

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Francis Regis Irineu

**Análise em Instituições de Ensino Superior: a
opção de escolha feita pelos alunos do curso
de administração nas cidades de São José dos
Campos e Taubaté**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de mestre em Gestão e
Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Desenvolvimento
Regional da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e
Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Francisco Cristóvão
Lourenço de Melo

Taubaté – SP
2009

Francis Regis Irineu

**Análise em Instituições de Ensino Superior: a opção de escolha feita pelos
alunos do curso de administração nas cidades de São José dos Campos e
Taubaté**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Data: 04/03/2009

Resultado: Aprovado

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo César Ribeiro Quinteiros

UNITAU

Assinatura _____

Prof^a. Dr^a. Ana Enedi Prince Silva

UNITAU

Assinatura _____

Prof. Dr. Francisco Cristóvão Lourenço de Melo

UNITAU

Assinatura _____

Dedico este trabalho à minha esposa e aos meus filhos pelo incentivo e pela paciência por todas as vezes que me ausentei do convívio familiar.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Francisco Cristóvão Lourenço de Melo, pela competência e habilidade ao orientar este trabalho.

Aos Professores do Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, responsáveis por apresentar uma nova visão de mundo e pela contribuição dada durante as aulas.

Aos meus pais, pois sem a contribuição deles não teria alcançado uma nova etapa na vida profissional e pessoal.

A Deus, pois sem ele nada seria possível.

Precisamos não nos esquecer nunca de que o trabalho é a lei da vida. Sem trabalho não se vive. Tudo que na terra existe a mais da natureza é produto do trabalho humano. Só o trabalho pode melhorar as condições de vida dos homens. Se assim é, nada mais inteligente do que trabalhar com alegria, consciência e boa vontade.

MONTEIRO LOBATO, 1948

RESUMO

Este estudo tem com propósito a análise dos fatores que levaram alunos a ingressar no ensino superior, mais precisamente no curso de Administração nas cidades de São José dos Campos e Taubaté, cuja oferta de cursos, recentemente crescente, atrai novos investidores para este setor da economia. É notório o surgimento de novas Instituições de Ensino Superior (IES) e, com a proliferação destas e de diversos cursos de ensino superior, torna-se primordial a adoção de ferramentas estratégicas na condução e sustentação do “novo negócio”. Desta maneira, o objetivo deste trabalho é conhecer os motivos que levaram um aluno a optar por uma faculdade. A aplicação de questionários aos alunos ingressantes nas instituições de ensino superior, mais precisamente no curso de Administração, traz informações sobre fatores que foram fundamentais para esta opção; Este estudo poderá contribuir na organização de novas propostas de atração de outros alunos. Fatores como localização, preço, duração do curso, percepção do mercado pela qualidade do curso e da instituição, bem como as avaliações realizadas pelo Ministério da Educação são importantes fatores neste levantamento. A instalação de novas IES e a estruturação organizacional das existentes contribui para a possível formação de mão de obra qualificada, podendo melhorar a gestão das empresas e alavancando o desenvolvimento das cidades de São José dos Campos e Taubaté.

Palavras-chave: Planejamento. Gestão. Desenvolvimento Regional. Ensino Superior.

ABSTRACT

The purpose of this work is the analysis of the factors that made the students enter the higher education, more precisely the Administration course in the cities of São José dos Campos and Taubaté, whose offer of courses, recently increasing, attracts new investors for this sector of the economy. It is notorious the emergence of new Higher Education Institutions (IES), and with the proliferation of these IES and of several higher education courses, it is primordial the adoption of strategic tools for conducting and supporting the new 'business'. This way, the objective of this work is to know the reasons that made students opt for a college course. The application of questionnaires to freshmen students in higher education institutions, specifically in the Administration course, brings information on factors that were fundamental for this option; this study might contribute for the organization of new proposals to attract other students. Factors such as localization, price, course duration, understanding of the market about the quality of the course and of the institution, as well as assessments carried out by the Ministry of Education are important factors in this survey. The installation of new IES and the structural organization of the existing ones contribute for the possible formation of qualified labor and can improve the management of companies, enhancing the development of the cities of São José dos Campos and Taubaté.

Key Words: Planning, Management, Regional Development, Higher Education

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz SWOT	28
Figura 2 – Modelo Ansoff	29
Figura 3 – Matriz de Portfólio	30
Figura 4 - Análise do Modelo de Porter. “ As cinco forças”	31
Figura 5 – Determinantes da rivalidade entre os concorrentes	32
Figura 6 – Determinantes do poder de negociação com os fornecedores	33
Figura 7 - Determinantes do poder de negociação dos clientes	34
Figura 8 – Ameaça de novos entrantes	35
Figura 9 - Ameaça de Produtos substitutos	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escolas e Formulações Estratégicas	25
Quadro 2 – Componentes do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do número de matrículas no ensino médio no Brasil, Região sudeste e São Paulo – 1996 – 2006	37
Tabela 2 – Evolução do número de concluintes no ensino médio no Brasil, Região sudeste e São Paulo – 1996 – 2006	38
Tabela 3 – Distribuição das IES, cursos e matrículas – Brasil 1996 – 2004	39
Tabela 4 – Percentuais de IES, Curso e Matrículas de graduação presencial – Brasil, segundo a categoria administrativa – Brasil 1996 – 2004	39
Tabela 5 – Percentuais de IES, Curso e Matrículas de graduação presencial – Brasil, segundo a região – Brasil 1996 – 2004	40
Tabela 6 – Evolução do número das IES – Brasil – Região Sudeste e São Paulo – 1991 - 2004	40
Tabela 7 – Evolução do número dos cursos de graduação presenciais – Brasil – Região Sudeste e São Paulo – 1991 - 2004	41
Tabela 8 – Evolução do número de Instituições, cursos e matrículas em São José dos Campos e Taubaté – 1996 - 2007	41

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Equação de cálculo para amostra de população finita	49
-----------------------------------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Questão sobre a principal influência na escolha do curso de graduação	52
Gráfico 2 – Questão sobre o que levou o aluno a escolher a Instituição	53
Gráfico 3 - Questão sobre a preocupação em estudar as ofertas de emprego na região antes de ingressar no curso.	54
Gráfico 4 – Questão sobre a reputação da Instituição na influência da escolha do curso	55
Gráfico 5 – Questão sobre a tradição da Instituição como fator importante para a escolha da IES.	56
Gráfico 6 – Questão sobre o percentual de empregados após o ingresso no curso	57
Gráfico 7 - Questão sobre as condições encontradas para a empregabilidade após o ingresso no curso	58
Gráfico 8 - Questão sobre o porte das empresas que absorveram a mão de obra estudantil	59
Gráfico 9 - Questão sobre o setor onde a mão de obra estudantil foi alocada	60
Gráfico 10 - Questão sobre o Interesse na formação profissional do trabalhador pela empresa	61
Gráfico 11 - Questão sobre o desejo dos alunos de trabalhar em qual setor da economia	62
Gráfico 12 - Questão sobre o valor das mensalidades como fator primordial para ingresso na IES.	63
Gráfico 13 - Questão sobre o benefício concedido no valor das mensalidades para os alunos ingressantes.	64
Gráfico 14 - Questão sobre o tempo de duração do curso e sua relevância antes do ingresso do aluno da IES	65
Gráfico 15 - Questão sobre a distância da residência como fator determinante para a escolha da IES.	66
Gráfico 16 - Questão sobre a acessibilidade a IES como fator de escolha dos alunos pela IES	67
Gráfico 17 - Questão da Segurança física das pessoas como fator de escolha pela IES	68

Gráfico 18 – Questão sobre os concluintes de ensino médio por tipo de escola

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

DEAES – DIRETORIA DE ESTATÍSTICA E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

IES – INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS ANÍSIO TEIXEIRA

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UFSM – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

UNICAMP – UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA.....	18
1.2 OBJETIVO GERAL.....	19
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	20
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	20
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.1 EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES.....	26
2.2 – CENÁRIO DO ENSINO MÉDIO NO BRASIL E NO ESTADO DE SÃO PAULO ³⁷	
2.3 CENÁRIO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E NA REGIÃO DO VALE DO PARAÍBA.....	38
2.4 CONDIÇÃO SOCIOECONÔMICA DAS CIDADES DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS E TAUBATÉ.....	43
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	44
3 MÉTODO.....	48
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	48
3.2 LOCAL DA PESQUISA.....	48
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	49
3.4 INSTRUMENTO.....	50
3.5 COLETA DOS DADOS.....	50
4 RESULTADOS.....	51

	16
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS.....	76
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL.....	79
ANEXO B – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	80
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO.....	81
APÊNDICE B – PESQUISA BIBLIOGRÁFICA SOBRE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	85

1 INTRODUÇÃO

Com a abertura de novas instituições de ensino superior após o ano de 1996 e a conseqüentemente implantação de novos cursos de graduação nas cidades de São José dos Campos e Taubaté, um questionamento importante sobre esta oferta se torna pertinente. Identificar os fatores que atraem os alunos, futuros profissionais, na escolha de uma Instituição que ofereça um curso de graduação que represente uma melhor colocação profissional futura.

Este trabalho propõe uma apresentação de ferramentas estratégicas, uma análise da evolução do número de matrículas e de concluintes no ensino médio. Esta análise aponta a existência de uma evolução da quantidade de possíveis ingressantes no ensino superior. É apresentada também a evolução durante os últimos dez anos com relação ao surgimento de novas Instituições de Ensino Superior, do número de cursos e de matrículas. Ainda na contextualização, são apresentados dados sócio-econômicos das cidades de São José dos Campos e Taubaté, principais rendas per capita do Vale do Paraíba Paulista.

Foi realizada uma pesquisa de campo com alunos do segundo ano dos cursos de graduação em Administração nas cidades de São José dos Campos e Taubaté. Nesta pesquisa foram abordadas questões referentes aos fatores que levaram estes alunos a optarem por uma instituição de ensino superior e ao curso escolhido. Fatores como estudo sobre o mercado de trabalho, avaliações do ministério da educação, valores das mensalidades, localização, condições de empregabilidade, valorização profissional dentro da empresa em que trabalham, a concessão de bolsas de estudos, localização, acessibilidade, segurança, notas

atribuídas pelas avaliações desenvolvidas pelo Ministério da Educação também foram fatores pesquisados, entre outros aspectos.

1.1 PROBLEMA

Com o crescimento da economia e a rápida expansão no setor da educação, como mostram os dados apresentados em INEP (2008), houve o acirramento da concorrência na busca por novos alunos. O número de IES no Estado de São Paulo cresceu de 319 unidades em 1996, para 504, em 2004, um aumento de quase 58% no número de novas Instituições. Entre estas IES estão Universidades, Centros Universitários, Fundações, Faculdades Isoladas, incluindo IES públicas e privadas. O número de cursos oferecidos também aumentou, passando de 1771 cursos em 1996, para 4.562 em 2004. Neste caso o aumento foi maior ainda; cerca de 160%.

A população do estado de São Paulo, no mesmo período, que em 1996 tinha 34.119.110 habitantes, passou a ter em 2004, 39.939.195 habitantes. O que significa um aumento de 17,06% na população do estado. (IBGE, 2008)

Assim, pode-se afirmar que o aumento do número de IES e também de novos cursos é bem superior ao aumento da população no mesmo período.

Simplesmente pelo fato de se ter uma maior oferta de cursos, as IES devem estar atentas ao mercado, conhecer seus concorrentes, a si próprias, além do ambiente onde estão inseridas. Dentro de toda esta contextualização, o entendimento de suas competências é imprescindível para a sua manutenção.

Conhecer os fatores que levaram o seu público a escolher por uma IES, em detrimento de outras concorrentes, é importante fonte de subsídios para aprimorar as ações institucionais.

1.2 OBJETIVO GERAL

Apresentar o cenário atual da oferta de cursos de graduação em Administração nas cidades de São José dos Campos e Taubaté e conhecer os fatores que influenciaram a escolha dos alunos por um determinado curso. Os resultados serão obtidos via levantamento bibliográfico e pesquisa de campo.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer fatores que levaram alunos a escolher por uma determinada IES.

- Apresentar o cenário atual quanto a oferta de cursos de Administração nas cidades de São José dos Campos e Taubaté.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Neste trabalho, serão estudadas as IES das cidades de São José Campos e Taubaté que oferecem cursos de Administração. Não serão apresentados planos de negócios, nem mesmo a estruturação das IES, apesar de saber da importância dentro do planejamento Estratégico de ter esta visão do ambiente interno, não há tempo hábil para esta pesquisa, podendo ser realizada em trabalhos futuros.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Desde 2001, foram abertas novas IES nas cidades de São José dos Campos e Taubaté, as quais oferecem diversos cursos de graduação. Porém não são conhecidos os fatores que levam os estudantes a optar por uma determinada IES; nem tampouco se este futuro profissional será inserido no mercado de trabalho regional. Como a região estuda é tecnológica e industrial, é preponderante conhecer o perfil do profissional. Este trabalho pretende mostrar o cenário atual, visando contribuir para os gestores educacionais da região a propor novas alternativas, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento de novos profissionais nas cidades de São José dos Campos e Taubaté.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está estruturado em quatro seções além da Introdução e das considerações finais.

Para o embasamento teórico são apresentados, na segunda seção, conceitos de Estratégia e Planejamento Estratégico, além das ferramentas utilizadas como a análise de portfólio, a matriz de análise dos ambientes externo e interno de uma organização e o modelo de Porter, onde são apresentadas as cinco forças competitivas das organizações.

Ainda na segunda seção, são apresentados dados sobre a evolução das matrículas de alunos do ensino médio e seu contraponto, o número de concluintes aptos a ingressar em um curso superior.

Como conseqüência, as informações da evolução do número de Instituições de Ensino Superior, número de cursos e número de matriculados, por região geográfica, por tipo de Instituições quanto a sua categoria administrativa e mais aprofundadamente nas cidades de São José dos Campos e Taubaté.

A condição sócio-econômica nas cidades de São José dos Campos e Taubaté são apresentadas nesta seção, visando propiciar para uma melhor contextualização regional.

Para concluir a segunda seção, uma pesquisa apresenta algumas Instituições de Ensino superior que implementaram o Planejamento Estratégico em suas unidades e de que forma foi realizado, além de informações de como se deve fazer uma implantação deste modelo, conforme sugerem alguns autores.

Na seção três o método definido para a pesquisa e sua estruturação da forma aos dados colhidos, definindo tipo, local, definição da população e amostra, instrumento, e forma de coleta de dados.

Na seção quatro são apresentados os dados coletados e suas particularidades, de forma a analisar por respostas individuais em comparação com o grupo pesquisado, ou seja, cada resposta dada será comparada com a mesma resposta dada por alunos de outra instituição, buscando uma análise cruzada para os pontos importantes levantados nas respostas dos questionários.

A seção cinco é destinada à discussão e a análise dos resultados, proporcionando o confronto das respostas obtidas e dos planos a ser seguidos.

Por fim, nas considerações finais são realizados os contrapontos entre a proposta apresentadas e as respostas obtidas, utilizando o referencial teórico para a sua sustentação.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A formulação estratégica de qualquer organização depende de diversos fatores intrínsecos e extrínsecos às organizações em geral. Seja qual for o setor onde ela esteja inserida. Segundo Ansoff (1965) a administração de uma organização é o processo ativo de determinar e orientar o caminho a ser seguido para alcançar os seus objetivos e está apoiada em um conjunto de fatores compreendendo análises, motivações, decisões, comunicação, avaliação e controle.

Estratégias podem ser adotadas, porém não se pode afirmar que elas trarão os resultados esperados pelas organizações. O que se espera é que ao adotá-las saiba-se a direção que as organizações definirão para busca dos seus propósitos.

A estratégia, além de ser planejada deve e precisa ser contínua, e ao ser implementada deve ser monitorada e avaliada periodicamente. Estratégia, em seu plano tático, é o que a empresa decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão do negócio. Existem várias definições sobre estratégias e este tópico vem para apresentar algumas e seus idealizadores (SAPIRO, 2002).

Segundo Daft (2006), Administração Estratégica é um conjunto de decisões e ações usadas para formular e implementar as estratégias que proporcionarão uma adequação entre a organização e seu ambiente para alcançar as metas.

Para Drucker (1984), Planejamento Estratégico é o processo de sistematicamente, e com o maior conhecimento futuro, tomar decisões, organizar as atividades necessárias para esta execução e, por meio de uma retro-alimentação

organizada e sistemática, medir o resultado esperado contra as expectativas geradas.

Segundo Porter (2004) a estratégia deve ser competitiva e, ao efetuar uma análise setorial, determinará o seu posicionamento estratégico, definindo novas ações e práticas gerenciais.

Certo e Peter (2005) definem administração estratégica como um processo contínuo e interativo, cujo objetivo é manter a organização integrada a seu ambiente. Os autores propõem aos administradores que sigam uma série de etapas no processo estratégico de maneira sistemática, ordenando a análise do ambiente estabelecendo diretrizes organizacionais, formulando, implementando e controlando as estratégias.

Estratégia, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), são os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes, relacionados à missão e aos objetivos organizacionais das empresas. Já Administração Estratégica abrange como determinar a missão, visão e os objetivos organizacionais, conforme seus ambientes externos e internos.

Mintzberg (2000) contradiz modelos estratégicos e apresenta diferentes escolas com suas formulações estratégicas próprias, conforme o Quadro 1 na próxima página. Cada uma destas escolas apresenta vantagens e limitações em suas adoções. Os autores ainda afirmam que não adotar uma estratégia também é uma opção.

Escolas	Focos
Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção.
Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal.
Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico.
Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário.
Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental.
Escola do Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente.
Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Quadro 1: Escolas e formulações estratégicas

Fonte: Adaptação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Para Ghemawat (2000), as diversas tentativas de se conceituar estratégia ao longo das últimas décadas não justificam esta busca, pois seria somente mais uma abordagem sem sentido.

Todas as escolas, modelos, pensamentos tem abordagens utilizadas comumente por organizações no mundo inteiro. O que se reflete em uma acirrada disputa por oportunidades. Se todos utilizam as mesmas ferramentas, o que os

diferem são seus posicionamentos, ou seja, sua participação no mercado deve ser bem definida.

2.1 EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

O termo “Estratégia” é bem antigo e vem do grego *strátēgos*, significando uma posição Militar no Exército, (O General), depois acabou evoluindo para a definição “a arte do general”, que significava a aplicação das competências deste general no exercício desta função (GHEMAWAT, 2000). O pensamento estratégico surgiu por uma necessidade militar, por meio da arte de planejar e executar movimentos e operações, visando alcançar ou manter posições e potenciais favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos.

Durante a primeira revolução industrial (meados do século XVIII até meados do século XIX), a estratégia ainda não era perceptível, mas já usada. Os mercados existentes comercializavam *commodities* (principalmente o algodão), estes mercados tendiam a permanecerem pequenos, e utilizavam o mínimo de capital fixo (GHEMAWAT, 2000).

Durante a segunda revolução industrial, a partir da segunda metade do século XIX, a construção das estradas de ferro nos EUA foi o fator-chave para a formação de mercados de massa. A partir deste momento começou a surgir, um novo tipo de empresa nos EUA e depois na Europa. Empresas que investiam em manufaturas,

marketing e principalmente em hierarquias gerenciais, para coordenar estas funções. As empresas passaram a alterar o ambiente competitivo em suas indústrias e fora delas também (GHEMAWAT, 2000).

Com o início da produção em massa torna-se clara a necessidade de utilizar o pensamento estratégico de forma mais explícita, por gerentes de alto nível das empresas. Henry Ford inicia a linha de produção de carros em 1903, ao fundar a Ford Motor Company (STONER; FREEMAN, 1999). O principal executivo da *General Motors*, Alfred Sloan Jr., em 1923 desenvolve sua estratégia em cima das forças e fragilidades de Ford, oferecendo outras opções ao mercado. Na década de 1930, executivos afirmavam que os gerentes deveriam ficar atentos aos fatores estratégicos que dependem de ações pessoais ou organizacionais (GHEMAWAT, 2000).

A segunda guerra mundial trouxe novos estímulos para o pensamento estratégico, posto que alterou a forma de utilização de recursos para a indústria em geral, principalmente a militar norte-americana.

“Gerenciar significa responsabilidade para procurar moldar o ambiente econômico, para planejar, iniciar e executar mudanças neste ambiente, para neutralizar constantemente as limitações de circunstâncias econômicas sobre a liberdade de ação da empresa.” (DRUCKER, 1954 apud GHEMAWAT, 2000, p. 17).

A Administração, formalizada como conhecemos hoje, iniciou-se nos Estados Unidos da América com os primeiros cursos de elite a partir de 1881, com a *Wharton School*.

A *Harvard Business School* promoveu o estudo da Administração, onde os gerentes das organizações deveriam ser treinados a pensar de forma estratégica, ao invés de agir apenas como administradores funcionais. Embora a estratégia tenha sido citada somente a partir de 1960, com a difusão do modelo *SWOT*, em inglês, *strengths, weaknesses, opportunities, threats* (Forças, Fraquezas, oportunidades e ameaças), ou também chamada de modelo de *Harvard*, se baseando na análise interna dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, conforme Figura 1 (GHEMAWAT,2000).

Interno Externo	F Forças (Listar de 5-10 forças encontradas)	Fr Fraquezas (Listar de 5-10 fraquezas encontradas)
O Oportunidades (Listar de 5-10 oportunidades encontradas)	Estratégia Gerar estratégias que utilizem as forças para retirarem vantagens das oportunidades	Estratégia Gerar estratégias que retirem vantagens das oportunidades através da superação das fraquezas
A Ameaça (Listar de 5-10 ameaças encontradas)	Estratégia Gerar estratégias que utilizem as forças para evitarem e/ou superarem as ameaças	Estratégia Gerar estratégias que minimizem as fraquezas e evitem e/ou superem as ameaças

Figura 1 – Matriz Swot
Fonte: Adaptação de Kotler, 2006

Ansoff (1965) sugeriu que as empresas deveriam focar seus produtos em uma única linha de trabalho, definindo sua “missão”. Para que a empresa mantenha seu foco estratégico, Ansoff sugeriu quatro categorias para definir a linha comum em sua estratégia de negócios/corporativa, como o desenvolvimento de mercado e de

produto e a diversificação destes, sobre o que já existe e um novo produto, analisando o mercado e o produto integrando a análise, como apresenta a Figura 2



Figura 2 – Modelo Ansoff
Fonte: Adaptação de Kotler, 2006

Outro modelo muito difundido nas organizações é a Matriz de Portfólio (KOTLER 2000); a qual foi criada pelo grupo de consultoria de estratégia norte-americana *Boston Consulting Group*, no início dos anos 1970. O modelo aborda a matriz de crescimento e participação, representando o primeiro uso da análise de portfólio; nesta matriz, são analisados, segundo Kotler (2006), quatro aspectos dos negócios e produtos:

- Ponto de interrogação – Negócios que operam em mercados de alto investimento e pouca participação, produtos novos sendo desenvolvidos com capacidade de serem líderes de mercado.

- Estrela – Produtos que tem alto índice de crescimento e alta participação no mercado. Geralmente os produtos estrela são do tipo ponto de interrogação que se tornaram bem sucedidos.

- Vaca Leiteira – Produtos que tem ainda alta participação no mercado, porém com baixa taxa de crescimento, ainda sendo muito rentável a ponto de financiar novos produtos.

- Animal de Estimação – Produtos com baixa participação no mercado e baixo crescimento. Deve-se avaliar a manutenção do produto ou sua descontinualização.

Na Figura 3 é apresentada matriz de portfólio do produto.

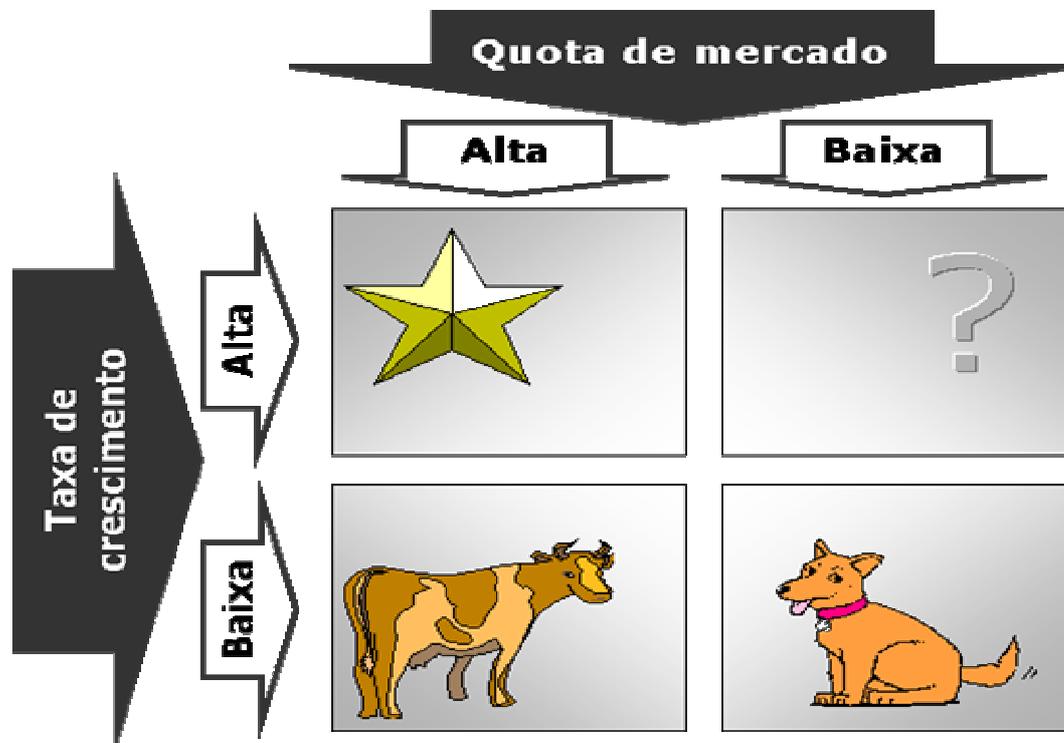


Figura 3 – Matriz de Portfólio
Fonte: Adaptação de Costa, 2007

É importante incluir na apresentação de ferramentas estratégicas, as forças que dirigem a concorrência na indústria, como a análise do modelo de Porter (2004) que defende que uma empresa, para competir num determinado segmento, deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do setor de atividade em que compete.

O modelo de Porter (2004) aponta para a análise de cinco fatores, a que chama “as cinco forças competitivas”, a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos, conforme Figura 4.

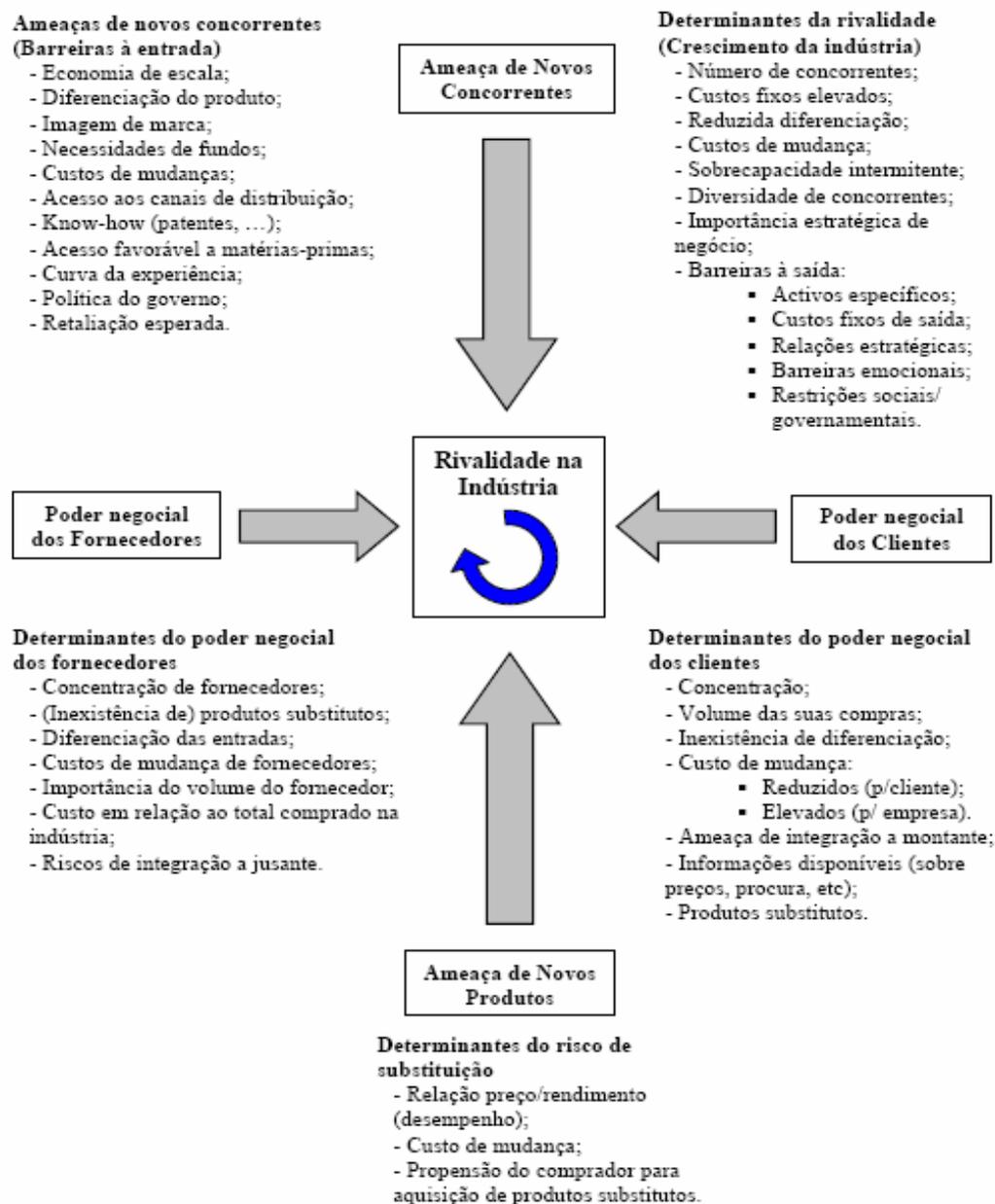


Figura 4 – Análise do Modelo de Porter. “As cinco forças”
Fonte: Porter, 2004

Este modelo, em princípio criado para atender as necessidades das Indústrias, foi adaptado e utilizado para diversos tipos de negócios.

- Rivalidade das empresas

A rivalidade é resultante de um contexto em que os concorrentes procuram agir diretamente sobre as clientelas, através de medidas agressivas de captação em curto prazo dessas clientelas. Geralmente, um contexto de grande rivalidade conduz a um conjunto de interações que deterioram o rendimento da indústria (PORTER, 2004), conforme Figura 5.



Figura 5 – Determinantes da rivalidade entre os concorrentes

Fonte: Porter, 2004

- Poder de negociação com os fornecedores

Um elevado poder de negociação dos fornecedores constitui um importante fator de estrangulamento ao rendimento da indústria, sendo um parâmetro restritivo da sua atratividade, tornando-se indispensável estudar os fatores que o determinam.

Estes se agrupam em resultantes do processo tecnológico e em conseqüências externas à indústria (PORTER, 2004), conforme Figura 6.

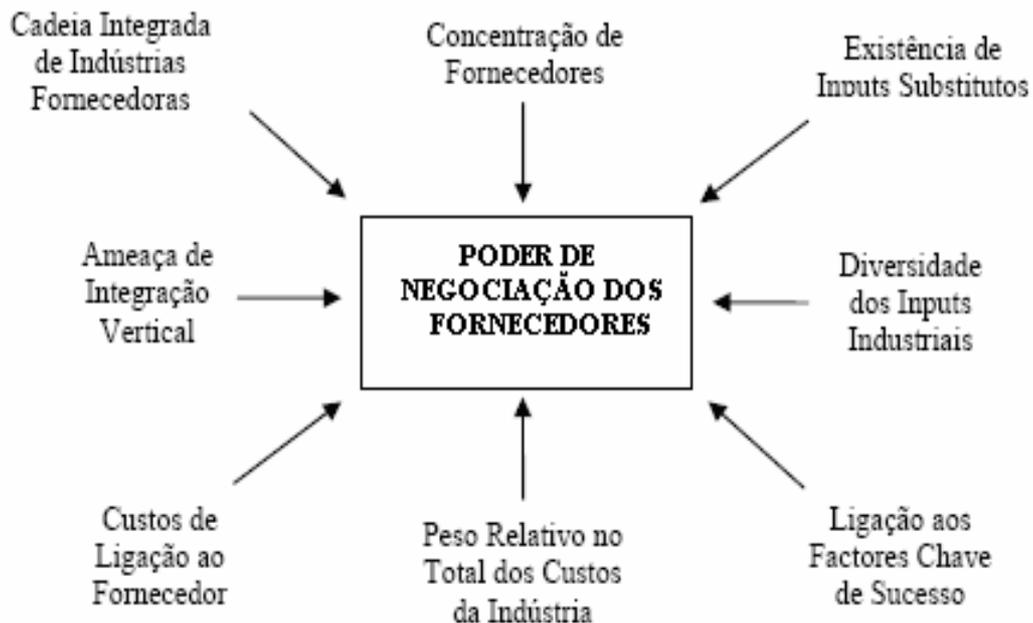


Figura 6 – Determinantes do Poder de Negociação com os fornecedores

Fonte: Porter, 2004

- Poder de negociação dos clientes

O poder de negociação dos clientes não depende apenas de causas objetivas, mas sim no volume de compras, qualidade do produto, ou até mesmo na maior ou menor vontade do cliente em fazer exercer o seu poder, ou seja, em fazer uma escolha mais criteriosa e freqüente do seu fornecedor, evitando a lealdade. Sobre esta vontade atua a sua sensibilidade ao preço, por isso, analisar os

determinantes do poder de negociação do cliente são estudar, sobretudo, o comportamento do consumidor. (PORTER, 2004) conforme Figura 7.



Figura 7 – Determinantes do poder de negociação dos clientes

Fonte: Porter, 2004

As empresas têm a possibilidade de escolher os seus clientes através da segmentação de marketing, com o objetivo de selecionar clientes menos poderosos, isto é, menos sensíveis ao preço. Portanto, uma via de segmentação criteriosa da clientela preservando objetivos de autonomia em longo prazo, pode ser muito eficaz, quer quanto à economia, como ao rendimento. (PORTER, 2004)

- Ameaça de entrada de novos concorrentes

Este ponto é provavelmente o mais crítico, refletindo a natureza dos fatores competitivos fundamentais do negócio, assumindo, no essencial, barreiras à entrada de novos concorrentes. Engloba desde fatores ligados a custos, a fatores de valor

superior, como a diferenciação. (PORTER, 2004). A entrada de novos concorrentes terá efeito imediato, diminuindo a procura disponível para os concorrentes instalados e conseqüentemente aumentando o grau de rivalidade. (PORTER, 2004), conforme Figura 8.



Figura 8: Ameaça de novos concorrentes

Fonte: Porter, 2004

- Ameaça de produtos substitutos

A existência de produtos substitutos deve ser considerada dentro do horizonte temporal do projeto de investimento e os produtos substitutos devem ser considerados sob pontos de vista do cliente, e não sob o ponto de vista da organização. A afirmação de Porter (2004) de que todas as empresas estão sob

pressão de produtos ou serviços substitutos, sendo uma limitação ao rendimento da organização tanto no curto como no médio prazo, conforme Figura 9, não leva em consideração a existência de Monopólio.

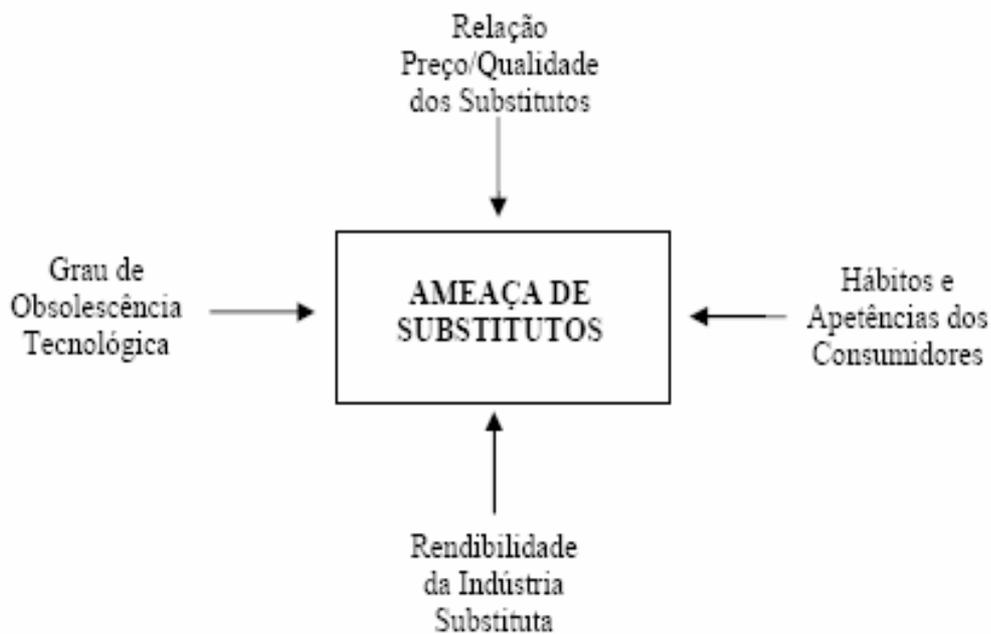


Figura 9: Ameaça de produtos substitutos

Fonte: Porter, 2004

Conforme Porter (1989), a organização deve ter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o posicionamento da empresa deve ser definido. Esta empresa pode ter vários pontos fracos e pontos fortes em comparação com a sua concorrência, mas a empresa pode possuir dois tipos de vantagem competitiva, sendo: baixo custo ou diferenciação. A organização pode alcançar seus objetivos atuando em qualquer um destes posicionamentos.

Partindo destes pressupostos teóricos a organização estabelece seu posicionamento perante o mercado. Defini onde quer estar e qual público quer atrair para alcançar os objetivos estabelecidos. Segundo Kotler (2006, p 305), “posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente o público alvo”.

2.2 – CENÁRIO DO ENSINO MÉDIO NO BRASIL E NO ESTADO DE SÃO PAULO

Ao analisar o contexto do ensino médio no Brasil, uma comparação entre o número de matrículas e o número de concluintes fornece informações sobre esta evolução nos últimos anos e fornece dados para o conhecimento e entendimento das razões do decréscimo no número de matriculados e concluintes no Estado de São Paulo, via contrária ao que acontece no país como um todo.

Em 2001, o Ensino Médio no Estado de São Paulo contava com mais de 2,0 milhões de alunos matriculados, contra 1,7 milhões em 1996. O crescimento do número de matrículas registrado no período foi de 21,5%. Em 2006 este número recuou em mais de 10%, indo contra o crescimento, mesmo que pequeno da média geral em âmbito nacional, (INEP, 2008) conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Evolução do número de matrículas no ensino médio no Brasil, Região sudeste e São Paulo – 1996 – 2006

Ano	Brasil		Sudeste		São Paulo	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
1996	5.739.077	-	2.815.026	-	1.672.986	-
2001	8.398.008	46,3	3.874.218	37,6	2.033.158	21,5
2006	8.906.820	6,1	3.597.691	-7,1	1.813.795	-10,8

Fonte: Adaptado de INEP/MEC, 2008

O número de concluintes que em 2001 era aproximadamente em 1,7 milhões em contra partida ao ano de 1996, com quase 1,2 milhões, no ano de 2006 reduziu em mais de 10%. (INEP, 2008), conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Evolução do número de concluintes no ensino médio no Brasil, Região sudeste e São Paulo – 1996 – 2006

Ano	Brasil		Sudeste		São Paulo	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
1996	3.634.660	-	1.889.803	-	1.165.999	-
2001	6.084.895	67,4	3.055.514	61,7	1.691.839	45,1
2006	6.468.517	6,3	2.795.863	-8,5	1.482.862	-12,4

Fonte: Adaptado de INEP/MEC, 2008

O Censo Escolar do INEP/MEC (2006) aponta para um índice maior de alunos concluintes nas regiões norte e nordeste, ao informar que a redução do número de concluintes na região sudeste tem um índice maior de reprovação, 11,8% do que na média geral do país, 10,4%, mas não informa outras razões da redução do número de matriculados dos últimos anos.

2.3 CENÁRIO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E NA REGIÃO DO VALE DO PARAÍBA

Ao analisar o cenário do ensino superior no Brasil, duas vertentes podem ser analisadas: Surgimento de novas Instituições de Ensino com conseqüente aumento

na oferta de cursos de graduação e a qualidade deste ensino medido e avaliado pelo Ministério da Educação (MEC) e suas metodologias.

A evolução crescente das novas condições na oferta de novos cursos de graduação é evidente quando o MEC apresenta relatórios comprovando este aumento. Enquanto que no ano de 1996 o número de IES era de 922 escolas, em 2004 este número mais do que duplicou para 2013 e a oferta de cursos no mesmo período teve um aumento de 180%, passando de 6.644 para 18.644 novos cursos oferecidos, e conseqüentemente, elevando o número de matrículas em mais de 120% (MEC/Inep/Deaes, 2006), conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Distribuição das IES, cursos e matrículas – Brasil 1996 – 2004

Ano	IES	Aumento %	Cursos	Aumento %	Matrículas	Aumento %
1996	922	-	6644	-	1.868.529	-
2004	2013	118,3	18644	180,6	4.163.733	122,8

Fonte: Adaptado de MEC/Inep/Deaes, 2008

A evolução significativa do número de Instituições do Ensino Superior é acompanhada pela expansão da oferta da educação Tecnológica e Profissional e pela não expansão da educação superior pública. As IES privadas tiveram um aumento de 237,8% na oferta de cursos e de 163,5% no número de matrículas (MEC/Inep/Deaes, 2006), conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Percentuais de IES, Curso e Matrículas de graduação presencial – Brasil, segundo a categoria administrativa – Brasil 1996 – 2004

ANO	Instituições (%)		Cursos (%)		Matrículas (%)	
	Públicas	Privadas	Públicas	Privadas	Públicas	Privadas
1996	22,9	77,1	44,8	55,2	39,4	60,6
2004	11,1	88,9	33,6	66,4	28,3	71,7

Fonte: Adaptado de MEC/Inep/Deaes, 2008

Um fato que vai contra a notória migração populacional e de recursos para as regiões mais desenvolvidas do Brasil é que a criação de novas IES de cursos e matrícula está caminhando sentido contrário no âmbito educacional. A região sudeste teve uma redução percentual significativa no período de 1996 e 2006, enquanto que no mesmo período as regiões que mais cresceram em termos de Instituições e de cursos foram Norte e Nordeste e em termos de matrícula foram Norte e Centro -Oeste (MEC/Inep/Deaes, 2006), conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Percentuais de IES, Curso e Matrículas de graduação presencial – Brasil, segundo a região – Brasil 1996 – 2004

Região	Instituições (%)		Cursos (%)		Matrículas (%)	
	1996	2006	1996	2006	1996	2006
Norte	3,7	5,9	6,2	7,5	4,1	6,0
Nordeste	10,5	18,1	15,5	17,8	15	17,0
Sudeste	62,4	48,1	47,8	46,8	55,0	49,9
Sul	13,2	17	22	18,7	18,7	18,3
Centro-Oeste	10,2	10,7	8,4	9,2	7,2	8,8

Fonte: Adaptado de MEC/Inep/Deaes, 2008

No Estado de São Paulo, o crescimento do número de IES também é expressivo. Em 1996 existiam 319 IES e após uma década este número aumentou para 540 Instituições com um aumento percentual de quase 70% (MEC/Inep/Deaes, 2006), conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Evolução do número das IES – Brasil – Região Sudeste e São Paulo – 1991 - 2004

Ano	Brasil		Sudeste		São Paulo	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
1991	893	-	564	-	309	-
1996	992	11,0	575	2,0	319	3,2
2000	1180	19,0	667	16,0	373	17,0
2004	2013	70,6	1001	50,0	504	58,0
2006	2270	12,8	1093	9,19	540	7,14

Fonte: Adaptado de MEC/Inep/Deaes, 2008

O aumento do número de cursos durante este período também foi grande. Em 1996 havia 1.771 cursos de graduação, enquanto que em 2006 este número aumentou para 5501 cursos, com uma variação percentual abaixo da variação da região sudeste e mais abaixo ainda que a variação nacional, convalidando que o ensino superior tem crescido mais em outras regiões até 2004, voltando a crescer em 2006, tomando como base o ano de 1991. (MEC/Inep/Deaes, 2006), conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Evolução do número dos cursos de graduação presenciais – Brasil – Região Sudeste e São Paulo – 1991 - 2004

Ano	Brasil		Sudeste		São Paulo	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
1991	4908	-	2501	-	1368	-
1996	6644	35,4	3178	27,1	1771	59,5
2000	10585	59,3	4844	52,4	2692	52,0
2004	18644	75,2	8545	76,4	4562	69,5
2006	22101	18,5	10341	21,0	5501	20,6

Fonte: Adaptado de MEC/Inep/Deaes, 2008

Na Região do Vale do Paraíba, não é diferente. O aumento na criação de novas IES, de novos cursos de graduação e o crescimento de novas matrículas, acompanha o crescimento estadual. As cidades de São José dos Campos e Taubaté representam as cidades com maior número de alunos na região do Vale do Paraíba paulista e conforme informações do Instituto de Pesquisas Anísio Teixeira (INEP) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), tem Instituições de Ensino Superior com diversos cursos oferecidos, conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Evolução do número de Instituições, cursos e matrículas em São José dos Campos e Taubaté – 1996 - 2007

Região	Instituições			Cursos			Matrículas		
	1996	2007	(Δ %)	1996	2007	(Δ %)	1996	2007	(Δ %)
São José dos Campos	3	7	133,3	nd	133	-	nd	15.098	-
Taubaté	1	3	200,0	nd	82	-	nd	13.187	-

Fonte: Adaptado de IBGE, 2008

Não foram encontradas informações sobre o número de cursos e matrículas no ano de 1996 para que a comparação fique completa. As IES pesquisadas nas cidades de São José dos Campos e Taubaté oferecem o curso de Administração.

Após o levantamento destes dados, é contextualizada a oferta e possível demanda de alunos para o ingresso no ensino superior. Um dos fatos que podem afetar a escolha de alunos por determinados cursos e IES são os dados apresentados pelo MEC, em formas de avaliação dos cursos de graduação.

A medição e a avaliação das IES e seus cursos é realizada pelo INEP, órgão de pesquisas do MEC, utilizando o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, SINAES. Este sistema avalia as Instituições, os cursos e do desempenho dos estudantes (INEP, 2008), conforme o Quadro 2.

Indicador	Ações
Avaliação Institucional	Tem a perspectiva de identificar o perfil Institucional e o significado da sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, respeitando a diversidade e as especificidades das diferentes organizações acadêmicas.
Avaliação de cursos de Graduação	Tem como objetivo identificar condições de ensino oferecidas, perfil do corpo docente, instalações físicas e organização didático-pedagógica;
Avaliação do desempenho dos estudantes de cursos de graduação	É realizada pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), com a finalidade de aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências. Este exame será aplicado por meio de procedimentos amostrais, ao final do primeiro e do último ano do curso, com uma periodicidade máxima trienal. O Enade será acompanhado de instrumento de levantamento do perfil dos estudantes (questionário socioeconômico) e é considerado componente curricular obrigatório dos cursos.

Quadro 2 – Componentes do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior.

Fonte: INEP/MEC, 2008

As avaliações realizadas pelo SINAES são importantes indicadores de avaliação qualitativa do ensino superior no Brasil, sendo possível fonte de consulta por pessoas que desejam ingressar em um curso de uma determinada IES.

2.4 CONDIÇÃO SOCIOECONÔMICA DAS CIDADES DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS E TAUBATÉ

As cidades de São José dos Campos e Taubaté, dois dos 34 municípios que compõem a região do Vale do Paraíba, Litoral Norte e Serra da Mantiqueira do Estado de São Paulo, e cuja população, totaliza aproximadamente 900 mil habitantes, são nacionalmente reconhecidas como pólo industrial, comercial e tecnológico. Abrigam organizações de grande, médio e pequeno porte, atuando em diversos setores da economia nacional. (IBGE, 2008)

Segundo dados das últimas informações coletadas, São José dos Campos é uma das cidades mais ricas do país (IBGE 2008), com um PIB no valor de R\$ 17,1 bilhões, com um PIB per-capta de R\$ 28.481,00, enquanto Taubaté tem o PIB per capita no valor de R\$ 17.395,00, os dois muito acima da média do País, que é de R\$ 11.658,00. O PIB representa 0,08% de toda a riqueza produzida no país e São José dos Campos ocupa a 16ª colocação entre as cidades mais ricas do país. Esta pesquisa do IBGE é baseada em dados do ano de 2005. Este índice do PIB aponta ainda que São José é uma das maiores exportadoras em valor agregado do país. (IBGE, 2008)

Nas duas cidades, Taubaté e São José dos Campos, estão instaladas diversas indústrias de grande porte, como Embraer, Ericsson, Johnson & Johnson, Petrobras, General Motors, Monsanto, LG, Ford, Volkswagen dentre outras. Representam vários setores importantes da economia como metalurgia, química, eletroeletrônica, comunicações, aeronáutica e automobilística.

Com incontestável representatividade para a movimentação da economia local e do país, naturalmente cresce a cada dia o número de instituições educacionais e a oferta de novos cursos nas duas cidades, cujo intuito é prover organizações com força de trabalho adequada às exigências contínuas do mercado.

Considerando que no Brasil apenas 11% da população na faixa etária de 18 a 24 anos freqüenta o ensino superior (IBGE, 2008), a abertura de novas vagas neste nível de ensino torna-se uma questão prioritária, pois uma demanda crescente por formação especializada e de contínua atualização da força de trabalho.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

O Planejamento é importantíssimo no processo da gestão administrativa. É quando a organização define quais serão seus objetivos e na vida das IES não é diferente.

Conforme Ribeiro (1990 apud ANDRADE, 2005), em momentos de crise econômica, planejar é importante para que as IES possam rever seus propósitos e assim assegurar a qualidade do Ensino oferecido aos seus alunos.

Possíveis dificuldades relacionadas aos problemas financeiros, assim quanto à compreensão dos conceitos estratégicos e de instabilidade política levam segmentos das Universidades a uma postura inconformista e muitas vezes contestatória sobre a forma de planejar utilizado pelo titular do planejamento, podendo trazer prejuízos a este processo (RIBEIRO, 1990 apud ANDRADE, 2005).

Segundo Rebechi (2007), em pesquisa realizada em instituições de ensino superior públicas e privadas, para saber se o planejamento estratégico era adotado em IES, 68% das instituições que responderam ao questionário adotam um planejamento formal e em quase sua totalidade utilizam este plano há mais de três anos. Ainda neste estudo a maioria das instituições de ensino superior que não tem o planejamento formalizado, pretende fazê-lo.

“Planejamento universitário é uma exigência do nosso tempo, sem o qual essas organizações não têm condições de desempenhar seu papel, ainda mais em sociedades em desenvolvimento como a brasileira. Nesta, a aceleração do progresso econômico social coloca esse planejamento no contexto estratégico, devendo contribuir significativamente para a formulação de respostas na construção de modelos educacionais.” (RIBEIRO, 1990 apud ANDRADE, 2005. p. 48)

Segundo Manolescu (2008), a forma como a comunidade avalia a IES pode ser um fator para promover atributos positivos da instituição, além de auxiliar no seu planejamento estratégico e marketing institucional, devido ao atual grau de competição neste mercado, em que cada vez mais instituições tem sido instaladas

na região do Vale do Paraíba paulista e a própria mudança no papel destas Universidades para atendimento com qualidade à população de baixa renda, deixando de ser apenas um mercado para as elites.

O Instituto Presbiteriano Mackenzie, conforme Oliveira e Sanches (2002), utiliza o planejamento estratégico há mais de dez anos, utilizando suas ferramentas na formulação de missão, visão, valores, diagnóstico estratégico e análise dos macros objetivos, considerando um horizonte de dez anos.

A Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, adota os princípios de Planejamento Estratégico, analisando os ambientes internos e externos, definindo sua concepção estratégica, definindo, objetivos, metas e seus planos de ação. (UFSM, 2008)

A Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, conforme Andrade (2006), implementou o planejamento estratégico institucional, mesmo encontrando dificuldades em adaptar as técnicas conhecidas para uma IES, visto que as principais ferramentas foram desenvolvidas para outros setores da economia. A elaboração do modelo estratégico iniciou em 2002 sendo concluído em 2005, trazendo resultados visíveis para a instituição.

Nenhuma das IES pesquisadas apresentou um programa de planejamento estratégico amplamente divulgado. Todas divulgam a missão institucional, algumas a visão e valores. Todas as IES tem seu posicionamento mercadológico, quanto a valores de mensalidades, estrutura física, quantidade de cursos e suas áreas de atuação, o que indica que mesmo sem uma divulgação, existem premissas de utilização de um planejamento estratégico, porém este não é explícito. Assim podemos inferir que o planejamento estratégico é realizado, mesmo que sem uma

ampla divulgação e de uma forma não completa, pois um dos *stakeholders*, neste caso a comunidade, não conhece os propósitos das IES.

3 MÉTODO

O método utilizado foi por pesquisa descritiva com abordagem quantitativa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Conforme Andrade (2005), a pesquisa descritiva tem como característica ser feita de forma detalhada, com a observação de fatos. Adota-se a coleta padronizada de dados, pois se baseia em pesquisa bibliográfica e documental.

Os questionários abordaram somente os alunos do curso de Administração e o universo pesquisado foi avaliado e depois foi retirada uma amostra que validou a proposição, por meio de análise percentual.

Foi apresentado um questionário os alunos do curso de Graduação de Administração, conforme Apêndice A, por ser um curso existente em todas as IES estudadas.

3.2 LOCAL DA PESQUISA

As pesquisas foram realizadas nas Instituições que oferecem o curso de Administração. As Instituições foram comunicadas por meio de carta de apresentação, conforme Anexo B.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Alunos do ensino superior em Administração de Empresas nas cidades de São José dos Campos e Taubaté:

Foi utilizado como universo o número vagas anuais ofertadas por estes cursos, pois não é possível conhecer o número de alunos entrantes nestas Instituições. São 1760 vagas ofertadas em Administração na cidade de São José dos Campos e 1180 vagas na cidade de Taubaté. O universo foi de 2940 vagas oferecidas.

A amostra desta população foi definida por meio da equação de população finita, onde s^2 é a variância; N é a população; Z é a margem de segurança; ε é a margem de erro, (STEVENSON, 1981) conforme Equação 1.

$$\text{População conhecida: } Amostra(n) = \frac{s^2 \cdot Z^2 \cdot N}{s^2 \cdot Z^2 + \varepsilon^2 \cdot (N - 1)}$$

Equação 1 – Equação de cálculo para amostra de população finita.
Fonte: Stevenson, 1981

Nesta pesquisa que teve como objetivo verificar quantos alunos foram pesquisados. Presume-se que esse número não seja superior a 50% do total, deseja-se um nível de confiança de 95% (dois desvios) e tolera-se um erro de até 5%.

Os cálculos apontam que uma amostra de 200 alunos torna válida a pesquisa de campo e não foi realizada uma amostra estratificada de cada IES pesquisada.

3.4 INSTRUMENTO

Foram utilizados questionários estruturados, conforme modelos encontrados no apêndice A, para a coleta de dados. Este tipo de questionário apresenta vantagens por ser relativamente acessível, podendo ser encaminhado por e-mail, correio, ou ainda, ou ainda por abordagem pessoal, conforme a programação da pesquisa e com gastos menores (FACHIN,2003).

Existem algumas desvantagens sobre este modelo, pois pode ser extraviado, ou ainda ter sua devolução atrasada, embora o pesquisador pode ter controle sobre estas questões monitorando o processo de coleta de dados (FACHIN, 2003).

Serão utilizadas questões fechadas que serão tabuladas para a análise quantitativa que será realizada após a coleta dos dados da pesquisa.

3.5 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação dos questionários aos alunos após a autorização da Instituição de Ensino. Será apresentado o termo livre e esclarecido para as Instituições de Ensino, conforme Anexo A e para as pessoas que responderão ao questionário, incluso no apêndice A.

4 RESULTADOS

Os dados colhidos foram tabulados por meio do software Microsoft Excel e apresentados em percentuais. Para cada pergunta constante no questionário, será a apresentação das respostas dos alunos de cada Instituição de Ensino Superior, denominadas como A, B, C, D e E.

Os primeiros dados tabulados trazem a média de idade geral e o gênero dos alunos matriculados nos cursos das IES. Os resultados informam que a média de idade geral apresentada na pesquisa é de 23 anos, e é composto por 54% dos alunos do sexo feminino e 46% do sexo masculino.

Diferenças aparecem quando são comparadas as IES. Enquanto que na IES C os alunos tem a menor faixa etária, com média de Idade de 19 anos, a IES D tem alunos com a maior faixa etária, com 27 anos.

A maior variação percentual quanto ao gênero foi encontrado na amostra dos alunos da IES B, com 73% dos alunos sendo do sexo masculino contra 27% do sexo feminino.

A primeira questão do questionário aplicado aborda qual foi a principal influência, quando o aluno escolheu o curso de graduação. Nas IES A, B, C e D os dados apresentados são similares, pois a soma dos itens um e dois, que trazem as oportunidades existentes no mercado e o desejo próprio de ingresso dos alunos oferecem um resultado expressivo, com média percentual de 88%. Por outro lado nas IES A, B, C e D, as oportunidades existentes no mercado foram as mais citadas, mas na IES E o motivo apresentado para ingresso no curso desta IES foi o desejo

próprio em estudar num curso superior, com 56% das respostas, conforme o Gráfico 1.

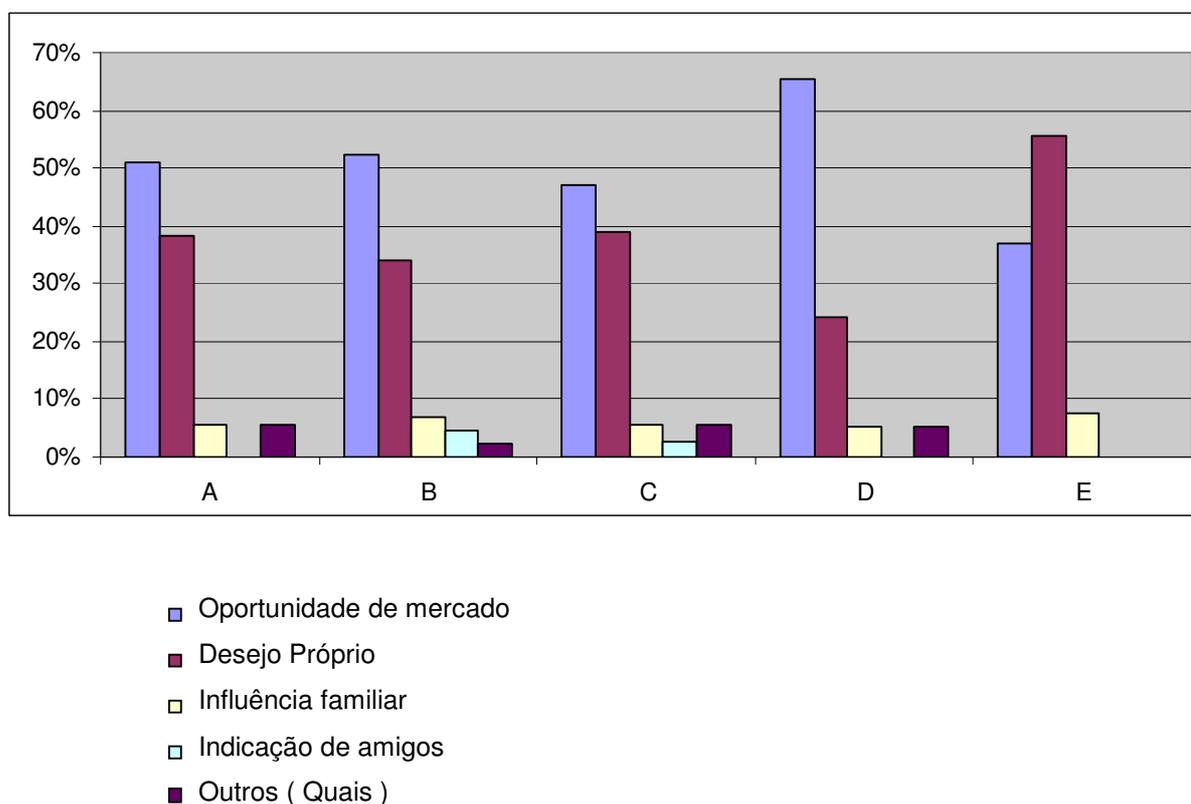


Gráfico 1 – Questão sobre a principal influência na escolha do curso de graduação

A segunda questão é sobre o fator que levou o aluno a escolher a Instituição. Nas IES A e E o fator que mais se destaca é a indicação de amigos que já estudam na IES, com mais de 45% das respostas. Para os alunos da IES C 46% das respostas apontam que a parceria com empresas foi um diferencial que influenciou na escolha por esta Instituição. Na IES D, um fator que foi importante para a escolha dos alunos foi a formação acadêmica do corpo docente, enquanto que para os alunos da IES E, este fator não foi levado em consideração. Uma das respostas que

chamam a atenção é o item “e”, outros fatores, pois estas respostas variam entre qualidade percebida por estes alunos com relação aos cursos da Instituição até a orientação de gestores e ou educadores, conforme o Gráfico 2.

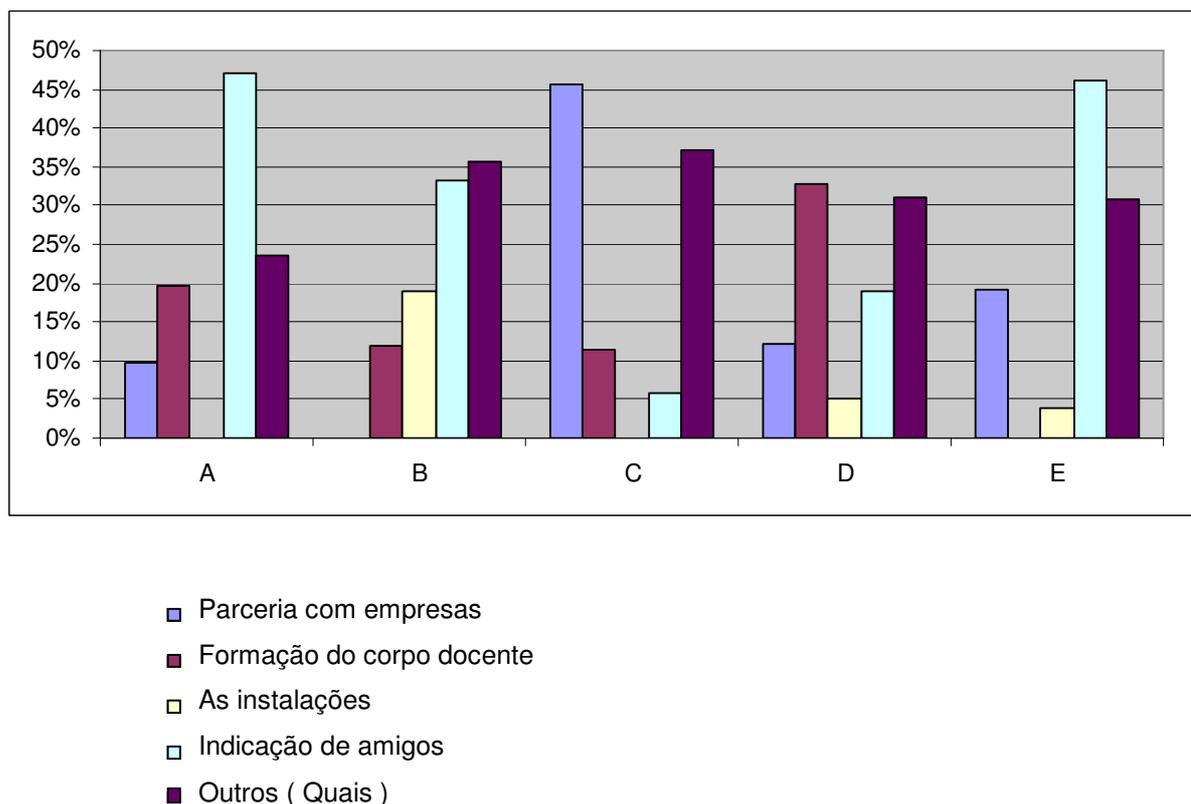


Gráfico 2 – Questão sobre o que levou o aluno a escolher a Instituição

A terceira questão procurou saber se ao ingressar no curso escolhido o aluno fez uma pesquisa de mercado antes de escolher pela IES. A grande maioria dos alunos de todas as IES respondeu que fizeram uma pesquisa de mercado para escolher o seu curso de graduação, enquanto os que disseram não se importar com isso está em torno de 23%, na média entre as Instituições. Percebe-se que nas

respostas dos alunos da IES C esta diferença é bem menor, com relação às outras IES, conforme o Gráfico 3.

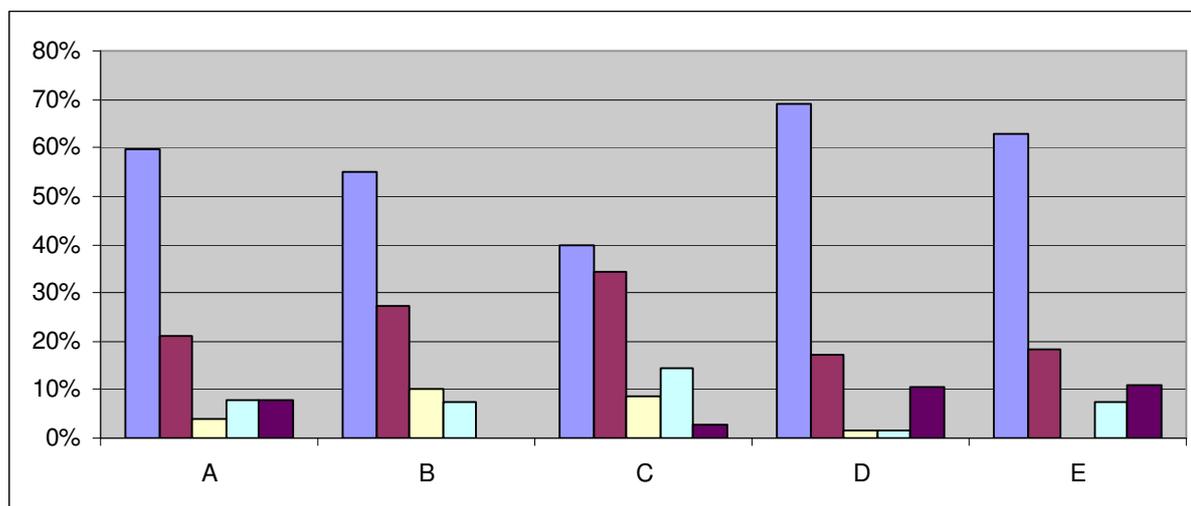
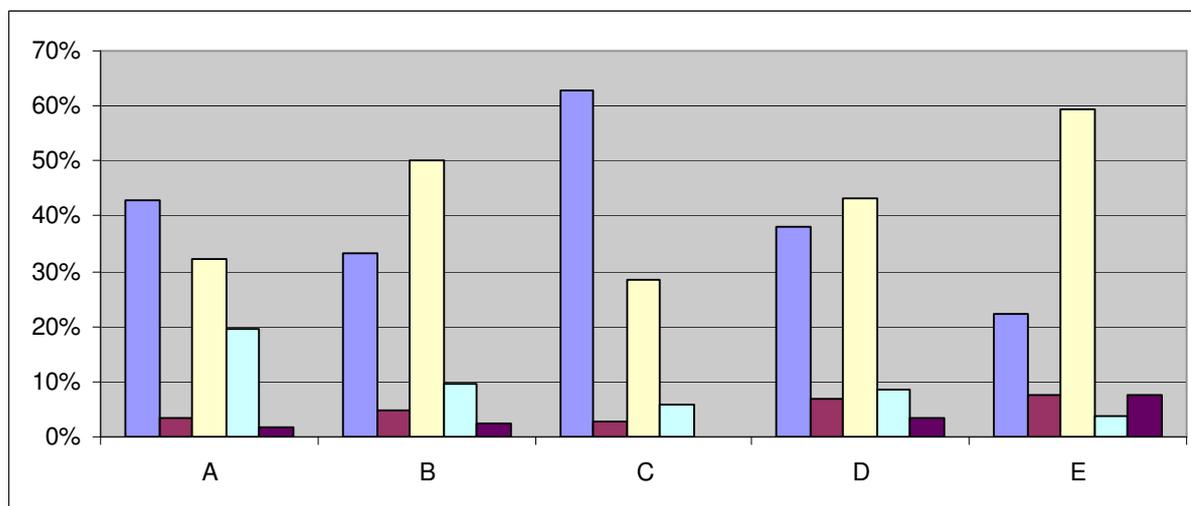


Gráfico 3 - Questão sobre a preocupação em estudar as ofertas de emprego na região antes de ingressar no curso.

A quarta questão trata da reputação da IES como fator de influência na escolha do curso. Para mais de 65% das respostas dos alunos da IES C, a reputação da Instituição de Ensino superior foi de fundamental importância para o ingresso no curso. Nas respostas dos alunos da IES A, também se identifica este fator com mais importante, porém em menor percentual. Nas respostas dos alunos

das IES B , D e E o fator preponderante foi fazer uma pesquisa sobre a Instituição de Ensino escolhida. Vale salientar que de alguma forma as IES foram pesquisadas por estes alunos, conforme o Gráfico 4.

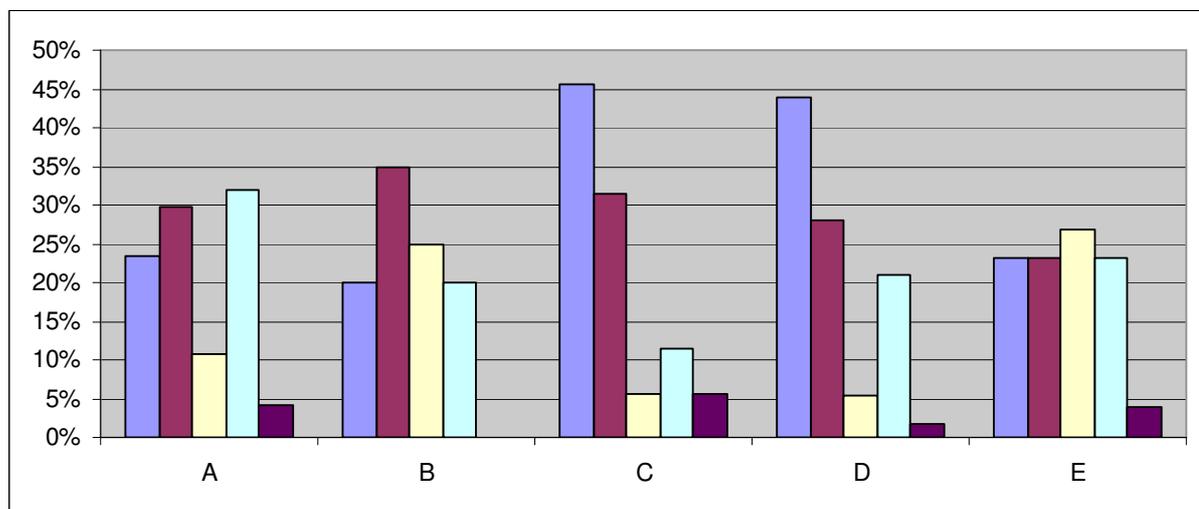


- Sim, este fator foi fundamental
- Não, pois serei eu que farei o curso e não o contrário
- Sim, procurei conhecer um pouco da Instituição
- Sim, Procurei informações no MEC
- Outros (Quais)

Gráfico 4 – Questão sobre a reputação da Instituição na influência da escolha do curso

A quinta questão aborda a importância da tradição da IES como fator determinante na escolha de uma Instituição. Com uma grande oferta de Instituições e cursos na região, o fator de tradição das mesmas foi fundamental para os alunos ingressarem nas IES C e D, ambas com mais de 40% das respostas obtidas. No geral o fator tradição tem um grande peso, mesmo que não tenha sido fator decisivo, conforme as respostas dos alunos das IES A, B e E. Em contrapartida, para mais de

30% das respostas dos alunos da IES A, o fator tradição não foi tão importante para a entrada na Instituição. Na IES E, as opções a, b, c e d da questão cinco tiveram quase o mesmo percentual de respostas, mesmo assim, o maior percentual, mais de 25% das respostas informam que os alunos não se preocuparam com esta questão, conforme o Gráfico 5.



- Sim, este fator foi fundamental
- Sim, mas não foi fundamental
- Não me preocupei com isso
- Não, pois tradição nem sempre é garantia de bom curso
- Outros (Quais)

Gráfico 5 – Questão sobre a tradição da Instituição como fator importante para a escolha da IES.

Na sexta questão, o aluno informa sobre a sua colocação no mercado de trabalho após o ingresso no curso. Nas IES A, B e E, o percentual de alunos que conseguiram emprego ou estágio no primeiro ou no segundo semestre do curso,

juntos, supera a resposta dos alunos que ingressaram na faculdade já trabalhando, mesmo assim, o percentual de respostas que indicam que os alunos procuraram um curso superior após estarem trabalhando é fator considerável. Pode-se constatar, conforme as respostas dos alunos das IES C e D, que o percentual de alunos que procuraram estas IES já estava inserida no mercado de trabalho. Outro aspecto que se pode notar na pesquisa é o percentual de respostas dos alunos das IES A e C que não estão no mercado de trabalho, conforme o Gráfico 6.

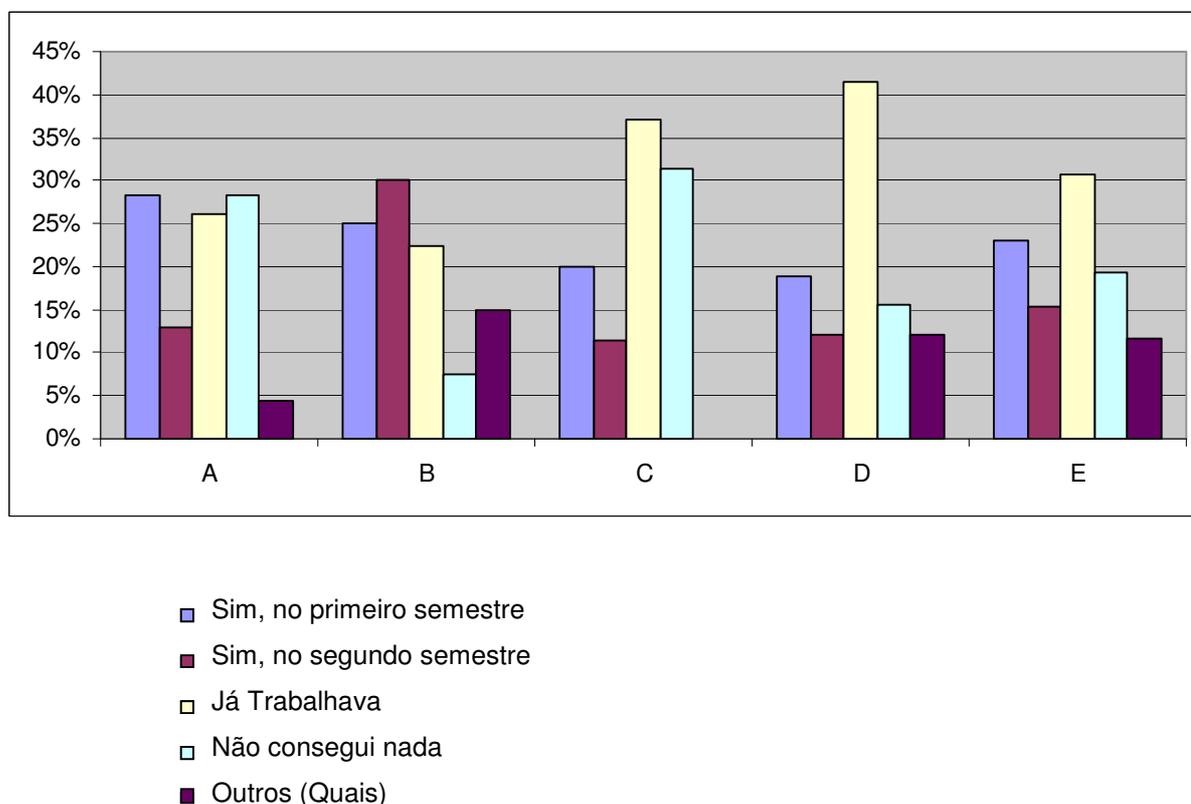


Gráfico 6 – Questão sobre o percentual de empregados após o ingresso no curso

A questão sete aborda como aconteceu o ingresso deste aluno no mercado de trabalho. As respostas obtidas demonstram que a parceria entre a empresa e as

IES não promovem o ingresso do aluno no mercado de trabalho, pois esta alternativa apresentada no questionário quase não foi assinalada. As respostas dos alunos das IES A, C e E informam, em sua maioria que estes conseguiram um estágio ou emprego baseados na sua própria condição. Enquanto que nas IES B e D, a maioria das respostas indica que existe a percepção dos alunos de que o mercado procura mão de obra em formação, conforme Gráfico 7.

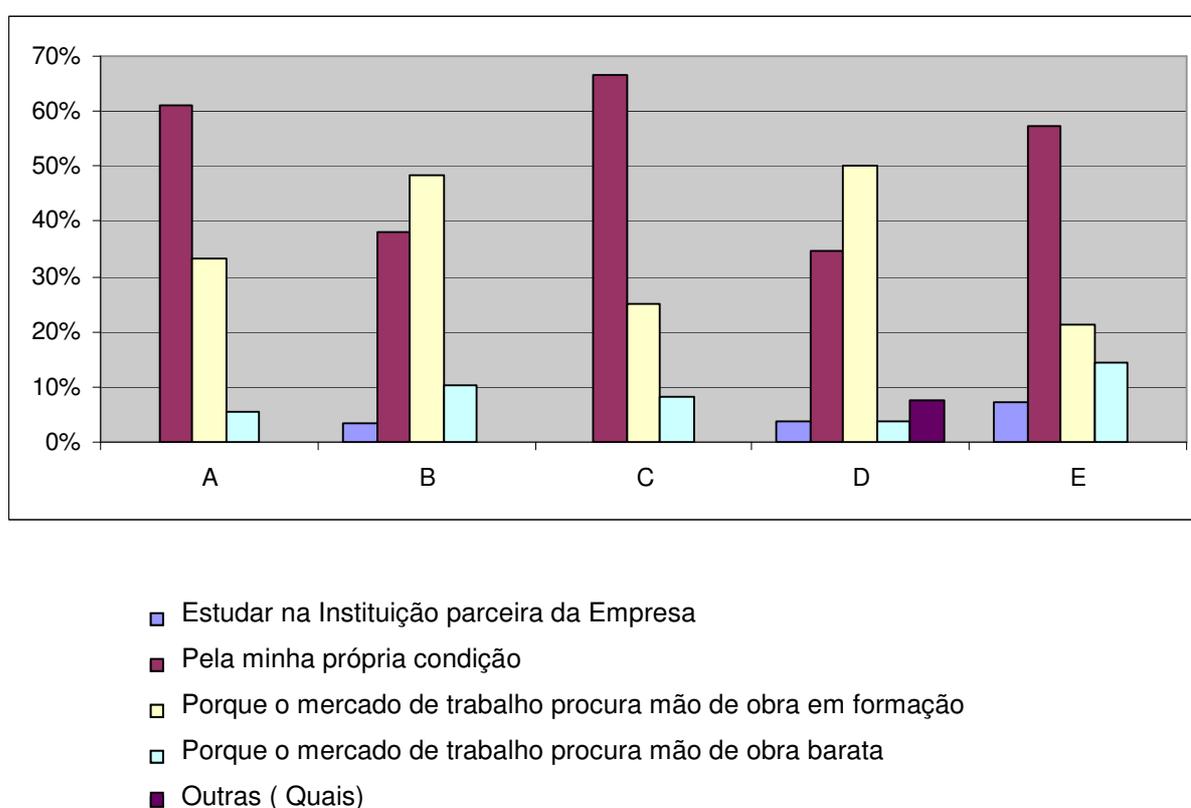


Gráfico 7 – Questão sobre as condições encontradas para a empregabilidade após o ingresso no curso

A questão oito é sobre o porte da empresa empregadora dos alunos, após o ingresso destes no curso. As oportunidades de trabalho conseguidas por alunos de todas as IES aconteceram em sua grande maioria em empresas de grande porte.

Depois em empresas de médio porte. O menor percentual geral foi de empregabilidade nas micro empresas. As respostas na IES C apresentam a menor diferença entre o porte da empresa contratante. O porte da empresa, neste caso, não está ligado ao seu faturamento, ou ao seu número de empregados, mas sim na percepção do aluno entrevistado, conforme o Gráfico 8.

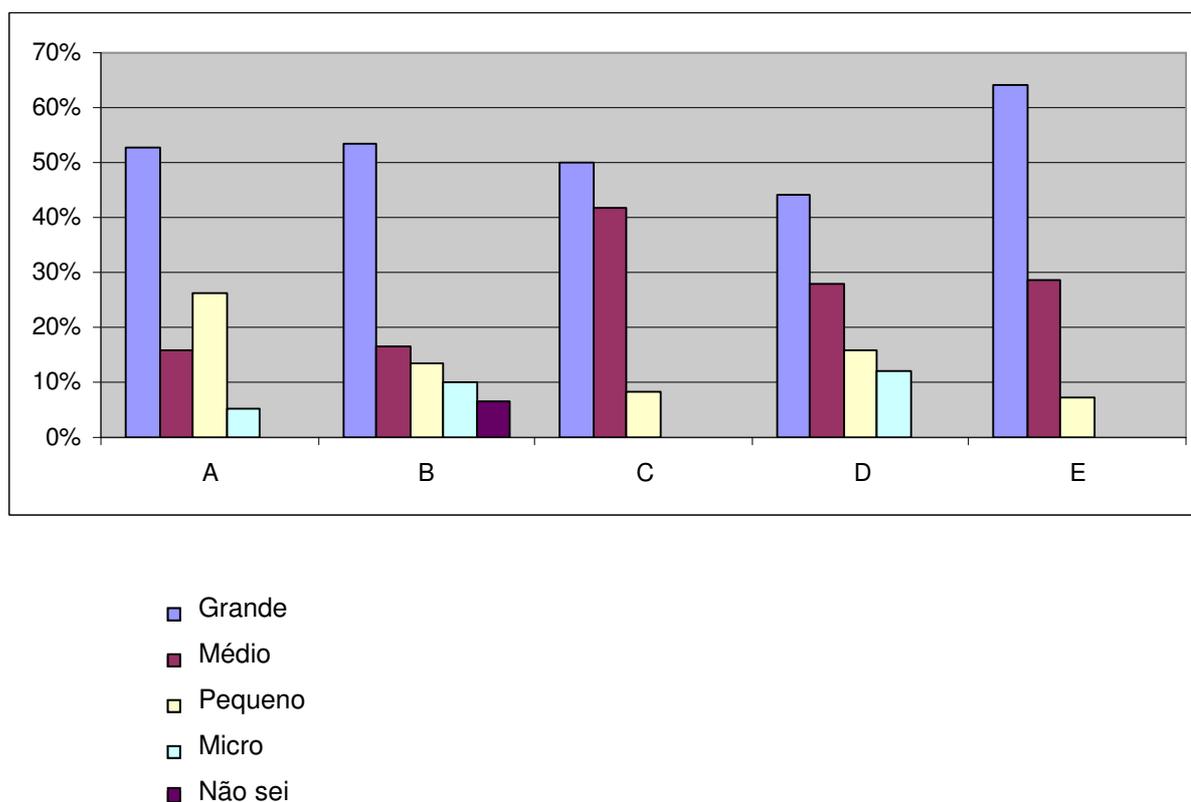


Gráfico 8 – Questão sobre o porte das empresas que absorveram a mão de obra estudantil

A questão nove é sobre qual o setor onde a mão de obra estudantil foi alocada. As vagas ocupadas pelos alunos, conforme as respostas do questionário, informam que nas IES A, B, C e E, conforme a resposta dos alunos, estes estão empregados em sua grande maioria nas empresas do setor de Serviços, com mais

de 75% das respostas. A única que apresenta números diferentes, é a IES D, onde seus alunos, estão alocados em primeiro lugar na indústria automobilística e em seguida no setor de serviços. Os outros setores apresentados no questionário não contrataram tanto, conforme o Gráfico 9.

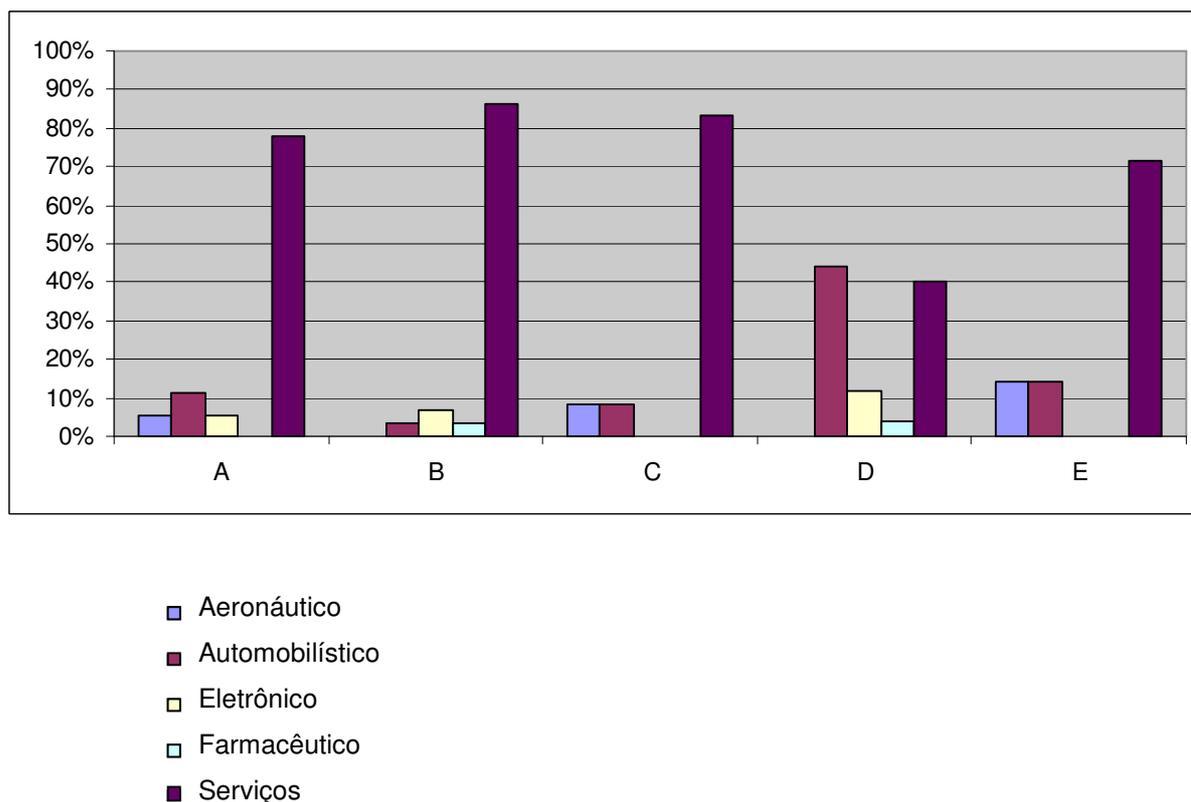
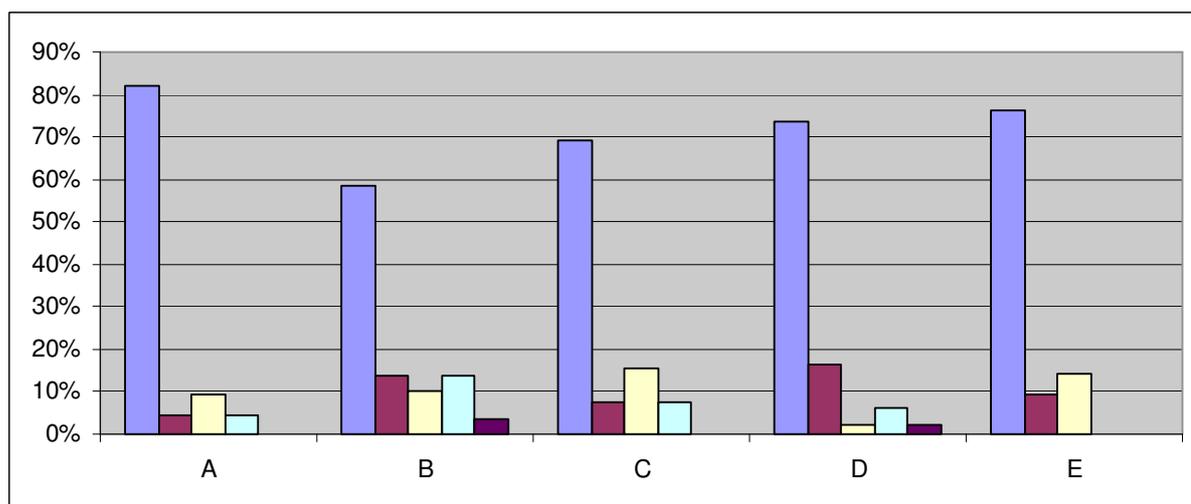


Gráfico 9 – Questão sobre o setor onde a mão de obra estudantil foi alocada

A questão dez trata da participação da empresa na formação do futuro profissional. Dos alunos empregados, sejam estagiários ou efetivos, em todas as IES, as respostas obtidas informam que na maioria das empresas onde trabalham se interessam pela sua formação, sendo que o maior percentual está na IES A, com 81%. Quanto as empresas que não se interessam pela formação dos alunos, as IES B, C e E tem os maiores índices, com 14%, 15% e 14% respectivamente. Em todas

IES, mesmo que em baixos percentuais, os alunos indicam que não sabem dizer se existe o interesse da empresa em sua formação profissional, conforme gráficos constantes do Gráfico 10.



- Sim, ela se interessa pela minha formação
- Sim, mas ela não se preocupa com a minha formação
- Não, ela não se preocupa com a minha formação
- Não sei
- Outros (Quais)

Gráfico 10 – Questão sobre o Interesse na formação profissional do trabalhador pela empresa

A questão onze é sobre onde os alunos gostariam de trabalhar. As respostas indicam que os alunos das IES C, D e E, com mais de 50% das respostas, ao ingressar nas faculdades, gostariam de ser empregados pela Indústria. Na IES B, a indústria também é a resposta da maioria, porém com maior divisão entre outros setores. Na IES A, as respostas da maioria indica que o aluno ingressou na

faculdade com o pensamento em ter um negócio próprio, com 50% das respostas e em segundo lugar, trabalhar na indústria, conforme o Gráfico 11.

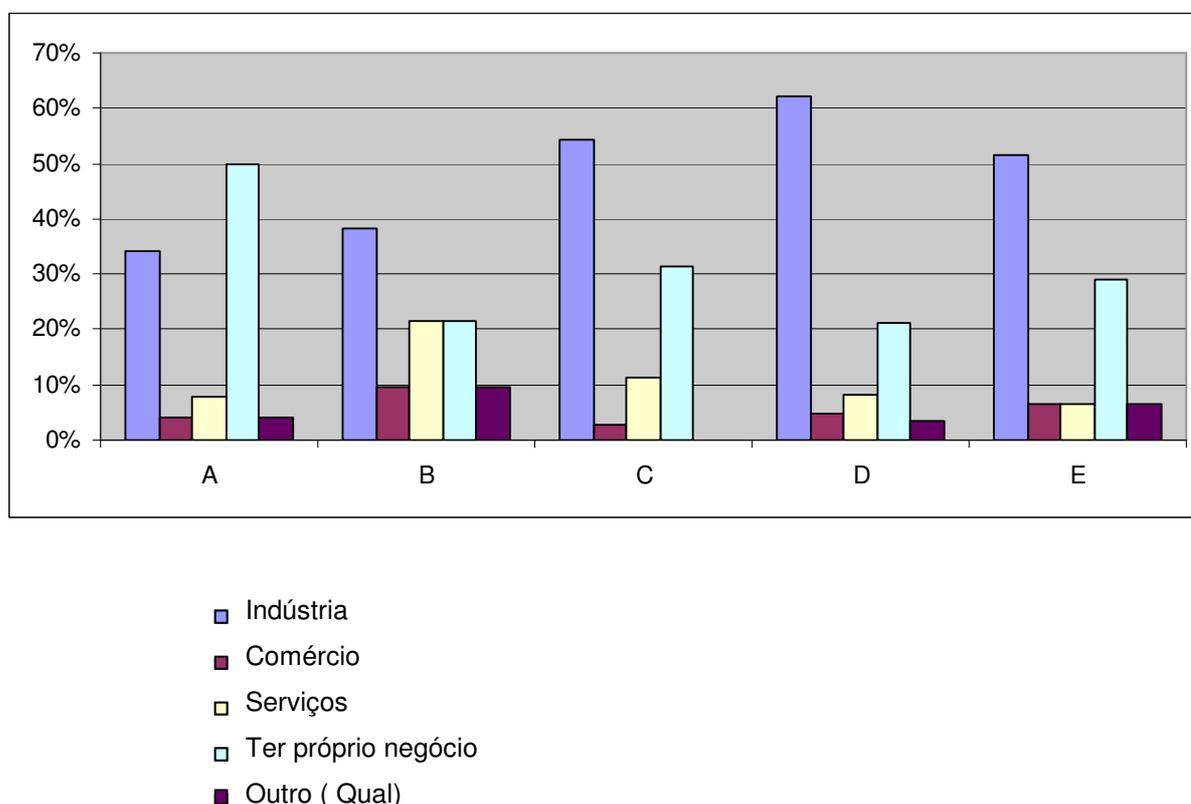


Gráfico 11 – Questão sobre o desejo dos alunos de trabalhar em qual setor da economia

A questão doze quer saber se os valores das mensalidades cobradas pelas IES foram fundamentais para o ingresso dos alunos. Para os alunos das IES A, B e C, em sua maioria responderam que o valor cobrado pelas mensalidades das faculdades não foi decisivo para a matrícula no curso. Na IES D, o valor das mensalidades não foi decisivo para a tomada de decisão em 39% das respostas, porém decisivos para 33% delas. Na IES E, 44% das respostas informaram que o fator foi decisivo e para 37% não foram. Nas IES B, C e E existem alunos que

responderam ser bolsista Prouni, enquanto que na A e na D, as respostas indicam que não existe alunos com este tipo de bolsa nestas Instituições. Enquanto que na IES D, 21% dos alunos tem algum tipo de bolsa escolar, conforme Gráfico 12.

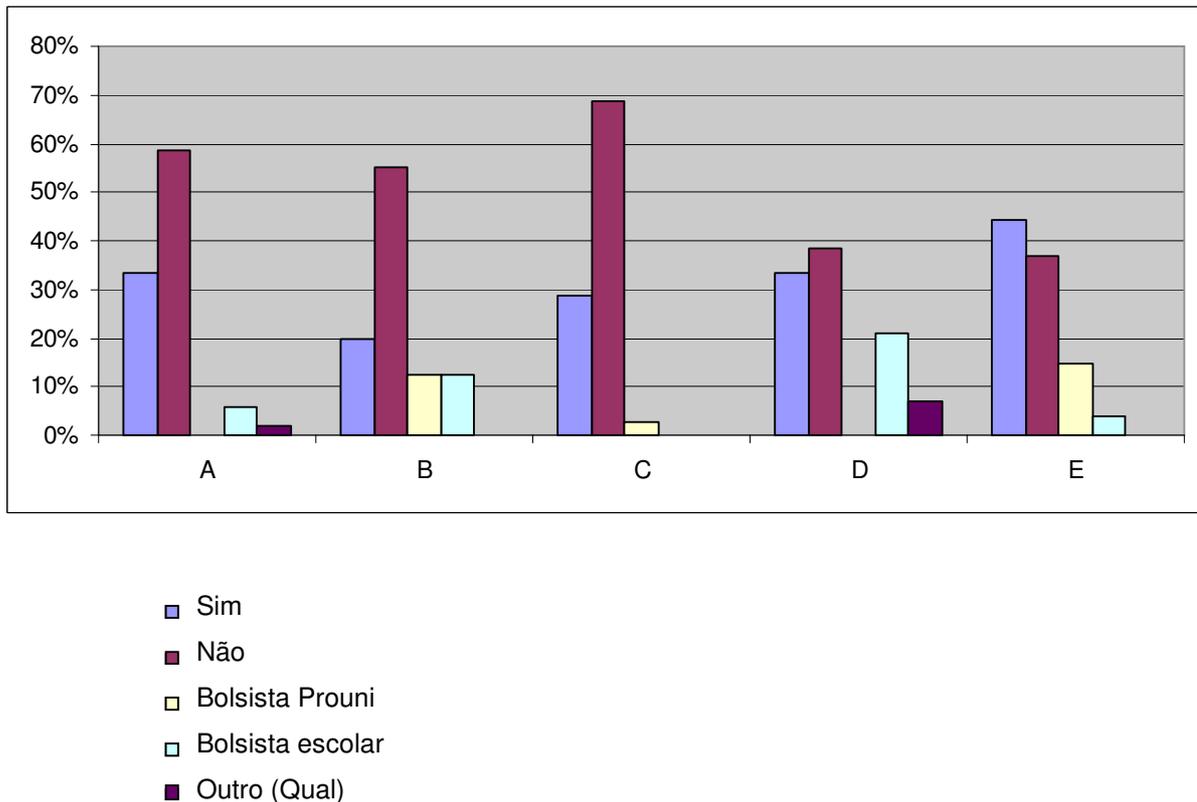


Gráfico 12 – Questão sobre o valor das mensalidades como fator primordial para ingresso na IES.

Na questão treze aborda se a IES oferece algum benefício para pagamento das mensalidades no prazo. Nas IES A e E, são oferecidos descontos para pagamento no prazo, conforme a resposta da maioria dos alunos. Na IES C, 48% das respostas dizem que são oferecidos descontos para pagamento no prazo, enquanto que 49% dizem que não existe este procedimento. Nas IES B e D, Alguns

dizem ter desconto por pagamento no prazo, outras respostas dizem que não existe este desconto e outras respostas informam que existem as bolsas escolares parciais ou integrais, conforme o Gráfico 13.

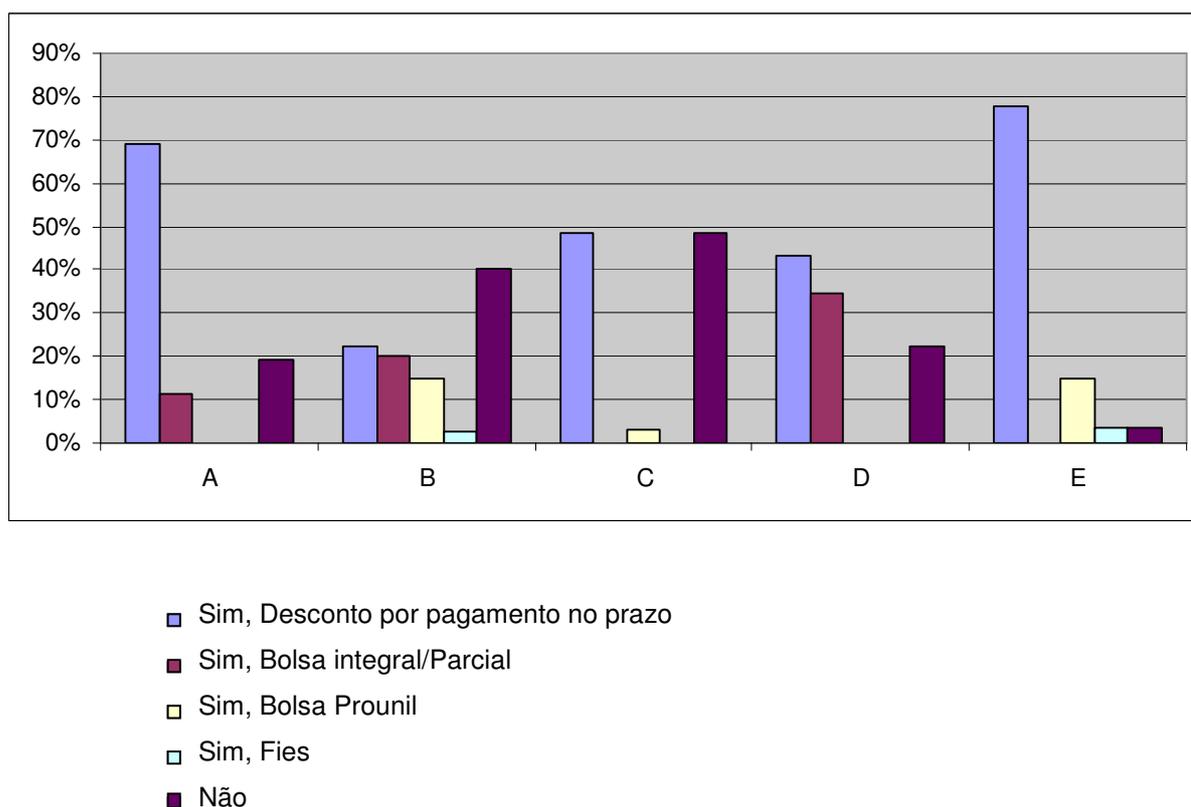


Gráfico 13 – Questão sobre o benefício concedido no valor das mensalidades para os alunos ingressantes.

A questão quatorze aborda se a duração do curso foi levada em consideração na escolha do curso. Na IES A, a duração do curso foi considerada, mas não foi fator determinante para 40% das respostas. Na IES B e C este fator não foi percebido para 37% e 50% dos alunos, respectivamente, quando estes ingressaram nas Instituições. Nas IES D e E, as respostas foram bem divididas, entre o fator “não foi

levado em consideração” , “não foi determinante” e “foi pensado mas não foi determinante”, conforme o Gráfico 14.

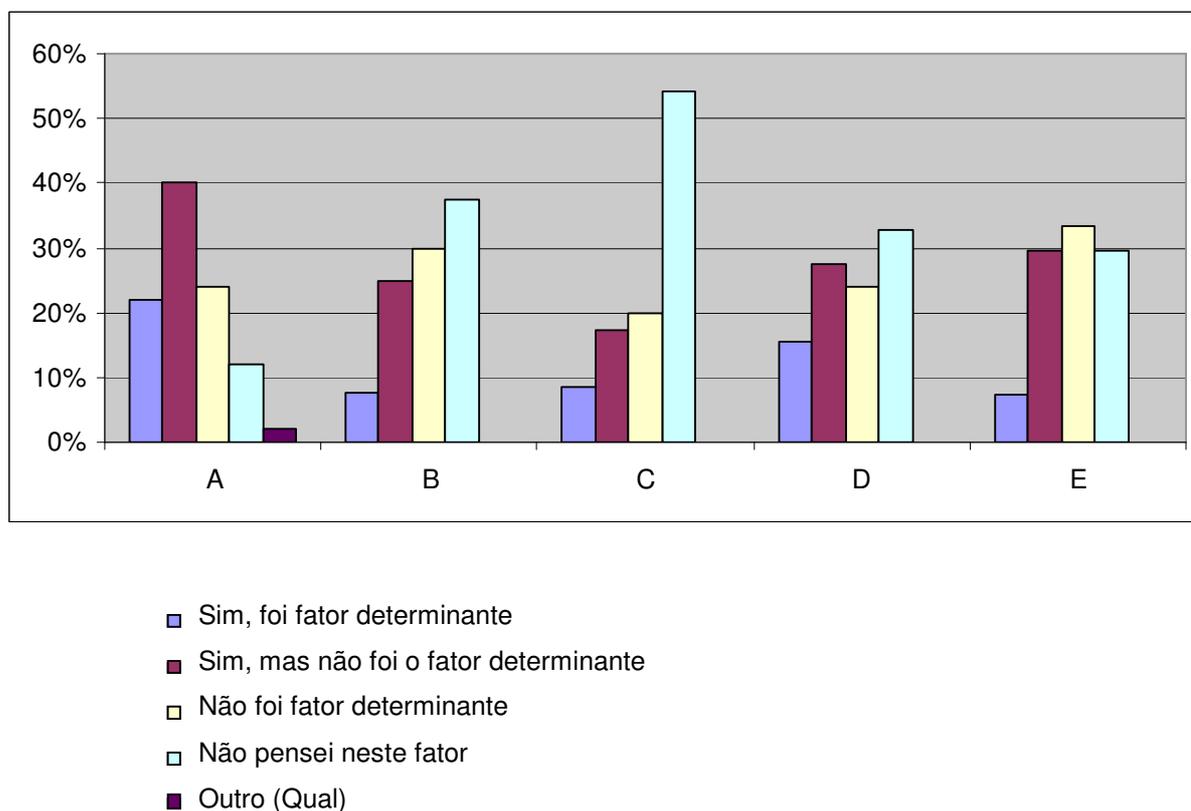


Gráfico 14 – Questão sobre o tempo de duração do curso e sua relevância antes do ingresso do aluno da IES

A questão quinze aborda se a distância da Instituição foi levada em consideração na escolha da IES e do curso. Nesta questão, em todas as IES, conforme as respostas, a distância de casa não é o fator primordial para a escolha da Instituição, pois o maior percentual foi de 17% na IES C. Nesta mesma IES, 34 % das respostas demonstram que os alunos não se importaram com a distância da IES com relação às suas casas. Nas IES A, B e E as respostas demonstram que o fator

distância foi pensado, mas não foi determinante para a escolha de uma Instituição. Na IES D as opções de distância não foram determinantes para 34% das respostas, o mesmo percentual de alunos que responderam não ter se importado com esta questão, conforme o Gráfico 15.

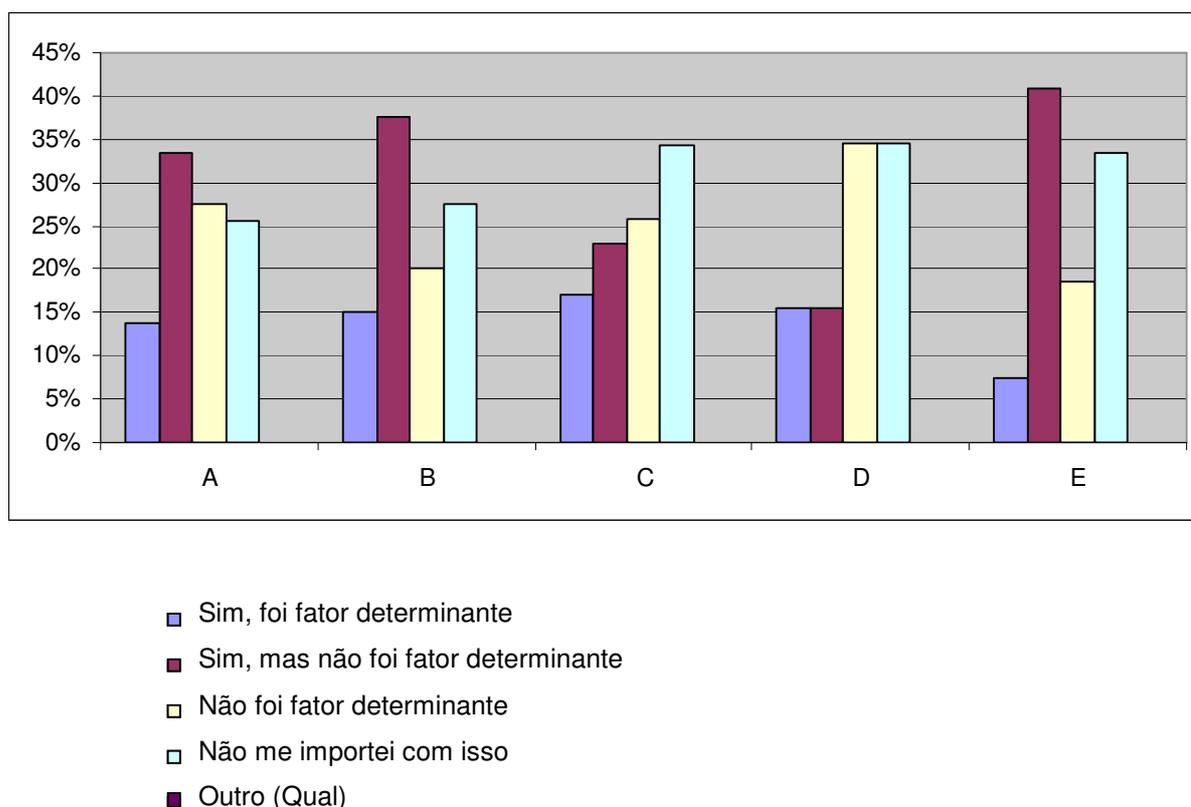


Gráfico 15 – Questão sobre a distância da residência como fator determinante para a escolha da IES.

Na questão dezesseis, a questão da facilidade de acesso, entrada e saída da IES não foi um fator determinante na maioria das respostas em todas as IES. Nas IES A e E o fator facilidade e acesso foi primordial somente para 4 e 6% das

respostas, os menores índices auferidos. Em todas as IES as respostas indicam que este fator não foi determinante para a maioria dos alunos, conforme o Gráfico 16.

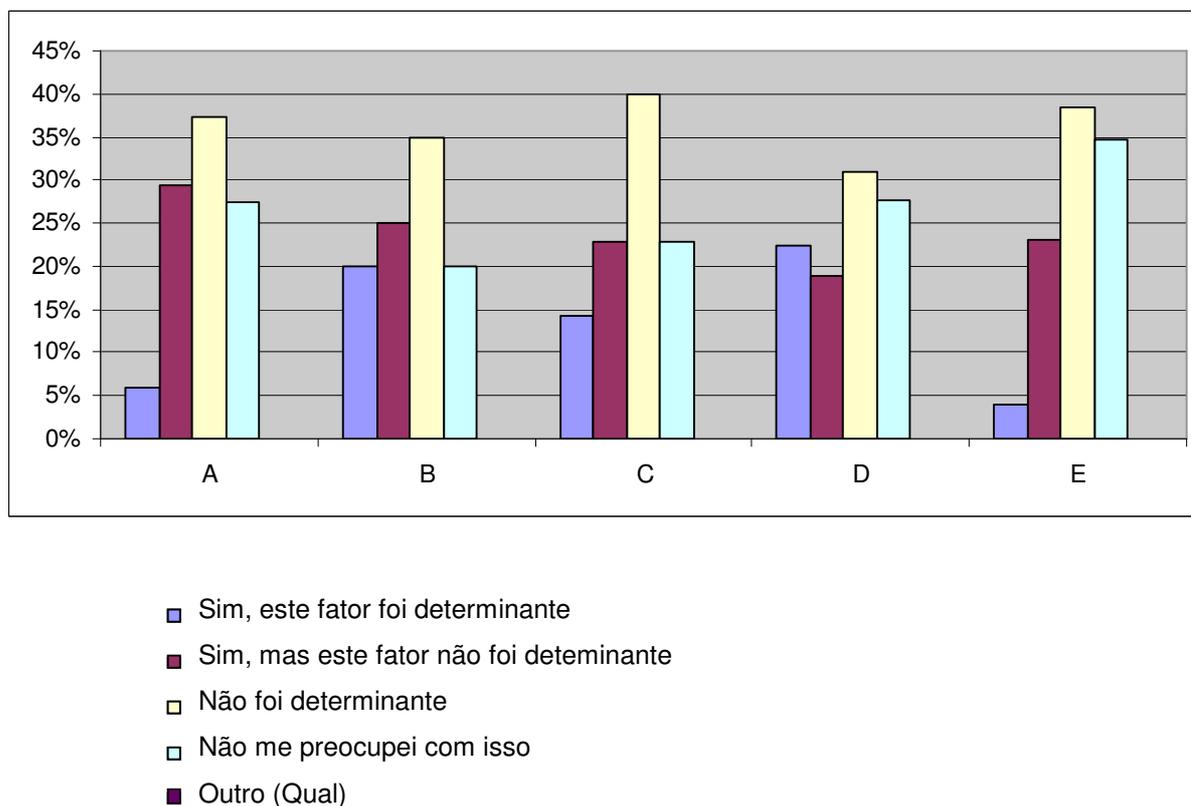


Gráfico 16 – Questão sobre a acessibilidade a IES como fator de escolha dos alunos pela IES

Na questão dezessete, a pergunta realizada foi se a segurança física dos alunos dentro das instituições foi determinante na escolha da IES. Na IES A, a questão foi importante, mas não foi determinante para a escolha da Instituição para 43% das respostas, enquanto que o fator não foi determinante para 35% das respostas. Nas IES B e D, o fator foi determinante para 23% e 28% das respostas,

respectivamente. Nas IES C e E, o fator não foi levado em consideração para 34% e 33% das respostas, conforme o Gráfico 17.

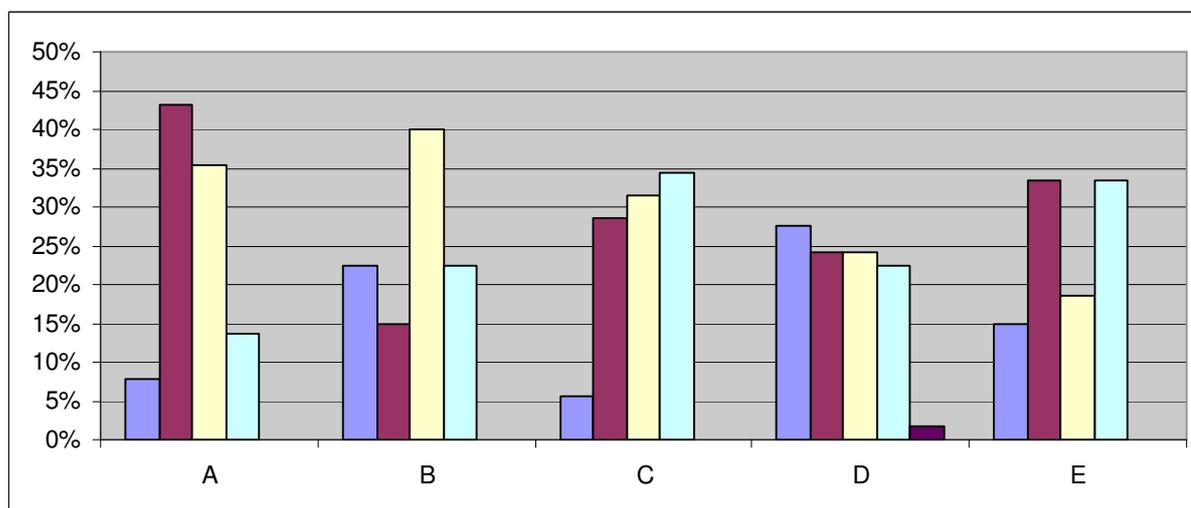


Gráfico 17 – Questão décima sétima sobre as questões de segurança física das pessoas como fator de escolha pela IES

Na questão dezoito, os alunos responderam qual foi o tipo de escola cursada no ensino médio. Nas IES A e C, a maioria dos alunos são oriundos do ensino médio particular com respectivamente 58% e 80% conforme as respostas obtidas. Nas IES B e E a maioria vem do ensino médio público, com 62% e 67% respectivamente, enquanto que na IES D existe uma maior paridade nas respostas, com 49% dos

alunos vindos do ensino médio público e 46% do ensino médio particular, conforme Gráfico 18.

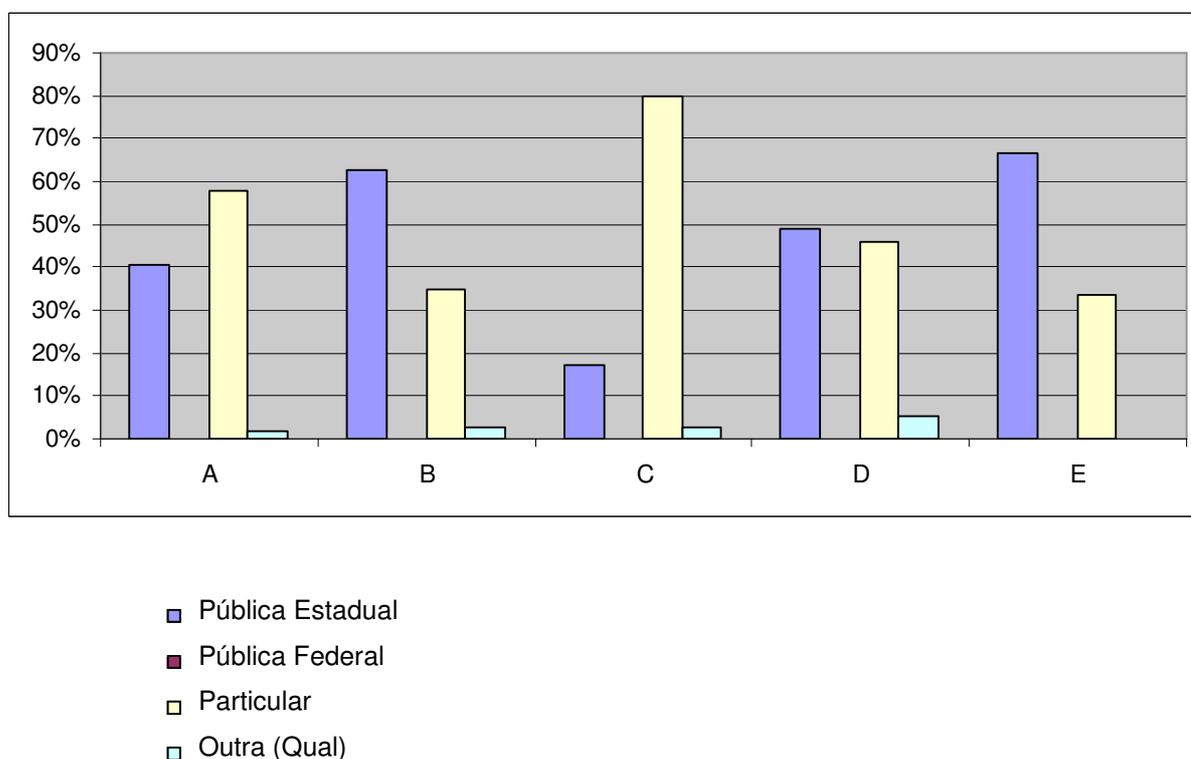


Gráfico 18 – Questão décima oitava sobre os concluintes de ensino médio por tipo de escola

Na pesquisa realizada conforme o Apêndice B demonstra que as IES desta amostra tem valores aproximados de Mensalidade. As IES A, C e E estão com mensalidades entre R\$ 601,00 e R\$ 700,00 reais, enquanto que as IES B e D praticam valores na faixa de R\$ 501,00 e R\$ 600,00.

Todas as IES praticam o desconto por pagamento no prazo, porém nas IES C, D e E oferecem algum tipo de bolsa de estudos, aos seus alunos.

Somente a IES C não oferece nenhum curso de Pós Graduação a seus alunos. E as IES D e E oferecem cursos de Pós Graduação Stricto Sensu.

As IES A e C oferecem salas de aulas com até 60 alunos, enquanto que a IES D, e E oferece salas com até 80 alunos e a IES B oferece salas com mais de 80 alunos.

Das IES pesquisadas, as IES A e C ainda não tem avaliações completas realizadas pelo ENADE, pois no ano de 2006, estas instituições não tinham alunos concluintes, sendo que para atribuição de conceito é necessário que se avaliem os alunos ingressantes também. A IES B teve como resultados neste mesmo ano de avaliação a nota 4, sendo que as notas estão em escala de 1 e 5. A IES D, teve o menor conceito de todos, com nota 2, neste caso o curso teve que reavaliar o seu projeto pedagógico. IES E teve nota 3, conceito mínimo para a oferta do curso sem a necessidade da revisão do projeto pedagógico.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a aplicação da pesquisa tem-se resultados importantes para discussão. O mercado de trabalho necessita de mão de obra especializada, o que faz com que as pessoas busquem cursos de graduação.

A faixa etária dos alunos cursando o segundo ano do curso de Administração é de 23 anos, sendo que existem faculdades que se distanciam muito desta faixa, pois alunos de uma IES têm a menor média, com 19 anos e de outra IES com a maior média, de 27 anos.

Algumas respostas são obtidas após uma análise. O fato de uma IES ter um grupo de alunos com faixa etária de 27 anos, fortalece a condição de que a maioria destes alunos já ingressaram na faculdade inseridos no mercado de trabalho, conforme os resultados da IES D. E em contra partida, a IES C, com faixa etária de 19 anos, tem um índice muito parecido, o que faz com que a análise seja mais aprofundada. A parte das respostas dos alunos da IES C, que informa já estar empregada ao ingressar no curso, corresponde aos alunos mais velhos desta amostra.

Os alunos, conforme a maioria das respostas aponta que o ingresso na faculdade ocorreu após uma análise do mercado de trabalho. Entende-se esta opção seja fortalecida uma vez que o curso de Administração oferece mais oportunidades de trabalho por sua maior diversificação, quanto a área de atuação, porém ao ingressar neste curso, 20% em média, ainda não está inserida no mercado de trabalho.

Pode-se analisar também que o fator parceria entre as IES e as empresas não gera empregos aos alunos. Esta análise se embasa nas respostas obtidas, onde

o ingresso na IES pode ter tido influência da parceria, mas esta parceria não proporciona o caminho inverso, pois a contratação de alunos pelas organizações acontece de maneira reduzida.

O mercado vem absorvendo a mão de obra estudantil timidamente e o setor de serviços tem crescido e absorvendo a mão de obra para atender a esta demanda. É importante ressaltar que as organizações, em sua grande maioria se interessam pela formação do profissional que atua nela.

O empreendedorismo, forte fator regional, atrai as atenções de uma parte dos alunos que sonham em ter o próprio negócio, mas trabalhar na indústria em geral ainda é o grande objetivo dos alunos que ingressam em um curso superior.

De uma forma geral, o fator mensalidade não é determinante para o ingresso do aluno nas Instituições, pois mais de 50% em média das respostas apresenta este fator.

As IES que oferecem bolsa Prouni ou bolsa escolar atraem em média 20% dos alunos do seu corpo discente. É importante analisar que todas as IES oferecem algum tipo de desconto por pagamento no prazo.

Os valores dos cursos, considerados não essenciais para o ingresso na IES, devem ser comparados por seu real valor pago pelos alunos em forma de mensalidades.

Mesmo as IES que oferecem cursos dentro da mesma faixa de valores tem diferenças na hora da opção. Duas das IES que cobram valores maiores têm em seu corpo discente alunos oriundos da rede particular do ensino médio. Entende-se desta forma a não preocupação do valor da mensalidade. Agora, em outra IES que cobra valores de mensalidade da mesma faixa, são oriundos da rede pública de ensino médio, portanto, têm em seu corpo discente mais alunos bolsistas Prouni.

Esta mesma IES, como estratégia, oferece mais tipos de bolsas de estudos que as outras.

As IES que oferecem diversas bolsas de estudos, ou estão em outro patamar de mensalidades, e, ou tem mais alunos em salas de aula que as outras Instituições.

Os fatores tradição e reputação da IES foram importantes na escolha dos alunos ao ingressarem no curso escolhido, mas é fato que estes fatores são de percepção pessoal de cada aluno. A busca por informações no ministério da educação é um fator que deve ser levado em consideração. Sendo assim, as IES devem cuidar da sua imagem e oferecer cursos de qualidade, atendendo as diretrizes curriculares deste ministério.

É importante ressaltar que a duração do curso, a distância da IES com relação casa do aluno, a forma de acessibilidade física e a segurança oferecida, são fatores que mesmo quando considerados, de alguma forma pelos alunos, não foram diferenciais para o ingresso dos mesmos nas IES, porém é importante ressaltar que após o ingresso, estes fatores passam a ser percebidos e ressaltados como pontos positivos ou negativos pelos alunos, que podem ocasionar evasão discente, conforme informações obtidas nos questionários.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Determinar as melhores ações para se ganhar mercado, vencer a concorrência e alcançar os objetivos diante de tamanhas dificuldades, não é tarefa simples e este trabalho não se propõe a responder estas questões.

Ao analisar o cenário de oferta do curso de administração nas cidades de São José dos Campos e Taubaté, as IES podem definir seus posicionamentos, definindo suas estratégias, pois o mercado é potencialmente grande e existe espaço para todos.

Neste cenário, considerar que as barreiras de entradas são pequenas, pois a evolução do número de matrículas no ensino superior vem aumentando em conjunto com o número de IES e de cursos, é indiscutível. O que se pode discutir é o posicionamento destas IES perante o mercado. Apesar da Credibilidade das IES locais ser fator determinante para o ingresso dos alunos, novas entrantes utilizando a sua “grife” em outras regiões podem, fazer parte deste mercado regional, com possibilidade de permanência local.

O número de IES concorrentes na região é grande, mas mesmo assim existem vagas ociosas a ser ocupadas. O excesso de oferta de cursos é um fator que pode atrair novos concorrentes, pois é proporcionado um crescimento do setor.

Os alunos recém saídos do ensino médio são potenciais ingressantes nas IES da região. Estes alunos não têm poder para barganhar valores de mensalidade, como Porter, (2004) atrela a força do cliente no ambiente Industrial. Ainda mais neste mercado que oferece as mais variadas opções de ingresso ao aluno do Ensino Superior, como valores de mensalidades variados, parcerias Institucionais, bolsas de estudo em geral. Ou seja, ainda existe um mercado altamente aberto e com características próprias. A oferta de novos cursos em substituição ao curso de

administração existe como é o caso dos cursos de tecnólogos em gestão. Para futuros estudos cabe outra pesquisa para saber o impacto destes novos cursos como alternativa para o aumento da captação de alunos para as IES.

A contribuição mais relevante deste trabalho é que não importa o tamanho da IES, nem os diferenciais que ela oferece, farão com que ela se sobressaia perante a concorrência, pois existe público para todas elas. O que fará a diferença para o desenvolvimento da região é a contribuição efetiva que ela trará com a formação profissional de seus alunos, inserindo no mercado profissionais capazes de exercer suas profissões.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. C. **O Planejamento Estratégico Institucional da Universidade Estadual de Campinas**, Dissertação de Mestrado da Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas: Unicamp, 2006

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANDRADE, R.O.B.; ANBONI, N. **Gestão de Cursos de Administração: metodologias e diretrizes curriculares**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1965

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 10520, 2002.

_____, 6023, 2002.

_____, 14724, 2002.

CERTO, S. C., PETER, J. P., **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

DAFT, R.L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006

DRUCKER, P. **Introdução à Administração**, São Paulo, Pioneira, 1984

FACHIM, O. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed., São Paulo: Saraiva, 2003.

GHEMAWAT, P. Mapeando o Cenários dos Negócios, In: ____, **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000, p. 31 – 57.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA **índices econômicos da cidade de são José dos campos**. Disponível em: <www.ibge.gov.br>, acesso em 16/11/2007, às 2h30m.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, **Matrículas do ano de 2005 no ensino superior**, Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=sp&tema=educacao2007>, acessado em 20/08/08, às 20h00

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, **PIB dos Municípios do Brasil**, disponível em ftp://ftp.ibge.gov.br/Pib_Municipios/2005/, acessado em 21/08/08, às 1h15m

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, **População Residente estado de São Paulo**, disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2004/brasil/tabbr2_1.pdf, acessado em 19/12/08, às 17h28m

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS ANÍSIO TEIXEIRA, **Educação Superior Brasileira: 1991 – 2004**, Brasília: INEP, 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS ANÍSIO TEIXEIRA, **Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação**, disponível em

<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>, acesso em 20/08/08 às 20h25

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS ANÍSIO TEIXEIRA, **Resultados do censo escolar no ensino médio**, disponível em:

<http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>, acesso em 21/08/08, às 16h35

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS ANÍSIO TEIXEIRA, **Lista de cursos de graduação**, disponível em:

http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/lista_cursos.asp, acesso em 21/08/08, 22h08m

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____, **Organização Orientada para a Estratégia**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOTLER, P., **Administração de Marketing** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MANOLESCU, F.M.K., LIBERATO, E.M. **O Impacto da Universidade do Vale do Paraíba Na Comunidade Local**. VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação Universidade do Vale do Paraíba. São José dos Campos: 2008 Disponível em: www.inicepg.univap.br/docs/Arquivos/arquivosCEGLU/00001485_01_O.pdf- acessado em 30/12/08 às 14h03m

MÁTAR NETO, J. C., **Metodologia Científica na Era da Informática**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000

OLIVEIRA, B.A.C, SANCHES, E.R. **Planejamento Estratégico em Organizações sem Fins Lucrativos**. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/.../ADM%20GERAL/038Adm%20-%20Planejamento%20Estrat%20Egico%20em%20Organiza%20oes.doc, acessado em: 17/04/2008, às 02h54.

PORTER, M. E., **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M.E., **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REBECHI, R., **O Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior dos Cursos de Administração no Estado de São Paulo**. 2007. Disponível em: <http://regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/9>., acessado em 17/04/2008, às 02h28.

SAPIRO, A. CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

STEVENSON, J.W., **Estatística aplicada a administração**. São Paulo: Harbra, 1981

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, Planejamento Estratégico da Universidade, disponível em: <http://www.ufsm.br/proplan/plano-estrategico.doc>, acessado em 21/08/08 às 21h48m

WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J., **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto: Estratégia Empresarial em Instituições de Ensino Superior: o cenário da oferta de cursos de na Região do Vale do Paraíba

Pesquisador Responsável : Francis Regis Irineu

Telefone para contato (inclusive ligações a cobrar): 12 – 2134.9191

Pesquisadores participantes: _____

Telefones para contato : _____

- ◆ Esta pesquisa tem como objetivo, apresentar quais os motivos que levam o aluno de graduação a optar por uma determinada Instituição de ensino e curso
- ◆ A participação na pesquisa é de forma não identificada, ou seja o participante não necessitará dizer seu nome. A Pesquisa tem caráter apenas informativo, serão apresentados somente os nomes dos cursos, não das Instituições.
- ◆ Os alunos serão abordados por aproximadamente 1:30 minutos, conforme pesquisa realizada com um pequeno grupo. A pesquisa garante sigilo absoluto pois não serão perguntados os nomes dos entrevistados. O aluno tem o direito de retirar o consentimento a qualquer tempo. Em caso de pesquisa onde o sujeito está sob qualquer forma de tratamento, assistência, cuidado, ou acompanhamento, apresentar a garantia expressa de liberdade de retirar o consentimento, sem qualquer prejuízo da continuidade do acompanhamento/ tratamento usual.
- ◆ Nome e Assinatura do pesquisador _____

◆ CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, RG _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo _____, como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador _____ sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve à qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/ assistência/tratamento.

Local e data _____/_____/_____/_____

Nome: _____

Assinatura do sujeito ou responsável: _____

ANEXO B – Carta de Apresentação

De: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira
Coordenador do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional -
UNITAU

Ao: Sr. Representante da Instituição de Ensino Superior
Função Cargo do representante da Instituição de Ensino Superior
Empresa: Nome da Instituição de Ensino Superior
Endereço Endereço da Instituição de Ensino Superior

Prezado Senhor :

O Sr. Francis Regis Irineu, regularmente matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração desta Universidade, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de Gestão e Desenvolvimento Regional. Sua proposta de trabalho intitula-se “Estratégia Empresarial em Instituições de Ensino Superior: o cenário da oferta de cursos na Região do Vale do Paraíba”.

Tratando-se de uma pesquisa de campo , gostaria de solicitar a colaboração de V.S. no sentido de conceder ao Sr. Francis Regis Irineu autorização para aplicar o questionário anexo para os alunos ingressantes de primeiro semestre. Tais informações serão utilizadas tão-somente para fins acadêmicos.

Se V.S. considerar necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação dessa empresa poderão ser omitidos do manuscrito final da dissertação.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira
Coordenador do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional -
UNITAU

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO

Curso: _____

Idade: _____

Sexo: _____

1 – Ao escolher o curso, qual foi a principal influência?

- a) Oportunidade de mercado ()
- b) Desejo Próprio ()
- c) Influência familiar ()
- d) Indicação de amigos ()
- e) Outros (Quais) _____

2 – O que o levou a escolher esta Instituição de Ensino?

- a) Parceria com empresas ()
- b) Formação do corpo docente ()
- c) As instalações ()
- d) Indicação de amigos ()
- e) Outros (Quais) _____

3 – Ao ingressar neste curso superior, você procurou estudar as ofertas de emprego no mercado de trabalho da região?

- a) Sim, pesquisei o mercado ()
- b) Não me preocupei com isso ()
- c) O mercado de trabalho é muito grande e vou me empregar a qualquer momento ()
- d) O mercado de trabalho reconhecerá meu valor ()
- e) Outros (Quais) _____

4– Ao procurar uma Instituição de Ensino Superior você procurou conhecer sua reputação?

- a) Sim, este fator foi fundamental ()
- b) Não, pois serei eu que farei o curso e não o contrário ()
- c) Sim, procurei conhecer um pouco da Instituição ()
- d) Sim, Procurei informações no MEC ()
- e) Outros (Quais) _____

5- Com uma grande oferta de Instituições de Ensino na região, a sua definição do curso/Instituição baseou-se na sua tradição?

- a) Sim, este fator foi fundamental ()
- b) Sim, mas não foi fundamental ()
- c) Não me preocupei com isso ()
- d) Não, pois tradição nem sempre é garantia de bom curso ()
- e) Outros (Quais) _____

6- Após o ingresso no curso, você conseguiu algum estágio ou um novo emprego?

- a) Sim, no primeiro semestre ()
- b) Sim, no segundo semestre ()
- c) Já trabalhava ()
- d) Não consegui nada ()
- e) Outros (Quais) _____

7- Caso você tenha respondido sim, você atribui a qual condição esta oportunidade? Caso a Resposta seja não, ir para a questão 10.

- a) Estudar na Instituição parceira da Empresa ()
- b) Pela minha própria condição ()
- c) Porque o mercado de trabalho procura mão de obra em formação ()
- d) Porque o mercado de trabalho procura mão de obra barata ()
- e) Outras (Quais) _____

8- Qual o porte da Empresa onde conseguiu esta oportunidade?

- a) Grande ()
- b) Médio ()
- c) Pequeno ()
- d) Micro ()
- e) Não sei ()

9- Qual o setor onde a empresa está inserida?

- a) Aeronáutico ()
- b) Automobilístico ()
- c) Eletrônico ()
- d) Farmacêutico ()
- e) Outros (Qual) _____

10– A Empresa onde você Estagia/Trabalha reconhece a sua Instituição de Ensino como sendo de valor para a sua formação?

- a) Sim, ela se interessa pela minha formação ()
- b) Sim, mas ela não se preocupa com a minha formação ()
- c) Não, ela não se preocupa com a minha formação ()
- d) Não sei ()
- e) Outros (Quais) _____

11– Você procurou esta Instituição de Ensino pensando em ser empregado em qual seguimento do mercado?

- a) Indústria ()
- b) Comércio ()
- c) Serviços ()
- d) Ter próprio negócio ()
- e) Outro (Qual) _____

12 – Ao ingressar nesta Instituição o valor da mensalidade foi decisivo?

- a) Sim ()
- b) Não ()
- c) Bolsista Prouni ()
- d) Bolsista escolar ()
- e) Outro (Qual) _____

13 - Instituição de Ensino ofereceu algum benefício?

- a) Sim, Desconto por pagamento no prazo ()
- b) Sim, Bolsa integral/Parcial ()
- c) Sim, Bolsa Prounil ()
- d) Sim, Fies ()
- e) Não ()

14 – O tempo de duração do curso foi levado em consideração na escolha do mesmo?

- a) Sim, foi fator determinante ()
- b) Sim, mas não foi o fator determinante ()
- c) Não foi fator determinante
- d) Não pensei neste fator ()
- e) Outro (Qual) _____

15 – A distância da sua casa a Instituição de Ensino foi levada em consideração na escolha?

- a) Sim, foi fator determinante ()
- b) Sim, mas não foi fator determinante ()
- c) Não foi fator determinante ()
- d) Não me importei com isso ()
- e) Outro (Qual) _____

16 – A facilidade do acesso até a Instituição (chegada e saída) foi levada em consideração na escolha?

- a) Sim, este fator foi determinante ()
- b) Sim, mas este fator não foi determinante ()
- c) Não foi determinante ()
- d) Não me preocupei com isso ()
- e) Outro (Qual) _____

17 – A segurança na Instituição foi levada em consideração na escolha

- a) Sim, este fator foi determinante ()
- b) Sim, mas não foi fator determinante ()
- c) Não foi determinante ()
- d) Não me preocupei com isso ()
- e) Outro (Qual) _____

18 – Você estudou em qual tipo de escola no Ensino Médio?

- a) Pública Estadual ()
- b) Pública Federal ()
- c) Particular ()
- d) Outra (Qual) _____

APÊNDICE B – PESQUISA BIBLIOGRÁFICA SOBRE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

1 – Valor das mensalidades

- a) Entre R\$ 300,00 e R\$ 400,00 ()
- b) Entre R\$ 401,00 e R\$ 500,00 ()
- c) Entre R\$ 501,00 e R\$ 600,00 ()
- d) Entre R\$ 601,00 e R\$ 700,00 ()
- e) Acima de R\$ 700,00 ()

2 – A IES oferece descontos por pagamento no prazo?

Sim ()

Não ()

3 – A IES oferece algum tipo de bolsa de estudos própria?

Sim ()

Não ()

4 – A IES oferece Pós Graduação?

Sim ()

Não ()

5 – Média de alunos em sala de aula

Até 60 alunos ()

Entre 60 e 80 alunos ()

Mais de 80 alunos ()

6 – Notas das Instituições no ENADE e no antigo Provão.

IES A _____

IES B _____

IES C _____

IES D _____

IES E _____