

## **Estratégias Competitivas de IES Privadas Capixabas: Uma Análise Setorial dos Cursos de Administração**

### **Resumo**

Trata-se de uma análise estrutural do setor educacional superior capixaba, mais especificamente às Instituições de Educação Superior (IES) que oferecem o curso de graduação em administração. Utilizou-se como fundamentação teórica a análise das cinco forças competitivas e as estratégias competitivas genéricas de Michael Porter, adaptadas para o setor educacional. Metodologicamente o estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza descritivo-quantitativa do tipo *survey*. Coletou-se dados secundários junto a base de dados do Ministério da Educação (MEC) e dados primários junto a 54 IES, que foram analisados por meio da estatística descritiva. Concluiu-se que quanto ao ciclo de vida, o setor encontra-se na fase de maturidade em que as cinco forças competitivas vem se intensificando e reduzindo o potencial de lucratividade do setor. Identificou-se também que a maioria das IES adota a estratégia de liderança de custos, porém tem demonstrado o interesse em migrar para a estratégia de diferenciação. Essa problemática está relacionada diretamente à decisão do público-alvo das IES: grande parcela da população de baixa renda, oferecendo serviços de qualidade, porém, simples e econômicos, ou a menor parcela e mais exigente população de alta renda, com um serviço de maior qualidade e com maiores preços.

**Palavras-chave:** Estratégia Competitiva, Análise Setorial, Educação Superior, Gestão Universitária, Instituições de Educação Superior.

### **Introdução**

Desde a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em dezembro de 1996 o setor educacional superior brasileiro vem passando por profundas transformações que culminou no seu crescimento a taxas jamais observadas na história.

Pressionado pelo aumento do número de alunos concluintes do ensino médio, o Governo Federal se viu obrigado a alterar sua política para a educação superior e empreender um processo de ampliação do setor tanto em termos absolutos quanto percentuais.

Em grande parte, essas transformações implementadas pelo Governo Federal seguiram as recomendações do Banco Mundial e da UNESCO para a educação superior, que tem em sua essência o incremento da atuação do setor privado e encolhimento do setor público (CATANI; OLIVEIRA, 2002).

Como resultado desse processo, percebe-se que o setor educacional superior tornou-se eminentemente privado, visto que segundo os dados do Censo da Educação Superior de 2005 divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais do Ministério da Educação (INEP/MEC) 89,3% das Instituições de Educação Superior (IES) são privadas, 87,1% das vagas ofertadas estão no setor privado e 73,2% do total de alunos matriculados estão em IES privadas.

Diante desse contexto, em que o setor público se tornou coadjuvante e o setor privado o ator principal, constata-se que a educação superior tornou-se um dos setores mais competitivos do cenário econômico brasileiro, embora pouco estudado e analisado, quando comparado com o setor industrial, por exemplo.

Dado o volume de pesquisas e estudos abordando o setor industrial, diversas teorias foram desenvolvidas, como por exemplo a teoria da organização industrial (SCHERER; ROSS, 1990; TIROLE, 1988). Um dos autores mais comentados dessa corrente teórica é o Michel Porter que desenvolveu um modelo de análise estrutural e estratégica de indústrias que ficou conhecido como as “Cinco Forças Competitivas” e as “Estratégias Competitivas Genéricas”.

Embora esse modelo tenha sido desenvolvido para análise do setor industrial, muitos pesquisadores de outras áreas, o tem adaptado para outros setores, como por exemplo, o setor comercial e de serviços. Porém, para se adaptar a matriz de análise de Porter (1986; 1989) para outro contexto que não o industrial, é necessário fazer algumas considerações, principalmente quando se trata do contexto educacional.

Neste caso, inicialmente cabe considerar a distinção entre instituições e organizações feitas pela perspectiva institucionalista. Segundo Schvarstein (1995) as instituições representam corpos normativos de natureza cultural e jurídica integrados por idéias, valores, crenças e leis que determinam as formas de interação social. Trata-se de um nível da realidade social que define o que está estabelecido, o conjunto de normas e valores que são dominantes e que estabelecem os papéis que sustentam a ordem social. É considerado um conceito abstrato em que o que é instituído apresenta uma pretensão de universalidade, de perenidade, de verdade que possui força conservadora.

Já o conceito de organização representa o suporte material das instituições (conceito concreto), ou seja, o lugar onde os corpos normativos (cultural e jurídico) se materializam e exerce seus efeitos sobre os indivíduos. Em outros termos, as organizações apresentam-se como mediadoras da relação entre as instituições e os indivíduos (SCHVARSTEIN; 1995).

Na perspectiva institucionalista, o setor educacional superior brasileiro corresponde a uma rede de relacionamentos, em que, simultaneamente, diversas instituições (educação, saúde, trabalho, justiça, sexualidade – conceito abstrato) se relacionam com uma multiplicidade de organizações (MEC, IES como as universidades e as faculdades isoladas, sindicatos – nível do concreto), agentes e práticas. Nesse relacionamento as instituições se articulam e interpenetram para regular a dinâmica social.

Em termos práticos, pode-se exemplificar, que uma universidade (organização) não apenas materializa os aspectos prescritos pela instituição educação (papéis instituídos de professor e aluno, modos instituídos de práticas profissionais e desempenho); como também a instituição trabalho (um salário para o corpo docente e técnico-administrativo, um horário); a instituição tempo livre (o que fazer nos horários de descanso); entre outras. Essas diversas instituições determinam as interações sociais ali estabelecidas, numa espécie de atravessamento, ou seja, na simultaneidade de ocorrências institucionais (culturais, religiosas, econômicas, políticas, entre outras) num mesmo espaço organizacional, neste caso, uma universidade.

Uma segunda consideração refere-se ao processo produtivo. Enquanto que o processo produtivo na área industrial envolve a transformação de insumos diversos em produtos acabados ou semi-acabados, na educação não se pode comparar o aluno como uma matéria-prima ou mesmo como um produto acabado, visto que não é esse o papel institucional da educação. Na educação, o aluno é um ator social em constante processo de formação e aprendizagem, seja ele no nível profissional, social, cultural, econômico e/ou político.

Feita essas considerações, optou-se aqui por utilizar a matriz de Porter (1986; 1989) para analisar o setor educacional privado, em termos do macro ambiente, das estratégias e das estruturas. Para isso, elegeu-se o contexto de atuação da IES localizadas no Estado do Espírito Santo que possuem o curso de graduação em administração como uma unidade estratégica de negócio.

Para nortear o estudo definiu-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual o posicionamento estratégico adotado pelas IES capixabas que ofertam vagas para o curso de graduação em administração?**

Definiu-se como objetivo geral identificar o posicionamento estratégico adotado pelas IES capixabas que ofertam vagas para o curso de graduação em administração. Como objetivos específicos pretendeu-se: (1) analisar o setor educacional superior capixaba tendo como fundamento as “cinco forças competitiva”; (2) identificar o ciclo de vida do setor; e, (3)

analisar as conseqüências do posicionamento estratégico da IES capixabas para a dinâmica do setor; e, (4) as perspectivas de evolução do setor para o período de cinco anos.

Para o desenvolvimento da pesquisa optou-se pelo método de pesquisa descritivo-quantitativa, por meio de uma pesquisa *survey* (BABBIE, 2001) que teve como principal instrumento de coleta de dados o questionário. Utilizou-se dados secundários fornecidos pela base de dados do INEP/MEC. A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva.

Estruturou-se o artigo em sete partes, sendo que o primeiro contextualiza a educação superior no Brasil, o segundo a educação superior no Estado do Espírito Santo e os cursos de administração, o terceiro as cinco forças competitivas, o quarto as estratégias competitivas genéricas, o quinto o método de pesquisa adotado, o sexto a análise estratégica e estrutural do setor educacional capixaba (IES que ofertam o curso de graduação em administração) e o sétimo as conclusões da pesquisa.

Espera-se que os resultados da pesquisa possam servir de fonte de informações para que acadêmicos, pesquisadores, gestores universitários e agentes públicos, possam refletir sobre os seus papéis e suas atuações, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento do setor.

## **1 A Educação Superior no Brasil**

Até 1808, quando o rei D. João VI e a corte portuguesa se transferiram de Portugal para o Brasil, a educação superior praticamente não existia. A política de Portugal no Século XVI, no Brasil Colônia, era de proibição de criação de IES (CUNHA, 2000).

Neste período, a elite brasileira, buscava formação intelectual, cultural e política em universidades européias. Após a transferência da corte portuguesa para o Brasil e a interrupção das comunicações com a Europa, surgiu a necessidade de formar profissionais que atendessem a nova conjuntura econômica, social e política, que envolviam os interesses portugueses no Brasil. Nesse contexto é que surgem os primeiros cursos superiores. Na década de 1820, criaram-se as primeiras Escolas Régias Superiores: a de direito de Olinda, estado de Pernambuco; a de Medicina em São Salvador, na Bahia; e a de Engenharia no Rio de Janeiro. Outros cursos superiores foram criados posteriormente como os de Agronomia, Química, Desenho Técnico, Economia Política e Arquitetura (MASETTO, 1998).

Até os primeiros anos do período republicano predominava no Brasil o modelo de cátedras, e somente nas décadas de 1910 e 1920 é que vão surgir as primeiras universidades, marcando o início da fase de modernização da educação superior que veio a se consolidar a partir da década de 1990 com a promulgação da nova LDB em 1996.

Desde o seu surgimento, a educação superior brasileira teve a fronteira entre o espaço público e o espaço privado, sofrido significativas modificações. Segundo Cunha (1999, 2000) até os anos de 1960, houve predomínio das instituições públicas, principalmente em função do processo de federalização, do incentivo dado às universidades federais no regime militar, inclusive no nível da pós-graduação; e a partir dos anos de 1960, inicia-se um movimento em favor de criação e da manutenção de IES privadas, tendo como principal articulador o Conselho Federal de Educação (CFE), constituído em sua maioria por dirigentes de IES privadas, o qual pôs fim ao processo de federalização e articulou o afrouxamento das normas de criação de cursos, a ampliação de vagas e concessão do *status* universitário às instituições privadas. A partir da promulgação da nova LDB em 1996, impulsionado pelas recomendações para a educação superior do Banco Mundial e da UNESCO, as políticas públicas do Governo Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva, trataram de flexibilizar totalmente o processo de abertura de instituições privadas, o que culminou no crescimento do setor privado.

O movimento da fronteira entre os setores público e privado da educação superior brasileira pode ser analisada a partir dos dados dos Censos Educacionais de 1980, 1996 e de 2005, conforme apresentado na TABELA 1 a seguir:

<b>Indicadores Censo Educacional de 1980</b>						
	<b>IES</b>		<b>Matrícula</b>		<b>Vagas</b>	
	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Pública	200	22,7	492.232	36,8	126.940	31,4
Privada	682	77,3	885.054	66,2	277.874	68,6
Total	882	100	1.337.286	100	404.814	100
<b>Indicadores Censo Educacional de 1996</b>						
	<b>IES</b>		<b>Matrícula</b>		<b>Vagas</b>	
	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Pública	211	22,9	735.427	39,4	183.513	28,9
Privada	711	77,1	1.133.102	60,6	450.723	71,1
Total	922	100	1.868.529	100	634.236	100
<b>Indicadores Censo Educacional de 2005</b>						
	<b>IES</b>		<b>Matrícula</b>		<b>Vagas</b>	
	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Pública	231	10,7	1.192.189	26,8	313.368	12,9
Privada	1.934	89,3	3.260.967	73,2	2.122.619	87,1
Total	2.165	100	4.453.156	100	2.435.987	100

TABELA 1: Fronteira entre o Setor Público e Privado na Educação Superior Brasileira

Analisando a TABELA 1, percebe-se que o ano de 1996 (promulgação da nova LDB e flexibilização do processo de criação de IES e abertura de cursos) é um divisor de águas na educação superior. Os dados indicam que de 1980 até 1996 a fronteira entre o público e o privado praticamente não sofreu alterações, porém, de 1996 até 2005 o movimento foi de encolhimento do setor público e ampla expansão do setor privado.

Observa-se que o percentual de número de IES públicas caiu de 22,9% para 10,7%, enquanto que no setor privado a participação das IES privadas subiu de 77,1% para 89,3%. Em termos do número de matrículas e da oferta de vagas, percebe-se um movimento semelhante, em que o setor público diminui sua participação percentual, enquanto que o setor privado aumenta.

Do período de 1980 até 1996 pode-se perceber que: (1) quanto ao número de IES, o setor público cresceu apenas 5,5% enquanto que o setor privado cresceu 4,3%; (2) quanto ao número de matrículas, o setor público cresceu 49,4% e o setor privado 28,3%; e, (3) quanto a oferta de vagas, o setor público cresceu 44,6% e o setor privado 62,2%.

Do período de 1996 até 2005 pode-se perceber que: (1) em termos do número de IES, o setor público cresceu apenas 9,5% enquanto que o setor privado cresceu 172,0%; (2) em termos do número de matrículas, o setor público cresceu 62,1% e o setor privado 187,8%; e, (3) em termos da oferta de vagas, o setor público cresceu 70,8% e o setor privado 370,9%.

Visto desta forma, observa-se que tanto o setor público quanto o setor privado tiveram um crescimento ao longo dos dois períodos, porém, o crescimento do setor privado foi exponencialmente maior quando comparado ao setor público.

Essas constatações indicam a importância do setor privado na educação superior brasileira, um setor que envolve diretamente um contingente de aproximadamente 5 milhões de pessoas entre alunos, professores e técnico-administrativos, sendo que desse total, aproximadamente 72,5% estão vinculados à IES privadas.

## 2 A Educação Superior no Estado do Espírito Santo e os Cursos de Administração

O estado do Espírito Santo possui 78 municípios e população de 3.097.232 habitantes, sendo sua capital a cidade de Vitória (Censo IBGE/2000). Aproximadamente 41% da população reside na área urbana, conhecida como Grande Vitória, composta pela capital, Vitória, e mais quatro outros municípios: Vila Velha, Serra, Cariacica e Viana.

O Estado representa 0,54% do território brasileiro e participa com 1,94% do PIB nacional. O grande surto de desenvolvimento do estado ocorreu na década de 1970, com a implantação de inúmeros projetos industriais voltados ao comércio exterior e de uma estrutura portuária que se destaca, em termos quantitativos e de desempenho operacional, no cenário brasileiro (Censo IBGE/2000).

Em termos educacionais, o processo evolutivo de desenvolvimento da educação superior capixaba, acompanha as políticas e as práticas estabelecidas no país, apresentando dois grandes momentos: (1) o início da atuação no setor em 1930 até 1996 em que se observa um lento crescimento em termos do número de IES e de cursos; e, (2) a partir de 1996 até a atualidade em que se observa uma fase acelerada expansão.

Nesse primeiro momento, em aproximadamente 66 anos foram criadas no estado 25 IES, enquanto que no segundo momento, em apenas nove anos foram criadas 73 IES, totalizando 98 IES em todo o Espírito Santo, segundo os dados do Censo Educacional de 2005.

O surgimento do curso de administração no Brasil está relacionado ao início do processo de industrialização e de inserção do país na economia mundial, visto que esse novo contexto macro econômico levou à criação de novos cursos universitários e à valorização dos profissionais “especialistas em questões econômicas” (GOMES, 1994).

Segundo Covre (1991) a primeira escola de administração do Brasil foi criada em 1944 no Governo Getúlio Vargas, que por meio de decreto lei, criou a Fundação Getúlio Vargas, entidade, cujo objetivo era o estudo da organização racional do trabalho e do preparo do pessoal para a administração pública e privada. Em 1952, então, foi criada a Escola Brasileira de Administração Pública, e em 1954 a Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo.

O desenvolvimento da escola de Administração no Brasil foi fortemente influenciado pelas escolas americanas, e o primeiro fato a dar mostras disto é o contexto de criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo: ela foi criada através de um acordo entre a Fundação Getúlio Vargas e a USAID (Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos), e a própria elaboração do currículo foi feita com base nos modelos americanos. Os primeiros professores da escola foram treinados por professores da Universidade de Michigan, que continuaram atuando como seus consultores após sua fundação (VILAS BOAS FILHO, 2001).

Segundo os dados do Censo Educacional, desde o seu surgimento até o ano de 2005 foram criados no Brasil 2.484 cursos de administração. Como essa base de dados não fornece indicadores regionais e o objetivo desse estudo é analisar os cursos de administração no Espírito Santo, tornou-se necessário utilizar outra fonte de informação.

Para isso, utilizou-se a base de dados disponibilizada pelo INEP/MEC identificada como EDUDATABRASIL, que fornece dados regionais, porém do ano de 2003. Segundo esta base de dados, naquele ano, existiam 57 instituições que ofereciam cursos de administração no Espírito Santo, conforme apresentado pela TABELA 2 a seguir.

<b>Indicadores Educação Superior do Espírito Santo (Censo 2005)</b>						
	<b>IES</b>		<b>Matrícula</b>		<b>Cursos</b>	
	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Pública	4	4,1	14.651	17,4	70	16,0
Privada	94	95,9	69.459	82,6	367	84,0

Total	98	100	84.110	100	437	100				
Cursos de Administração no Espírito Santo (Censo 2003)										
	IES		Matrícula		Vagas		Inscritos		Ingressos	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Pública	1	1,8	461	5047	98	98	726	5,8	101	2
Privada	56	98,2	15563	5148	100	100	11810	94,2	5047	98
Total	57	100	16024	100	9787	9787	12536	100	5148	100

TABELA 2: Indicadores da Educação Superior do Espírito Santo do ano de 2005 e dos Cursos de Administração do Espírito Santo do Ano de 2003

Analisando os dados da TABELA 2, e os cursos de administração no Espírito Santo, percebe-se que: (1) os cursos são ofertados predominantemente por IES privadas; (2) a grande maioria dos alunos estão matriculados no setor privado; (3) o número de vagas, de candidatos inscritos em processos seletivos e o número de ingressantes também encontra-se nas IES privadas. Todos esses aspectos caracterizam esse setor como eminentemente privado.

Em grande parte, essas constatações, indicam que a concorrência encontra-se exclusivamente no setor privado. Percebe-se nesse setor uma relação de 1,22 candidato por vaga, que pode ser considerada como uma relação positiva, já que é superior a 1,00. Embora havendo uma relação positiva na demanda por vagas em processos seletivos, observa-se que essa demanda não se converte em matrículas no curso de administração, culminando em uma ociosidade de aproximadamente 48% das vagas.

Nesse sentido, pode-se considerar que os cursos de administração no Espírito Santo vêm enfrentando uma crise de demanda por matrículas, ou seja, os candidatos que se submetem ao processo seletivo, não convertem suas inscrições em matrículas na educação superior.

Para analisar esse contexto, é necessário esclarecer dois conceitos de natureza econômica: necessidade e demanda. A necessidade consiste na exigência individual ou social que deve ser satisfeita por meio do consumo de bens e serviços; e o termo demanda, na teoria microeconômica, também denominado de procura, refere-se a quantidade de um bem ou serviço que um consumidor deseja e está disposto a adquirir por determinado preço e em um determinado momento (SANDRONI, 1999). Analisando dessa forma, percebe-se que existe necessidade de formação em cursos superiores, porém, essa necessidade não se converte em consumo, ou seja, em demanda.

Trazendo essas constatações para a análise dos estágios do ciclo de vida de Porter (1986), percebe-se que o setor privado de IES que oferecem cursos de administração, encontra-se no estágio de maturidade, visto que o mesmo caracteriza-se de um lado pela saturação da demanda e de outro pela oferta excessiva de vagas.

### 3 As Cinco Forças Competitivas

Desde os anos de 1990, o ambiente externo às organizações no cenário mundial vem passando por diversas mudanças que, segundo Nadler et al. (1993), são provocadas por fontes de pressão ambiental, como, por exemplo: (1) o avanço tecnológico, (2) o crescente número de competidores eficientes que estão surgindo nas principais indústrias, (3) o excesso de oferta, (4) a competição que se processa em escala global, mesmo que em mercados locais, (5) a grande expectativa dos clientes em relação à qualidade de produtos e de serviços e (6) as modificações na dinâmica da força de trabalho, envolvendo aspectos como sexo, raça, educação e distribuição etária, que estão criando novas relações de produção.

Essas fontes de pressão ambiental, segundo os autores, têm levado as organizações a desenvolver sua capacidade de prever mudanças e desenvolver antecipadamente suas estratégias.

Nesse contexto de mudanças ambientais, uma abordagem de estratégia muito debatida no campo dos estudos organizacionais é a de Porter (1989, p. 1), segundo o qual “a estratégia

competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência”. O autor afirma ainda que “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Porter (1986) defende que a essência da formulação de uma estratégia competitiva envolve relacionar uma organização ao seu meio ambiente que, por ser relevante, é muito amplo e abrangente em termos de atuação de forças sociais, políticas e econômicas. Defende ainda que o aspecto principal do meio ambiente da organização é a indústria ou o setor em que ela compete. Com base nessa perspectiva, Porter (1986, 1989) propõe a análise estrutural de indústrias a partir da atuação de cinco forças competitivas: (1) a ameaça de entrantes potenciais, (2) o poder de negociação de fornecedores, (3) o poder de negociação de compradores, (4) a ameaça de produtos ou serviços substitutos (produtos que possuem a mesma função, porém de outra base tecnológica e que depende da relação preço benefício para determinar a substituição) e, (5) a rivalidade entre as empresas concorrentes.

As cinco forças competitivas são ilustradas por meio da FIGURA 1 a seguir.

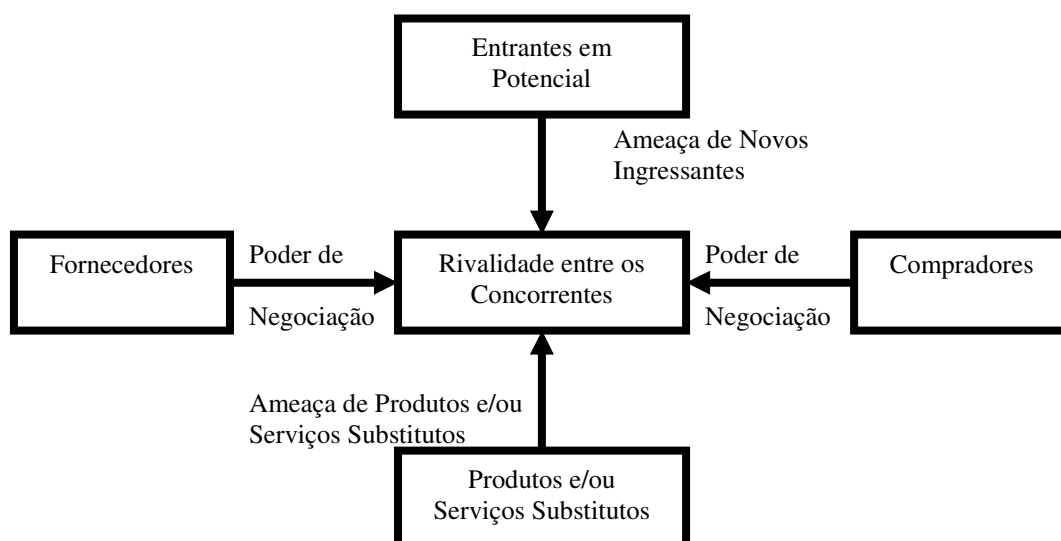


FIGURA 1: As Cinco Forças Competitivas  
Fonte: PORTER, 1986 (Adaptação).

Nesse cenário de atuação das cinco forças competitivas, a estratégia significa, para Porter (1989), exercer uma posição excludente na competição, e envolve a escolha do que fazer, mais especificamente do que não fazer. Nessa perspectiva, o autor defende que as organizações, agindo assim, podem conquistar o que ele chama de vantagem competitiva, que surge fundamentalmente do valor que uma organização consegue criar para seus consumidores e que ultrapassa o custo de produção pela empresa. “O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto” (PORTER, 1989, p. 2).

#### 4 As Estratégias Competitivas

Com base nessa perspectiva de valor, o autor defende a existência de dois tipos fundamentais de vantagem competitiva: a liderança de custos e a diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação originam-se da estrutura industrial, resultando da habilidade de uma organização em lidar melhor com as cinco forças competitivas do que seus rivais.

A combinação dos dois tipos básicos de vantagem competitiva com o escopo das atividades leva a três estratégias competitivas genéricas para que uma indústria ou setor alcance um desempenho acima da média: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. As estratégias genéricas competitivas são apresentadas na FIGURA 2.

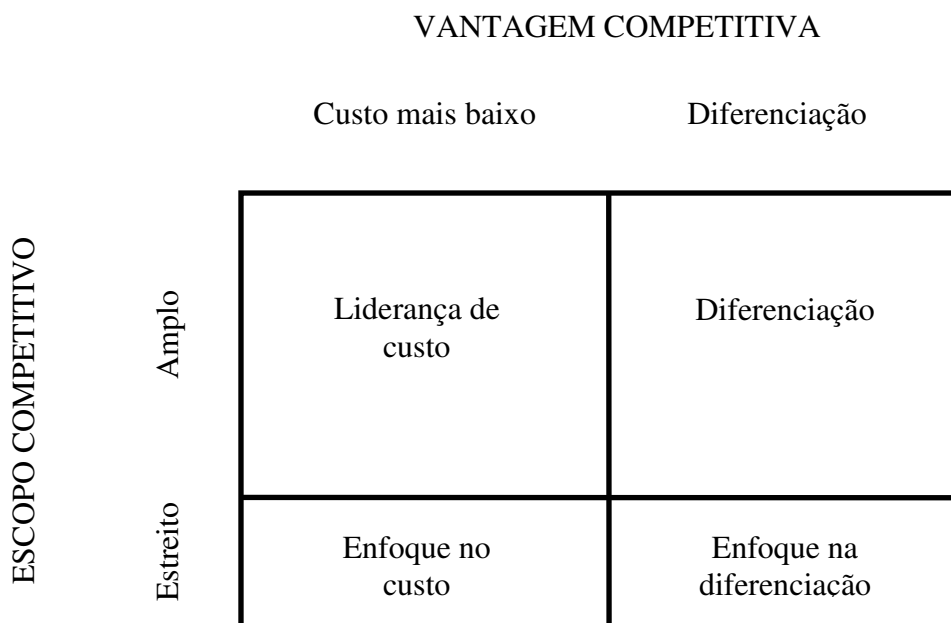


FIGURA 2 – Três Estratégias Competitivas Genéricas.

Fonte: PORTER, 1989, p. 10 (Adaptação).

Cada uma das estratégias competitivas genéricas percorre um caminho fundamentalmente distinto para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem pretendida com o escopo competitivo ou alvo estratégico que deve ser alcançado. Para o autor, qualquer tipo de organização que opera em um dado setor pode utilizar cada uma dessas estratégias. Em razão disso, elas são identificadas como genéricas.

Na primeira estratégia, identificada como liderança de custo, a empresa tem um alvo competitivo amplo, podendo atender a muitos segmentos. Atinge a liderança de custo por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse fim, que envolve a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas e a minimização do custo em áreas como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), assistência, força de vendas, publicidade, entre outras. Envolve ainda descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo, por exemplo, pela padronização e pela escala da produção ou de serviços. Porter (1986, 1989) defende que, ao alcançar e sustentar uma posição de liderança de custo, a empresa será um competidor acima da média da indústria ou setor, desde que possa comandar os preços na média do setor ou perto dela. Com preços equivalentes ou mais baixos em relação aos concorrentes, essa posição traduz-se em retornos mais altos para o líder em custo, contudo, não se podem ignorar as bases de diferenciação, pois isso pode comprometer sua posição e obrigar o líder de custo a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência por falta de atratividade.

Na segunda estratégia, identificada como diferenciação, a empresa possui um escopo competitivo amplo, podendo atender a muitos segmentos. A organização procura ser única em sua indústria ou setor, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos



consumidores. A organização seleciona um ou mais atributos, que muitos consumidores consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer suas necessidades. Segundo Porter (1986, 1989), os meios para atingir a diferenciação são peculiares a cada setor e podem assumir muitas formas: eles podem basear-se no próprio produto (durabilidade, *design* e desempenho), no sistema de entrega pelo qual é vendido, no método de *marketing*, na assistência técnica, na rede de fornecedores e revendedores ou distribuidores, no projeto ou imagem da marca, na tecnologia, entre outros. A diferenciação, quando alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em um setor, pois cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que ocorre com a liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva, devido não só à lealdade dos consumidores em relação à marca, como também à conseqüente menor sensibilidade a preços.

Na terceira estratégia, identificada como enfoque, a empresa seleciona um segmento ou grupo de segmentos num setor e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros. Esta estratégia diferencia-se das duas primeiras, por estar baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria ou um setor. Ao otimizar sua estratégia de enfoque para segmentos-alvo, a empresa procura obter uma vantagem competitiva nesses segmentos, em lugar de uma vantagem competitiva geral. A estratégia de enfoque apresenta duas variantes: o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação. Ela repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Como conseqüência dessa premissa, pode-se afirmar que a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, por praticar custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambas as razões. Porém, mesmo que a estratégia de enfoque não conquiste baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado mais amplo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

Na dinâmica organizacional, segundo Porter (1986, 1989), é provável que uma empresa qualquer que se engaje em cada uma das três estratégias competitivas genéricas acabe por não alcançar nenhuma delas especificamente. Nesse caso, o autor defende a idéia de que essa empresa estaria no que ele chama de “meio termo”, já que não conta com nenhuma vantagem competitiva. Para ele, essa posição estratégica geralmente é uma receita para o desempenho abaixo da média, já que uma empresa em “meio termo” vai competir com o líder de custo, com diferenciadores e com enfocadores mais bem posicionados para competirem em qualquer segmento.

## 5 O Método

A pesquisa caracterizou-se como quantitativo-descritivo, tendo como método a pesquisa *survey* (BABBIE, 2001). Esse tipo de pesquisa tem como foco a descrição de uma população, por meio de uma investigação empírica, com a finalidade de delinear e analisar as características dos fatos e dos fenômenos (TRIPODI, et al, 1981), neste caso, relacionados ao contexto do setor da educação superior capixaba e a atuação das IES.

Definiu-se as IES privadas localizadas no Espírito Santo que possuem o curso de administração como unidade de negócios, como a população do estudo, que neste caso totalizam 56 instituições. Desse total, excluiu-se duas IES: uma por não ter iniciado suas atividades e a outra ter deixado de oferecer vagas para o curso de administração. Assim, a população da pesquisa contou com 54 instituições.

Os dados foram coletados de duas fontes principais: de dados primários, por meio de questionários, que é considerado como a principal fonte de coleta de dados na pesquisa *survey* (BABBIE, 2001); e de dados secundários, por meio de consulta à base de dados do INEP/MEC e do Instituto Brasileiro de Geografia e de Estatística (IBGE).

O questionário foi elaborado especificamente para o desenvolvimento da pesquisa, tendo sido realizado anteriormente uma fase exploratória que com base na teoria e na experiência de especialistas e gestores universitários, identificou-se as variáveis e estruturou-se as perguntas e as escalas. Após a elaboração do questionário realizou-se dois pré-testes para validação do instrumento de coleta de dados.

O questionário foi organizado em sete blocos sendo que os blocos foram divididos da seguinte forma: (1) a caracterização do respondente; (2) a caracterização da instituição; (3) a percepção do respondente a respeito do ambiente externo (macro ambiente) de atuação das IES no momento atual e como ele avalia a evolução desse mesmo ambiente para os próximos 5 anos; (4) a avaliação do respondente a respeito do ambiente competitivo tendo como fundamento as cinco forças competitivas de Porter, também para o momento atual e para os próximos cinco anos (como os respondentes foram os coordenadores de cursos de administração, presumiu-se que não tiveram dificuldades em responder, visto que essa é uma teoria comum à área de conhecimento); (5) a percepção do respondente a respeito do ambiente interno, ou seja, dos pontos fortes e fracos do curso de administração da instituição, no momento atual e para os próximos 5 anos; (6) as estratégias competitivas genéricas adotadas pelo curso de administração da instituição (atual e para os próximos 5 anos); e, por fim, (7) as orientações estratégicas que caracterizam o curso de administração da IES (atual e para os próximos 5 anos).

Os questionários foram encaminhados aos coordenadores de cursos de administração da IES (considerado como o gestor responsável por essa unidade de negócio) em duas versões: por *e-mail* e por correspondência. Na fase de *follow-up*, o pesquisador fez contato por telefone com todos os coordenadores por duas vezes e alguns por mais vezes.

Dos 54 questionários enviados aos coordenadores obteve-se o retorno de 25 questionários, o que compôs a amostra que representa 46,3% da população, considerado como representativo, pois, aproxima-se de 50% da população. Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva.

## 6 Análise Setorial da Educação Superior no Estado do Espírito Santo

Nesta seção analisa-se o setor educacional superior do Estado do Espírito Santo, a partir da percepção dos coordenadores de cursos de administração de IES privadas. Organizou-se a análise em quatro etapas: (1) a análise das cinco forças competitivas; (2) a identificação do ciclo de vida do setor; (3) a identificação e análise do posicionamento estratégico dos cursos de administração das IES privadas; e (4) as perspectivas de evolução para os próximos cinco anos.

### 6.1 A Análise das Cinco Forças Competitivas

Para realização da análise elaborou-se 17 afirmativas sobre as cinco forças competitivas em que o respondente deveria assinalar em uma escala Likert de cinco pontos a discordância total, a discordância, a indecisão, a concordância e a concordância total.

Para ilustrar a apresentação da TABELA 3, optou-se por incluir um exemplo de afirmativa relacionada a cada uma das forças competitivas e o percentual de respostas dadas. Visando simplificar a apresentação da mesma, optou-se por agrupar as posições de discordância total e discordância em DISCOR; a posição de indecisão em INDEC; e as posições de concordância e concordância total em CONCOR.

AS 5 FORÇAS	ATUALMENTE			PRÓXIMOS 5 ANOS		
	DISCOR	INDEC	CONCOR	DISCOR	INDEC	CONCOR
Ameaça Novos	"As exigências legais (burocracia) para a abertura de um curso são elevadas e					

Entrantes	difíceis de cumprir para novos entrantes"					
	48%	8%	44%	41,7%	8,3	50%
	Média da força considerando que foram 5 afirmativas					
	53,4%	9,6%	37%	47%	11,8%	41,2%
Poder dos Fornecedores	"Os professores dispõem de mecanismos e poder de barganha para melhorar os seus salários"					
	38,3%	25%	16,7%	52,3%	28,6%	19%
	Média da força considerando que foram 2 afirmativas					
	29,2%	12,5%	58,3%	28,3%	14,3%	57,4%
Poder dos Compradores	"Os estudantes têm mecanismos para reduzir os preços das mensalidades"					
	40%	4%	56%	41,7%	8,3%	50%
	Média da força considerando que foram 5 afirmativas					
	24,8%	13,6%	61,6	25,5%	18,7%	55,8%
Ameaça de Serviços Substitutos	"Outras modalidades e formas substitutas de ensino de Administração concorrem com a IES (Ensino a distância, Universidades Corporativas)"					
	12%	28%	60%	4,4%	13%	82,6%
	Média da força considerando apenas 1 afirmativa					
	12%	28%	60%	4,4%	13%	82,6%
Rivalidade na Concorrência	"Há um relativo equilíbrio em tamanho e na forma de competir entre a maioria das IES no mercado atual do segmento de Administração"					
	54,5%	4,5%	40,9%	47,6%	14,3%	38,1%
	Média da força considerando que foram 4 afirmativas					
	33,6%	6,1%	60,3	27,4%	18,2%	54,4%

TABELA 3: A Análise das Cinco Forças Competitivas

Analisando o posicionamento da maioria dos respondentes em relação às cinco forças competitivas (PORTER, 1986; 1989), levando-se em consideração os percentuais das médias das 17 respostas, percebe-se:

1. Ameaças de novos entrantes e barreiras de entrada: no momento atual e para os próximos cinco anos, não existem barreiras significativas à novos ingressantes no setor, ou seja, não há dificuldades à abertura de novos cursos de administração;
2. Poder de negociação de fornecedores: tendo em vista que o principal fornecedor para os cursos de administração são os professores, os respondentes consideraram que os professores são fundamentais e determinantes para a qualidade dos serviços prestados pelo curso (por essa razão a média das afirmativas é elevada), porém, em função da desarticulação da classe os mesmos não possuem grande poder de negociação junto às instituições.;
3. Poder de negociação dos compradores: no momento atual e para os próximos cinco anos, os compradores, neste caso os estudantes de graduação, são percebidos como possuidores de poder de negociação junto às IES. Em parte, essa característica se justifica em razão do excesso de oferta de vagas e a falta de demanda no setor;
4. Ameaça de serviços substitutos: o ensino à distância é reconhecido pelos respondentes como uma ameaça real à modalidade de educação presencial na atualidade e essa força tende a aumentar nos próximos cinco anos. Em parte, essa constatação demonstra uma

preocupação dos impactos que esse serviço substituto gera ao setor tanto na atualidade quanto no futuro; e,

5. Intensidade da rivalidade entre os concorrentes: no momento atual e nos próximos cinco anos a rivalidade entre os concorrentes é reconhecida como elevada, sendo que na percepção dos respondentes, existe uma tendência dessa rivalidade diminuir no futuro.

Esses dados mostram que há significativa intensidade competitiva no setor nos dias de hoje e para os próximos cinco anos, e essa intensidade ocasiona a redução no potencial de lucratividade do setor (PORTER, 1986; 1989). As barreiras de entrada são consideradas baixas e as demais forças altas mostrando a alta competitividade do setor. Pode-se notar que os coordenadores percebem que a força dos serviços substitutos ficará mais forte para os próximos cinco anos, pois há um grande aumento da força dos serviços substitutos.

## **6.2 O ciclo de Vida do Setor**

Verificando os dados históricos da educação superior capixaba, percebe-se que os primeiros cursos surgiram na década de 1930 quando o setor poderia ser caracterizado em termos do ciclo de vida como na fase de introdução (PORTER, 1986).

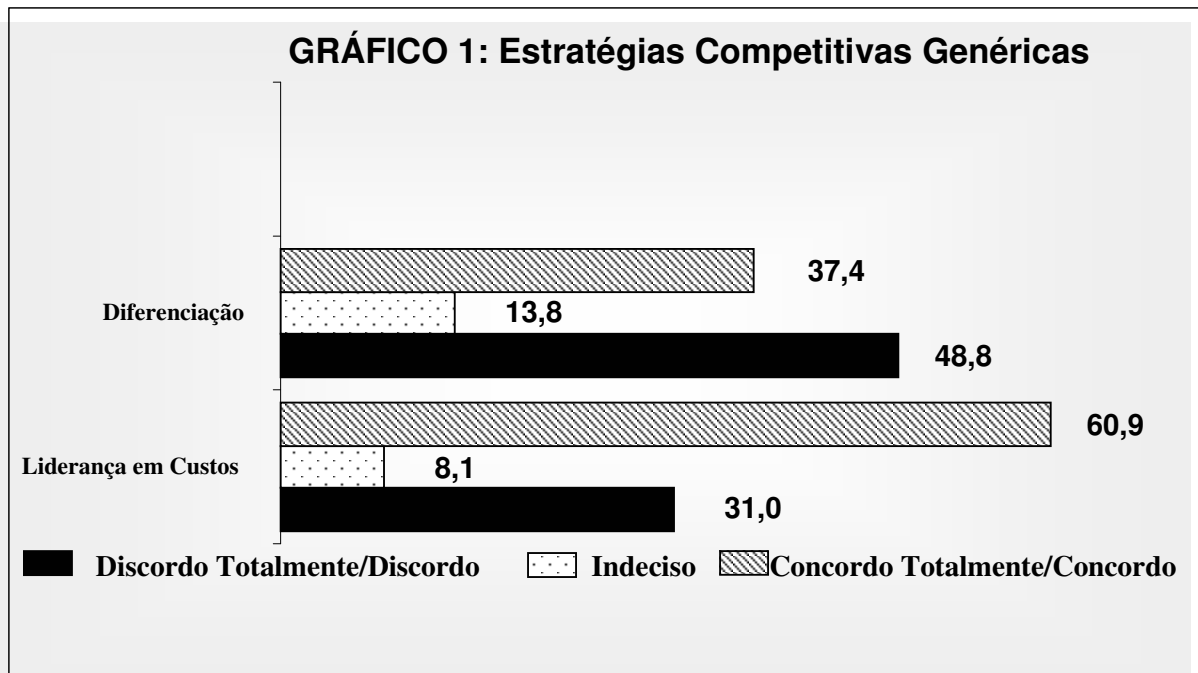
Desta época até o ano de 1996, foram criadas no setor apenas 25 instituições, caracterizando um lento crescimento, quando comparado ao período de 1996 até 2005 em que foram criados 73 novas IES. Esse período de aproximadamente nove anos caracteriza-se como um período em que o setor vivenciou um acelerado crescimento, totalizando 98 instituições, sendo que desse conjunto, quanto à natureza, 4 são públicas e 94 são privadas.

Observando especificamente os cursos de administração no Espírito Santo, percebe-se que em 2003, eram 57 as instituições que ofertavam esses cursos, sendo 1 pública e 56 privadas. Considerando apenas a atuação do setor privado, verifica-se uma excessiva oferta de vagas, uma baixa demanda e como consequência uma ociosidade de aproximadamente 48%. Analisando esse cenário com base nos estágios do ciclo de vida de Porter (1986), pode-se identificar que esse setor encontra-se no estágio de maturidade.

Nesse estágio, observa-se que o setor e as instituições que nele atuam apresentam alguns aspectos que são característicos da maturidade. Esses aspectos podem ser sintetizados como: tendência à padronização de processos e procedimentos que levem a uma qualidade mínima dos cursos (motivadas inclusive pela regulamentação do setor); excesso de capacidade representada pelo número de vagas ociosas; grande concorrência de preços, queda nos valores reais nas mensalidades; diminuição da lucratividade; procura pela segmentação do mercado e abandono de algumas IES do segmento de cursos de administração (PORTER, 1986).

## **6.3 O Posicionamento Estratégico dos Cursos de Administração das IES Privadas Capixabas**

A análise do posicionamento estratégico dos cursos de administração das IES privadas pode assim ser sintetizada por meio do GRÁFICO 1 a seguir.



De acordo com o GRÁFICO 1, observou-se que 60,9% dos coordenadores concordam e concordam totalmente que utilizam a estratégia de liderança em custos e 37,4% concordam e concordam totalmente que utilizam a estratégia de diferenciação. Embora para Porter (1999) a escolha da estratégia implica numa opção excludente, alguns autores salientam que é possível o uso simultâneo de mais do que uma estratégia competitiva genérica. (WRIGHT, KROLL; PARMELL,2000)

Conforme os critérios utilizados na pesquisa, os cursos foram separados em grupos que usam a mesma estratégia:

- 12 cursos usam a estratégia de liderança de custos;
- 7 cursos usam a estratégia de diferenciação;
- 6 cursos foram classificados como estratégia de meio termo.

A predominância de estratégias liderança de custos pode refletir as características da maior intensidade competitiva e de saturação do setor, o qual exerce pressões sobre as margens de receita, de despesa e conseqüentemente de lucratividade, forçando as IES buscarem soluções para otimizarem as sua margens pelo lado da redução de despesas, o que muitas vezes é feito com o sacrifício da qualidade do corpo docente, da pesquisa e do desenvolvimento, e de outros fatores.

#### **6.4 As Perspectivas de Evolução do Setor para os Próximos Cinco Anos**

Analisando as respostas dos coordenadores de cursos de graduação em administração do Espírito Santo, pode-se esperar para os próximos cinco anos algumas mudanças no setor e nas estratégias competitivas dos cursos e das instituições.

Dentre essas mudanças destacam-se: (1) o setor continuará crescendo, porém, num ritmo mais lento do que o observado nos últimos nove anos (período de 1996 até 2005); (2) as instituições e os cursos de administração tendem a empreender estratégias de crescimento mais agressivas, em sua maioria com aplicação de recursos próprios; (3) identifica-se como possíveis estratégias de crescimento as fusões, aquisições, alianças e parcerias; (4) tendência de expansão geográfica dos atuais cursos de administração para outras regiões, como o

interior do estado e até mesmo para outros estados brasileiros; (5) investimento das instituições e dos cursos em educação à distância (produto substituto para a modalidade de ensino presencial); (6) ingresso das instituições em novos segmentos na área de administração como forma de diversificação; e (7) intenção da maioria dos respondentes que adotam a estratégia de liderança de custo e a estratégia de meio termo em migrar para a estratégia de diferenciação .

Percebe-se que essas mudanças e as estratégias a serem empreendidas e implementadas, tendem a tornar o setor ainda mais competitivo, seja pela extensão dos programas, seja pela consolidação via alianças, parcerias, fusões e/ou aquisições, o que segundo Porter (1989) tende a tornar o potencial de lucratividade do setor ainda menor.

## Conclusões

A proposta da pesquisa foi a de desenvolver uma análise estrutural do setor educacional superior capixaba, especificamente tendo como foco as IES que possuem o curso de administração como unidade estratégica de negócios.

Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como descritivo-quantitativa do tipo *survey*. Para a operacionalização da pesquisa utilizou-se dados secundários disponibilizados pelo IBGE e pelo INEP/MEC, e dados primários coletados por meio de questionários. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva.

A análise dos dados secundários e da pesquisa *survey* indica, que o setor encontra-se na fase de maturidade, com tendência a se manter crescendo, porém de forma mais lenta. Neste estágio do ciclo de vida, percebe-se o aumento da oferta, sem correspondente expansão da demanda, pressionando os preços e as margens de lucro para baixo. Nesse contexto, verifica-se a tendência de algumas IES privadas em abandonarem o setor não ofertando o curso de administração.

Observa-se no setor uma procura pela segmentação do mercado e expansão para novas áreas geográficas, seja no estado ou em outras unidades da federação, com a finalidade de explorar novas oportunidades na área de administração.

O setor caracteriza-se ainda por ter implementado melhora da qualidade da educação e convergência em direção a um padrão de qualidade mínimo, motivado pela regulamentação governamental e pelas exigências do MEC.

Quanto às forças competitivas, a análise mostrou que as instituições pesquisadas consideram fortes as forças competitivas, em particular nestas apontadas a seguir: (1) as baixas barreiras de entrada permitem que novos *players* entrem no setor de cursos de administração sem grande dificuldade. Isso fez com que, no passado, houvesse um crescimento desproporcional da oferta; (2) a rivalidade entre os concorrentes é relativamente alta e afeta fortemente os resultados das IES, principalmente devido à constatação dos cursos de administração serem um dos programas de maior importâncias para as IES (às vezes ser o único), tornando a competição ainda mais intensa; (3) os estudantes mostram-se com algum poder de barganha, em especial pela força que têm para influenciar a qualidade da educação e pelas mensalidades representarem um alto percentual de sua renda familiar, fazendo com que o nível de exigência em relação à empregabilidade, que o diploma lhe dará, seja elevado; (4) a categoria docente é considerada como a principal fornecedora para os cursos de administração, sendo que a atuação dos mesmos é identificada como determinante para a qualidade do curso, porém, devido a baixa articulação dos interesses coletivos, a categoria demonstra não possuir poder de negociação junto às instituições; (5) o ensino a distância já se mostra um forte substituto para os cursos de administração, e em razão disso, observou-se que os coordenadores percebem-na mais como uma ameaça do que como uma oportunidade.

Em termos das estratégias competitivas genéricas, percebeu-se que a maioria dos cursos de administração adota a estratégia de liderança de custos, indicando que as instituições que

atuam no setor tem empreendido intensos esforços de redução de suas despesas, para se manter no mercado. Em parte essa redução de despesas, pode representar o comprometimento da qualidade dos serviços educacionais prestados.

Quanto às perspectivas de futuro para o setor e para as IES que possuem o curso de administração como unidade estratégica de negócios, os coordenadores percebem que o setor vai continuar crescendo, porém num ritmo mais lento, e que a concorrência no setor tende a se intensificar, impondo às instituições uma revisão dos seus posicionamentos estratégicos e estruturais.

### Referências

- 1 BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.
- 2 BASTOS, et al. Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: ZANELLI, et al. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- 3 CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. de. **Educação superior no Brasil: reestruturação e metamorfose das universidades públicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- 4 COVRE, M. de L. M. **A formação e a ideologia do administrador de empresas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1991.
- 5 CUNHA, L. A. O público e o privado na educação superior brasileira: fronteira em desenvolvimento? In: TRINDADE, H. **Universidade em ruínas: na república dos professores**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes; Rio Grande do Sul: CIPEDDES, 1999. p. 39-56.
- 6 \_\_\_\_\_. Ensino superior e universidade no Brasil. In: LOPES, E. M. T.; FARIA FILHO, L. M.; VEIGA, C. G. (Org.) **500 anos de educação no Brasil**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. (Coleção História, 6).
- 7 GOMES, A. de C. (Org.). **Engenheiros e economistas: novas elites burocráticas**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1994.
- 8 INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Sistema de estatísticas educacionais**. Disponível em: <<http://www.edudatabrasil.inep.gov.br>>. Acesso em: 20 nov. 2006.
- 9 MASETTO, M. T. Professor universitário: um profissional da educação na atividade docente. In: MASETTO, M. T. (Org.) **Docência na universidade**. 4. ed. São Paulo: Papirus Editora, 1998. 112p.
- 10 PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- 11 \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- 12 SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.
- 13 SCHERER, F.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. Boston: H. Mifflin, 1990.
- 14 SCHVARSTEIN, L. **Psicologia social de las organizaciones: nuevos aportes**. Buenos Aires: Paidós, 1995.
- 15 TIROLE, J. **The theory of industrial organization**. Massachussets Institute of Technology, 1988.
- 16 TRIPODI, T, et all. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves. 1981.
- 17 VILLAS BÔAS FILHO, M. A. **O papel do currículo na formação do administrador de empresas: o caso do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 2001.