amenizar esta força, capacitando o maior número possível de fornecedores (professores) para promover uma concorrência entre eles. Observa-se que na fase de abertura do setor ocorre o seguinte: uma baixa competição entre os profissionais do ensino aumenta a

competição entre as próprias IES. Uma das formas de amenizar o poder de negociação desta força é promover a competição entre os fornecedores.

No tocante à rivalidade entre as IES, os entrevistados 1,3 e 7 afirmam que, no caso do Oeste Paranaense, no período da abertura do setor, se observam características relevantes, como as descritas a seguir:

- a) o número de IES já é significativo e a maioria delas ainda está em fase de consolidação e de crescimento acentuado.
- b) a demanda reprimida pelo ensino superior começa a desaparecer e, em alguns casos, as IES começam a ter dificuldades de preencher as vagas oferecidas em seus cursos, principalmente as particulares.

Para os entrevistados 3 e 5, também existem grandes *interesses* estratégicos em jogo, ou outras IES com grandes capacidades de investimentos na região.

Conforme as opiniões dos entrevistados 1,2,3,4,5,6,7 e 8, as condições que assinalam a forte possibilidade de retaliação não se confirmaram ou se confirmam parcialmente, pois:

- a) não se verifica um passado de vigorosas retaliações aos entrantes potenciais, pois a maioria das IES é recente, além do que o comportamento competitivo já é esperado, tendo em vista que as IES são concessionárias do sistema de ensino superior;
- b) as IES particulares já estabelecidas dispõem de recursos substanciais para a disputa, mas as IES públicas esbarram na escassez de recursos públicos;
- c) já se observa o crescimento lento da demanda, o que limita a capacidade de absorver uma nova IES.

De acordo com os entrevistados 1,2,3,4,5 e 7 as características mais importantes dos compradores nesta fase (abertura do setor) são:

- a) diminui a competição entre os usuários ao mesmo tempo que aumenta a competição entre as próprias IES;
- b) os usuários passaram a ser sensíveis a preços na medida em que eles podem escolher entre os cursos das diversas IES;

- c) existe a possibilidade dos usuários jogarem uma IES contra outra, pois existem outras IES, o que eleva cada vez mais o padrão de exigências de qualidade por parte do usuário;
- d) os alunos estão se beneficiando do processo de avaliação nacional de cursos, jogando uma IES contra outra e fazendo com que as mesmas invistam na diferenciação dos cursos e na capacitação do seu corpo docente;
- e) o leque de opções que se abre torna as IES, individualmente, cada vez menos importantes para o usuário, que pode optar por outras;
- f) o nivelamento das IES promovido pelos órgãos reguladores tem aberto um leque de opções para os usuários.

De acordo com os entrevistados 2,3,5 e 7, os fornecedores são parte do processo produtivo das IES e assumem características relevantes como as descritas a seguir:

- a) Os fornecedores são parte do processo produtivo das IES e ao mesmo tempo podem se relacionar com diversas IES, por isso estão sendo valorizados;
- b) Existem outras IES para que eles possam atuar ou reivindicar melhores condições de trabalho e remuneração;
- c) Eles passaram a ser muito importantes gerando uma certa competição entre as IES pelos mesmos.
- d) Os serviços dos fornecedores são essenciais para o desenvolvimento, permanência, autorização e reconhecimento das IES. Frente aos órgãos reguladores, é condição sem a qual não se autoriza a abertura de um curso.

Da análise empreendida com base nas entrevistas citadas sobre as IES do Oeste Paranaense, pode-se observar que a partir de 1996 inicia-se um processo de competição entre as IES, que já em 2000, pode ser considerado significativo, tendo em vista alguns aspectos como: a capacidade financeira das IES particulares contra as restrições orçamentárias das IES públicas; a agilidade no processo decisório das particulares contra a burocracia das públicas; a experiência acumulada pelas públicas contra a atualização

tecnológica das particulares; a remuneração elevada das particulares versos as oportunidades de participar de grupos de pesquisa nas públicas; a gratuidade nas públicas versos a eficiência gerencial das particulares.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Conclusões

Com base na análise empreendida, pode-se observar a trajetória da estrutura competitiva das IES do Oeste Paraense. Verificou-se uma conjunto de mudanças no contexto, no conteúdo e no processo de competição entre as Instituições. No quadro 5.1 abaixo, foi descrita uma síntese das principais alterações contextuais, em cada período, do ponto de vista dos entrevistados.

Quadro 5.1 – Contexto externo das IES do Oeste Paraense no Período.

<b>Reserva de Mercado: 1986-1996</b>	<b>Abertura do Setor: 1996-2000.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Implantação da indústria do setor elétrico (Itaipu e Funas);</li><li>• Explosão demográfica decorrente da implantação da indústria do setor elétrico e do crescimento agro-industrial;</li><li>• Crescimento da economia regional decorrente da ampliação da circulação do fluxo monetário;</li><li>• Implantação das grandes cooperativas agro-industriais;</li><li>• Crescimento acentuado do setor de serviços e do comércio regional;</li><li>• Mudança dos valores da sociedade em relação ao conhecimento;</li><li>• Crescimento das principais cidades da região (Foz do Iguaçu, Cascavel, Toledo, e Marechal Cândido Rondon);</li><li>• Implantação da infra-estrutura econômica (transportes, comunicações e energia).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidação dos principais setores da economia regional: turismo, hotelaria, elétrico, agro-industrial, serviços e comércio.</li><li>• O fim das obras da hidroelétrica Itaipu Binacional e o início do pagamento de valores aos municípios com áreas inundadas pelo lago;</li><li>• Crescimento acentuado da produtividade regional, nas principais atividades.</li><li>• O processo de migração em direção aos grandes centros urbanos;</li><li>• Os problemas sociais decorrentes do rápido crescimento demográfico;</li><li>• A privatização das rodovias e a cobrança de pedágios influencia a deslocamento do alunado;</li><li>• Diminuição da atividade do comércio internacional na fronteira.</li></ul>

Como se pode observar, ao longo dos períodos, o contexto externo das IES se alterou de forma significativa. Estas mudanças influenciaram diretamente o processo de implantação de novas IES. Com a implantação das novas IES, a estrutura competitiva se altera significativamente. Outro fator que influencia as mudanças na estrutura competitiva das IES é o conjunto das mudanças sociais, decorrentes do crescimento populacional e do desenvolvimento da economia regional.

O quadro 5.2 abaixo descreve o conteúdo das mudanças, apontando as áreas específicas destas mudanças ocorridas no Oeste Paranaense, nos períodos estudados (1986-96 e 1996-2000).

Quadro 5.2 - Conteúdo das Mudanças na Estrutura Competitiva das IES do Oeste Paranaense.

<b>Reserva de Mercado: 1986-1996</b>	<b>Abertura do Setor: 1996-2000.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi criada a primeira universidade pública – Unioeste;</li> <li>• O Estado foi o principal investidor para ofertar o ensino superior – Estadualização do Ensino Superior;</li> <li>• Houve uma ampliação significativa da demanda por cursos superiores;</li> <li>• Surgiram novas exigências para Qualificação profissional;</li> <li>• Ampliou-se o processo de mecanização das atividades econômicas exigindo a intensificação do uso do conhecimento;</li> <li>• Houve a promulgação da Constituição em 1988, sinalizando uma abertura do setor;</li> <li>• Fragilizaram-se significativamente as relações entre as IES e a Sociedade;</li> <li>• Aumentou a dependência da Sociedade em relação as IES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É implantada a nova LDB e com ela veio a abertura do setor;</li> <li>• Surgiram várias novas IES empresariais (particulares);</li> <li>• Ocorreu a interiorização do ensino superior e a fragmentação dos cursos;</li> <li>• Mantiveram-se as limitações do Estado para investir no ensino superior;</li> <li>• As IES repensaram os projetos pedagógicos dos seus cursos;</li> <li>• Começou a se intensificar a relação das IES com a Sociedade;</li> <li>• O governo federal estabeleceu parâmetros para o controle da Sociedade sobre as IES;</li> <li>• A sociedade passou a exigir das IES níveis cada vez mais elevados de qualidade;</li> </ul>

O quadro acima aponta para alterações substanciais no conteúdo. Estas mudanças que, em grande parte se dão em função da nova LDB. Entretanto o próprio processo de desenvolvimento regional, por si, já representou uma influência significativa.

Verifica-se portanto, que os interesses e a participação da sociedade no processo de implantação das IES tem crescido significativamente. Esta participação encontra respaldo na nova regulamentação do setor, a partir da Lei 9.394/96.

Observou-se, ainda, que a medida que o desenvolvimento regional vai se intensificando, a pressão para a implantação de novas IES vai crescendo. Porém o estímulo mais importante para os empresários investirem neste setor, é o crescimento da demanda decorrente de dois fatores: a incorporação de novos públicos e a ampliação do número de concluintes do segundo grau.

O quadro 5.3, a seguir, demonstra, em síntese, como se processaram as mudanças na estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense nos dois Períodos Estudados.

Quadro 5.3 – Processo das mudanças na estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense nos períodos estudados.

<b>Reserva de Mercado: 1986-1996</b>	<b>Abertura do Setor: 1996-2000.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A falta de competição impedia as IES de reagirem aos estímulos do ambiente;</li> <li>• As forças competitivas não tinham poder de negociação junto às IES;</li> <li>• As mudanças no contexto não alteraram o poder de negociação das forças competitivas;</li> <li>• Houve um crescimento do número de compradores, mas não houve um crescimento da oferta de cursos compatível;</li> <li>• O processo de credenciamento de novas IES e de autorização de novos cursos é muito lento;</li> <li>• Os entrantes potenciais encontraram barreiras burocráticas e políticas importantes;</li> <li>• As IES implantadas neste período acumularam experiências importantes e se beneficiaram da inexistência de competição;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A abertura do setor e o crescimento da demanda induziram ao surgimento de novas IES;</li> <li>• A qualidade se impõe como uma condição essencial para se implantar uma nova IES;</li> <li>• O volume de investimentos exigidos para se implantar uma nova IES passou a ser uma barreira para os novos entrantes;</li> <li>• A falta de recursos provenientes do Estado dificulta o crescimento das IES públicas e abre espaço para as IES particulares;</li> <li>• As expectativas de retorno dos empresários passam a ser uma barreira de entrada;</li> <li>• A diferenciação passou a ser a estratégia das IES do Oeste Paranaense;</li> <li>• A capacitação do corpo docente ampliou o poder de negociação dos fornecedores;</li> <li>• Os parâmetros de qualidade ampliaram o poder de negociação dos compradores;</li> <li>• A gratuidade do ensino nas IES públicas passou a ser uma vantagem competitiva importante;</li> <li>• A atuação na pesquisa e extensão das IES públicas passou a ser uma vantagem competitiva importante;</li> </ul>

O quadro acima, descreve a forma como se processaram as mudanças na estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense. Verifica-se que houve uma mudança importante no poder das forças competitivas, que passou a influenciar as posições das IES existentes.

Quadro 5.4 – Análise da Competitividade de Porter nos Períodos.

<b>Forças Competitivas de Porter</b>	<b>1986</b>	<b>1996</b>	<b>2000</b>
1. Poder de negociação dos compradores.	Insignificante	Crescente	Significante
2. Poder de negociação dos compradores.	Insignificante	Crescente	Significante
3. Ameaça de bens ou serviços substitutos.	Inexistente	Crescente	Significante
4. Ameaça de novos entrantes.	Insignificante	Crescente	Significante
5. Rivalidade entre as IES existentes.	Inexistente	Crescente	Significante

Diante do quadro acima apresentado, pode-se concluir que é a partir de 1996, que a competição entre as IES se intensifica. As mudanças que se processaram na estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense apontam uma ampliação do poder de negociação das forças competitivas, que começa a ameaçar as posições das Instituições já estabelecidas. As novas IES, que estão entrando no setor, estão se beneficiando da própria experiência acumulada pelas existentes. Além disso, as entrantes ingressam com uma atualização tecnológica, que exige das IES estabelecidas, um esforço financeiro para se atualizarem.

Tendo em vista a análise empreendida no capítulo 4, e as conclusões acima apresentadas, o objetivo geral de analisar, descrever e caracterizar as mudanças na estrutura competitiva das IES do Oeste Paranaense no período de 1986-2000, foi plenamente atingido. A combinação do modelo proposto por Porter (1996) com a metodologia apresentada por Pettigrew (1989) foi uma boa referência básica para a elaboração deste estudo.

Estudaram-se as mudanças ocorridas no contexto, no conteúdo e no processo da competição. Também, foram analisadas as mudanças na competição entre as IES. Desta forma os objetivos específicos foram atingidos.

## **5.2 Recomendações**

O leitor deveria considerar que os resultados da pesquisa se restringem às observações e confirmações na análise da estrutura competitiva das IES da Região Oeste do Paraná. O trabalho encontra respaldo nos documentos já citados na metodologia da pesquisa.

Deve-se considerar, ainda, que se trata de trabalho pioneiro, dado o objeto da pesquisa. Isso abre inúmeras possibilidades para trabalhos futuros. É bom lembrar que uma das possibilidades para trabalhos futuros é a adaptação da estrutura para análise da competição entre as IES.

## 6 BIBLIOGRAFIA

### 6.1 Bibliografia Referenciada

ALVES, A. J. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação.** Cadernos de Pesquisa. São Paulo. N.º 77, maio, 1991.

ALVES, Denisard Cneio de Oliveira, **Educação Desenvolvimento Econômico e Distribuição de Renda: a experiência brasileira**, Manual de Economia, 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

BROOKS, William. **Os Nichos como Alvo.** HSM Management, 10, setembro/outubro de 1998.

BRUM, Arjemiro J. **Desenvolvimento Econômico Brasileiro**, 20 ed. Petropolis, R.J: Vozes/Unijuí-RS, 2000.

BRUYNE, P., HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BRASIL. Lei 9.394, **LDB -Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, de 20 de Dezembro de 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**, 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

**Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 1992. 168p.

CUNHA, Luiz Antônio, **Educação, Estado e Democracia no Brasil**, 3 ed. Niteroi, RJ: Cortez, 1999.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1992.

DILL, Willian. **Environment as an influence on Manageral Autonomy**, Administration Science Quartely, vol. 2, p. 409-443. mar. 1958.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século.** São Paulo: 1992.

-----, **Administrando para Obter Resultados**, São Paulo: Pioneira, 1998.

-----, **Sociedade Pós-Capitalista**, 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

- EMERSON, Richard M. "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, February 1962, p. 31-40.
- ETZIONI, Amitai, **Análise Comparativa de Organizações Complexas** (Sobre o Poder, o Engajamento e seus Correlatos), Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- , **Organizações Complexas**, São Paulo: Atlas, 1967.
- , **Organizações Modernas**, São Paulo: Pioneira, 1967.
- MEC – Ministério da Educação e Cultura. **Evolução do Ensino Superior – Graduação**, Brasília: INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. 2000.
- FÁVERO, Osmar (org.). *et all.* **A Educação nas Constituições Brasileiras 1823-1988**. Campinas-SP: Autores e Associados, 1996. 302p.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**, 2 ed. 20 i. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- GARCIA, Salvador. **Ensino Estratégico**. *Ensino Superior*, p. 26-34. nov. 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- HALL, Richard H. **Organizaciones: Estructura y Proceso**, Madrid: Prentice-Hall International, 1973.
- , **Na Examination of the Blau-Scott and Etzioni Typologies**, *American Science Quartely*, vol. 12, june 1967.
- JOHNSON, R. A.; Kast, Fremont E.; Rosenzweig. **The Thoery and Management of Systems**, Nova York, McGraw-Hill Book Co., 1970.
- KATZ, D. KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**, São Paulo: Atlas, 1978.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995. 249p.
- LITTERER, Joseph A. **Organizations: Structure and Behavior**, New York, John Wiley e Sons, inc. 1963.
- , **Análise das Organizações**, São Paulo: Atlas, 1970.

-----, **A Introdução to Management**, Nova York, John Wiley & Sons, Inc., 1978.

MACHADO, Nelson Santos. **Os Relacionamentos Entre Estrutura, Poder e Estratégias nas Organizações Universitárias na Abordagem das Configurações: O Caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina**, Projeto de Tese de Doutorado, Florianópolis: UFSC, 1999.

MARCONI, Maria de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 230p.

MERTON, Robert K.; Gray A. P.; Hockey B. e Selvin H. **Social Theory and Social Structure**, The Free Press, 1957.

MERTON, Robert K. **Sociologia, Teoria e Estrutura**, São Paulo: Mestre Jou, 1968.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

MOUZELIS, Nicos P. "Weber's Political Sociology", in *Organization and Bureaucracy*, Chicago, Aldine Publishing Co., 1968.

NOGUEIRA, O. **Pesquisa Social: introdução às suas técnicas**. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1975.

PERROW, Charles B. **Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico**, São Paulo: Atlas, 1976.

PETTIGREW, A. M. **A cultura das organizações é administrável?** In: Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

PNE - Plano Nacional de Educação: Projeto de Lei 4.155/98 Brasília: 10 de Fevereiro de 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Estrutura Competitiva da Indústria**. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

-----, **Vantagem Competitiva**, 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRESTHUS, Robert. *The Organizational Society*, New York: Vintage Books, 1965.

RICHARDSON, Jarry Roberto. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334p.

SAVIANI, Demerval. **Da Nova LDB ao Novo Plano Nacional de Educação:** por uma nova política educacional. 2 ed. Campinas-SP: Autores e Associados, 1999. 169p.

SELZNICK, Philip. **Approach to a Theory of Bureaucracy**, American Sociological Review, Vol. 8, 1949, pag. 47-54.

-----, **Leadership in Administration**, Evanston, Ill., Row, Peterson e Co., 1957.

SILVA, Amarildo Jorge da. **Estratégias em Organizações Cooperativas:** o caso da Cotrefal no período de 1964-2000. Dissertação de Mestrado – UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2001.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

**Sinopse Estatística do Ensino Superior Graduação 98**, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacional, INEP/MEC, Brasília, 1999.

SOUZA, Paulo R., **Enfrentar e Vencer Desafios**, Brasília: www.mec.gov.br, mar. 2000.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

THOMPSON, James D.; MacEwen, W. J. in Etzioni, Amiti, **Organizações Complexas**, São Paulo: Atlas, 1967.

TOFFLER, Alvin., **A Terceira Onda**, 18 ed. Rio de Janeiro: Record, 1992.

-----, **POWERSHIFIT: As Mudanças de Poder**, 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

## 6.2 Bibliografia Consultada

ANSOFF, H. Igor, **Administração Estratégica**, São Paulo: Atlas, 1990.

ALLEN, Rivhard., **o Processo de Criação da Visão**, HSM Manegement, nº 9, julho-agosto, 1998.

BAIN & COMPANY, **Ferramentas para Vencer**, HSM Manegement, nº 6, janeiro-fevereiro. 1998.

BOUCKAERT, Koen., DENEFFE, Daniel., e VANTROPEN, Herman., **A Nova Arma das Indústrias: Estratégia de Serviços**, HSM Management, nº 14, maio-junho, 1999.

**Ensino Superior – Seminário Nacional**. Brasília: MEC, 1997. 16 e 17 de Dezembro de 1996.

BORENSTEIN, Carlos Raul. **A Dinâmica do Sistema de Poder nas Organizações do Setor Elétrico Brasileiro: O Caso da Eletrosul**, tese de Doutorado, Florianópolis: UFSC, 1996.

BORTLETT, Chistopher e GHASHOL, Sumantra, **Características que Fazem a Diferença**, HSM Management, nº 9, julho-agosto, 1998.

BERRY, Leonard, **O Modelo Emergente**, HSM Management, nº 13, março-abril, 1999.

CLOSS, Darcy, **Universidades sem Fronteiras**, Rev. Ensino Superior, abril de 1999.

DAVENPORT, Thomas H., **Reengenharia de Processos**, 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ECO, Umberto. **Como se Faz uma Tese**. 14 ed. São Paulo: Perspectiva, 1996. 170p.

FULLER, Mark, **Lições de Guerra**, HSM Management, nº 12, janeiro-fevereiro, 1999.

GOULDNER, Alvin W. "**Organizational Analysis**", Sociology Today, Mertrou, Robert K. et. All. New York, inc. publ., 1959.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995. 207p.

GEUS, Arie de, **A Empresa Viva**, HSM Management, nº 13, março-abril, 1999.

GALBRAITH, J. Kenneth, **A Economia e o Interesse Público**, São Paulo: Pioneira, 1988.

-----, **A Economia ao Alcance de Quase Todos**, São Paulo: Guazzelli, 1980.

GODRI, Daniel., **Conquistar e Manter Clientes**, 16 ed. Blumenau-SC: EKO, 1994.

GORUN, David A. et. Ali. **Aprender a Aprender**, HSM Management, nº 9, julho-agosto, 1998.

- GURSKY Junior, Lauro, **As Estratégias do CEFET-PR no Período de 1935 a 1945**, Dissertação de Mestrado, Florianópolis: UFSC, 1999.
- HAMEL, Gary, e Prahalad, C. K, **Competindo pelo Futuro**, 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- , **Dez Princípios de Revolução**, HSM Manegement, nº 6, janeiro-fevereiro, 1998.
- HAMER, Michael e Champ, James., **Reengenharia: revolucionando a empresa**, 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HEIFETZ, Ronald. **Liderança no Século XXI: os novos desafios**. HSM Manegement, nº 14, maio-junho, 1999.
- JENSEN, Bill. **O Desafio da Simplicidade**, HSM Manegement, nº 9, julho-agosto, 1998.
- KAY, John., **Fundamentos do Sucesso Empresarial**, Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- LOBO, Roberto Leal, **Qualidade e Excelência**, Rev. Educação, nº 58, agosto de 1999.
- MILLS, C. Wright. **A Imaginação Sociológica**, Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- MINTZBERG, Henry, **Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MELLO, Rodrigo Bandeira de, **O Estudo da Mudança Estratégica Organizacional em Pequenas Empresas de Construção de Edificações: um caso em Florianópolis**, Dissertação de Mestrado, Florianópolis: UFSC, 1997.
- MINTZBERG H. Quinn, J.B. **O Processo da Estratégia**. 3 ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry, Ahlstrand, Bruce e Lampel, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NAISBITT, John, **Paradoxo Global**, Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- , e ABURDENE, Patrícia., **Megatrends 2000: dez novas tendências de transformações da sociedade nos anos 90**.
- NADLER, David A. GERSTEIN, Marc S. SHAW, Robert B. e Associados, **Arquitetura Organizacional**, Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OHMAE, Kenichi. **Os Novos Limites da Empresa**, HSM Management, nº 8, maio-junho, 1998.

PETER, Laurence J. e Raymond Hull. **Todo Mundo é incompetente**, Rio de Janeiro: José Olímpio, 1970.

PINDICK, Robert S., Rubinfeld, Daniel L. **Microeconomia**, São Paulo: Makron Books, 1994.

ROSSETTI, José Paschoal, **Introdução à Economia**, 17 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ROITMAN, Isaac. **Na Ponta da Pesquisa**. Ensino Superior Rev. Ensino Superior, agosto de 1999.

SENGE, Peter M., Handy, Charles, Dyson, Esther e Saffo, Paul, **Prepare-se Para o Futuro**, HSM Management, nº 8, maio-junho, 1998.

-----, **A Quinta Disciplina**, São Paulo: Best Seller, 1998.

STACKELBERG, Heinrich, **Marketform Und Gleichgewicht**. Berlim: Springer, 1934.

THOMPSON, James D. **Dinâmica Organizacional. Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa**, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

-----, **Approaches to Organizational Design** Pittsburgh, Pa., University of Pittsburgh Press 1966.

THOMPSON, Victor A. **Moderna Organização**, Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos, 1967.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e Ideologia**, São Paulo: Atica, 1974.

TEYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**, 7 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

UDY, Jr., Stanley H. **Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory: An Empirical Study**, American Sociological Review, vol. 24, 1959, págs. 791-795.

VARASCHIN, Márcia Janice Freitas da Cunha, **Mudança Estratégica em uma Organização do Setor Público Agrícola do Estado de Santa Catarina**, Dissertação de Mestrado - UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 1998.

**WEBER, Max. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo, São Paulo: Pioneira, 1967.**

**WOMACK, James P., Jones, Daniel T., e Roos, Daniel, A Máquina que Mudou o Mundo, Rio de Janeiro: Campus, 1992.**

**XXI Fórum de Reitores das Universidades Estaduais e Municipais: A missão das Universidades na Perspectiva do Terceiro Milênio, Foz do Iguaçu-PR, Novembro de 1996.**

**ANEXO I – RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

<b>NOME</b>	<b>CARGO/FUNÇÃO</b>	<b>IES</b>
Antônio Derseu Cândido de Paula	Diretor Presidente	UNIAMERICAS
Ednaldo Beserra	Diretor Pedagógico	UNIFOZ
Nilva Manente Zeca	Diretora Pedagógica	UDC
José Orlando Trevisan	Coordenador Pedagógico	CESUFOZ
Idivani Valéria Sena de Souza Grabarchi	Diretora de Campus	UNIOESTE
Manoel Gomes	Diretor Geral	CESUFOZ
Franco Sereni	Diretor Administrativo	UNIGUAÇU
José Afonso de Oliveira	Conselheiro de Campus	UNIOESTE