

FATORES INFLUENCIADORES DA COMPETITIVIDADE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA BRASILEIRA

Ricardo Viana Carvalho de Paiva^a, Danilo de Melo Costa^b, Raquel Garcia Gonçalves^c,
Francisco Vidal Barbosa^d

^a Doutor em Administração pela UFMG. Centro Universitário UNA. ricardovcp@animaeducacao.com.br.

^b Mestre em Administração (UFSC). Doutorando em Administração pela UFMG com doutorado sanduíche pela *York University* (YorkU, Canadá). Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). daniloadm@ufmg.br

^c Doutora em Planejamento Urbano e Regional pelo Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional - IPPUR/UFRJ. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). raquelgargon@hotmail.com

^d Doutor em Competitividade Empresarial pela *Aston University*, Inglaterra. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). fvberlim@gmail.com

Informações de Submissão

Ricardo Viana Carvalho de Paiva,
endereço: Av. João Pinheiro, 515,
Funcionários, Belo Horizonte - MG.
Brasil. CEP 30130-180.
Recebido em: 15/03/2014
Aceito em: 24/05/2014
Publicado em: 04/06/2014

Palavras-chave

Competitividade. Educação Superior.
Educação Superior Privada. Fatores
competitivos. Estratégia

Keywords

Competitiveness. Higher Education.
Private Higher Education. Competitive
factors. Strategy.

Resumo

Nas últimas décadas, o setor da educação superior brasileira passou a sofrer grandes transformações, sobretudo no que se refere à participação da iniciativa privada, que cresceu substancialmente. Por meio da Lei de Diretrizes Bases da Educação (LDB), entre os anos de 1997 e 2007, houve um crescimento de 394% das ofertas de vagas, ampliando a competitividade no setor. Com o objetivo de compreender quais os fatores influenciadores da competitividade na rede privada, o presente estudo selecionou sete instituições nacionalmente reconhecidas para a realização de um estudo de casos múltiplos: Centro Universitário UNA, Centro Universitário Unimonte, Centro Universitário UNIBH, Pitágoras (Kroton), Anhanguera, Estácio de Sá e PUCMINAS. O estudo exploratório de caráter qualitativo foi realizado por meio de coleta de dados documental, bibliográfica e entrevista com os gestores das respectivas instituições. Pôde-se verificar com o respectivo estudo os fatores e variáveis que influenciam a competitividade das instituições de ensino superior privadas no Brasil, que devem ser monitorados e avaliados da forma adequada. Os executivos entrevistados evidenciaram a importância destes fatores, que podem representar um diferencial em um mercado cada vez mais desafiador e competitivo.

Abstract

In recent decades, the Brazilian higher education sector has undergone major changes, especially with regard to the participation of the private sector, which has grown substantially. By means of the Guidelines Law Education Bases (LDB), between the years 1997 and 2007, there was an increase of 394% of the offers of places, expanding competition in the sector. In order to understand which factors are influencing the competitiveness in the private sector, this

study selected seven institutions nationally recognized for conducting a multiple case study: Centro Universitário UNA, Centro Universitário Unimonte, Centro Universitário UNIBH, Pitágoras (Kroton), Anhanguera, Estácio de Sá and PUCMINAS. The qualitative exploratory study was conducted by collecting data: for documentary research for bibliographical research and interviews with the managers of the respective institutions. It can be verified with their study the factors and variables that influence the competitiveness of private higher education institutions in Brazil, which should be monitored and evaluated appropriately. The executives interviewed highlighted the importance of these factors, which may represent a difference in a area increasingly challenging and competitive.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o setor da educação superior brasileira passou a sofrer grandes transformações, sobretudo no que se refere à participação da iniciativa privada, que cresceu substancialmente. Por meio da Lei de Diretrizes Bases da Educação (LDB), entre os anos de 1997 e 2007, houve um crescimento de 394% das ofertas de vagas (HOPER, 2009). Junto deste crescimento, veio a criação de novas faculdades e cursos, que se proliferaram por boa parte dos territórios da confederação, sendo interessante ressaltar a concentração nos grandes centros urbanos.

Concorrência e competição, inevitavelmente, passam a se acirrar no setor, fazendo que com as instituições passassem a enfrentar diversos desafios em um mercado cada vez mais exigente. Para exemplificar, no ano de 1997 o total de vagas existentes era de 505 mil para atender a um contingente de 392 mil alunos que estavam ingressando na educação superior. Seis anos depois, no ano de 2003, o número de vagas geradas era de 1 milhão e 721 mil e os alunos 995 mil. Este cenário começou a trazer prejuízos ao setor em pouco tempo.

A partir do voluptuoso crescimento, em 2005, o setor já possuía 42% de vagas ociosas, em um montante de 1762 instituições de ensino particulares. Vale a pena destacar que 998 destas instituições possuíam menos de dez anos de existência, e 935 menos de 500 alunos, segundo dados de Iwasso e Cafardo (2005).

Considerando-se o aumento médio de 13% entre os anos de 1997 e 2005, uma desaceleração do setor passa a ser evidenciada, na medida em que entre os anos de 2006 e 2007, o aumento foi de apenas 0,14% no número de instituições de ensino superior privadas no Brasil (IWASSO e CAFARDO, 2007). Corroborando com o aumento das instituições e intensificação da rivalidade, pôde-se observar uma queda no valor médio das mensalidades, que era de R\$607,00 em

1999 e passou para R\$457,00 em 2009. O crescimento de cursos baratos promove, desta forma, uma guerra de preços, que em muitos casos depõe contra a qualidade esperada para um curso superior (HOPER, 2009).

Outro fenômeno decorrente do aumento da competição no setor é o de concentração. Segundo a consultoria Hoper (2009), 5% das instituições privadas de ensino superior concentraram 54,6% do faturamento total do setor. Há dez anos, as vinte maiores empresas detinham cerca de 14% do total de alunos. Atualmente, as vinte maiores empresas detêm mais de 35% do total de alunos do setor.

Todo este cenário evidencia um grande movimento no setor da educação superior privada brasileira, tornando relevante a realização de um estudo dos fatores influenciadores da competitividade das instituições de ensino, no sentido de se prover dados e informações para a tomada de decisões por parte do governo, mantenedoras e mantidas, e de toda a comunidade acadêmica. Logo, com o objetivo de aprofundar o referido tema, o presente estudo selecionou sete instituições para a realização de um estudo de casos múltiplos: o Centro Universitário UNA, o Centro Universitário Unimonte, o Centro Universitário de Belo Horizonte (UNIBH), o Pitágoras (Kroton), a Anhanguera, a Estácio de Sá e a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUCMINAS), buscando compreender quais os fatores influenciadores da competitividade e como eles influenciam as instituições de ensino supracitadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de se reforçar o presente estudo, é detalhada nesta seção a conceituação da competitividade, seguido de modelos que norteiam a pesquisa. Finalmente, são destacados os fatores influenciadores da competitividade, como uma consolidação dos tópicos previamente apresentados.

2.1 Conceituação da Competitividade

A competitividade da firma está associada à rentabilidade do setor em primeira instância, mas também com a habilidade do empreendedor no sentido de investir em determinadas atividades cuja rentabilidade fosse maior do que de outras (MILL, 1983). Ela também pode ser relacionada ao conceito de dependência da trajetória (*path dependence*), que é apontado como uma característica do programa de pesquisa evolucionário. A firma inovadora pode se beneficiar do lucro extraordinário, podendo estar apta a outras inovações. Essa inovação, devido à sua cumulatividade,

pode garantir hegemonia de mercado e até mesmo o monopólio. Entretanto o processo de imitação também pode estar presente, possibilitando que outras firmas não inovadoras alcancem as firmas líderes. Dessa forma, a imitação torna-se uma força estabilizadora, enquanto a inovação uma força desestabilizadora. Diferentes trajetórias fazem com que, em muitas situações, não se possa identificar uma relação de causa e efeito no processo competitivo. Em outras palavras, as trajetórias fazem com que o processo não seja determinado apenas por forças sistemáticas, mas também por eventos aleatórios. Nesse sentido, a competitividade da firma pode ser vista como um processo condicionado pela sua trajetória e por um caráter aleatório onde a inovação atua como força desestabilizadora e a imitação como força estabilizadora entre os concorrentes.

A competitividade da firma é vista como sendo fruto de uma articulação de seus recursos internos, que podem repercutir em um aumento ilimitado da mesma. O aumento do tamanho da firma é de grande relevância, pois quanto maior o seu tamanho, menor será a medida na qual a destinação dos recursos produtivos para diferentes usos e por meio do tempo estará diretamente subordinada às forças de mercado sendo maiores as oportunidades para um planejamento das atividades econômicas (PENROSE, 1962).

A competição está presente tanto entre agentes sociais e econômicos, quanto entre espécies na natureza. A competitividade entre organizações pode ser vista em várias dimensões, não somente preço e políticas de marketing, mas também, por exemplo, nos investimentos, financiamentos, compensações, dividendos, leasing, seguros e políticas de contabilidade, entre outras, mediadas pelos contratos sob os quais há incidência dos custos de agência. Sob condições gerais, a competição e a sobrevivência produzem uma utilização eficiente dos recursos (JENSEN, 2000).

De maneira geral, Smith (1996) vê a competitividade em nível agregado, tendendo a um estado de equilíbrio entre os agentes. Essa corrente apresenta um forte caráter de impessoalidade, não considerando o papel do empreendedor ou do gestor na condução do negócio. Para Mill (1983), a competitividade é dependente de fatores setoriais, mas também da atuação do empreendedor. Para Marshall (1982), o conceito de competitividade está associado a ganhos de escala e à subdivisão do trabalho. Coase (1937) destaca o papel dos custos de transação e do gestor do negócio. Schumpeter (1982) concentra seus estudos na influência da inovação e sua capacidade de quebrar barreiras e mudar estruturas setoriais. Nelson e Winter (1997) destacam a importância da trajetória de aprendizado da firma na busca por vantagens competitivas. Para Penrose (1962), a organização dos recursos internos é o principal instrumento de competitividade de uma organização. Finalmente Jensen (2000) apresenta os custos de agência, como elementos que podem influenciar a competitividade.

Ao se analisar esses autores da teoria microeconômica da firma, pode-se observar uma forte associação do termo competitividade à aptidão de uma firma a um projeto, produção e vendas de um produto em relação a seus concorrentes, como observado por Chudnovsky (1990). A firma é fortemente associável a seus gestores, não necessariamente a seus proprietários, que se incumbem da fixação de estratégias e da tomada de decisões que irão influenciar no volume de vendas, participação de mercado e lucro.

Na tentativa de propor uma definição para a competitividade, o European Management Forum (*apud* Barbosa, 2001) considera que a competitividade de uma firma está fortemente relacionada com a sua habilidade de superar seus competidores nacionais e internacionais, tendo o preço e a qualidade como principais fatores de diferenciação.

HMSO (1985) apresenta, na mesma linha, o seguinte conceito para competitividade.

A firma é competitiva se puder produzir produtos e serviços de qualidade superior e de menor custo que os seus competidores domésticos. Competitividade é sinônimo de rentabilidade no longo prazo da firma e de sua habilidade de remunerar seus empregados e de prover a seus proprietários retornos superiores (HMSO, 1985).

Scott e Lodge (1985), em sua definição para o conceito de competitividade, dão ênfase ao papel da nação como fator fundamental para o crescimento do padrão de vida da população. À medida em que uma nação aumenta sua capacidade de competir mundialmente, aumenta-se também a probabilidade de sua população obter uma melhor qualidade de vida:

Competitividade está relacionada com a habilidade de uma nação em produzir, distribuir e oferecer bens em uma economia internacional, competindo com bens e serviços produzidos por outros países, em um caminho que eleve o padrão de vida da população. A recente medida de sucesso não é uma balança comercial favorável, um saldo positivo nas contas correntes ou um aumento das reservas cambiais: é um aumento no padrão de vida. Ser competitivo como país significa ser capaz de empregar os recursos naturais, notavelmente a força de trabalho de tal modo a obter crescentes níveis de renda, através da especialização do comércio na economia mundial (SCOTT e LODGE, 1985).

US GPO (1985) também formula uma definição similar para a competitividade baseada em condições de livre mercado, na qual uma nação pode aumentar o seu grau de competitividade, por meio de produtos e serviços que atingem o gosto, a qualidade e o preço demandado pelos mercados internacionais e, simultaneamente, elevar a renda de sua população.

Porter (1990), diante das diferentes abordagens para o conceito de competitividade, enquanto era presidente da Comissão para a Competitividade Industrial, durante o governo de Ronald Reagan, relata as dificuldades encontradas para encontrar uma definição conciliadora para o tema:

What became clear to me, during the term of the Commission, was that there was no accepted definition of competitiveness. To firms, competitiveness meant the ability to compete in world markets with a global strategy. To many members of Congress, competitiveness meant that the nation has a positive balance of trade. To some economists, competitiveness meant a low unit cost of labor, adjusted for exchange rates. Partly because of these differences, much energy has been expended in the United States, debating whether there is a competitiveness problem at all. The debate about competitiveness raged on, and still does today (PORTER, 1990).

Como observado por Barbosa (2001), Porter reconhece a existência de diferentes abordagens para o significado do termo que varia, desde o nível da firma até o nível nacional, dos custos do trabalho até à balança comercial positiva. Qualquer que seja a definição de competitividade escolhida, ela não será aceita como generalizável e capaz de reunir todas as interpretações e pontos de vista.

Na tentativa de aglutinar os diferentes conceitos sobre competitividade, Chudnovsky (1990) propõe dois enfoques para o conceito de competitividade: um microeconômico e outro macroeconômico. No primeiro, estão os conceitos relacionados à competitividade da firma, associando o termo à aptidão de uma firma a um projeto, produção e vendas de um produto em relação a um concorrente. No segundo, o termo relaciona-se com a capacidade de economias nacionais de apresentarem resultados econômicos, em alguns casos, simplesmente relacionados com o comércio internacional; em outros, ampliando o conceito, relacionados com a elevação de nível de vida e o bem estar social.

2.2 Modelo da Competitividade

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) classificam em três grupos os fatores determinantes da competitividade: os fatores empresariais (internos às empresas), os estruturais (referentes à indústria / complexo industrial) e os sistêmicos. Os fatores empresariais são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão, considerados no âmbito interno. São classificados como: eficácia da gestão em termos do posicionamento estratégico e da capacidade de integrar estratégia, capacitação e desempenho; capacitação tecnológica em processos e produtos; capacitação produtiva, refletida em métodos de organização da produção e controle da qualidade e recursos humanos.

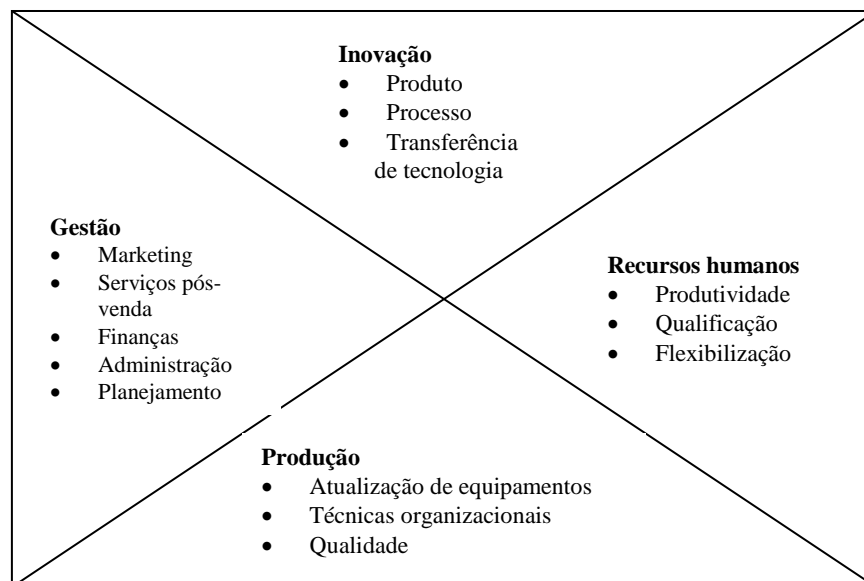


Figura 1: Fatores Empresariais
Fonte: Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995)

Os fatores estruturais definem o ambiente competitivo no qual a indústria se encontra. Apresentam especificidades setoriais caracterizadas pelo padrão de concorrência dominante na indústria. As empresas possuem capacidade limitada de intervenção nesses fatores. Abrangem não somente as características de demanda e oferta, mas também as influências de instituições extramercado, públicas ou não, que definem o regime de incentivos e a regulação da concorrência.

No vértice do mercado, estão fatores como as taxas de crescimento, distribuição geográfica em faixas de renda, oportunidades de acesso a mercados internacionais, entre outros.

Na configuração da indústria, estão as tendências de progresso técnico, as novas tecnologias, o seu grau de verticalização, a adequação da infra-estrutura física, o relacionamento com fornecedores, a relação capital e trabalho. No regime de incentivos e regulação da concorrência, estão o grau de rivalidade entre concorrentes, a exposição ao comércio internacional, as barreiras tarifárias e não tarifárias, os incentivos e tributos à produção e ao comércio exterior, o financiamento e custo de capital, e a regulação da concorrência e de práticas desleais.

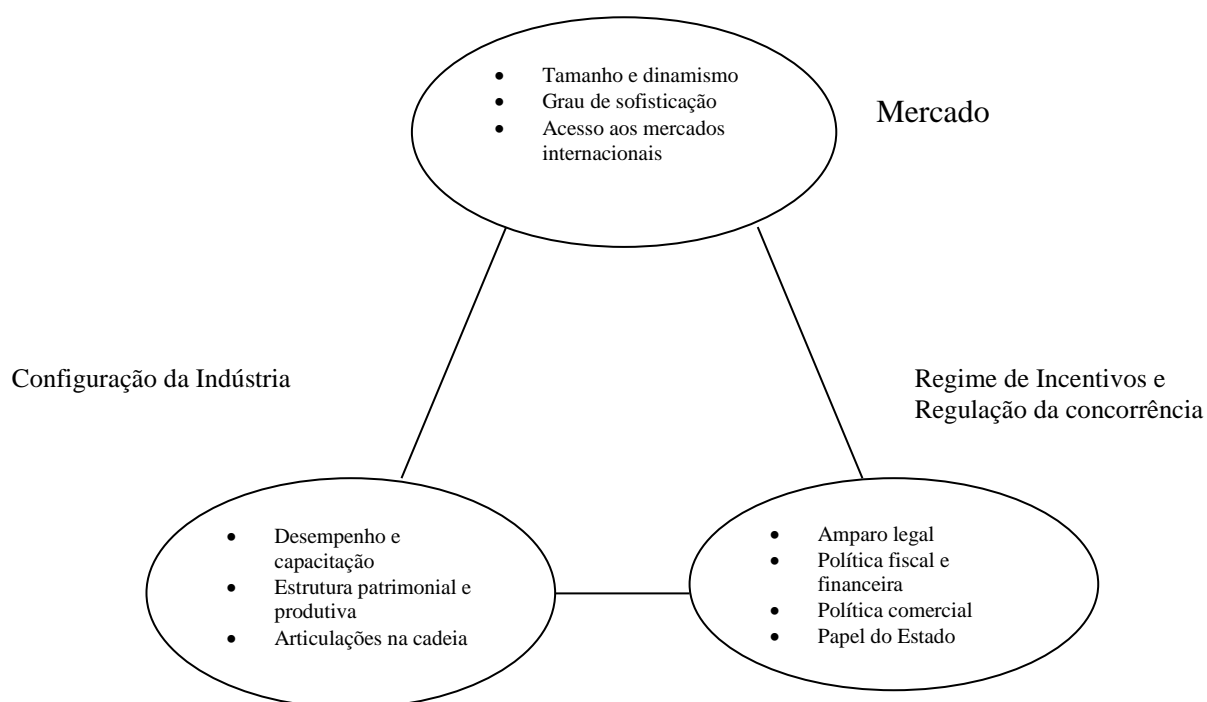


Figura 2: O triângulo da competitividade estrutural
 Fonte: Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995)

Os fatores sistêmicos são aqueles nos quais a empresa possui escassa ou nenhuma possibilidade de intervenção:

- Macroeconômicos: taxa de câmbio, carta tributária, PIB, taxa de juros, entre outros;
- Político-institucionais: política tributária e tarifária, apoio a iniciativas tecnológicas, poder de compra do governo;
- Legal-regulatórios: políticas de defesa da concorrência e do consumidor e de preservação ambiental;
- Infraestruturais: disponibilização de energia com qualidade e custos competitivos, insumos básicos, ciência e tecnologia, informação tecnológica, serviços de engenharia e projetos e telecomunicações;
- Sociais: incentivo à educação e qualificação da mão de obra e seguridade social;
- Internacionais: ações voltadas para inserção internacional do comércio e para o fluxo de capitais, acordos internacionais, investimentos de risco em tecnologia e relações com organismos multilaterais.

A Figura 3 sintetiza a estrutura analítica proposta por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995).

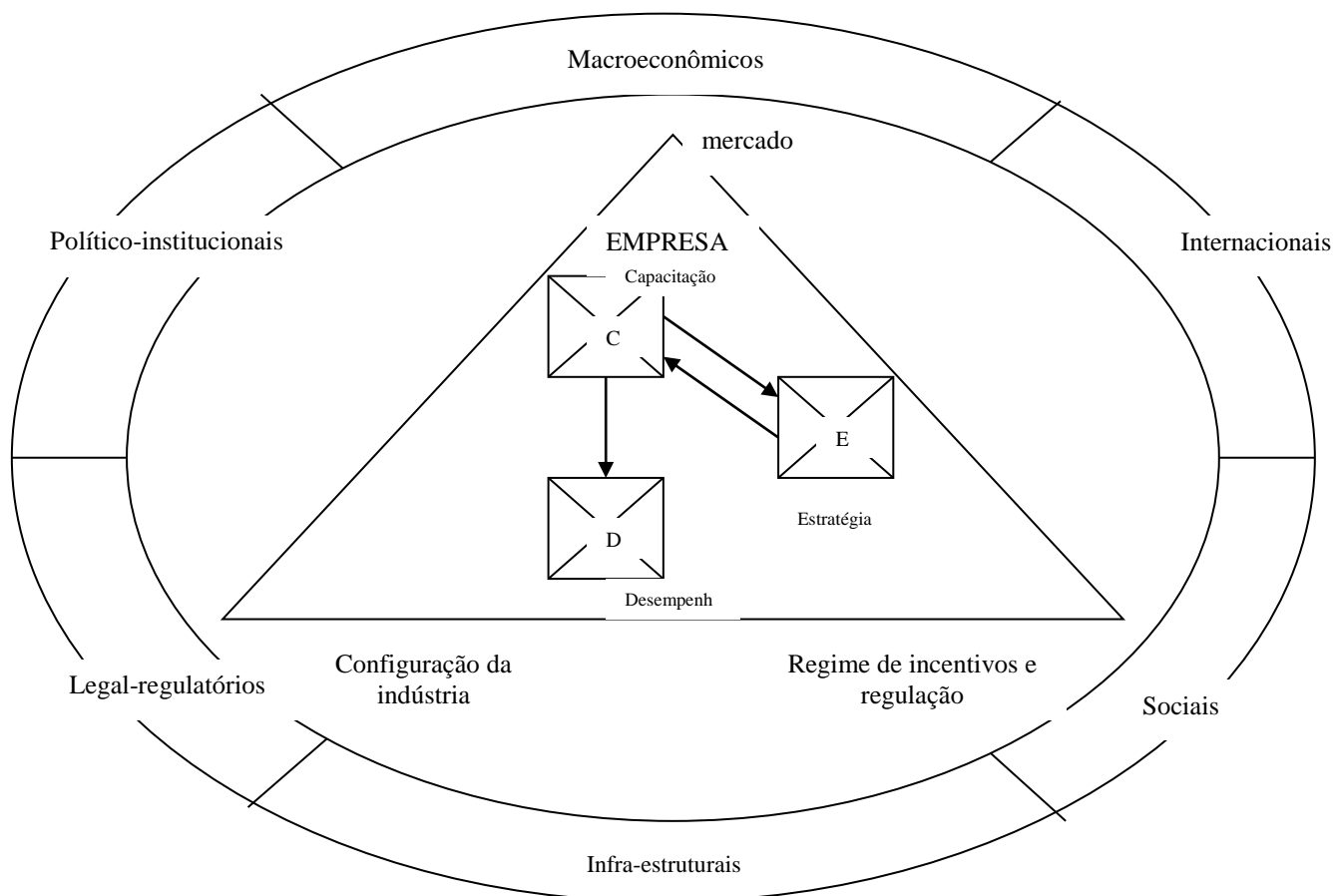


Figura 3: Fatores determinantes da competitividade
 Fonte: Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995)

Nela estão presentes, conjuntamente, os fatores empresariais, os fatores estruturais e os fatores sistêmicos acima discutidos.

2.3 Fatores influenciadores da Competitividade

Na busca dos fatores influenciadores da competitividade, que contemple todos os elementos importantes apresentados, bem como minimize as limitações individuais dos mesmos, o presente trabalho adota a estrutura de níveis (Macro-ambiente, setor, firma e desempenho), como categorias iniciais para o agrupamento dos elementos existentes, conforme apresentado no Quadro 1:

Categoria – Nível	Categorias - Fatores de Competitividade	Categorias – Variáveis
Macroambiente	Política pública	Regulação da concorrência e do consumidor Controle de preços Apoio à Pesquisa básica/tecnológica Propriedade pública Preservação ambiental Poder de compra do governo

		Incentivo à formação e qualificação da mão de obra Seguridade social
	Envolvimento do País em Negócios Internacionais	<i>Market Share</i> das exportações Percentual de manufaturados no produto total exportado Balanço de pagamentos Saldo da Balança Comercial Lucratividade Custos competitivos Preços competitivos Investimento direto em negócios internacionais Investimento estrangeiro no país Indicadores tecnológicos Políticas governamentais
	Fatores Nacionais de Produção	Recursos Humanos Recursos físicos Recursos de conhecimento Recursos de capital Infraestrutura.
	Fatores Macroeconômicos	Taxa de câmbio, carga tributária, PIB, taxa de juros, inflação, nível de endividamento, entre outros.
	Fatores Sociais	Renda per capita Nível de instrução Concentração de renda Saúde Concentração geográfica Faixa etária
Setor	Condições de oferta	Tecnologia Habilidades da mão de obra Relação capital trabalho Estrutura Legal Cadeia de suprimentos Indústrias correlatas e de apoio Custos de transporte
	Condições de demanda	Métodos de compra Substituição de demanda Elasticidade de preço Tamanho e Taxa de crescimento Ciclos de demanda e de Sazonalidade Número de compradores Distribuição geográfica e de renda
	Estrutura de Mercado	Número de concorrentes Diferenciação de Produtos Barreiras à entrada Integração Vertical Diversificação Nível de Rivalidade entre empresas Maturidade e grau de sofisticação da indústria Redes comerciais
	Envolvimento Setorial em Negócios Internacionais	<i>Market Share</i> das exportações Balanço de pagamentos Crescimento das exportações Lucratividade Custos competitivos Produtividade

		Preços competitivos Indicadores tecnológicos Incentivos e tributos ao comércio
	Regime de incentivo e de regulação	Barreiras tarifárias e não tarifárias Acesso a financiamentos e custo de capital Incentivos e tributos à produção Regulação da concorrência e de práticas desleais Propriedade Pública Controle de Preços
Firma	Finanças	Acesso a Mercado de Capitais Custos competitivos Rentabilidade Atividade Solvência Alavancagem Valor de Mercado
	Recursos Humanos	Produtividade Qualificação Treinamento
	Produção	Estratégias de Investimento em plantas Eficiência Produtiva Utilização da Capacidade Produtiva Economias de escala Indicadores tecnológicos Tempo de produção Atualização de equipamentos Técnicas organizacionais Qualidade
	Inovação	Inovação em Processo Inovação em Produto Transferência de tecnologia Adaptação de recursos, capacidades tendo como base as mudanças no ambiente externo
	Marketing	Estratégias promocionais Estratégias de Preço Redes de distribuição <i>Market Share</i> de produtos
	Envolvimento da Firma-Negócios Internacionais	<i>Market Share</i> das exportações Dependência das exportações Crescimento das exportações
Desempenho		Eficiência alocativa Equidade Progressividade Estabilidade Macroeconômica

Quadro 1 – Agrupamento dos diferentes elementos apresentados nos modelos de competitividade – Fatores Condicionantes da Competitividade

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Scherer (1980), Buckley, Pass e Prescott (1988), Porter (1989), Pettigrew e Whipp (1991), Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é classificada como exploratória, realizando-se, a princípio, uma revisão teórica sobre o tema, posteriormente o levantamento de relatórios e publicações sobre o setor de educação e finalmente realização de entrevistas com executivos de instituições de ensino superior privadas. O objetivo desta prática foi identificar os fatores influenciadores da competitividade nas instituições do setor de educação superior privada e das instituições pesquisadas.

Seguindo assertiva de Yin (2005), o presente trabalho adotou a estratégia de multicase. O tipo de caso adotado foi o projeto holístico de casos múltiplos pois adota, como unidades de análise isoladas, sete instituições privadas de ensino superior. Foram realizadas doze entrevistas semiestruturadas com executivos das instituições analisadas entre os anos de 2009 e 2010, conforme quadro 2:

Instituição	Cargo
Grupo Anima de Educação	Presidente
	Vice-Presidente de Operações
	Vice-Presidente de Expansão
	Diretora acadêmica
Centro Universitário UNA	Reitor
	Vice-Reitor
Centro Universitário Unimonte	Vice-Reitor
Centro Universitário UNIBH	Vice-Reitor
Kroton	Diretor Geral
Anhanguera	Diretor Geral
Estácio de Sá	Coordenador
PUCMINAS	Pró-reitor

Quadro 2: Gestores entrevistados
Fonte: Elaborado pelos autores.

A amostra selecionada para o estudo de casos múltiplos é representada por sete instituições privadas de ensino superior: o Centro Universitário UNA o Centro Universitário Unimonte, O Centro Universitário UNIBH, o Pitágoras (Kroton), a Anhanguera, a Estácio de Sá, e a PUCMINAS.

É importante destacar que as instituições de ensino supracitadas foram escolhidas por refletirem a realidade do setor em questão, que é constituído por Faculdades, Centros Universitários, Universidades, Instituições Filantrópicas, Instituições com fins Lucrativos, Instituições com capital aberto e Instituições com operação individualizada ou em rede. Por tanto, o estudo dessas Instituições permite demonstrar quais seriam os fatores influenciadores da competitividade para o setor da educação superior privada brasileira.

Para a análise de dados, foi adotada a Técnica de Análise de Conteúdo Categorical (BARDIN, 2009), adotando-se o *Software NVIVO9*, desenvolvido por QSR Internacional, para o auxílio no tratamento e análise das entrevistas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com o resultado da Análise de Conteúdo, realizada com as entrevistas feitas junto aos executivos das empresas pesquisadas, pode-se concluir que os fatores que influenciaram a geração de valor das instituições de ensino estudadas foram (figura 4): Envolvimento do País em Negócios Internacionais, Fatores Nacionais de Produção, Fatores Macroeconômicos, Fatores Sociais, Condições de Oferta, Condições de Demanda, Regime de Incentivo e de Regulação da Concorrência, Estrutura de Mercado, Firma e Estratégia. Esses fatores estão destacados na figura 4 em azul. A Política Pública e o Envolvimento Setorial em Negócios Internacionais foram considerados como não influenciadores. Esses fatores são apresentados na figura 4 em linha pontilhada. A seguir, busca-se apresentar brevemente as instituições estudadas bem como sintetizar a natureza da influência de cada um desses fatores.

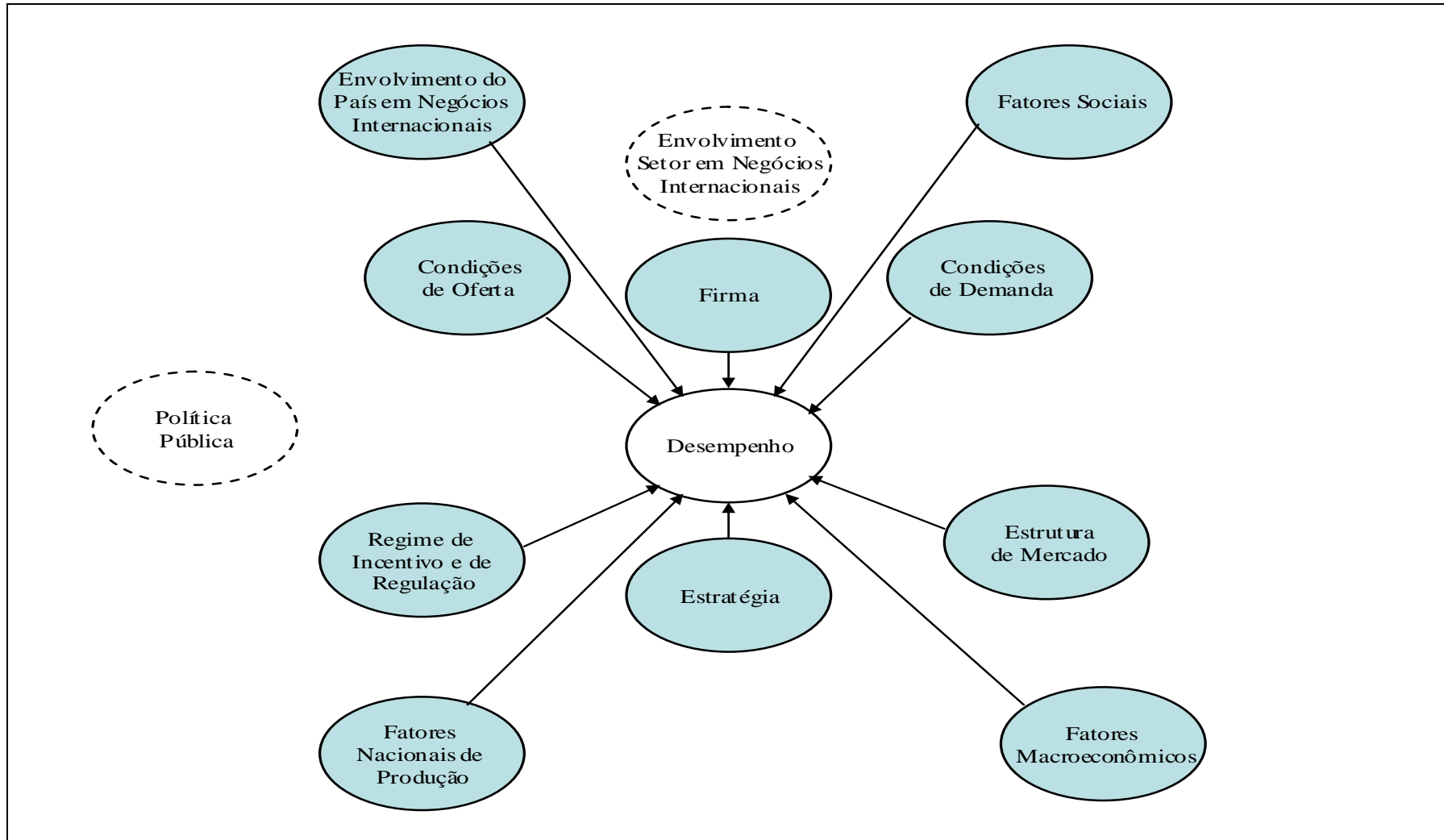


Figura 4: O Modelo Estrutural Resultante – Fatores Influenciadores da Geração de Valor das Instituições Pesquisadas-Método Qualitativo
Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1 Contextualização das Instituições

O Centro Universitário UNA é uma instituição com mais de meio século de existência (fundada em 1961), situada na cidade de Belo Horizonte. Possui cerca de vinte mil alunos distribuídos em diferentes áreas do conhecimento. Tem demonstrado destaque em seu mercado pelo seu rápido crescimento a partir de 2003, ano em que foi adquirida pelo atual grupo controlador, o Grupo Anima de Educação.

O Centro Universitário UNIBH também está localizado em Belo Horizonte, possui mais de quatro décadas, sendo fundado em 1964. Oferta mais de quarenta cursos de graduação e possui cerca de quinze mil alunos. Após uma forte crise financeira, foi adquirida pelo mesmo grupo controlador do Centro Universitário UNA em 2009. Desde então vem passando por um processo de reestruturação, que já apresenta sinais de reversão em seu desempenho financeiro.

O Centro Universitário Unimonte, é uma instituição de ensino fundada em 1971, localizada na cidade de Santos-SP. Possui cerca de sete mil alunos também distribuídos em diversas áreas do conhecimento. Foi adquirida pelo atual grupo controlador dos Centros Universitários UNA e UNI-BH em 2007, após passar por problemas financeiros. Desde então vem passando por um processo de profissionalização de sua gestão.

A Kroton Educacional é detentora da marca Pitágoras. Com mais de quarenta anos, atua no ensino superior desde 2001, estando presente em sete estados brasileiros. No ano de 2007, fez a abertura de seu capital passando a ter ações ofertadas na bolsa de valores. A partir desse período, vive um movimento de forte expansão.

A Anhanguera Educacional organizou-se como companhia de capital aberto em 2003, a partir das instituições Associação Lemense de Educação e Cultura, entidade mantenedora do Centro Universitário Anhanguera (Leme e Pirassununga); Faculdade Comunitária de Campinas e Faculdades Integradas de Valinhos, Instituto Jundiaense de Educação e Cultura, entidade mantenedora da Faculdade Politécnica de Jundiaí; e Instituto de Ensino Superior Anhanguera, entidade mantenedora da Faculdade Politécnica de Matão. No ano de 2007, abriu o seu capital na bolsa de valores, passando também a viver um período de forte expansão.

A Estácio de Sá foi fundada em 1970, como escola de Direito Estácio de Sá. Conta com cerca de 200 mil alunos e uma atuação em dezesseis estados do país. Em 2007, fez a sua abertura de capital na bolsa de valores e, em 2008, passou a contar com o grupo GP Investments como acionista e gestor do negócio.

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUCMINAS) possui cerca de 60 mil alunos, com uma atuação em Belo Horizonte, Betim, Contagem, Poços de Caldas, Arcos, Serro e Guanhães. Foi fundada em 1968, através de sua mantenedora a Sociedade Mineira de Cultura. É a maior instituição privada de ensino superior de Minas Gerais.

4.2 Macroambiente

a) Política Pública

O Fator Política Pública demonstrou ter baixa influência sobre o desempenho das instituições pesquisadas para o período analisado, uma vez que as categorias-variáveis não foram citadas como de grande relevância.

b) Envolvimento do País em Negócios Internacionais

Esse fator demonstrou ter influência indireta sobre as instituições. Com exceção do ano de 2009, em que o setor sofreu com os reflexos da crise americana, todos os outros anos analisados foram considerados como positivos.

c) Fatores Nacionais de Produção

Os Fatores nacionais de Produção foram considerados pelos entrevistados como influentes sobre o desempenho das instituições de ensino. A categoria-variável Recursos Humanos foi apontada como geradora de influência positiva, apesar da baixa formação ofertada no ensino fundamental e no ensino médio. Os Recursos Físicos foram considerados como indiferentes para o resultado das instituições pesquisadas. Já os Recursos de Conhecimento e os Recursos de Capital foram vistos como negativos para as instituições. A Infraestrutura teve a questão do transporte considerada como negativa para o setor, uma vez que influencia o deslocamento dos alunos e de insumos para as escolas.

d) Fatores Macroeconômicos

Os entrevistados apontaram esses fatores como influenciadores do desempenho das instituições, para o período em questão. A Carga Tributária e a Taxa de Juros, praticadas no período, receberam destaque negativo, enquanto que o Câmbio, o PIB e a Inflação foram considerados como positivos.

e) Fatores Sociais

Os Fatores Sociais foram considerados com tendo grande influência sobre as instituições. A Concentração Geográfica influenciou positivamente, a Renda per Capita, a Concentração de Renda e a Saúde tiveram influência negativa e o Nível de Instrução gerou repercussões positivas e negativas simultaneamente. A Faixa Etária foi considerada como não influenciadora.

4.3. Setor

a) Condições de Oferta

As Condições de Oferta foram consideradas como influenciadoras do desempenho das instituições pesquisadas. A Tecnologia, as Habilidades da Mão de Obra, a Cadeia de Suprimento, as Indústrias Correlatas e de Apoio foram citadas como favoráveis. A Relação Capital Trabalho, a Estrutura legal e os Custos de Transportes foram apontados como negativos para as instituições pesquisadas.

b) Condições de Demanda

Esse fator foi considerado como gerador de uma influência favorável para as instituições. Métodos de Compra, Tamanho e Taxa de Crescimento, Ciclos de Demanda e de Sazonalidade, Número de Compradores e Distribuição Geográfica foram considerados como favoráveis. A Substituição da demanda ocorre através das federais e dos cursos técnicos, mas sem grande relevância. Entretanto ela é mais negativa, quando se observa outros bens de consumo que disputam espaço na cesta de compras dos alunos, tais como carros, celulares, imóveis, entre outros. A Elasticidade de Preços é mais influente naquelas instituições que se posicionam no segmento de preços baixos, enquanto que naquelas que competem por qualidade, ela é menos significativa.

c) Estrutura de Mercado

A Estrutura de Mercado foi apontada como de grande influência, de uma forma geral, negativa. O Número de Concorrentes foi considerado como elevado, A Diferenciação de Produtos pequena, o Nível de Diversificação baixo, O Nível de Rivalidade entre as Empresas elevado e a Maturidade e o Grau de Sofisticação da Indústria ainda incipientes. Esses aspectos podem ser vistos como desfavoráveis às instituições pesquisadas. Por outro lado, as Barreiras de Entrada, consideradas como elevadas, podem ser vistas como favoráveis para as instituições já existentes. As Redes Comerciais foram consideradas como uma tendência

crecente e relevante e apontadas como favoráveis àquelas instituições que adotam tal estratégia.

d) Envolvimento Setorial em Negócios Internacionais

Esse fator foi considerado pelos entrevistados como não influente sobre as instituições, em decorrência do baixo nível de internacionalização das instituições nacionais e da ainda pequena participação estrangeira no capital das empresas do setor.

e) Regime de Incentivo e de Regulação da Concorrência

O Regime de Incentivo e de Regulação da Concorrência foi considerado também como gerador de importante influência sobre as instituições. As Barreiras Tarifárias e não Tarifárias são consideradas como inexistentes. Entretanto o Acesso a Financiamento e o Custo de Capital foram apontados como entraves ao crescimento das instituições, em decorrência das poucas linhas de crédito e do elevado custo de capital. Os incentivos e tributos à produção foram apontados com ainda insuficientes, embora haja importante avanços, observados pelo FIES e pelo PROUNI. A Regulação da Concorrência é considerada como necessária, mas inadequada, tendo em vista o perfil de atuação do MEC. A Propriedade Pública afeta negativamente, principalmente àquelas instituições que fazem concorrência mais próxima com as federais. Os Controles de preço foram considerados inexistentes para o setor.

4.4. Firma

a) Finanças

As instituições Centro Universitário UNA, Kroton, Anhanguera e Estácio de Sá tiveram, no depoimento dos entrevistados, os Fatores Financeiros apontados como favoráveis às mesmas. Por outro lado, o Centro Universitário UNIBH, o Centro Universitário Unimonte e a PUCMINAS, tiveram esses aspectos apresentados como insatisfatórios pelos entrevistados.

b) Recursos Humanos

Esses fatores foram considerados como favoráveis pelas instituições Centro Universitário UNA, Kroton, Anhanguera, Estácio de Sá e PUCMINAS. Por outro lado, foram considerados como deficitários nas instituições Centro Universitário UNIBH e Centro Universitário UNIMONTE.

c) Produção

O Fator Produção foi apontado como de influência positiva para o Centro Universitário UNA, para a Kroton, para a Anhanguera e para a Estácio de Sá. O Centro Universitário UNIBH, o Centro Universitário Unimonte e a PUCMINAS consideraram esse fator como negativo para o período analisado.

d) Inovação

A Inovação, de acordo com os entrevistados do Centro Universitário UNA, Kroton, e Anhanguera, foi considerada como ponto gerador de influência positiva. A Estácio de Sá, de acordo com o entrevistado, possui esse fator como influente na área de ensino à distância, deixando a desejar em outras áreas. Nos Centros Universitários Unimonte e UNIBH a inovação foi vista como deficitária. Na PUCMINAS, ela é apontada como positiva em algumas áreas e deficiente em outras.

e) Marketing

O Marketing foi considerado como um fator de influência positiva para o Centro Universitário UNA, para o Centro Universitário Unimonte, para a Kroton, para a Anhanguera e para a Estácio de Sá. Para o Centro Universitário UNIBH e para PUCMINAS foi considerado como de influência negativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou conceitos e definições para o termo competitividade, além de descrever modelos estruturais para avaliação dos fatores influenciadores de competitividade sobre o desempenho de empresas. O método qualitativo utilizado foi capaz de mostrar como sete instituições de ensino superior privadas enxergam a influência destes fatores no período analisado.

O fator Macroambiente demonstrou, por meio de suas variáveis, a influência percebida pelas instituições de ensino superiores pesquisadas em fatores sistêmicos, aos quais a empresa possui escassa ou nenhuma possibilidade de intervenção, seguindo assertiva de Ferraz, Kupfer e Haguener (1995). Pode-se constatar, no geral, que os referidos fatores tiveram influência sobre a competitividade das instituições, com exceção da variável Política Pública, que não foi listada como influente pelos entrevistados.

O fator Setor teve por objetivo avaliar as variáveis estruturais do ambiente competitivo no qual a indústria se encontra (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1995). Após a referida análise, constatou-se que, com exceção da variável Envolvimento Setorial em Negócios Internacionais, todas as outras tiveram forte influência, sobretudo as condições de oferta e demanda, que tiveram profunda alteração a partir do ano de 1996, com o surgimento de diversas instituições de ensino, assunto abordado na introdução deste trabalho.

O fator Firma buscou compreender as variáveis influenciadoras da competitividade no que tange ao aos fatores empresariais, que são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão, considerados no âmbito interno (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1995). Pode-se constatar este fator como influenciador e verificar que ele esta diretamente relacionado com a competitividade e desempenho das instituições analisadas.

Finalmente, pode-se verificar com o respectivo estudo os fatores e variáveis que influenciam a competitividade das instituições de ensino superior privadas no Brasil, que devem ser monitorados e avaliados da forma adequada. Os executivos entrevistados evidenciaram a importância destes fatores, que podem representar um diferencial em um mercado cada vez mais desafiador e competitivo.

6 REFERÊNCIAS

BARBOSA, F.V. **Competitiveness and privatization**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 LTDA, 2009.

BUCKLEY, P.J.; PASS, C.L.; PRESCOTT, K. Measures of International Competitiveness: a Critical Survey. **Jornal of Marketing Management**, v.4, n. 2, p. 175-200, 1998.

CHUDNOVSKY, D. **La competitividad Internacional: Principales Questiones Conceptuales Y Metodológica**. CEIPOS/Montevideo; mimeo, 1990.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, 4(16), 386-405, 1937.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil. Desafios Competitivos para a Indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HMSO. **Report from the Select Committee of the House of Lords on Overseas Trade**. London: The Aldington Report, 1985.

HOPER. **Análise Setorial do Ensino Superior Privado-Brasil**. Foz do Iguaçu, 2009.

IWASSO, S.; CAFARDO, R. Procura diminuir e particulares têm de enfrentar mudanças. **Jornal O Estado de São Paulo**, 17-10-2005, p. A14.

_____. Instituições buscam melhor gestão. **Jornal O Estado de São Paulo**, 15-03-2007, p. A12.

JENSEN, M. C. **Theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. v. 1, São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MILL, J. S. **Princípios de economia política**. São Paulo: Nova Cultural, 1983.

NELSON, R.R.; WINTER, S. An evolutionary Theory of economic change. In N.J. Foss (org.), **Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**. Oxford: Oxford University Press, p. 82-99, 1997.

PENROSE, E. T. **Teoria del crecimiento de la empresa**. Madrid: Aguilar, 1962.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing Change for Competitiveness Success**. London: Blackwell, 1991.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. The Competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**. Boston, March/April, 1990. p. 73-93.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Trad. Port. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHERER, F.M. **Industrial market structure and economic performance**. Boston: Houghton Mifflin, 1980.

SCOTT, B.R., LODGE, G.C. **US Competitiveness in the World Economy**. Boston: Harvard Business School Press, 1985.

SMITH, A. *A riqueza das nações*. **Investigação sobre sua natureza e suas causas** (Livro I). São Paulo: Abril Cultural, 1996.

US GPO. **The report of the president's commission on industrial competitiveness: global competition, the new reality**. Washington: US Government Printing Office, vol. I, 1985.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Artigo como parte do estudo: PAIVA, Ricardo V. C. **Competitividade, Estratégia e Desempenho Financeiro: Um estudo das Instituições Privadas de Educação Superior Brasileiras**. Belo Horizonte, 2012. Tese (Doutorado em Administração). - Centro de Pós-Graduação em Administração CEPEAD/FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.

Referência do Artigo (ABNT)

Preenchido pela Revista