

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

PAULO CESAR LEITE ESTEVES

**FATORES DETERMINANTES DE MUDANÇAS NA ESTRUTURA COMPETITIVA DO
SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA**

Tese de Doutorado

**Florianópolis
2007**

PAULO CESAR LEITE ESTEVES

**FATORES DETERMINANTES DE MUDANÇAS NA ESTRUTURA COMPETITIVA DO
SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da
Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção
do grau de Doutor em Engenharia de Produção

Orientador: Cristiano José Castro de Almeida Cunha. Dr. Rer. pol.

Florianópolis

2007

PAULO CESAR LEITE ESTEVES

**FATORES DETERMINANTES DE MUDANÇAS NA ESTRUTURA COMPETITIVA DO
SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA**

Essa tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de setembro de 2007.

Prof. Antonio Sergio Coelho, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

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

Prof. Edgar Augusto Lanzer, Dr.

Prof. Fernando Antônio Ribeiro Serra, Dr.

Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr.

Prof. Neri dos Santos, Dr.

Maria Terezinha Angeloni, Dr.

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos, à minha mulher Solange
e a todos os familiares e amigos
sempre presentes e enriquecedores
de minha vida e de meus valores

AGRADECIMENTOS

A elaboração desse trabalho foi possível graças à contribuição de muitas pessoas e instituições para as quais eu gostaria de expressar os meus agradecimentos:

- Ao Professor Cristiano Cunha, pela sua competência, amizade e compreensão que foram fundamentais para o cumprimento desse grande desafio;
- Aos Professores Edgar Augusto Lanzer, Fernando Antônio Ribeiro Serra, Nelci Moreira de Barros, Neri dos Santos e Maria Terezinha Angeloni, componentes da Banca Examinadora por sua contribuição e críticas que muito serviram para aprimorar o trabalho;
- Aos Secretários Executivos da ACAFE e da AMPESC, respectivamente, Prof. Darcy Laske e Prof. Roque Antonio Mattei, que atuaram como contribuintes e facilitadores para a realização da pesquisa;
- A todos os dirigentes das Instituições Públicas, Privadas Comunitárias e Privadas Particulares que abriram suas agendas para a realização das entrevistas que estruturaram o trabalho;
- A todos os amigos que ajudaram com sua rede de relacionamentos, no cumprimento da agenda de reuniões e entrevistas desenvolvidas ao longo da pesquisa;

RESUMO

O Sistema de Ensino Superior é um elemento crítico na cadeia de valores que determina o padrão de competitividade das nações e de suas organizações. Sua estruturação e qualificação devem ser capazes de contribuir, de forma ativa, para o processo de desenvolvimento social, técnico e econômico das sociedades a que atendem.

No Brasil, o movimento de expansão, estruturação e diversificação do Sistema de Ensino Superior vem se desenvolvendo de forma acelerada, na última década. A partir da segunda metade dos anos 90, o Sistema vem passando por um período de crescimento sem precedentes, baseado, sobretudo, na criação e expansão de uma rede de Instituições Privadas, que adquiriu uma representatividade substantiva no Setor.

Com isso se estabelece uma nova realidade para o Setor de Ensino Superior catarinense com as Instituições Privadas Particulares, trazendo novas condições na disputa pelo mercado e alterando a estrutura competitiva do Setor, no Estado.

Com objetivo de contribuir para a geração de conhecimento sobre esse processo, a pesquisa foi desenvolvida para identificar e analisar os fatores determinantes de mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior de Santa Catarina, a partir da percepção de seus principais dirigentes e de uma análise retrospectiva do Setor, com base em Teorias de Competitividade.

Palavras-Chave: Sistema de Educação Superior. Fatores de Competitividade. Posicionamento Competitivo. Teorias de Competitividade. Liderança.

ABSTRACT

The System of Higher Education is a critical element in the chain of values that determines the standard of competitiveness of the nations and its organizations. Its structure and qualification must be capable to contribute, of active form, for the social, economic and technological development process of the societies. In Brazil, the movement of expansion and diversification of the System of Higher Education comes developing of sped up form, in the last decade. From the second half of years 90, the System comes passing for a period of growth without precedents, based, over all, in the creation and expansion of a net of Private Institutions that acquired a substantive representation in the sector. With this was established a new reality for the sector of catarinense higher education with Particular the Private Institutions, bringing new conditions in the dispute for the market and modifying the competitive structure of the sector, in the State. With objective to contribute for the knowledge generation on this process, the research was developed to identify and to analyze the determinative factors of changes in the competitive structure of the sector of superior education of Santa Catarina, from the perception of its main controllers and of an retrospect analysis of the sector, on the basis of Theories of Competitiveness.

Key Words: System of Higher Education. Competitives Factors. Competitive positioning. Theories of Competitiveness. Leaderships

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos de Competitividade - Níveis de Análise e Níveis de agregação sob a perspectiva do conceito Sistêmico de Competitividade.....	63
Quadro 2 - Fatores de Competitividade no Ensino Superior de Santa Catarina.....	120
Quadro 3 - Tendências do Ensino Superior.....	127
Quadro 4 – Fatores de Competitividade e Modelos Teóricos Associados no Ensino Superior de Santa Catarina.....	134

LISTA DE FIGURAS

Figuras 1 – Cinco Forças Competitivas de Porter.....	47
Figura 2 – Matriz da Análise da Competição.....	48
Figura 3 - Opções estratégicas.....	51
Figura 4 - Atividades da Cadeia de Valores de uma Estratégia de Liderança de Custos.....	53
Figura 5 – Atividades da cadeia de valores de uma estratégia de Diferenciação.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Santa Catarina: Participação do Sistema de Universidades Comunitárias na Matrícula em Cursos de Graduação 2000 – 2005.....	18
Tabela 2 - Demanda por Ensino Superior na Região Sul – 1999.....	43
Tabela 3 – Evolução do Número de IES por Natureza Jurídica no Brasil.....	83
Tabela 4 – Evolução do Número de IES por Organização Acadêmica.....	83
Tabela 5 - Representação por Natureza Jurídica das Matrículas entre 1995 e 2005 no Brasil - – Graduação Presencial.....	84
Tabela 6 - Evolução do Número de Ingressos por Natureza Jurídica – Brasil 2000 a 2005 – Graduação Presencial.....	84
Tabela 7 – Evolução do Número de Ingressos por Natureza Jurídica – Brasil 2000 a 2005 – Graduação Presencial.....	85
Tabela 8 - Percentual do Número de Concluintes dos Alunos que Ingressaram 4 anos antes – 2000 – 2005 - Graduação Presencial.....	86
Tabela 9 – Cursos Ofertados no período 1995 a 2005, por Natureza Jurídica.....	86
Tabela 10 - Ano de Criação das IES de Santa Catarina.....	87
Tabela 11 – Ano de Transformação das Fundações Educacionais de Santa Catarina em Universidades ou Centros Universitários.....	88
Tabela 12 - Evolução do Número de Instituições de Educação Superior, por Natureza Jurídica - Santa Catarina 1995-2005.....	89
Tabela 13 - Alunos Matriculados nos Cursos de Graduação por Natureza Jurídica - Santa Catarina – 2000 a 2005.....	90
Tabela 14 - Ingressos nos Cursos de Graduação por Natureza Jurídica – Santa Catarina 2000 a 2005.....	91

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização.....	13
1.2 Definição do Problema.....	16
1.3 Objetivo Geral.....	20
1.4 Objetivos Específicos.....	20
1.5 Ineditismo.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Competitividade no Ensino Superior.....	23
2.2 Modelos de Competitividade.....	45
2.2.1 Modelo de Competitividade de Porter	45
2.2.2 O Modelo de Competitividade Sistêmica da CEPAL.....	58
2.2.3 O Modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD.....	60
2.3 Análise Crítica dos Estudos e dos Modelos de Competitividade.....	64
2.3.1 Análise Crítica dos Estudos de Competitividade	64
2.3.2 Análise Crítica dos Modelos Teóricos de Competitividade.....	68
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO	71
3.1 Questões da Pesquisa.....	71
3.2 Delineamento da Pesquisa.....	72
3.3 Coleta e Análise de Dados.....	75
4 ANÁLISE DOS DADOS	80
4.1 Análise Retrospectiva.....	80
4.1.1 A Evolução do Ensino Superior no Brasil.....	80
4.1.2 A Evolução do Ensino Superior em Santa Catarina.....	87
4.2 Análise dos Fatores de Competitividade.....	91
4.2.1 A Percepção dos Dirigentes do Setor Público.....	92

4.2.2 A Percepção dos Dirigentes do Setor Privado Comunitário.....	102
4.2.3 A Percepção dos Dirigentes do Setor Privado Particular.....	111
4.3 Resultados das Pesquisas de Percepção dos Fatores de Competitividade.....	119
4.4 Resultados das Pesquisas sobre Tendências para o Setor.....	125
5 CONCLUSÕES.....	129
REFERÊNCIAS.....	137
APÊNDICE A – Questionário para Coleta de Dados.....	142
ANEXO A - Relação das IES Privadas Comunitárias.....	144
ANEXO B - Relação das IES Privadas Particulares.....	147

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

No contexto em que se reconhece que o conhecimento sobrepuja os recursos materiais como fator determinante de competitividade, a educação superior e suas instituições adquirem um papel de crescente relevância.

Nesse quadro, o Sistema de Ensino Superior torna-se um elemento crítico na cadeia de valores que determina o padrão de competitividade das nações e de suas organizações. Sua estruturação e qualificação devem ser capazes de contribuir, de forma ativa, para o processo de desenvolvimento social, técnico e econômico das sociedades a que atendem.

No Brasil, o movimento de expansão, estruturação e diversificação do Sistema de Ensino Superior vem se desenvolvendo de forma acelerada, na última década. A partir da segunda metade dos anos 90, o Sistema vem passando por um período de crescimento sem precedentes, baseado, sobretudo, na criação e expansão de uma rede de Instituições Privadas, que adquiriu uma representatividade substantiva no Setor.

No que diz respeito ao ensino privado, é possível separá-lo em duas categorias específicas: as Instituições Comunitárias e as Instituições do tipo empresarial. Sob a denominação Instituições Comunitárias agrupam-se várias instituições: as Comunitárias Confessionais (entendidas como Comunitárias *lato sensu*) e as Comunitárias Não-Confessionais (ou Comunitárias *stricto sensu*); essa união se deu em função de fatores intrínsecos à própria dinâmica e vocação das instituições, bem como por fatores extrínsecos, como por exemplo, a política governamental para o Ensino Superior brasileiro (BITTAR, 2003, p.1).

As Instituições Privadas Comunitárias são instituições sem fins lucrativos, cujo patrimônio pertence às comunidades que as criou, e que devem investir em suas atividades todo o resultado da sua atividade educacional.

As Instituições Privadas Particulares são instituições com finalidades lucrativas, que possuem um ou mais proprietários, de caráter privado.

Segundo o Censo do Ensino Superior do INEP/MEC de 2005, o Brasil contava em 1995 com 894 IES, sendo 210 Públicas e 684 Privadas, que representavam 76,5% do total. Em 2005, o número evoluiu para 2.165 Instituições de Ensino Superior, sendo 231 Públicas e 1.934 Privadas, representando, essas últimas, 89,3% do total de IES do país.

Essa forte expansão do número de organizações acirrou a competição entre as Instituições de ensino privado no Brasil, em um segmento marcado até então, por um ambiente de estabilidade e baixa concorrência.

Os números do Censo demonstram que, o crescimento se deu pelo conjunto formado por centros universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos superiores e centros tecnológicos, agrupados na classificação de Outras IES. Certamente contribuiu para este processo os termos da legislação brasileira, que não permite a criação de IES já no formato de universidades.

A expansão do número de IES reflete-se no número de matrículas totais no Brasil que, de 1995 a 2000 cresceu 53,1%, e de 2000 a 2005, evoluiu em 65,2%, segundo o Censo citado, alcançando o total de 4.453.000 alunos matriculados em todo o país em 2005.

Por esses dados, constata-se a manutenção do movimento de expansão do Setor, que vem apresentando um crescimento anual, em torno de 7,0%, valor, dificilmente, igualado por qualquer outro Setor da economia nacional.

Como mostra o Censo, o grande responsável por essa expansão, nesse período, é o Setor Privado que dobrou o seu número de matrículas. Elas cresceram no período de 1995 a 2005, 153,0%, fazendo com que a participação do Setor Privado, no total das matrículas, tenha passado de 60,2 % em 1995 para 73,2% em 2000, alcançando em 2005, 80,4 % do total das matrículas no Ensino Superior nacional, com um total de 3.260.967 alunos matriculados.

Esse movimento de expansão ocorreu de forma similar no Sistema de Ensino Superior de Santa Catarina, onde o número de IES experimentou crescimento

expressivo, saltando de 20 instituições em 1995, para 41 em 2000. A expansão continuou acelerada e em 2005 o número de IES alcançou 99 instituições.

Como ocorreu no nível nacional, em Santa Catarina o segmento responsável pelo movimento de expansão foi o Setor Privado que, em 1995 tinha apenas 11 Instituições, chegando a 2000 com 37, alcançando em 2005, 92 unidades, do total de 99, com um crescimento exponencial no período.

Com esses números, a representação do Setor Privado no total de Instituições catarinense, salta de 55% em 1995, para alcançar 90,2% em 2000, chegando a 2005, com 94,8% do total de IES.

Analisando, a composição do Sistema no Estado constata-se que, em 1995, só existiam universidades Públicas - a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e a Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC - e as Instituições do Sistema de Universidades Comunitárias.

Os dados de 2005 mostram um fato novo no cenário catarinense, relacionado à estruturação de um segmento de Instituições Privadas Particulares, praticamente, inexistentes, 10 anos antes.

Com o surgimento das Instituições Privadas Particulares, estabeleceu-se uma nova realidade para o Setor de Ensino Superior catarinense, trazendo novas condições na disputa pelo mercado e alterando a estrutura competitiva do Setor, no Estado.

Esse quadro motivou essa pesquisa, que se propôs a estudar o processo de reestruturação do mercado ocorrido no Sistema de Ensino Superior de Santa Catarina, por meio de uma análise das mudanças ocorridas no desempenho dos Segmentos Público, Privados Particulares e Privados Comunitários.

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

Segundo Schwartzman (2002), poucos são os estudos no Brasil sobre o Ensino Superior privado como um Setor econômico, uma área de serviços de cuja viabilidade e

desempenho dependem, no entanto, a formação de dois terços dos profissionais de alto nível do país.

1.2 Definição do Problema e Relevância do Estudo

A expansão do Ensino Superior no Brasil se fez, majoritariamente, pelo Setor Privado e, de forma recente, por meio de Faculdades Isoladas que não têm obrigação de ofertar atividades de pesquisa ou extensão. Essas organizações trabalham no segmento de maior demanda e lucratividade do ensino, que são as carreiras vinculadas às áreas de Ciências Sociais Aplicadas, com ênfase nos Cursos de Administração e Direito, conforme dados do Censo INEP/MEC (2005).

Este fato vem colocando em risco a saúde financeira das organizações Privadas, estruturadas sob a forma de universidades, qualificação onde se enquadram a quase totalidade das Instituições do segmento Comunitário brasileiro.

Além da expansão das IES Privadas e, para dar mais complexidade a esse quadro, deve-se destacar que, embora, entre 1995 e 2002, o número de Instituições Públicas no Brasil, tenha reduzido de 210 para 185 IES, a partir de 2003, passa a haver um movimento de expansão, chegando a um total de 231 Instituições de Ensino Superior Públicas no país, em 2005.

No segmento de Ensino Superior Comunitário, Santa Catarina desenvolveu uma experiência significativa contando com um Sistema, regionalmente distribuído, de 16 Instituições entre Universidades e Centros Universitários que estão reunidos e representados pela ACADE - Associação Catarinense das Fundações Educacionais. A relação das Instituições Privadas Comunitárias está apresentada no Anexo A.

A ACADE foi criada em maio de 1974, com a participação de 17 Fundações Municipais e mais a Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, que decidiram coligar-se para, sem prejuízo de suas individualidades e vocações, promoverem a realização de ações conjuntas.

Cabe destacar que as IES Comunitárias têm, em quase todas as regiões catarinenses, um papel de grandes promotoras do desenvolvimento pelo dinamismo que suas atividades e receitas promovem na cadeia econômica e social regional.

As Instituições Comunitárias catarinenses têm como referência comum a sua criação por meio de leis municipais, durante a década de 60, sendo Instituições Privadas de fins filantrópicos, cujo patrimônio pertence à comunidade (município) que lhe deu origem.

As Instituições Privadas Particulares também já se distribuíram por todo Estado de Santa Catarina e, da mesma forma que as Comunitárias, buscam se estruturar como um Sistema. A primeira Instituição Particular de Ensino Superior em Santa Catarina foi a Associação Catarinense de Ensino – ACE, de Joinville, que lançou seu primeiro curso em 1973. Somente em 1995 surgiu a segunda instituição particular no Estado. Em 1998 surgiram mais três Instituições; sendo que, a grande maioria das que existem hoje, surgiu após o ano de 2000.

A Associação de Mantenedoras Particulares de Educação Superior de Santa Catarina – AMPESC, criada em 2000, já reunia em 2005, 41 das 49 IES Privadas Particulares do Estado, reunindo mais de 80.000 estudantes (graduação, especialização e mestrado) segundo dados da própria AMPESC (2007). A relação das Instituições Privadas Particulares, em 2007, compõe o Anexo B.

Conforme dados de 2005, apresentados na Tabela 1, o acelerado movimento de expansão das instituições Privadas Particulares vem avançando sobre o mercado das Universidades Comunitárias de Santa Catarina e das IES Públicas.

Como resultado de toda a movimentação ocorrida no Setor, mudanças significativas ocorreram na estrutura competitiva do Setor catarinense.

A Tabela 1 mostra que, as Instituições Públicas detinham em 1995, 31,17%, reduzindo sua participação para 18,5% em 2000, perdendo participação no mercado, atingindo em 2005, 13,5% das matrículas. O Sistema de Universidades Comunitárias tinha em 1995, 67,8% do mercado, chegando, em 2000, com 74,0 % do *market share* do Ensino Superior de graduação em Santa Catarina, reduzindo sua participação para 67,2% em 2005. As instituições Privadas detinham em 1995 apenas 1% do mercado, chegando a 2000 com 7,8%, alcançando, em 2005, 19,3% do total de matrículas do Ensino Superior de Santa Catarina.

Assim tem-se que, em apenas cinco anos, o Sistema de Universidades Comunitárias, perdeu 7,0% do mercado, com as Instituições Públicas passando para 13,5%, perdendo 5,0%.

Em contrapartida, as Instituições Particulares ganharam 11,5% do mercado, passando a ter, em 2005, 19,3 % do *market share* do Ensino Superior no Estado de Santa Catarina.

Tabela 1 - Santa Catarina: Participação do Sistema de Universidades Comunitárias na Matrícula em Cursos de Graduação 2000 - 2005

Instituição	1995		2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	Matrícula	%	Matrícula	%	Matrícula	%	Matrícula	%	Matrícula	%	Matrícula	%	Matrícula	%
Públicas	20.014	31,1	21.847	19	22.793	16,9	24.353	15,0	24.688	15	25.525	14	26.283	13,5
Sistema Comunitário	43.537	67,8	86.914	74	100.191	74,2	105.627	68,9	116.400	68,9	126.317	68,8	130.609	67,2
IES Privadas	650	1,01	9.298	7,8	11.964	8,9	23.252	15,2	27.808	17	31.614	17	37.438	19,3
Totais	64.201	100	118.059	100	134.948	100	153.232	100	168.896	100	183.456	100	194.330	100

Fonte: Sistema ACADE - Dados Estatísticos ACADE - 2º / 2005. UFSC: PREG – 2005. IES Privadas Particulares: Secretaria da AMPESC 2º / 2005.

Esse conjunto de mudanças, ocorridas na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior do Estado, propicia um campo novo e desafiante de estudos. Elas justificam e motivam o desenvolvimento de pesquisas que identifiquem os fatores determinantes das mudanças ocorridas na representatividade de cada segmento no conjunto do Setor.

Nos últimos 05 anos, em função das dificuldades crescentes do Setor Privado em ocupar as vagas ofertadas, tem crescido a preocupação dos dirigentes com o processo de concorrência que vem se instalando no Estado. Com o surgimento de um número crescente de novas instituições e a vinda para essa disputa de unidades de grandes grupos nacionais de Ensino Superior o ambiente concorrencial vem sofrendo mudanças expressivas.

O Setor de Ensino Superior Catarinense tem uma representação econômica e social relevante, sendo responsável pela criação e manutenção de empregos de alto valor agregado, por investimentos que contribuem de forma expressiva na formação das economias locais.

Por isso, deve ser objeto de estudos que contribuam para o entendimento e aperfeiçoamento de todos os segmentos que o compõem.

O momento e a dinâmica dos atores que atuam hoje no ambiente do Setor de Ensino Superior nacional e por desdobramento catarinense, pode ter como síntese a seguinte parábola construída por Castro (2003):

Houve um tempo em que os dinossauros eram imbatíveis. Sua força era incomparável. Mas mudou o mundo – esses animais não souberam se adaptar às novas condições e desapareceram.

O mesmo pode estar acontecendo com muitas universidades nos dias que correm: seu modelo era robusto, mas por terem ficado pesadas, caras e pouco flexíveis, não conseguem se adaptar agilmente aos novos tempos.

Não sabemos se sobreviverão a tempos futuros quando as condições se distanciarem ainda mais daquela na qual foram criadas.

Outras Instituições de Ensino Superior, com a leveza das gazelas, saltam sobre os obstáculos e distanciam-se dos predadores.

Têm maior capacidade de adaptação e, mais condições de sobrevivência em um mundo futuro mais competitivo.

Tudo indica que o futuro está mais para as gazelas do que para os dinossauros universitários.

Com objetivo de contribuir para a geração de conhecimento sobre determinação de fatores de competitividade das Instituições de Ensino Superior do país e, especialmente, do Estado de Santa Catarina, esse trabalho trabalhou com a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais os fatores determinantes das mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior de Santa Catarina a partir da percepção dos seus principais dirigentes?

1.3 Objetivo Geral

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

1.4 Objetivos Específicos

- Estruturar uma análise retrospectiva sobre a formação do Ensino Superior no Brasil e, especialmente, em Santa Catarina, estabelecendo períodos temporais de análise;
- Identificar os fatores determinantes das mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior do Estado, na percepção dos dirigentes do Ensino Superior do Sistema de Universidades Públicas, Privadas Comunitárias e Privadas Particulares;
- Identificar as tendências para o Setor de Ensino Superior do Estado, na percepção dos dirigentes do Ensino Superior do Sistema de Universidades Públicas, Privadas Comunitárias e Privadas Particulares
- Analisar a compatibilidade entre os fatores percebidos pelos dirigentes com os fatores propostos em modelos teóricos de Competitividade e que adequações nesses Modelos possam ser necessárias para melhor interpretação dos fatores determinantes identificados na pesquisa.

1.5 Ineditismo

A pesquisa sobre fatores determinantes de mudanças na estrutura competitiva do Sistema de Ensino Superior de Santa Catarina tem relevância em função de que não há evidências do desenvolvimento de trabalhos similares abordando a competitividade do Setor.

Análises retrospectivas sobre o Ensino Superior catarinense já foram realizadas em diversos trabalhos (HAWERROTH, 1999, DIAS, 2000, VIANNA, 2003), tendo como tema de pesquisas, a história individual de diversas Instituições que atuam no Ensino Superior no Estado, sendo realizadas, em sua maioria, sob a forma de estudos de caso.

O ineditismo e a originalidade da tese apresentada estão em desenvolver uma abordagem de análise que considere a atuação dos Segmentos Públicos, Privados Comunitários e Privados Particulares que formam o Sistema de Instituições de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina.

A análise dos Setores foi realizada com o levantamento dos fatores determinantes de competitividade identificados a partir das percepções dos dirigentes. A pesquisa levantou fatos e elementos importantes, para a estruturação atual do mercado colaborando, de forma inédita, para a criação de conhecimentos sobre a dinâmica de competição que se instalou no Setor de Educação Superior na última década, no país e especialmente, em Santa Catarina, conferindo singularidade à pesquisa desenvolvida.

A confrontação do conjunto de fatores determinantes de competitividade identificados pela percepção dos dirigentes com os modelos teóricos de competitividade, e a análise e proposição de adequações desses modelos, além do ineditismo, têm relevância teórica para o desenvolvimento de conhecimentos sobre o Setor de Ensino Superior.

Seu conteúdo foi enriquecido com a pesquisa bibliográfica e documental desenvolvida e com o tratamento e análise de dados estatísticos que serviram de base para a realização da análise retrospectiva, que teve como referência teórica, modelos construídos a partir de conceitos de Competitividade.

Como coloca Grumbach *et al.* (2005), a todo o momento a empresa sofre influência tanto do ambiente negocial quanto do macro ambiente, que está em mutação constante e acelerada. A empresa deixa de ser espectadora desses ambientes e passa a interagir com eles, ou seja, ela também é um ator que ora os modifica para pôr em prática suas estratégias, ora é atingida por eles, em função da atuação de outros atores neles presentes.

É preciso ter conhecimentos estruturados sobre o ambiente em que atuam as organizações para que se possa situá-las de forma competitiva.

Portanto, a análise retrospectiva realizada com base no conceito de competitividade, visando identificar e classificar um conjunto de fatores que estruturam o modelo de referência para a análise da competitividade do Setor, a partir da percepção dos atores do segmento, não tem similar no conjunto de estudos já realizados para o Setor de Ensino Superior.

O conhecimento gerado pelo estudo poderá ser utilizado, de forma coletiva, para o processo de tomada de decisão dos dirigentes dos Setores envolvidos e, de forma individual, pelas instituições que os compõem, pois com o trabalho realizado passam a contar com uma análise teórica consistente sobre as transformações ocorridas, a partir da qual podem desenvolver estratégias competitivas para suas Instituições.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo foi realizado um levantamento e desenvolvida uma análise sobre as pesquisas que abordam o processo de competitividade do Ensino Superior, nos âmbitos internacional e nacional, com ênfase nos trabalhos realizados sobre a dinâmica do processo de competição que se instalou nos segmentos de educação superior em Santa Catarina.

O capítulo tem seqüência com a apresentação e análise dos modelos teóricos que estabelecem fatores determinantes de competitividade, a fim de criar um referencial para análise dos fatores que serão identificados na pesquisa sobre mudanças na estrutura competitividade do Ensino Superior em Santa Catarina, a partir das percepções dos dirigentes que atuam no segmento.

Por último, o capítulo realiza uma análise crítica sobre os modelos teóricos de competitividade apresentados, identificando suas características e destacando os aspectos que favorecem, ou não, sua aplicação como referência teórica para a pesquisa desenvolvida.

2.1 Competitividade no Ensino Superior

Esse item trata da competitividade do Setor de Ensino Superior, mostrando que as grandes questões que conformam as discussões sobre esse segmento no nível internacional influenciam de maneira significativa, a atuação das IES no nível nacional e sua representação no Estado de Santa Catarina.

O levantamento dos estudos recentes sobre a estruturação do mercado de Ensino Superior traz para consideração algumas questões centrais:

1ª- As abordagens, no que tange ao papel e ao significado do Ensino Superior para a sociedade, podem ser estruturadas em duas grandes correntes, praticamente, dicotômicas de estudos: Uma corrente, que confere ao Ensino Superior a posição de um bem social e público e outra, que lhe confere a posição de um bem econômico;

2ª- Os esforços da União Européia para lidar com as diversidades e perda de competitividade do seu Setor de Ensino Superior, por meio da implementação das diretrizes estabelecidas pela União Européia, no Tratado de Bolonha.

3ª- A posição quase hegemônica dos Estados Unidos no mercado internacional do Ensino Superior;

4ª- Os desdobramentos dessas questões sobre o Ensino Superior brasileiro e o Ensino Superior no estado de Santa Catarina

Cada uma dessas questões é descrita a seguir.

1ª - Educação Superior: Bem Público ou Econômico?

Nos estudos internacionais sobre o papel e o significado do Ensino Superior para a sociedade têm-se abordagens praticamente dicotômicas: Uma que confere ao Ensino Superior a posição de um bem social, público que pode ter como síntese a abordagem dada pela UNESCO apresentada em 1998, na Conferência Mundial sobre o Ensino Superior (CMES) no documento Declaração Mundial sobre a Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação. A outra que lhe confere a posição de um bem econômico, um serviço ou uma mercadoria passível de comercialização e que pode ter como síntese as posições defendidas pela Organização Mundial de Comércio – OMC. A Organização defende, desde 1995, a colocação do Ensino Superior como um bem de natureza comercial na discussão do comércio internacional, fomentando sua colocação na pauta dos acordos comerciais internacionais.

Essas abordagens, embora dissidentes sobre as medidas e procedimentos a serem tomados, no que tange ao desenvolvimento e tratamento a ser dado às atividades de Ensino Superior, têm, na sua origem, diagnósticos, praticamente semelhantes, ou seja, a constatação da expansão dos efetivos na educação superior; os problemas de financiamento generalizados; a diversificação das instituições, a acessibilidade, por exemplo.

No Relatório para a UNESCO, a Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, coloca em seu preâmbulo que a educação superior se vê confrontada com desafios consideráveis e tem de proceder a mais radical mudança e renovação que porventura lhe tenha sido exigido empreender, para que a sociedade, atualmente,

vivendo uma profunda crise de valores, possa transcender às meras considerações econômicas e incorporar as dimensões fundamentais da moralidade e da espiritualidade.

A posição da UNESCO assume um caráter humanístico e preocupa-se com a função social da educação.

Um país que não tem um sistema de ensino e de pesquisa de qualidade no Ensino Superior não pode assegurar um progresso suficiente para responder às aspirações e às necessidades de uma sociedade em que o desenvolvimento econômico se faz por meio do respeito ao meio ambiente e acompanha a edificação de uma cultura da paz fundada na democracia, na tolerância e no respeito mútuo (UNESCO, 1998).

A Declaração Mundial tem 17 artigos que tratam da pesquisa, acesso, parcerias, qualidade, tecnologia e também do financiamento à educação superior. Nesse aspecto, a entidade, sem descartar, totalmente, o Setor Privado, ressalta o papel do financiamento público como fator imprescindível para o Ensino Superior, afirmando que o financiamento da educação superior requer recursos públicos e privados.

O Estado mantém seu papel essencial neste financiamento. O financiamento público da educação superior reflete o apoio que a sociedade presta a esta educação e deve, portanto, continuar sendo reforçado a fim de garantir o desenvolvimento da educação superior, de aumentar sua eficácia e de manter sua qualidade e relevância. Não obstante, o apoio público à educação superior e à pesquisa permanece essencial, sobretudo, como forma de assegurar um equilíbrio na realização de missões educativas e sociais (DECLARAÇÃO MUNDIAL, 1999).

Em contraposição a essa abordagem da UNESCO, tem-se as posições do Banco Mundial e da Organização Mundial de Comércio (OMC).

Pode-se afirmar que, sob o ponto de vista da dinâmica, estruturação e competitividade do mercado internacional, a proposta da Organização Mundial de Comércio (OMC), que defende, desde 1995, a colocação do Ensino Superior como um bem de natureza comercial na discussão do comércio internacional, juntamente com as posições do Banco Mundial são, seguramente, fatores da maior relevância para o debate das posições sobre o significado do Ensino Superior e estruturação das relações de competitividade internacional do Setor.

As posições do Banco Mundial estão expostas no livro “Ensino Superior: As Lições Derivadas da Experiência”, publicado em 1994 e, mais recentemente,

apresentadas no documento *The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Reforms* (BANCO MUNDIAL, 1998).

Em 1994, o Banco propôs 04 linhas de ação para promover as mudanças que considera necessárias ao bom funcionamento do Setor: a) fomentar maior distinção entre as instituições, incluindo o desenvolvimento de Instituições Privadas; b) promover incentivos para que as Instituições Públicas diversifiquem as fontes de financiamento, por exemplo, com a participação dos estudantes no financiamento do Setor e com estreita vinculação entre financiamento fiscal e resultados; c) redefinição do papel do governo no Ensino Superior; e d) adotar políticas que tenham como prioridade promover qualidade e equidade.

Na visão de Sguissardi (2002), a simples leitura dos principais documentos publicados pelo Banco Mundial seria suficiente para verificar a profunda influência de seus diagnósticos e orientações sobre a educação superior junto às políticas Públicas da maioria dos países. E isto se dá em áreas como as da legislação, do processo de privatização e diferenciação institucional, do financiamento público e diversificação de fontes de recursos, e da natureza das instituições, entre outras.

As propostas do Banco Mundial são ratificadas e fortalecidas com a posição da OMC, defendendo a colocação dos serviços educacionais na pauta dos acordos comerciais internacionais dos países membros da Organização, em número de 144. Essa posição leva à necessidade de tomada de decisão sobre a proposta apresentada que se enquadra nos termos do GATS, sigla em inglês para Acordo Geral no Comércio de Serviços, que se propõe a acabar com potenciais barreiras para o comércio de serviços entre os países membros.

As diretrizes aplicadas à educação são idênticas aos dos demais serviços e prevê quatro tipos de operações comerciais, que podem ser assim adaptadas aos serviços educacionais (GATS, 1995):

- A provisão de um serviço que cruza fronteiras, como o ensino a distância e as universidades virtuais;
- O consumo no exterior, envolvendo o movimento do consumidor ao país onde o serviço é oferecido, como estudantes em viagem para outros países para estudar;

- A presença comercial em outro país, quando a instituição estabelece bases reais em outro local para oferecer o serviço;
- A presença de profissionais estrangeiros, como professores e pesquisadores, responsáveis pela prestação do serviço.

Os países só aderem aos serviços pelos quais têm interesses. Os que defendem o acordo do GATS argumentam que as condições do mercado, naturalmente, dirigem o preço da educação para baixo e a qualidade para cima, que o mercado promoverá a eficiência e o rápido desenvolvimento do Setor, além de empregos. Outros defendem, ainda, que a competição é uma motivação para instituições tradicionais se renovarem e que a internacionalização da educação facilitará o estabelecimento de redes de professores pelo mundo.

Tais regulamentações e procedimentos são, atualmente, vistos pela OMC como barreiras ao livre comércio. Para quebrá-las, o GATS prevê aos seus membros uma progressiva liberalização dos serviços em futuras negociações.

2ª - Os esforços da União Europeia para lidar com as diversidades e perda de competitividade do seu Setor de Ensino Superior.

Analisando as tendências das reformas da educação superior na Europa, Hortale e Mora (2004) afirmam que a transformação mais importante na história das universidades europeias, desde o princípio do século XIX, é, possivelmente, o Processo de Bolonha.

As propostas de Bolonha estão inseridas em um contexto que pode ser assim resumido (ROSA, 2003):

- A emergência de um real mercado de trabalho europeu e a contradição entre as elevadas taxas de desemprego de licenciados e a carência de jovens altamente qualificados em domínios chave;
- O fim da forte expansão quantitativa nas universidades e a expectativa de aceleração da competição entre elas, nomeadamente por meio da diversificação das suas ofertas;

- A emergência de novos fornecedores de Ensino Superior, muitos dos quais estrangeiros, que entrarão em competição, se o suporte ao crescimento do ingresso no Ensino Superior for posto em causa;
- A responsabilização das universidades pela aplicação do financiamento público na perspectiva de este ser reduzido.

A Declaração da Sorbonne de maio 1998, de iniciativa da França, Alemanha e Itália, havia já antecipado a criação de uma Área Européia de Ensino Superior, proposta que foi depois reformulada e retomada na Declaração de Bolonha, subscrita em junho de 1999 pelos Ministros da Educação da União Européia, e culminou com a Declaração de Praga em Maio de 2001, subscrita já pelos países da futura União Européia ampliada (ROSA, 2003, p.6).

Com o Processo de Bolonha se buscava atender aos conceitos chave que conformariam o Espaço Europeu do Ensino Superior, a saber: a capacidade de atração mundial da formação superior oferecida pela União Européia; a comparabilidade entre formações homólogas adquiridas em países distintos; um sistema de unidades de créditos acumuláveis e transferíveis entre estabelecimentos de ensino e países (ECTS); a mobilidade de estudantes e professores; a cooperação na elaboração e a integração de programas de ensino; a organização do percurso escolar em três ciclos (um de graduação e dois de pós-graduação); a garantia de qualidade mediante orientações comuns relativas à avaliação do ensino, acreditação de habilitações profissionais e à certificação de habilitações acadêmicas.

Essas proposições, conforme Hortale e Mora (2004) visariam superar os problemas que fizeram a educação superior européia perder a competitividade em nível internacional e diminuir sua atratividade para estudantes de outros países, se comparada com os EUA.

No entendimento dessas autoras, os problemas poderiam ser assim resumidos:

- Apesar dos avanços em outros campos, os sistemas de educação superior permaneceram à margem da integração européia;
- As universidades, tradicionalmente subordinadas ao Estado, seguem dominadas por essa tradição;

- Outra conseqüência da baixa integração das Universidades Públicas com a sociedade é o insuficiente financiamento de natureza privada;
- As universidades, em razão da sua organização (caráter público, docentes do quadro permanente, auto-administração, etc.), tendem à rigidez estrutural; e
- As universidades, geralmente, sofrem sérios problemas de eficácia e eficiência acadêmicas.

A Declaração de Bolonha estabelece que, até 2010, devam ser alcançados três objetivos:

- 1º. Aumentar a competitividade e a atratividade, em nível internacional, da educação superior européia;
- 2º. Melhorar a adaptação da formação dos graduados europeus às demandas do mercado de trabalho; e
- 3º. Desenvolver mobilidade interna e externa de estudantes e graduados.

Analisando esses objetivos, Hortale e Mora (2004) entendem que competitividade é sinônimo de atratividade. Para o aumento da atratividade importam a melhoria da qualidade e o aumento da visibilidade, incluindo a transparência e a informação sobre as instituições e sobre os cursos oferecidos.

No que tange ao atendimento das demandas do mercado, significa formar as chamadas competências transversais, dentre as quais se destaca o aprendizado, conseguido, não apenas por meio das fontes tradicionais, mas também, da própria experiência, de outras pessoas e das inovações científicas e tecnológicas.

No que se refere à mobilidade, ela se estrutura em dois pressupostos: primeiro, que um amplo mercado competitivo para a educação superior servirá para melhorar a qualidade das instituições européias; e segundo, que é necessário desenvolver a cidadania européia por meio do profundo conhecimento de outros países e culturas.

Para sua viabilidade, é necessário que as estruturas educativas utilizem um modelo flexível que reconheça os conhecimentos básicos transmitidos por outros sistemas educativos e a qualidade de outras instituições.

Tratando desse novo modelo para o Ensino Superior europeu, Charle *et al.* (2003) afirmam que a Europa busca, de fato, instaurar um novo modelo de

universidade. Trata-se de uma universidade concebida como uma empresa chamada a enfrentar a concorrência nacional, européia ou mundial e a criar alianças com outros parceiros acadêmicos.

Para cumprir os objetivos da Declaração de Bolonha, alguns desafios precisam ser superados: primeiro, obter mais recursos públicos sob a forma de editais competitivos e mais recursos privados dos estudantes e das empresas; segundo, é necessário incrementar a eficácia do sistema; terceiro, é necessário avançar na implementação da diversidade institucional e, por último, é necessário melhorar sensivelmente, os modelos de governo e de gestão das universidades européias.

3ª - A posição quase hegemônica dos Estados Unidos no mercado internacional do Ensino Superior.

Segundo o Escritório do Representante de Comércio dos EUA (USTR, 2002), os serviços são o meio de subsistência da maioria dos norte-americanos. Os Setores de serviço são um dos principais componentes da atividade econômica dos EUA, respondendo por 80% dos empregos norte-americanos e por 63% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Os Estados Unidos também são o maior exportador de serviços do mundo. As exportações de serviços dos EUA mais do que dobraram nos últimos 10 anos, saltando de US\$ 137 bilhões em 1990, para US\$ 279 bilhões em 2000, segundo dados do Departamento de Comércio dos EUA.

No contexto desse mercado de serviços, a Educação tem papel crescente nas estratégias americanas no que se refere ao comércio internacional.

Conforme visão da USTR (2002), a educação e o treinamento especializados são necessários em muitos países, particularmente nos campos da alta tecnologia. Tal formação está se tornando mais importante no desenvolvimento e operação das economias modernas. As receitas da balança de pagamentos norte-americana, provenientes da formação de estudantes estrangeiros, atingem algo como US\$ 10 bilhões anuais. Além disso, as receitas provenientes de serviços de treinamento acrescentam outros US\$ 400 milhões por ano. Isso não inclui as receitas de um número crescente de filiais e outros negócios, no exterior, de prestadoras norte-americanas de serviços educacionais. Os cursos mais populares desses estabelecimentos são

administração de empresas, treinamento de gestores e lideranças, treinamento em idiomas, formação em informática e tecnologia da informação, alguns dos quais são ministrados por meio de uma combinação de discussões em sala de aula e sessões interativas na *internet*.

Esse valor inclui apenas o dinheiro gerado pela presença de estudantes estrangeiros nos EUA e não inclui as atividades de universidades americanas em 115 países. Soma-se a isso a posição favorável do Setor na balança comercial americana, no geral o país exporta 6 bilhões e importa 1 bilhão em serviços educacionais.

Conforme a visão de Zoellick (2003), Secretário de Comércio Americano, os Estados Unidos são líderes mundiais em prestação de serviços de alta qualidade que melhoram a vida das pessoas, reduzem preços, estimulam novas invenções e aumentam as opções para o consumidor. Na verdade, os EUA fizeram um investimento inicial ao abrirem os mercados de serviços, e já estão colhendo muitos dos benefícios econômicos dessa abertura.

O sistema e a estrutura da educação superior americana, conforme Kinser (2004) têm mais de 350 anos e, a partir das 09 pequenas faculdades coloniais do século XVIII, chegou às mais de 9.000 instituições atuais, expandindo-se por meio de uma combinação de iniciativa privada e planejamento público, resultando em cinquenta diferentes modelos públicos para a educação superior.

Como afirma o autor, em 1950, as instituições Públicas e Particulares tinham números equiparáveis de alunos, 25 anos depois, em 1975, a educação superior pública detinha quase 80% das matrículas, uma proporção que se manteve até hoje (NCES, 2003; PROGRAMA DE PESQUISA DO ENSINO SUPERIOR PARTICULAR, 2004).

Importante ressaltar que, a responsabilidade em grande parte por essa ação não é do governo federal e sim, dos Estados americanos que têm grande autonomia e legislações próprias para o Ensino Superior. Como coloca Kinser, (2004), todos os Estados dão apoio a várias Instituições Públicas de educação superior. Assegurar a diferenciação de missões entre essas instituições é uma prioridade dos Estados. A afirmativa refere-se a que, em função das suas competências, as instituições constroem e são responsáveis por implementar funções distintas dentro do sistema.

algumas voltadas para graduação, outras assumirão responsabilidade pela pós-graduação, ao passo que outras concentrarão seus esforços no desenvolvimento da força de trabalho. O interesse em manter missões distintas e separadas sem suas instituições Públicas está relacionado, não apenas ao uso efetivo dos recursos, mas também, a um mecanismo para assegurar que todos os seus cidadãos tenham acesso à educação superior (KINSER, 2004, p. 228, 229).

O autor considera que, além da diversidade de modelos de oferta do Ensino Superior, a competitividade americana nesse Setor de educação se deve à adoção de um sistema de credenciamento voluntário; ao financiamento federal e a utilização e aceitação generalizada da convenção do crédito hora.

No que diz respeito ao sistema de credenciamento voluntário, ele é substancialmente importante, dada a diversidade de modelos utilizados para oferta do Ensino Superior.

Como afirma Kinser (2004), o processo de credenciamento voluntário contribui com o sistema de educação superior nos EUA ao estabelecer padrões aceitos por faculdades e universidades como definições sobre o que consiste a educação superior.

Em relação financiamento federal, que representa 11% da renda de todas as faculdades e universidades dos EUA (NCES, 2003), a modalidade com maior impacto sobre a modelagem do sistema é a concessão de bolsas de estudo.

Como coloca Kinser (2004), ao conceder a bolsa de estudo ao aluno, ao invés da instituição, a bolsa de estudo federal fomenta a competição na máquina da educação superior nos EUA.

Por último, a utilização da convenção do crédito hora, que se transformou em uma prática universal como unidade de medida para a atividade educacional.

Conforme Kinser (2004), o crédito hora é essencial para viabilizar a possibilidade dos alunos transitarem, com facilidade, entre várias faculdades e universidades, enquanto obtém o diploma.

Ele mantém um sistema de educação superior aberto e flexível.

4ª - Os desdobramentos dessas questões sobre o Ensino Brasileiro e o do Estado de Santa Catarina.

– No Ensino Superior Brasileiro.

O Plano Nacional de Educação, aprovado em 2001, estabeleceu como uma de suas metas que, até o final da década, ou seja, 2010, ao menos 30% dos jovens de 18 a 24 anos, faixa alvo do Ensino Superior, devem estar cursando a educação superior.

Em 2002, o índice era de 9,8%, alcançando em 2005, 13% dos jovens na faixa etária alvo, índice menor do que o constatado em países vizinhos e, muito menor, do que o verificado nos países do chamado mundo desenvolvido.

No conjunto da América Latina, o Brasil apresenta um dos índices mais baixos de acesso à educação superior, mesmo quando se leva em consideração o Setor Privado. Assim, a porcentagem de matriculados na educação superior brasileira em relação à população de 18 a 24 anos é de menos de 12%, comparando-se desfavoravelmente com os índices de outros países do continente. A Argentina, embora conte com 40% da faixa etária, configura um caso a parte, uma vez que adotou o ingresso irrestrito, o que se reflete em altos índices de repetência e evasão nos primeiros anos. Mas o Brasil continua em situação desfavorável frente ao Chile (20,6%), à Venezuela (26%) e à Bolívia (20,6%) (PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2000).

Os números demonstram que o esforço a ser realizado no país é de grande monta. Para que possamos construir uma nação com capacidade de competir na sociedade dominada pelo conhecimento, temos que ampliar e qualificar nosso Sistema de Educação Superior para que se construa uma base de competência para a competitividade.

Como afirma Barros (2002), a relação entre produção do conhecimento, educação superior e incremento da riqueza material das nações parece, absolutamente, evidente. Um Sistema de Educação Superior, solidamente enraizado nos problemas que desafiam o desenvolvimento social e econômico do país, produz conhecimentos e gera inovações tecnológicas que criam o dinamismo e a competitividade das sociedades atuais.

Ele é a grande fonte de qualificação para toda a cadeia de organizações que estruturam os sistemas educacionais, sendo responsável pela formação do quadro de docentes que vão atuar em todos os níveis da atividade de educação.

Uma nação competitiva, em um contexto econômico cada vez mais global, necessita de uma sociedade com um padrão educacional médio mais elevado,

compatível com os novos desafios, assim como programas de atualização e de formação profissional de alto nível (FREITAS, 2006).

Apesar dos números do Ensino Superior no Brasil ainda estarem situados em posição de desvantagem, em um quadro comparativo de nações em desenvolvimento, a escala do seu mercado atual e potencial, lhe confere uma posição de destaque na América Latina, colocando-o como importante espaço de conquista para desenvolvimento de atividades vinculadas ao Ensino Superior

Para dar uma dimensão do que hoje representa o negócio Ensino Superior no Brasil, vale citar o estudo desenvolvido por Schwartzman (2002), para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. Utilizando como referência os dados colocados por Schwartzman (2002), no estudo e atualizando os seus valores para 2007, tendo como referência, os índices inflacionários do período, os preços dos cursos de graduação no Brasil, variam entre R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) e R\$ 24.000,00 (vinte e quatro mil reais) anuais, dependendo da área da área de conhecimento em que se desenvolve. Considerando que o preço médio da área das ciências sociais aplicadas, que cobre a metade dos alunos do Setor Privado, é de R\$ 6.600,00 anuais e usando este valor como referência pode-se estimar que o Ensino Superior privado brasileiro represente uma indústria de aproximadamente, 29 bilhões de reais anuais. Ele tem 201.841 pessoas alocadas em funções docentes das cerca de 305.960 mil pessoas em funções docentes que existem no país, ou seja, 65,92% do total de docentes nacionais.

O mercado brasileiro, de Ensino Superior, pela sua representação econômica já vem sendo alvo dos grandes *players* mundiais da área de educação. Eles vêm dando início a um processo de internacionalização cujos exemplos recentes são a participação na Universidade Anhembi-Morumbi, em São Paulo, no Grupo Pitágoras, em Minas Gerais, e na Bahia, nas Faculdades Jorge Amado.

Conforme Petta (2007), a *Laureate Education Inc.*, o segundo maior grupo educacional americano, adquiriu a Universidade Anhembi-Morumbi, com sede na cidade de São Paulo em 2005 e a Universidade Potiguar em Natal, Rio Grande do Norte tendo feito em 2007, um contrato de administração com a Faculdade Guararapes, na Grande Recife, Pernambuco. A Laureatte negocia a compra de mais cinco IES de

grande porte, podendo vir a ser um dos maiores grupos do Brasil. Sua intenção é chegar a uma rede de 100 mil alunos no país

Como informa em seu site (www.pitagoras.com.br) em 2001 o Grupo Pitágoras fez uma parceria com a *Apollo International* (Arizona, EUA) e fundou a primeira Faculdade Pitágoras, com presença em Belo Horizonte e Curitiba, oferecendo o curso de Administração. A meta é oferecer educação superior com alta qualidade, a um custo acessível, para um grande número de alunos.

O Grupo Pitágoras foi criado em 1966 e atualmente, é formado pelo Sistema Universitário, Universidade Aberta, Núcleo de Pós-Graduação, Fundação, Rede e Colégios, além das unidades no país o Pitágoras conta com seis unidades no Japão.

A Rede Pitágoras está entre as três maiores Redes Privada de ensino do país possuindo uma sólida parceria com mais de 500 escolas.

Como informa Rosenberg 2002, a *Apollo International* é a empresa parceira para investimentos estrangeiros do *Apollo Group*, maior grupo empresarial de ensino dos Estados Unidos. Com 150 000 alunos e 160 campi, o *Apollo Group* é uma potência que faturou 770 milhões de dólares em 2006 e tem um valor de mercado de 7,2 bilhões na *Nasdaq*.

A *Apollo International* mantém escolas na Holanda e na Alemanha e tem planos para entrar no Chile, no México e na China. Com a parceria o Pitágoras espera elevar seu faturamento dos atuais 75 milhões para 400 milhões de reais em 2010.

Em seu site o Grupo deixa claro qual a sua visão de negócios e a clientela a ser atendida. O Pitágoras é primeiro sistema de parceria no Ensino Superior do país. Tem como missão formar profissionais aptos a enfrentar os desafios de um mundo em constante mutação e participar ativamente do processo de melhoria da qualidade educacional no país e do aumento do número de vagas acessíveis à população de renda média (PITÁGORAS, 2007).

Esta percepção de oportunidade no mercado é ratificada pela opinião de Guy Ellena, Diretor do Departamento de Saúde e Educação do *International Finance Corporation* - *IFC*, braço de investimentos do Banco Mundial em trabalho de Rosemburg (2002). Existe uma enorme demanda por serviços privados de educação em países em desenvolvimento como o Brasil. O IFC emprestou há dois anos 3,5

milhões de dólares para a empresa carioca Escola24horas, um portal de serviços para escolas de ensino fundamental e médio. Ellena aponta duas razões para o crescimento dessa demanda. Uma é a capacidade limitada de investimentos do poder público. Outra, a percepção crescente das famílias, principalmente as de classe média, do valor inestimável de uma boa formação. A educação é um fator determinante de mobilidade e ascensão social, afirma. Você vê pessoas que topam pagar 3 000 reais ao ano por um curso não porque sejam ricas, mas porque acreditam em melhores oportunidades.

Em Salvador, o *Whitney Internacional University System*, assumiu o controle das Faculdades Jorge Amado. Segundo seu site (WHITNEY, 2007) é primeiro sistema universitário global focado nos países em desenvolvimento. Com sede em Dallas opera, atualmente, programas educacionais em toda a América Latina, mediante a aquisição de universidades credenciadas ou joint-ventures com instituições estabelecidas. O modelo de ensino Whitney combina o computador, a Internet e tecnologias de satélite bidirecionais para propiciar uma experiência de aprendizagem combinada.

O Whitney, utilizando a sua rede global de parceiros em educação superior e de um sistema de distribuição inovador, proporciona acesso em massa à educação superior da mais alta qualidade e acessível no mundo inteiro. Pela primeira vez, o sonho de acesso universal à educação universitária é uma possibilidade real para milhões de pessoas em todas as classes socioeconômicas.

Em trabalho de Bebiano (2006) sobre o processo de internacionalização do Ensino Superior no Brasil, Paulo Alcântara, que foi Presidente do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, afirma que

é preciso entender que existe um marco regulatório do funcionamento das universidades: a qualidade. A norma da empresa brasileira prevê que empresas multinacionais ou internacionais possam se instalar no Brasil. Elas passam a ser consideradas como empresas brasileiras. Então, não vejo nenhum impedimento para que organizações estrangeiras venham a funcionar no país. Porém, é preciso assegurar que estas organizações tenham os mesmos padrões de mensuração da qualidade e sigam as mesmas normas que devem ser obedecidas pelas demais instituições brasileiras.

Faz, entretanto uma ressalva, de que o Ensino Superior brasileiro não pode permitir estruturas curriculares que acabem levando à formação de profissionais que não interessem ao nosso país.

Apesar da magnitude de seus números, como afirma Schwartzman (2002), no estudo só, recentemente, o Ensino Superior privado vem recebendo dos analistas a atenção correspondente à sua importância. Uma explicação para isto é o fato de que, em diversos aspectos, o ensino privado difere do que, normalmente, se considera como o modelo ideal das instituições de ensino. Neste modelo ideal, o Ensino Superior se organizaria em universidades, enquanto que no ensino privado predominam as instituições isoladas e outras instituições não universitárias; as universidades deveriam ter um forte componente de pesquisa, que quase não existe no Setor Privado; as universidades dão ênfase às áreas técnicas e científicas e às profissões clássicas, enquanto que o Setor Privado se concentra nas profissões sociais; nas universidades, os professores participam das decisões acadêmicas em um complexo sistema de colegiados, enquanto que o poder nas instituições Privadas é centralizado. Mais amplamente, a atividade cultural e intelectual costuma ser percebida como de natureza altruística, oposta à busca do lucro, enquanto que o ensino privado, ainda que muitas vezes organizado em instituições não-lucrativas, tem quase sempre um claro componente comercial.

Vê-se aqui reproduzido, a situação colocada em nível internacional, sobre o tratamento que se deve dar a atividade de educação superior, se como bem social ou um bem econômico exposto às regras do mercado dentro do contexto das relações comerciais internacionais.

– No Ensino Superior de Santa Catarina

O quadro de competitividade que vem se instalando no Brasil desdobra-se regionalmente e, atinge com maior impacto, os mercados que tem maior atratividade em função de sua renda, acessibilidade, infra-estrutura e demais fatores que compõem o seu índice de desenvolvimento humano.

O Estado de Santa Catarina apresenta essas condições e vem assistindo a um acirramento da concorrência no sistema de Ensino Superior.

Utilizando os dados do Sistema de Universidades Comunitárias, da Associação de Mantenedoras Particulares de Educação Superior de Santa Catarina – AMPESC e

do Censo do Ensino Superior do INEP/MEC tem-se que, no exercício de 2005, existiam 203.603 alunos matriculados, sendo 163.442 no ensino privado catarinense.

Considerando os valores aplicados por Schwartzman (2002) para os preços dos cursos de graduação no Brasil, temos que o preço médio da área das ciências sociais aplicadas, que cobre a metade dos alunos do Setor Privado, é de R\$ 6.600,00 anuais. Utilizando esse valor como multiplicador, pode-se estimar que o Ensino Superior represente para o Estado de Santa Catarina, um negócio de R\$ 1,32 bilhão.

Desse total, o Sistema de Universidades Comunitárias, representava, em 2005, 70,4%, ou seja, cerca de R\$ 924 milhões, apenas no que se refere ao faturamento com as matrículas de graduação, cabendo às Instituições Particulares um valor de R\$ 264 milhões.

Estes valores correspondem tão somente às instituições Privadas de ensino – Comunitárias e Particulares - e a eles devem ser acrescentados os orçamentos das instituições Públicas e toda a cadeia de instituições que constitui o Setor, como fornecedoras e beneficiadas para que possamos ter uma dimensão da significância econômica que o segmento construiu.

Na disputa por esse crescente e valorizado mercado, os dados apontam para o crescimento acelerado do segmento de instituições Privadas Particulares que ofertam cursos nas áreas de maior demanda do mercado e, praticam preços competitivos por estarem focados apenas na atividade de ensino. Essas organizações não incorrem em gastos com atividades de pesquisa e extensão, que exigem altos investimentos, de forma sistemática, em infra-estrutura e pessoal para operação de laboratórios e unidades de pesquisa e serviços que têm que ser sustentados com a mensalidade paga pelos alunos.

Bahiense (2002) defendeu sua tese de doutorado sob o título Os Custos das Instituições Privadas de Ensino Superior no Estado de Santa Catarina: Uma Abordagem Competitiva. Em sua pesquisa ele busca demonstrar a relação entre a forma de organização acadêmica – universidade, centro universitário e faculdades - e os custos de entrega dos serviços educacionais. Sua hipótese é que o mercado irá se equilibrar, requerendo das instituições universitárias a necessidade de redução de

custos ou mudanças na forma de organização para competir com IES não universitárias.

A técnica ou tipo de custeio utilizado pelo autor para simulação denomina-se Custeio por Absorção ou Custeio Pleno e consiste na apropriação de todos os custos (sejam eles fixos ou variáveis) à produção do período. Os gastos não fabris (despesas) são excluídos.

Não obstante o uso de outras técnicas: custeio baseado em atividades ABC, teoria das restrições, e custeio meta, Bahiense adotou a técnica do custeio por absorção, também conhecida por custeio tradicional. Ela é utilizada pelas IES, nas demonstrações de seus balanços, e, também, principalmente, por ser a única técnica aceita na auditoria externa e pelo Imposto de Renda.

O estudo desenvolvido pelo autor mostra que o custo com a docência e com a produção acadêmica das universidades é muito maior que os custos do centro universitário e extremamente maior que os custos das faculdades.

O autor conclui em sua pesquisa, que comparando os custos das Universidades com as Instituições não universitárias as IES não-universitárias têm um custo operacional unitário em torno 45% dos custos operacionais das instituições universitárias, o que equivale dizer que é menor em, aproximadamente, 55%.

Segundo Bahiense, utilizando o conceito de estratégias competitivas de Porter, as IES não-universitárias assumiram uma estratégia de liderança em custos e poderão reduzir suas margens e deixar as IES universitárias em situação de difícil competitividade.

Como afirma Schwartzman (2002), o Setor Privado já percebeu que o Centro Universitário é uma opção mais apropriada às suas possibilidades financeiras e que as Universidades de pesquisa são para poucos. Desde 1987 o Governo Federal credenciou apenas 8 universidades e 60 Centros Universitários.

O trabalho de Bahiense (2002), embora tenha abordado todo o Setor de educação superior, tem um uso limitado por considerar apenas a variável custo como elemento determinante de competitividade do Setor.

Constata-se que são escassos os trabalhos de pesquisa que abordam o Sistema Universitário Catarinense em seu conjunto.

Pode-se citar, nesse caso, ou seja, que trabalha com todo o conjunto de instituições que compõe o Sistema de Universidades Comunitárias o trabalho recente de Flores (2005) que analisa, em sua tese de doutorado, cada instituição com o objetivo de caracterizar os fatores de gestão que influenciam o desempenho das Universidades Comunitárias do Sistema de Ensino Superior de Santa Catarina, visando a elaboração de um quadro de diretrizes para a análise do seu desempenho. Ele utiliza para análise a Tríade da Gestão que são os fatores que mais influenciam na gestão das instituições de ensino pesquisadas, agrupados em três classes: a organizacional, a comportamental e a ambiental. O autor trabalha com cada uma das instituições, mas não analisa o conjunto dentro de uma abordagem sistêmica.

A pesquisa de Queiroz (2003), visando propor um instrumental de análise que auxilie na elaboração de projetos coerentes e na tomada de decisão pelas IES para a captação de recursos faz uma análise resumida sobre a evolução do Ensino Superior no Brasil e a formação do Sistema de Universidades Comunitárias.

O trabalho compreendeu levantamento em todas as instituições do Sistema que tiveram financiamento de Bancos de Desenvolvimento (BNDES, BRDE, BADESC). Segundo o autor, o estudo buscou primeiramente desenvolver um ferramental que auxilie as Instituições de Ensino Superior (IES) na tomada de decisão e no desenvolvimento de projetos de fomento coerentes, além de auxiliar os bancos de desenvolvimento na análise de crédito destes projetos, através da introdução de uma fundamentação teórica pautada no planejamento estratégico e no *Balance Scorecard*. Embora tenha buscado trabalhar com todas as Instituições (algumas consultadas não quiseram colaborar) não houve um tratamento sob a forma de sistema. Os dados foram trabalhados por Instituição isolada.

Deve-se citar também, o trabalho desenvolvido por Vianna (2003), que elaborou dissertação de mestrado realizando uma Análise da Competitividade Sistêmica do Setor de Ensino de Graduação em Administração nos Municípios da AMREC e da AMESC. Seu trabalho estuda a competitividade sistêmica do Setor de ensino de graduação em Administração, baseado em estudos que culminaram na elaboração de um modelo de análise desenvolvido por Esser *et al.* (1996) junto ao Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), buscando fazer a avaliação da competitividade em quatro

grandes níveis: meta, macro, meso e micro, visando entender de que maneira ela ocorre e quais os entraves e dificuldades existentes. Especificamente, objetivou identificar junto aos atores envolvidos com o ensino de graduação em Administração, as inter-relações existentes entre eles; verificar o impacto causado pelos indicadores macroeconômicos no desenvolvimento do Setor de ensino de graduação em Administração; avaliar a infra-estrutura da região, verificando os pontos que poderão prejudicar o desenvolvimento do Setor em estudo. Avaliar a existência de políticas claras de desenvolvimento para o Setor; definir de que forma ocorre a interação entre as instituições de Ensino Superior, visando à um crescimento conjunto; e verificar quais os entraves que dificultam o diálogo e a cooperação dos atores envolvidos nos diversos níveis de análise.

O Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE desenvolveu em 2002, por meio das Superintendências de Planejamento, instaladas em cada um dos 03 Estados da Região Sul, onde atua, um dos raros estudos sobre o Ensino Superior, a partir de uma abordagem econômica do Setor.

O estudo designado Educação Superior na Região Sul do Brasil: Uma Análise da Evolução Recente, da Situação Atual e das Perspectivas para O Setor, tem como objetivo analisar o Setor de educação superior, de forma a descrever sua evolução recente, caracterizar a sua situação atual e apontar as perspectivas quanto a sua evolução futura. Especial atenção foi dada ao Setor de educação superior na Região Sul do Brasil e ao Setor de educação superior privado.

O desenvolvimento do estudo se deu em função da crescente importância que as instituições Privadas de Ensino Superior vêm tendo como demandantes de crédito para investimento junto ao BRDE.

O estudo coloca grande ênfase nos

aspectos mercadológicos do Setor, o que faz com este estudo difira dos disponíveis quando de nossa pesquisa, os quais têm se aprofundado em outros aspectos do Setor. Por fim, é importante ressaltar que este estudo utiliza, de maneira intensa, os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP/MEC), ligado ao Ministério da Educação (MEC) e as informações levantadas pelo BRDE em pesquisa de campo junto a trinta e seis Instituições de Ensino Superior (IES) da Região Sul do Brasil (MOTTA *et al.* 2002, p. 24).

Como destacado, anteriormente, são escassos as pesquisas que tratam o Ensino Superior com uma abordagem baseada na competitividade dos atores que operam no mercado de Ensino Superior.

O trabalho da equipe do BRDE compreende o período de 1995 a 2000, e mostra que os estados da Região Sul apresentaram um crescimento maior do que a média nacional e possuíam, no ano 2000, uma melhor situação em termos de ociosidade do que a média brasileira.

O estudo destaca que o Estado de Santa Catarina

apresentou as maiores taxas de crescimento e a menor ociosidade dentre os estados da Região Sul. O crescimento acelerado de Santa Catarina fez com que o percentual de pessoas de 18 a 24 anos matriculadas em um curso superior se igualasse à média da Região Sul, ou seja, 17% da população de 18 a 24 anos. No ano de 2000 havia um menor preenchimento das vagas oferecidas pelas IES do que nos anos anteriores, sinal de aumento da concorrência no Setor. Segundo o entendimento geral, a insuficiência de renda estaria impedindo que a demanda continuasse crescendo. Dessa forma, a perspectiva para os próximos anos é de que o crescimento continue num ritmo bem menor do que o observado principalmente até 2000 podendo-se dizer que a concorrência aumentou e vai aumentar ainda mais nos próximos anos (MOTTA *et al.* 2002, p. 29).

O estudo apresenta um dado importante que diferencia o ambiente de operação das IES e demonstra o poder das IES Privadas Comunitárias nas políticas públicas catarinense.

Analisando as políticas estaduais para o Ensino Superior em Santa Catarina o trabalho informa que a Constituição Estadual prevê, em seu Art. 170, que “o Estado prestará, anualmente, na forma da lei complementar, assistência financeira aos alunos matriculados nas instituições de educação superior, legalmente, habilitadas a funcionar no Estado de Santa Catarina.” Também prevê que “os recursos relativos à assistência financeira não serão inferiores a cinco por cento do mínimo constitucional que o Estado tem o dever de aplicar na manutenção e no desenvolvimento do ensino.”

Na lei complementar estadual nº. 180 de 16/07/1999, prevista no Art. 170, ficou definido que, a partir do exercício fiscal de 2002, a destinação dos recursos será da seguinte forma:

- Noventa por cento será destinado aos alunos matriculados nas Fundações Educacionais de Ensino Superior (as IES Fundacionais), instituídas por lei municipal, divididos da seguinte forma: cinquenta por cento deverá ser aplicado na concessão

de bolsas de estudo, dez por cento na concessão de bolsas de pesquisa, para o pagamento de mensalidades e quarenta por cento deverá ser aplicado na concessão de crédito educativo; e,

- Dez por cento será destinado à concessão de crédito educativo aos alunos matriculados nas IES legalmente habilitadas a funcionar no Estado de Santa Catarina.

O estudo informa que os recursos colocados pelo Estado, com base nesse preceito constitucional representaram em 2002, em termos financeiros, um aporte de R\$ 15.028.019,01, beneficiando 14.972 estudantes, do total de 33.720 alunos inscritos no Programa, contemplando 13 IES em todo estado.

Outro aspecto levantado pelo Banco, que é de interesse dessa pesquisa, é a determinação dos níveis de demanda para o mercado de Ensino Superior.

Eles dividem a demanda em três categorias, a saber:

- Demanda efetiva: constituída por pessoas efetivamente matriculadas em uma IES;
- Potencial de Demanda Adicional: constituída por pessoas que têm o mesmo perfil etário das pessoas que estão cursando o Ensino Superior e que já concluíram o ensino médio, mas que não ingressaram em uma IES, por falta de condições financeiras ou por qualquer outro motivo; e
- Demanda Potencial: soma da demanda efetiva e do potencial de demanda adicional.

A Tabela 2 mostra os números, para o ano de 1999, da demanda efetiva, do potencial de demanda adicional e da demanda potencial, de acordo com os dados do INEP e com as estimativas realizadas a partir da PNAD.

Tabela 2 - Demanda por Ensino Superior na Região Sul – 1999

	Demanda Efetiva (A)		Potencial de Demanda Adicional(B)		Demanda Potencial (A + B)	
	INEP Estimada	PNAD	INEP Estimada	PNAD	INEP Estimada	PNAD
Sul	473.136	537.479	564.769	641.573	1.037.905	1.179.052
RS	217.060	256.928	234.869	278.008	451.929	534.936
SC	98.046	95.969	98.037	95.960	196.083	191.929
PR	158.030	182.870	231.255	267.605	605.389	450.475

Fonte: INEP e PNAD 2000 (*Apud* MOTTA, 2002).

O Potencial de Demanda Adicional – INEP foi obtido da seguinte forma: dividimos os dados do potencial de demanda adicional – PNAD pelos dados de demanda efetiva – PNAD. O número resultante foi multiplicado pela demanda efetiva do INEP. Com essa metodologia mantém-se constante a relação potencial de demanda adicional por demanda efetiva.

Conforme a Tabela 2 há um grande número de pessoas com potencial para fazer um curso superior, mas que, por algum motivo, não conseguiu ou não teve a intenção de ingressar em uma IES. De acordo com os dados estimados a partir da PNAD, temos que, na região Sul, para cada pessoa matriculada (para cada pessoa definida como fazendo parte da demanda efetiva) há 1,19 pessoas na situação de potencial demandante adicional de um curso superior.

Para SC, o número é 1,0, ou seja, para cada estudante matriculado no Ensino Superior existe outro demandante fora do sistema.

Em sua parte final de análise dos dados e construção do nível de demanda futuro do Setor de Ensino Superior nos Estado da Região Sul, o estudo se fragiliza ao construir duas metodologias para estimar a demanda.

A Metodologia I, como denominada no estudo,

considera que, para estimarmos o número de concluintes do ensino médio até o ano 2009, trabalhamos com uma hipótese excessivamente otimista, segundo a qual, a partir de 1999, não haveria mais repetência e nem desistência ao longo do ensino fundamental e do ensino médio. Assim, por exemplo, todas as pessoas matriculadas no ano de 1999 no segundo ano do ensino médio estariam cursando o terceiro ano do ensino médio em 2000. O mesmo ocorreria para todas as séries, em todos os anos, até 2009 (MOTTA, 2002).

A Metodologia II trabalha “uma “taxa de passagem”, que tem como função, estimar o número de alunos que estarão matriculados no terceiro ano do ensino médio no ano de 2003, dado o número de matriculados no segundo ano do ensino médio em 2002. Assim, o estudo criou uma “taxa de passagem” para todas as séries e para todos os anos. As “taxas de passagem” utilizadas foram àquelas calculadas de acordo com os dados de alunos matriculados para os anos de 2000 e 2001, disponibilizados pelo INEP”.

Os resultados obtidos com as Metodologias utilizadas levam a conclusões, absolutamente, díspares em termos de configuração de demanda para o Setor.

Conforme Motta (2002) com a “Metodologia I, o número de concluintes do ensino médio sobe 130%. Com a Metodologia II, o número sobe apenas 7%. A diferença é grande, mas como acima exposto, acreditamos que a Metodologia II é a que mais se aproxima da realidade futura da região Sul”.

Para o autor dessa pesquisa, que tem larga experiência de trabalho com entidades de fomento e crédito, as conclusões do estudo, como demonstram os indicadores do Setor para 2005, foram extremamente, conservadoras e buscam resguardar o Banco de uma exposição maior de risco com o Setor de educação superior, que vem apresentando uma demanda crescente por crédito para sua expansão.

Pode-se constatar pelos estudos apresentados que existe ainda uma enorme lacuna nos conhecimentos sobre a evolução recente do Ensino Superior em Santa Catarina e, que o estudo proposto, contribuirá com importantes conhecimentos sobre a dinâmica do Setor e como os segmentos envolvidos são percebidos pelos atores envolvidos, no que tange aos fatores de competitividade que vêm modelando o mercado de Ensino Superior catarinense.

2.2 Modelos de Competitividade

Os principais modelos teóricos que referenciam a análise dos fatores de competitividade são: o Modelo de Competitividade de Porter; o Modelo de Competitividade Sistêmica da CEPAL; o Modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD).

Cada um desses modelos está descrito, a seguir.

2.2.1 Modelo de Competitividade de Porter

Segundo Corvers (2000) a vantagem competitiva de uma nação ou de uma região é considerada, cada vez mais, como sendo dependente da performance

inovadora de suas empresas e, em particular, de sua capacidade em criar, difundir, aplicar e adaptar o conhecimento tecnológico.

Como as empresas não operam no vazio, pode-se dizer que a inovação se processa no interior de um “sistema regional de conhecimento.

A maneira como os elementos de criação, difusão, aplicação e adaptação tecnológica interagem entre si e com as demais instituições sociais (governo, normas, valores, leis, etc.) determina o desempenho inovador da economia como um todo.

O Modelo de Competitividade de Porter ou Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1991) apresentado na figura 1 permite a análise das forças que determinam o grau de concorrência em uma indústria (Setor).

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

Esse modelo amplia a arena da análise competitiva.

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

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

A figura 1 apresenta de forma esquemática, o Modelo de Cinco Forças Competitivas de Porter, a saber:

- 1^a força: Ameaça de Novos Entrantes;
- 2^a força: Rivalidade entre os Concorrentes Existentes;
- 3^a força: Pressão dos Produtos Substitutos;
- 4^a força: Poder de Negociação dos Compradores; e
- 5^a força: Poder de Negociação dos Fornecedores

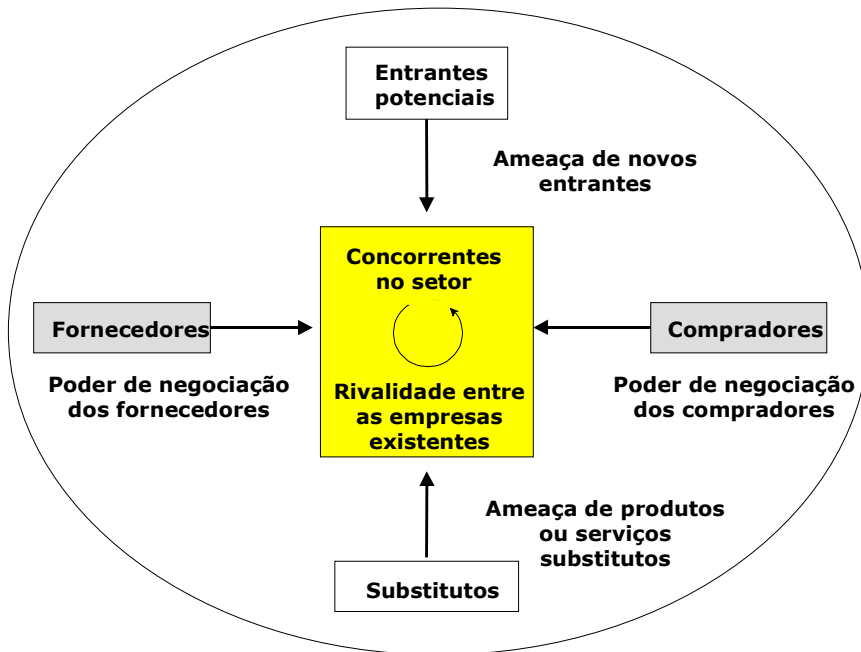


Figura 1 – Cinco Forças Competitivas de Porter. (PORTER, 1991; MINTZBERG 2000; HITT, 2002).

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

1ª força: Ameaça de Novos Entrantes.

A entrada de novas empresas em um determinado mercado pode gerar aumento da rivalidade entre os concorrentes atuais.

A ameaça de novos entrantes depende das barreiras às entradas. Se as barreiras são altas, a entrada é desestimulada. Se as barreiras são baixas, ao contrário, haverá facilidade de entrada.

Constituem barreiras de entrada em um determinado mercado: economias de escala; diferenciação do produto; necessidades de capital; custos de mudança; acesso a canais de distribuição; desvantagens de custo; etc.

2ª força: Rivalidade entre os Concorrentes Existentes.

A segunda força desenvolvida para a análise da indústria é a intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes. A rivalidade entre os concorrentes de uma indústria depende da interação de uma série de fatores (PORTER, 1991):

- Concorrentes numerosos e bem equilibrados;
- Crescimento lento da indústria;
- Custos fixos altos;
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- Capacidade aumentada em grandes incrementos;
- Concorrentes divergentes;
- Grandes interesses estratégicos;
- Barreiras de saída elevadas.

Para cada mercado os competidores devem verificar a relação da existência de barreiras de saída e entrada de forma a relacioná-las.

Porter (1991) apresenta uma matriz que expressa a relação entre as duas variáveis como pode ser observado na figura 2:

	Barreiras de Saída Baixa	Barreiras de Saída Alta
Barreiras de entrada Baixa	Retornos Estáveis Baixos	Retornos Arriscados Baixos
Barreiras de entrada Alta	Retornos Estáveis Altos	Retornos Arriscados Altos

Figura 2 – Matriz da Análise da Competição. (PORTER, 1991).

O melhor caso ocorre, de acordo com o autor, quando as barreiras de entrada são altas e as de saída são baixas. Neste caso, a entrada não acontece facilmente, e os concorrentes que não têm os retornos esperados saem facilmente do mercado, não gerando excesso de capacidade.

Ao contrário, o pior caso ocorre quando as barreiras de entrada são baixas, mas as de saída são altas. Neste caso a entrada é facilitada, seja pelo baixo investimento financeiro, seja pelo baixo *know-how* necessário para atuar no mercado e a saída implicará na perda de um mercado que dificilmente perdoará um competidor instável.

3ª força: Pressão dos Produtos Substitutos.

A terceira força desenvolvida para a análise da indústria é a pressão dos produtos substitutos. Além dos competidores diretos, toda indústria compete com produtos substitutos.

De acordo com Porter (1991) a identificação de produtos substitutos é realizada através da busca de produtos que possam desempenhar a mesma função do produto da indústria. Os produtos substitutos que constituem ameaças à indústria são aqueles que:

- Estão sujeitos as tendências de melhoramento da sua relação preço- desempenho;
- São produzidos por indústrias com lucros altos.

4ª força: Poder de Negociação dos Compradores.

A quarta força desenvolvida para a análise da indústria é o poder de negociação dos compradores. Para o autor, os compradores forçam os preços para baixo e barganham por mais qualidade além de jogar os concorrentes uns contra os outros.

Os compradores constituem uma ameaça quando:

- Estão concentrados ou adquirem grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- Os produtos que adquirem da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- Os produtos que os compradores compram da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- Enfrentam poucos custos de mudança;
- Conseguem lucros baixos;
- São uma ameaça de integração para trás;
- O produto da indústria não é importante para a qualidade do produto do comprador;
- Têm total informação.

5ª força: Poder de Negociação dos Fornecedores

A quinta força desenvolvida para a análise da indústria é o poder de negociação dos fornecedores. Os fornecedores podem diminuir a rentabilidade de uma indústria quando exercem seu poder de negociação sobre os participantes de uma indústria.

Podem ameaçar com a elevação dos preços ou com a redução da qualidade dos produtos fornecidos.

Os fornecedores são poderosos quando:

- Não possuem concorrentes e constituem uma indústria mais concentrada do que a indústria para a qual vende.
- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria.
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.
- O fornecedor é uma ameaça concreta de integração para frente.

No entendimento de Porter (1991), em indústrias que não contam com fornecedores relevantes, a mão-de-obra pode ser considerada um fornecedor para efeitos de análise.

Existe grande evidência de que empregados qualificados e escassos e/ou sindicalizados podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria.

Ressalta-se também que, em muitas indústrias, o governo é um comprador ou um fornecedor e pode influenciar a concorrência na indústria por meio de políticas. O governo pode, também, afetar a posição de uma indústria através dos seus produtos substitutos.

A criação de regulamentações, aplicação de subsídios ou outros meios pode estimular o desenvolvimento de produtos substitutos.

Todas as cinco forças competitivas, consideradas em conjunto, devem mostrar se uma determinada indústria é atraente ou não.

Cabe a cada empresa, realizar a sua análise, buscando salientar quais pontos são considerados como uma oportunidade de atuação e quais são ameaças. Uma comparação das oportunidades e das ameaças de cada mercado criará um panorama no qual a empresa deverá basear-se para a definição das estratégias de atuação (HITT, 2002).

A partir do Modelo de Competitividade, Porter (1991) identifica quatro opções estratégicas básicas que as empresas podem adotar. Cada uma dessas opções tem como objetivo posicionar a empresa no ambiente organizacional de forma que ela obtenha vantagens competitivas, isto é, a empresa estará bem posicionada em relação aos seus concorrentes, clientes, fornecedores, possíveis entrantes e substitutos.

As quatro opções estratégicas são apresentadas na figura 3, a seguir:

		Vantagem Competitiva	
		Custo	Diferenciação
Alcance competitivo	Amplo	Liderança de Custos	Diferenciação
	Restrito	Liderança de Custos com enfoque	Diferenciação com enfoque

Figura 3: Opções estratégicas (PORTER, 1991; MINTZBERG 2000; HITT, 2002).

- Liderança no Custo Total

A estratégia de liderança de custo total se tornou bastante comum nos anos 70 devido à popularização do conceito da curva de experiência.

Esta estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. Todas as atividades da cadeia de valor da organização são desenvolvidas com o intuito de dar conta desta estratégia: tornar a empresa líder de custos na indústria em que opera.

Para que a empresa consiga implementar esta estratégia, necessita de: (PORTER, 1991)

- Instalações que produzam em grande escala (que permitam obter economias de escala);

- Buscar reduções de custo pela experiência (curva de experiência);
- Adotar um controle rígido do custo e das despesas gerais;
- Minimizar o custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc.

O tema central desta estratégia é a obtenção de custos mais baixos que os concorrentes, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Todas as empresas devem estar atentas aos custos, mas a adoção de uma estratégia de liderança representa que a empresa desenvolverá todo o seu sistema de atividades voltado para a estratégia de trabalhar com custos reduzidos. Empresas que vendem os seus produtos a custos reduzidos sem um nível de qualidade aceitável pelo cliente tendem a não ter sucesso no mercado.

A adoção de uma estratégia de liderança de custo exige da empresa algumas capacidades organizacionais: (PORTER, 1991)

- Alta parcela de mercado relativa. A empresa necessita de economias de escala, o que exige um grande mercado comprador.
- Acesso favorável às matérias-primas.
- Projetos de produtos que simplifiquem a fabricação;
- Manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir custos;
- Atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume.

Atuar nestas condições exige um alto investimento de capital. A empresa necessitará, além de grandes instalações, equipamentos atualizados, e caixa para que possa realizar uma política de preço agressiva, principalmente no momento de entrada no mercado, enquanto não tem uma parcela de mercado consolidada.

Como produz em grandes quantidades, terá economias nas compras, o que reduz os custos ainda mais. Suas margens altas podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações mais modernas de modo a manter a liderança de custo.

As atividades da cadeia de valor de uma empresa que se utiliza da estratégia de liderança de custos podem ser observadas na figura 4.

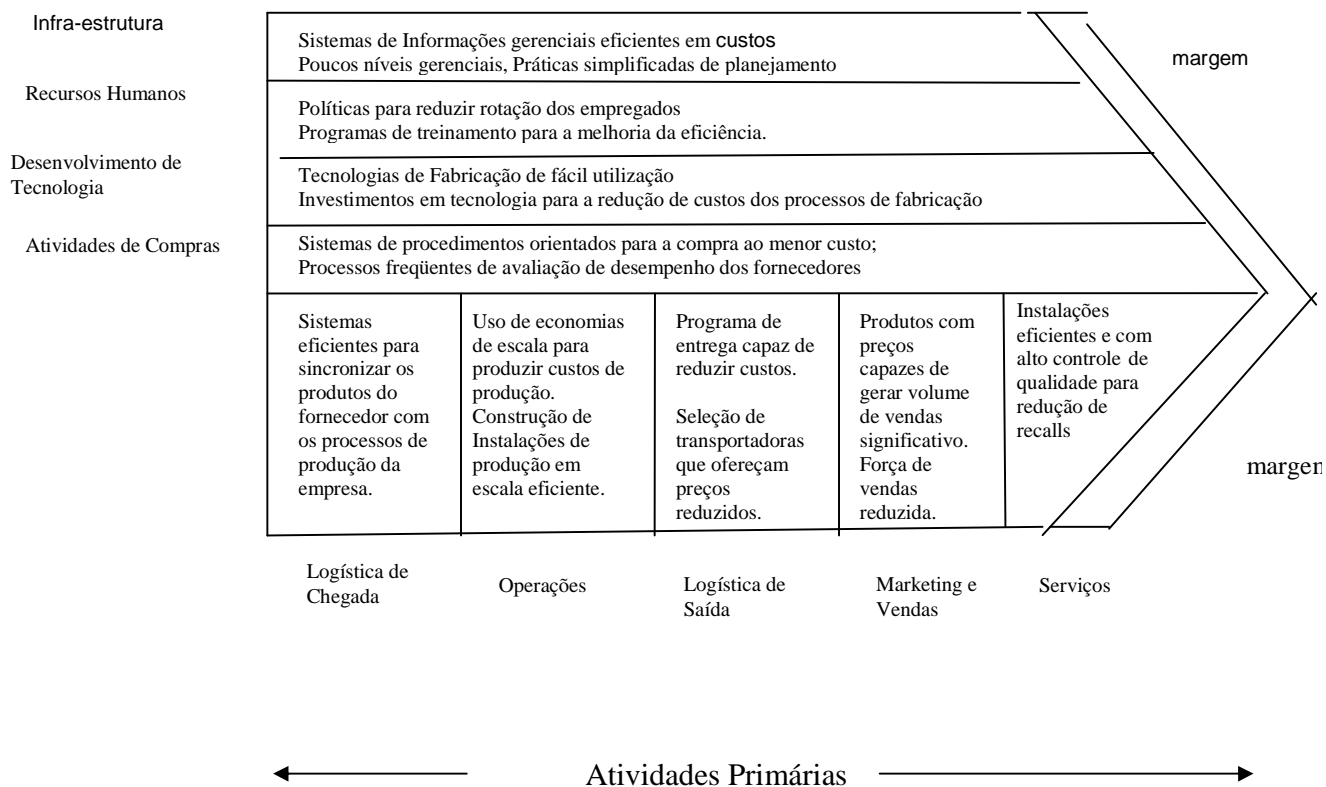


Figura 4 – Atividades da Cadeia de Valores de uma Estratégia de Liderança de Custos (PORTER, 1991).

No entanto, a redução de custos encontra limites, baseados na satisfação do cliente. Existe um ponto no qual o cliente não está mais disposto a trocar benefícios por queda no preço. Cabe à empresa identificar quais são os benefícios que o cliente está disposto a trocar.

- Diferenciação

A estratégia de diferenciação consiste na empresa oferecer algo que seja considerado único no mercado.

A diferenciação pode assumir várias formas:

- um projeto único;
- uma marca consolidada

- uma tecnologia inovadora; e
- atendimento personalizado.

A estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.

Empresas que enfatizam a diferenciação geralmente aplicam vultosas somas em marketing e desenvolvimento de produto.

A diferenciação, se alcançada, 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, embora de um modo diferente do que na liderança de custo.

Adotar a estratégia de diferenciação pode significar não ter alta parcela de mercado.

Posicionar o produto como diferenciado requer o desenvolvimento de um sentimento de exclusividade, o que é incompatível com a alta parcela de mercado e geralmente implicará na necessidade da empresa em abrir mão de uma posição de custo.

Atingir a diferenciação requer o desenvolvimento de atividades dispendiosas, como pesquisa, projetos de produtos, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor.

Mesmo que os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade da empresa, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços praticados.

Na figura 5 são apresentadas características das atividades da cadeia de valor de uma empresa que adota a estratégia de diferenciação, conforme desenvolvido por Porter (1991).

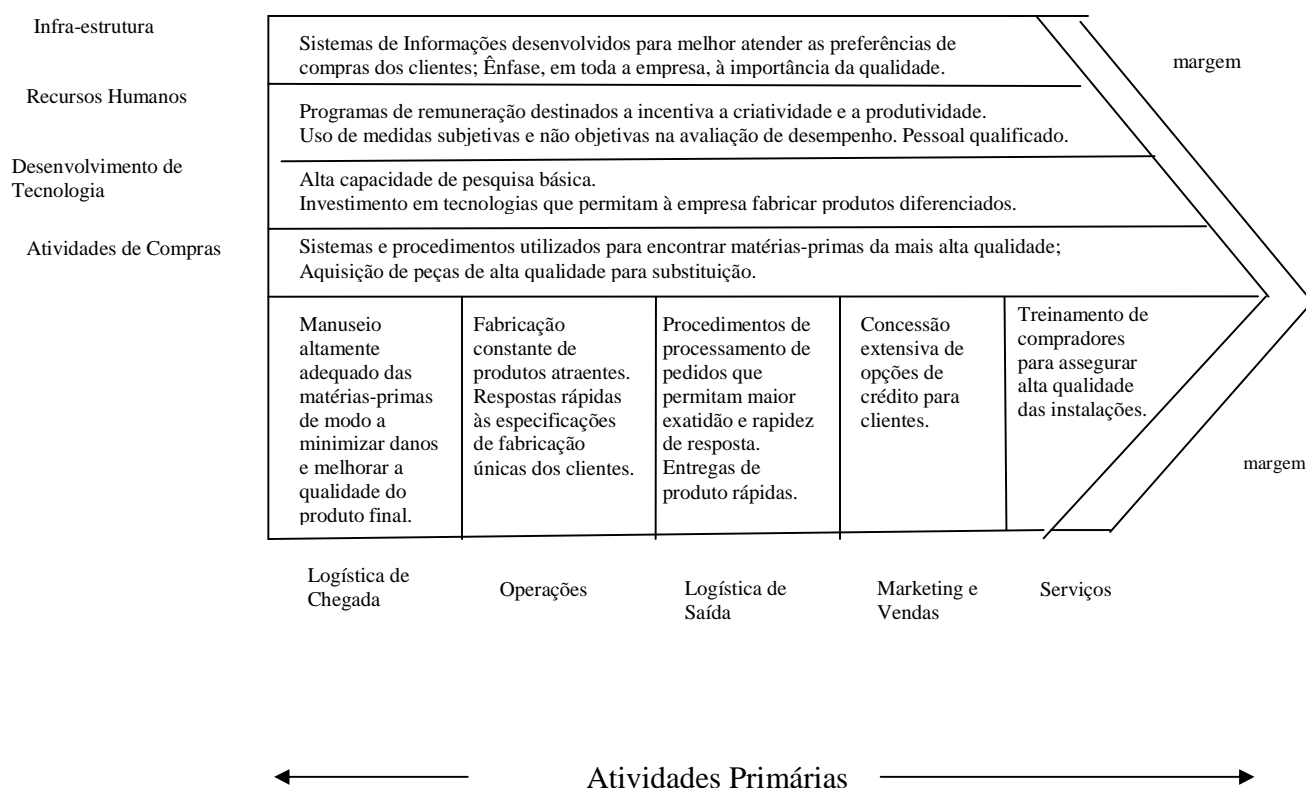


Figura 5 – Atividades da cadeia de valores de uma estratégia de Diferenciação. (PORTER, 1991).

Na medida em que a empresa diferenciada procura satisfazer as necessidades de um cliente exigente, buscará desenvolver sistemas de informações que identifiquem as suas necessidades e o seu perfil. Além disso, buscará adotar um sistema de produção flexível, voltado para a produção de vários produtos de qualidade, que serão vendidos por vendedores treinados e que conhecem não só o produto, mas o mercado que objetivam atingir.

– Enfoque

As estratégias de liderança de custos e de diferenciação podem ser adotadas para um mercado amplo ou para um mercado específico, já a estratégia de enfoque se constitui na aplicação da liderança de custos e da diferenciação para um mercado específico.

A estratégia de enfoque consiste em atuar nas posições de liderança de custos e

diferenciação em relação a um alvo estratégico estreito.

A empresa que adota a estratégia de enfoque escolhe atuar em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, ou seja, tem como objetivo atingir um alvo determinado.

“A estratégia de enfoque 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” (PORTER, 1991, p. 53).

Muitas indústrias são segmentadas. Em quase todas existe uma variedade grande de produtos, diferentes canais de distribuição, tipos de consumidores. Cada segmento tem as suas necessidades. A diferença entre um produto comum e um de *griffe* é que são vendidos a compradores com critérios de compra diferentes. Para atender a diferentes segmentos, necessita-se de estratégias diferentes e capacidades distintas (PORTER, 1993).

O autor salienta que o âmbito competitivo no qual a empresa está competindo é importante porque as empresas podem, por vezes, obter vantagem competitiva da sua amplitude, competindo globalmente, ou da exploração de inter-relações, competindo em indústrias correlatas.

Colocar em prática as quatro estratégias exige das empresas diferentes recursos e habilidades. Ou seja, implica que a empresa, ao optar por uma estratégia deve desenvolver um compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário.

No entendimento do autor, a empresa que não opta por ao menos uma das quatro direções está em uma situação estratégica, extremamente, pobre.

A empresa que se fixou no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade. Ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Entretanto, ela também perde negócios com altas margens - a nata - para as empresas que enfocaram metas de altas margens ou que atingiram um padrão de diferenciação global. A empresa no meio-termo provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação (PORTER, 1991, p. 55).

Possui também outros dois parâmetros secundários, representados pelo (v) governo e pelo (vi) acaso.

A rivalidade doméstica capacitada e competitiva permite menores custos, maior qualidade, resultando em inovação, novos processos e novos produtos. A rivalidade também anula as vantagens tradicionais da localização de uma determinada região ou país e gera vantagens sustentáveis (NETO, 2006)

Além dos determinantes principais, atuam nas condições de competitividade dois determinantes secundários que são o Acaso e o Governo. O Acaso é representado por eventos fora do controle das empresas e em geral do Governo. São os acontecimentos que fogem aos cenários previstos, anteriormente, e surgem de surpresa, tais como: atos de pura invenção, invasões, guerras, retaliações, atentados, mudanças de demanda no mercado externo, acontecimentos políticos, inovações, descobertas tecnológicas, todos fora do controle da empresa e geralmente do Governo. Geram descontinuidades e modificam a estrutura da indústria local permitindo que empresas de um país superem as de outro (NETO, 2006).

O Governo, por outro lado, pode influenciar na criação de vantagens competitivas na razão direta das políticas públicas que formule. Ainda que não se considere a ação governamental como um determinante de primeira grandeza, Porter (1993) alerta para o fato de que não se podem subestimar as conseqüências de sua atuação.

Além da ação isolada de cada determinante, a vantagem competitiva depende fundamentalmente da maneira com que uma determinada ação mobilize os demais determinantes. Desta forma se produzirá uma potencialização de efeitos. O efeito de um determinante depende, com freqüência, do estado dos outros.

Ao tratar das premissas da política governamental para a indústria, Porter (1993) afirma que “as discussões sobre políticas para estimular a competitividade preocupam-se com o governo nacional e com as circunstâncias nacionais gerais. Igual ou maior atenção deve ser dada ao nível regional e local, em áreas como educação universitária, infra-estrutura, regulamentação local, iniciativas de pesquisa local e informações”.

2.2.2 O Modelo de Competitividade Sistêmica da CEPAL

Segundo Suzigan (2003), as transformações econômicas dos anos 80 e 90 foram paulatinamente suplantando as visões tradicionais sobre a competitividade ao ampliar os elementos constitutivos da capacidade de competir das nações, que culminaram na noção de competitividade sistêmica.

A Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), tornou-se, a partir da publicação do documento *Transformación Productiva com Equidad* (1990), a grande divulgadora das idéias de competitividade sistêmica que, desde então, passaram a ser, amplamente, discutidas e incorporadas em estudos, pesquisas e proposições de políticas Públicas na área da indústria, do comércio internacional e do desenvolvimento econômico.

Nessa perspectiva, o novo enfoque da CEPAL se centra na integração sistêmica de três eixos: progresso técnico, geração de empregos produtivos e investimentos em recursos humanos (MACEDO, 2000)

A atuação sistêmica consiste na ação integrada dos três eixos em prol da dinamização das organizações produtivas, que influenciam e são influenciadas por essa ação. Essa interação sistêmica contribui para a maior competitividade econômica dos países e das indústrias.

Para a CEPAL (2000), nas condições de geração de riquezas no mundo contemporâneo, não existem alternativas, os processos de transformação produtiva com equidade devem ser centrados na incorporação deliberada e sistemática de progresso técnico, visando crescentes níveis de produtividade e uma maior geração de empregos produtivos.

O grande responsável pelo desenvolvimento e aplicação e difusão dessas idéias foi Fernando Fajnzylber que atuou como diretor da Divisão de Indústria e Tecnologia, da CEPAL, na década de 1990.

A partir do início dos anos 80 ele já desenvolvia estudos sobre os fatores que determinavam a competitividade dos países industrializados e dos então chamados *NICs – Newly Industrialized Countries*. Esses estudos contribuíram para desvendar as características específicas que, em cada caso, levavam à maior competitividade e seus

fatores determinantes. A compreensão, a partir desses estudos, de que o funcionamento da economia depende de um conjunto de sinergias e externalidades, levou Fajnzylber a agregar uma nova dimensão à análise da competitividade: o seu caráter sistêmico (SUZIGAN, 2003).

Seus estudos se estruturaram em uma metodologia bastante inovadora, um *benchmarking* que procurou identificar os fatores determinantes do sucesso das economias desses países. Sua estratégia consistia na *combinación de aprendizaje, tomando como modelos a las sociedades más avanzadas, y de innovación económica y social en los países menos avanzados, que les permite incorporar las innovaciones con relación a sus propias carencias e potencialidades* (Fajnzylber, 1990).

Os fatores condicionantes mais importantes da competitividade internacional desses países foram apresentados no trabalho, intitulado *Competitividad Internacional: Evolución e Lecciones*. Segundo Fajnzylber (1990), os oito principais fatores, são:

- manutenção de níveis elevados de investimento;
- alocação de recursos para investimento em Setores estratégicos;
- mudanças na legislação trabalhista de modo a tornar o mercado de trabalho menos rígido e melhorar as relações entre empresas e trabalhadores;
- desenvolvimento de relações trabalhistas harmoniosas (ou menos conflituosas) e cooperação construtiva entre os distintos atores econômicos, sociais e políticos como estratégias de aumento da produtividade;
- crescente substituição das formas hierárquicas de relações verticais entre empresas por relações de cooperação horizontal, tanto no interior das estruturas empresariais quanto nas relações entre empresas. Essas inovações organizacionais constituem importante fonte de ganhos de produtividade;
- reforma do sistema educacional de modo a torná-lo mais adequado às novas necessidades de qualificação de recursos humanos para a reestruturação produtiva com incorporação de progresso técnico, e aumento do volume de recursos destinados às atividades de P & D;
- os países que têm carências de recursos naturais, tais como Japão, Alemanha e Itália, estabeleceram estratégias de construção de vantagens comparativas no Setor industrial, com rápida absorção de progresso técnico;

– o uso de instrumentos de política e a dimensão institucional.

A partir da identificação desses fatores Fajnzylber (1988, p.22-23), formulou um conceito que traduz a essência da noção de competitividade sistêmica:

en el mercado internacional compiten no sólo empresas. Se confrontan también sistemas productivos, esquemas institucionales y organismos sociales, en los que la empresa constituye un elemento importante, pero integrado en una red de vinculaciones con el sistema educativo, la infraestructura tecnológica, las relaciones gerencial-laborales, el aparato institucional público y privado, el sistema financiero, etcétera.

2.2.3 O Modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento - IAD

Um das mais importantes contribuições para o conceito de Competitividade Sistêmica foi apresentado no estudo Competitividade Sistêmica – Competitividade Internacional das Empresas e Políticas Requeridas, publicado pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD, em 1994 (STAMER, 1994).

O Instituto Alemão de Desenvolvimento se utiliza do conceito de competitividade sistêmica para enfatizar que a competitividade da economia se baseia em medidas articuladas entre si, que apontam para objetivos concretos, a partir de quatro níveis do sistema: meta, macro, micro e meso. Considera, também, que a competitividade depende do uso de um conceito pluridimensional de condução, composto por competência, diálogo e tomada conjunta de decisões de todos os atores envolvidos.

Os fatores presentes no Nível Meta são abrangentes, extrapolando o campo da economia e representando a maneira pela qual os princípios culturais, políticos e institucionais de uma sociedade se relacionam, influem ou suportam as atividades econômicas. As estruturas sociais assumem papel de destaque, pois amparam a integração da sociedade em torno de valores compartilhados pela maioria, o consenso sobre estratégias de desenvolvimento e uma visão comum de futuro.

No Nível Meta têm-se três elementos importantes: primeiro, um consenso social sobre uma política econômica dirigida ao mercado e ao mercado mundial; segundo, um padrão básico de organização jurídica, política, econômica e macro social que permita aglutinar as forças dos atores, potencializar as vantagens nacionais de inovação, crescimento econômico e competitividade e pôr em andamento processos sociais de

aprendizagem e comunicação; e, terceiro, a disposição e a capacidade de implementar uma estratégia de médio a longo prazo com vistas ao desenvolvimento organizacional e tecnológico orientados à competitividade.

As condições macroeconômicas representam os fatores abrangidos pelo nível macro. As macro-políticas visam à estabilidade econômica, estimulam a poupança e condicionam os níveis de investimentos públicos e privados.

Como afirma Stamer (1999), condições macroeconômicas turbulentas são sempre desfavoráveis tanto no plano geral, como no tocante as atividades locais: a cooperação costuma nascer da confiança baseada em regras claras que, se supõe, serão sempre cumpridas, criando a sensação de estabilidade.

Sua influência se estende também sobre a eficiência na alocação de recursos e, conseqüentemente, sobre a produtividade regional ou nacional.

No Nível Macro, o objetivo principal consiste em criar condições gerais para uma competência eficaz e pressionar às empresas para que estas incrementem sua produtividade e se aproximem dos níveis das melhores organizações, em termos de inovação e competitividade.

O Nível Meso se refere ao ambiente regional, não estritamente econômico, no qual evoluem as empresas. Segundo Stamer (1999) nesse nível é necessário um acordo entre a união, o Estado e o município, que defina a divisão de tarefas entre os três níveis no campo da promoção econômica e da política de competitividade e da política industrial.

Esse nível trata das instituições, dos padrões de políticas, da provisão de infraestrutura física e de conhecimento. A capacidade de aquisição continuada de conhecimento é de fundamental importância. Este é o nível por excelência das Políticas Públicas Locais, pois envolve questões de governança, do desenvolvimento de uma estrutura eficiente de instituições e da predisposição para a interação entre atores públicos e privados.

Ainda nesse nível, a tarefa reside em configurar o ambiente específico das organizações. Os requisitos fundamentais visam reformar a infra-estrutura física (sistemas de transporte, telecomunicações e energia) com vistas à competitividade, assim como as políticas dirigidas às áreas de educação, pesquisa e tecnologia.

O Nível Micro se refere ao campo de atuação das empresas. Envolve o treinamento de recursos humanos, a organização da produção, a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos, a organização da cadeia de suprimentos e dos canais de distribuição e a competência dos métodos de gestão, que devem ser ágeis, flexíveis e pró-ativos.

O determinante a Nível Micro é uma gestão efetiva de inovações técnico-organizacionais por parte de cada organização, sendo uma gestão tecnológica eficaz um requisito importante para obter inovações contínuas de produto e processo. Fundamental também, conforme Stamer (1999), nesse nível, não é apenas a questão da competitividade entre empresas, mas também a questão da eficiência coletiva, que acaba sendo uma vantagem competitiva criada através de uma densa interação (cooperação e colaboração formal e informal) entre as empresas.

Outro elemento importante neste nível é a rivalidade local que atua como um elemento chave para a criação de competitividade. Os atores, especialmente os proprietários dos negócios, freqüentemente acham muito difícil entender que competição e cooperação (coopetição) possam coexistir. E é desta maneira que, em nível local, especialmente dentro do contexto dos agrupamentos de Clusters, existem ambas as coisas, tanto a maior amplidão quanto os maiores obstáculos para uma cooperação entre as empresas no sentido do desenvolvimento de vantagens competitivas.

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

O Quadro 1 apresenta os Elementos de Competitividade com os Níveis de Análise e os Níveis de agregação sob a perspectiva do conceito Sistêmico de Competitividade.

Nível	Nacional	Regional	Local
Meta	Integração nacional. Capacidade estratégica dos atores nacionais. Estrutura econômica competitiva.	Identidade regional. Capacidade estratégica dos atores regionais.	Identidade local. Capacidade estratégica dos atores locais. Ambiente criativo
Macro	Estrutura macro estável e favorável à atividade empresarial Política liberal de comércio. Política de competição. Política ambiental genérica.	Política fiscal coerente. Capacidade de investimento.	Política fiscal coerente. Capacidade de investimento. Meio ambiente atraente, qualidade de vida.
Meso	Controle de subsídios. Política de tecnologia. Política educacional. Política regional relacionada com o desempenho. Política industrial. Política específica para importações. Promoção de exportações. Política ambiental específica para o Setor.	Promoção econômica regional. Centros de demonstração de tecnologias. Instituições de pesquisa e desenvolvimento. Instituições educacionais e de treinamento. Instituições financeiras. Troca inter-regional de experiências e informações.	Promoção econômica local. Instituições educacionais e de treinamento. Centro de tecnologia. Incubadoras. Câmaras eficientes.
Micro	Empresas médias e grandes. Redes dispersas. Relacionamento com fornecedores. Alianças nacionais.	Agrupamentos de PMEs. Relacionamento com fornecedores.	Agrupamentos de PMEs. Distritos industriais.

Quadro 1 - Elementos de Competitividade - Níveis de Análise e Níveis de agregação sob a perspectiva do conceito Sistêmico de Competitividade. (STAMER,1999).

2.3 Análise Crítica dos Estudos e Modelos de Competitividade

Esse item realiza uma análise crítica dos estudos apresentados sobre a competitividade do Setor de Ensino Superior e dos modelos teóricos de competitividade apresentados no item 2.2 da pesquisa. O objetivo é mostrar que existem lacunas e visões distintas sobre os conteúdos e abordagens utilizados nos estudos realizados sobre o Ensino Superior, destacando seus aspectos positivos e negativos em função de suas características e proposições.

2.3.1 Análise Crítica dos Estudos de Competitividade

No nível internacional, a discussão sobre o desenvolvimento e estruturação do Setor de Ensino Superior é marcada, genericamente, pela discussão entre os que defendem uma abordagem para a educação como um bem social e aqueles que a colocam como um bem econômico, passível de comercialização internacional, como os demais produtos e serviços que hoje compõem a pauta da balança comercial internacional.

No que se refere à visão da educação como bem social, as críticas que se fazem às proposições da Declaração Mundial sobre a Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação da UNESCO, que defendem essa posição, dizem respeito ao seu elevado grau de agregação e generalização em função do atendimento e cobertura de realidades múltiplas e diversas. Portanto, suas proposições são marcos teóricos e conceituais, que necessitam, para ser operacionalizados, da construção de políticas e programas nacionais, que permitam o seu desdobramento em ações e atividades visando a implementação e cumprimento de seus objetivos e metas. Estruturados dessa forma, as proposições da UNESCO levariam à necessidade de estabelecimento dos recursos humanos, físicos e financeiros, compatíveis com os objetivos e metas propostas, e ao estabelecimento e disponibilidade de fontes de recursos com volume e condições de financiamento adequado ao perfil dos países e organizações proponentes e responsáveis por sua implementação. Em suma, a crítica está centrada na falta de maior objetividade e clareza sobre os meios necessários e disponíveis para a implementação das proposições, com importante participação do Setor Público, frente à

realidade dos recursos disponíveis nos mecanismos de apoio e nos países e organizações públicas colocadas como responsáveis pela implementação das políticas voltadas para a Educação Superior.

A responsabilidade e importância colocada para o financiamento público das atividades de Ensino Superior ignoram a realidade mundial do Setor. Como coloca Sampaio (2000), com exceção dos sistemas exclusivamente públicos dos países socialistas, os sistemas nacionais de Ensino Superior têm caráter misto ou dual; caracterizam-se pela presença da iniciativa privada, ao lado da pública no atendimento da demanda do Ensino Superior.

No que tange às posições do Banco Mundial e da Organização Mundial de Comércio – OMC, que defendem a colocação do Ensino Superior como um bem de natureza comercial na discussão do comércio internacional, pode-se afirmar que elas promovem um debate de mesma intensidade e direções opostas àquelas defendidas pela UNESCO.

Em contrapartida à criticada falta de objetividade e clareza sobre as possibilidades reais de implementação das Proposições da Conferência Mundial, tem-se uma crítica ao pragmatismo econômico, proposto pela OMC, que resumiria a uma abordagem meramente comercial, as condicionantes que determinam as políticas voltadas para o Ensino Superior.

Conforme Sguissardi (2002), essa visão obedece às razões decorrentes da ordem econômica e política hegemônica em termos globais, em que ocorrem a mundialização do capital, a reestruturação produtiva e a crise e reforma minimalista dos Estados nacionais.

Na prática, a partir desse marco, a transmissão de conhecimentos passa a ser vista como uma transação comercial que pode gerar receitas para financiar o Ensino Superior, apresentando-se como uma das soluções para o problema crônico de sustentação das atividades de Ensino Superior.

As críticas às posições da OMC apontam no sentido de que a comercialização e a comoditização da educação superior dão mais importância aos interesses econômicos do que aos acadêmicos e sociais, permitindo que sistemas de ensino público superior, ainda em desenvolvimento, sejam afetados pela competição

internacional, com a universidade perdendo seu caráter de instituição neutra e autônoma.

A existência de provedores privados não justifica transformar a educação em uma *commodity*, discorda o brasileiro Marco Antônio Dias (2004), da Universidade das Nações Unidas. Como muitos serviços públicos, sua prestação pode ser delegada às Instituições Privadas, mas sob rígidas regulamentações e sujeita a sérios procedimentos de avaliação.

Essa discussão, como apresentado, tem desdobramento internacional, repercutindo em todos os fóruns de estudos sobre o Ensino Superior.

Na Europa, os debates e abordagens sobre as proposições do Tratado de Bolonha, refletem essa realidade.

O Tratado coloca a competitividade internacional como elemento central para as discussões sobre o desenvolvimento do Setor de educação superior, quando afirma que

teremos que fixar-nos no objetivo de aumentar a competitividade no Sistema Europeu do Ensino Superior. A vitalidade e a eficiência de qualquer civilização podem ser medidas através da atração que a sua cultura tem por outros países. Teremos que garantir que o Sistema Europeu do Ensino Superior adquira tal grau de atração que seja semelhante às nossas extraordinárias tradições culturais e científicas (TRATADO DE BOLONHA, 2002, p. 1).

Por isso autores, como Rosa (2003), consideram que em outros contextos técnicos-políticos o termo utilizado para descrever o processo de Bolonha seria o cenário "*business as usual*". Ou seja: i) renúncia à idéia de ensino público como bem social e sua substituição pela idéia de atribuição prioritariamente econômica ao Ensino Superior; ii) redução da responsabilidade do Estado na oferta de ensino público; iii) promoção da privatização, internacionalização e mercantilização progressiva do Ensino Superior.

Essa posição, entretanto, se contrapõe aos dos governos de vinte e nove países integrantes da comunidade européia que chancelaram o Tratado como documento referencial para condução de suas decisões sobre a educação superior.

No centro dos seus esforços está a adoção de um sistema com graus acadêmicos de fácil equivalência e a criação de um sistema de créditos reconhecidos

pelas Universidades participantes como uma forma adequada de incentivar a mobilidade de estudantes da forma mais livre possível.

Essas proposições são semelhantes aos fatores elencados por Kinser (2004) como determinantes da competitividade do Ensino Superior americano e, por esse motivo, são passíveis de críticas ao propor para a Europa, de culturas e sistemas tão diversificados, um modelo construído em uma realidade cultural mais homogênea.

O processo de competitividade instalado em nível internacional já se faz sentir no mercado brasileiro de Ensino Superior. O tamanho do mercado nacional e o seu potencial de crescimento fazem do segmento de educação universitária um atraente campo para atuação dos grandes *players* do Setor.

Como apresentado na análise do nível nacional, a ação de investidores internacionais já se tornou realidade. Esse movimento pode vir a se acelerar se o Brasil aderir às propostas da OMC para incorporação dos serviços educacionais como item da sua pauta de comércio exterior.

Apesar de todos os valores que estão envolvidos, o Setor de Ensino Superior privado brasileiro é ainda muito carente de estudos e pesquisas. Certamente, o fato de seu crescimento ter acontecido apenas na última década, influencia na falta de um conjunto mais consistente e estruturado de trabalhos

Por isso, a dinâmica das mudanças no Setor de Ensino Superior no país propicia um campo desafiante de estudos sobre a representatividade dos diversos segmentos que o compõem e que conformam a sua estrutura competitiva

O trabalho de pesquisa proposto pretende colaborar para a geração de conhecimentos científicos sobre o quadro de competitividade que vem se instalando no Brasil e, especialmente, como ele se desdobra e influencia o mercado de Ensino Superior em Santa Catarina.

Nesse contexto, a realização de um levantamento de pesquisas sobre o Ensino Superior catarinense, na última década, tem que ter como referência obrigatória os trabalhos desenvolvidos no Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção - PPGEP da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

O Programa assumiu no período considerado, o papel de destaque que foi desempenhado na década de 80 e metade da década de 90 pelo Núcleo de Pesquisas

e Estudos em Administração Universitária, do Departamento de Administração da UFSC.

Analisando as teses desenvolvidas, constatou-se que, são reduzidos os trabalhos voltados para uma análise que considere o conjunto de segmentos que estruturam o Ensino Superior no Estado e que aborde o Setor pelo grau de competitividade entre Instituições, individualmente, ou pela sua natureza jurídica (privada comunitária, privada particular e pública).

O objetivo dessa pesquisa é gerar conhecimento sobre as mudanças na estruturação competitiva do Setor, que tem significativa importância no processo de desenvolvimento social e econômico da sociedade.

Em artigo no jornal Estado de São Paulo (1/1/2007), Carlos A. Monteiro, presidente da CM Consultoria e Ryon Braga, presidente da Hoper Consultoria, consideram que assim como ocorreu com outros campos da economia no Brasil, o ensino privado deflagra uma corrida de gigantes rumo a uma maior concentração de estudantes e possibilidade de ganhos de escala. Eles prevêem para os próximos anos um acentuado movimento de fusões e aquisições de empresas educacionais, o que provocará a diminuição do número de IES, o crescimento das IES de grande porte e o surgimento de *holdings* educacionais – conjunto de instituições mantidas pela mesma mantenedora (PETTA, 2007).

2.3.2 Análise Crítica dos Modelos Teóricos de Competitividade

A primeira observação a ser feita é de que o autor considerou para fundamentação teórica de sua pesquisa, um conjunto de modelos que aborda a questão da competitividade. Essa escolha levou em consideração a importância social e econômica que têm as atividades de educação superior o que determina e estabelece um grande conjunto de ações e atores atuando em seu ambiente de forma articulada. Pelos múltiplos aspectos, conhecimentos e interesses envolvidos no Setor de Ensino Superior, considerou-se como a mais apropriada a abordagem de caráter sistêmico, compreendida como afirma Esser et al. (1996) como decorrência do diálogo e da articulação existente entre os grupos de atores associados ao ambiente competitivo a ser analisado. Para dar maior amplitude teórica à pesquisa, foi incorporado durante a

pesquisa o Modelo de Competitividade de Porter, que trata mais especificamente, do nível de competitividade da indústria e que pela sua construção ajuda a entender um conjunto de fatores presentes no cenário de competitividade instalado no Setor de Ensino Superior catarinense.

– Modelo de Competitividade Porter

O último modelo teórico apresentado foi o denominado de Competitividade ou das Cinco Forças de Porter. Um aspecto positivo desse Modelo, para a pesquisa proposta, são as características de seus componentes, de alta pertinência com o ambiente de atuação das Instituições de Ensino Superior. Considerando os componentes do Modelo, a saber: (i) Ameaça de Novos Entrantes, (ii) Rivalidade entre os Concorrentes Existentes (iii) Pressão dos Produtos Substitutos (iv) : Poder de Negociação dos Compradores e (v) : Poder de Negociação dos Fornecedores foi possível constatar que o Modelo de Competitividade é uma referência teórica consistente para a atual pesquisa.

– O Modelo de Competitividade Sistêmica da CEPAL

O Modelo de Competitividade Sistêmica da CEPAL considera que a atuação sistêmica consiste na ação integrada de três eixos: progresso técnico, geração de empregos produtivos e investimentos em recursos humanos. Esses eixos trabalham de forma articulada para a dinamização das organizações produtivas, que influenciam e são influenciadas por essa ação. É essa interação sistêmica que contribui para a maior competitividade econômica dos países e das indústrias.

Sob o ponto de vista de vantagens na utilização do Modelo da CEPAL para referência teórica dessa pesquisa, estão os conteúdos dos seus eixos, que guardam grande compatibilidade com os do Setor de educação superior. Tecnologia e inovação; Capacitação e Geração de Conhecimentos e Empregabilidade devem ser elementos presentes no processo de busca dos fatores determinantes de competitividade do Setor de Ensino Superior.

Como desvantagem tem-se um Modelo formulado para análise e promoção da competitividade de países que deve ser adequado para aplicação em um Setor econômico específico, como é o caso da Educação Superior.

– O Modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento - IAD

O Modelo do IAD parte do pressuposto de que a competitividade está relacionada, em grande parte, à capacidade de diálogo e articulação dos diversos agentes que atuam no ambiente de competição do Setor.

Ele estrutura essa ação pelos níveis meta, macro, meso e micro. Do ponto de vista da pesquisa proposta, o Modelo apresenta muitos pontos de positivos. Os níveis de análises propostos podem ser referenciais para a estruturação dos fatores determinantes de competitividade a serem pesquisados.

O Modelo considera como elemento de competição de um Setor, a capacidade de associação e articulação dos seus atores, característica muito presente no Setor de Ensino Superior de Santa Catarina. Da mesma forma coloca como elemento importante no padrão de competitividade o desenvolvimento de um processo de aprendizado comum, para melhor atender aos seus mercados, o que pressupõe um processo de cooperação, aspecto que deve merecer atenção no desenvolvimento da pesquisa proposta.

Positivo ainda no Modelo é a proposição do estabelecimento de uma divisão de responsabilidades a serem desempenhadas pelas ações de Governo, pelas associações Setoriais e empresariais e pelas instituições de pesquisa e demais agentes da sociedade no processo de construção dos níveis de competitividade.

A esta ação integrada somam-se as empresas criando um ambiente de aprendizado, colaboração e competição sadia.

Sob o ponto de vista negativo, para aplicação do modelo na pesquisa proposta, pode-se colocar que sua formulação foi dirigida para a análise da competitividade de nações. Entretanto, dado a abrangência dos seus níveis de análise, o Modelo vem sendo largamente utilizado para avaliações da competitividade no nível local e Setorial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo contempla os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolvimento do trabalho. Em primeiro lugar, são apresentadas as questões que nortearam a pesquisa. A seguir é apresentado o design da pesquisa, e por último, descrito o processo de coleta e análise de dados que foi utilizado para o desenvolvimento do trabalho.

3.1 Questões de Pesquisa

As perguntas da pesquisa têm uma função orientadora no processo de desenvolvimento do trabalho. A pesquisa desenvolvida tem o seguinte conjunto de perguntas:

- Como estruturar uma análise retrospectiva sobre a formação do Ensino Superior no Brasil e, especialmente, em Santa Catarina, estabelecendo períodos temporais de análise?
- Quais são os fatores determinantes das mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior do Estado, na percepção dos dirigentes do Ensino Superior do Sistema de Universidades Públicas, Privadas Comunitárias e Privadas Particulares?
- Quais as tendências para o Setor de Ensino Superior do Estado, na percepção dos dirigentes do Ensino Superior do Sistema de Universidades Públicas, Privadas Comunitárias e Privadas Particulares?
- Qual o nível de compatibilidade entre os fatores percebidos pelos dirigentes com os fatores propostos em modelos teóricos de Competitividade e que adequações possam vir a ser necessárias para melhor interpretação dos fatores determinantes identificados na pesquisa?

As perguntas objetivaram definir, ao longo do período proposto pela pesquisa, quais os fatores determinantes das mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior de Santa Catarina, sob o ponto de vista da percepção dos

dirigentes do Setor e sua compatibilidade com os fatores propostos pelos modelos teóricos de competitividade.

A primeira pergunta buscou orientar a análise retrospectiva que foi desenvolvida com base em dados secundários disponíveis sobre o Setor. A estruturação em períodos foi configurada a partir dos dados levantados; da pesquisa bibliográfica realizada e da percepção dos dirigentes, quanto a marcos representativos do Setor ocorridos no período de estudo considerado.

A segunda pergunta orientou a pesquisa sobre a percepção dos dirigentes quanto aos fatores determinantes das mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor. As percepções dos dirigentes dos três Setores serão estruturadas em conjuntos, que serão comparados entre si, promovendo-se uma análise sobre os motivos para ocorrência de fatores comuns e distintos entre eles.

A terceira pergunta buscou identificar a percepção dos dirigentes quanto às Tendências do Setor.

Por último, a quarta pergunta que esteve voltada para a realização da análise de compatibilidade entre os conjuntos de fatores identificados e os conjuntos de fatores propostos pelos modelos teóricos analisados, identificando aquele que melhor explicou a realidade pesquisada.

3.2 Delineamento da Pesquisa

O estudo proposto foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa do tipo interpretativa, permitindo a compreensão do processo de reestruturação ocorrido no Sistema de Ensino Superior de Santa Catarina, por meio da análise retrospectiva das mudanças ocasionadas no desempenho dos segmentos público, privados Particulares e privados Comunitários, a partir da interpretação dos seus principais atores, buscando captar os fatores de competitividade que contribuíram e modelaram o quadro atual do Setor, no Estado.

A escolha por essa abordagem tem base em que todo o conhecimento relativo às experiências, vivências, às perspectivas das pessoas que o relatam ou descrevem. Também é relativo a um determinado momento histórico e social, o que significa

estudá-lo em sua singularidade, porém sem desvinculá-lo de seus enlaces sociais mais amplos (SANTOS, 2001).

Posteriormente, o conjunto de fatores de competitividade do Setor de Ensino Superior, identificados a partir dessas percepções foi analisado sob a ótica das Teorias de Competitividade, buscando identificar qual modelo se ajusta ao estudo realizado e quais adequações necessitariam ser realizadas para melhor interpretação dos fatores determinantes identificados na análise retrospectiva realizada.

Na abordagem da pesquisa qualitativa, "trabalha-se com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis" (MINAYO, 1994, p. 21).

De acordo com Patton (1986), três características são essenciais aos estudos qualitativos: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística. A visão holística estabelece que a compreensão do significado de um fenômeno somente é possível a partir do entendimento do contexto em que ocorre e de suas inter-relações. A abordagem indutiva é aquela em que o pesquisador parte das observações mais livres, sendo que as dimensões e categorias não são definidas a priori, mas emergem progressivamente durante o processo de coleta de dados. A investigação naturalística caracteriza-se pelo fato de ser reduzida ao mínimo a intervenção do pesquisador.

Segundo Yin (2001) o *design* de pesquisa define como os dados serão obtidos, analisados e interpretados. Ele relaciona os dados a serem coletados com as conclusões relativas às questões iniciais do estudo. O *design* de pesquisa também define o nível de generalização, ou seja, se as interpretações obtidas podem ser generalizadas para uma população maior ou para outras situações.

Na concepção de Cervo e Bervian (1983) existem pelo menos três tipos importantes de pesquisa: a bibliográfica, a descritiva e a experimental.

A linha geral que norteia o desenvolvimento do presente trabalho foi pautada pelo uso da pesquisa bibliográfica e da pesquisa descritiva, tendo por base, a abordagem qualitativa.

Segundo Barros *et al.* (1986), a pesquisa bibliográfica e documental, visa recolher, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado fato, assunto ou idéias.

Assim, pesquisa bibliográfica foi utilizada para diagnosticar a situação existente e fundamentar, teoricamente, os limites e contribuições da própria pesquisa. A pesquisa bibliográfica se integra à pesquisa descritiva buscando coletar informações e conhecimentos prévios acerca do problema colocado para o estudo.

A pesquisa realizada compreende uma análise do processo de estruturação do Sistema de Ensino Superior por meio de uma Análise Retrospectiva tendo como referencial teórico o conceito de competitividade sistêmica.

A Análise Retrospectiva teve início na década de 60, abordando a evolução do Ensino Superior no país e no Estado de Santa Catarina, analisando neste último, o histórico de representação dos diversos segmentos que o compõem, atualmente.

O período compreendido pela análise vai de 1960 a 2005, caracterizando-se, portanto, em um estudo longitudinal (Kimberly, 1976). A escolha desse período se dá pela existência de um marco legal, inicial, que foi a aprovação da Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional e, dentre outras providências, criou o Conselho Federal de Educação, com objetivo de normatizar o Setor educacional no país. Atualmente, existem dois instrumentos principais que regulam o funcionamento do Ensino Superior brasileiro: a Constituição Federal de 1988 (artigos 207, 208, 213 e 218) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/1996), que estabeleceu as normas gerais que regem o Ensino Superior brasileiro, tanto público como privado. O fechamento do período em 2005 por ser o último Censo do Ensino Superior, realizado pelo INEP/MEC, cujos dados foram divulgados, na íntegra.

Assim, no período compreendido entre 1960 e 2005 foram identificados os diversos marcos e analisado o processo de evolução do Ensino Superior no Brasil e em Santa Catarina. O objetivo foi estudar a possibilidade de ocorrências de fatos e dados que delimitem períodos ou ciclos que podem ser determinados por características singulares que conformaram a estrutura da educação superior no país e, especialmente, em Santa Catarina.

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

3.3 Coleta e Análise de Dados

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

São apresentados e discutidos dados estatísticos relativos às Instituições de Ensino Superior, cursos ofertados, vagas ofertadas, número de candidatos, matrículas, concluintes e quadro docente coletados nos Censos do Ensino Superior elaborados pelo INEP/MEC; pelo IBGE, pelo Sistema de Universidades Comunitárias e pela AMPESC, mostrando os diversos momentos que levaram à formação do Setor de Ensino Superior e quais as suas principais características e como elas influenciaram a atuação das entidades que formam o Sistema de Universidades Comunitárias.

No que tange a coleta de dados, Gil (2006), destaca que “a pesquisa bibliográfica é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados senão com base nos dados secundários”.

O trabalho contou, ainda, com um estudo de campo “onde o pesquisador assume o papel de observador e explorador coletando diretamente os dados no local (campo) que se deram ou surgiram os fenômenos. Por meio do uso de técnicas, tais como observação, participante ou não, entrevistas, questionários, o pesquisador busca as informações sobre o objeto de estudo” (BARROS *et al.* 1986).

A pesquisa de campo foi realizada, prioritariamente, por meio de entrevistas e quando não foi possível, por meio de questionários auto-administrados, encaminhados e respondidos por e:mail.

Como afirma Gil (2006) enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista tem intensa utilização na pesquisa social por uma série de razões, entre as quais cabe considerar:

- a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.

A entrevista foi semi estruturada, ou seja, “foi desenvolvida, em parte, com uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecerá invariável para todos os entrevistados e outra parte que foi fruto do desenvolvimento da própria entrevista” (GIL, 2006). Quando não foi possível a realização de entrevistas, a relação de perguntas foi encaminhada aos atores selecionados, podendo ser assim considerados como questionários auto-administrados, “em que o pesquisado responde por escrito às perguntas que lhe são feitas” (GIL, 2006).

As entrevistas foram realizadas com os atuais dirigentes das instituições de Ensino Superior de Santa Catarina e com os dirigentes das duas entidades que congregam as Instituições Privadas Comunitárias, ou seja, a ACAFE e as Instituições Privadas Particulares, ou seja, a AMPESC, que participam da criação e estruturação do Setor de Ensino Superior no Estado. Para realização das entrevistas a maior dificuldade foi conseguir um espaço na agenda dos dirigentes e o deslocamento até a sua Instituição, regionalmente distribuídas por todo estado de Santa Catarina. O procedimento compreendeu um contato inicial, pessoalmente ou por telefone, visando apresentar a pesquisa e em alguns casos, o próprio pesquisador, que embora tenha mais de 15 anos de trabalho como dirigente e professor de Ensino Superior, teve com a pesquisa, a oportunidade de conhecer diversas Instituições e dirigentes que recentemente, passaram a compor o universo do sistema de Ensino Superior catarinense. Apresentado o tema da pesquisa e como ela se desenvolveria, ou seja, preferencialmente por meio de uma entrevista, esclarecia que se tratava de uma

atividade que demandaria pouco tempo. Com a concordância em participar, solicitava-se a definição do local e horário que melhor se adequasse ao dirigente.

Em todo desenvolvimento das entrevistas observou-se um claro sentimento de colaboração e a disposição do entrevistado de contribuir para o bom resultado do trabalho. No início dos trabalhos argüia-se o entrevistado sobre se ele tinha alguma restrição de que fosse feita gravação. Não houve de qualquer dirigente restrição a esse fato. Por isso, a pesquisa acumulou mais de 15 horas de depoimentos. Uma cópia impressa do questionário foi dada ao pesquisado, onde constava a pergunta da pesquisa e um quadro síntese das mudanças ocorridas no quadro de competitividade do Ensino Superior de Santa Catarina. O questionário trazia ainda, de forma textual, que não haveria citação em seu nome ou referencia ao nome de sua Instituição, esclarecendo que se tratava de uma pesquisa cuja abordagem privilegiava o tratamento por segmento de Instituições.

Pode-se afirmar que não foram percebidos constrangimentos e que muitos deles pareceram considerar importante contextualizar suas indicações e referenciar suas declarações com exemplos sobre sua vivência no Setor e em suas próprias Instituições.

Para a operacionalização das entrevistas, necessárias à realização da pesquisa, foram necessárias o estabelecimento da população e da amostra estatística, a saber:

- População: 69 IES do estado de Santa Catarina no ano 2005 e 02 Representações Associativas – ACAFE E AMPESC.
- Amostra: Para os procedimentos exploratórios visando à realização da análise retrospectiva a amostra é igual à população, ou seja, 69 IES. Para os procedimentos descritivos, relativos às entrevistas e questionários, a amostra se compõe de 12 instituições e das duas Entidades Associativas
- Extratos da amostra: 5 instituições Privadas Comunitárias e 5 instituições Privadas Particulares não universitárias que representam em seus Setores, mais do que 60% do total de matrículas de alunos de graduação presencial e as 2 instituições Públicas gratuitas. 01 Entidade Associativa das Instituições de Ensino Privado Comunitário e 01 Entidade Associativa das Instituições de Ensino Privado Particular.

Embora a amostra estabelecida não tenha sido modificada, o critério inicial estabelecido para a realização das entrevistas foi sendo revisto à medida que as primeiras foram sendo realizadas, pois se pretendia trabalhar com a percepção dos dirigentes máximos das Instituições, Reitores e Presidentes. Mas pela própria indicação desses entrevistados, a pesquisa foi ampliada para participação de outros dirigentes. Entretanto, para manter um critério, só foram considerados dirigentes atuais da estrutura formal das Instituições.

As entrevistas gravadas foram transcritas, passando a se constituir em uma fonte documental, fornecendo conteúdo para diversas citações textuais na pesquisa.

A exceção aos procedimentos relatados acima, foi o envio e recepção do questionário por e:mail o que foi feito apenas em 01 caso onde a entrevista se mostrou de difícil realização. Deve-se observar que, embora possa se construir elementos importantes na entrevista direta, a realização da pesquisa pela internet, se apresenta como método consistente para o desenvolvimento da pesquisa. Nesse caso ganha importância a necessidade de clareza e objetividade das questões formuladas.

Ao mesmo tempo em que se fazia a coleta de dados, por meio das entrevistas diretas e por internet, o pesquisador realizava de forma simultânea, uma análise das informações obtidas. Cada entrevista realizada se somava ao conjunto de entrevistas já feitas, desenhando a estratégia de condução para a entrevista seguinte, modelando, gradativamente, os principais fatores na percepção dos dirigentes de cada um dos 03 segmentos abordados. Cada entrevista melhorava progressivamente, a compreensão sobre o fenômeno e contribuía para validar informações, no sentido de construir uma interpretação da realidade a partir da visão dos entrevistados. Ou seja, as fases de categorização e análise aconteceram simultaneamente à coleta de dados. Cabe destacar que trabalhar com o conteúdo gerado por todas as entrevistas se constituiu em uma tarefa extensa e complexa.

O pesquisador cumpriu de forma integral a amostra inicialmente proposta e no encerramento da fase de entrevistas e envio de questionários, ficou com a certeza de que para o escopo do trabalho as informações e dados levantados foram suficientes para atingir o objetivo proposto. Com certeza o trabalho levantou um grande conjunto

de assuntos e temas para realização de novas pesquisas que serão apresentados no decorrer desse texto.

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

A referência teórica para essa montagem foi o conjunto de fatores apontados pelos modelos de competitividade apresentados na pesquisa. As informações coletadas foram analisadas e classificadas visando estabelecer uma visão comum sobre os fatores, embora suas influências possam ser diferenciadas para cada Setor.

As informações foram confrontadas com os modelos de competitividade analisados, não para adaptá-las a eles, mas para saber se explicam, de forma adequada, a realidade pesquisada, ou se seriam necessárias novas construções ou adaptações dos modelos existentes para essa explicação.

O pesquisador teve grande preocupação em preservar a integridade e a fidelidade das opiniões emitidas com vistas à construção das categorias de análise. As citações estão destacadas por meio do uso de aspas e escritas em itálico. Como os entrevistados não puderam ser identificados por seus nomes ou por suas Instituições, os seus depoimentos não receberam qualquer tipo de codificação ou numeração.

O que norteou a etapa de análise e interpretação foi a proposta de perseguir padrões e consistências (MINTZBERG, 1983).

O estudo contribuiu para uma melhor compreensão da formação do Setor de Ensino Superior e para identificar os fatores determinantes de competitividade do Sistema de Ensino Superior, no Estado de Santa Catarina.

O trabalho também identificou as tendências para o Setor de Ensino Superior do Estado, na percepção dos dirigentes do Ensino Superior que foram apresentadas como uma decorrência natural dos fatores identificados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise Retrospectiva

Para contextualizar a evolução do Ensino Superior, foi desenvolvida uma Análise Retrospectiva que tem início na década de 60, abordando a evolução do Ensino Superior no país e no estado de Santa Catarina.

O período compreendido pela análise foi dividido em 03 fases temporais representativas: a primeira, de 1960 a 1980; a segunda, de 1980 a 1994, e a terceira, de 1995 a 2005.

A análise do desenvolvimento do Ensino Superior no Brasil tem como base estatística, os dados fornecidos pelo Censo do Ensino Superior, elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP, do Ministério de Educação.

4.1.1 A Evolução do Ensino Superior no Brasil

– Primeira Fase: 1960 a 1980

A primeira fase compreende o período que vai de 1960 a 1980. Tem como marco inicial a aprovação da Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional e, dentre outras providências, criou o Conselho Federal de Educação, com objetivo de normatizar o Setor educacional no país.

Este período, também, é referenciado por significativos marcos institucionais e legais, tais como: a criação em 1966, do Conselho de Reitores Brasileiros; o Decreto-Lei nº 53, de 18.11.1966, que estabeleceu os Princípios e Normas de Organização para as Universidades Federais e a Lei 5.540 de 28.11.1968, que fixou as Normas de Organização e Funcionamento do Ensino Superior e sua articulação com a Escola Média, que impactaram, fortemente, toda a organização e funcionamento do Ensino Superior, público e privado, no país.

Em 1960, o número total de matriculados nas Instituições de Ensino Superior brasileiras era de apenas 44.397 alunos, sendo que 19.668 estudantes estavam no Setor Privado, o que representava 44,3% do total, com forte presença das universidades católicas.

Nessa época, menos do que 2% da população entre 18 e 24 anos estava matriculada em Instituições de Ensino Superior, no Brasil.

Esta primeira fase foi marcada por um forte crescimento do número total de matrículas, com o Setor Privado crescendo de forma acelerada.

Em vinte anos o país deu um salto expressivo. Em 1980, já havia no Brasil cerca de 1.377.000 alunos no Ensino Superior, com o Setor Privado respondendo por cerca 64% do total de matrículas com, aproximadamente, 880.000 alunos.

– Segunda Fase: 1981 a 1994

A segunda fase, que vai de 1981 até 1994, foi caracterizada por uma grande desaceleração no processo de crescimento do Setor, como resultante da crise econômica vivida pelo país.

No período de 14 anos, houve um crescimento de apenas 21% no total de matrículas no Ensino Superior, sendo que o crescimento das matrículas no Setor Privado foi de apenas 10%.

Foi um período de forte instabilidade econômica, com surtos inflacionários e aumento do déficit fiscal, que impediram a continuidade dos investimentos levando a uma etapa de estagnação econômica e social.

Esta fase caracterizou-se pela ocorrência de um processo de fusão das instituições do Setor Privado, reduzindo o número de estabelecimentos isolados e elevando o número das Instituições Particulares.

Houve uma queda de 4% no total de instituições, com interiorização da presença das IES e uma ampliação do leque de carreiras ofertadas pelo Setor.

Em 1994, o país possuía cerca de 1.662.000 estudantes no Ensino Superior, com 971.000 alunos matriculados no Setor Privado, correspondendo a 58,4% do total de matrículas, com uma redução de 6% na participação do mercado em relação aos dados de 1980.

– Terceira Fase – 1995 a 2005

Na terceira fase, iniciada em 1995, o Setor retoma o movimento de grande expansão, com o número de matrículas crescendo de forma acelerada, com forte participação do Setor Privado.

Essa mudança de ritmo foi consequência, em grande parte, da alteração da legislação e das políticas Públicas do governo federal para o Setor.

Estas alterações legais compreenderam, dentre outras questões, a possibilidade de transferência para os Conselhos Estaduais da decisão de reconhecimento de Universidades, bem como, a autorização e a fiscalização dos estabelecimentos isolados de Ensino Superior pelo Subsistema Estadual de Ensino.

Dois marcos importantes no Setor de Ensino, nessa época, merecem destaque: o primeiro refere-se à instituição da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, aprovada no Congresso Nacional, em 17.12.1996, e publicada no Diário Oficial, em 23.12.1996.

Sua aprovação representou o estabelecimento de regras e alternativas inovadoras que balizam o estabelecimento das estratégias das IES, no país.

O segundo marco do período, decorrente da nova LDB, foi o início do processo de Avaliação Institucional, em 1997, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP, que compreendeu a análise dos dados e informações prestados pelas Instituições de Ensino Superior por meio de Formulário Eletrônico e a verificação, *in loco*, da realidade institucional, dos cursos de graduação e de pós-graduação, da pesquisa e da extensão, levando-se em conta três grandes dimensões: o corpo docente, a organização institucional e as instalações físicas gerais e especiais, como os laboratórios, com ênfase nas condições do acervo e operação das bibliotecas.

Analisando o desempenho do Setor de Educação, conforme dados da Tabela 3 ,no período de 1995 a 2000, o número de IES cresceu 32,0%, e desse ano a 2005, 83,4%, com o número de instituições Privadas crescendo, no período de 2000 a 2005, 92,6%, representando 89,3% do total de IES no país.

Tabela 3: Evolução do Número de IES por Natureza Jurídica no Brasil

Ano	Total	Pública	%	Privada	%
1995	894	210	23,5	684	76,5
1996	922	211	22,9	711	77,1
1997	900	211	23,4	689	76,6
1998	973	209	21,5	764	78,5
1999	1.097	192	17,5	905	82,5
2000	1.180	176	14,9	1.004	85,1
2001	1.391	183	13,2	1.208	86,8
2002	1.637	185	11,3	1.442	88,1
2003	1.859	207	11,1	1.652	88,9
2004	2.013	224	11,1	1.789	88,9
2005	2.165	231	10,7	1.934	89,3

Fonte: Censo do Ensino Superior 2005 – INEP/MEC

Os dados demonstram que houve uma grande mudança na dinâmica do Setor com completa reversão do movimento de retração ocorrido no período 1980 -1994.

Os números revelam que o crescimento do Setor se deu pelo conjunto formado por centros universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos superiores e centros tecnológicos, representando um processo de desconcentração, com diminuição do número médio de alunos por instituição.

A Tabela 4 apresenta a evolução do número de IES por Organização Acadêmica no Brasil no período de 1995 a 2005.

Tabela 4 – Evolução do Número de IES por Organização Acadêmica no Brasil

Organização Acadêmica	Ano de 1995	Ano de 2000	Ano de 2005
Universidades	135	156	176
Outras IES	759	1.024	1.989
Total	894	1.180	2.165

Fonte: Censo do Ensino Superior 2005 – INEP/MEC

A expansão das IES no país se fez pela multiplicação das instituições isoladas e com um expressivo crescimento do número de alunos matriculados.

De acordo com os dados do Censo do Ensino Superior de 2005, apresentados na Tabela 5, o número de matrículas nas Instituições Públicas ocupa em 1995, 39,8% do total de alunos e caem para 26,8% em 2005, e mostram o ensino privado ocupando 73,2 do total de alunos no Brasil.

Tabela 5 - Representação por Natureza Jurídica das Matrículas entre 1995 e 2005 no Brasil – Graduação Presencial

Natureza Jurídica	1995	%	2000	%	2005	%
Pública	700.540	39,8	887.026	32,9	1.192.189	26,8
Privada	1.059.163	60,2	1.807.209	67,1	3.260.967	73,2
Total	1.759.703	100,0	2.694.245	100,0	4.453.000	100,0

Fonte: Censo do Ensino Superior 2005 – INEP/MEC

Na Tabela 6, pode-se acompanhar o número de matrículas totais no Brasil, de 1995 a 2005, que mostra o crescimento acelerado no período, quase triplicando o número de alunos. Percebe-se que o crescimento começa a dar sinais de reversão a partir de 2003, quando passa a diminuir seu ritmo, também de forma acelerada, pelo esgotamento da demanda reprimida e pela limitação de renda da população que não consegue pagar o ensino privado.

Tabela 6 - Alunos Matriculados nos Cursos de Graduação por Natureza Jurídica - Brasil 1995 a 2005 - Graduação Presencial

Natureza Jurídica	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Pública	700540	887026	939225	1051655	1137119	1178328	1192189
Privada	1059703	1807209	2091529	2428258	2750652	2985405	3260967
Total	1760243	2694235	3030754	3479913	3887771	4163733	4453156
Variação Anual		53,1	12,5	14,8	11,7	7,1	6,9

Fonte: Censo do Ensino Superior 2005 - INEP/MEC

Outro indicador importante para avaliação do desempenho do Setor e caracterização desta fase é a evolução do número de ingressos nos cursos de graduação, no período considerado.

Conforme os dados do Censo do Ensino Superior de 2005, apresentados na Tabela 7, as instituições de Educação Superior receberam cerca de 1,4 milhões de novos alunos em seus cursos de graduação, durante o ano de 2005, um número 55,3% maior do que o número dos que ingressaram em 2000.

Um dado importante na Tabela 7 é a recuperação do ritmo de ingresso em 2005, já que desde 2003 vinha apresentando um movimento decrescente de entrada.

A razão pode estar na adequação da oferta às demandas do mercado com novos preços e produtos, pois se percebe que o crescimento se deu no Setor privado de educação superior.

Tabela 7 - Evolução do Número de Ingressos por Natureza Jurídica - Brasil 2000 a 2005 - Graduação Presencial

Ano	Total	% ano anterior	Pública	% ano anterior	Privada	% ano anterior
2000	897.557	14,0	233.083	7,2	664.474	16,5
2001	1.036.690	15,5	244.621	5	792.069	19,2
2002	1.205.140	16,2	280.491	14,7	924.649	16,7
2003	1.262.904	4,8	267.031	-4,8	995.873	7,7
2004	1.303.110	3,1	287.242	7,5	1.015.868	2,0
2005	1.394.066	6,9	287.591	0,1	1.106.475	8,9

Fonte: Censo do Ensino Superior 2005 – INEP/MEC

Em relação ao número de alunos que concluíram o curso de graduação o Censo do INEP indica que 717.858 estudantes concluíram a graduação, em 2005.

O número é 14,5 % maior do que o do ano anterior e 103,7 % maior do que o de 2000. O levantamento contabiliza mais de três milhões de concluintes no período de 2000 a 2005. Entretanto, vem diminuindo a relação entre o total de ingressantes e concluintes no sistema, conforme mostra a Tabela 8.

Isso se deve à elevada taxa histórica de evasão, que ocorre tanto no sistema público como no privado.

Tabela 8 - Percentual do Número de Concluintes em relação ao Número de Alunos que Ingressaram 4 anos antes – 2000 – 2005 - Graduação Presencial

Ano	Ingressos por Processos Seletivos			Concluintes			Concluintes/Ingressos		
	Total	Pública	Privada	Total	Pública	Privada	Total	Pública	Privada
2000	897.557	233.083	664.474	352.305	116.641	235.664	61,4	64,1	60,1
2001	1.036.690	244.621	792.069	395.988	132.616	263.372	60,8	67,5	57,9
2002	1.205.140	280.491	924.649	466.260	151.101	315.159	59,2	69,5	55,3
2003	1.262.954	266.081	995.873	526.102	169.038	359.064	58,8	72,5	54,0
2004	1.303.110	287.242	1.015.868	626.617	202.262	424.355	60,4	82,6	53,5
2005	1.394.066	287.591	1.106.475	717.858	195.554	522.304	59,5	69,7	56,5

Fonte: Censo do Ensino Superior 2005 – INEP/MEC

Em termos de número de cursos o Censo do INEP de 2005, mostra que, embora seja expressivo, há uma tendência de redução no ritmo de crescimento no período considerado.

De 1999 para 2000 a elevação foi de 19,2%. A variação de 2005, em relação a 2004 foi de 9,4%, totalizando 20.407 cursos.

A quantidade de cursos ofertada pelas Instituições de Ensino Superior foi ampliada em 92,8% no período de 2000 a 2005, possibilitando um número crescente de alternativas, aos alunos, para a realização do curso de graduação.

A Tabela 9 apresenta o número de cursos ofertados no Brasil.

Tabela 9 – Cursos Ofertados no período 1995 a 2005, por Natureza Jurídica

Ano	Total	Pública	% sobre o total	Privada	% sobre o total
1995	6.252	2.782	44,5	3.470	55,5
1996	6.644	2.978	44,8	3.666	55,2
1997	6.132	2.698	44,0	3.434	56,0
1998	6.950	2.970	42,7	3.980	57,3
1999	8.878	3.494	39,4	5.384	60,6
2000	10.585	6.564	62,0	4.021	38,0
2001	12.155	4.401	36,2	7.754	63,8
2002	14.399	5.252	36,5	9.147	63,5
2003	16.458	5.666	34,4	10.792	65,6
2004	18.644	6.262	33,6	12.382	66,4
2005	20.407	6.191	30,3	14.216	69,7

Fonte: Censo do Ensino Superior 2005 – INEP/MEC

4.1.2. Evolução do Ensino Superior em Santa Catarina

- Primeira Fase: 1960 a 1980

O período de 1960 a 1980 foi marcado por uma forte expansão e interiorização do Ensino Superior no Estado. Este processo foi calcado na equilibrada divisão demográfica, que caracteriza e singulariza Santa Catarina no conjunto de Estados brasileiros.

Esse período foi marcado pela criação de diversas Instituições de Ensino Superior, sob a forma de institutos municipais, que, gradativamente, evoluíram para a forma de Fundações Educacionais.

Todas as instituições que, hoje, são Universidades no Estado foram criadas neste período.

Tabela 10 – Ano de Criação das IES de Santa Catarina

Instituição	Ano
Universidade Federal de Santa Catarina	1960
Universidade Regional de Blumenau - FURB	1964
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL	1964
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI	1964
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC	1965
Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE	1965
Universidade do Alto Vale do Itajaí - UNIDAVI	1966
Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC	1967
Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC	1968
Universidade do Extremo Sul do Estado de Santa Catarina – UNESC	1968
Universidade do Contestado – UnC	1970
Centro Universitário de Jaraguá do Sul - UNERJ	1973
Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE	1973
Fundação Educacional Barriga Verde - FEBAVE	2001
Universidade Comunitária Regional de Chapecó – UNOCHAPECÓ	2003

Fonte: Elaboração do Autor

Em 1974, essas instituições, com exceção da Universidade Federal de Santa Catarina, se reuniram e formaram a Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACAFE.

Na sua criação, a ACAFE reunia 17 Instituições de Ensino Superior, que congregavam em 1975 com 14.687 alunos, chegando, em 1980, com 17.945 alunos, representando uma expansão de 22,1%, segundo dados da ACAFE (2007)

– Segunda Fase 1981 - 1994

No período de 1981 a 1994, o Setor, em Santa Catarina, amplia o movimento de interiorização, como acontece no restante do país, e consegue manter-se em um movimento de expansão, com velocidade superior ao do nível nacional, graças ao desempenho das Instituições Fundacionais, que apresentavam, em 1990, cerca de 31.275 alunos, do total de 45.587 matriculados no Ensino Superior catarinense, distribuídos em 14 Instituições, sendo 02 Públicas, 11 Comunitárias e 01 Privada.

Este período marca, em Santa Catarina, de acordo com a Tabela 10, o início da transformação das Fundações Educacionais em Universidades, significando o fechamento de um importante ciclo na história destas Instituições e lhes conferindo a autonomia de criar novos cursos, característica fundamental, para o período de expansão que se seguiu.

Tabela 11 – Ano de Transformação das Fundações Educacionais de Santa Catarina em Universidades ou Centros Universitários

Instituição	Ano
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC	1985
Universidade Regional de Blumenau - FURB	1986
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL	1989
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI	1989
Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE	1995
Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC	1996
Universidade do Contestado – UnC	1997
Universidade do Extremo Sul do Estado de Santa Catarina – UNESC	1997
Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC	2000
Centro Universitário de Jaraguá do Sul - UNERJ	2000
Universidade do Alto Vale do Itajaí - UNIDAVI	2001
Fundação Educacional Barriga Verde - FEBAVE	2001
Universidade Comunitária Regional de Chapecó – UNOCHAPECÓ	2002
Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE	2003

Fonte: Elaboração do Autor, 2007

– Terceira Fase – 1995 a 2005

A análise do Ensino Superior em Santa Catarina, no período de 1995 a 2000 mostra que o Setor teve um crescimento de 105% e de 2000 a 2005 de 141,4%, conforme os dados da tabela 12.

Isso revela que, a cada cinco anos tem duplicado o número de instituições de Ensino Superior, principalmente, pelo surgimento de um grande conjunto de Instituições não Universitárias (Outras IES) e ratifica o acirramento da competitividade do Setor no Estado.

A Tabela 12 apresenta a Evolução do Número de Instituições de Educação Superior, por Natureza Jurídica em Santa Catarina no período de 1995-2005.

Tabela 12 - Evolução do Número de Instituições de Educação Superior, por Natureza Jurídica - Santa Catarina 1995-2005

Ano	Total	Pública	Privada
1995	20	09	11
1996	21	10	11
1997	22	11	11
1998	26	11	15
1999	32	05	27
2000	41	04	37
2001	52	04	48
2002	66	06	60
2003	81	06	75
2004	94	06	88
2005	99	07	92

Fonte: Censo do Ensino Superior 2005 – INEP/MEC.

Cabe fazer uma observação em relação ao número de IES. Conforme apresentado no anexo B da pesquisa, existem um conjunto de Instituições Privadas Particulares, principalmente aquelas ligadas aos Sistemas SENAI e SENAC, que têm unidades em diversos municípios catarinenses e estão catalogadas como Instituições individuais.

Fazendo uma análise dessas situações, chega-se a conclusão que temos no Estado 49 Instituições Privadas Particulares e 17 Privadas Comunitárias, estas listadas no Anexo A.

Das 41 instituições de Ensino existentes em 2000, 14 faziam parte do Sistema ACADE, cabendo ressaltar que, as instituições Privadas Não-Fundacionais criaram, em 2002, a Associação Catarinense de Instituições Privadas - AMPESC, que, segundo seus dados, já reuniam em 2005, 49 Instituições com cerca de 30.000 alunos de graduação presencial.

Isso estabelece uma nova realidade para o Setor de Ensino Superior no estado de Santa Catarina. Antes composto apenas pelas Universidades Públicas e o Sistema ACADE, o Setor conta, a partir de 1998, com um conjunto crescente de instituições Privadas que impõem novas condições na disputa pelo mercado de Ensino Superior no Estado.

Analisando os dados do INEP apresentados na Tabela 13, referentes às Matrículas no período de 1995 a 2005, observa-se um expressivo crescimento no Ensino Superior catarinense duplicando seu número de cinco em cinco anos.

Entre 2000 e 2005 o Setor teve 64,6% de incremento no número de matrículas, passando de 118.059 estudantes para 194.330 estudantes, em 2005.

O Setor Privado Comunitário e Particular representou, em 2005, 86,4% do número de matrículas efetuadas no Ensino Superior do Estado.

Tabela 13 - Alunos Matriculados nos Cursos de Graduação por Natureza Jurídica – Santa Catarina - 2000 a 2005

Natureza Jurídica	1995	2000	% 1995 a 2000	2001	2002	2003	2004	2005	% 2000 a 2005
Pública	20.014	21.847	9,16	22.793	24.353	24.688	25.525	26.283	20,3
Privada	44.187	103.858	35,0	112.155	128.879	144.208	157.931	168.047	61,8
Total	64.201	118.059	83,9	134.948	153.232	168.896	183.456	194.330	64,6
Varição Anual		83,9		14,3	13,5	10,2	8,6	5,9	

Fonte: Censo do Ensino Superior 2005 – INEP/MEC.

Em termos de Ingressos, a Tabela 14 mostra que o Estado cresceu 49,7% no período de 2000 a 2005.

A responsabilidade por esta expansão coube ao Setor Privado que apresentou um crescimento expressivo no período, com cerca de 92,0% de expansão.

Tabela 14 - Ingressos nos Cursos de Graduação por Natureza Jurídica Santa Catarina – 2000 a 2005

Natureza Jurídica	2000	2001	2002	2003	2004	2005	% 2000/2005
Pública	9.171	9.547	11.780	15.246	16.570	17.615	92,0
Privada	30.465	34.529	31.022	32.161	37.866	41.754	37,0
Total	39.636	44.076	42.802	47.407	54.436	59.369	49,7

Fonte: Censo do Ensino Superior 2005– INEP/MEC

4.2 Análise dos Fatores de Competitividade

Essa etapa do trabalho apresenta uma análise sobre os conteúdos das entrevistas realizadas com os dirigentes dos segmentos de Ensino Superior pesquisados.

O objetivo foi o de identificar e estruturar categorias para analisar os fatores determinantes das mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior de Santa Catarina, a partir de suas percepções, tendo como referência os modelos teóricos de Competitividade.

De acordo com a metodologia escolhida, essas representações foram captadas a partir da percepção de seus atores ou sujeitos, ou seja, dos diversos entrevistados que participaram da pesquisa.

As percepções foram sistematizadas em torno de categorias ou conjuntos de idéias, visando identificar o modelo teórico que melhor se adequa para compreender e analisar os processos de mudança ocorridos na estrutura competitiva do Ensino Superior catarinense.

Cabe ressaltar que, houve uma constante preocupação, do autor da pesquisa, de durante a fase de entrevistas de não apresentar os fatores teóricos para que não contaminassem ou influenciassem as opiniões emitidas.

Na análise realizada, posteriormente, foi feito o trabalho de identificar, nos depoimentos obtidos, os fatores de competitividade presentes nos modelos teóricos estudados.

Na seqüência serão examinados os depoimentos dos dirigentes dos segmentos de Ensino público, Privado Comunitário e Privado Particular sobre os fatores determinantes das mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior de Santa Catarina, a partir de suas percepções, tendo como referência de análise os fatores indicados pelos modelos teóricos de Competitividade.

4.2.1. A Percepção dos Dirigentes do Setor Público

Existiam em 2005, em Santa Catarina, duas Instituições Públicas de Ensino Superior gratuitas, constituídas sob a forma de Universidades, ambas criadas na década de 60.

Uma Instituição, de caráter estadual, nasceu pela junção de 03 Faculdades, em 1965, sendo uma na capital, Florianópolis, uma em Joinville, no Norte do Estado e outra em Lajes na Região do Planalto, oferecendo cursos vocacionados e adequados à formação econômica das suas regiões.

A outra Instituição, de caráter Federal foi criada em Florianópolis, em 1960, com um único campus.

O perfil dos dirigentes mostra que todos têm mais de 30 anos de trabalho no segmento e, que fora pequenos períodos, trabalharam apenas em suas Instituições.

Dos entrevistados, um tem formação na área de saúde, outro na área tecnológica e outro na área de educação. Todos com doutorado em suas áreas de conhecimento.

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

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

É importante chamar a atenção para o fato de que embora seja dirigente de uma instituição pública ele inclui na sua fala uma referência às Comunitárias. Para ambas coloca como restrição o atrelamento de suas ações às Políticas Governamentais e ao processo de desenvolvimento das economias locais.

Para descrever as causas desse processo de perda de participação, sua opinião é contundente. *“O estado também não deu o valor necessário à educação – o estado e o município vêm à educação como custo e não como investimento”*.

Fica evidenciado nessas afirmativas o poder de atuação do governo, conforme utilizado por Porter em seu Modelo de Competitividade (1991) quando trata da ameaça da entrada de novos concorrentes, e como ele denomina a existência de barreiras de entrada a concorrentes onde as políticas governamentais aparecem como elemento integrante do conjunto de variáveis que delimitam o acesso e operação de organizações em determinado Setor. Na educação superior brasileira, que ainda apresenta um elevado grau de dependência de decisões de caráter governamental, a mudança nas regras ou mesmo, na sua interpretação, tem elevado poder de criar e derrubar barreiras para o Setor, que foi o que aconteceu no Brasil, a partir da segunda metade dos anos 90 e se acirrou, na década seguinte. Até então, a presença e uso de políticas governamentais cartoriais e restritivas represaram o crescimento do Ensino Superior, garantindo mercado às instituições já presentes e atuantes, como as públicas e comunitárias. No momento em que essas regras se alteraram houve uma verdadeira avalanche de criação de Instituições e Cursos que passaram a dar uma nova dinâmica na competição pelo mercado.

Outro aspecto destacado pelos dirigentes do segmento público diz respeito à diferença de Modelos de Gestão praticados pelos segmentos, como importante fator de competitividade.

Segundo depoimento *“as Privadas têm flexibilidade e mobilidade”*. A flexibilidade se traduziria na possibilidade do Setor Privado de

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

Outro depoimento ratifica essa opinião e, inclusive, quantifica o diferencial de tempo de decisão entre um Setor e outro *“Somos muito lentos para criar as condições de ampliar vagas. Temos todo um ritual interno de concepção, maturação e decisão que demora 08 meses. Enquanto a privada em uma semana decide e bota na praça”*.

A partir do momento em que houve diminuição nas barreiras de entrada, um conjunto de Novos Entrantes passou a operar no mercado, trazendo novos modelos de gestão e um modelo de negócio voltado a resultados. A entrada de novas empresas concorrentes no Setor leva a um aumento da capacidade instalada, ao desejo de ganhar participação no mercado e à aplicação de novos modelos de operação, com forte impacto nos padrões de competitividade vigentes.

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

Em nenhum momento pôde-se perceber uma preocupação dos dirigentes públicos com o acirramento da concorrência que vem ocorrendo no ambiente do Setor nem com os processos burocráticos e cartoriais que limitam a sua expansão.

Para um dirigente do Setor a atuação das instituições Privadas não traz ameaça para o Setor Público em sua visão elas *“desestruturaram muito mais as Comunitárias do que as públicas”*.

Ele dá sua explicação para a nova situação de mercado:

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

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

No que se refere à capacidade empreendedora, a visão dos dirigentes do segmento público foi enfática em mostrar que há uma postura antagônica na abordagem dada por cada um dos segmentos. Em sua visão o público é lento, por conta do seu modelo de gestão e dos entraves gerados pela sua estrutura burocrática.

O resultado pode ser traduzido na seguinte declaração: *“O poder público não é propositivo ele é reativo. Ele precisa de um fato. O sistema particular é propositivo. Os empreendedores são propositivos, têm visão de mercado, de empreender. Eles estão sensíveis às demandas do mercado e estão dispostos a investir”*.

Apesar dessa crítica os dirigentes entrevistados foram unânimes em afirmar que está havendo um processo de mobilização no Setor Público de Ensino Superior *“Atualmente, as Públicas começam a se mexer embora em SC esse movimento ainda esteja muito acanhado. Não vejo as Particulares entrando em certas áreas que não dão rendimento. O quadro aponta para uma oportunidade para as estatais públicas”*.

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

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

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

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

Sintetizando a compreensão dos dirigentes do segmento público sobre os fatores determinantes de mudanças na competitividade do Ensino Superior em Santa Catarina,

pode-se afirmar que, os fatores que emergiram com maior destaque nas suas percepções foram os seguintes:

1. Demanda superior à capacidade de atendimento dos Setores instalados.

Essa realidade perdurou no Ensino Superior brasileiro e em especial em Santa Catarina, até a segunda metade dos anos 90, quando de acordo com a visão de Porter (1991), havia fortes barreiras de entrada simbolizadas por políticas governamentais restritivas. Essa situação privilegiou as IES já integrantes do sistema, no caso as públicas e comunitárias. Havendo um número de empresas reduzido e, se existir equilíbrio de forças, estas podem estar dispostas a lutar entre si. Mas quando a indústria é concentrada, dominada por um reduzido número de empresas, estas podem impor as suas regras e desempenhar um papel coordenador na indústria, impondo ao Setor o ritmo de crescimento mais adequado aos seus interesses. Sem dúvida, foi o que aconteceu com o Setor de Ensino Superior em Santa Catarina, que foi dominado pelas Públicas e, principalmente, pelas Comunitárias, que se aproveitaram das regras vigentes para desenvolverem suas Instituições.

2. Flexibilidade nas Políticas Governamentais eliminando barreiras de entrada no Setor

A partir do momento que houve mudança nas políticas governamentais e foram diminuídos os seus efeitos como Barreiras de Entrada no Setor, houve um acelerado processo de expansão do número de Instituições participando do mercado de Ensino Superior em Santa Catarina. Esse movimento foi percebido pelos dirigentes do Setor público, que explicitaram em suas entrevistas esse novo quadro no mercado, como parte de uma estratégia do Ministério de Educação de expandir o número de matrículas no Ensino Superior no país. Como já citado, o Plano Nacional de Educação fez uma projeção em que se teria em 2010, 30% da população alvo (18 a 24 anos) matriculados no Ensino Superior no Brasil. A realidade do Censo do Ensino Superior de 2005, divulgado pelo IBGE, mostra uma total impossibilidade de seu alcance.

Nesse novo quadro, o Poder de Barganha dos Consumidores (PORTER, 1991) aumenta de forma considerável, pois há uma nova composição de forças no mercado que passa a oferecer opções diversificadas para os alunos que ingressam no Ensino Superior no Estado.

3. Missão Organizacional

Fica claro na pesquisa, que os dirigentes do Setor Público consideram suas Instituições como diferenciadas em função das Missões para as quais entendem que elas existem.

Nesse sentido, suas percepções colocam as IES Públicas como consolidadas como Universidades e com um forte compromisso com o desenvolvimento de pesquisas de caráter científico e tecnológico de âmbito nacional e internacional, o que determina seus grandes objetivos organizacionais. Buscando referência nos modelos teóricos encontra-se no Modelo de Competitividade do Porter (1991) que uma das opções estratégicas básicas que as empresas podem adotar para um posicionamento competitivo é a diferenciação. O Modelo da CEPAL, que tem nos Investimentos em Recursos Humanos um dos três pilares de sua estrutura, é desdobrado na Modernização do Sistema Educacional com inovação e Pesquisa e nos Recursos Humanos Capacitados. No Modelo do IAD, esse fator é tratado no Nível Meso, sendo traduzido na formação de Política de Tecnologia com fomento às instituições de pesquisa, parques e incubadoras e na formação de Políticas Educacionais.

4. Modelo de financiamento baseado em orçamento público

A pesquisa mostrou que os dirigentes das IES Públicas têm baixa preocupação com a concorrência no Setor. Na verdade pode-se afirmar que eles não identificam concorrentes pois a demanda para seus cursos continua elevada. Segundo dados da Universidade chegou a 30.652 o número de inscritos ao Vestibular 2008 da Universidade Federal de Santa Catarina, que disputaram as 4.095 vagas existentes nos 65 cursos da instituição, construindo uma relação candidatos/vagas, superior a 7.

Segundo eles o Setor Público adota uma estratégia de diferenciação (PORTER, 1991) baseada na qualidade e gratuidade dos seus serviços e nos investimentos elevados em pesquisa e inovação, que são possíveis pela existência de recursos humanos altamente qualificados. Certamente, o modelo de financiamento baseado em orçamento público, embora restrito, confere ao Setor Público uma vantagem competitiva considerável pois, no Brasil, no Setor de ensino, o público é gratuito. O modelo de

financiamento está baseado em orçamento público é considerado pelos seus dirigentes como um fator de restrição em termos de expansão, mas lhes garantem uma vantagem competitiva ao propiciar a oferta gratuita de seus serviços educacionais à população.

Esse fator está relacionado com a formulação de estratégias em cada Setor, como decorrência de suas Missões Institucionais, conforme abordado no fator número 3. Todos os modelos apresentados nessa pesquisa discutem esse item. O Modelo de Competitividade do Porter (1991) apresenta quatro opções estratégicas básicas que as empresas podem adotar para um posicionamento competitivo, sendo possível identificar nos Setores de ensino duas dessas estratégias: diferenciação e liderança de custos. O Modelo da CEPAL, que tem nos Investimentos em Recursos Humanos um dos três pilares de sua estrutura, é desdobrado na Modernização do Sistema Educacional com inovação e Pesquisa e nos Recursos Humanos Capacitados. No Modelo do IAD, esse fator é tratado no Nível Meso, sendo traduzido na formação de Política de Tecnologia como fomento às instituições de pesquisa, parques e incubadoras e na formação de Políticas Educacionais.

5. Modelos de Gestão do Setor Público com baixa flexibilidade e mobilidade

Esse fator foi evidenciado por todos os dirigentes das entidades públicas entrevistados.

As Instituições de Ensino Superior do Setor Público são estruturadas de acordo com um modelo burocrático, com diversos níveis de hierárquicos que resultam em um longo e demorado processo de decisão. É um modelo dado às Instituições por determinação do Ministério da Educação e uma das representações das características cartoriais que tem o Ensino Superior no Brasil. Com a mudança no quadro de competitividade do Setor, o Modelo de Gestão passa a ter uma importância fundamental, pois pode determinar o ciclo de decisão estratégico das instituições. Esse fator está presente no Modelo de Competitividade de Porter. Ele é tratado também no Modelo da CEPAL, como elemento que colabora na formação do fator Geração de Empregos Produtivos, valorizando, nesse caso, Modelos organizacionais inovadores, com cooperação empresarial. Entretanto, a pesquisa mostrou que o Setor Público, dá

pouca importância às alterações no quadro de competitividade do Setor, como será mostrado no próximo fator identificado.

6. Postura Reativa em relação às demandas do mercado

Pode-se afirmar que o fator 6 - Postura reativa em relação às demandas do mercado é decorrência direta dos elementos identificados nos fatores 3, 4 e 5 das percepções dos dirigentes do Ensino Superior do Setor Público atuantes em Santa Catarina.

O Setor Público tem por suas condições de operação – gratuidade; modelo de gestão; baixa preocupação com a concorrência – uma Postura Reativa em relação ao mercado.

As mudanças ocorridas no padrão de concorrência do Ensino Superior catarinense vêm não foram suficientes, em suas percepções, para gerar uma mudança na sua postura diante do mercado. Por não dependerem das mensalidades do aluno e apesar de terem um orçamento restrito, os dirigentes do Setor Público, estão presos a um modelo de gestão que não lhes proporciona, em suas percepções, ter uma atuação pró-ativa em relação à novas demandas.

O Modelo de Competitividade do Porter aborda essa questão quando trata do fator de Rivalidade entre os Concorrentes Existentes.

Apesar dessa Postura Reativa, os dirigentes das IES Públicas em Santa Catarina, percebem que está começando a dar resultados, o movimento iniciado pelo atual Governo Federal, de expansão do Setor público de Ensino Superior, conforme identificado na pesquisa e apresentado a seguir, como fator de competitividade do Setor Público.

7. Retorno de uma política de expansão com interiorização

Os dirigentes do Setor Público foram unânimes em afirmar que se inicia um novo ciclo de expansão do Ensino Superior Público em Santa Catarina, promovido por um processo de interiorização de suas instituições.

No site da UFSC pode-se ler no documento que traz a opinião do Reitor que “Expandir é, por sua vez, uma ação prioritária, compreendida como o processo único,

capaz de tornar realidade o sonho de milhares de jovens de ingressar no Ensino Superior” (UFSC, 2007). A estratégia de expansão e interiorização já está em andamento: “A UFSC tem uma verba aprovada de R\$ 4,7 milhões destinada à construção dos três novos campi: Joinville, Araranguá e Curitibanos, atendendo ao Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), do Governo Federal. Além disso, com a adesão ao Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), do Ministério da Educação, a UFSC terá R\$ 188 milhões para infra-estrutura, contratação de mais 300 professores e implantação dos novos campi. Outros recursos virão de emendas parlamentares” (UFSC, 2007).

Na UDESC esse movimento também está acontecendo já tendo sido criado, em 2004, o Centro Educacional do Oeste, com cursos ofertados nos Municípios de Chapecó, Pinhalzinho e Palmitos. A expansão se dá também no Planalto Norte. O Município de São Bento do Sul já conta com dois cursos de graduação e no Alto Vale no Município de Ibirama, que iniciou suas atividades, de forma permanente, a partir do dia 01 de janeiro de 2007 com a oferta de cinco cursos de graduação, segundo site da Universidade (UDESC, 2007).

No que se refere a Expansão e Interiorização das instituições de ensino, identificada na percepção dos dirigentes do Setor Público, o Modelo de Competitividade do Porter aborda essa questão quando trata do fator de Rivalidade entre os Concorrentes Existentes e suas estratégias para manter seu posicionamento competitivo no mercado.

8. Ensino à distância como estratégia de expansão e interiorização

O fator 8, da mesma forma que o 7, foi citado pelos dirigentes do Sistema Público como estratégia fundamental no processo de expansão e interiorização da oferta de Ensino Superior em Santa Catarina . Conforme site da Instituição, “a UFSC iniciou a oferta de cursos de capacitação e de pós-graduação a distância, na década de 90, e a partir de 2004 acentua sua oferta em cursos de graduação a distância, priorizando aqueles endereçados à formação de professores” (UFSC, 2007). Atualmente, a Universidade conta com um Departamento de Ensino a Distância e o

trabalho vem sendo desenvolvido de acordo como o Programa EaD-UFSC, aprovado pelo Conselho Universitário em 2 de março de 2007. Segundo o site

“O Programa abre um leque de possibilidade amplo para a oferta de cursos. Podem ser oferecidos cursos EaD destinados à educação de jovens e adultos; a educação especial, respeitadas as especificidades legais pertinentes; à educação profissional em nível tecnológico superior; à educação superior em cursos seqüenciais; de graduação; de pós-graduação lato sensu; de pós-graduação stricto sensu. Além destes, o Programa também dispõe a possibilidade de disciplinas semipresenciais, oferecidas em cursos presenciais; e, cursos de capacitação profissional de curta duração” (UFSC, 2007).

Em 2007, a Universidade Federal de Santa Catarina estabeleceu parceria com o Ministério da Educação para atuar na Universidade Aberta do Brasil – UAB. A UAB “é um projeto criado pelo Ministério da Educação, em 2005, no âmbito do Fórum das Estatais pela Educação, para a articulação e integração experimental de um sistema nacional de educação superior” (MEC, 2007). Segundo o MEC

“a UAB será resultante da adesão voluntária de 55 universidades federais, além do conjunto de centros federais de educação tecnológica, articulados e integrados com a rede de pólos de apoio presencial para educação a distância, que serão criados e mantidos pelos municípios e estados”. (MEC, 2007).

A UDESC criou o Centro de Educação a Distância (CEAD) para tratar desta atividade que, no primeiro momento, foi ofertada a nível nacional, e, atualmente, opera apenas na Região Sul do Estado. Entretanto, existem Pólos em todas as Regiões de Santa Catarina e, a Universidade deve voltar a operar em escala crescente com o Ensino a Distância.

Com base no Modelo de Competitividade do Porter pode-se afirmar que o fator Ensino a Distância está associado a um Produto Substituto para os cursos presenciais de Ensino Superior.

4.2.2 A Percepção dos Dirigentes do Setor Privado Comunitário

Na pesquisa realizada com o Setor Privado Comunitário, verificou-se que, à semelhança do Setor Público, a grande maioria dos dirigentes entrevistados (90%) tem mais de 30 anos que estão no Ensino Superior e na mesma Instituição

A formação é diversificada, mas predominam profissionais com formação na área de ciências sociais aplicadas.

Há uma quase unanimidade na afirmação de que um dos fatores determinantes na mudança da estrutura competitiva do Setor foi a chegada de novos concorrentes no mercado, sob a forma de instituições Privadas Particulares. *“A iniciativa privada está no negócio porque com pouco investimento tem bom retorno”*.

Esse movimento foi gerado pela derrubada de barreiras de entrada que até então condicionavam o Setor. O fator responsável por isso seriam as Políticas Governamentais voltadas para cumprimento de metas quantitativas. *“Proposta do governo de ter 30 % dos jovens na Universidade gerou a criação de uma série de facilidades de abertura de cursos superiores levando a abertura para o Setor Privado”*.

Cabe destacar que muitos dirigentes manifestaram-se de forma clara sobre sua posição em relação a esse quadro *“Quero registrar que não sou contra a concorrência. Mas a oferta de cursos de baixo preço sem compromisso com pesquisa e extensão tornou a concorrência desigual em termos de anuidade”*.

Essa afirmativa remete a outro fator que privilegiaria o Setor Privado, na visão dos dirigentes Comunitários, que seria a falta de avaliação sobre a qualidade dos cursos oferecidos, que tem vinculação com as Políticas Governamentais para o Setor, na visão dos dirigentes. Nesse sentido, foi declarado que está havendo a criação de *“facilidade de expansão por meio de uma política de não cobrança de qualidade. Política mercadológica e de acesso para cumprir as metas governamentais”*.

O que o pesquisador pôde constatar é que nessa discussão o pano de fundo é a questão, anteriormente colocada, da consideração da educação como um bem social ou como um bem econômico, que está presente em todos os fóruns de discussão sobre a gestão do Ensino Superior.

De um dirigente ouvimos que a *“ACAFE formou os professores do estado”* e de outro que

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

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

Há uma posição de que a demanda continua crescendo, só que o perfil sofreu uma mudança com a *“diminuição de alunos egressos do ensino médio em condições financeiras de acessar uma universidade”.*

Nesse aspecto as percepções levam para questionamentos sobre a validade da oferta de um serviço de educação sem qualidade com um dirigente afirmando de forma enfática que *“Isso não leva a nada, pois educação sem qualidade também exclui”.* E complementa *“Não conheço lugar que se desenvolva sem educação com qualidade. Educação com qualidade, com pesquisa e inovação tecnológica, pois só assim podemos ajudar no desenvolvimento regional”.*

Vale destacar que o tema qualidade da educação é outro dos temas recorrentes nas propostas para o Setor. Ela está presente, sob formas distintas de alcançá-la, tanto nos documentos da UNESCO como da OMC. Como forma de entender e dimensionar o seu escopo cabe citar como referência, o texto do documento Radar Social desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, em 2005.

A promoção da qualidade de ensino é um objetivo complexo, que deve considerar variáveis internas e externas à escola. No primeiro caso, incluem-se a formação e capacitação dos professores, os conteúdos de ensino, os procedimentos didáticos, o material instrucional e os recursos audiovisuais, as formas de avaliação e a infra-estrutura escolar. No segundo caso, a escola assume uma série de funções compensatórias às carências trazidas pelos alunos, sobretudo por aqueles marginalizados. Portanto, a atratividade da

escola pressupõe a transformação dessa instituição em espaço não só de aprendizagem, mas também de sociabilidade para os alunos que a freqüentam.

No caso do Ensino Superior, há pelos dirigentes do segmento Comunitário uma afirmativa de que a oferta de um serviço de qualidade depende da existência de atividades de pesquisa e extensão, o que têm um custo a ser pago. *“Por se transformarem em universidades e centros universitários as Instituições Comunitárias têm custo administrativo mais elevado que as Privadas. Pequenas instituições da ACAFE já nascem com uma estrutura pesada, tudo em nome da qualidade”.*

Outro aspecto destacado nos depoimentos dos dirigentes do sistema Comunitário é fato de que couberam ao sistema os investimentos na formação de pessoal especializado ao longo dos anos e que vêm sendo levados para o Setor Particular, que não apresenta política de capacitação e muitas vezes nem respeita a legislação trabalhista.

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

Nesse contexto, a afirmativa de um dirigente mostra a gravidade do assunto quando afirma que *“hoje algumas instituições do Setor Comunitário caminham para a insolvência”*.

Mas diante desse quadro, qual seria a alternativa para a sobrevivência do Setor Privado Comunitário? Uma das saídas apontada pelos dirigentes demonstra o forte vínculo que o Setor tem, ou espera ter, com as Políticas Governamentais. *“É preciso uma mudança de procedimentos. Enquanto não tiver uma política de estado para a educação brasileira não teremos solução”*. A maneira de operacionalizar essa política

foi explicitada. *“O governo tem que subsidiar e dar vagas onde interessa para a sociedade. Investir nos cursos de tecnologia para gerar novos conhecimentos e também nas licenciaturas para ter professores de qualidade. Continuamos investindo na saúde pública e nas áreas que fortalecem a cidadania e a cultura”*.

Nesse quadro, o Setor Privado Comunitário estaria atendido e estariam sendo otimizados e reconhecidos os investimentos que o segmento vem fazendo historicamente, para atender às demandas regionais *“as instituições associadas à ACAFE para atender à sua vocação, que era o desenvolvimento regional, criaram cursos em todas as áreas do conhecimento, atendendo demandas sociais elevando o custo geral da instituição”*.

Outra saída, presente em depoimentos, foi a possibilidade de as Instituições Comunitárias operarem em forma de sistema cooperativo, fazendo uso de um processo de escala que traria mais racionalidade e competitividade ao Setor. *“O mercado vai selecionar e o que vai acontecer é a consolidação do Setor com menos e maiores Instituições. A ACAFE tem que trabalhar em sistema com intuito de criar uma grande universidade”*. Na visão desse dirigente esse processo deve apostar em fusões parciais de Instituições Comunitárias, *“acho que o caminho é fazermos consórcios regionais com Instituições que por estarem em um mesmo espaço podem construir mais rapidamente propostas de atuação em comum que sejam bem aceitas pela sociedade local. O trabalho de oferta de Pós-Graduação stricto sensu pode ser um primeiro caminho”*.

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

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

Dentro de uma visão mais gerencial de criação de alternativas para o Setor um dirigente colocou que *“para competir as instituições comunitária têm que ter mais foco. Estrutura e gestão mais empresarial e compromissos com resultados. Ter foco em determinadas áreas”*. A receita é complementada nos seguintes termos *“ter um portfólio com boa gestão de cursos e serviços e ampliar a receita de serviços. Isso significa que os cursos devem ter um ciclo de duração adequado à demanda do mercado e os que não conseguem resultados têm que ser desativados, não pode haver curso perene, mas poucas instituições do Setor conseguem fazer isso. As Privadas fazem”*.

Sintetizando a compreensão dos dirigentes do segmento Comunitário sobre os fatores determinantes de mudanças na competitividade do Ensino Superior em Santa Catarina, pode-se afirmar que, os fatores que emergiram com maior destaque nas suas percepções foram os seguintes:

1. Demanda superior a capacidade de atendimento dos Setores – Políticas Públicas

A percepção dos dirigentes do Ensino Privado Comunitário é a mesma dos dirigentes do Setor Público. Até a segunda metade dos anos 90, quando havia fortes barreiras de entrada (PORTER, 1991) as IES que operavam no sistema, no caso as públicas e comunitárias, estabeleceram as regras para o mercado. Esse período, foi aproveitado, principalmente, pelas Comunitárias, para desenvolverem suas Instituições. Assim, do ponto de vista teórico, a competitividade nesse mercado poderia ser explicada pelo Modelo de Porter, a partir da 2ª Força – Rivalidade entre os Concorrentes Existentes, que era muito baixa porque havia Barreiras de Entrada Altas e o Poder de Negociação dos Compradores, que compõem a 4ª Força do Modelo era muito baixo, por falta de opções de instituições e cursos no mercado.

2. Flexibilidade nas Políticas Governamentais eliminando Barreiras de Entrada no Setor – Novos Entrantes

O segundo fator identificado na percepção dos dirigentes do Ensino Privado Comunitário coincide com a dos dirigentes do Setor Público. A partir do momento em que houve mudança nas políticas governamentais e foram diminuídos os seus efeitos como Barreiras de Entrada no Setor, houve um acelerado processo de expansão de Instituições no mercado de Ensino Superior em Santa Catarina. Nesse novo ambiente o Poder de Barganha dos Consumidores (PORTER, 1991) aumenta de forma considerável. O mercado passa a contar com Instituições que oferecem opções diversificadas para os alunos ingressarem no Ensino Superior no Estado, constituindo o que Porter (1991) designou como Ameaça dos Novos Entrantes e que constitui a 1ª Força do seu Modelo.

3. Missão Organizacional - Atuação consolidada com forte inserção regional e compromisso com políticas econômicas e sociais locais

A pesquisa com os dirigentes do Ensino Privado Comunitário mostra que suas Instituições vêm cumprindo um papel que segundo suas percepções deveria ser do Estado. O Setor vem capacitando professores, desenvolvendo cursos de interesse regional e local, em função da forte inserção regional e compromisso com políticas econômicas e sociais que as Instituições Comunitárias desenvolveram ao longo de sua história.

Diferente das Instituições do Setor Público cujas Missões percebidas por seus dirigentes colocam-nas com formadoras e executoras de ações e pesquisas de caráter científico e tecnológico de âmbito nacional e internacional, os dirigentes do Ensino Privado Comunitário percebem que o Setor deve dedicar-se às grandes questões e desafios colocados como necessários para promoção do desenvolvimento regional e local. Vêm no cumprimento dessa Missão Organizacional, um grande fator de competitividade, pois, têm uma marca reconhecida como de qualidade e com presença marcante na formação e execução das políticas econômicas e sociais locais.

Comparando esse fator com aqueles propostos pelos Modelos Teóricos encontra-se no Modelo de Competitividade do Porter (1991) que uma das opções

estratégicas básicas para um posicionamento competitivo é a diferenciação. Assim, diante de um quadro de competitividade crescente, desenvolver uma estratégia de diferenciação pelas características e qualidade de seus produtos constitui elemento determinante de sua competitividade. Também no Modelo da CEPAL, que tem nos Investimentos em Recursos Humanos um dos três pilares de sua estrutura, temos que a Modernização do Sistema Educacional com inovação e Pesquisa e nos Recursos Humanos Capacitados, constitui-se em fator fundamental de competitividade. Da mesma forma no Modelo do IAD, esse fator é tratado no Nível Meso, sendo traduzido na formação de Política de Tecnologia com fomento às instituições de pesquisa, parques e incubadoras e na formação de Políticas Educacionais.

4. Modelo de Financiamento baseado em mensalidades, serviços e apoio governamental.

A pesquisa mostrou que os dirigentes do Ensino Privado Comunitário têm grande preocupação com a concorrência no Setor. Eles consideram que o Setor Privado Particular pratica preços baixos, mas, sem qualidade e compromisso com as questões locais. O modelo de financiamento do Setor está baseado em mensalidades, em geral, mais alto do que o do Setor Privado Particular, serviços de extensão que constituem, junto com o apoio governamental, apenas cerca de 10% (dez por cento) do faturamento de suas Instituições. A perda de representatividade no mercado mostra que esse modelo de sustentação apresenta problemas e até mesmo, esgotamento.

Como apresentado, as percepções dos dirigentes e suas estratégias para a manutenção do Setor são diversificadas e variam dentro do contínuo público/privado. Ou seja, alguns dirigentes acreditam que devem adotar um modelo mais empresarial, aproximando suas Instituições do modelo Particular, por outro lado, outros entendem que a competitividade do Setor Comunitário está nas suas raízes, no seu atendimento às vocações regionais. De forma geral, há uma preocupação em diminuir custos e em profissionalizar as administrações, bem como, na afirmativa de que o Governo Estadual e Federal deveriam dar maior apoio ao Setor Comunitário, expandindo o número de alunos no Ensino Superior por meio da compra de vagas excedentes nos cursos já

ofertados, utilizando a infra-estrutura de ensino, pesquisa e extensão montada ao longo dos anos pelas Comunitárias.

Esse fator está relacionado com a formulação de estratégias em cada Setor e, todos os modelos apresentados nessa pesquisa discutem esse item. O Modelo de Competitividade do Porter (1991) apresenta quatro opções estratégicas básicas que as empresas podem adotar para um posicionamento competitivo, sendo possível identificar nos Setores de ensino duas dessas estratégias: diferenciação e liderança de custos. O Modelo da CEPAL, que tem nos Investimentos em Recursos Humanos um dos três pilares de sua estrutura, é desdobrado na Modernização do Sistema Educacional com inovação e Pesquisa e nos Recursos Humanos Capacitados. No Modelo do IAD, esse fator é tratado no Nível Meso, sendo traduzido na formação de Política de Tecnologia com fomento às instituições de pesquisa, parques e incubadoras e na formação de Políticas Educacionais.

5. Modelo de Gestão com baixa flexibilidade e mobilidade

Esse fator foi identificado por muitos dos dirigentes das Instituições Comunitárias entrevistados. As Instituições de Ensino Superior do Setor Comunitário são herdeiras do modelo burocrático utilizado pelo Setor Público, apresentando diversos níveis de hierarquia que prolonga o processo de tomada de decisão. Com a mudança no padrão de competitividade do Ensino Superior, o Modelo de Gestão passa a ter uma importância crescente, pois determina o ciclo de decisão estratégico das Instituições.

O fator está presente no Modelo de Competitividade de Porter e é tratado também no Modelo da CEPAL, como elemento que colabora na formação do fator Geração de Empregos Produtivos, valorizando, nesse caso, Modelos organizacionais inovadores, com cooperação empresarial.

6. Postura reativa em relação às demandas do mercado

As percepções dos dirigentes Comunitários convergem para aquelas percebidas pelos dirigentes do Setor Público, ou seja, suas Instituições têm uma postura reativa ao mercado, em função do seu modelo burocrático e hierarquizado que não lhe confere agilidade no processo de tomada de decisão, retardando suas ações de atendimento às

novas demandas. Entretanto, seu Modelo de Financiamento, baseado em grande parte na mensalidade dos alunos, não lhe proporciona a mesma posição confortável do Setor Público, que junto com o Comunitário vem perdendo porções consideráveis do mercado de Ensino Superior em Santa Catarina, mas não demonstra, na percepção dos seus dirigentes, maiores preocupações com esse fato. As mudanças ocorridas no padrão de concorrência do Ensino Superior catarinense preocupam os dirigentes Comunitários, mas ainda não foram suficientes, em suas percepções, para gerar uma mudança nas suas Instituições no que se refere a postura diante do mercado. O Modelo de Competitividade do Porter aborda essa questão quando trata do fator de Rivalidade entre os Concorrentes Existentes.

7. Política de expansão

Os números do Censo do Ensino Superior, apresentados na pesquisa aos dirigentes mostram que o Setor continuou em expansão a uma média de 6% ao ano, de 2004 para 2005. O Setor Comunitário, entretanto, vem perdendo participação no mercado e o que a pesquisa mostrou foi que há no Setor uma preocupação maior em manter o seu número de alunos, do que em uma política de expansão, pelo menos no que se refere ao ensino de graduação presencial. Entretanto, essa política é positiva apenas para as grandes Instituições do Setor que já contam com um volume considerável de alunos que sustentam sua atividade, ou seja, cerca de 10.000 alunos e que estão finalizando seu ciclo de investimentos em expansão de áreas físicas, pois já estão com instalações suficientes para a oferta de seus serviços. As Instituições de porte médio e pequeno, que têm menos do que 5.000 alunos estão com um cenário de mercado que pode levar algumas delas para a insolvência, como dito por um dirigente do próprio Setor. Para elas, expansão ainda é uma estratégia a ser cumprida no seu planejamento organizacional.

Como analisado, o Setor Público está pondo em marcha um novo ciclo de expansão, por meio de um processo de interiorização, que vai acirrar o processo de competitividade, tornando mais crítico o caminho das pequenas e médias instituições do Setor Comunitário, que estão presentes nas regiões de expansão do Setor Público, que já enfrentam a presença do Setor Privado Particular. O Modelo de Competitividade

do Porter aborda essa questão quando trata do fator de Rivalidade entre os Concorrentes Existentes e suas estratégias para manter seu posicionamento competitivo.

8. Ensino à distância como estratégia de expansão e interiorização

O fator 8 foi citado pelos dirigentes do Sistema Comunitário como estratégia fundamental no processo de expansão da oferta de Ensino Superior em Santa Catarina, principalmente, pelas grandes Instituições do Setor. Embora citada por muitos dirigentes do Setor Comunitário, poucas Instituições têm uma estratégia clara quanto ao desenvolvimento do Ensino à Distância. O estabelecimento de alianças e parcerias com Instituições de âmbito nacional vem sendo uma das respostas para oferta desse serviço que vem experimentando um crescimento significativo no Brasil. Segundo dados do Censo do Ensino Superior do MEC, a oferta de cursos superiores de EAD (Educação a Distância) cresceu 571% entre 2003 e 2006 -- o número passou de 52 para 349. A participação destes alunos no universo dos estudantes passou a ser de 4,4% em 2006, ou seja, mais de 230.000 matrículas.

Com base no Modelo de Competitividade do Porter pode-se afirmar que o fator Ensino a Distância está associado a um Produto Substituto para os cursos presenciais de Ensino Superior.

4.2.3. A Percepção dos Dirigentes do Setor Privado Particular

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

Essas Instituições surgiram por iniciativa de empreendedores locais que já tinham experiência no Setor *“Muitas já tinham experiência em educação através de colégios. Essa experiência em gestão foi levada para a educação superior”*. Outra fonte de criação dessas entidades foram profissionais que trabalharam nos Setores da

Educação Pública e Comunitária e trouxeram suas experiências para o segmento particular, fazendo as correções que percebiam necessárias para o sucesso de seus empreendimentos *“Novos entrantes que vinham do sistema público, mas com visão empresarial e conhecimento dos problemas vieram para o Setor Privado retirando as falhas que percebiam no Setor Público. Eles geraram entidades de sucesso que começaram em 2000 e estão ameaçando as mais antigas”*.

A opinião dos dirigentes Particulares ratifica as observações dos demais Setores no que tange ao elemento motor que propiciou a sua expansão *“A partir de 2001 o governo abriu para mobilizar o ingresso das entidades Privadas. Predominava o público e Comunitário”*.

Esse fato trouxe uma nova dinâmica para o Setor de Ensino Superior que trabalhava até então em um ambiente de negócio que era comprador. *“Havia uma gestão com uma visão pública. Não havia preocupação com captação de alunos. Havia mais vagas do que alunos”*. Operar nesse quadro fazia com que as Instituições não tivessem que se preocupar com estratégias competitivas de negócio. *“No modelo ACAFE era o aluno que procurava a Instituição. Quando a oferta de vagas começou a ficar maior a população começou a escolher onde ia estudar porque foram criadas novas alternativas”*.

O segmento Particular entrou no mercado de forma agressiva e rapidamente ocupou uma fatia expressiva do Setor. Em apenas 10 anos as Particulares ocuparam 20% do mercado de Ensino Superior catarinense.

A explicação, pela visão dos dirigentes das Particulares está em grande parte, no Modelo de Gestão praticado por eles, o que ratifica a visão exposta pelos dirigentes do sistema Comunitário. *“A entrada da privada gerou um choque de gestão. Não havia preocupação com captação de alunos. Havia mais vagas do que alunos. A privada trouxe uma gestão diferenciada. Trouxe um serviço diferenciado”*.

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

diferenças de visão entre os dirigentes Comunitários, já expostas anteriormente, e os dirigentes Particulares.

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

A dinâmica da concorrência não se faz exclusivamente, entre Setor Particular e os demais Setores do Ensino Superior, ela acontece e se expressa no âmbito do próprio Setor Particular pelas estratégias diferenciadas que suas Instituições desenvolvem. Um dirigente, que tem uma visão ampla do Setor por conta de sua representação profissional, fez o seguinte depoimento em relação a alguns empreendedores *“Eles geraram entidades de sucesso que começaram em 2000 e estão ameaçando as mais antigas. Mas isto não é bom para o sistema. Santa Catarina ainda não conseguiu atingir os patamares de alunos na faixa alvo que deveriam estar no Ensino Superior.*

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

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

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

Essa nova fase será marcada por três movimentos de grande intensidade e repercussão sobre a estrutura competitiva do Setor.

O primeiro movimento diz respeito à chegada de Novos Entrantes compostos por Instituições nacionais e internacionais de grande escala. Conforme declaração de um dos pesquisados *“Além das Instituições Particulares locais vai chegar o momento em que as grandes universidades vão vir para o mercado catarinense. Hoje só temos a Estácio de Sá. Em Santa Catarina, com novos entrantes comprando faculdades serão fortalecidas as Privadas que têm agilidade e poder de fogo, dando respostas mais rápidas”*.

O declarante deixa claro qual é sua visão sobre as estratégias dessas Instituições e seu impacto no mercado local. *“A estratégia será atuar em nichos de mercado, para cima e para baixo, integrando população de baixa renda. Haverá comoditização da Educação com preço acessível e qualidade possível pelo trabalho em escala. Haverá ganho em quantidade, ganho propiciado pelo trabalho em escala”*.

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

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

Segundo levantamento do pesquisador, hoje há apenas uma Instituição nessa categoria, que é a UNIASSELVI, criada em 1999, no Município de Indaial, que obteve a qualificação de Centro Universitário em 2004. Com apenas 05 anos de existência como Centro é, atualmente, a maior instituição privada particular de Ensino Superior de Santa Catarina, tendo 8.000 alunos de graduação presencial e 25.000 a distância, estando presente nas cidades de Blumenau, Rio do Sul, Chapecó, Lajes e em Marabá no Pará.

Conforme depoimento de um dirigente do Setor Particular

“O Setor tem um conjunto de Instituições, no momento, que estão passando para Centros Universitários. Elas terão autonomia e com isso será acirrado o

crescimento e a concorrência. Elas vão poder responder muito mais rapidamente ao mercado, com prontidão e agilidade”.

Ratificando sua declaração um dirigente de uma dessas instituições que estão na iminência de se transformar em Centro Universitário, explicitou qual será sua estratégia a partir desse momento. *“A partir de março/2008, quando esperamos ter aprovada nossa qualificação como Centro Universitário, vamos por em prática um plano de expansão que prevê a criação de 20 campi em toda a região, de Lages até Porto Alegre. Uma estratégia de ocupação e demarcação de mercado”.*

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

Sintetizando a compreensão dos dirigentes do segmento Privado Particular sobre os fatores determinantes de mudanças na competitividade do Ensino Superior em Santa Catarina pode-se afirmar que, os fatores que emergiram com maior destaque nas suas percepções foram os seguintes:

1. Demanda superior à capacidade de atendimento dos Setores – Política Pública

A percepção dos dirigentes do Ensino Privado Particular é a mesma dos dirigentes do Setor Público e Comunitário. Enquanto havia fortes barreiras de entrada (PORTER, 1991) as IES que operavam no sistema, no caso as públicas e comunitárias, estabeleceram as regras para o mercado. Esse período, até a segunda metade dos anos 90, foi aproveitado, principalmente, pelas Comunitárias, para se estabelecerem e ampliar sua presença no mercado, em um movimento de forte expansão. Assim, do ponto de vista teórico, a competitividade nesse mercado poderia ser explicada pelo Modelo de Porter, a partir da 2ª Força – Rivalidade entre os Concorrentes Existentes, que era muito baixa porque havia Barreiras de Entrada Altas e o Poder de Barganha dos Compradores, que compõem a 4ª Força do Modelo era muito baixo, por falta de opções de instituições e cursos no mercado.

2. Políticas Governamentais inibidoras da expansão do Setor – Novos Entrantes

O segundo fator identificado na percepção dos dirigentes do Ensino Privado Particular também coincide com a dos dirigentes do Setor Público e Comunitário, ou seja, partir do momento em que houve mudança nas políticas governamentais e foram diminuídos os seus efeitos como Barreiras de Entrada no Setor, houve um acelerado processo de expansão de Instituições no mercado de Ensino Superior em Santa Catarina. Mas o que para as Instituições Comunitárias representou uma ameaça, para as do Setor Particular representou uma grande oportunidade. Para os dirigentes do Setor, as Políticas Públicas para o Ensino Superior eram e ainda são inibidoras do seu crescimento, favorecendo e criando barreiras que distorcem o processo de livre concorrência no mercado. Nesse novo ambiente o Poder de Barganha dos Consumidores (PORTER, 1991) aumenta de forma considerável, pois o mercado passa a contar com Instituições que oferecem opções diversificadas para os alunos que ingressam no Ensino Superior no Estado, constituindo o que Porter (1991) designou como Ameaça dos Novos Entrantes e que constitui a 1ª Força do seu Modelo.

3. Missão Organizacional - Setor de formação recente, em processo de estruturação e compromisso com resultados empresariais

A pesquisa sobre a formação do Setor de Ensino Superior Privado Particular e sobre a percepção dos seus dirigentes mostra que ele é de formação recente, e passa a ter representatividade apenas a partir do ano 2000, experimentando desde então, um crescimento exponencial. A grande maioria das Instituições Privadas, atuantes em Santa Catarina, está qualificada pelo MEC como Faculdade Isolada sem autonomia para criar cursos, o que inibe sobremaneira, suas estratégias de expansão. Suas Instituições estão em processo de estruturação e suas Missões Organizacionais têm um forte compromisso com resultados empresariais, dentro de um modelo de grande competitividade. Elas trabalham para a construção de um novo movimento de expansão a partir de sua qualificação como Centros Universitários, e têm políticas bem definidas de expansão que vão acirrar o movimento de competitividade no Setor. Trabalham buscando uma Liderança de Custo, ofertando cursos por preços altamente,

competitivos e segundo, suas percepções, com padrão de qualidade semelhante ao do Setor Comunitário, que pratica preços bem mais elevados.

Como analisado no Fator anterior, o Setor Particular é um Entrante segundo o Modelo de Competitividade do Porter (1991) e busca, como estratégia competitiva, a Liderança de Custo.

4. Modelo de Financiamento baseado em mensalidades

A pesquisa mostrou que os dirigentes do Ensino Privado Particular têm grande preocupação com a concorrência no Setor e trabalham para ofertar uma mensalidade com valor compatível com o que consideram seja o valor que o seu mercado está disposto a pagar. Os números de expansão do Setor vêm demonstrando que suas estratégias, no que diz respeito a preço do serviço, estão certas e que é possível manter um modelo de financiamento baseado em mensalidades. O Setor Particular recebe muitas críticas, tanto do Público como do Setor Comunitário, quanto a qualidade dos serviços de educação que oferece e, principalmente, quanto ao seu descompromisso com as atividades de pesquisa e extensão. Os dirigentes do Setor investem na montagem de um modelo mais empresarial, e entendem que a sua competitividade reside no binômio qualidade/preço. De forma geral, há uma preocupação em diminuir custos e em profissionalizar as administrações

O fator 4 está relacionado com a formulação de estratégias do Setor e o Modelo de Competitividade do Porter (1991) apresenta quatro opções estratégicas básicas que as empresas podem adotar para um posicionamento competitivo, sendo uma delas a de Liderança de Custos.

5. Modelos de Gestão ágil e flexível

O Modelo de Gestão adotado pelo Setor Privado Particular foi apontado por seus dirigentes como um dos principais fatores de competitividade do Setor. Trabalhar com um processo de decisão ágil confere às Instituições Particulares uma grande flexibilidade nas suas ações. As Instituições de Ensino Superior do Setor Privado vêm conseguindo fugir dos modelos burocráticos utilizados pelo Setor Público e

Comunitários e com isso estão ganhando espaço e produzindo mudanças no padrão de competitividade do Ensino Superior Catarinense.

O Modelo de Gestão está presente no Modelo de Competitividade de Porter e é tratado também no Modelo da CEPAL, como elemento que colabora na formação do fator Geração de Empregos Produtivos, valorizando, nesse caso, modelos organizacionais inovadores, com cooperação empresarial.

6. Postura Pró-Ativa em relação às demandas do mercado

As percepções dos dirigentes do Setor Particular mostram que suas Instituições têm uma postura Pró-Ativa em relação ao mercado. Eles estão em busca dos alunos e da identificação de suas demandas.

Em função do seu modelo mais ágil e flexível de decisão, vêm conseguindo aumentar sua participação no mercado. Têm percepção de que a composição de renda do mercado está mudando e que é necessário ofertar preços e cursos compatíveis com esse novo perfil, que vem incorporando as Classes de Renda C e D como novos integrantes do mercado de Ensino Superior Catarinense. Fazem críticas aos dirigentes do Setor Comunitário, que segundo eles, estão acostumados a esperar pelos alunos, que agora, contam com novas opções dadas pelas Instituições Particulares e por isso as Comunitárias estão perdendo mercado. As mudanças ocorridas no padrão de concorrência do Ensino Superior catarinense vêm privilegiando a posição das Instituições Particulares, como resultante de suas percepções sobre as novas características do mercado e de sua atuação pró-ativa em relação às novas demandas.

O Modelo de Competitividade do Porter aborda essa questão quando trata do fator de Rivalidade entre os Concorrentes Existentes.

7. Política de expansão

Os números do Censo do Ensino Superior, apresentados na pesquisa aos dirigentes mostram que o Setor continuou em expansão a uma média, entre os Setores, de 6% ao ano, de 2004 para 2005 no Estado de Santa Catarina, sendo que, o Setor Comunitário, contribuiu com 3,4% de crescimento e o Setor Particular com uma taxa de 18,3%, no ensino de graduação presencial. Os números expressam a diferença de

movimento entre os que se podem considerar como concorrentes diretos pelos alunos que pagam mensalidade para ter acesso aos serviços de Ensino Superior. Como apresentado no Fator 3 o Setor Particular trabalha para a construção de um novo movimento de expansão a partir de sua qualificação como Centros Universitários, e têm políticas e estratégias agressivas, já definidas, de expansão, que vão dar novas características ao movimento de competitividade no Setor

O Modelo de Competitividade do Porter aborda essa questão quando trata do fator de Rivalidade entre os Concorrentes Existentes e suas estratégias para manter e ampliar sua participação competitiva.

8. Ensino à distância como estratégia de expansão e interiorização

Também na percepção dos dirigentes do Setor Particular o Ensino a Distância aparece como estratégia fundamental para o processo de expansão de suas Instituições.

Da mesma forma que o Setor Comunitário, poucas Instituições Particulares já têm uma estratégia clara quanto ao desenvolvimento do Ensino à Distância estão buscando alianças e parcerias com Instituições de âmbito nacional para ofertar esse serviço.

Com base no Modelo de Competitividade do Porter pode-se afirmar que o fator Ensino a Distância está associado a um Produto Substituto para os cursos presenciais de Ensino Superior.

4.3 Resultados das Pesquisas de Percepção de Fatores de Competitividade

Nesta etapa apresentam-se os resultados da pesquisa desenvolvida. Para obtê-los foi realizada uma comparação entre os fatores determinantes das mudanças na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior de Santa Catarina, identificados a partir das percepções de seus dirigentes e os fatores de competitividade propostos nos modelos de Competitividade de Porter, da CEPAL e do Instituto de Desenvolvimento Alemão – IAD. A partir da análise das entrevistas e dos fatores identificados nos

Setores analisados, foi feita uma classificação dos fatores de modo a permitir a interrelação com os fatores dos modelos teóricos de competitividade, vide Quadro 2.

Nº	Fator	Setor Público	Setor Privado Comunitário	Setor Privado Particular
1	Políticas Públicas	Capacidade de atendimento inferior à demanda do mercado – Barreiras de Entrada Altas	Capacidade de atendimento inferior à demanda do mercado – Barreiras de Entrada Altas	Capacidade de atendimento inferior à demanda do mercado – Barreiras de Entrada Altas
2	Novos Entrantes	Flexibilidade nas Políticas Governamentais eliminando barreiras de entrada no Setor	Flexibilidade nas Políticas Governamentais eliminando barreiras de entrada no Setor	Flexibilidade nas Políticas Governamentais eliminando barreiras de entrada no Setor
3	Missão Organizacional	Atuação consolidada como universidade e compromisso com desenvolvimento científico e tecnológico nacional.	Atuação consolidada com forte inserção regional e com políticas econômicas e sociais locais	Setor de formação recente, em processo de estruturação e compromisso com resultados empresariais
4	Modelo de Financiamento	Modelo de financiamento baseado em orçamento público restrito. Competitividade dada pela gratuidade, pela qualidade do corpo docente e pelos investimentos elevados em pesquisa e inovação.	Modelo de financiamento baseado em mensalidades, serviços e apoio governamental. Serviços e preços pouco competitivos, com altos custos institucionais, cursos de alta e baixa demanda e com investimentos elevados em extensão. Desenvolvendo pesquisas, em áreas específicas.	Modelo de financiamento baseado em mensalidades. Serviços e preços competitivos, com baixos custos institucionais e cursos de alta demanda. Foco restrito à área de ensino.
5	Modelo de Gestão	Modelos de Gestão do Setor Público com baixa flexibilidade	Modelos de Gestão sem foco em resultados	Modelos de Gestão baseado em resultados
6	Postura diante do Mercado	Postura Reativa em relação às demandas do mercado. Pouca importância ao processo de concorrência instalado no Setor.	Postura Reativa em relação às demandas do mercado. Muita importância ao processo de concorrência, com baixa capacidade de reação.	Postura Proativa em relação às demandas do mercado. Muita importância ao processo de concorrência inter-Setorial e intra-Setorial.
7	Política de Expansão	Retorno de uma política de expansão com interiorização	Falta de Políticas Governamentais orientadas à sustentação do Setor	Políticas agressivas de expansão do Setor
8	Ensino a Distância	Ensino à distância como estratégia de expansão e interiorização	Ensino à distância como estratégia de expansão e de diferenciação	Ensino à distância como estratégia de expansão e de diferenciação

Quadro 2 - Fatores de Competitividade no Ensino Superior de Santa Catarina
Fonte: Elaboração do Autor, 2007.

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

Em comparação aos modelos teóricos, este fator está presente apenas no modelo de Competitividade de Porter no que o autor denomina de Rivalidade entre os Concorrentes, com fortes Barreiras de Entrada no Setor. No período analisado, constatou-se uma mudança no poder dos consumidores em relação o mercado de Ensino Superior em Santa Catarina. No período 1995 a 2001, existia pouca oferta de cursos para uma elevada demanda dos alunos diminuindo, portanto, a capacidade de escolha e de barganha dos consumidores. O Setor Comunitário atuava, praticamente, de forma monopolista no Setor Privado, com alto poder de barganha. Essa situação se altera a partir de 2001, com o crescimento elevado da oferta de instituições e cursos, elevando a capacidade de barganha do consumidor. A partir de 2001, o crescimento da demanda não foi suficiente para a utilização do elevado incremento de oferta de instituições e cursos, elevando o padrão de competitividade do Setor.

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

Com base na força da Ameaça de Novos Entrantes que foi possível com a diminuição de barreiras de entrada propiciadas por mudanças nas políticas governamentais do MEC, elevou-se a competitividade pela presença de novas Instituições, fundamentalmente, de caráter Privado Particular.

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

diferença de Missão entre os segmentos, determinando o escopo de suas ações e, conseqüentemente, as estratégias a serem desenvolvidas para cumprimento de seus objetivos finalísticos. O Fator está relacionado com o Modelo de Negócio adotado pelos segmentos pesquisados, a partir da formulação de estratégias em cada Setor, como decorrência de suas Missões Institucionais, analisadas no Fator 6. O Setor Público adota uma estratégia de diferenciação (PORTER, 1993) baseada na qualidade e gratuidade dos seus serviços e nos investimentos elevados em pesquisa e inovação, que são possíveis pela existência de recursos humanos altamente qualificados. As Instituições do Setor Privado Comunitário não apresentam homogeneidade em suas estratégias. Trabalham com serviços e preços pouco competitivos, com altos custos institucionais e com cursos de alta e baixa demanda. Realizam investimentos na atividade de extensão e desenvolvem pesquisas em áreas específicas, visando à sustentação da qualificação das suas Instituições como Universidades e o seu posicionamento estratégico no mercado. As Privadas Particulares buscam a competitividade a partir de estratégias mais homogêneas, com foco restrito à área de ensino, em cursos de alta demanda. Operam com baixos custos institucionais, com serviços e preços adequados aos seus mercados de atuação.

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

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

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

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

No que se refere ao fator Modelo de Financiamento das instituições de ensino nenhum dos Modelos Teóricos trata especificamente desse fator.

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

O sexto Fator trata da Postura diante do Mercado das Instituições que compõem os Setores pesquisados, traduzida em uma Postura Reativa ou Proativa. O Setor Público tem por suas condições de operação – gratuidade, modelo de gestão, baixa preocupação com a concorrência – uma Postura Reativa. Esse mesmo padrão foi utilizado pelo Setor Comunitário no período 1995 a 2001. As severas mudanças ocorridas no padrão de concorrência do Ensino Superior catarinense vêm determinando

a necessidade de mudanças nessa postura, pois diferente das instituições Públicas, as Privadas Comunitárias dependem das mensalidades do aluno e precisam ter resultados para poder sustentar sua operação. As Instituições Privadas já nascem com uma visão de mercado, sendo ativas na busca de clientes e de um posicionamento competitivo para cumprir seus objetivos organizacionais. o Modelo de Competitividade do Porter aborda esse Fator quanto trata da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes.

O próximo Fator de competitividade, de número 7, refere-se às diferentes ações no que se refere às Políticas de Expansão praticadas por cada um dos Setores pesquisados. O Setor Público experimentou uma perda expressiva de mercado. Só a partir de 2004, começa a ter políticas e ações orientadas à sua expansão mas, que ainda não geraram mudanças nas estatísticas do Setor. Pelas percepções de seus dirigentes e pela pesquisa realizada, o autor afirma que está em curso um novo ciclo de expansão por meio de um movimento de interiorização das atividades do Setor Público de Ensino Superior de Santa Catarina. O Setor Privado Comunitário, depois de um forte movimento de expansão entre 1997 e 2001, quando chegou a ter 74,2% das matrículas do ensino de graduação presencial de Santa Catarina, vem diminuindo sua participação no mercado, como resultante de um índice menor de crescimento, embora, nominalmente, ainda apresente expansão. Pela percepção de seus dirigentes, o Setor trabalha para manter a participação no mercado, com poucas Instituições prevendo crescimento no ensino de graduação presencial. Por último tem-se o Setor Privado Particular, que no período analisado, ganhou expressiva participação no mercado, praticando uma política agressiva de expansão, saindo de 1,1% em 1995 para 19,3% em 2005. Segundo a percepção dos seus dirigentes, ele se prepara para um novo movimento de expansão a ser propiciado pela qualificação de suas Instituições como Centros Universitários, dando-lhes autonomia para a criação de cursos.

O Fator 8 está relacionado ao desenvolvimento do Ensino à Distância como elemento competitivo das Instituições, conforme mencionado por muitos dirigentes. Entretanto, poucas Instituições estão credenciadas no MEC para sua oferta. No Setor Público, as duas instituições estão credenciadas e em operação e atendem ao movimento de expansão e interiorização dos seus serviços. Nas Comunitárias e

Privadas, poucas Instituições têm uma estrutura voltada para sua oferta. Nestas, o Ensino a Distância atua como elemento de expansão e de competitividade.

Com base no Modelo de Competitividade do Porter pode-se afirmar que o fator Ensino a Distância está associado a um Produto Substituto para os cursos presenciais de Ensino Superior.

O Resultado das Análises mostra que a pesquisa com os dirigentes dos três Setores permitiu desenvolver uma classificação que resultou em nove fatores de competitividade.

A compatibilidade desses fatores com os dos Modelos Teóricos de Competitividade demonstra que não há um Modelo único capaz de explicar a realidade pesquisada.

4.4 Resultados das Pesquisas de Percepção sobre Tendências para o Setor

No que se refere à identificação das tendências para o Setor de Ensino Superior do Estado, na percepção dos dirigentes do Ensino Superior do Sistema de Universidades Públicas, Instituições Privadas Comunitárias e Instituições Privadas Particulares, a pesquisa identificou e classificou um conjunto de proposições, que foram apresentadas como resultantes naturais do novo quadro de competitividade instalado no Setor e dos fatores apontados como responsáveis pelas mudanças no seu padrão de competitividade.

Foram identificadas as seguintes tendências:

- Movimento de expansão das Privadas Particulares no mercado, com um movimento não tão intensivo de ocupação. Expansão da presença das Públicas por um movimento de interiorização. Queda da participação das Comunitárias no mercado;
- Demanda por um público diferenciado com incorporação das classes c e d.
- Diminuição do número de IES, por operações de fusão e aquisição, com formação de Instituições maiores e mais competitivas;
- Valorização da Qualidade de Ensino como elemento de presença no mercado e valorização do processo de avaliação das IES;
- Revisão das diretrizes curriculares para adequação de conteúdo e tempo, às novas demandas.

- Profissionalização crescente do quadro de gestores das IES.
- Oferta em larga escala de EaD - Educação a distância como ferramenta importante de expansão e interiorização, em todos os segmentos pesquisados, dando origem a uma nova arena de competição entre os Setores;
- Expansão dos cursos *lato sensu* pelo crescimento de formação na graduação.
- Especialização dos segmentos com as Públicas investindo na ciência e tecnologia e *stricto sensu*; as Privadas *lato sensu* aproveitando a dupla formação – dupla habilitação e as Comunitárias direcionando sua atuação para atender às demandas regionais e locais, sobre as quais detém conhecimento e influência;
- Busca de alianças nacionais e internacionais como fator de competitividade das Instituições em todos os Setores.

Visando criar um referencial para avaliar essas percepções, utilizamos o trabalho realizado por Cunha (2002) para o processo de planejamento estratégico do Sistema ACAFE.

Em seu trabalho, entrevistou os dirigentes do Setor de educação do Estado de Santa Catarina e os dirigentes do Setor Comunitário, visando estabelecer tendências para o Ensino Superior a partir de suas percepções.

Analisando as tendências apresentadas por Cunha (2002), podemos perceber que muitas estão mantidas na pesquisa agora realizada e outras, não estão compatíveis com as tendências identificadas na pesquisa.

O Quadro 3 apresenta o conjunto de tendências da pesquisa atual e do trabalho desenvolvido por Cunha (2002).

Tendências do Ensino Superior (CUNHA, 2002)		Tendências do Ensino Superior
1ª. Regionalização das Ações do Estado	Descentralização Administrativa Estadual	
2ª. Aumento da Clientela com baixo poder aquisitivo.	Queda da demanda	
	Redução do poder aquisitivo	Demanda por um público diferenciado com incorporação das classes c e d.
3ª. Aumento da Concorrência englobando:	Redução do Preço	Movimento de expansão das Privadas Particulares no mercado, com um movimento não tão intensivo de ocupação Expansão da presença das Públicas por um movimento de interiorização. Queda da participação das Comunitárias no mercado;
	Exigência de Maior Qualidade	Valorização da Qualidade de Ensino como elemento de presença no mercado e valorização do processo de avaliação das IES;
		Profissionalização crescente do quadro de gestores das IES.
4ª. Maior Controle Social sobre as IES		
5ª. Predomínio das Grandes IES	Aglutinação de organizações (IES)	Diminuição do número de IES, por operações de fusão e aquisição, com formação de Instituições maiores e mais competitivas.
6ª. Aumento do custo da Educação Superior		
7ª. Privatização do Ensino Superior englobando:	Radicalização entre Público e Privado	Especialização dos segmentos com as Públicas investindo na ciência e tecnologia e <i>stricto sensu</i> e as Privadas <i>lato sensu</i> aproveitando a dupla formação – dupla habilitação.
	Redução proporcional dos investimentos públicos no Ensino Superior	
8ª. Internacionalização do Ensino Superior		Busca de alianças nacionais e internacionais como fator de competitividade das Instituições
9ª. Mudança no Regime Jurídico das IES/SC		
10ª. Transformação no mundo do trabalho	Mudança no ambiente do trabalho	Revisão das diretrizes curriculares para adequação de conteúdo e tempo, às novas demandas.
11ª. Novas Modalidades de Ensino englobando:	Crescimento do ensino à distância e novas tecnologias	Oferta em larga escala de EaD - Educação a distancia como ferramenta importante de expansão e interiorização, em todos os segmentos, dando origem a uma nova arena de competição
	Ampliação de modalidades de ensino distintas da presencial	
	Crescimento da demanda por cursos de curta duração	Expansão dos cursos <i>lato sensu</i> pelo crescimento da graduação.

Quadro 3 – Tendências do Ensino Superior

Fonte: Elaboração do Autor, 2007.

A tendência que não está presente diz respeito à descentralização regional como elemento da descentralização administrativa. Na verdade, a descentralização foi abordada durante a pesquisa, mas não houve referência a ação governamental, mas sim a um fator de competitividade, para o Setor Comunitário Privado, de trabalhar em nichos regionais e locais, atendendo às vocações regionais.

Outra tendência não citada, na pesquisa atual é a de Maior Controle Social pelas IES. Pode-se dizer sobre esse assunto que na verdade essa tendência já virou realidade, principalmente, no que concerne aos Sistemas Públicos e Privados Comunitários, que vem sofrendo uma severa fiscalização e têm tido muitos dos seus direitos, benefícios e práticas questionado. Esse tema por si só, constitui assunto para muitas teses, dado ao grande número de ações desenvolvidas e aos resultados obtidos.

A tendência Aumento do Custo da Educação também não foi explicitada, e pode ser considerada na mesma condição de análise feita anteriormente, ou seja, ela já aconteceu e vem trazendo sérios problemas de competitividade principalmente, para o Setor Privado Comunitário, pois o aumento dos custos no Setor Público, embora sempre discutido, fica secundarizado no debate que tende a se conduzir pela dicotomia apresentada na pesquisa, entre o ensino público e privado.

Além das tendências previstas existe uma que não se confirmou que foi a de Mudança do Regime Jurídico das Instituições. Tem-se sim a criação de um grande conjunto de faculdades isoladas privadas. Muitas inclusive, utilizando a prática de se constituírem como associação e não como empresa limitada.

As Instituições já instaladas não mudaram sua natureza jurídica, com raras exceções, deixando de ser uma entidade de natureza privada para ser pública.

O que a pesquisa contribui, ao validar tendências, é na criação de cenários que podem servir para a formulação de estratégias das IES em seu processo de posicionamento competitivo no mercado de Ensino Superior catarinense.

5 CONCLUSÕES

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

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

Para relatar as conclusões serão utilizados os objetivos específicos que são desdobramentos do geral e contribuem para um melhor entendimento dos resultados alcançados.

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

A análise apresenta informações e estatísticas sobre diversas dimensões do Setor de Ensino Superior, mostrando seu ciclo e características de evolução.

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

A análise demonstra que a evolução do Ensino Superior não se deu de forma linear, em termos do número de matrículas, ocorrendo ciclos de expansão e retração que vêm retardando o atingimento de um percentual significativo de alunos nesse nível de ensino no país. Por essa razão a meta do Programa Nacional de Educação do Ministério da Educação de atingir 30% da população alvo, com o Ensino Superior, não tem a menor possibilidade de ser alcançada, pois, considerando o nível médio nacional

de cobertura, atingimos cerca de 13% da população e o país teria que dobrar esse percentual em apenas 05 anos. Quando se considera que o Setor vem crescendo a uma taxa de 7% ao ano, o alcance da meta, torna-se remoto.

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

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

O autor conseguiu identificar 08 Fatores determinantes das mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor, a saber: Políticas Públicas; Novos Entrantes; Missão Organizacional; Modelo de Financiamento; Modelo de Gestão; Postura diante do Mercado; Política de Expansão e Ensino à Distância.

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

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

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

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

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

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

O Setor Privado Comunitário tem amplas estruturas e marcas fortes regionalmente. Conta com um quadro de professores que vem apresentando um crescimento sistemático em sua titulação docente. Essas características do Setor trazem oportunidades de desenvolvimento de serviços e de projetos de pesquisas científicas e tecnológicas que podem colaborar na sustentabilidade de suas Instituições. Essa cultura precisa ser desenvolvida nas Instituições, que têm tradição na área de extensão. A área de pesquisa e inovação tem baixa representatividade no quadro de

políticas e estratégias do Setor Comunitário. Por isso, a infra-estrutura laboratorial e a titulação docente vêm se apresentando mais como ameaça, por elevar custos, do que como oportunidade, como elemento de geração de receita e afirmação de suas marcas.

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

O Setor Privado Particular de Ensino Superior atuando em Santa Catarina tem formação recente, estruturando-se nos últimos 10 anos. Nesse tempo, já ocupou quase 20% do mercado e prepara-se, pela percepção dos seus Dirigentes, para cumprir um novo ciclo de expansão. Ele será possível com a qualificação de suas Instituições como Centros Universitários, que lhes dará autonomia para a criação de cursos, propiciando uma aceleração no cumprimento de suas estratégias de expansão.

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

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

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

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

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

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

Os Dirigentes olham para esse quadro de competitividade crescente como elemento de oportunidade, pois como detém o controle de suas organizações, e embora, tenham planos próprios de expansão, não descartam e até explicitam que, as estratégias futuras podem passar pela venda ou fusão de suas Instituições. Dificilmente, os Dirigentes do Setor Comunitário, podem considerar essa decisão como alternativa estratégica, em função da natureza jurídica das Instituições que comandam.

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

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

Pelo Quadro 4 pode-se identificar que nenhum dos Modelos Teóricos é capaz de explicar, integralmente, os fatores percebidos pelos Dirigentes como determinantes das mudanças do quadro de competitividade no Setor.

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

O Quadro 4 apresenta os 08 Fatores identificados pela pesquisa na percepção dos dirigentes e os Modelos Teóricos de Competitividade que podem ser associados a eles.

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

Quadro 4 - Fatores de Competitividade e Modelos Teóricos Associados no Ensino Superior de Santa Catarina

Fonte: Elaboração do Autor, 2007

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

Ao finalizar esse trabalho o sentimento do autor é de que chegou a um novo início.

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

Pôde-se perceber o papel fundamental que exercem as lideranças e as estratégias diversificadas que vêm sendo adotadas pelas Instituições integrantes dos

sistemas pesquisados na busca de um posicionamento competitivo e que necessitam de pesquisas específicas que apontem e documentem os elementos que estruturam e diferenciam esse processo de tomada de decisões.

A grande dinâmica porque passa o mercado de Ensino Superior no país e no Estado de Santa Catarina é um outro campo de estudos que carece de mais pesquisas orientadas ao conhecimento dos movimentos de fusões, aquisições e de um recente processo de capitalização do setor por meio do lançamento de ações em Bolsa de Valor. Sem dúvida, esse processo já está gerando uma nova dinâmica concorrencial pois, fortalece a presença de grupos capitalizados que estão comandando o processo de formação de grandes corporações de educação superior no país.

O autor constatou que há uma falta expressiva de registros e pesquisas sobre o ensino privado brasileiro e sua dinâmica recente.

Aliado a esse tema, pode-se citar as questões que envolvem a adesão do Brasil ao Acordo Geral no Comércio de Serviços – GATS, no que se refere à colocação dos serviços educacionais, como um dos elementos possíveis de comercialização entre países, e as regras que envolvem e definem a operação do Acordo.

A pesquisa mostrou que grandes *players* internacionais já estão operando no Brasil. O mercado direto de Ensino Superior brasileiro está estimado em R\$ 30 bilhões com apenas 13% da população alvo de 18 a 24 anos atendida. Ou seja, é um mercado em formação que pode representar uma alternativa rentável para países que não têm mais espaço para expansão dos seus sistemas de ensino superior, em função da maturidade de suas populações e do acesso universal a esses serviços.

Outro tema relevante, levantado na pesquisa, é a necessidade de geração de dados e informações sobre a dimensão do mercado de Ensino Superior catarinense e toda a cadeia de valor que estrutura o Setor analisando seu impacto e representatividade na economia estadual e regional.

Novos estudos e pesquisas devem ser desenvolvidos para contribuir no entendimento da dinâmica concorrencial do Setor, colaborando na geração de dados e informações mais abrangentes e consistentes que permitam um quadro mais detalhado sobre os diversos aspectos que conformam o ambiente do Ensino Superior em Santa Catarina.

O autor, ao longo da pesquisa, pôde constatar as dificuldades que existem quanto ao trabalho com séries de informações que, por não obedecer a critérios e tratamentos uniformes, podem levar a análises e conclusões errôneas.

Esses temas somados aos registros sobre tendências percebidas pelos dirigentes do Setor constroem um grande espaço para o estabelecimento de um campo de pesquisas voltadas para o estudo da gestão do Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

ABMES - Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. **Números do Ensino Superior Particular do Brasil. 2005.** Disponível em www.abmes.org.br. Acesso em 09 mai. 2007.

ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais – **Dados Estatísticos do Sistema Fundacional** – disponível em www.acao.org.br. Acesso em 08 mai. 2007.

AGLS – **Acordo Geral sobre Comércio de Serviços** – Ministério da Indústria e Comércio <http://www.mdic.gov.br/arquivo/sececx/omc/acordos/portugues/24gats.pdf> acesso em 01 jul. 2007

ALPERSTEDT, G. D. **Adaptação Estratégica em Organização Universitária:** um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

AMPESC – Associação de Mantenedoras Particulares de Educação Superior de Santa Catarina – **Dados Estatísticos** – disponível em www.ampesc.com.br. Acesso em 08 mai.2007.

APOLLO GROUP **History.** Disponível em www.apollogrp.edu. Acesso em 16 abr. 2007.

ARAUJO, Luiz. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP/MEC).**

BACIENSE, Fernando Luiz Andrade. **Os Custos das Instituições Privadas de Ensino Superior no Estado de Santa Catarina: Uma Abordagem Competitiva.** Tese de Doutorado Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BANCO MUNDIAL. **La Enseñanza Superior: las lecciones derivadas de la experiencia (El Desarrollo en la práctica).** Washington, D.C.: BIRD/Banco Mundial 1994

_____ **The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Washington, D.C.: BIRD/Banco Mundial. 1998**

BARROS, Ricardo Paes, HENRIQUES, Ricardo, MENDONÇA, Rosane. **Pelo Fim das Décadas Perdidas: Educação e Desenvolvimento Sustentado no Brasil.** Rio de Janeiro: IPEA, 2002.

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

BARROS, R. P. de, HENRIQUES, R., MENDONÇA, R. **Desigualdade e Pobreza no Brasil: Retrato de uma Estabilidade Inaceitável.** Revista Brasileira de Ciências Sociais, n. 42, fev. 2000a.

BARROS, R. P. de, MENDONÇA, R. **Por que o Brasil é mais Pobre do que os Países Industrializados? O Brasil no Fim do Século: Desafios e Propostas para a Ação Governamental.** Rio de Janeiro: IPEA, p. 157-160, 1994.

BEBIANO, Marcelo. **Ensino Superior em busca de Investimentos e de Soberania** Fórum Nacional da Livre Iniciativa na Educação. Jornal Folha Dirigida - Rio de Janeiro – RJ 07 mar2006

BITTAR, Mariluce. **O Ensino Superior Privado no Brasil e a Formação do Segmento das Universidades Comunitárias.** Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. Ano 6 – Número 3 (21) – Setembro de 2001

CARNOY, Martin. **Mundialização e Reforma na Educação. O que os Planejadores devem saber.** Brasília: UNESCO Brasil, IIPE, 2003.

CAMPBELL, Jack. **Um Futuro Comum: Educando para a Integração na Diversidade**. Brasília: UNESCO, 2002.

CASTRO, Cláudio M. **Dinossauros, Gazelas e Tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária. Um Diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2003.

CHARLE, C., BUONO L., GAUBERT C., SOULIÉ C. **Ensino Superior: O Momento Crítico**. Educação e Sociedade. v. 25, Nº 88, Número Especial. Campinas: CEDES, 2004

CATANI, Afrânio M OLIVEIRA. João Ferreira. **A Reestruturação do Ensino do Debate Internacional à Padronização das Políticas de Diversificação e Diferenciação**. Revista Portuguesa de Educação. Braga: Universidade do Minho, Portugal, pgs. 29 a 52. 2002

CEPAL. **Equidad y Transformación Productiva: Un Enfoque**. Santiago, Chile: CEPAL, 1992.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1983

CORVERS, F. **Regional innovation policy at community level: evidence from the regional innovation and technology transfer strategies to promote regional innovation systems**. In: Proceedings 4th International Conference on Technology Policy and Innovation. Curitiba, CD Rom, 2000.

COUTINHO, Luciano. **O desafio da Competitividade Sistêmica no Brasil**. In: Inserção na Economia Global: uma reapreciação. São Paulo: Konrad Adenauer Stiftung, Coleção Pesquisas, n.8, 1997, p.101-128.

CUNHA, Cristiano. Planejamento Estratégico do Sistema ACAFE. Florianópolis: ACAFE, 2002.

DELORS, Jacques. **Educação um Tesouro a Descobrir**. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC/UNESCO, 1998.

_____. **Educação para Todos: Monitoramento Global**. Relatórios 370.115. UNESCO. São Paulo: Moderna, 2003.

DIAS, Marco Antonio R. **Dez Anos de Antagonismo nas políticas sobre Ensino Superior em Nível Internacional**. Educação e Sociedade. v. 25, Nº 88, Número Especial. Campinas: CEDES, 2004.

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

FREITAS, Paulo. **Um Novo Modelo de Gestão para as Universidades Brasileiras** disponível em <www.audaxpar.com.br>. Acesso em: 03 fev. 2007.

FLORES, Luiz Carlos da Silva. **Fatores de Gestão que Influenciam o Desempenho das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2005.

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

GRUMBACH, Raul José dos Santos, MACIEL, Elaine Coutinho. **Cenários Prospectivos: Como Construir um Futuro Melhor**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro**. In: Texto para Discussão N. 211. Rio de Janeiro, agosto, 1989. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/gic>>. Acesso em 29 de abril de 2007.

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

HORTALE, Virginia, MORA, José-Gines. **Tendências das Reformas da Educação Superior na Europa no Contexto do Processo de Bolonha**. Educação e Sociedade. v. 25, Nº 88, Número Especial. Campinas: CEDES,2004.

HUGHES, J.a. **A Filosofia da Ciência Social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

HAWERROTH, Jolmar Luiz. **A expansão do Ensino Superior nas Universidades do Sistema Fundacional Catarinense**, Florianópolis: UFSC, 1999.

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

RADAR SOCIAL, Brasília: Ipea, 2005.

KNELLER, George. **A Ciência como Atividade Humana**. São Paulo: Zahar, 1980.

KPMG. **Transforming Higher Education. At the Gateway of the Knowledge Economy**, KPMG,1999, disponível em www.audaxpar.com.br. Acesso em 21 jun. 2007

KIMBERLY, J. **Issues in the design of longitudinal organizational research**. Sociological methods e research, v. 4, n.3, p. 321-347, 1976.

KINSER, Kevin. **Estados Unidos da América: Estrutura e Inovação na Educação Superior**. Universidade no Mundo – Universidade em Questão. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

LEONEL, Vilson. MOTTA, Alexandre de Medeiros. **Ciência e Pesquisa**. Palhoça: UNISULVIRTUAL, 2007.

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

MATHIEU, Hans (org) **A Nova Política Industrial: O Brasil no Novo Paradigma**. São Paulo: Marco Zero, 1996.

MAYAD Becky. **Whitney International University System**. Disponível em (<http://www.whitneyintl.com>). Acesso em 27 jul 2007.

MEYER JR., Victor, MURPHY Patrick (Organizadores). **Dinossauros, Gazelas e Tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária. Um Diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2003.

MINAYO, M. c. et al. **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, cap. 1 pp.9-9, 1994.

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

MINTZBERG, M.; QUINN, J. B. **Processos de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2002.

MORHY, Lauro (Org). **Universidade no Mundo. Universidade em Questão**. Volume 2. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

MOTTA DOS SANTOS, Fernando Luiz (Org.) JUNIOR, Enestor R., DEBACO, Eduardo Scotti, BREMER, Odilon A.Eduardo, Scotti Debaco, NEVES, Rosa I. S. **Educação Superior Na Região Sul Do Brasil:**

Uma Análise da Evolução Recente, da Situação Atual e das Perspectivas para o Setor. BRDE. Porto Alegre: 2000.

OMC – Organização Mundial do Comércio – **Textos Legais** – Disponível em www.wto.org. Acesso 04 fev. 2007.

PATTON, M. **Qualitative Evaluation Methods.** Beverly Hills, Sage Public. 1986.

PETTA, Maria Clotilde Lemos **Defesa da Educação Nacional. A Desnacionalização é um Processo em Curso.** 16 de Junho de 2007 www.fitrae.com.br. Acesso em 23 jul 2007.

PITAGORAS. **Sistema Universitário.** Disponível em: www.pitagoras.com.br. Acesso em: 15 jan. 2007.

PORTER, M. **Competition on Global Industries.** Boston: Harvard Business School Press, 1986a, p.539-567.

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

_____**On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

QUEIROZ, Jamerson V.. **Um instrumental de Auxílio à Tomada de Decisão sobre Financiamento para Instituições de Ensino Superior.** Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

ROCHA, Carlos Henrique. GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. (Organizadores), **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior.** São Paulo: Atlas, 2003.

ROSA, Rui Namorado. **Olhar de um Físico.** Comunicação apresentada pelo autor no Fórum Social Europeu, em Paris a 14 de Novembro de 2003. Disponível http://janelanaweb.com/digitais/rui_rosa34.html acesso em 08 jul.2007.

ROSENBERG, Cynthia. **Nota Alta.** Revista Exame, São Paulo: Abril, nº. 7, abril de 2002, p. 34-35.

SAMPAIO, H. M. S.; **O Ensino Superior no Brasil: o Setor Privado.** São Paulo, SP: Hucitec, 2000.

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

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

SGUISSARDI, Valdemar **O Banco Mundial e a Educação Superior: Revisando Teses e Posições?** São Paulo: UNIMEP

SOBRINHO, José Dias **Educação Superior, Globalização e Democratização. Qual universidade?** Conferência de Abertura da 27ª RA – ANPED – Novembro/2004 Caxambu – MG

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

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

_____. **Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional. Clusters, Política de Localização e Competitividade Sistêmica. Policy Paper Nº 28**, São Paulo: Friedrich Ebert Stiftung, set 2001. Disponível em: www.fes.org.br/publicações/pp28.pdf. Acesso 14 mai. 2007.

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

_____. **Por que o Desenvolvimento Econômico Local é tão difícil, e o que podemos fazer para torná-lo mais eficaz?** São Paulo: ILDES – Fundação Friedrich Ebert, 2004.

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

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

UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação**. Paris: 9 de outubro de 1998. Disponível em www.unesco.org.br. Acesso em 06 jun.2007.

USTR Escritório do Representante de Comércio dos EUA. **Proposta para Liberalização do Comércio de Serviços – 01 jul. 2002**. Disponível em www.livrecomercioembaixadaamericana.org.br Acesso em 23 mai.2007

Whitney International University System. **About Whitney**. Disponível em <http://www.whitneyintl.com> Acesso em 16 abr.2007

VIANNA, Silvio Luiz G. **Análise da Competitividade Sistêmica do Setor de Ensino de Graduação em Administração nos Municípios da AMREC e da AMESC**. Dissertação de Mestrado Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

Yin Robert K. **Estudo de caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre. Bookman, 2001

ZOELLICK, Robert **EUA Apresentam Oferta à OMC para Maior Abertura do Setor de Serviços**. Disponível em www.livrecomercio.embaixadaamericana.org.br acesso em 03 jul.2007.

APÊNDICE A – Questionário para Coleta de Dados

Prezado Professor,

Venho solicitar a colaboração de Vossa Senhoria para o desenvolvimento da pesquisa de doutorado intitulada “Fatores Determinantes de Mudanças na Estrutura Competitiva do Sistema de Ensino Superior de Santa Catarina” no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, orientada pelo Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol..

Conforme dados do Quadro 1, houve uma grande dinâmica na participação dos segmentos que atuam no mercado do Ensino Superior catarinense.

Instituição	1995		2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	Matrícula	%	Matrícula	%	Matrícula	%	Matrícula	%	Matrícula	%	Matrícula	%	Matrícula	%
Públicas	20.014	31,1	21.847	18,5	22.793	16,9	24.353	15	24.688	14,6	25.525	13,9	26.283	13,5
Sistema Comunitário	43.537	67,8	86.914	74	100.191	74,2	105.627	68,9	123.810	73,3	126.317	68,9	130.609	67,2
IES Privadas	650	1,01	9.298	7,8	11.964	8,9	23.252	15,2	27.808	16,5	31.614	17,2	37.438	19,3
Totais	64.201	100	118.059	100	134.948	100	153.232	100	168.896	100	183.456	100	194.330	100

Quadro 1 - Evolução do Mercado de Ensino Superior de Santa Catarina

Fonte: Censo do Ensino Superior 2005 – MEC/INEP.

A pesquisa tem por objetivo geral identificar e analisar os fatores determinantes das mudanças ocorridas na estrutura competitiva do Setor de Ensino Superior de Santa Catarina, a partir da percepção de seus principais dirigentes e de uma análise retrospectiva do Setor, com base em Teorias de Competitividade.

Para sua realização solicito-lhe o preenchimento do Questionário apresentado a seguir e sua devolução até o dia 03.12.2007, via e-mail. Considerando, em suas respostas, o contexto geral, ou seja, o conjunto do segmento onde se insere sua Instituição. Saliento que as informações prestadas pelo senhor serão analisadas e apresentadas na Tese de forma anônima. Portanto, não haverá citação em seu nome ou referenciando sua Instituição.

FATORES DETERMINANTES DE MUDANÇAS NA ESTRUTURA COMPETITIVA DO SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA

Questionário

1. Há quantos anos o Senhor trabalha no Setor de Ensino Superior?
2. Qual o Curso e a Instituição em que o Senhor desenvolveu sua graduação?
3. Qual é a Natureza Jurídica da Instituição na qual o Senhor está vinculado? Quando a instituição foi fundada? Há quantos anos o Senhor trabalha nessa instituição de Ensino Superior (IES)? Quantos campi essa IES tem no Estado de Santa Catarina? E fora do Estado?
4. Quantos alunos de graduação presencial sua IES possuía, em 2005/2 e, em 2007/2?
5. Que fatores são determinantes das mudanças ocorridas na estrutura competitiva do sistema de Ensino Superior de Santa Catarina (Quadro 1), do ponto de vista do Setor onde se situa sua Instituição?
Identificamos algumas características de sucesso.
6. Que tendências (de 03 a 05) o Senhor prevê para o Ensino Superior de Santa Catarina, nos próximos 05 anos?
7. O Senhor tem sugestões u observações adicionais, que gostaria de apresentar?

Agradeço, antecipadamente, pela sua participação!

ANEXO A - Relação das IES Privadas Comunitárias

1. Centro Universitário de Brusque – Unifebe

site: www.unifebe.edu.br

Reitora: Profª. Maria de Lourdes Busnardo Tridapalli

Rua Dorval Luz, nº. 123, Caixa Postal: 1501

Bairro Santa Terezinha

88352-400 - Brusque - SC

Fone/Fax (47) 3211-7000

E:mail: reitoria@unifebe.edu.br

2. Centro Universitário Barriga Verde – UNIBAVE

site: www.febave.org.br

Reitor: Prof. Celso de Oliveira Souza

Rua: Miguel Couto, 313 – Centro

Fone/Fax (48) 3466-0192

88870-000 – Orleans – SC

E:mail: febave@febave.org.br

3. Fundação Educacional Hansa Hammonia – FEHH

site: www.fehh.edu.br

Presidente: Aldo Schneider

Rua: Getúlio Vargas, nº 2822, Bairro Bela Vista

Fone: (47) 3357-3077

89140-000 - Ibirama – SC

E:mail: feh@feh.edu.br

4. Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajai – UNIDAVI

site: www.unidavi.edu.br

Reitor: Prof. Viegand Eger

Rua Dr. Guilherme Gemballa, 13

89160-000 - Rio do Sul - SC

Fone/Fax (47) 3531-6000

E:mail: unidavi@unidavi.edu.br

5. Centro Universitário de Jaraguá Do Sul – UNERJ

site: www.unerj.br

Reitora: Profª Carla Schreiner

Rua dos Imigrantes, 500

89254-430 - Jaraguá do Sul - SC

Fone (47) 3275-8200 Fax (47) 3275-8200– R. 21

E:mail: reitoria@unerj.br

6. Universidade Regional de Blumenau – FURB

site: www.furb.br

Reitor: Prof. Eduardo Deschamps

Rua Antônio da Veiga, 140

89010-971 - Blumenau - SC

Fone (47) 3321-0200 Fax (47) 3322-8818

E:mail: reitoria@furb.br

7. Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC

site: www.uniplace.net

Reitora: Prof. Gilberto Borges de Sá

Av. Castelo Branco, 170

88509-900 - Lages - SC

Fone/Fax (49) 3251-1022, 3251-1051

E:mail: uniplace@uniplace.net

8. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC

site: www.unesc.net

Reitor: Prof. Antônio Milioli Filho

Av. Universitária, 1105 - Campus Universitário

88806-000 - Criciúma - SC

Fone (48) 3431-2500 Fax (48) 3431-2750

e-mai: milioli@unesc.net

9. Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE

site: www.univille.br

Reitor: Paulo Ivo Koehntopp

Campus Universitário s/n - Bairro Bom Retiro

89201-972 - Joinville - SC

Fone (47) 3461-9000 Fax (47) 3473-0131

E:mail: reitoria@univille.br

10. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

site: www.univali.br

Reitor: Prof. José Roberto Provesi

Rua Uruguai, 458 - Centro

88302-202 - Itajaí - SC

Fone (47) 3341-7500 Fax (47) 3341-7577

E:mail: reitoria@univali.br

11. Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

site: www.unisul.br

Reitor: Prof. Gerson Luiz Joner da Silveira

Av. José Acácio Moreira, 787 – Bairro Dehon

88704-900 - Tubarão - SC

Fone: (48) 3621-3000 Fax: (48) 3621-3036

E:mail: gerson@unisul.br

12. Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

site: www.udesc.br

Reitor: Prof. Anselmo Fábio de Moraes

Av. Madre Benvenuta, 2007

88.035-001 - Florianópolis - SC

Fone: (48) 3331-8004 Fax: (48) 3334-6000

E:mail: reitor@udesc.br

13. Universidade do Contestado - UnC (Reitoria)

site: www.unc.br

Reitor: Profº Werner José Bertoldi

Rua Atílio Faoro, 221 - Caixa Postal: 17

89500-000 - Caçador - SC

Fone: (49) 3561-2600 Fax: (49) 3561-2608

E:mail: reitoria@unc.br

14. Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC

site: www.unoesc.edu.br

Reitor: Prof. Aristides Cimadon

Rua Getúlio Vargas, 2125 – Caixa Postal: 561

89600-000 - Joaçaba - SC

Fone: (49) 3551-2045

Fax (49) 3551-2046

E:mail: reitor@unoesc.edu.br

15. Universidade Comunitária Regional de Chapecó - UNOCHAPECÓ

site: www.unochapeco.edu.br

Reitor: Prof. Gilberto Luiz Agnolin

Rua: Senador Atílio Fontana, 591-E, Caixa Postal: 542

89809-000 – Chapecó- SC

Fone: (49) 3321-8000

E:mail: reitoria@unochapeco.edu.br

16. Centro Universitário Municipal de São José - USJ

site: www.usj.edu.br

Reitor: Prof. Telmo Pedro Vieira

Rua Koesa, 305 - Kobrasol

88102-310 - São José - SC

Fone/Fax (48) 3247-6071

E:mail: reitoria@usj.edu.br

17. Faculdade Municipal de Palhoça – FMP

Site: www.fmp.sc.gov.br

Reitor: Prof. Mariléia da Costa

Rua Maria Theodora Haemming, 48. Bairro Passa Vinte.

CEP: 88133-155 - Palhoça - SC.

E:mail: fmp.fmp@ig.com.br

ANEXO B - Relação das IES Privadas Particulares de Santa Catarina

Balneário Comburui/SC

1. AVANTIS - Sociedade Civil Avantis de Ensino Superior
Faculdade Avantis e Instituto Superior de Educação Avantis
www.avantis.edu.br
2. FLC - Sociedade Catarinense de Educação
Faculdade do Litoral Catarinense
www.flc.edu.br

Blumenau/SC

3. CESBLU - Sociedade Educacional Dr. Blumenau Ltda.
Centro de Educação Superior de Blumenau
www.cesblu.br
 4. FAMEBLU - Associação Educacional Vale do Itajaí
Faculdade Metropolitana de Blumenau
www.uniasselvi.com.br
 5. FRANCISCANA - Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus
Faculdade Franciscana
www.fae.edu.br
- IBES - Sociedade Blumenauense de Ensino Superior - UNIASSELVI
Instituto Blumenauense de Ensino Superior
www.unibes.com.br
6. SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
Faculdade de Tecnologia SENAC Blumenau
www.sc.senac.br
 7. SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina
Faculdade de Tecnologia SENAI Blumenau
www.sc.senai.br

Brusque/SC

8. ASSEVIM - Associação Educacional do Vale do Itajaí Mirim Faculdades Associadas do Vale do Itajaí Mirim - FAVIM
www.assevim.edu.br
9. SÃO LUÍS - Associação Beneficente Coração de Jesus e Congregação dos Padres Sagrado Coração de Jesus
Faculdades São Luís
www.faculdadesaoluiz.edu.br

SENAI

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina
Faculdade de Tecnologia SENAI Brusque
www.sc.senai.br

Capivari de Baixo/SC

10. FUCAP - Sociedade Educacional de Capivari De Baixo
Faculdade Capivari
www.fucap.edu.br

Chapecó/SC

11. EXPONENCIAL - Centro Educacional Exponencial S.A.
Faculdade Exponencial
www.exponencial.br
12. FAEM - Centro De Ensino Superior de Chapecó
Faculdade Empresarial de Chapecó
www.faem.edu.br

SENAC

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
Faculdade de Tecnologia SENAC Chapecó
www.sc.senac.br

SENAI

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina
Faculdade de Tecnologia SENAI Chapecó
www.sc.senai.br

Concórdia/SC

13. FABET - Fundação Adolpho Bósio de Educação do Transporte
Faculdade de Tecnologia Pedro Rogério Garcia - FATTEP
www.fabet.com.br
14. FACC - Sociedade Educacional de Concórdia Ltda.
Faculdade Concórdia
www.facc.com.br

SENAI

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina
Faculdade de Tecnologia SENAI Concórdia
www.sc.senai.br

Criciúma/SC

15. ESUCRI - Colégio Universitário Criciúma Ltda.
Escola Superior de Criciúma
www.esucri-univer.com.br
16. FATEMI - Escola Normal E Ginásio Madre Teresa Michel
Faculdade de Tecnologia Michel
www.mtm-sc.com.br
17. FASC - Centro Educacional Energia Sc Ltda.
Faculdades Associadas de Santa Catarina
www.fasc.com.br
18. SATC - Associação Beneficente das Indústrias Carboníferas Santa Catarina
Faculdade SATC
www.faculdadesatc.com

Florianópolis/SC

19. ASSESC - Associação De Ensino de Santa Catarina
Faculdades Integradas Associação de Ensino de Santa Catarina
www.assesc.com.br
20. BARDDAL - Fundação Barddal de Educação E Cultura
Faculdades Barddal
www.barddal.com.br
21. CESUSC - Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina
Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis
www.cesusc.com.br

22. DECISÃO - Centro Educacional Floripa Ltda.
Faculdade Decisão
www.decisao.com.br
23. FEAN - Sociedade Energia de Ensino Superior Ltda.
Faculdade Energia de Administração e Negócios
www.faculdadesenergia.com.br
24. INSTITUTO DO SABER - Centro Superior de Estudos Turísticos e Hoteleiros Ltda.
Escola Superior de Hotelaria
www.institutodosaber.com.br

SENAC

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
Faculdade de Tecnologia SENAC Florianópolis
www.sc.senac.br

SENAI

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina
Faculdade de Tecnologia SENAI Florianópolis
www.sc.senai.br

25. ÚNICA - Fundação De Estudos Superior de Administração e Gerência
Centro de Educação Superior Única
www.unica.br

Guaramirim/SC

26. FAMEG - Sociedade Educacional do Vale do Itapocu
Faculdade Metropolitana de Guaramirim
www.fameg.edu.br

Indaial/SC

27. UNIASSELVI - Associação Educacional Leonardo Da Vinci
Centro Universitário Leonardo da Vinci
www.uniasselvi.com.br

Itajaí/SC

28. IFES - Centro Nacional De Escolas da Comunidade
Instituto Cenecista Fayal de Ensino Superior
www.ifes.com.br

SENAI

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina

Faculdade de Tecnologia SENAI Itajaí
www.sc.senai.br

Itapiranga/SC

29. FAI - Sociedade Educacional de Itapiranga
Faculdade de Itapiranga
www.seifai.edu.br

Itapoá/SC

30. VISCAYA - Viscaya Sociedade de Ensino
Faculdade Viscaya
www.viscaya.edu.br

Jaraguá do Sul/SC

31. FATEJ - Faculdade de Tecnologia Jaraguense
Instituto Tecnológico de Educação Superior e Pesquisa de Santa Catarina
www.fatej.com.br

32. JANGADA - Instituto Educacional Santa Catarina Ltda.
Faculdade Jangada
www.faculdadejangada.com.br

SENAI

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina
Faculdade de Tecnologia SENAI Jaraguá do Sul
www.sc.senai.br

Joinville/SC

33. ACE - Associação Catarinense de Ensino
Faculdade de Educação de Joinville
www.ace.br

34. BOM JESUS/IELUSC - Comunidade Evangélica de Joinville
Instituto Superior e Centro Educacional Luterano
www.ielusc.br

FCJ - Campanha Nacional de Escolas da Comunidade
Faculdade Cenecista de Joinville
www.fcj.com.br

35. IESVILLE - Educar Instituição Educacional S/C Ltda.
Instituto de Ensino Superior de Joinville
www.iesville.com.br

36. INESA - Sociedade Educacional Santo Antônio
Instituto de Ensino Superior Santo Antônio
www.inesa.com.br

37. SOCIESC - Sociedade Educacional de Santa Catarina
Instituto Superior Tupy
www.sociesc.com.br

- SENAI
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina
Faculdade de Tecnologia SENAI Joinville
www.sc.senai.br

38. UTESC - União De Tecnologia e Escolas de Santa Catarina
Faculdade de Processamento de Dados de Joinville
www.utesc.br

- Lages/SC

39. FACVEST - Sociedade Lageana de Educação
Faculdades Uninvest
www.sle.br

- Luzerna

- SENAI
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina
Faculdade de Tecnologia SENAI Luzerna
www.sc.senai.br

- Navegantes/SC

40. SINERGIA - Sinergia Sistema De Ensino Ltda.
Faculdade Sinergia
www.sinergia.edu.br

- Pinhalzinho/SC

41. HORUS - Sociedade Pinhalzinho
Faculdade Pinhalzinho
www.horusfaculdades.com.br

- Rio do Sul/SC

42. FAMESUL - Faculdade Metropolitana de Rio Do Sul

43. FCTV - Faculdade De Ciências e Tecnologia do Vale
www.fctv.com.br
- SENAI
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina
Faculdade de Tecnologia SENAI Rio do Sul
www.sc.senai.br
- São Bento do Sul/SC
44. CETEOL - Centro Cristão De Assistência Social Bom Amigo
Faculdade Luterana de Teologia
www.ceteol.com.br
- SOCIESC
Sociedade Educacional de Santa Catarina
Faculdade de Tecnologia Tupy
www.sociesc.com.br
- São José/SC
45. CESAG - Complexo de Ensino Superior Anita Garibaldi
Faculdade Anita Garibaldi - FAAG
www.cesusc.com.br
46. ESEC - Uniao das Escolas de Educação Corporativa Ltda.
Escola Superior de Educação Corporativa - ESEC
www.esec.edu.br
47. ESTÁCIO DE SÁ - Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá
Faculdades Estácio de Sá de Santa Catarina
www.sc.estacio.br
48. IES - Associação de Ensino Superior da Grande Florianópolis
Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis
www.ies.edu.br
- SENAI
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina
Faculdade de Tecnologia SENAI São José
www.sc.senai.br
- Tubarão
- SENAC
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

Faculdade de Tecnologia SENAC Tubarão
www.sc.senac.br

Xaxim/SC

49. ASSEFRENI - Associação Educacional Frei Nivaldo Liebel
Faculdades de Ciências Sociais Aplicadas
www.celer.com.br

Fonte: AMPESC - www.ampesc.com.br