

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

JULIANA SAVOY FORNARI

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DE MARKETING EM INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA**

**PIRACICABA
DEZEMBRO, 2008**

JULIANA SAVOY FORNARI

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DE MARKETING EM INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção de Título de Mestre em Administração.

Campo do Conhecimento:
Marketing, Estratégia, Operações e Logística

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani

**PIRACICABA, SP
DEZEMBRO, 2008**

Fornari, Juliana Savoy

A importância do Planejamento de Marketing em Instituições de Ensino Superior: estudo de caso em uma instituição privada, 2008 – Piracicaba/SP.
155 f.

Orientador: Antonio Carlos Giuliani

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Introdução. 2. Marketing educacional. 3. Ensino superior brasileiro. 4. Planejamento de marketing para as instituições de ensino superior. I. Giuliani, Antonio Carlos. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

JULIANA SAVOY FORNARI

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DE MARKETING EM INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção de Título de Mestre em Administração.

Campo do Conhecimento:
Marketing, Estratégia, Operações e Logística

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani

Data da defesa:
16/12/2008

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani (Orientador)
UNIMEP

Prof^a. Dr^a. Ethel Cristina Chiari da Silva
UNIARA

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
UNIMEP

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador **Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani**, pela segura orientação, pela amizade, pelo incentivo e pelos ensinamentos transmitidos.

Ao **meu amigo e cunhado Amilton**, grande influenciador nesta minha jornada.

Aos **professores do Mestrado Profissional em Administração** da UNIMEP, pelos conhecimentos transmitidos e pela amizade.

Ao **Centro Universitário Padre Anchieta**, pelo auxílio para a realização do Mestrado.

Aos **meus familiares**, pelo incentivo para a realização deste Mestrado, bem como pela paciência e a compreensão durante minhas ausências.

Aos **meus amigos: Andréa, Valcídia e Dione**, que, tanto diante das minhas idéias quanto dos meus reclames, sempre me apoiaram e me auxiliaram.

A **todos** que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

DEDICATÓRIA

Dedico esta obra à minha família, que tanto me apoiou durante a minha trajetória: meu marido, Marcio, meus filhos, Clara e Matheus, meus pais, Norberto e Graça, meus irmãos, Luciana e Thiago, e meus sogros, Guilherme e Daisy.

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar as ações mercadológicas de uma instituição educacional privada, utilizadas para a captação de alunos, localizada no interior do Estado de São Paulo, na cidade de Jundiaí. Foi procedida uma revisão da literatura, a partir da qual foram enunciados os seguintes propósitos: os mantenedores estão cientes da importância do planejamento de marketing para a captação de alunos, a variável preço é determinante na escolha da instituição, as informações da avaliação institucional são utilizadas apenas como exigências do Ministério da Educação. Para avaliar os propósitos, foi realizada uma pesquisa que se dividiu em duas etapas: a primeira, de caráter exploratório, aplicou-se junto a gestores da IES, isto é, alguns coordenadores e diretores e um mantenedor; na segunda etapa, realizou-se estudo de campo com 250 alunos do Ensino Médio da região de Jundiaí, conforme listagem fornecida pela Delegacia de Ensino da cidade de Jundiaí. Após a seleção de nove escolas, considerando-se a posição geográfica e demográfica, as entrevistas foram agendadas nos próprios estabelecimentos, e as classes dos alunos entrevistados foram sorteadas de forma aleatória. A pesquisa conduziu aos seguintes resultados: o preço é fator determinante para a escolha da instituição de ensino superior; os mantenedores têm conhecimento da importância do marketing como ferramenta de comunicação com o mercado; a avaliação institucional pouco acrescenta ao plano de marketing. Constata-se que o planejamento de marketing contribui para a captação de alunos na instituição analisada, ao apontar para uma orientação segundo a qual as instituições educacionais, para se tornarem efetivamente competitivas, devem ampliar o uso das ferramentas de marketing, mas não somente no período da captação de alunos. O trabalho permitiu a compreensão de que há muito a ser pesquisado, e a relevância dos pontos a que se chegou até o presente é fator propulsor para futuros estudos.

Palavras-chave: Marketing educacional, planejamento de marketing no ensino superior, ferramentas de marketing.

ABSTRACT

This study has as objective to analyze the marketing actions utilized for student's capitation of a private educational institution, placed in Jundiaí City, interior of São Paulo State. A literature review was preceded, starting from which were enounced the following purposes: are the maintainers aware about the marketing planning importance for student's capitation? Is the variable prize decisive institution choice? Are the institutional evaluation utilized only as exigency of the Ministry of Education. To evaluate the purposes it was carried through a research, divided in two stages: the first one, of exploratory type, was applied to managers of Higher Education Institutions, that is, some coordinators and directors and one maintainer; in the second stage, it was carried out a field study near 250 high schools students from Jundiaí region, through a catalogue furnished by the teaching office. After to select nine schools, considering the geographic and demographic position, the interviews were appointed in the school and the groups of students were assorted in aleatory way. The research leads to the following results: the prize is the determining factor for the choice of a superior educational institution; the maintainers know the marketing importance as tool of communication with the market; the institutional evaluation not much adds to the marketing planning. It was possible to see that the marketing planning is accessory to the students capitation in the analyzed Institution, when point to an orientation according to what the educational institutions, to became effectively competitive, must increase the use of marketing tools, but not only in the students capitation period. The dissertation allowed the comprehension that much more researches have to be carried out, and the prominence of the results reached until this moment is the propulsive factor for coming studies.

Key words: Educational Marketing, planning of marketing in higher education, marketing tools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	O composto de marketing diante da interação de mercado, dos objetivos e da missão	27
Figura 2:	Os três níveis do produto	29
Figura 3:	Processo de decisão para localização de instalações de IES.....	36
Figura 4:	Categorização atual das IES.....	43
Figura 5:	Expectativas do aluno com relação ao serviço oferecido	47
Figura 6:	Partes do planejamento estratégico.....	70
Figura 7:	Representação gráfica do planejamento de marketing	78
Figura 8:	Etapas do planejamento	83
Figura 9:	Estrutura Organizacional Padre Anchieta – Jundiaí	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Comparativo do valor das mensalidades <i>versus</i> cursos novos e antigos nas principais cidades brasileiras	62
Tabela 2:	Inadimplência no Ensino Superior Brasileiro	63
Tabela 3:	Tipos de IES <i>versus</i> área de preferência.....	132
Tabela 4:	Área preferida <i>versus</i> desejo de ingressar no ensino superior	132
Tabela 5:	Análise da variância.....	135
Tabela 6:	Nível de significância	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do conceito de marketing educacional	25
Quadro 2: Ameaças e oportunidades do setor educacional brasileiro	52
Quadro 3: Características do planejamento estratégico e do planejamento tradicional.....	69
Quadro 4: Níveis de planejamento nas IES e suas principais características.....	72
Quadro 5: Portifólio de produtos – cursos	96
Quadro 6: Objetivos e pressupostos do estudo com relação à primeira etapa.....	98
Quadro 7: Objetivos e pressupostos do estudo com relação à segunda etapa.....	101
Quadro 8: Respostas e frases relevantes detectadas nos dois grupos de entrevistados	102
Quadro 9: Respostas e frases relevantes detectadas nos dois grupos	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Ciclo de Vida de um Produto	32
Gráfico 2:	Cadastramento do <i>Prospect</i>	45
Gráfico 3:	Respostas por e-mail.	46
Gráfico 4:	Gastos da população C, D e E com educação.	55
Gráfico 5:	Crescimento do número de ingressos nas IES privadas brasileiras.....	57
Gráfico 6:	Relação da taxa de crescimento candidato – vaga – ingresso nas IES privadas de 1999 a 2004	60
Gráfico 7:	Evolução do valor médio das mensalidades nas IES brasileiras.	62
Gráfico 8:	Escolas públicas entrevistadas	117
Gráfico 9:	Escolas privadas entrevistadas	117
Gráfico 10:	Alunos com relação à série em que estão	118
Gráfico 11:	Gênero sexual dos alunos.....	119
Gráfico 12:	Idade dos respondentes	119
Gráfico 13:	Interesse em ingressar no ensino superior.....	120
Gráfico 14:	Áreas de interesse	121
Gráfico 15:	Tipo de IES em que os entrevistados pretendem ingressar.....	121
Gráfico 16:	Cursos pretendidos.....	122
Gráfico 17:	A melhor opção com relação às IES.....	123
Gráfico 18:	Fontes de informação para opção de IES.....	124
Gráfico 19:	Melhor opção de IES em Jundiaí.....	125
Gráfico 20:	Atributos reconhecidos na melhor opção em IES	126
Gráfico 21:	Preço como variável determinante para a escolha do curso e IES.	127
Gráfico 22:	Mensalidades propostas pelos respondentes.	128
Gráfico 23:	Mudança de curso devido ao preço.	129
Gráfico 24:	O que mais chama a atenção em época de vestibular	130
Gráfico 25:	Cursos que não existem na região.	131
Gráfico 26:	Cruzamento: curso pretendido – respondentes que cursariam IES pública e privada.....	133
Gráfico 26:	ANOVA – valor médio das mensalidades por IES.....	136

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 O Problema	18
1.2 Objetivo Geral.....	19
1.3 Objetivos Específicos.....	19
1.4 Pressupostos.....	20
1.5 Justificativa	20
1.6 Metodologia	21
2 MARKETING EDUCACIONAL.....	23
2.1 O Marketing Educacional.....	23
2.2. Marketing nas IES Brasileiras	26
2.3 O Composto de Marketing nas Instituições de Ensino Superior	26
2.3.1 O composto de produto para IES	28
2.3.1.1 Produto núcleo	29
2.3.1.2. Produto tangível	30
2.3.1.3. Produto aumentado.....	31
2.3.1.4 Ciclo de vida do produto.....	31
2.3.2 O composto de distribuição para IES.....	34
2.3.3 O composto promocional para IES	36
2.3.3.1 Posicionamento	37
2.3.3.2 O uso de ferramentas de marketing pelas IES	38
2.3.4 O composto de preço para IES.....	43
2.4 Qualidade no Atendimento ao Cliente nas IES Privadas	44
2.5 Satisfação do Cliente	47
3 ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO	49
3.1 Análise do Setor Educacional.....	49
3.2 A Expansão do Setor	50
3.3 Panorama Geral do Ensino Superior no Brasil	51
3.4 A renda Familiar na Expansão do Ensino Superior Privado	53
3.5 Evolução da Demanda.....	55
3.6 A Oferta no Segmento Privado.....	57

3.7 A Demanda no Ensino Médio e o Ensino Superior	58
3.8 Projeção do Crescimento da Demanda no Ensino Superior	58
3.9 A Competitividade no Setor Educacional	59
3.10 Perfil Econômico-Financeiro do Setor	61
3.11 Características Gerais do Setor	64
4 PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	66
4.1 Conceitos	66
4.1.1 Visão Estratégica.....	67
4.1.2 Planejar e Planejamento	67
4.2 Planejamento Estratégico e os Níveis de Planejamento	68
4.2.1 Características do planejamento estratégico	69
4.2.2 Partes do planejamento estratégico	70
4.2.3 Níveis de planejamento	71
4.2.4 O Planejamento Estratégico nas Universidades Privadas	73
4.2.4.1 O Processo do Planejamento Estratégico nas Universidades Privadas	74
4.2.4.2 Problemas na implementação do planejamento estratégico	76
4.3 Planejamento de Marketing	77
4.4 O Processo de Planejamento de Marketing e as IES.....	79
4.5. Etapas do Planejamento.....	82
4.6 Roteiro de Planejamento de Marketing para as IES.....	83
4.6.1 Análise situacional	84
4.6.1.1 Situação.....	84
4.6.1.2 Objetivos.....	84
4.6.2 Marketing estratégico	84
4.6.2.1 Consumidor (aluno).....	84
4.6.2.2 Mercado	85
4.6.2.3 Aspectos legais.....	86
4.6.2.4 Posicionamento do produto (curso).....	86
4.6.3 Marketing tático	86
4.6.3.1 Produto (curso).....	86
4.6.3.2 Ponto.....	87

4.6.3.3 Promoção	87
4.6.3.4 Preço	87
4.6.4 Plano de ação	88
4.6.5 Ação e controle	88
4.6.5.1 Resultados esperados.....	88
4.6.5.2 Análise de equilíbrio.....	88
5 METODOLOGIA	89
5.1 Instrumento de Pesquisa	89
5.2 Estudo de caso: Centro Universitário Padre Anchieta	91
5.2.1. Missão.....	91
5.2.2 Objetivos e metas da instituição.....	92
5.2.3 Histórico e desenvolvimento da instituição	93
5.2.4 Estrutura organizacional da IES.....	94
5.2.5 Portifólio de produtos – cursos	96
5.3 Procedimentos para Pesquisa.....	97
5.3.1 Primeira etapa da pesquisa.....	97
5.3.2 Variáveis analisadas	97
5.3.3 Segunda etapa da pesquisa.....	99
6 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	102
6.1 Análise Comparativa entre os Grupos: direção e coordenadores	102
6.2 Segunda Etapa da Pesquisa	117
6.2.1 Distribuição por escolas	117
6.2.2 Escolaridade.....	118
6.2.3 Gênero sexual dos respondentes da amostra	119
6.2.4 Idade dos respondentes.....	119
6.2.5 Tem plano de ingressar no ensino superior no máximo nos próximos dois anos?.....	120
6.2.6 Qual a área do ensino superior você se identifica ?	121
6.2.7 Pretende ingressar no ensino superior em uma IES pública ou particular?.....	121
6.2.8 Qual curso você escolheria?	122
6.2.9 Há alguma razão para escolher este curso?	123
6.2.10 Qual é a razão ?.....	123
6.2.11 Qual (is) IES considera a(s) melhor (es) opção(ões) para este curso ?	123

6.2.12 Como sabe que esta IES é a melhor opção?	124
6.2.13 Na região de Jundiaí, quais são as IES de melhor qualidade?	125
6.2.14 Quais os atributos uma IES precisa ter para ser reconhecida como a melhor da região?.....	126
6.2.15 O preço é uma variável determinante na escolha do curso ou IES para você ?	127
6.2.16 Até quanto você poderia pagar para obter sua formação?.....	128
6.2.17 Você aceitaria mudar de curso, alterando sua escolha por causa do preço?.....	129
6.2.18 O que chama a atenção em época de vestibular?	130
6.2.19 Que curso gostaria de fazer que ainda não existe em Jundiaí?	131
6.3 Cruzamentos da parte descritiva:	132
6.3.1 Tabela 3 - Tipo de IES x área de preferência.	132
6.3.2 Tabela 4 - Área preferida x desejo em ingressar no ensino superior.	132
6.3.3 Curso pretendido x respondentes que gostariam de cursar IES pública e privadas	133
6.4 Análise de variância – ANOVA	133
6.4.1 Análise de variância – ANOVA.....	135
6.4.2 Análise da variância para o valor médio das mensalidades:.....	136
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
7.1 Limitações da Pesquisa	139
7.2 Sugestões para estudos futuros	140
8 REFERÊNCIAS	141
APÊNDICE 1	148
APÊNDICE 2	150
APÊNDICE 3	152
APÊNDICE 4	153
APÊNDICE 5	154
APÊNDICE 6	155

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo básico apresentar o tema e a estrutura desenvolvida no trabalho, além de descrever o problema da pesquisa, os objetivos, os pressupostos, a metodologia utilizada e a justificativa.

Em meados do século XX, as Instituições de Ensino Superior (IES) apresentavam uma imagem de auto-sustentação, de guias intelectuais, que estabeleciam os parâmetros de qualidade e satisfação para o mercado. Em 1970, com a comunicação em massa e o movimento da democratização do saber, o cenário começou a se modificar (COLOMBO; COLS, 2005).

No governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, iniciou-se um programa desenvolvimentista. Com o então Ministro da Educação, Paulo Renato Henrique de Souza, houve abertura do mercado educacional, incentivando um crescimento sem precedentes desse setor.

Dessa forma, as IES foram levadas a uma atualização e profissionalização, em razão da necessidade de sobrevivência nesse novo ambiente de competição. Esse movimento, sem precedentes no setor educacional, obrigou este, que antes “impunha” uma relação, a se relacionar com as necessidades do mercado, surgindo, então, segundo Colombo e Cols (2005), o termo cliente¹ para designar o aluno.

A alta atratividade do setor ocasionou um aumento nos números de IES no país, fazendo com que o mercado se tornasse competitivo. Mesmo com o crescimento do número de IES privadas, ou seja, faculdades, centros universitários e universidades, verifica-se a necessidade de um profissionalismo na gestão, apesar do grande crescimento do número de alunos nos últimos dez anos.

Verifica-se que alguns processos administrativos já começam a ser incorporados à gestão das IES privadas. Nesse sentido, torna-se necessário realizar um planejamento, tal como um processo de percepção ambiental tanto externa quanto internamente, e uma análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, assim como das oportunidades e

¹ Cliente - Mesmo compreendendo a especificidade do segmento educacional, o termo cliente será utilizado nesta pesquisa para designar o aluno, tal como é empregado nas estratégias de marketing.

ameaças do macro ambiente, com o propósito de definir os objetivos, as estratégias e as ações que permitam o aumento de seu desempenho.

É nesse contexto que se torna necessário rever as práticas de gestão. A concepção de que as instituições educacionais não podem trabalhar com marketing, com base na errônea impressão de que o ensino seria “vendido”, aponta para a necessidade de ser revista. Espera-se um posicionamento dessas instituições, que passaram não só a presenciar uma diminuição do número de alunos matriculados, mas também a vivenciar os golpes econômicos, como a edição da lei nº 9.870, de 23 de novembro de 1999, que legalizou a inadimplência escolar no Brasil (COLOMBO; COLS, 2005).

Entende-se que há uma diferença no que diz respeito a administrar e a planejar no âmbito das organizações lucrativas, pois os indicadores econômicos são o norte da eficiência e da eficácia organizacional. Nas organizações educacionais, além dos indicadores econômicos, toda a ação administrativa aponta para uma não incorporação de rigidez técnica, impessoal; sendo assim, a ação de incorporar um elemento importante necessita da participação e do envolvimento de todo o público interno.

Para Cobra e Braga (2004), mesmo com esse cenário, no qual as necessidades das instituições educacionais mudaram consideravelmente, existe um desconhecimento quanto às possibilidades do marketing. Outro fator preponderante são as vagas ociosas no ensino superior privado, cerca de 500 mil, significando 36,4% do total das vagas oferecidas. A legalização da inadimplência faz com que, em algumas regiões, seu crescimento chegue a índices de 11% nas épocas de matrícula.

Berry e Parasuraman (1995) confirmam que uma cultura empresarial voltada para o cliente, um sistema excelente de projeto do serviço e a competente utilização da informação e da tecnologia são fundamentais para um bom marketing de serviços e qualidade superiores.

1.1 O Problema

É importante enfatizar que o setor educacional encontra-se, atualmente, num momento estratégico, por se caracterizar como um mercado atrativo; ao mesmo tempo, porém, enfrenta uma concorrência acirrada no que se refere aos valores de mensalidades, pois, em muitas IES, tais valores são determinados em função da crescente classe social situada na base da pirâmide.

Prahalad (2006) define a expressão “base da pirâmide”, cuja sigla, segundo o autor, é BP:

A distribuição da riqueza e a capacidade de geração de renda podem ser entendidas sob a forma de uma pirâmide econômica. No topo da pirâmide estão os ricos, com numerosas oportunidades de gerar altos níveis de renda. Mais de 4 bilhões de pessoas vivem na BP, com menos de US\$ 2 por dia. (PRAHALAD, 2006, p. 18).

Nesse contexto, as IES privadas passam a refletir a respeito da necessidade da utilização de ferramentas de marketing, como a implementação de uma política de marketing, por meio de um planejamento voltado a ele, com o objetivo de se diferenciarem no mercado. A partir disso, a pesquisa será desenvolvida com o intuito de verificar a possível solução dos seguintes problemas:

- a) Como o plano de marketing e as ações estratégicas podem auxiliar no redirecionamento dos esforços para a captação de alunos em uma instituição educacional privada?
- b) Qual a importância do marketing para os mantenedores das IES?

Tais preocupações conduzem a uma discussão a respeito do papel do marketing nas IES privadas, verificando sua importância, em um mercado bastante competitivo, para a sobrevivência dessas instituições, cujos objetivos não são apenas a prospecção de alunos, mas, acima de tudo, a retenção destes, assegurando qualidade na educação.

Essa realidade, ainda nova para as IES privadas, acaba por modificar suas posições, antes bastante confortáveis e de característica reativa, para uma posição de pró-ação, na qual este estudo tem sua origem. Busca-se, então, fornecer subsídios aos dirigentes-das IES, propondo a implementação de uma política de marketing.

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar se as ações estratégicas, desenvolvidas no planejamento de marketing de uma instituição educacional privada, permitem redirecionar os esforços de marketing para a captação de alunos.

1.3 Objetivos Específicos

- analisar o contexto do ensino superior brasileiro e as perspectivas da educação superior;
- conceituar e apresentar a importância do marketing e do seu planejamento para o setor educacional;
- apresentar ações estratégicas que estão sendo utilizadas para atrair alunos;
- pesquisar a respectiva aceitação do planejamento de marketing por meio de questionário de pesquisa aplicado ao corpo diretivo da instituição (mantenedores, diretores, assessores e coordenadores).
- analisar as expectativas e opiniões dos discentes do último ano do ensino médio, quanto ao ingresso no ensino superior.

1.4 Pressupostos

Os questionamentos anteriores permitiram a formulação dos seguintes pressupostos:

- a) os mantenedores da IES sabem da importância do marketing como ferramenta de comunicação com o mercado;
- b) o preço apresenta-se como fator determinante para a escolha da instituição;
- c) ferramentas, como a avaliação institucional, pouco acrescentam ao plano de marketing, pois são direcionadas apenas para uma exigência do Ministério da Educação.

1.5 Justificativa

A relevância do estudo está na importância do setor da educação, o qual, por meio de seu crescimento, vem se destacando na economia brasileira nos últimos dez anos e, atualmente, já conta com algumas instituições com capital estrangeiro.

Em dezembro de 1996, o Congresso Nacional aprovou a Lei 9.394, atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que reforça a reformulação e a criação de cursos superiores, necessários para acompanhar as novas necessidades da indústria e do mercado cada vez mais globalizado e em hiperdesenvolvimento.

O país que não acompanhar o processo veloz das novas necessidades, provavelmente, estará fadado ao fracasso de seu desenvolvimento e à estagnação de sua economia. As instituições educacionais não estarão cumprindo o seu papel de formação de profissionais necessários ao processo, se não possuírem instrumentos adequados, práticos e eficazes para apontar as melhores formas e tipos de cursos. Além disso, elas devem estar preparadas para divulgarem suas características à sociedade, incluindo nesta a comunidade empresarial, mostrando a capacidade, as vantagens e as necessidades de contratação de profissionais especialmente concebidos para esse fim.

Nesse cenário competitivo, no qual a inadimplência e a evasão afetam o planejamento das IES, e que ainda conta com uma administração familiar, como é o caso da IES privada em estudo, as diversas técnicas administrativas, como o marketing, passam a ter absoluta importância em seu desenvolvimento e diferenciação.

A importância do estudo, então, focaliza-se nas positivas ações que o marketing, o seu planejamento e suas estratégias podem trazer para a instituição pesquisada, no sentido de contribuir para um melhor planejamento das ações mercadológicas, como o oferecimento de cursos para um público adequado, bem como um melhor relacionamento entre IES-cliente.

1.6 Metodologia

Utilizou-se a pesquisa qualitativa, caracterizada por um estudo de caso. Avaliaram-se as ações de marketing utilizadas pela IES, adotando-se os procedimentos de entrevistas por questionários e observações.

Neste capítulo inicial, como já se salientou, delimita-se o problema de pesquisa, definem-se os objetivos, os pressupostos, a metodologia e a justificativa. Sua principal finalidade é elucidar o tema e a estrutura desenvolvida.

O segundo capítulo apresenta conceitos fundamentais relacionados aos elementos de Marketing Educacional, que envolvem o composto de marketing para as IES e as ferramentas utilizadas.

O terceiro capítulo, denominado *O Ensino Superior Brasileiro*, apresenta o cenário econômico, político e social da educação no Brasil, permitindo conhecer o cenário pelo qual as instituições educacionais se pautam.

O planejamento estratégico de marketing é tratado no quarto capítulo, sendo revistos neste não só os conceitos de estratégia, mas também os de planejamento estratégico, tático e operacional.

A tipologia da pesquisa, o objeto de estudo, a definição da população alvo do estudo e as etapas da pesquisa são abordados no quinto capítulo, o da *Metodologia*.

A análise dos dados, por sua vez, será discutida no sexto capítulo.

2 MARKETING EDUCACIONAL

Este capítulo tem como objetivo apresentar os conceitos fundamentais ligados ao Marketing Educacional, assim como os elementos que envolvem o composto de marketing para as IES e as ferramentas utilizadas.

2.1 O Marketing Educacional

As IES – faculdades, centros universitários, universidades e colégios privados –, que até pouco tempo se mostraram passivas quanto a cativar os estudantes, hoje são forçadas a se tornarem mais ativas na prospecção e manutenção de seus alunos.

É crescente o número de IES que vêm adotando o marketing para conquistar alunos. Antigamente, o marketing tinha uma conotação negativa, pois, desde os tempos de Platão, Aristóteles, São Tomás de Aquino e outros filósofos, costumavam-se considerar os comerciantes improdutivos e aproveitadores, pelo fato de induzirem as pessoas a comprar coisas que não desejavam. Esse conceito mudou, e hoje, além dos comerciantes e profissionais de outras áreas, as instituições de ensino vêm utilizando o marketing para posicionar e reposicionar sua imagem perante a comunidade. Cabe ressaltar que divulgar os serviços oferecidos e analisá-los, identificando as suas falhas e sanando-as, são ações que fazem parte da principal função do marketing.

Os serviços educacionais são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os alunos, entendidos como clientes, e para as empresas que os empregam (COBRA; BRAGA, 2004).

Mezomo (1994) também defende o aluno como cliente da IES, já que compra e utiliza o serviço por ela prestado, caracterizando, assim, uma relação cliente-empresa.

Giuliani (2003), ao pensar no marketing como uma ação voltada ao mercado, considera o marketing para a educação como um conjunto de serviços que é vendido para o consumo dos alunos, o que caracteriza uma troca no mercado educacional. Dessa forma, as aplicações das técnicas e dos conceitos do marketing educacional se fazem necessárias para melhorar as trocas no ambiente das IES.

Lovelock (2001) conceitua o serviço como essencialmente intangível, por não ter como resultado a posse de qualquer bem. A venda de serviços está diretamente ligada à entrega de algo de valor como benefício ao cliente.

Ao entender que as IES vendem serviços educacionais, é importante conceituar o marketing educacional, analisando como conhecer o cliente dessas instituições e quais são suas necessidades e seus desejos, bem como estudar a satisfação dessas necessidades. Tal intento é possível quando as IES produzem um serviço de qualidade, sabem distribuí-lo e vendê-lo, sem se esquecer de educar seus clientes para consumir esse serviço (GODRI, 1990; MANZO, 1986).

Em seus estudos, Cova (1996) cita um marketing baseado na experiência, no conhecimento e no estreitamento dos vínculos com os clientes, gerando uma conectividade de grande importância para a captação de informações que, mais tarde, poderão se traduzir em valor para eles. Estimular a comunicação com o cliente, criando um relacionamento e derrubando barreiras, é o fator determinante que torna a IES competitiva à medida que consegue ofertar o serviço exatamente da maneira como é requerido.

Para Manes (1997), o marketing educacional significa um processo de investigação das necessidades e expectativas sociais, não apenas para desenvolver serviços de natureza educacional, mas também para satisfazê-las e, ainda, distribuir e promover esses serviços a fim de gerar bem-estar entre indivíduos e organizações.

Kotler e Fox (1994) colocam o marketing educacional como uma ação que envolve o ato de programar as ofertas da instituição, com o objetivo de atender às necessidades e aos desejos de seu mercado, utilizando preço, comunicação e distribuição adequados para atendê-lo.

Para Ferreira (1995), por sua vez, é de suma importância captar informações dos clientes, pois, por meio desse conhecimento, a empresa pode escolher estratégias de mercado a fim de atingir seu objetivo de forma eficiente, até no que se refere à segmentação do mercado.

Como exemplo de segmentação no mercado educacional, pode-se considerar a demanda latente por serviços educacionais pelas classes mais baixas da população, as quais poderiam adquirir esses serviços a preços atrativos.

Esse segmento de mercado mostra que essa demanda latente fez com que surgissem, no mercado, instituições mais enxutas, sem muitos atrativos, mas com um ensino

bom a um preço bastante acessível. Essas IES foram chamadas de empresas insurgentes ou disruptivas, segundo Hoper (2006).

As IES disruptivas entraram no mercado com preços acessíveis e em pontos de localização estratégicos, atraindo alunos das classes C e D, que entravam em contato com o ensino superior pela primeira vez, e, por isso, apresentavam menor nível de exigência.

Com o tempo, a diferença da qualidade percebida entre as IES tradicionais e as chamadas disruptivas tornou-se tão insignificante que as IES insurgentes, além de conquistarem o novo mercado das classes C e D, passaram a receber alunos das demais IES, ou seja, alunos das classes A e B das instituições tradicionais, pois estes perceberam que, pelo serviço oferecido, era muito mais vantajoso optar justamente pelas insurgentes.

O Quadro 1 mostra a evolução do conceito de marketing para a educação.

Quadro 1 – Evolução do conceito de marketing educacional. Continua.

Autores (ano)	Definições
Godri (1990) e Manzo (1986)	Marketing significa conhecer o seu cliente, suas necessidades e seus desejos. Ou seja, estudar a satisfação das necessidades desse cliente, produzindo um serviço de qualidade, distribuindo-o e vendendo-o, sem se esquecer de educar o cliente para consumir esse serviço.
Kotler e Fox (1994)	Marketing educacional pode ser entendido como uma ação que envolve a programação das ofertas da instituição, com o objetivo de atender às necessidades e aos desejos de seu mercado, utilizando preço, comunicação e distribuição adequados para atendê-lo.
Cova (1996)	O marketing deve ser baseado na experiência, no conhecimento e no estreitamento dos vínculos com os clientes, gerando uma conectividade de grande importância para a captação de informações, que mais tarde

poderão se traduzir em valor para eles.

Quadro 1 – Continuação.

Autores (ano)	Definições
Manes (1997)	Marketing educacional significa um processo de investigação das necessidades e expectativas sociais, utilizado para desenvolver serviços de natureza educacional para satisfazê-las, e, ainda, distribuir e promover esses serviços a fim de gerar bem-estar entre indivíduos e organizações.
Giuliani (2003)	Marketing para a educação é um conjunto de serviços que é vendido para o consumo dos alunos, o que caracteriza uma troca no mercado educacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2. Marketing nas IES Brasileiras

Estudos da Hoper (2006) mostram que a verba destinada ao marketing, pelo setor educacional, em 2004, foi da ordem de 4,2% do faturamento das IES, sendo que 75% desse total foram gastos com propaganda e o restante com as demais ações mercadológicas. Nas capitais, o investimento em marketing foi de 5% a 6%, enquanto que, no interior, oscilou entre 2,5% a 3,5% do faturamento bruto das IES.

A desaceleração da taxa de crescimento da demanda irá, certamente, alterar o foco das ações de marketing das IES, levando em consideração o fortalecimento de seus vínculos com seu cliente, em detrimento da atração de novos clientes.

2.3 O Composto de Marketing nas Instituições de Ensino Superior

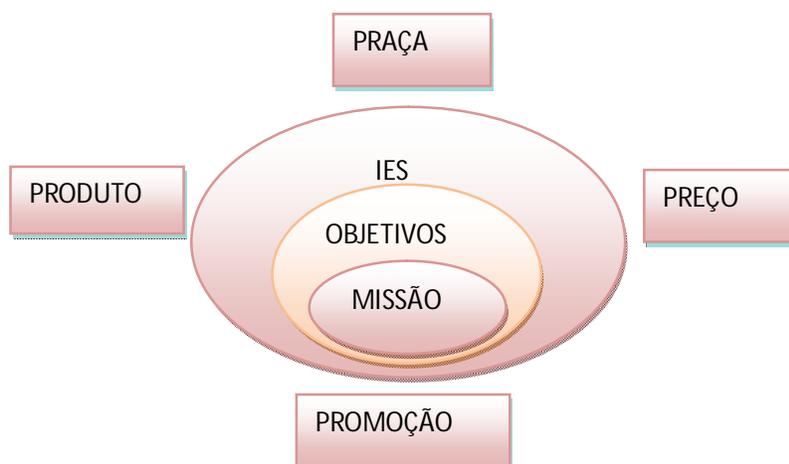
O Composto de Marketing, conhecido como Mix de Marketing, ou 4P's, é compreendido como um conjunto de ferramentas mercadológicas que as empresas devem usar, para que possam atingir seus objetivos no mercado (KOTLER, 2000).

No escopo mercadológico, o Composto de Marketing é representado da seguinte forma:

- produto (*product*);
- preço (*price*);
- praça (*place*);
- promoção (*promotion*).

Kotler (2000) e McCarthy (1997) entendem que, para as empresas alcançarem seus resultados, é necessário que haja uma interação entre os 4P's. No entanto, tal interação deve ser coerente, estruturada e condizente com a realidade da organização e seu mercado, o que propiciará resultados financeiros positivos.

O composto de marketing, em relação à missão e aos objetivos da organização, pode ser representado como a Figura 1.



Fonte: Giuliani, 2006. (adaptado).

Figura 1. O composto de marketing diante da interação de mercado, dos objetivos e da missão.

Pode-se analisar inferir que os serviços educacionais oferecidos pela IES devem ter qualidade, formatos atrativos, nome e marca disponíveis para o consumo, com um preço e uma distribuição que possam gerar o valor esperado pelo cliente-aluno. A IES deve criar,

ainda, uma comunicação pela qual as informações a respeito do que é vendido, a quem é vendido, onde, quando e como é vendido sejam bastante claras a todos da organização (GIULIANI, 2006).

2.3.1 O composto de produto para IES

Entende-se “composto de produto” como aquilo que é oferecido ao cliente com o propósito de troca, podendo ser produto tangível ou intangível, como os chamados serviços educacionais. Os serviços educacionais, produto oferecido pelas IES, devem ter qualidade e estilo específicos, possuir uma marca bem posicionada e ainda conter valores atraentes e sedutores, que garantam benefícios traduzidos em valor para o cliente (GIULIANI, 2006).

As instituições de ensino superior oferecem produtos educacionais como aulas, biblioteca, conferências, palestras, dentre outros. Dessa forma, pode-se dizer que o conceito de linha de produtos se aplica também às empresas educacionais (KOTLER; FOX, 1994).

As empresas educacionais, com o intuito de estender a sua linha de produtos, podem oferecer, por exemplo, serviços de residências, como dormitórios, ou ainda diversificar com produtos de outros setores oferecidos para o setor educacional, como o *know-how* de uma empresa desse setor (KOTLER; FOX, 1994).

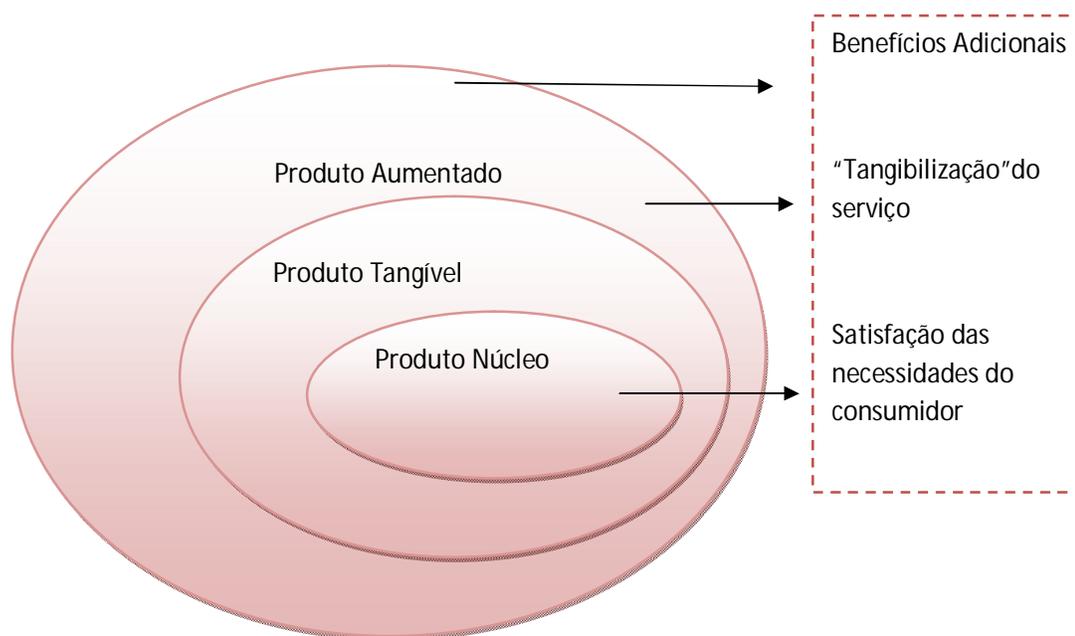
Para Braga e Monteiro (2005), no Brasil é possível identificar algumas IES que possuem apenas 20% de suas receitas provindas do ensino propriamente dito. São instituições que atuam nos seguintes mercados: informática, editora e gráfica, ou vendem soluções para as empresas educacionais do setor.

Algumas pesquisas apontadas pelos autores estimam que o setor gráfico editorial e o de informática podem chegar a representar, respectivamente, 40% e 30% das receitas dessas empresas educacionais, as quais buscam essa diversificação para maximizar a sua participação no mercado.

Por outro lado, essas empresas preocupam-se mais em planejar e criar produtos, como cursos, programas específicos, pós-graduação, dentre outros, os quais são classificados como serviços educacionais, que são intangíveis, em sua natureza.

Vários autores, como Kotler e Fox (1994), Cobra e Braga (2004) e Lovelock (2006), definem serviço como qualquer atividade que uma parte possa oferecer a outra e que, sendo intangível, não resulte na propriedade física de um bem, mas no ganho de benefícios.

Pode-se classificar o serviço em três diferentes níveis, conforme a Figura 2, para que os gestores educacionais possam avaliar e tornar o serviço competitivo no mercado (KOTLER; FOX, 1994).



Fonte: Kotler e Fox (1994) adaptado.

Figura 2. Os três níveis do produto.

2.3.1.1 Produto núcleo

Nesse nível, deve-se conhecer o produto sob a perspectiva do consumidor para se saber, exatamente, o que está sendo procurado e quais as necessidades que estão sendo atendidas.

As IES, por algum tempo, focaram seus esforços em seus próprios produtos e não nas necessidades dos alunos-clientes, aos quais os serviços educacionais devem atender.

Para Braga (2008), pode-se classificar o aluno, suas necessidades e expectativas da seguinte forma:

- a) o aluno que procura obter um diploma de qualquer maneira, cujo foco de suas necessidades centra-se, unicamente, nesse documento; sua expectativa é consegui-lo maneira rápida, fácil e objetiva;

- b) o aluno que procura conseguir um diploma para garantir sua empregabilidade, cujo perfil principal é a expectativa de galgar níveis superiores em sua carreira profissional;
- c) o aluno que tem a necessidade de frequentar um curso superior na sua área de atuação, visando a uma futura inserção, uma recolocação, em uma carreira profissional mais promissora;
- d) o aluno que realiza um curso superior que possa proporcionar a ele condições de exercer uma profissão que lhe traga realização pessoal e uma boa remuneração;
- e) o aluno que busca uma IES com a expectativa de que o curso lhe garanta novas oportunidades na vida.

Braga (2008) apresenta a classificação do perfil do aluno de outra maneira, a saber:

- a) o aluno que só estuda e, portanto, tem tempo de dedicar-se ao curso superior;
- b) o aluno que estuda e trabalha, sendo que os estudos, ainda, estão em primeiro lugar e o trabalho é um resultado do esforço de sua formação acadêmica;
- c) o aluno que trabalha e estuda, tendo como foco o seu trabalho. Estuda apenas pelos resultados financeiros adquiridos pelo trabalho. O aluno precisa estudar pelas exigências do mercado de trabalho, mas só consegue isso porque trabalha.

Dessa forma, para atingir as expectativas dos alunos, a IES deve, primeiramente, escolher, de maneira clara e objetiva, o seu público-alvo.

Oferecer um serviço educacional vai muito além de oferecer um curso. O produto educacional envolve considerações únicas e distintas, que devem ser analisadas em função dos objetivos da instituição organizacional.

2.3.1.2. Produto tangível

Nesse nível, o produto deve estar incorporado em alguma forma tangível, mesmo no caso de um serviço intangível como o serviço educacional. Considera-se que um aluno, em sala de aula, tem como produto núcleo a informação. No entanto, o serviço pode se tornar

tangível pela estrutura física oferecida em sala de aula, como as cadeiras, as mesas, os recursos tecnológicos, dentre outros.

2.3.1.3. Produto aumentado

Nesse nível, por sua vez, o produto corresponde a serviços oferecidos e benefícios adicionais, que vão além do produto núcleo e do produto tangível.

No ambiente competitivo existente no setor educacional do Brasil, as IES devem focar-se em seus diferenciais competitivos, ou seja, justamente nesse nível de produto, no intuito de se diferenciarem, de forma a aumentar seus benefícios, com o objetivo de atrair e reter mais alunos. Destacam-se aqui atividades como os centros de empregabilidade, que auxiliam alunos e egressos na colocação de profissionais no mercado de trabalho, atualizações futuras, financiamentos diferenciados, dentre outras.

Nota-se que o serviço, produto educacional oferecido, não é algo simples do ponto de vista do setor, mas sim uma oferta complexa que deve incluir não só produto núcleo, que satisfaça às necessidades do consumidor, mas também um pacote de características tangíveis, necessárias e inerentes ao serviço oferecido, além de benefícios aumentados e adicionais, como diferenciais competitivos desse produto. O objetivo desse planejamento e análise é fazer com que a IES se diferencie, se destaque diante da concorrência existente.

2.3.1.4 Ciclo de vida do produto

Muitos programas e serviços podem ser vistos como tendo algo análogo a um “ciclo de vida”, desde seu lançamento até sua “morte”.

Segundo Bôas (2008), antes de 1920, um produto ou serviço tinha um ciclo de vida de 34 anos. Já no período de 1920 a 1939, esse tempo caiu para 22 anos; entre 1939 e 1959, esse tempo caiu ainda mais e chegou a oito anos e, atualmente, esse ciclo está diretamente relacionado à área de atuação na qual se encontra.

No entanto, o que se percebe é que produtos e serviços podem ter várias sobrevidas por meio de ações mercadológicas, como as de reposicionamento constante.

O *timing* entre o lançamento de um produto e seu declínio deve ser suficiente, para que se possa extrair de cada um dos quatro estágios (introdução, crescimento, maturidade e

declínio) o potencial máximo. A ordem de entrada no mercado de instituições educacionais, como no lançamento de novos cursos, tem impacto estatisticamente significativo sobre a participação de cada IES na base de alunos e nos postos de trabalho preenchidos por seus egressos (BÔAS, 2008).

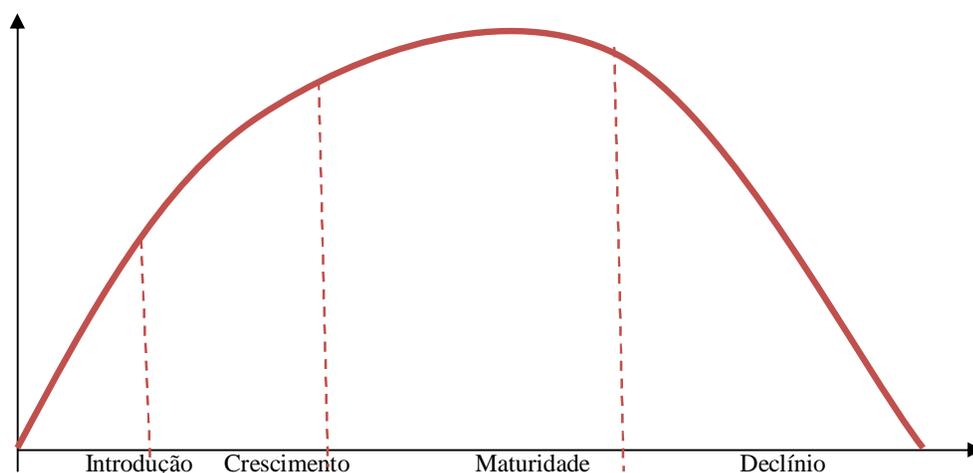
A duração mínima de cada curso vai do ingresso do aluno até a formatura deste haver renovação desse ciclo a cada nova turma ingressante.

O tempo de vida de um curso de graduação assume uma velocidade semelhante à dos cursos de pós-graduação. Percebe-se que a graduação, no Brasil, desmistifica, atualmente, a imagem de longevidade que se tinha do setor há alguns anos.

Bôas (2008) argumenta que um curso pode continuar em crescimento enquanto essas três variáveis mantiverem-se positivas:

- a) relação candidato/vaga em crescimento ou estabilizada;
- b) evasão equilibrada pelas transferências.

Existem estratégias particulares a cada estágio do ciclo de vida do curso superior.



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 1. Ciclo de Vida de Um Produto

a) Introdução

Nesse estágio, as matrículas tendem a se manter baixas e os prejuízos devem ser pagos pelos outros cursos que estão no estágio de maturidade. O custo por aluno se mantém alto. O aluno que ingressa nesse curso, por se arriscar em uma proposta inédita, tem perfil de inovador. Os concorrentes, neste estágio, são poucos ou nenhum, e o objetivo da publicidade

é criar credibilidade para o curso, destacando as razões de sua criação e levando os estudantes à experimentação.

b) Crescimento

Nessa fase, aumenta a procura nos processos seletivos, em decorrência do lançamento; os alunos são os agentes do processo positivo de comunicação boca a boca, com o perfil de adotantes imediatos.

A imprensa tende a destacar o recente curso, gerando mídia espontânea, e, como resultado direto, advêm o crescimento e a lucratividade que não existiam na introdução. A concorrência entra nesse estágio, normalmente imitando as idéias já existentes, com dificuldade de comunicar seus diferenciais.

Nesse estágio, a IES deve sustentar o rápido crescimento do mercado de diversas maneiras (KOTLER; FOX, 1994):

- encarregar-se de melhorar a qualidade do curso e adicionar novas características a ele;
- buscar novos segmentos de mercado para penetrar;
- manter-se aberta às novas maneiras de obter atenção adicional para o curso;
- modificar as promoções: inicialmente, para promover a consciência do curso e, posteriormente, para convicção e compra (matrícula).

c) Maturidade

Já nesse estágio, os indicadores do curso, candidato/vaga e evasão/inadimplência, se estabilizam. A demanda pára de crescer e o preço torna-se importante estratégia, bem como as promoções de bolsas de estudos e a localização.

Esse estágio também se caracteriza, normalmente, como o mais longo do ciclo. Alguns concorrentes saem do mercado e os que ficam partem para o corte dos preços e aumentam as suas despesas promocionais.

É no *status* de estabilidade que o curso torna-se apto a subsidiar novos cursos.

d) Declínio

Nesse estágio, em particular, o curso torna-se uma operação arriscada e a receita passa a ser irregular e insatisfatória. Vagas ociosas e atrasos nos pagamentos aceleram a queda da procura pelo curso. Há a presença de produtos substitutos, e as necessidades dos

consumidores mudam, sendo que estes passam a buscar outras capacitações na graduação. A concorrência relativa a preço é forte e as IES migram seus esforços para novos projetos/cursos em ascensão.

2.3.2 O composto de distribuição para IES

O composto de distribuição refere-se ao modo como os produtos ou serviços são entregues ao mercado, para ficarem disponíveis ao consumidor final, não deixando faltar produto em nenhum mercado de grande importância. Para isso, deve-se selecionar o local no qual a IES será instalada, permitindo que o produto chegue ao mercado na hora certa.

No caso do setor educacional, a distribuição (praça) interage diretamente com o cliente-aluno, porque é nela que se vivencia e se consome o produto, o serviço educacional (KOTLER; FOX, 1994).

É inegável o caráter estratégico que o composto de distribuição tem para as IES privadas. Autores como Kotler e Fox (1994), Cobra e Braga (2004) apontam que o fator que envolve o processo de decisão de escolha de uma IES é a localização e não a qualidade, ou o valor da mensalidade. Em pesquisas realizadas pelos autores, 38% dos estudantes citaram a localização como o fator que mais influenciou a decisão de escolha, seguido da qualidade (28%), do valor da mensalidade (16%) e da indicação (16%).

A questão básica da distribuição nas IES, para Kotler e Fox (1994), é como tornar os serviços educacionais disponíveis e acessíveis aos consumidores, levando-se em consideração que disponibilidade e acessibilidade se diferem entre si, pois:

- a) disponibilidade é quando um serviço, um curso, é planejado e programado até o seu lançamento, momento em que está definitivamente disponível no mercado;
- b) acessibilidade é possibilitar que os consumidores possam obter esse serviço, ou seja, pela sua localização e pelas questões de transportes.

Aumentar a acessibilidade pode ser oferecer um local mais próximo dos consumidores potenciais e programar os horários dos cursos para turnos mais adequados a eles. Não é suficiente oferecer o serviço com alta qualidade, ou com um preço competitivo, pois, por questões de localização, o aluno pode não efetuar a matrícula e, eventualmente,

quando o faz, pode evadir do curso devido a dificuldades pertinentes a meios de transporte disponíveis.

Para Kotler e Fox (1994), antigamente o local escolhido para as IES não levava em consideração o ponto de vista do consumidor, já que:

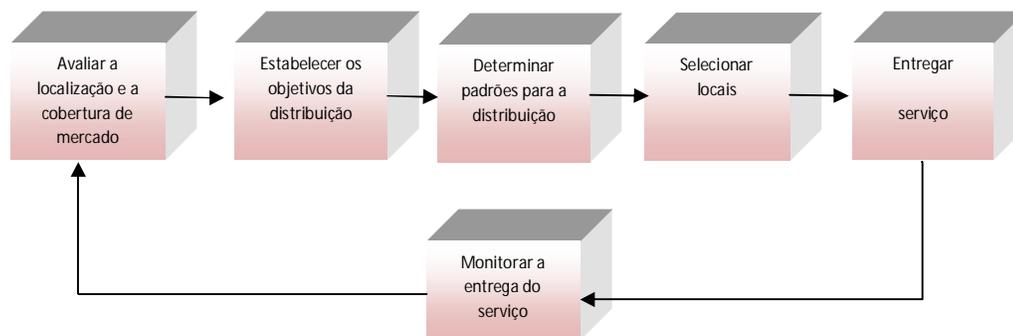
- a) procuravam terrenos ou prédios que poderiam, eventualmente, serem doados;
- b) as instalações centrais eram estabelecidas por conveniência administrativa e econômica;
- c) a localização era escolhida por dois motivos: o local estar disponível, ou o terreno ser significativamente mais barato.

No entanto, atualmente, é possível identificar IES que planejam sua localização, tendo em conta também o ponto de vista do consumidor. Essas IES levam em consideração os seguintes pontos:

- a) a proximidade das áreas de crescimento populacional e dos segmentos de mercado previamente definidos;
- b) a alta acessibilidade, a proximidade das grandes avenidas, ou rodovias, e o bom atendimento pelo transporte público;
- c) uma localização próxima aos serviços necessários aos clientes, como restaurantes, lojas, postos de gasolina, dentre outros;
- d) os custos de locais potencialmente viáveis não devem ultrapassar os custos estabelecidos no planejamento prévio.

Dessa forma, percebe-se a complexidade de planejar e programar os serviços educacionais para que sejam disponíveis e acessíveis aos consumidores.

Analisar o sistema de distribuição é traçar as etapas pelas quais o serviço passa, desde o produtor até o consumidor (KOTLER; FOX, 1994).



Fonte: adaptada de Kotler e Fox, 1994.

Figura 3. Processo de decisão para localização de instalações de IES.

A IES deve avaliar sua localização atual e agir à luz dos seguintes procedimentos: **primeiro** - analisar se essa localização realmente atende ao mercado selecionado; **segundo** - verificar se o padrão atual tem algum problema; em caso positivo, é hora de estabelecer novos objetivos de distribuição; **terceiro** - há de se estabelecer os novos padrões de distribuição, decidindo se a IES será instalada mais de um local para atender a seus consumidores; **quarto** - deve-se selecionar um ótimo local para as instalações da IES, de modo que atenda aos objetivos e padrões determinados; **quinto e sexto** - respectivamente, deve-se entregar o serviço, disponibilizar o serviço e monitorar como a entrega desse serviço está sendo feita quanto à disponibilidade e à acessibilidade.

2.3.3 O composto promocional para IES

O composto promocional, também chamado de composto de comunicação, consiste na utilização de ferramentas, tais como: propaganda, publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto, com o intuito de informar, convencer e lembrar os clientes dos produtos e serviços (GIULIANI, 2006).

Os elementos desse composto de marketing não devem ser usados de maneira isolada. Sua atuação é coordenada e conjunta, mobilizando os recursos da organização, sejam humanos, instrumentais e de conhecimentos, para fazer face às ameaças e oportunidades advindas dos fatores externos à instituição, constituindo, dessa forma, variáveis incontroláveis (KOTLER; FOX, 1994).

O composto promocional é a ferramenta do marketing mix que melhor se visualiza em termos de resultados, mas que envolve altos custos. Dessa forma, exige criteriosa e rigorosa avaliação orçamentária.

Na abordagem dessa ferramenta, devem ser considerados os principais agentes de comunicação da IES: os alunos, os professores, os ex-alunos e os pais/familiares (MARTINS, 1986).

A utilização adequada do composto promocional, dentro do que vem sendo chamado de marketing educacional, deve levar em consideração que a comunicação é também um canal de relacionamento, o que faz dela uma forte arma estratégica para o futuro das IES privadas do país. O fato remete à mudança de postura das IES, a orientação desta passa do foco no produto para o foco nos clientes, ou seja, os produtos educacionais que melhor podem atender às expectativas dos clientes-alunos (COBRA; BRAGA, 2004).

2.3.3.1 Posicionamento

São vários os desafios – ambientais, desemprego, aumento da concorrência, queda do poder aquisitivo, globalização – e é nesse contexto que as IES podem procurar alternativas que possibilitem assegurar um posicionamento no mercado, agregando valor aos cursos oferecidos. Para garantir espaço no mercado de trabalho para os alunos egressos, é indispensável, além de prudente, que cada curso defina um plano de ação, visando analisar as necessidades dos clientes.

Cobra e Braga (2004) estudaram as várias estratégias de marketing para as IES e afirmam que o posicionamento bem definido e claro é fundamental para as IES que objetivam ser reconhecidas no mercado.

Kotler e Keller (2006) definem posicionamento como a ação de projetar o produto, ou a imagem da empresa, para se destacar na mente do público-alvo. O termo posicionamento tornou-se conhecido com os estudos de Ries e Trout (1982), para os quais o início do posicionamento é com o produto, mas não é o que se faz com o produto, mas, sim, com a mente do cliente.

Para assegurar um posicionamento, a IES deve, segundo Cobra e Braga (2004), oferecer o curso certo para o aluno certo. Normalmente, os alunos fazem suas escolhas com base em alguns atributos e benefícios, como a imagem e a reputação do curso no Ministério

da Educação e Cultura (MEC) e no mercado de trabalho, a facilidade de acesso, o custo da mensalidade, a qualidade do ensino ou a existência de bolsas de estudos. Para posicionar o curso no mercado, é preciso estabelecer um relacionamento com o aluno, de modo a coletar informações sobre o grau de satisfação que o curso está proporcionando. Com base nesse tipo de informação, a instituição poderá redirecionar sua ação estratégica, em termos de currículos, de instalações físicas, de equipamentos, do corpo docente e, até mesmo, a definição do perfil de aluno que espera conseguir.

A Hoper Educacional (2006) afirma que são várias as dificuldades para um bom posicionamento estratégico e lista algumas delas:

- a) falta de pertinência na oferta de cursos, ou oferta de um mesmo pacote de cursos sem qualquer estudo ou originalidade com relação ao seu público;
- b) as IES querem oferecer tudo todos os tipos de cursos e acabam não sendo referência de nenhum nada;
- c) não existe segmentação de mercado, pois que as campanhas de comunicação são as mesmas para todos os cursos, quando se sabe que seus públicos são distintos, bem como os seus valores e suas percepções;
- d) a utilização da propaganda de massa como único canal de comunicação com os alunos. A propaganda é um excelente canal de comunicação, mas não deve ser o único, e nem mesmo ser usado para comunicar o valor agregado das IES;
- e) mantenedores que ainda acreditam que “boas instalações, bons professores e estrutura curricular adequada” são valores agregados, quando se sabe que esses fatores são, na verdade, básicos na visão do consumidor.

É preciso ter um valor agregado bastante claro para o mercado e criar um espaço novo na mente dos futuros consumidores, a fim de alcançar um posicionamento efetivamente estratégico.

2.3.3.2 O uso de ferramentas de marketing pelas IES

Destacam-se, a seguir, algumas das ferramentas de marketing características das instituições de ensino superior privadas brasileiras, com o objetivo de esclarecer tais conceitos:

- marketing direto e *telemarketing*;
- propaganda e publicidade;
- relações públicas;
- organizações de eventos;
- e-marketing;
- marketing editorial;
- sistema de atendimento ao cliente – SAC.

Marketing Direto e Telemarketing

Marketing direto consiste em um sistema interativo que utiliza meios de propaganda para conseguir uma resposta (transação) imediata. Por meio dessa ferramenta, busca-se uma reação efetiva e mensurável que, traduzida para o setor em questão, seria a matrícula do aluno pertencente ao target determinado (KOTLER, 2004).

Segundo Kotler (2004), os principais canais de marketing direto são:

- venda pessoal: uma das ferramentas mais antigas que consiste na visita aos clientes para efetuação da venda;
- mala direta: uma das ferramentas mais populares, que consiste no envio, via correio, de ofertas, anúncios, lembretes e outras comunicações referentes à adesão do aluno à instituição;
- marketing de catálogo: muito disseminada pelas empresas varejistas, essa ferramenta consiste no envio de catálogos de produtos à casa dos clientes, com o objetivo de efetivar a venda;
- *telemarketing*: uma das principais ferramentas do marketing direto e muito disseminada no Brasil, tem como característica o contato com clientes via telefone, por meio de operadoras, com o objetivo de atrair novos clientes, ou de entrar em contato com os clientes atuais, seja para determinar níveis de satisfação, seja para criar um relacionamento efetivo.

É importante ressaltar que o telemarketing, mesmo sofrendo constantes críticas do mercado, é uma ferramenta de marketing potencial, especialmente se respeita as regras impostas pelos clientes e possui um roteiro previamente determinado, claro e objetivo.

Propaganda e Publicidade

A propaganda consiste em qualquer forma paga de apresentação impessoal de idéias, produtos ou serviços (cursos), originada de um patrocinador identificável (KOTLER, 2004), ou seja, é uma apresentação impessoal em um nível pré-estabelecido e em um período de tempo determinado, focando um público específico.

A publicidade, por sua vez, é uma ferramenta que tem como objetivo a promoção, seja de uma instituição ou de seu produto, por meio de inserção de notícias gratuitas nos canais de comunicação (MOREIRA; PASQUALE; DUBNER, 1999).

Entende-se, então, que a propaganda ocorre quando a IES realiza um investimento para desenvolver uma ação que objetiva comunicar, por exemplo, compromissos sociais, vestibulares, ou seja, ações específicas que visem à divulgação de seus serviços, com a finalidade de obter um relacionamento com seu público ou a venda de seus serviços, propriamente dito (matrículas).

Já a publicidade se dá quando ocorre uma comunicação, seja positiva ou negativa, mas espontânea, sem qualquer investimento da IES; justamente por essa característica acaba tendo um forte apelo, quando positivo, na mente dos clientes.

Relações Públicas

Segundo Kotler (2004), as relações públicas (RP) consistem no relacionamento de maneira construtiva com consumidores, fornecedores, revendedores, e com todo e qualquer público que tenha algum interesse na instituição. Como público, entende-se grupos que tenham real ou potencial interesse na instituição, podendo ter algum impacto sobre a mesma.

Dessa forma, as relações públicas têm como objetivo a proteção e promoção da imagem da instituição ou de seus produtos e serviços.

As RP, de acordo com Kotler (2004), têm como principais funções:

- relações com a imprensa;
- publicidade do produto;
- comunicação corporativa;
- *lobby*;
- aconselhamento.

Organização de eventos

Quando uma instituição de ensino superior usa essa ferramenta, o objetivo é aumentar a visibilidade por meio de notícias, criando eventos que possam atrair a atenção positiva de seu público (KOTLER; FOX, 1994).

Dessa forma, a IES pode patrocinar conferências, *workshops*, apresentar oradores, destacar ocasiões importantes na vida de IES e, com isso, fornecer informações sobre os acontecimentos, em sua instituição, para os canais de comunicação, gerando uma publicidade positiva a seu respeito.

Todo evento bem conduzido gera uma impressão positiva a respeito da empresa e fornece base para diversas notícias dirigidas às mídias relevantes (ZAMBOM, 2004).

E-Marketing

Entende-se por e-marketing a prática de satisfazer às necessidades e aos desejos de consumidores, por meio de oferecimento de produtos e serviços *on-line* (REEDY; SHULLO, 2007).

O e-marketing pode ser traduzido como marketing eletrônico, ou como marketing digital, e possui características bastante particulares como explicitadas por Kotler (2000):

- conveniência: os alunos podem ter informações e serviços disponibilizados 24 horas por dia, onde estiverem;
- informação: disponibilidade de informação em tempo real;
- comodidade: os alunos não precisam se locomover para certos serviços e nem se expor, ficando, por exemplo, em filas em certas ocasiões como inscrições para vestibulares e pagamentos.

Os serviços disponibilizados pela *web* proporcionam diversos benefícios para a instituição, tais como:

- ajustes rápidos às condições de mercado: a instituição pode, em tempo real, ajustar preços e modificar ações de marketing, por exemplo, promoção de eventos, por exemplo;
- custos mais baixos: por meio da internet, pode-se economizar consideravelmente nas despesas de manutenção de espaços físicos, correios, dentre outros;

- construção de relacionamento: essa é uma característica bastante determinante no marketing eletrônico, ou seja, a comunicação com seus clientes por meio de ferramentas eletrônicas que possibilitam diálogo e aprendizado constantes com eles;
- cálculo do número de visitantes: é possível, por meio do marketing eletrônico, a mensuração de quantas pessoas efetivamente visitaram o *site* da instituição e ainda mensurar quantas dessas pessoas responderam, de maneira positiva, aos estímulos disponibilizados. Essas informações ajudam no melhor planejamento das estratégias de marketing utilizadas nesse ambiente. (KOTLER, 2000).

Marketing Editorial

As IES têm como hábito a produção de materiais impressos, tais como: relatórios anuais, catálogos, revistas, folhetos, dentre outros, além da forte tendência de publicação de livros pela editora da IES, como também de materiais de apoio pedagógico (ZAMBOM, 2004).

Já existem no mercado brasileiro empresas que possuem apenas 23% de sua receita provenientes do ensino propriamente dito. As IES passam a apostar nas atividades de informática, editora e gráfica para diversificarem o negócio, e o resultado disso é uma participação de 42% das IES no setor gráfico-editorial e 35% no setor da informática (BRAGA; MONTEIRO, 2005).

Sistemas de Atendimento ao Cliente – SAC

O SAC, faz parte do marketing direto e pode ser tratado como um canal de *telemarketing*. No entanto, a importância dessa ferramenta reside no fato de representar o conceito da instituição, traduzindo o compromisso da excelência no atendimento aos clientes-alunos, por meio de soluções para suas dúvidas e solicitações (ZAMBOM, 2004).

O SAC poder ser mais um canal de diálogo com os alunos das IES e deve oferecer informações claras e objetivas a respeito dos serviços disponibilizados. Além de ser um canal de atendimento de alunos, o SAC representa uma ótima oportunidade de fornecimento de informação para os *prospects*, alunos ainda não clientes da IES, ou seja, pode ser tratada como uma ferramenta para atrair e conquistar novos clientes.

2.3.4 O composto de preço para IES

O composto de preço é compreendido como quantidade de dinheiro, ou de recursos, que é dada em troca de um produto ou serviço. Dessa maneira, é importante considerar os custos e as despesas para a formação adequada do preço, não esquecendo que os preços devem agregar valores aos clientes; descontos e prazo de pagamento, por exemplo, são atrativos (GIULIANI, 2006).

Ao se fixarem os preços, deve-se considerar o tipo de concorrência no mercado alvo e o custo total envolvido no processo, além de tentar prever a reação do consumidor a possíveis valores de preços (McCARTHY, 1997).

O preço está diretamente ligado às receitas das IES privadas no Brasil. Representa a viabilidade financeira do negócio e, por isso, é a ferramenta do marketing mix que acaba por chamar mais a atenção dos mantenedores.

É importante que os administradores das IES privadas, direcionados para o planejamento estratégico, ao analisarem o fator preço, busquem efetivos instrumentos para o gerenciamento adequado dos preços das mensalidades diante da realidade socioeconômica do público escolhido por elas e de acordo com as suas necessidades (MARTINS, 1986).

Segundo a Hoper Educacional (2006), com relação ao preço, é possível classificar as IES quanto à sua imagem no mercado.

A Figura 4 mostra como funciona a categorização das IES atualmente.



Fonte: Hoper Educacional (2006).

Figura 4. Categorização atual das IES.

- a) *best-price*: são IES que, na maioria das vezes, possuem o melhor preço, as chamadas “diplomadoras”; atraem as classes C, D e parte da B, que está interessada unicamente no diploma;
- b) convenientes: a maioria das IES brasileiras encontram-se nessa categoria. São IES que trabalham bem “localização, acesso e preço”. No entanto, seus cursos não apresentam diferenciais competitivos;
- c) tradicionais: IES com mais de duas décadas de existência; encontram-se, hoje, como universidades, ou centros universitários, e atraem alunos pela tradição e pela grande opção de cursos;
- d) segmentadas: são IES que competem com as tradicionais, com a diferença de serem mais novas e focadas em uma determinada área de mercado;
- e) diferenciadas: IES que possuem diferenciais competitivos bastante claros e percebidos pelo mercado;
- f) elitizadas: IES que possuem uma imagem consolidada de excelência no mercado e, conseqüentemente, cobram mensalidades altíssimas.

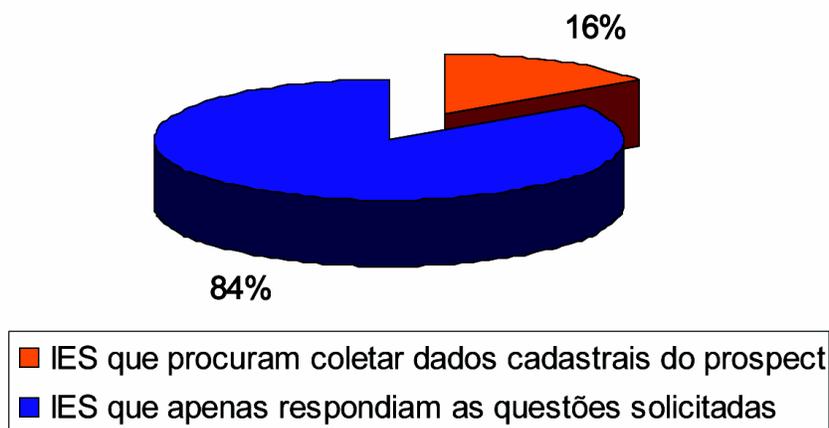
2.4 Qualidade no Atendimento ao Cliente nas IES Privadas

Pesquisa realizada pela Hoper Educacional (2006), com 206 instituições nas capitais do sul e sudeste brasileiro, apontam que o processo de melhoria da gestão nas IES privadas ainda está começando, cujos resultados mostraram a “precariedade” do atendimento ao aluno-cliente ingressante, por telefone e por e-mail.

Na maioria das vezes, 87%, o atendimento aos alunos era feito pela telefonista, que transferia a ligação para o setor responsável, sendo que apenas 13% dos interessados eram atendidos rapidamente por pessoas especializadas.

Apenas 16% das IES pesquisadas fizeram algum tipo de cadastro dos alunos *prospects* que, voluntariamente, entraram em contato com elas.

Cadastramento do Prospect



Fonte: Hoper Educacional (2006).

Gráfico 2 – Cadastramento do *Prospect*.

Percebe-se que a grande maioria dos contatos voluntários feito pelos alunos *prospects* é desperdiçada. As IES apenas respondem a suas dúvidas, mas não fazem qualquer registro dos clientes potenciais. As IES devem enxergar o contato voluntário desses alunos como uma oportunidade para a criação de um relacionamento, visando que eles se tornem clientes delas (HOPER EDUCACIONAL, 2006).

Uma excelente ação de baixo custo para as IES seria um contato mensal por e-mail marketing, como o envio de notícias e boletins que possam transmitir os diferenciais da instituição; no entanto, apenas 2,5% das IES pesquisadas realizam esse tipo de comunicação (HOPER EDUCACIONAL, 2006).

O mais freqüente entre as IES, 8% destas têm essa prática, é o envio de folder ou prospectos da instituição para os alunos. O que preocupa é que desses 8% (17 IES) que se comprometem a enviar esse material para os alunos, apenas oito IES realmente o fazem.

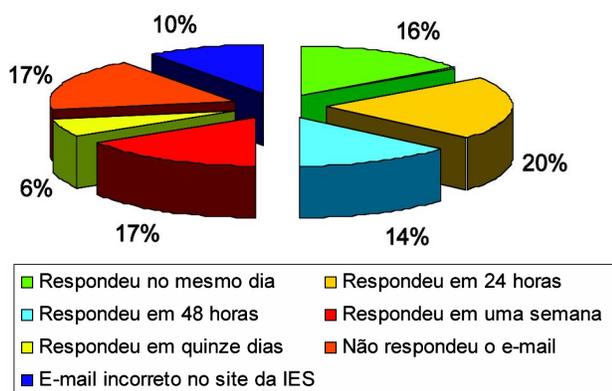
Quando se tratar de marketing de relacionamento, o processo de permissão deve ser considerado. A IES deve proceder da seguinte maneira:

- a) cadastrar o endereço para ações de mala direta;
- b) obter autorização para o envio de boletins e *newsletters* via e-mail;
- c) promover o telemarketing para comunicar ações direcionadas, como convite para eventos e lembrança de prazos para inscrição no processo seletivo;

d) comunicação pessoal por meio de visita domiciliar ao *prospect*.

Informações a respeito das expectativas e dos anseios dos clientes em potencial são importantes informações para o plano de marketing. No entanto, a coleta desses dados é pouco priorizada, atualmente, pelas IES privadas no Brasil.

Sabe-se que, do ponto de vista mercadológico, um e-mail deve ser respondido em no máximo 24 horas. No entanto, quando houve esse tipo de contato por parte dos alunos, 17% das IES não responderam ao e-mail; dos 22% das IES que responderam a esse contato, o tempo médio de resposta variou entre uma a duas semanas. Apenas 36% das IES responderam aos e-mails no prazo esperado (HOPER EDUCACIONAL, 2006).



Fonte: Hoper Educacional (2006).

Gráfico 3 – Respostas por e-mail.

Observa-se outro dado bastante preocupante. Em 10% das IES, o contato via e-mail não foi possível pelo fato de o e-mail, divulgado pelas IES, estar incorreto no *site*. Falhas como essas podem causar danos irreversíveis ao relacionamento entre a IES e o aluno-cliente.

Com relação às informações a respeito do valor das mensalidades, observou-se o seguinte: enquanto 22 IES se negaram a fornecer essa informação por telefone, em seis IES, por sua vez, os atendentes não souberam informar o valor das mensalidades; a agravante nessas IES, vale frisar, é que, em nenhuma delas, o atendente se prontificou a entrar em contato com o estudante para retornar a informação.

Com relação à política de descontos, 40% das IES tiveram dificuldades de conduzir as informações. Frases como as que seguem foram ouvidas pelos pesquisadores (HOPER EDUCACIONAL, 2006):

- a) “o preço é ‘tanto’, mas não leve esse valor em consideração. Venha até aqui que negociaremos um bom desconto”;
- b) “o preço é ‘tanto’, mas você só paga a cada dois meses”;
- c) “dependendo da sua nota no processo seletivo, podemos lhe dar de 10 a 50% de desconto”.

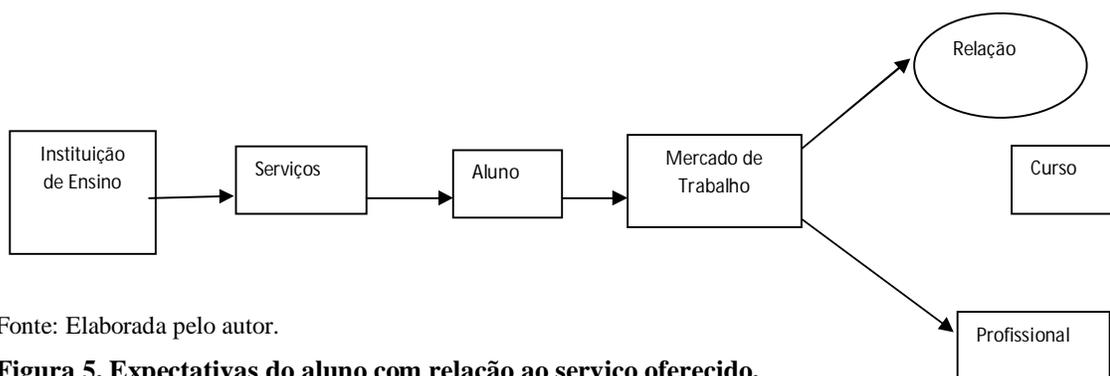
Tais frases apontam para uma falta de preparo do ponto de vista mercadológico e administrativo. Verifica-se que falta uma política clara de descontos e há um despreparo do atendente em conduzir as informações.

2.5 Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente-aluno, segundo Juran (1997), é um resultado que pode ser considerado alcançado quando as características do serviço (“cursos oferecidos”) correspondem às suas necessidades.

Rossi e Slongo (1998) valorizam a importância da satisfação do cliente, que deve ser uma das prioridades de gestão nas organizações comprometidas com a qualidade de seus serviços e com os resultados alcançados com seus clientes. Verificar a satisfação deles insere-se como o pré-requisito que sustenta ações eficazes de marketing.

Segundo Boulding et al. (1993), no estudo da percepção da qualidade, duas classes de expectativas podem ser definidas: no prazer encontrado no consumo e no prazer depois de consumir o produto. Para se pensar na retenção de alunos-clientes é necessário averiguar a satisfação destes com o seu curso. Tachizawa e Andrade (1999) observam que, seja qual for o curso escolhido, o aluno formado, normalmente, irá exercer uma profissão que se relacione a si próprio. Esse contexto pode ser ilustrado conforme a Figura 5.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 5. Expectativas do aluno com relação ao serviço oferecido.

A instituição educacional oferece à sociedade seus serviços (cursos), que são adquiridos pelos alunos, podendo ser considerados sob a ótica mercadológica de cliente. Se os serviços adquiridos, por meio dos conteúdos oferecidos pelos cursos, permitem a sua inserção no mercado de trabalho, esse aluno formado estabelecerá relação profissional, na maioria das vezes, com o curso que escolheu.

3 ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO

Este capítulo apresenta o cenário econômico, político e social da educação no Brasil, permitindo conhecer o cenário pelo qual se pautam as instituições educacionais.

3.1 Análise do Setor Educacional

Pesquisas realizadas pela Hoper Educacional (2006) apontam o Brasil com cerca de 60 milhões de alunos matriculados e distribuídos pelo Ensino Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Ensino Superior.

Segundo as mesmas pesquisas, realizadas pela Hoper Educacional (2006), isso significa que um terço da população brasileira é composto por estudantes. O estigma de que a educação deve ser um dever e uma responsabilidade do Estado cai gradativamente no contexto mundial atual; na verdade, o que se vê é o crescimento da iniciativa privada, motivado não apenas pela ampliação do setor, mas também, e principalmente, pela limitação da capacidade do Estado em garantir acesso da população às IES (HOPER EDUCACIONAL, 2006).

Existem ressalvas a esse crescimento do setor, pois, apesar da grande evolução, existem evidências de perda da qualidade nos processos educativos. Pesquisas apontam uma situação constrangedora, no Brasil, no que se refere à capacidade de os alunos realizarem operações lógico-matemáticas básicas, dentre outras habilidades fundamentais, o que mundialmente mostra uma evolução desorganizada (PORTO; RÉGNIER, 2003).

No entanto, o setor do ensino superior privado começa a despontar como um dos mais importantes setores da economia brasileira (HOPER EDUCACIONAL, 2006). O estudo realizado aborda o crescimento do ensino superior no Brasil, apontando pontos positivos, não apenas no âmbito administrativo, que passa a qualificar melhor seu pessoal, mas também no âmbito social, já que a inclusão social torna-se cada vez mais promissora. Além disso, o mercado de trabalho está exigente e carente de pessoal qualificado.

Houve um momento em que o Brasil necessitava acabar com a inflação. Após o controle dessa situação, o desafio tornou-se reencontrar a via do crescimento econômico. Neste momento, o país está crescendo e apontando para a necessidade de jovens talentos. Com a educação suficiente para assegurar crescimento em longo prazo, muitos economistas e

empresários estão utilizando, para caracterizar esse cenário, o termo “apagão de mão-de-obra”.

Infelizmente, da mesma forma que esse crescimento vertiginoso chama a atenção, as falhas, por parte das instituições, fazem o mesmo. Estima-se que o índice de sucesso das IES esteja abaixo de 50% no setor. Esse índice é baseado nas decisões estratégicas, nos investimentos, nas tecnologias e no marketing (HOPER EDUCACIONAL, 2006).

O mesmo estudo aponta que esse baixo desempenho é resultado das incertezas do mercado, das poucas informações mercadológicas do setor, além de informações mal interpretadas pela ineficiência da gestão nas IES. Uma melhoria na utilização das ferramentas mercadológicas poderia acarretar, proporcionalmente, uma significativa melhoria no desempenho das IES, além do surgimento de grandes oportunidades. Com isso, poder-se-ia ter como resultado:

- previsão de problemas, compreensão e aproveitamento das oportunidades;
- reconhecimento do que é ameaça e oportunidade;
- inteligência competitiva, ou seja, a tradução de dados em conhecimento, com valor agregado.

Isso permitiria aos gestores antever possíveis cenários, adaptando as IES às necessidades do mercado, de forma a contribuir com um ensino de qualidade, que permita assegurar a formação de cidadãos competentes, capazes de dialogar com o contexto atual. Compreender os cenários consiste em reduzir as incertezas, mesmo não tendo a pretensão de eliminá-las.

3.2 A Expansão do Setor

O setor do ensino superior privado viveu uma expansão no período de 1996 a 2004, iniciando-se no governo do Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, na administração do Ministro da Educação, Paulo Renato, que conseguiu abrir as portas do setor a uma flexibilização sem precedentes. Após essa abertura, outras medidas foram tomadas pelos governos seguintes, favorecendo ainda mais essa expansão.

A expansão de setor de ensino superior privado no Brasil ocorreu devido a vários fatores, apontados e analisados pela consultoria Hoper Educacional:

- a) primeiramente, em 1995, devido à abertura possibilitada no governo Fernando Henrique Cardoso, com o ministro Paulo Renato de Souza;
- b) A regulamentação da lei no. 9.870, de 23 de novembro de 1999, que permitiu a existência de IES com finalidades lucrativas;
- c) o intervalo, compreendido entre 1996 e 2002, caracterizou-se pela grande demanda latente existente no mercado;
- d) a volta aos estudos de grande parte da população que havia concluído o ensino médio havia, cinco anos ou mais, devido a exigências do mercado de trabalho;
- e) crescimento da educação continuada;
- f) crescente disponibilidade de novas tecnologias para a educação e o crescimento da educação a distância, a EAD.

Essa expansão fez com que as IES passassem a enfrentar uma concorrência em moldes diferentes do que há dez anos, quando acomodadas em confortável situação: excesso de demanda; ciranda inflacionária; grandes ganhos com o giro das mensalidades e margens de lucro altíssimas, permitindo às IES se atentarem apenas àquelas situadas na mesma região.

Atualmente, a concorrência acontece de várias maneiras, a saber: o ensino a distância, os cursos livres (universidades abertas), as instituições de ensino corporativas, as instituições de ensino setoriais, as instituições de intermediação e a entrada de instituições internacionais.

Segundo Brunner (2001), os investimentos em educação passaram a ser uma superação para sair do abismo externo do conhecimento e da tecnologia, fator que separa os países desenvolvidos dos países em desenvolvimento.

3.3 Panorama Geral do Ensino Superior no Brasil

O cenário, segundo Porto e Régner (2003), passa a buscar a inclusão social por meio da educação. O ensino superior, antes visto como uma obrigação do Estado, passa a ser visto como um produto que deve ser negociado segundo as regras do mercado.

Com o crescimento econômico, existe um contexto nacional no qual predominam a inclusão social e a inserção econômica mundial. Nesse contexto, percebe-se o ensino superior em renovação, sendo que uma possível complementariedade entre público e privado pode ser uma prática existente e funcional.

O perfil da demanda cresce e se diversifica e a melhoria na renda da população resulta na queda da inadimplência no setor privado. O ensino a distância passa a ser mais aceito pelo mercado, em decorrência da formação de novas “institucionalidades”, como as parcerias e os consórcios.

O setor privado do ensino superior continua sendo responsável pelo crescimento do mercado educacional, respondendo por 80% das matrículas. Os cursos e as IES, porém, passam a ser avaliados com novos critérios, a saber: valor agregado, empregabilidade dos egressos, responsabilidade social, atualização tecnológica, solidez financeira, dentre outros.

Além disso, as universidades são obrigadas a aplicar um percentual de suas receitas em pesquisas.

Também as empresas passam a qualificar seus funcionários com as modalidades de cursos *in company* e, juntamente com as IES, desenvolvem conteúdos de gestão, logística e tecnologias.

A concorrência continua acirrada e dinâmica, e momentos de turbulência são previstos, como a falência, fusões e aquisições de muitas IES.

Esse ambiente dinâmico e de crescimento rápido torna o ensino superior brasileiro bastante atrativo para investimentos, e instituições estrangeiras de ensino começam a buscar espaço nesse mercado por meio de alianças e parcerias.

O Quadro 2, a seguir, sintetiza as ameaças e oportunidades do setor educacional brasileiro.

Quadro 2 – Ameaças e oportunidades do setor educacional brasileiro.

Situação	Ameaça	Oportunidade
Crescimento do setor educacional	Aumento das IES/queda na qualidade	Inclusão social/mobilidade social
Demanda de IES Privadas	Desaceleração da demanda/diluição da demanda	
Concorrência	Fechamento e falência de IES	Melhoria do processo administrativo e da qualidade dos cursos
Poder aquisitivo da população	Inadimplência	Absorção das classes C, D e E no ensino superior
Marketing Educacional	Ranço cultural e má utilização	Criar relacionamento com o cliente e diferenciais competitivos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Podem-se observar alguns pontos:

- a) crescimento do setor educacional: a forte ameaça desse crescimento desordenado é um aumento demasiado do número de IES que, apenas interessadas num relevante número de alunos, acaba por perder a qualidade de seus cursos. No entanto, a grande oportunidade reside em um maior número de IES conseguir absorver uma demanda latente por serviços educacionais;
- b) demanda nas IES privadas: com relação à demanda, o que se observa é a tendência da sua desaceleração, que ocasiona uma ociosidade de vagas nas IES;
- c) concorrência: a competição acaba por selecionar as melhores IES para permanecerem no mercado, melhorando não só a qualidade de seus cursos, mas também seus processos administrativos. No entanto, como foi grande o número de IES que abriram suas portas nesse forte movimento de crescimento, estima-se que grande parte desse número venha a falir, seja vendido, ou para sua sobrevivência, una-se a com outras IES;
- d) poder aquisitivo da população: a queda do poder aquisitivo da população brasileira acaba por acarretar um aumento da inadimplência do setor. No entanto, por outro lado, percebe-se um movimento de IES insurgentes que têm como objetivo justamente absorver o público da base da pirâmide. Esse público é, e será por algum tempo, a promessa do aumento da demanda no setor;
- e) marketing educacional: o marketing nas empresas educacionais sempre carrega um ranço cultural desfavorável, pelo qual o ensino pode ser visto como desqualificado por ser tratado como produto. No entanto, à medida que o marketing orientar as IES para o cliente-aluno, melhorando a qualidade da comunicação e criando um relacionamento melhor com seus clientes, estará desenvolvendo estratégias competitivas e orientadas ao mercado.

3.4 A renda Familiar na Expansão do Ensino Superior Privado

O crescimento desordenado do setor fez com que novas IES entrassem no mercado com características distintas daquelas tradicionais, com o objetivo de suprir a

demanda latente por serviços educacionais da base da pirâmide (HOPER EDUCACIONAL, 2006).

O número de estudantes com renda abaixo de dez salários mínimos vem crescendo, representando, atualmente, 57,3% dos alunos matriculados nas IES (HOPER EDUCACIONAL, 2006).

No Brasil, por meio da classificação social, pode-se entender que a base da pirâmide é composta pelas classes C, D e E.

O maior impacto é apontar que, por outro lado, o número de famílias que possuem uma renda maior que 10, 20 e 30 salários mínimos está em retração. Isso preocupa principalmente as IES que continuam a expandir suas vagas com mensalidades acima de R\$ 450,00. A queda no número de alunos com maior faixa de renda explica-se, também, pela queda na taxa de natalidade dentro desse segmento populacional.

Mensalidades de R\$ 750,00 terão uma demanda potencial de 18,8% e, se as mensalidades forem de R\$ 500,00, essa demanda passa a ser de 41,8% (HOPER, 2006). Esse cenário indica um enorme potencial de mercado para as IES que atenderem à base da pirâmide. Os estudos apontam que mensalidades na faixa de R\$ 250,00 a R\$ 350,00 podem corresponder a um crescimento da demanda de 30% a 40% ao ano.

Outra oportunidade está nas pessoas que ainda não possuem recursos para ingressar em uma IES. O Instituto Hoper (2006) estima que esse número esteja em torno de 500 mil estudantes ao ano, uma demanda latente, que poderia tornar-se real com mensalidades na faixa de R\$ 80,00 a R\$ 160,00.

Uma preocupação, sob a ótica empreendedora, que enxerga a base da pirâmide como promissora no setor do ensino superior brasileiro, está no gráfico Gráfico 4, o qual mostra uma classificação dos gastos efetuados pela população dessa base.

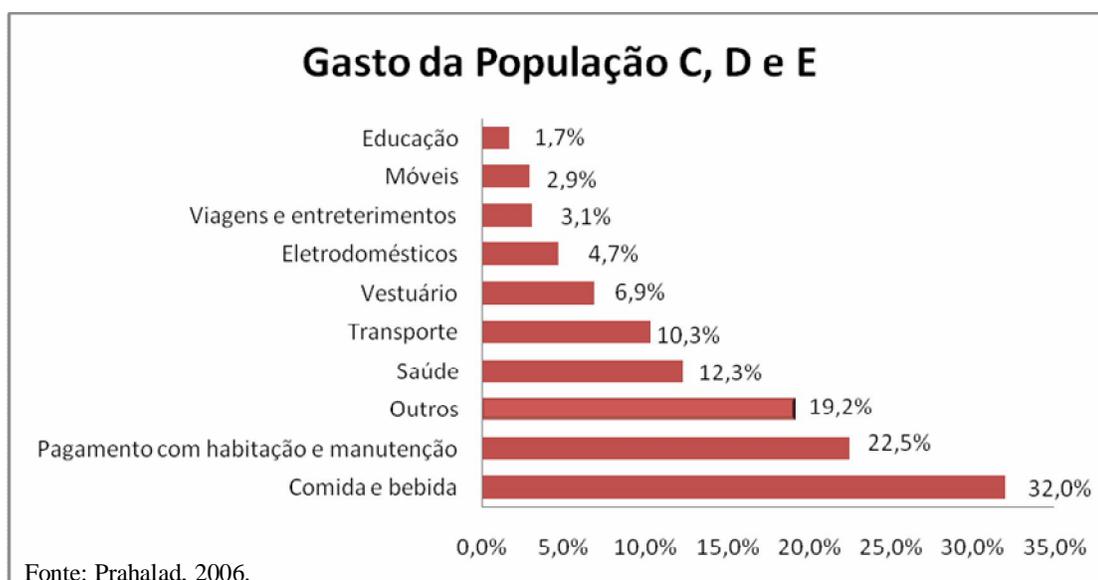


Gráfico 4 – Gastos das populações C, D e E com educação.

O gráfico é bastante claro quanto aos recursos dispendidos pela base da pirâmide. Com a educação, apenas 1,7% de sua renda, contra, por exemplo, 3,1% da renda destinada ao entretenimento.

Dessa forma, essa questão pode ser encarada como uma barreira de entrada para as IES que pretendam atingir o mercado das classes C, D e E, ou seja, a relevância do ensino superior para esse mercado.

3.5 Evolução da Demanda

Ao analisar a demanda e suas interferências no sistema educacional, é importante considerar o aumento no número de candidatos que estejam aptos a ingressar nas instituições de ensino superior, sejam os jovens concluintes do ensino médio, sejam os adultos que, por motivos diversos, retornam aos estudos, ambos disputando uma vaga.

Segundo o Censo de Ensino Superior, em 2001, a diferença entre o número de vagas existente no conjunto das instituições de ensino superior e o de alunos ingressos foi de 371.802, ficando o segmento público com 11.877 vagas não preenchidas e as instituições privadas, com 359.925. Ao se verificar o número de inscritos no vestibular, observa-se que

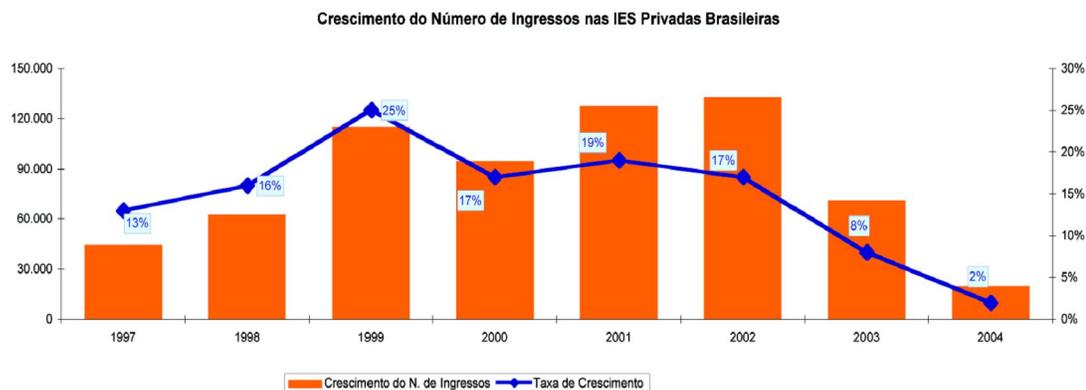
saltou de 1.803.567, em 1980, para 4.009.075, em 2001, ou seja, um crescimento de 122%, que, embora elevado, situa-se abaixo do crescimento no número de ingressos e matriculados.

Para melhor compreensão, considera-se neste trabalho, como demanda de clientes para o setor educacional, apenas o número de alunos que realmente ingressaram nas IES a cada período, diferente do número de alunos que se inscrevem nos vestibulares, isso por sabermos que os alunos têm o hábito de se inscreverem em pelo menos três IES nos processos seletivos; sendo assim, tratar esse número como demanda conduziria ao erro (HOPER EDUCACIONAL, 2006).

Porto e Régner (2003) apontam que, após um longo período de estagnação nos anos 1980, o setor passa a viver um ciclo de expansão acelerado nos anos de 1994 a 2001. Tal expansão é apoiada nas IES privadas brasileiras, nas quais a demanda dos alunos cresceu bem acima do observado nas IES públicas. Essa diferença se dá pelo próprio aumento da abertura de IES privadas, cujo crescimento, no período de 1990 a 2001, foi de 51,5%. Consideram-se aqui universidades, centros universitários, faculdades integradas e centros de educação tecnológica. Nesse mesmo período, observou-se um movimento contrário no que diz respeito às IES públicas, que tiveram uma retração de 24,1% e 36,9%, nos segmentos estadual e municipal, respectivamente.

Cabe ressaltar, com relação ao crescimento do número de IES privadas, o aumento dos centros universitários e das faculdades integradas. Em 1980, eram 19 instituições; em 2001, passaram para 161 instituições, um crescimento de 123%. Isso mostra que o crescimento das IES privadas é preponderante para o crescimento da demanda observada no setor.

No período entre 1997 e 2003, houve um crescimento de demanda bastante significativo: um aumento estimado em 154% e uma média de crescimento anual da ordem de 17%, conforme o Gráfico 5.



Fonte: MEC/Inep (2004) e Hoper Educacional (2005).

Gráfico 5 – Crescimento do número de ingressos nas IES privadas brasileiras.

Em 2003, percebe-se uma desaceleração desse crescimento, com apenas 8% em relação a 2002, e, em 2004, uma demanda praticamente estável, com 2% de aumento.

Observa-se, ainda, a evolução do crescimento do ensino superior brasileiro, baseado no número de ingressos nas IES privadas do país. Fica claro, por meio da análise do gráfico, que o início dessa expansão da demanda foi a partir de 1997, com 13% de crescimento, resultante das medidas governamentais de apoio às IES. Em 1999, com 25% de crescimento da demanda, registra-se um novo “pico” de crescimento, devido à regulamentação da lei que permitiu a existência de IES com finalidades lucrativas. Os próximos dois anos de crescimento notório, e de destaque, referem-se a 2001 e 2002, com, respectivamente, 19% e 17% de crescimento. O que se pode apontar nesse período é a forte demanda latente do mercado pelos serviços educacionais existentes. Após esse período, em 2003 e 2004, nota-se o desaquecimento do setor.

Atualmente, matriculam-se no ensino superior brasileiro 4,4 milhões de alunos, significando 3 milhões nas IES privadas, o que corresponde a 72% do total de alunos no ensino superior privado.

3.6 A Oferta no Segmento Privado

Ao comparar a oferta com as demandas das instituições de ensino superior privadas, os estudos apontados por Schwartzman (2001) podem ser sintetizados da seguinte forma:

- verifica-se forte concentração das matrículas em poucas instituições – 5% concentra quase a metade das matrículas, enquanto, no outro extremo, 50% das instituições absorvem 5% dos matriculados;
- mais da metade dos alunos estão nas profissões sociais: Direito, Administração, Economia e as Ciências Sociais;
- a grande maioria estuda à noite, e a proporção de mulheres e de alunos mais velhos é maior;
- instituições de grande porte possuem economia de escala;
- um terço das instituições privadas é filantrópico, dois terços das universidades privadas têm classificação filantrópico-comunitária, ou confessional, e absorvem 52% de todos os alunos do setor;
- há concentração das instituições de grande porte nas regiões Sul e Sudeste e as de pequeno porte concentram-se nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

3.7 A Demanda no Ensino Médio e no Ensino Superior

O ensino médio regular, conforme censo da Hoper Educacional (2006), é composto por 9 milhões de alunos no ensino regular. O ensino médio, assim como o ensino superior, teve um significativo aquecimento no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, isso devido à universalização do ensino fundamental, o que resultou em um crescimento de 6% do ensino médio brasileiro no período de 1998 a 2004.

Verifica-se também um desaquecimento, com um crescimento de apenas 0,4% no ano de 2004, e uma taxa de crescimento negativa em 2005, registrando uma queda de 1,5% no número de alunos matriculados no ensino médio regular.

Acredita-se que o crescimento nesse setor deva estabilizar-se em uma média de 0,4% ao ano, no período de 2005 a 2010, considerando-se as estimativas de chegar a 10,6 milhões de alunos em 2010.

3.8 Projeção do Crescimento da Demanda no Ensino Superior

Espera-se uma queda no crescimento da demanda para os próximos anos: a estimativa é que a demanda no setor do ensino superior privado, que já chegou a 25% ao ano, possa, até 2010, atingir apenas 4% ao ano (HOPER EDUCACIONAL, 2006).

A estimativa da demanda é feita com base nos alunos do ensino médio que passam para o ensino superior. Hoje, essa taxa é de aproximadamente 55%, devendo chegar a 60% em 2010. Ações governamentais como o Programa Universidade para Todos (ProUni) são responsáveis pela popularização dos cursos superiores, principalmente os de curta duração, como os cursos de tecnologia, que são mais acessíveis aos alunos das classes C e D.

Nota-se um esgotamento da demanda daqueles que podem pagar pelo ensino superior, percebendo-se uma grande demanda latente de pessoas que ainda não podem arcar com esses custos, mas que gostariam de frequentar algum tipo de curso superior.

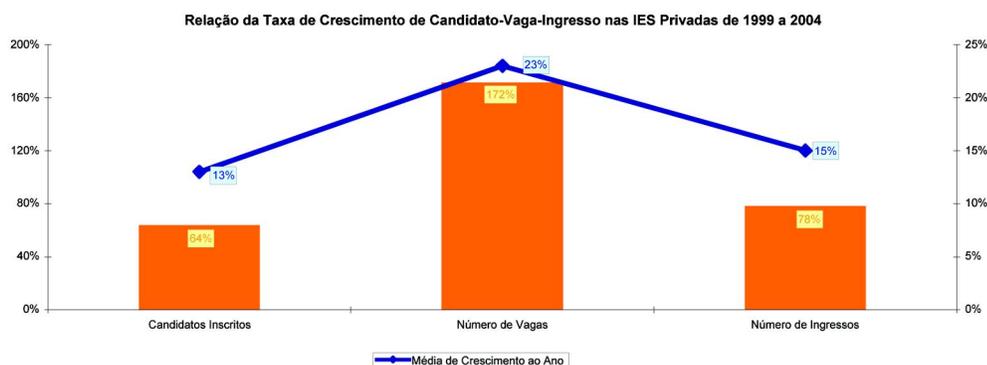
Estudos da Hoper Educacional (2006) mostram que famílias com renda média inferior a três salários mínimos, as quais representam 90% da população brasileira, contam com apenas 12% dos jovens na faculdade. A partir desses dados, é possível verificar-se a grande demanda latente no mercado por serviços educacionais.

Diante desse cenário, para que se possa obter um crescimento nos próximos anos ao redor da casa dos 25%, como se vivenciou anteriormente, serão necessárias políticas de financiamento estudantil públicas ou privadas, que possam atender aos alunos oriundos das famílias com renda inferior a três salários mínimos.

3.9 A Competitividade no Setor Educacional

Hoje, o setor do ensino superior no Brasil tem à frente inúmeros desafios competitivos. Dentre esses, destacam-se:

- a) nos últimos anos, a taxa média de crescimento do número de vagas foi de 23% ao ano, contra 15% ao ano do crescimento da demanda, como se pode verificar no Gráfico 6, o que caracteriza um crescimento das vagas muito maior que o da demanda.



Fonte: MEC/INEP (2004) e Hoper Educacional (2005).

Gráfico 6 – Relação da taxa de crescimento de candidato-vaga-ingresso nas IES Privadas de 1999 a 2004.

No Gráfico 6, verifica-se que houve um crescimento médio de 13%, nos últimos anos, no número de candidatos inscritos, contra um crescimento de 15% no número de ingressos. Mas o que chama a atenção é o crescimento médio de 23% no número de vagas nas IES, muito acima do crescimento de inscritos e ingressos, caracterizando a presença de vagas ociosas nas instituições, em razão dos seguintes motivos:

- b) crescimento desorganizado do setor, ocasionando um excesso de IES em determinadas regiões;
- c) o crescimento da concorrência levou a uma relação ingresso/vaga de 0,50 ingressos por vaga nas IES privadas, acarretando um excesso de vagas ociosas;
- d) queda do poder aquisitivo do brasileiro nos últimos cinco anos, da ordem de 25% (HOPER EDUCACIONAL, 2006);
- e) esgotamento da capacidade de crescimento, por parte de algumas IES, que estão em processo de expansão por todo o território nacional.

A baixa relação ingresso/vaga é bastante preocupante e revela claramente o nível de agressividade do setor. Essa queda no número absoluto de inscritos mostra uma escolha mais criteriosa, por parte dos candidatos, com relação à IES na qual querem ingressar. O censo de 2003 já registrava não só um desaquecimento da demanda, mas também uma desaceleração das ofertas de vagas resultante desse fenômeno.

De 1997 a 2003, o crescimento das vagas foi de 23% ao ano, caindo para 17% no ano de 2003. Já em 2004, o censo mostra uma estabilização na oferta de vagas, aumentando ainda mais a diluição da demanda, sendo que o crescimento dos ingressantes, nesse mesmo

período, foi de apenas 2%. Considerando-se a diluição e a presente desaceleração da demanda, pode-se visualizar resultados negativos, levando à falência de algumas IES mal posicionadas para enfrentar o mercado.

Diante do cenário apresentado, concentrar-se em ações positivas, como o planejamento de marketing, poderá trazer benefícios às IES, pois permitirá transformar ameaças em oportunidades.

3.10 Perfil Econômico-Financeiro do Setor

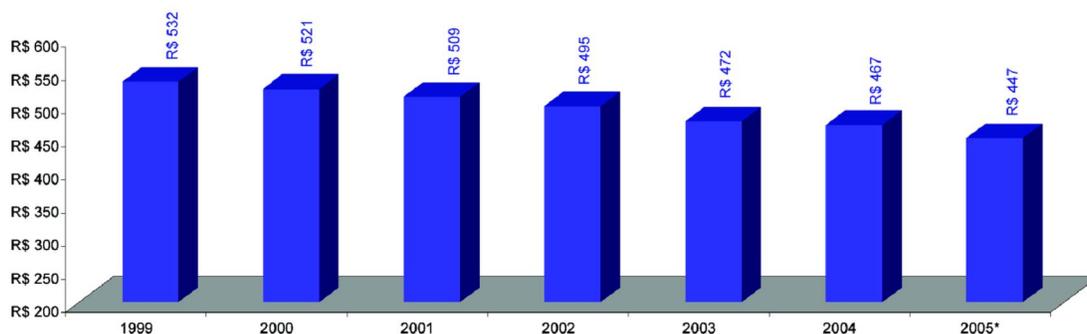
O que se percebe no setor do ensino superior privado é que o crescimento do faturamento das IES não seguiu o mesmo crescimento do número de alunos e vagas. Isso porque houve uma diminuição do valor médio das mensalidades. Em 2004, o faturamento do setor chegou a 14,5 bilhões de reais, um crescimento apenas 3,5% superior ao ano anterior, (HOPER EDUCACIONAL, 2006).

Mesmo com os reajustes das mensalidades pelas IES, o valor médio teve uma queda real de 1,2%, no ano de 2004, em relação ao ano de 2003. Essa queda ocorreu devido aos seguintes fatores:

- a) maior número de matrículas em cursos mais baratos, como os cursos de tecnologia;
- b) maior oferta de cursos com menor valor de mensalidade.

Além dos fatores anteriormente expostos, há o movimento das novas IES entrantes que, ao iniciarem suas atividades no mercado, pressionam para baixo o valor das mensalidades, para se tornarem mais competitivas.

Evolução do Valor médio das mensalidades nas IES Brasileiras



Fonte: Hoper Educacional (2006).

Gráfico 7 – Evolução do valor médio das mensalidades nas IES brasileiras.

Observa-se, na evolução do valor médio das mensalidades nas IES brasileiras, no período de 1999 a 2005, uma queda constante do valor das mensalidades, com um valor de R\$ 532,00, no ano de 1999, e de R\$ 447,00, em 2005.

Tabela 1 – Comparativo do valor das mensalidades *versus* cursos novos e antigos nas principais cidades brasileiras.

Cidades	Mensalidade Média	Mensalidade Média (cursos novos)	Mensalidade Média (cursos antigos)
São Paulo	R\$ 598,00	R\$ 490,56	R\$ 645,98
Rio de Janeiro	R\$ 455,11	R\$ 346,03	R\$ 487,30
Belo Horizonte	R\$ 506,70	R\$ 449,07	R\$ 562,51
Vitória	R\$ 369,56	R\$ 347,92	R\$ 391,19
Porto Alegre	R\$ 613,00	R\$ 628,63	R\$ 585,92
Curitiba	R\$ 429,60	R\$ 397,70	R\$ 456,58
Florianópolis	R\$ 390,67	R\$ 377,29	R\$ 408,50

Fonte: Hoper Educacional (2004).

A respeito das médias dos valores das mensalidades cobradas nessas sete capitais das regiões Sul e Sudeste do Brasil, levando-se em consideração cursos novos e cursos antigos, aqui serão considerados apenas os cursos abertos antes de 1999.

É importante notar que as mensalidades cobradas nos cursos antigos são de 8% a 25% maiores que as mensalidades dos cursos novos, como na cidade de São Paulo, onde a mensalidade média de cursos novos foi R\$ 490,56, contra uma mensalidade média de cursos antigos de R\$ 645,98.

Ainda com relação ao perfil econômico-financeiro do setor, é pertinente analisar as aquisições, as fusões e a inadimplência do setor:

- a) aquisições e fusões: as vendas e fusões começaram a ocorrer de maneira tímida no setor, podendo tornar-se mais freqüentes quando alguns problemas administrativos, tais como: baixo nível de controles internos, falta de transparência na contabilidade, problemas trabalhistas e fiscais, principalmente, forem resolvidos pelas IES (HOPER EDUCACIONAL, 2006);
- b) inadimplência: a inadimplência, que assustava o setor com seu crescimento contínuo, estabilizou-se em 2004 a uma taxa média de 6% ao ano. Essa taxa, mesmo estabilizada, é considerada alta pelas IES. Isso se deve à vigência da medida provisória n.º 930, editada em 1999, que impossibilita as IES, dentre outras coisas, de promoverem sanções ao inadimplente, seja com relação a documentos, seja com relação à cobrança de mensalidades vencidas há mais de um ano (HOPER EDUCACIONAL, 2006).

Tabela 2 – Inadimplência no Ensino Superior Brasileiro.

	2001 para 2002	2002 para 2003	2003 para 2004	2004 para 2005
No dia seguinte ao vencimento	50%	60%	55%	46%
Após 30 dias	25%	35%	30%	28%
Na matrícula	6%	9%	8%	6%

Fonte: Hoper Educacional (2006).

Percebe-se que a inadimplência do ensino superior brasileiro, no período de 2001 a 2005 e nos anos de 2001, 2002, 2003 e 2004, atingia, no dia do vencimento, a metade ou mais dos estudantes; apenas no período de 2004 para 2005, verificou-se uma pequena queda dessa taxa para 46%. Após 30 dias do vencimento, a taxa de inadimplência continuava alta, variando de 35% (de 2002 para 2003) a 25% (de 2001 para 2002). Ainda na matrícula, ocorreu resíduo que variou entre 9% (de 2002 para 2003) e 6% (de 2001 para 2002). O

período de destaque para a inadimplência foi no ano de 2002 para o de 2003, quando os maiores índices foram obtidos.

A inadimplência no setor educacional recebe destaque por ser quatro vezes maior que a inadimplência de outros setores da economia brasileira. Segundo pesquisas da Hoper Educacional (2006), a inadimplência causou uma perda de R\$ 650 milhões no ano de 2004 nas IES privadas. Há vários tipos de inadimplentes, a saber:

- o aluno que não pode, ou não consegue, arcar com o valor das mensalidades; para este, a solução são os financiamentos e as bolsas, pois são alunos oriundos da rede pública. A prática de processos seletivos gratuitos acaba atraindo esses alunos que acreditam ter condições de pagar as mensalidades, mas que, no decorrer do curso, se tornam inadimplentes;
- o aluno que não prioriza o pagamento das mensalidades; um dos fatores que ocasionam esse tipo de inadimplente é a frustração das expectativas ao se deparar com uma realidade institucional diferente da prometida e esperada. Outra razão, no entanto, seria a concorrência desenfreada que acaba ocasionando descontos descriteriosos, isenção de taxa no processo seletivo, campanha publicitária sem foco e falta de segmentação no público-alvo.

3.11 Características Gerais do Setor

Conforme explicitado anteriormente, a universalização do ensino médio contribuiu para o forte crescimento do ensino superior. Pesquisas apontam que falta pouco para que se alcance a soma de 100% de crianças na escola. No entanto, após esse movimento, a tendência é que se tenha uma estabilização da demanda no ensino médio e, conseqüentemente, no ensino superior (HOPER EDUCACIONAL, 2006).

A faixa etária dos ingressantes no ensino superior é uma ferramenta bastante significativa. A maioria deles tem menos de 24 anos. No entanto, observa-se uma tendência de que se superem os 21,6% de alunos com idade superior a 24 anos.

Porto e Régner (2003) justificam o possível aumento de alunos mais velhos no ensino superior pela grande procura por cursos noturnos, o que é, presumidamente, uma característica desse público que trabalha durante o dia.

Com relação ao mercado de trabalho, pesquisas revelam importantes pontos para o setor do ensino superior (HOPER EDUCACIONAL, 2006):

- a taxa de escolarização aumentou e já alcança 82,4% na faixa etária de 15 a 17 anos;
- anualmente, tem-se o ingresso de 1,5 milhão de pessoas no mercado de trabalho brasileiro;
- o desemprego entre jovens de 18 a 24 anos é de 18% no Brasil, muito superior à média nacional, com 9,7%;
- metade dos jovens trabalhadores com menos de 24 anos recebem de meio a um salário mínimo;
- dois terços desses jovens trabalham em jornada integral, ou seja, 40 horas semanais.

Para o setor de ensino superior privado, é importante levar em conta as conclusões da pesquisa:

“O índice de desemprego é alto entre os jovens, dificultando a obtenção de renda para as despesas com educação. Entre os empregados, os que recebem menos de dois salários mínimos são maioria absoluta, bem como os que atuam em jornadas de trabalho com mais de 40 horas, dois elementos que desestimulam a busca por maior escolaridade.” (HOPER EDUCACIONAL, 2006, p. 43)

Outro ponto relevante é a constante mudança nos conteúdos das profissões que acabam por fazer com que muitos retornem às IES em busca de uma “reciclagem” profissional. Esses alunos, não tradicionais, e que já estão absorvidos pelo mercado de trabalho, possuem necessidades específicas. Na maioria das vezes, possuem pouco tempo para o aprendizado e necessitam de conteúdos que os mantenham ligados às grandes mudanças das suas áreas de atuação (PORTO; RÉGNIER, 2003).

4 PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Este capítulo apresenta os conceitos de estratégia, o planejamento estratégico, tático e operacional, além de posicionar o planejamento de marketing no nível tático, relacionando suas características e relevâncias para as IES, apontando as etapas, o processo e o roteiro do planejamento de marketing para as instituições educacionais.

4.1 Conceitos

É necessário discorrer-se a respeito dos conceitos de estratégia que devem preceder as definições de planejamento estratégico e de planejamento de marketing.

Para Andrews (1992), a estratégia é um padrão de decisões que ocorre anteriormente ao estabelecimento dos objetivos, no intuito de produzir as políticas e os planos, para que se possam atingir as metas e definir os negócios que a empresa vai perseguir. Entre tais decisões, pode-se citar o tipo de organização econômica e humana que a empresa pretende se tornar e a natureza da contribuição econômica que objetiva retribuir aos seus acionistas, funcionários, clientes e comunidade.

Ao analisar Ansoff (1990), entende-se que estratégia consiste em conjuntos e regras de decisões para orientar o comportamento de uma empresa.

São várias as definições para estratégia, a partir das quais se pode entender a estratégia de negócios como ações que devem gerar projetos estratégicos, as quais devem se basear em informações agregadas, muitas vezes incompletas ou incertas. Acima de tudo, é importante frisar que objetivos e estratégias são termos distintos: os objetivos representam os fins que a empresa deseja atingir, já as estratégias são os meios que a empresa deve seguir para conseguir alcançar esses fins.

Para Mintzberg (1992), a estratégia apresenta múltiplas definições, sendo estas: plano, estratégia, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia, definida como *plano*, age com situações e pode tanto ser produzida anteriormente às ações para as quais é aplicada quanto ser desenvolvida propositadamente.

A estratégia pode ser também um *estratagema*, uma manobra específica para reagir a uma situação específica, ou a um oponente ou concorrente. Dessa forma, percebe-se que a estratégia pode ser planejada como plano geral ou como estratagema específico.

Já estratégia no sentido de *padrão* deve ser entendida por meio de uma consistência de comportamento, seja ela planejada ou não.

Posição, na definição de estratégia, significa localizar a empresa em seu ambiente externo e identificar o relacionamento existente entre ambos. Ao contrário, a estratégia, entendida como *perspectiva*, caracteriza-se por possuir olhar interno, isto é, para dentro da empresa, preocupando-se com as informações compartilhadas pelos membros desta.

4.1.1 Visão Estratégica

Para Hamel e Prahalad (1995), as empresas devem desaprender grande parte do seu passado para poderem ter perspectivas de seu futuro. Tal visão estratégica mostra que não é suficiente estabelecer a empresa em uma ótima posição dentro dos mercados existentes; o desafio consiste, então, em penetrar nas incertezas e desenvolver a capacidade de previsão de mercados futuros.

Dessa forma, para uma empresa chegar em primeiro lugar ao futuro, são necessários pelo menos três elementos: a compreensão de que competir pelo futuro é fazê-lo de forma diferente; o processo de percepção para as oportunidades futuras; e a capacidade de superação dos concorrentes para se chegar ao futuro correndo, na medida do possível, menos riscos.

Esse conceito remete à visão estratégica sob o aspecto de que a empresa precisa desaprender grande parte do seu passado para vislumbrar o futuro.

4.1.2 Planejar e Planejamento

São vários os autores que procuram conceituar planejar e planejamento. Para Cunha (1994a), (1994b), planejar significa estabelecer um esquema para agir, elaborar um esquema para que se possa realizar algo que se deseja. Planejamento, no entanto, pode ser conceituado como a formulação de objetivos e ações alternativas, observando as opções para as melhores ações.

O mesmo autor apresenta o conceito de planejamento estratégico como uma análise sistemática da situação que se está vivenciando e das ameaças e oportunidades futuras, com o objetivo de se formularem estratégias, objetivos e ações.

Nessa mesma linha, McNulty (1994) aborda o planejamento estratégico como um procedimento de planejamento proativo, envolvendo a análise presente e a futura das condições ambientais, a fim de desenvolver estratégias e táticas para um futuro melhor.

4.2 Planejamento Estratégico e os Níveis de Planejamento

No início dos anos 1960, segundo Porter (1986), o ambiente de incertezas, instabilidade e imprevisibilidade forçou as organizações a reverem seus processos tradicionais de gestão. Naquele momento, duas ferramentas passaram a incorporar o cotidiano das empresas: a inovação tecnológica e as questões estratégicas.

No mesmo período, foi desenvolvido o “Modelo de Harvard de Análise Estratégica”, conhecido posteriormente como a análise SWOT, a qual, traduzida para o português, significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A partir desse modelo, o planejamento estratégico passa a fazer parte do processo administrativo de gestão das empresas.

Vários autores definem e conceituam planejamento estratégico. Druker (1962) o define como um processo contínuo para a tomada de decisões, envolvendo riscos. Na verdade, um processo para organizar as atividades para a execução das decisões e medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas pretendidas.

Para Mintzberg (1989), o planejamento estratégico não é um instrumento para se criarem estratégias, mas para operacionalizar estratégias que já foram criadas por outros meios.

Mintzberg (1994) ainda distingue o planejamento estratégico do pensamento estratégico. O primeiro significa uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes. O segundo, por sua vez, se refere a uma síntese que combina intuição e criatividade, tendo como resultado uma perspectiva integrada.

Braga e Monteiro (2005) definem o planejamento estratégico como uma atividade administrativa que tem como objetivo direcionar a instituição educacional, proporcionando-

lhe sustentabilidade em um ambiente de incertezas e competitividade. Esse planejamento deve responder às seguintes questões:

- Onde estamos?
- Aonde se quer chegar?
- Como chegar lá?

Além dessas respostas e reflexões, o planejamento estratégico deve definir algumas ações na instituição educacional, observando os seguintes pontos (BRAGA; MONTEIRO, 2005):

- a) conhecer e potencializar seus pontos fortes;
- b) conhecer e eliminar, ou modificar, seus pontos fracos;
- c) conhecer e aproveitar as oportunidades externas;
- d) conhecer e evitar as ameaças externas.

4.2.1 Características do planejamento estratégico

As principais características do planejamento estratégico, bem como a sua comparação com o planejamento tradicional, são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Características do planejamento estratégico e do planejamento tradicional.

Características	Planejamento Tradicional	Planejamento Estratégico
Sistema	Fechado	Aberto
Ênfase	Eficiência	Eficácia
Ambiente	Interno	Interno e Externo
Processo	Dedutivo	Indutivo
Amplitude	Longo Prazo	Curto e Médio Prazo
Análise	Retrospectiva	Prospectiva
Estrutura	Centralizada	Descentralizada e Integrada
Dados Informações	Quantitativos	Quantitativos e Qualitativos
Finalidade	Determinística	Evolutiva
Produto	Plano	Decisões críticas
Função	Orgão de Planejamento	Dirigentes

Quadro 3 – Continuação.

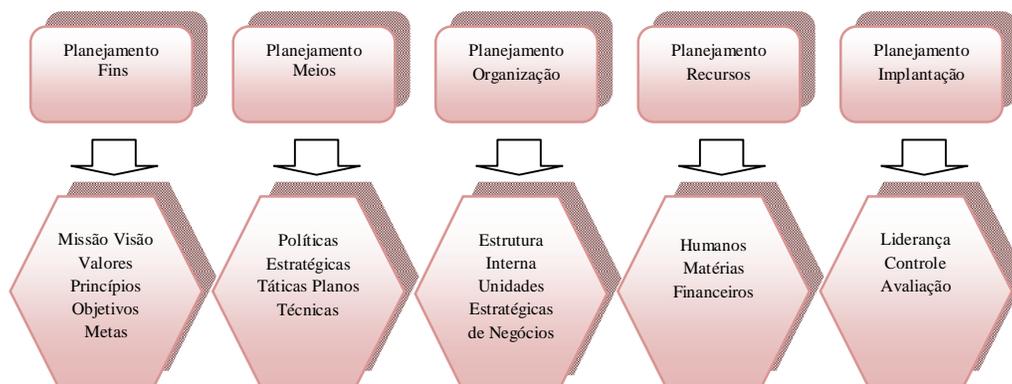
Características	Planejamento Tradicional	Planejamento Estratégico
Processo Decisório	Ciência Exata	Processo Interativo
Participação	Centralizada	Integração Participativa

Fonte: Meyer Jr. (1988b)

Verifica-se que o planejamento tradicional tem como características básicas a centralidade, na qual o produto procurado é um plano, e os dados são, em sua maioria, quantitativos. Já o planejamento estratégico possui características bastante distintas, como a descentralidade, a presença de dados tanto quantitativos como qualitativos, o olhar para dentro e fora (ambiente externo) da empresa, além da busca do produto não apenas em um plano, mas em decisões críticas que possam levar aos objetivos determinados pela empresa. O planejamento estratégico prioriza, ainda, a integração, não só na estrutura e na participação da comunidade da empresa, mas também nas decisões e implantação das ações geradas por esse planejamento.

4.2.2 Partes do planejamento estratégico

A divisão do planejamento estratégico, segundo Oliveira (2004), é apresentada em cinco partes, conforme a Figura 6, sendo tal noção importante para o entendimento do processo como um todo.



Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2004).

Figura 6 – Partes do planejamento estratégico.

Podem-se explicar as cinco partes desse planejamento:

- a) planejamento dos fins: essa parte define e especifica os objetivos e as metas que devem ser alcançados, sempre com uma visão do futuro;
- b) planejamento dos meios: nessa etapa, propõem-se os caminhos que devem ser levados em consideração, para que seja possível atingir os objetivos e as metas previamente estabelecidos. Envolve, também, estratégias, políticas e procedimentos;
- c) planejamento organizacional: envolve a estruturação da instituição com a intenção de criar condições de realização dos meios propostos;
- d) planejamento de recursos: nessa parte, pretende-se dimensionar os recursos necessários para o planejamento, sejam humanos, materiais e financeiros;
- e) planejamento da implantação: foca na importância do gerenciamento da implantação do planejamento estratégico. São vários os modelos sobre implementação de planejamento estratégico, como os encontrados em Ansoff (1990), Cunha (1995), Hamel e Prahalad (1995), Mitzberg e Quinn (1992), Porter (1991), (1992), dentre outros. Mas, em sua maioria, todos levam em conta três premissas básicas para o desenvolvimento do processo de implementação do planejamento estratégico, a saber:
 - e.1) estabelecimento da missão,
 - e.2) análise interna e externa, pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades do ambiente externo e interno,
 - e.3) elaboração das estratégias e da forma como serão implementadas.

4.2.3 Níveis de planejamento

Segundo Braga e Monteiro (2005), os níveis de planejamento referem-se às categorias de ações de cada planejamento. Consideram-se três níveis: estratégico, tático e operacional.

No nível estratégico, são formuladas as estratégias gerais da instituição referentes ao crescimento e à consolidação do negócio, bem como às políticas que estabelecerão as regras que deverão ser seguidas. Nesse nível, a execução é considerada por um período de longo prazo.

No nível tático, são elaborados os planejamentos por setor, incluindo o marketing, o financeiro e o setor de recursos humanos. Considera-se o médio prazo na execução desse nível. É importante observar que é a partir desse nível que começa a referência ao planejamento de marketing propriamente dito.

No nível operacional, são elaborados os planos de ação, que se referem à maneira como as estratégias serão, efetivamente, colocadas em prática. Considera-se o curto prazo como característica desse nível de planejamento.

O Quadro 4 representa os níveis de planejamento nas IES e suas principais características.

Quadro 4 – Níveis de planejamento nas IES e suas principais características.

Estratégico	Macroestratégias	Políticas de Negócio	Estratégias	Institucionais	
Tático	Plano de marketing	Plano Financeiro	Plano Acadêmico	Plano de Recursos Humanos	Plano Organizacional
	Plano de marketing de relacionamento	Plano orçamentário	Projeto pedagógico institucional	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas
Operacional	Campanha publicitária	Plano de investimentos	Projeto pedagógico de cursos	Plano de cargos e salários	Plano de estrutura organizacional

Fonte: Adaptado de BRAGA e MONTEIRO (2005).

Percebe-se, atualmente, o movimento de algumas IES para a utilização de um planejamento estratégico. No entanto, esse número ainda é pequeno. Braga e Monterio (2005) apontam que menos de 20% das IES privadas no Brasil, efetivamente, elaboram seu planejamento estratégico.

Esse fato acontece devido ao culto do crescimento ilimitado. Impulsionados por um período de demanda reprimida (1996-2002), os mantenedores desenvolveram uma idéia de que, para uma IES ser bem-sucedida, deveria crescer quantitativamente a cada ano, esquecendo que esse mercado depende diretamente do crescimento populacional e que, mais cedo ou mais tarde, isso acarretará num limite ao crescimento da demanda. Nota-se, também

que, algumas das maiores e mais rentáveis IES do mundo não aumentam o seu número de alunos há mais de vinte anos (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 32).

Nas IES privadas brasileiras, a tomada de decisão por parte dos seus gestores dirigentes é comprometida pelos seguintes fatores:

- a) falta de objetivos e metas estabelecidos;
- b) falta de sistemas de informação para apoio à decisão;
- c) divisão de tarefas (cargos e departamentos), no modelo tradicional, fragmentada, sendo que os benefícios oriundos da tomada de decisão são sempre localizados e nunca sistêmicos, envolvendo toda a IES;
- d) conflitos entre o acadêmico e o administrativo comprometem a efetividade das decisões;
- e) as decisões são tomadas para solucionar problemas e ocasiões imediatas, ou seja, não há planejamento;
- f) há sobrecarga de trabalho devido às rotinas diárias.

4.2.4 O Planejamento Estratégico nas Universidades Privadas

Há, no setor educacional, um consenso geral com relação à importância do planejamento estratégico nas IES, pois, com o atual crescimento desse mercado, não se pode mais conceber uma IES sem um mínimo esforço de planejamento estratégico.

Meyer Jr. (1991) afirma que são muitos os estudos que demonstram o reconhecimento das IES a respeito da necessidade e das vantagens de planejar para administrar estrategicamente.

Fedalto (1994) aponta que as IES, de um modo geral, há alguns anos, pouco investiam no planejamento de seu futuro. O que se podia observar era um planejamento tradicional, ou seja, centralizado e formal. Considerava-se a atividade de planejamento como um exercício de pouca importância na administração universitária, limitando-se a ações de curto prazo, com características reativas e desconsiderando análises de ambiente externo e interno.

Para Meyer (1988a), (1991), o planejamento estratégico caracteriza-se como uma nova postura organizacional, uma nova forma de administrar. Pode, dessa forma, constituir-se em um importante instrumento de gestão, permitindo uma análise das IES por meio do

estabelecimento de sua missão e do levantamento dos pontos fortes e fracos dos diversos cursos, programas, atividades e instalações.

Autores como Cook (1990), Kaufman (1991) e McAnulty (1994) corroboram com a importância do planejamento estratégico para as IES, pois acreditam que a sobrevivência e o crescimento de uma organização, em meio a mudanças ambientais significativas, apenas se dão por meio de um planejamento estratégico bem feito.

Meyer (1988b), (1991) assevera, ainda, que o mais importante é o exercício do planejamento estratégico. A empresa deve estar pronta para, ao longo do processo, aprender com tal planejamento e aperfeiçoá-lo, de forma que ele passe a ser permanente e contínuo.

4.2.4.1 O Processo do Planejamento Estratégico nas Universidades Privadas

Autores como Phelan, Kirkland e Reed (1991 apud PARK, 1997) colocam que os modelos existentes para o ensino superior, mesmo com alguma variação e adaptação, obedecem a três pontos básicos:

- a) desenvolvimento e estabelecimento da missão;
- b) análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças;
- c) desenvolvimento da estratégia.

Foram selecionados três modelos para este estudo, por aparecerem com frequência na bibliografia que trata do assunto nas IES, a saber: a) o de Bryson (1995); b) o de Arguin (1989); c) e o de Cunha (1995), esclarecidos a seguir:

- a) modelo de Bryson:

O modelo, descrito por Bryson (1995), (1996), aborda o processo de planejamento estratégico por meio do desenvolvimento de dez etapas, conhecidas como ciclo de mudança estratégica, as quais são:

- a.1) acordo inicial – plano para o planejamento;
- a.2) esclarecimento das atribuições organizacionais;
- a.3) identificação e entendimento dos colaboradores;
- a.4) avaliação do ambiente;
- a.5) identificação e organização dos assuntos estratégicos;
- a.6) formulação das estratégias para administrar os assuntos estratégicos;

- a.7) revisão e adoção do plano estratégico;
- a.8) estabelecimento de uma visão organizacional efetiva para o futuro;
- a.9) efetivar o processo de implementação;
- a.10) reavaliação das estratégias e do processo de planejamento estratégico.

b) modelo de Arguin:

O modelo proposto por Arguin (1989) aborda o processo de planejamento estratégico por meio do desenvolvimento destas quatro etapas:

- b.1) formulação da filosofia e da orientação da instituição;
- b.2) análise do meio externo;
- b.3) análise do meio interno;
- b.4) integração dos elementos de análise do meio externo com os do meio interno.

Esse modelo é utilizado pela Universidade de Quebec e por algumas universidades americanas.

c) modelo de Cunha:

O modelo desenvolvido por Cunha (1995) propõe uma abordagem do planejamento estratégico por meio de um estudo preliminar e do desenvolvimento de nove etapas, relacionadas entre si por meio de *feedbacks* contínuos. O estudo preliminar verifica questões de cultura e poder, assim como características organizacionais da IES. O modelo de Cunha (1995) é o que mais se aproxima do modelo de planejamento proposto por Ambrósio (1999). As etapas do modelo de Cunha são:

- c.1) etapa preliminar (cultura, poder e sistema organizacional);
- c.2) etapa 1: determinação da visão;
- c.3) etapa 2: levantamento dos valores;
- c.4) etapa 3: definição da missão;
- c.5) etapa 4: levantamento do grupos de relação;
- c.6) etapa 5: análise das oportunidades e ameaças;
- c.7) etapa 6: análise dos pontos fortes e fracos;
- c.8) etapa 7: questões estratégicas;
- c.9) etapa 8: definição das estratégias;

c.10) etapa 9: ações estratégicas.

Percebe-se, dessa forma, que os três modelos apresentados neste estudo podem ser considerados representativos, pois contêm, em suas fundamentações, os três componentes básicos do planejamento estratégico:

- desenvolvimento da missão;
- análise dos pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças;
- desenvolvimento das estratégias.

4.2.4.2 Problemas na implementação do planejamento estratégico

Vários são os estudos que demonstram a implementação do planejamento estratégico como uma das fases de maior dificuldade, com problemas bastante evidentes, ao contrário das etapas que envolvem a definição da missão e do desenvolvimento de estratégias, atividades essas que as empresas conseguem realizar com certa facilidade.

Ungson (1988 apud PARK, 1997) aponta algumas das razões para as dificuldades encontradas na implementação do planejamento estratégico:

- falta de comprometimento dos dirigentes da instituição;
- ausência de estrutura para a implementação;
- implementação desconexa ou fragmentada;
- desintegração do pessoal envolvido na implementação;
- prazos irrealistas para a implementação;
- oposição dos grupos internos.

Para Cunha (1995), as principais dificuldades encontradas pelas IES, na implementação do planejamento estratégico, são:

- estrutura de poder indefinida;
- interferência das questões políticas;
- ausência de conhecimento na implementação;
- metodologias inadequadas;
- necessidade de comprometimento da comunidade universitária.

Em seus estudos, Schmitt (1988) relata que os problemas encontrados na implementação do planejamento estratégico se devem:

- à mudança cultural e falta de direção por parte dos dirigentes;
- à estrutura organizacional deficiente e aos sistemas de informação incipientes;
- à falta de planos estratégicos diferenciados, flexíveis e dignos de credibilidade, que apoiem as estratégias;
- à distribuição de recursos em desacordo com a realidade;
- a sistemas de punição e recompensa inadequados;
- a falhas nos mecanismos de controle para a avaliação.

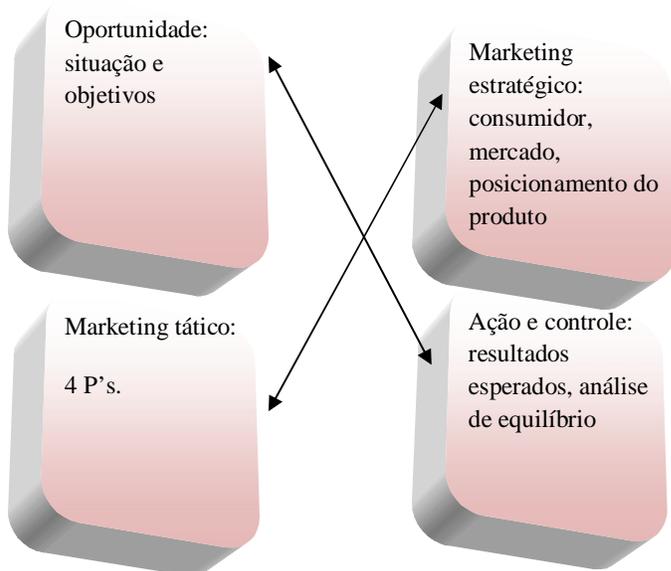
4.3 Planejamento de Marketing

Ambrósio (1999) coloca o planejamento de marketing como um processo de intenso raciocínio, de coordenação de equipe e de recursos financeiros, cujo objetivo central é a satisfação do consumidor. Esse planejamento gera, ainda, resultados positivos para a empresa e para a sociedade.

O planejamento de marketing implica a escolha de uma estratégia central no desenvolvimento de um posicionamento competitivo tanto para a empresa quanto para seus produtos – cursos oferecidos – e a correta implementação dessa estratégia (HOLLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

O planejamento de marketing tem o objetivo de responder a algumas questões como a seguinte: “Como esta IES pode operar melhor, definindo suas metas e as mutantes oportunidades de mercado?” O planejamento tático de marketing objetiva a orientação da implementação da estratégia decorrente do planejamento estratégico. Dessa forma, o planejamento tático possui um plano de ação destinado a cada tarefa, área ou departamento: matrículas, propaganda e publicidade, finanças, dentre outros (KOTLER; FOX, 1994, p. 96-97).

A Figura 7 mostra a representação gráfica do planejamento de marketing, bem como a relação integrada de suas partes:



Fonte: Adaptado de FORTES (2001).

Figura 7 – Representação gráfica do planejamento de marketing.

Explicando os conceitos e suas relações, temos:

- oportunidade: essa parte introdutória serve para definir a situação e os objetivos. Deve indicar o que está havendo, definindo os objetivos do plano e o contexto em que está inserido;
- marketing estratégico: esse segundo item aponta o mercado e o ambiente no qual o plano será colocado em prática. Deve segmentar o mercado, selecionar o alvo e posicionar o produto;
- marketing tático: nesse ponto, é necessário especificar detalhadamente as características do produto, o preço, como será divulgado e onde será disponibilizado. Devem-se considerar táticas claras, objetivas e realistas em curto, médio e longo prazo;
- ação e controle: nesse item, as informações de tomada de decisão devem ser claras, bem como a implementação da ação decidida.

Outros autores como Kotler e Fox (1994) colocam que o planejamento de marketing deve ocorrer, também, em pelos menos três níveis de planejamento, conforme descritos a seguir (KOTLER; FOX, 1994):

- a) o primeiro nível envolve os processos de orçamento e programação;

- b) o segundo abrange o planejamento tático em curto prazo;
- c) o terceiro abarca o planejamento para orientações em longo prazo, baseado nas ações e nas constatações do plano de curto prazo. Nesse nível, identificar a missão, bem como avaliar os recursos e ambientes, é de fundamental importância para determinar quais deverão ser as prioridades estratégicas.

Todos os planos desenvolvidos devem ser encaminhados para a alta administração da IES, para que sejam revisados e, se necessário, redimensionados; desse modo, será possível chegar a um plano final que deverá ir para a aprovação dessa administração e, logo em seguida, para a sua implementação.

É de fundamental importância que a alta administração da IES esteja envolvida no desenvolvimento e na implementação de todo o processo de planejamento de marketing, bem como é necessário entender que o sucesso desse processo deve envolver a participação do público interno, por exemplo, como os professores (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Nota-se, assim, a importância do planejamento, pois, por meio dele, pode-se ajudar a IES não só a tornar claro o que é necessário fazer diante de situações delicadas, mas também auxiliá-la a desenvolver respostas diante de determinadas ameaças e fraquezas, tornando-as oportunidades e forças (ZAMBOM, 2004).

4.4 O Processo de Planejamento de Marketing e as IES

O processo de planejamento de marketing é fundamental para toda e qualquer instituição. Acredita-se que o desenvolvimento desse processo deveria ser mais importante que o próprio plano que dele resulta. Tal processo faz com que os administradores do negócio passem um determinado tempo pensando a respeito do que aconteceu, do que está acontecendo e do que pode acontecer, de forma que possam estabelecer metas a serem comunicadas a todos os demais membros da IES (KOTLER; FOX, 1994).

O ato de planejar refere-se à criação de condições, para que as IES possam decidir com agilidade diante das oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente de concorrência no qual estão inseridas.

O processo de planejamento de marketing inclui, também, a preocupação com o tipo de plano que a IES deverá desenvolver. É necessário preparar um plano para cada uma

das principais áreas de ação de marketing, o que corresponde à identificação e à seleção entre os seis tipos fundamentais de planos, os quais são:

- a) plano de marketing de marca – necessário em todas as IES, pois a marca não representa apenas sua identificação pelo nome, mas sim representa a própria identidade da IES;
- b) plano de marketing por categoria de produto ou serviço – está diretamente ligado ao plano de marketing da marca. Os gerentes de produto devem estabelecer algumas premissas, previsões e metas para orientar o planejamento de cada um dos produtos (cursos);
- c) plano para novos produtos – para cada novo produto (curso), é preciso um plano específico e detalhado de desenvolvimento e lançamento. Para esse plano são necessários alguns questionamentos:
 - Existe mercado para ele?
 - Qual o tamanho desse mercado?
 - Há segmentação nesse mercado?
 - Quais são as características básicas que o produto (curso) deve ter para ser aceito pelo mercado?
 - Em que horário e período do dia/semana deve ser ministrado?
 - Quais são os cursos semelhantes que existem na concorrência?
 - Quais são os pontos fortes e fracos dos cursos concorrentes?
 - Qual deverá ser o preço do curso?
 - Como deverá ser feita a divulgação do curso para atingir o seu *target*?
 - Qual o custo dessa divulgação?
 - Qual a relação do curso com o foco e o posicionamento estratégico acadêmico da IES?
 - Qual a relação custo/benefício do curso para a IES? (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 81).

Nesse plano, podem-se ainda ressaltar algumas características específicas inerentes a esse processo:

- vantagem relativa – refere-se à vantagem do curso em relação aos cursos concorrentes. Essas vantagens podem ser: preço, diferenciais qualitativos, acesso, horários, dentre outros;
 - compatibilidade – significa o grau de compatibilidade com as necessidades educacionais e profissionais de seu *target*;
 - complexidade – refere-se às dificuldades de se explicar os diferenciais e os objetivos de seu curso, ou seja, quanto mais complexa for a explicação, mais lenta será a adesão ao curso;
 - possibilidade de experimentar – o setor educacional nunca trabalhou com esse tipo de ferramenta. No entanto, pesquisas apontam que a capacidade de experimentação de um curso está diretamente ligada ao sucesso em adesão a ele;
 - possibilidade de observar – significa a capacidade de observação do curso em ação e de seus resultados. Isso pode acontecer por meio das notas de avaliação do MEC, do índice de satisfação dos alunos e, sem dúvida nenhuma, da melhoria da empregabilidade do egresso.
- d) plano por segmento de mercado – nesse plano, deve-se considerar a possibilidade de o serviço (curso) ser vendido para diferentes segmentos, públicos distintos que careçam de uma preparação distinta. Como exemplo, pode-se citar a ampliação geográfica que o setor sofre. Dessa forma, regiões diferentes devem ser tratadas com as peculiaridades inerentes ao processo de expansão;
- e) plano por mercado geográfico – também conhecido como segmentação geográfica, representa o desenvolvimento de planos para atender áreas distintas, como Estado, região, bairro, cidade;
- f) plano por cliente – consiste no desenvolvimento de planos estratégicos baseados em clientes ou grupos de clientes. Esses planos devem acontecer conforme o destaque que tanto o cliente quanto o grupo de clientes tiverem na IES (KOTLER, 2000).

Percebe-se que a IES deve estar atenta a cada um dos planos anteriormente apresentados e ainda estabelecer dois planos, com uma periodicidade anual, para cada uma das opções, sendo um em longo e outro em curto prazo (KOTLER, 2000).

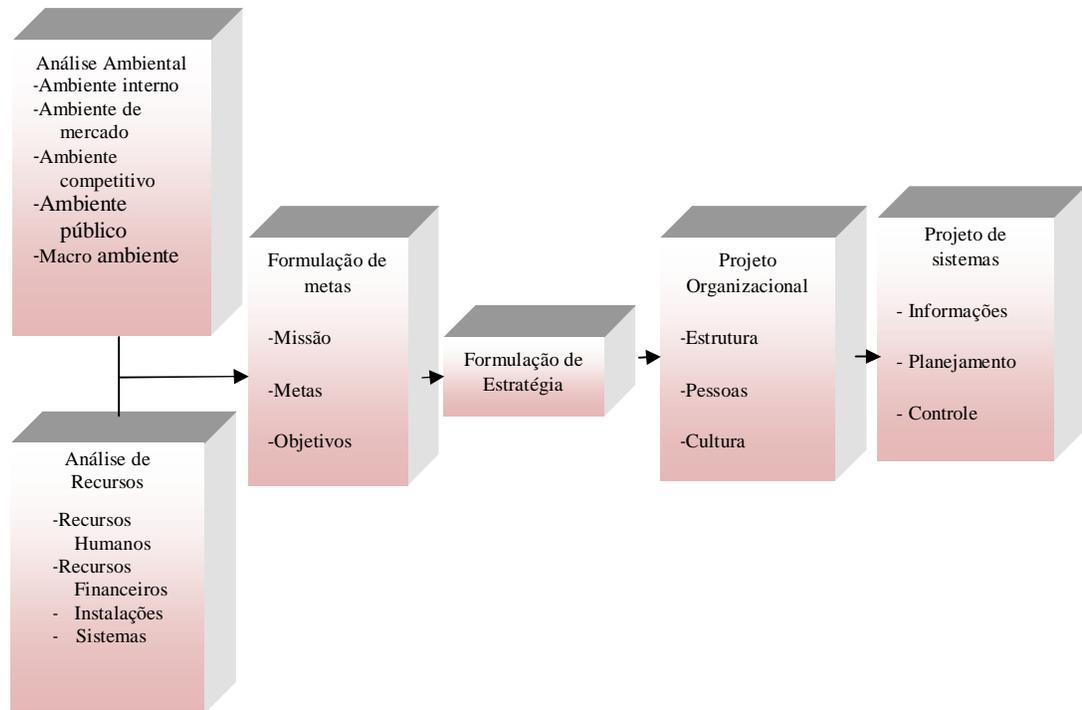
4.5. Etapas do Planejamento

As etapas do planejamento de marketing devem ser consideradas pela IES na busca de uma implementação adequada, que possa levá-la a alcançar seus objetivos iniciais no planejamento de marketing.

Resumidamente, as etapas do planejamento de marketing são:

- análise do ambiente – conhecimento profundo do ambiente e atenção para qualquer alteração que possa ocorrer, pois toda e qualquer mudança exige a formulação de novas estratégias;
- análise de recursos – análise profunda dos recursos disponíveis na IES para o planejamento de marketing. Essa análise deve levar em consideração os principais recursos (forças) e as principais necessidades (fraquezas);
- formulação de metas – a formulação de metas e de objetivos da IES deve ser claramente apresentada em todo o processo de planejamento;
- formulação e implementação da estratégia – a estratégia institucional serve de guia para as demais estratégias da IES. Inclui decisões sobre os programas vigentes e a avaliação para saber se os programas devem ser mantidos, alterados ou excluídos (KOTLER; FOX, 1994).
- verificação dos resultados – *feedback* para as demais áreas e alterações, se necessárias.

As etapas acima podem ser descritas graficamente na Figura 8.



Fonte: KOTLER; FOX (1994).

Figura 8 – Etapas do planejamento.

4.6 Roteiro de Planejamento de Marketing para as IES.

O roteiro segue o trabalho de Fortes (2001), cujo objetivo é o planejamento de marketing para cursos oferecidos por IES, tomando como base a Figura 7 (ver página 78).

O modelo apresentado por Fortes propõe a abordagem do processo de planejamento de marketing por meio do desenvolvimento de cinco grandes etapas: análise situacional, marketing estratégico, marketing tático, plano de ação e ação e controle, as quais são apresentadas a seguir.

4.6.1 Análise situacional

4.6.1.1 Situação

- Posicionar a IES em relação aos mercados estratégicos de interesse, bem como em relação às áreas nas quais pretende atuar;
- mostrar a posição da IES em relação à concorrência direta e indireta;
- apresentar uma análise do curso em questão;
- mostrar os resultados apresentados pelo curso até o momento em questão, estando o curso em oferta e já com alunos formados;
- caracterizar, de maneira clara, a importância do curso para a IES;
- posicionar o curso em sintonia com o planejamento estratégico da IES (visão e missão).

4.6.1.2 Objetivos

- identificar os objetivos do curso em curto, médio e longo prazo, visando, por exemplo, à participação de mercado, ao volume de matrículas e lucro;
- os objetivos devem ser mensuráveis, identificáveis em um período de tempo, e claramente definidos.

4.6.2 Marketing estratégico

4.6.2.1 Consumidor (aluno)

- Traçar o perfil cultural, socioeconômico e pessoal dos alunos candidatos ao curso;
- relacionar os desejos e as necessidades desses alunos com o curso em análise;
- apresentar os hábitos de uso e atitudes referentes ao modo como esse alunos estão acostumados a comprar, quanto compram e como se dá a tomada de decisão de compra, para que esses dados possam servir de base para o planejamento do pagamento do curso em análise;

- distinguir os papéis de compra das partes envolvidas, seja o próprio aluno, sejam os pais, ou a empresa na qual trabalha, identificando quem efetivamente influencia, quem decide de fato e quem é o responsável pelo pagamento do curso.

4.6.2.2 Mercado

O mercado é constituído por consumidores diretos, os próprios alunos, e também pelos consumidores indiretos, como as empresas que, futuramente, estarão contratando os formandos do curso em análise. Pretende-se, nesse ponto, levantar informações acerca do mercado com o objetivo de, por meio desses levantamentos, possibilitar que sejam tomadas decisões táticas do planejamento:

- histórico do mercado: criação, desenvolvimento, características predominantes e as principais empresas situadas na região pretendida;
- tamanho do mercado: população potencial para o curso, evolução populacional, quantidade de empresas que poderão absorver os egressos;
- estágio da demanda: quais as expectativas de demanda para o curso? Crescente, estável ou declinante?
- sazonalidade: se o curso apresenta períodos de procura mais intensos que outros;
- impacto da tecnologia no curso;
- posicionamento da IES no mercado e entendimento de aonde se quer chegar em relação aos concorrentes;
- conhecimento das concorrentes atuais, suas posições e possibilidade de crescimento de cada um deles;
- segmentação, mensuração e caracterização do mercado;
- características do curso referentes ao mercado, ou melhor, as características e as vantagens que diferenciam o curso no mercado, tais como: marca, qualidade, estrutura, dentre outras;
- características referentes à localização da IES;

- características de promoção: estratégia de posicionamento do curso e de seus concorrentes, componentes de comunicação, promoções, propaganda, volume e veículos utilizados na divulgação;
- características de preço, como custos dos cursos das concorrentes, margem de lucro, formação de preço, formas de pagamento, prazos e políticas de desconto;
- projeções de mercado, como tendências e hipóteses econômicas e os demais fatores que possam afetar o mercado em que a IES está inserida.

4.6.2.3 Aspectos legais

- Apresentar os requisitos legais relacionados à regulamentação, à aprovação, ao registro, à fixação de preço e à comunicação do curso;
- determinar os órgãos governamentais envolvidos.

4.6.2.4 Posicionamento do produto (curso)

- Descrição de como a IES quer que o curso seja visto pelos alunos. Deve-se decidir a respeito dos diferenciais do curso e de como este deverá ser comunicado ao mercado. Apresentar, também, um quadro comparativo do posicionamento do curso em relação ao posicionamento da concorrência.

4.6.3 Marketing tático

4.6.3.1 Produto (curso)

- Histórico e evolução do curso, apresentando as razões para a sua criação e seu desenvolvimento;
- posicionar o curso no ciclo de vida do produto;
- relacionar as características do curso, como estrutura e pontos de diferenciação;
- apresentar as vantagens e os benefícios para o consumidor;

- relacionar as características regionais das necessidades dos consumidores que poderão causar impacto no curso, exigindo especificações.

4.6.3.2 Ponto

- Mostrar as instalações da IES e como o processo de distribuição acontecerá;
- elaborar a previsão de alunos inscritos para cada região;
- avaliar a relação ponto-aluno para que se possa mensurar os benefícios.

4.6.3.3 Promoção

- Especificar quais são as ferramentas mercadológicas que deverão ser utilizadas pela IES;
- especificar a agência de propaganda, se for utilizada, e seus custos;
- apresentar um quadro de orçamento para cada ferramenta mercadológica escolhida;
- descrever se haverá pesquisas para avaliação das táticas de comunicação apresentadas, bem como de seus orçamentos.

4.6.3.4 Preço

- Estabelecer o nível de preço com o qual se pretende trabalhar, bem como as razões para essa escolha;
- comparar o preço com o da concorrência;
- elaborar um plano de descontos não-promocionais, como os casos de pagamento à vista, antecipado, para familiares, dentre outros;
- elaborar a estrutura do preço;
- elaborar a estrutura dos custos.

4.6.4 Plano de Ação

Nesse último ponto do planejamento, deve-se encontrar uma listagem das principais ações, com datas e com a determinação dos líderes de cada processo, para que seja possível operacionalizar o planejamento desenvolvido até então.

Para Fortes (2001), a participação de toda a equipe, pessoas envolvidas no processo de planejamento, bem como da direção, é de suma importância para o sucesso do planejamento. Devem-se levar em conta todas as informações obtidas para que a tomada de decisão ocorra tranquilamente.

O processo do planejamento de marketing é muito dinâmico e a realimentação deve ser constante, de forma que a programação possa sofrer alterações necessárias, seja um acréscimo de ações ao longo do desenvolvimento, seja a desconsideração de algumas ações já determinadas.

4.6.5 Ação e controle

4.6.5.1 Resultados esperados

- Descrição dos resultados quantitativos esperados;
- projeção financeira para os primeiros doze meses e os primeiros cinco anos;
- demonstração de lucros e perdas;
- análise do retorno sobre o investimento.

4.6.5.2 Análise de equilíbrio

Nesse momento, devem-se listar:

- os pontos fortes da IES;
- os pontos fracos da IES;
- as oportunidades do mercado;
- as ameaças do mercado.

É importante ressaltar que o planejamento de marketing é um dos primeiros passos para uma administração eficiente e para uma liderança criativa, mesmo que os resultados esperados não sejam atingidos imediatamente.

Entende-se que, para enfrentar os desafios apresentados, as universidades e, especificamente, as privadas, deverão rever a forma de gestão, procurando mudar a forma de administração e planejamento operativo para pautarem-se em modelos estratégicos, permitindo análises e avaliações institucionais permanentes.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo, aborda-se a tipologia da pesquisa, o objeto de estudo, a definição da população alvo, as etapas da pesquisa e os procedimentos para a análise.

5.1 Instrumento de Pesquisa

Strauss e Corbin (1990) abordam a pesquisa qualitativa como uma ferramenta que busca reunir informações sobre um fenômeno que não tem como ser quantificado. Merriam (1998) menciona que, quando a pesquisa qualitativa tem seu foco nos participantes individuais do processo a ser estudado, ela fornece uma abordagem consistente, de maneira que o pesquisador possa, de fato, conhecer as perspectivas individuais sobre a situação estudada.

O presente estudo se caracteriza por uma pesquisa qualitativa com um estudo de caso desenvolvido em duas etapas: a primeira realizou-se com a coleta de dados secundários em livros, dissertações, artigos e dados estatísticos nos *sites* do MEC/INEP.

Essa etapa, para Malhotra (2005), é definida como pesquisa exploratória, cujo objetivo é o fornecimento de critérios a respeito da situação que o pesquisador enfrenta e a sua compreensão acerca do assunto. Para McDaniel e Gates (2003), a pesquisa exploratória se caracteriza por ser de pequena escala e ter a intenção de definir a natureza do problema a fim de obter maior compreensão dos ambientes que a cercam, chegando, assim, a um melhor entendimento da mesma.

A segunda etapa dividiu-se da seguinte forma: primeiramente em uma pesquisa realizada com o público interno da IES, buscando definir a natureza do problema a ser

compreendido numa abordagem mais ampla, e na seqüência, foi aplicada uma pesquisa com o público externo à IES, com o objetivo de verificar se as ações estratégicas, desenvolvidas no planejamento de marketing da instituição educacional privada, permitiriam redirecionar os esforços de marketing para a captação de alunos.

No que se refere ao estudo de caso, Yin (2005) o caracteriza por questionamentos empíricos, que estudam um fenômeno não só em seu universo real, mas também onde os limites entre fenômeno e contexto não estão claros e onde várias fontes de evidências poderão ser utilizadas. No caso do estudo de caso único, Yin (2005) ainda expõe que este tem funções descritivas e exploratórias, diferenciando-se dos demais, que podem ter, como característica, funções explanatórias com a intenção de serem generalizáveis.

Merriam (1998) menciona o estudo de caso como a descrição e a análise de uma simples entidade, no caso uma IES, de forma intensa e holística, se caracterizando por uma fonte rica de dados descritivos. O presente estudo de caso se destaca por:

- ter um foco particular a respeito do fenômeno, que, neste caso, foi o planejamento de marketing no Centro Universitário Padre Anchieta;
- ser descritivo, por possibilitar uma descrição profunda sobre o fenômeno estudado;
- ser heurístico, por esclarecer e possibilitar o entendimento do pesquisador a respeito desse fenômeno.

O desenvolvimento do estudo caracterizou-se pela técnica de estudo de caso único, pois a pesquisa tinha como objetivo a análise de uma IES específica, o Centro Universitário Padre Anchieta, em Jundiaí, São Paulo.

O público entrevistado constituiu-se dos seguintes profissionais da IES: mantenedores, diretores e coordenadores.

Mantenedor

- Prof. Dr. Norberto Fornari – Diretor Presidente da Entidade Mantenedora
- Diretores
 - Profa. Dra. Andréa Temponi – Diretora de Graduação
 - Profa. Dra. Beatriz Holff – Diretora de Pós-graduação
 - Profa. Dra. Diva – Diretora da Pedagogia
 - Sílvia Raissa – Diretora Técnica Administrativa
 - Prof. Dr. Antonio Rebello – Diretor da Faculdade de Tecnologia

- Coordenadores de Cursos
 - Prof. Guilherme Renato Caldo/mestre – Ciências Econômicas
 - Prof. André Luís Ferrari de Moura Giraldi/mestre – Tecnólogo de Polímeros
 - Prof. João Antonio de Vasconcelos/mestre – Letras
 - Prof. Danilo Roberto Xavier Oliveira Crege/mestre – Fisioterapia
 - Prof. Mateus Guilherme Fuini/mestre – Análise de Sistemas
 - Profa. Nirse Ruscheinsky/mestre – Engenharia de Alimentos
 - Prof. Flavio Gramolelli – Engenharia Química
 - Prof. Marcos Paulo Ferreira Rebello/mestre – Sistemas de Informação
 - Prof. Adilson José da Silveira/especialista – Ciências Contábeis
 - Prof. Dr. Sérgio Hayato Seike/doutor – Biologia
 - Prof. Luiz Carlos Ferreira Martins Côrrea/mestre – Publicidade
 - Prof. Ribamar de Jesus Gomes/mestre – Engenharia Civil
 - Prof. Antonio dos Santos/mestre – Engenharia de Produção
 - Profa. Regina Beatriz Miano Mostério/mestre - Pedagogia

5.2 Estudo de caso: Centro Universitário Padre Anchieta

5.2.1. Missão

A missão do Centro Universitário Padre Anchieta consiste em formar profissionais éticos, criativos, críticos e reflexivos, comprometidos com o bem-estar social, o desenvolvimento econômico do país e o aperfeiçoamento político da sociedade em que atua, mediante a busca do conhecimento e a geração de novos empreendimentos.

Dada a missão, os princípios fundamentais que regem a gestão e a ação educacional da IES são:

- democracia: promoção do exercício pleno da cidadania, com consciência de direitos e deveres; atuação crítica, criativa e responsável;
- justiça: entendimento da atuação profissional e do exercício da cidadania como instrumentos de promoção dos direitos humanos;

- solidariedade: valorização da atuação profissional cooperativa, atenta a diferenças, e flexível, que contribua para a conquista do bem comum;
- igualdade: oferta democrática de oportunidade; expansão e variação da oferta em atenção às demandas; políticas e ações de inclusão social;
- excelência: desenvolvimento e/ou aprimoramento de competências e habilidades necessárias a uma atuação cada vez mais eficiente no ambiente de trabalho.

A partir desses princípios, estabelecem-se como valores da instituição a ética, a cooperação, a participação, o bem-estar coletivo, a cidadania, os direitos humanos, o respeito às diferenças, a liberdade, a acessibilidade da informação, a iniciação científica e tecnológica e o profissionalismo.

5.2.2 Objetivos e metas da instituição

O Centro Universitário Padre Anchieta, em sua área de atuação, abrange cursos e programas integrados às áreas de Ciências Biológicas, Engenharias, Ciências da Saúde, de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Lingüística, Letras e Artes, voltados a uma ação educativa de excelência para atender à demanda produtiva local, que promova a inserção social na região, contribuir para o desenvolvimento educacional, social, político, econômico e cultural do município e região e reafirmar a posição institucional de centro de referência na região Sudeste do Brasil.

Para tanto, define os seguintes objetivos:

- garantir o cumprimento da Missão Institucional;
- garantir a implementação das políticas de ensino, pesquisa e extensão;
- intensificar as ações de responsabilidade e compromisso social;
- intensificar as vias de comunicação com a sociedade;
- aprimorar e desenvolver a qualificação e as condições de trabalho do capital humano;
- desenvolver meios de gestão para o cumprimento dos objetivos e do planejamento institucional;

- garantir a infra-estrutura física e os recursos de apoio para a promoção da excelência no ensino;
- implementar a cultura da avaliação, integrando o processo avaliativo ao planejamento;
- intensificar o atendimento aos estudantes;
- manter os compromissos institucionais, a sustentabilidade e o equilíbrio financeiro.

5.2.3 Histórico e desenvolvimento da instituição

A história da instituição teve início em 8 de dezembro de 1941, quando o professor Pedro Clarismundo Fornari, juntamente com um grupo de professores, propôs a criação das Escolas Padre Anchieta. Já em 1942, a Escola concretiza o seu funcionamento, com a abertura dos seguintes cursos: Propedêutico (Ginásio Comercial) e Contador (Técnico de Contabilidade).

Em 1966, a instituição foi pioneira em oferta de ensino superior, com a criação da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e de Administração de Empresas. Outras faculdades logo se seguiram: a de Educação, em 1968; a de Direito, em 1969; a de Ciências e Letras, em 1973; a de Psicologia, em 1987; e a de Tecnologia, em 1988. Dada a demanda crescente por profissionais das mais diversas áreas, a instituição implementou, em seu primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), quinquênio 2003-2007, ações para um percurso que consolidasse a sua posição de Centro Universitário, garantindo-lhe maior autonomia no processo de abertura de cursos, o que se concretizou no ano de 2004. No ano seguinte, foram implementados novos cursos nas áreas de Engenharia, Ciências da Saúde e Comunicação Social.

Atualmente, a instituição oferece 28 cursos de graduação (licenciaturas, bacharelados e tecnólogos) e 27 cursos pós-graduação *lato sensu* em nível de especialização e MBA – alguns implantados ainda na década de 80. O funcionamento dos cursos oferecidos pela instituição se dá em seus dois campi – a Unidade Sede e o *Campus* Universitário Pedro Fornari.

O município de Jundiaí tem como um de seus pontos fortes a localização. Situada a 34 km de Campinas, cuja população é de 1.059.420 habitantes, e a 58 km de São Paulo,

cidade com 11.016.703 habitantes, Jundiaí conta hoje com 348.621 habitantes e é a 13ª maior cidade do interior paulista em termos de população (IBGE, 2006).

O município tem uma posição sócio-geográfica privilegiada, com cerca de 18 milhões de consumidores num raio de 80 km. Conta com 7.441 empresas, sendo 796 no setor industrial, 3.134 no setor comercial, 2.655 em serviços, dentre outras.

Vale ressaltar que 33 das maiores empresas do mundo estão instaladas no município de Jundiaí, o que comprova a capacidade industrial da cidade que provoca demandas que fazem dela um centro de oportunidades para variadas áreas: saúde, educação, tecnologia, desenvolvimento e negócios.

Jundiaí é cercada por municípios com um número populacional elevado, destacando-se no 30º lugar no Brasil tanto no segmento de comércio e serviços como no segmento industrial, contribuindo na geração de riqueza do município, o que fortalece significativamente o seu potencial de expansão no país, conforme estudo do IBGE “Produto Interno Bruto dos Municípios 1999/2002”, publicado em 2005. O setor de comércio é o terceiro empregador formal do município e o de serviços é o primeiro, contando com infraestrutura compatível com cidades de grande porte (Fundação Seade - 2003).

Na área da Saúde, Jundiaí desenvolve “Gestão Plena do Sistema de Saúde Municipal” e é referência para oito cidades da microrregião. Os serviços disponíveis à população, por meio do Sistema Único de Saúde (SUS), são próprios, conveniados ou contratados e se apresentam da seguinte maneira: a atenção básica do município possui oito unidades de Programa de Saúde da Família (PSF), duas Policlínicas, 30 Unidades de Saúde (três já contam com a implantação do Programa de Agentes Comunitários (PACS), distribuídas administrativamente em três regionais) e três hospitais conveniados com o SUS. O número total de leitos hospitalares é de 810, dos quais 410 são para o convênio com o SUS.

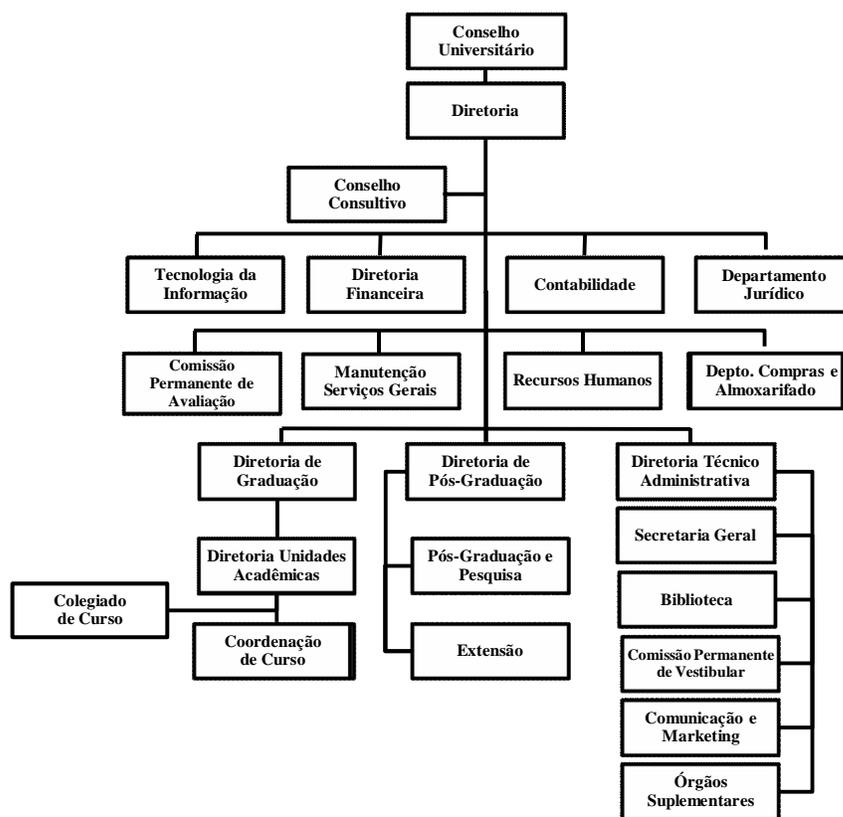
Vale destacar também a força de Jundiaí na área rural, sendo designada “terra da uva e do morango”, o que potencializa o município nessa área. Diante desse cenário, pode-se verificar o potencial da região nos diversos campos: saúde, educação, tecnologia, indústria, comércio e área rural, o que demanda novos cursos e programas nas áreas do conhecimento que fortalecem esses campos.

5.2.4 Estrutura organizacional da IES

A estrutura organizacional é caracterizada com o objetivo de organizar as relações formais de uma instituição e as principais relações formais que podem ser organizadas são as

de responsabilidade, de autoridade e de responsabilidade final. Esse tipo de organização permite agrupar as funções, as pessoas e outros recursos com a finalidade de alcançar os objetivos da instituição (MONTANA, 2005).

A estrutura organizacional da instituição é composta pelos seguintes órgãos: conselho universitário, diretoria, conselho consultivo, departamentos administrativos e três diretorias: de graduação, de pós-graduação e técnico-administrativa, conforme Figura 9 apresenta.



Fonte: Centro Universitário Padre Anchieta.

Figura 9 – Estrutura Organizacional Padre Anchieta – Jundiáí.

5.2.5 Portifólio de produtos – cursos

A instituição educacional Unianchieta, apresenta seu *mix* de cursos apresentados no Quadro 5. **Quadro 5 – Portifólio de produtos – cursos. Continua.**

Cursos	Título	Alunos matriculados
Administração	Bacharelado	2609
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Bacharelado	96
Automação Industrial	Tecnólogo	325
Ciências - Hab. em Biologia	Bacharelado	281
Ciências Contábeis	Bacharelado	860
Ciências Econômicas	Bacharelado	211
Comércio Exterior	Tecnólogo	32
Direito	Bacharelado	2506
Educação Física	Bacharelado	388
Educação Física	Licenciatura	167
Enfermagem	Bacharelado	1137
Engenharia Civil	Bacharelado	353
Engenharia de Alimentos	Bacharelado	104
Engenharia Eletrônica	Bacharelado	195
Engenharia Química	Bacharelado	292
Engenharia de Produção	Bacharelado	668
Farmácia	Bacharelado	366
Fisioterapia	Bacharelado	524
Gestão Ambiental	Tecnólogo	273
Letras	Bacharelado	146
Logística	Tecnólogo	756
Marketing	Tecnólogo	214
Matemática	Bacharelado	113
Materiais	Tecnólogo	32
Nutrição	Bacharelado	254
Pedagogia	Licenciatura	501
Polímeros	Tecnólogo	45
Processos Químicos	Tecnólogo	398

Psicologia	Bacharelado	522
Publicidade e Propaganda	Bacharelado	289
Redes de Computadores	Tecnólogo	0
Sistemas de Informação	Tecnólogo	507
Terapia Ocupacional	Bacharelado	158

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 Procedimentos para Pesquisa

A pesquisa foi realizada em duas etapas apresentadas a seguir.

5.3.1 Primeira etapa da pesquisa:

A primeira etapa da pesquisa foi realizada com um grupo de 20 gestores da IES, sendo quatorze coordenadores, cinco diretores e um mantenedor, no período de 9 a 19 de junho de 2008.

Essa etapa do estudo teve como objetivo central avaliar as opiniões dos coordenadores, diretores e mantenedores do Centro Universitário Padre Anchieta, com relação à percepção no que diz respeito à existência e à preocupação de ações planejadas para gerar, na comunidade, um posicionamento estratégico de marketing; e que tenha como objetivo prospectar novos alunos.

Elaborou-se um roteiro para as entrevistas, no qual se procurou atender aos objetivos do estudo. (ver apêndice 01, página 148)

5.3.2 Variáveis analisadas

O Quadro 6 apresenta os objetivos e pressupostos do estudo com relação à primeira etapa, no que diz respeito ao correto atendimento dos objetivos *versus* as questões dessa fase.

Quadro 6 – Objetivos e pressupostos do estudo com relação à primeira etapa. Continua.

Problemas	Questões (Etapa 1)
Qual a importância do marketing para os mantenedores da IES?	Com as respostas das perguntas 6, 7, 8 e 9, selecionadas a partir dos <i>clusters</i> ² que definimos como diretores e mantenedores da IES.
Pressupostos	Questões (Etapa 1)
1. Os mantenedores da IES sabem da importância do marketing como ferramenta de comunicação com o mercado.	R1) Com a seleção das respostas dos <i>clusters</i> , definidos como diretores e mantenedores. Nas questões 11, 12, 13 e 14 essa percepção aparece.
2. A questão preço apresenta-se como fator determinante para a escolha da instituição.	R2) Especialmente na pergunta 11 aborda-se essa questão, mas a variável preço aparece em algumas respostas às perguntas 1, 3 e 5.
3. Ferramentas como a avaliação institucional pouco acrescentam ao plano de marketing, pois são direcionadas apenas para atender uma exigência do Ministério da Educação.	R3) As perguntas 3, 4, 5 e 15 propiciam as oportunidades para que mencionem a avaliação institucional voluntariamente, sem estímulo específico; a ausência desse mecanismo poderá ser interpretada como sendo verdadeira a afirmação de que este instrumento pouco acrescenta ao Plano de marketing da IES.

Quadro 6 – Continuação.

² *Clusters*: *Clusters* genericamente, podem ser denominados com um arranjo produtivo, ou seja um grupo de coisas ou de atividades semelhantes que se desenvolvem conjuntamente. Este conceito sugere a idéia de junção, união, agregação e integração.

Objetivo geral	Questões (Etapa 1)
<p>1. Analisar se as ações estratégicas, desenvolvidas no planejamento de marketing de uma instituição educacional privada, permitem redirecionar os esforços de marketing para a captação de alunos.</p> <p>Objetivos específicos</p>	<p>R1) Podemos responder a este objetivo, com a avaliação das respostas às perguntas 11, 12 e 13.</p> <p>Questões (Etapa 1)</p>
<p>1. Apresentar ações estratégicas que estão sendo utilizadas para atrair alunos.</p>	<p>R1) Uma avaliação cuidadosa nas respostas às perguntas 9 e 12 do roteiro.</p>
<p>2. Pesquisar a respectiva aceitação do planejamento de marketing por meio de questionário de pesquisa, aplicado ao corpo diretivo da instituição (mantenedores, diretores, assessores e coordenadores).</p>	<p>R1) Também está claro na questão 15 do roteiro. E nas diversas perguntas em que o respondente é convidado a refletir sobre o tema, como nas questões 2 a 6 do roteiro, que refletem suas opiniões pessoais.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas foram agendadas em dia e hora distintos com cada um dos gestores do Centro Universitário Padre Anchieta. Nos dias agendados, seguiu-se o roteiro de perguntas (vide Anexo 01) e procurou-se explorar o máximo possível cada resposta, para que houvesse total discernimento das opiniões no foco desejado.

Ao término de todas as entrevistas, estruturaram-se as respostas obtidas a cada bloco de questões.

5.3.3 Segunda etapa da pesquisa

Essa etapa do estudo caracteriza-se por uma pesquisa quantitativa descritiva com o público externo à IES, ou seja, uma pesquisa que tem como objetivo conhecer e apresentar as características do mercado estudado (MALHOTRA, 2005).

Para Lakatos (2007), estudos quantitativos descritivos consistem na investigação da pesquisa empírica, com o objetivo de analisar as características de fatos ou fenômenos. Esses estudos se caracterizam pela precisão e pelo controle estatístico, com o objetivo de verificar hipóteses ou pressupostos, utilizando várias técnicas, como entrevistas ou questionários, e empregando procedimentos amostrais.

Dessa forma, esta etapa teve como objetivo verificar se as ações estratégicas, desenvolvidas no planejamento de marketing da instituição educacional privada, permitem atrair alunos. E, ainda, se a questão pertinente a preço apresenta-se como fator determinante para a escolha da instituição.

Para tanto, determinou-se uma amostra de 250 entrevistas, com uma margem de erro de 6,3%, para um coeficiente de 95.5% numa taxa de proporção de 50/50, cálculos esses reservados para o indicador de universo infinito, ou seja, qualquer universo conhecido que seja acima de 100 mil (TAGLIACARNE, 1978).

Considerando a microrregião de Jundiá como foco para a pesquisa descritiva, o universo de pessoas é, segundo dados de 2007 do IBGE, de aproximadamente 54.904 habitantes, no ensino médio.

Sabe-se que, em um universo de 50 mil habitantes e com uma margem de erro de 5%, a amostra deve ser de 397; para a mesma margem de erro, com universo infinito (acima de 100 mil), a amostra deverá ser de 400. Nota-se que a diferença entre uma e outra é de apenas três entrevistas. (TAGLIACARNE, 1978 p.174)

Logo, para o universo de alunos de ensino médio na Cidade de Jundiá, estimado segundo números do IBGE, em aproximadamente 55.000 alunos, a amostra de 250 pode ser usada com segurança e com margem de erro de 6,3%, portanto bastante confiável para o presente estudo.

Para a pesquisa, elaborou-se um questionário pré-teste para as entrevistas, no qual se procura atender aos objetivos descritos neste estudo.

Foram entrevistados os alunos com o ensino médio concluído e em processo de conclusão.

Buscou-se, na Delegacia de Ensino da cidade, uma lista de escolas que oferecem o ensino médio oferecido. A partir dessa lista, selecionaram-se, com o critério da posição geográfica e demográfica, nove escolas da cidade, excluindo-se a instituição educacional Unianchieta dessa lista, para melhor avaliação dos resultados.

Em seguida, agendou-se com as secretarias a possibilidade de essas instituições serem visitadas para a aplicação da pesquisa em classes sorteadas aleatoriamente.

Os alunos foram orientados com relação ao objetivo da pesquisa, sem se mencionar, em nenhum momento, que o estudo tinha como interessado a Unianchieta ou qualquer outra pessoa ligado a essa instituição de ensino.

O Quadro 7 representa os objetivos e pressupostos do estudo com relação à segunda etapa, no que diz respeito ao correto atendimento dos objetivos *versus* as questões dessa etapa.

Quadro 7 – Objetivos e pressupostos do estudo com relação à

Problemas	Questões (Etapa 2)
2. A questão preço apresenta-se como fator determinante para a escolha da instituição.	R2) Esta conclusão poderá ser obtida, observando-se as respostas das perguntas 7, 8, 9 e 10
Objetivo Geral	Questões (Etapa 2)
1. Analisar se as ações estratégicas, desenvolvidas no planejamento de marketing de uma instituição educacional privada, permitem redirecionar os esforços de marketing para a captação de alunos.	R1) Dentre outras possibilidades, o cruzamento da questão “2”, no campo “particular”, com a questão “11” dará esta resposta.
Objetivos específicos	Questões (Etapa 2)
1. Apresentar ações estratégicas que estão sendo utilizadas para atrair alunos.	R1) As questões 5 e 7 serão determinantes para atender a este objetivo.
3. Analisar as expectativas e opiniões dos discentes do último ano do ensino médio, quanto ao ingresso no ensino superior.	R3) As questões 11 (parte A); 2, 5, 7, 9, 11 e 13 (parte B).
segunda etapa.	

Fonte: Elaborado pela autora.

6 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados, bem como aborda a análise comparativa entre os grupos entrevistados.

6.1 Análise Comparativa entre os Grupos: direção e coordenadores

A análise comparativa teve como objetivo apresentar as principais respostas e frases identificadas nas entrevistas. A seguir, os resultados são relatados.

1. Pontos Fortes do Unianchieta.

A maioria dos entrevistados mencionou: a tradição, pelo fato da IES ter 67 anos de existência; a qualidade do ensino oferecida de geração a geração; e a estrutura da instituição, principalmente no *campus 2*, considerado um dos mais modernos e belos do Estado de São Paulo. O Quadro 8 identifica as respostas e frases relevantes detectadas nos dois grupos:

Quadro 8 – Respostas e frases relevantes detectadas nos dois grupos de entrevistados

Coordenadores	Mantenedor e Diretores
Confiabilidade e tradição de quase sete décadas.	<i>“Seriiedade, solidez e qualidade no ensino”.</i>
Crescimento com solidez e seriedade.	<i>“Tradição em oferecer bons formandos para o mercado de trabalho”.</i>
Ótimo corpo docente.	<i>“Imagem positiva”.</i>
Preços acessíveis com qualidade de ensino.	<i>“Credibilidade e estrutura sólida bem gerida”.</i>
Melhor estrutura e localização.	<i>“Eu sou suspeita em te responder esta pergunta, você sabe que estudei aqui, me formei aqui, lecionei aqui e sou diretora daqui, meus pais estudaram aqui. Esta é parte da minha vida, não sei o que te dizer”.</i>
Nome forte na cidade e região.	
Qualidade de ensino	

Fonte: Elaborado pelo autor.

2 e 3. Imagem que os alunos têm do Unianchieta depois que entram na Instituição.

Os grupos responderam que os alunos ingressam esperando boa qualidade de ensino e com boas recomendações dos amigos, o que coincide com a imagem que a instituição perante a população local.

A imagem de tradição e qualidade parece ser unanimidade entre todos os entrevistados, pela percepção que trazem das salas de aula. Todavia, após ingressarem, os alunos tentam impor o ritmo que imaginam ser ideal. No momento em que os docentes fazem valer os seus planos de aulas, dia após dia, os discentes acabam percebendo a seriedade da IES.

No entanto, alguns pontos, como equipamentos de laboratórios e atrasos da secretaria na emissão de documentos, geram insatisfação entre os alunos, prejudicando, assim, a imagem da IES.

Mas o que se percebe é que os pontos fracos são solucionados e, quando terminam o curso, os alunos estão tão satisfeitos que passam a ser os indicadores da IES; dessa forma, a tradição se faz continuar.

- **Grupo de Diretores**

- O aluno é muito satisfeito.
- Percebo algumas reclamações sobre laboratórios, estacionamentos, horários, bibliotecas, mas, ao longo dos anos, isso vai diminuindo, se bem que nestes dois últimos anos, com o crescimento que tivemos, não sei não.
- Desconheço, faz tempo que não dou aulas, acho que gostam daqui.
- Tenho certeza de que são os alunos mais satisfeitos da região.

- **Grupo de Coordenadores**

- A maioria sabe que entrou na escola certa e gosta muito daqui.
- Reclamaram muito, nos últimos anos, do acesso aos estacionamentos, pois o *campus 2* está lotado agora.
- Meus professores dizem que os alunos reclamam a falta de livros na biblioteca, mas os cursos deles estão no início; na biblioteca existem todos os livros para todos os cursos deles; a reclamação reside no fato de que é que eles queriam ter acesso aos livros que ainda irão utilizar vão estudar.

- Existe coordenador que acha que o laboratório é dele ou do curso dele; isso acaba sendo percebido pelos alunos; por sua vez, outros alunos de outros cursos, usuários do mesmo laboratório, reclamam a falta de atenção quando precisam usar esse laboratório.
- Eles sabem que serão bem formados.

4. Pontos vulneráveis a serem melhorados.

Os grupos mencionaram a organização, no que se refere aos sistemas informatizados da rede, à lentidão e à demora em localizar informações para emissão de relatórios ou documentos solicitados pelos alunos, como histórico escolar. Esses pontos acarretam forte insatisfação dos alunos.

Além disso, comentaram, também, a respeito do forte crescimento que tem gerado problemas de logística para o *campus 2*, como a falta de estacionamento e o trânsito denso na entrada e na saída, causando atrasos dos alunos no início das aulas e antecipando a saída do horário definido e regulamentado. Além disso, os equipamentos de informática estão precisando de *up-grade*. O Quadro 9 apresenta as respostas e frases relevantes detectadas nos dois grupos.

Quadro 9 – Respostas e frases relevantes detectadas nos dois grupos. Continua.

Coordenadores	Mantenedor e Diretores
Falta assessoria de imprensa para nos ajudar a divulgar todos os pontos positivos que temos e dos quais não sabemos fazer uso.	“A comunicação é um ponto falho; todos nós temos consciência disso, e não estou falando só dos sistemas não, falta muito sobre tudo, o UNIANCHIETA está muito grande, tem sempre coisas acontecendo em todos os cantos e ninguém fica sabendo: eventos, palestras, reformas, um monte de coisas”;

Quadro 9 – Continua.

Coordenadores	Mantenedor e Diretores
<p>Internet lenta e equipamentos antigos são, na minha opinião, os pontos mais urgentes.</p>	<p>“Tem prédio que começaram as aulas e ainda não estão finalizados, os alunos reclamam disso e com razão; teve uma história interessante, uma sala dessas, que tem aula também no período da tarde, estava ainda sem cortinas- estou falando de um curso de pós- alguns alunos oriundos de outros cursos, reclamaram disso na primeira semana e na segunda semana, quando o professor voltou, estes alunos voltaram a se queixa, fazendo comentários pejorativos em relação à Instituição; uma aluna, que era proveniente do Colégio Anchieta desde o ensino fundamental, tomou as dores e disse: eu estudo aqui desde criança e tenho certeza de que a direção não sabe que falta a cortina, porque eles nunca deixariam de nos atender numa questão como esta.” Contou a diretora, para ilustrar dois aspectos, o orgulho do aluno e também a falta de comunicação existente.</p>
<p>Rapidez no sistema é coisa pra ontem, precisamos reorganizar o sistema da escola.</p>	

Quadro 9 – Continuação.

Coordenadores	Mantenedor e Diretores
<p>Falta integração entre professores dentro das coordenadorias e principalmente entre cursos; os alunos precisam saber o que está acontecendo na escola como um todo. Outro dia veio um deputado aqui palestrar e só ficamos sabendo quando já tinha passado o evento! O tema era superpertinente ao que estávamos falando em aula e perdemos esta oportunidade que ocorreu aqui a alguns metros da nossa sala de aula, e o pior, no dia de nossa aula.</p> <p>As cadeiras são violentamente criticadas, e puxam a fila (de críticas): internet lenta, equipamentos antigos, laboratório sem data para uso fora dos dias de aula, poucos livros disponíveis na biblioteca e por aí vai.</p>	
<p>Fonte: Elaborado pelo autor.</p>	

5. Diferenciais competitivos do Unianchieta diante da concorrência.

Os gestores, em sua maioria, deram respostas basicamente relacionadas aos pontos fortes do Unianchieta. No entanto, para fins de análise e objetivando o melhor entendimento dos *clusters*, são destacados todos os pontos mencionados, com ênfase nos mais frequentes, como: tradição, seriedade da instituição, qualidade dos docentes, estrutura física do *campus* 2.

- Grupo de Diretores

- A tradição e a seriedade do ensino aliadas à estrutura instalada na região são os principais.
- A área de pós-graduação também valorizou-se e, assim, tem destacado ainda mais o Unianchieta.

- Os núcleos de serviços, os programas de responsabilidade social e outros diferenciais mais evidentes, como a tradição e a estrutura, para mim são os principais.
- O preço acessível, aliado à expansão que o Unianchieta conquistou, também é importante diferencial.
- O clima de comprometimento dos colaboradores e docentes faz a diferença.

- **Grupo de Coordenadores**

- Creio que temos a tradição da qualidade e seriedade, preços competitivos e estrutura física.
- Os melhores docentes em todas as áreas reforçam a qualidade e justificam a tradição.
- A ótima qualidade dos alunos formados reforça e gera o diferencial de qualidade.
- Antes era a qualidade de ensino, mas agora percebo uma procura mais voltada ao preço.
- Acesso ao *campus*, estacionamentos, tradição, preços, uma mescla de tudo.
- Corpo docente sólido e estável, qualidade e preços acessíveis, mais a expectativa de crescimento e de sucesso, penso que tudo isso diferencia o Unianchieta da concorrência.

6. Imagem que os diretores e mantenedores têm do Unianchieta.

Os coordenadores opinaram sobre suas percepções a respeito de qual seria a imagem que os diretores e, principalmente, os mantenedores têm do Unianchieta.

Em sua maioria, destacou-se o foco no crescimento em duas realidades: a primeira com relação à necessidade atual de se consolidar como uma instituição viva e moderna, que acompanha as tendências e as necessidades de seu público-alvo; por sua vez, a segunda é a de que, ao mesmo tempo em que os mantenedores enxergam a instituição como um negócio que precisa se ajustar ao seu tempo, também demonstram muita paixão e dedicação pessoal para manter o clima harmonioso de sempre.

- **Grupo de Diretores**

- Os mantenedores fazem prevalecer a imagem de seriedade, eles são muito sérios.

- Eles estão focando no crescimento, acreditam que precisam crescer e há campo para isso.
 - Aqui é uma casa de família, é tudo muito harmonioso, há respeito e carinho em tudo.
 - Acredito que eles estejam preocupados com a qualidade de ensino durante esta etapa de crescimento; nos últimos quatro anos, o Unianchieta começou este processo e parece que falta muito ainda para estabilizar. Se não estiverem preocupados, deverão ficar;
 - O lema dos mantenedores é “Quem não crescer irá desaparecer” e eles querem continuar fazendo a história. Então, não tenho dúvida, os mantenedores querem e vão crescer.
- **Grupo de Coordenadores**
- Os mantenedores investem muito, acreditam no objetivo de crescimento, mas penso que está faltando mais planejamento organizacional.
 - Eles não deram ainda a devida importância aos processos de organização.
 - Acho que é positiva a imagem que eles têm.
 - Receio que este crescimento comprometa a estrutura de ensino, abrindo mão da qualidade.
 - Eles são apaixonados pelo que fazem. O Unianchieta é uma família e eles fazem isso parecer a coisa mais importante para todos daqui.

7. Comunicação dos pontos fortes pelo Unianchieta.

Identificou-se que uma minoria de ambos os grupos respondeu que sim, ou seja, que o Unianchieta tem realizado algum esforço em comunicar seus pontos fortes e diferenças aos alunos e à comunidade.

No entanto, a grande maioria dos grupos demonstrou-se indignada com a pergunta, podendo-se perceber que os entrevistados nunca refletiram sobre essa questão e que, realmente, eles não entendem por que o Unianchieta não se esforça mais para comunicar seus pontos fortes. Abaixo seguem algumas frases que ilustram essa situação.

- **Grupo de Diretores**

- É divulgada a tradição da qualidade no ensino e (a instituição) começou há alguns anos a padronizar cores e *lay-out* de anúncios para criar identificação.
- Penso que não, vejo tão somente um esforço nas épocas de venda de matrículas, pouco esforço para fixação de imagem e posicionamento estratégico.
- Acredito que não faz de modo tão planejado e nem tão forte como deveria. E não estou censurando o pessoal do departamento de marketing e nem de comunicação não, eles dão sugestões e são capazes, mas não percebo interesse dos mantenedores sobre isso.
- O esforço é praticamente dos docentes, que fazem as promessas serem cumpridas aos alunos. E estes, por sua vez, demonstram no mercado e na comunidade que foram bem formados; acho que é este o esforço de comunicação, o boca-a-boca que a qualidade gera.

- **Grupo de Coordenadores**

- Sim, eles criaram um *site* muito bom, há o jornal interno *Enfoco*, fazem *outdoor* quase trimestralmente; acho que fazem ações tímidas, mas fazem.
- Não percebo a comunicação, percebo o trabalho, como o do Núcleo de Empregabilidade e Relações Empresariais (NEMP), que não pára, e também de outros núcleos, como o de psicologia e apoio jurídico, mas não é divulgado fortemente não. O Unianchieta é como os mineiros: trabalham em silêncio.
- Pelo que há para divulgar e pelo potencial que tem, acredito que o esforço é quase zero.

8. O Unianchieta comunica ao mercado a imagem que tem ou gostaria de ter e manter?

Esta pergunta caracteriza-se como um desdobramento da pergunta anterior. Procurou-se identificar se há percepções de ações estratégicas para fixação de um posicionamento de marca e de conceitos.

Identificou-se que o Unianchieta faz campanhas de venda regularmente e, até pouco tempo, apenas fazia isso. As campanhas de vendas mencionam, em sua maioria,

aspectos alicerçados em seus pontos fortes, tais como: tradição, seriedade, qualidade do ensino e diferenciação do formando para o mercado de trabalho. Há também revistas, jornais e núcleos de prestação de serviços. No entanto, a maioria dos gestores acredita que o Unianchieta não comunica bem seus diferenciais e tão pouco planeja seu posicionamento de mercado adequadamente.

- **Grupo de Diretores**

- Sim, divulga sempre a tradição, a qualidade de ensino, o uso da cor azul para a identificação visual, investe em *outdoor*, bus door, jornal, edita revistas, acho que faz a parte dele sim.
- Vejo ações tímidas, mais campanhas de venda; nós temos muito mais a comunicar e não fazemos uso do potencial que temos.
- Acho que não fazemos, deveríamos fazer muito mais.

- **Grupo de Coordenadores**

- Não faz nada ou faz muito pouco.
- Não tem um posicionamento claro, a não ser este de tradição, mas será que isso é forte?
- Agora tem o jornal *Enfoco*, que faz parte do que deveríamos fazer, mas é tímido e incompleto demais, não informa nem 10 % do que temos; acho que nem 1%, isso sim.
- Tem o NEMP, que é um sucesso, dando emprego para os alunos, familiares de aluno; tem o Núcleo de Psicologia que faz um trabalho lindo; tem o de direito, e, quem sabe, isso?
- Acho que o que faz, se é claro que se faz, é nada perto do que poderíamos fazer;
- O Unianchieta produz pesquisas, tem muito material aqui de encher os olhos e, quando a comissão de avaliadores do MEC veio fazer avaliação *in loco*, comentou: vocês não estão sabendo mostrar o que vocês têm e oferecem. Eu acho que deveríamos parar um dia para falar sobre isso e tenho certeza de que um dia inteiro não será o suficiente.

9 e 10. O que o Unianchieta deve fazer para continuar crescendo?

A maioria dos gestores comentou que o Unianchieta deve melhorar os pontos vulneráveis, inclusive no que se refere à comunicação interna, e fazer um marketing adequado para mostrar suas qualidades, em vez de fazer propaganda de ostentação.

Apresentou-se, como sugestão, a criação de fatos para serem divulgados na imprensa, como as ações que já são realizadas.

- **Grupo de Diretores**

- Devemos trabalhar para divulgar nossas potencialidades da seguinte forma: primeiro internamente e depois para a mídia, seja lá como for.
- Manter a qualidade de ensino e fazer o aluno sair daqui sempre satisfeito.
- Investir no corpo docente, para que eles produzam mais e gerem qualidade aos alunos.
- Zelar para manter o que conquistamos já está muito bom;
- Pesquisar tendências e demandas por novos cursos na região, estar à frente da concorrência;
- Evitar divulgar ações que denotem problemas financeiros, como cortar o açúcar dos cafés, pois os alunos poderão imaginar que o crescimento está comprometido e isso pode ser péssimo.

- **Grupo de Coordenadores**

- Cuidar para que este crescimento não seja atropelado e complique a imagem de qualidade.
- Manter os melhores docentes na casa, apoiar iniciativas que sejam boas para todos.
- Melhorar os pontos frágeis atuais e fazer divulgação dos pontos positivos.
- É só continuar fazendo o que sempre fez e divulgar os resultados.
- Não percebo ações e nem preocupações como esta de modo planejado.
- Vejo poucas ações de pós-venda aqui, as quais ficam a cargo dos docentes, por isso acho que falta muito marketing sim.
- Às vezes, a pressão é contrária, para que os docentes não pressionem os alunos; parece que eles querem mantê-los satisfeitos, mas deixam tudo para os docentes e colaboradores.

11. Uma instituição de ensino deve ter um plano de marketing forte nos tempos atuais?

A maioria dos gestores acredita que sim, a instituição deve ser considerada como empresa e deve fazer marketing, no entanto há um consenso de não divulgar o que não se tem, o que muitos concorrentes já fazem, segundo eles.

Identificou-se que o Unianchieta precisa divulgar o que realmente faz, pois, segundo os gestores, faz muito bem. No entanto, é necessário um plano de marketing capaz de aproveitar todas essas potencialidades e também de comunicá-las para o público interno e externo.

- **Grupo de Diretores**

- Acho que deve, mas somente o que for verdadeiro.
- Deve, claro, é uma empresa e precisa atrair clientes.
- De modo forte, não deve não, a força do marketing só deve existir depois da força pedagógica, não dá pra se fazer uma casa pelo telhado.

- **Grupo de Coordenadores**

- Sim, ajuda a valorizar a marca, todos gostam de lecionar e aprender numa escola boa.
- Nos Estados Unidos, as escolas são lucrativas e têm qualidade, por que não?
- Os tempos mudaram, temos que ser competitivos.
- Investir no docente é uma boa maneira de ajudar neste processo, mas deve fazer marketing também.

12. Como as instituições devem trabalhar para elevar seu conceito de marca e atrair novos alunos a cada ano?

Os dois grupos demonstraram acreditar que a IES passa a imagem das iniciativas questionadas, no entanto se identifica que a direção e os mantenedores não têm a preocupação de implementar um planejamento de marketing.

A maioria demonstrou tranquilidade em incluir plano de marketing na instituição, mas reforçou a necessidade de comunicação apenas do que for verdadeiro; a maioria indicou,

principalmente, como alternativa, a divulgação das produções da instituição e não promessas vazias, como muitas instituições fazem.

- **Grupo de Diretores**

- Zelando pela qualidade do ensino.
- Selecionando e investindo num quadro de docentes de alto valor.
- Divulgar para a comunidade o que se produz na instituição, comunicar resultados.
- Divulgar e comprovar que é possível oferecer qualidade de ensino por um custo acessível.
- Ter uma boa estrutura de relações públicas para conseguir espaço na mídia, tais como: divulgar a avaliação do Enade em determinados cursos; divulgar o alto nível de empregabilidade dos alunos formados; expor depoimentos positivos de pessoas que usaram os serviços da escola; identificação e premiação aos profissionais reconhecidos pelo mercado e pela sociedade, que tenham sido formados no Unianchieta, e assim por diante.

- **Grupo de Coordenadores**

- O mundo mudou, hoje é comum as instituições de ensino fazerem propaganda e marketing. Porém, o ideal é agir eticamente, divulgar apenas o que for comprovável.
- Acho que temos que divulgar pesquisas, produção de conhecimentos, projetos e resultados.
- Seria bom se houvesse aqui um plano de marketing que pudesse valorizar ainda mais a marca. Tanto os alunos quanto os professores ficariam satisfeitos por estarem ligados a uma instituição de marca forte.
- Cada área tem uma fórmula própria e adequada para atrair alunos, sendo que todas são tratadas do mesmo jeito; isso é um absurdo para quem conhece marketing.

13 e 14. Conhece alguma instituição de ensino que tem um bom plano de marketing?

Identificaram-se dúvidas nessa questão por parte de muitos gestores, que alegaram não estarem atentos a essa situação e que não haviam pensando a respeito desse ponto.

- **Grupo de Diretores**

- Acredito que a Fundação Getúlio Vargas é um ótimo exemplo disso, mas apenas a unidade de São Paulo, pois a do Rio de Janeiro se perdeu um pouco nos anos passados, justamente por exagerarem no plano de marketing para crescimento.
- Acho que a única que conheço é a Fundação Getúlio Vargas.
- Eu acredito que a UNISINOS é um exemplo de instituição que faz um bom marketing.

- **Grupo de Coordenadores**

- Acho que a UNIP está tentando fazer marketing, mas não está conseguindo consolidar isso.
- Na região, acho que temos a PUCCAMP, mas esta já foi melhor.
- Se pensarmos assim, em termos da região, a FACENS de Sorocaba.
- Fora as grandes e tradicionais, o IMES, sem dúvida, faz isso muito bem;
- Não conheço. Aqui na região não tem nenhuma instituição que esteja nesse patamar; essas escolas que fazem propaganda na televisão nem vou considerar, não é isso que eu chamo de marketing, não é mesmo?

15. Como agir para identificar oportunidades de negócios?

A questão gerou uma resposta esperada, ou seja, que pesquisas de mercado são instrumentos adequados para identificar oportunidades de negócios.

No entanto, também foram identificadas sugestões de gerenciamento e de coleta de dados por diversas fontes já instituídas no Unianchieta, ampliando as possibilidades de uso de informações confiáveis para tomada de decisões nesse processo.

- **Grupo de Diretores**

- O instrumento correto é a pesquisa de mercado.
- É claro que é pesquisa de mercado, mas quase nunca fazemos uma pesquisa aqui, deveríamos fazer mais com alunos, professores, colaboradores e, periodicamente, deveríamos pesquisar os *prospects* e a nossa imagem na comunidade.

- Falta um departamento de pesquisa de mercado aqui, as iniciativas são isoladas e existem muitos dados de análise que não estão organizados de forma sistematizada.

- **Grupo de Coordenadores**

- Integrando os dados que temos em diversos departamentos e núcleos e fazendo pesquisas de mercado regularmente.
- Por meio de pesquisas periódicas, inclusive nos eventos que realizamos ou dos quais participamos.
- Precisamos ouvir mais o que pensam os alunos e o público-alvo que ainda não se matriculou, bem como todas as empresas que oferecem vagas e precisam de mão-de-obra qualificada.
- Até o *site* pode ser uma fonte de coleta de dados interessante, mas tem que haver um departamento de análise desses que analise esses dados. As avaliações precisam ser formalizadas e depois divulgadas nas reuniões apropriadas.

16 e 17. O Unianchieta está liderando o conceito de qualidade e preço acessível na região?

Ambos os grupos identificaram que o Unianchieta está a caminho desse posicionamento, na condição de liderança.

A expansão recente aproximará a instituição desse posicionamento, fazendo com que esta se distancie dos concorrentes. Mas existem dúvidas a respeito do preço, o qual, segundo os entrevistados, está muito popular, o que dificultará a manutenção do nível de qualidade satisfatório com o crescimento acelerado.

- **Grupo de Diretores**

- O Unianchieta está trabalhando nesta frente, ou seja, qualidade e preço acessível; não sei se está liderando ainda, mas acredito que este seja o desejo.
- Não sei se é esta a intenção: liderar o conceito de qualidade e preços acessíveis para fomentar o crescimento do Unianchieta.

- Acredito que estamos indo nesta direção: o Unianchieta se posicionar na região como uma instituição de ensino que oferece “qualidade e preços acessíveis”.
- Acho que corremos o risco de, no futuro, oferecermos apenas preços acessíveis.
- Penso que somos a maior instituição da microrregião, com certeza.

Há um consenso sobre não haver um grande concorrente na região. Os nomes mencionados como possíveis concorrentes parciais (não em todas as áreas de atuação do Unianchieta) foram: Faculdades Anhangüera, Politécnica e UNIP.

- **Grupo de Coordenadores**

- Se é líder, precisa ter postura de líder, é muito tímido e calado.
- Acredito que está se expandindo e poderá pleitear esta posição sim.
- Será que tem que oferecer preços tão baixos? Acho que isso é um tiro no pé.
- Hoje está oferecendo qualidade satisfatória e preços possíveis; isso fará dele líder?
- Não sei se está liderando, mas, se continuar crescendo, será o líder com certeza.

Quanto aos concorrentes possíveis nesse processo de posicionamento, a maioria mencionou que não há qualquer instituição comparável ao Unianchieta na microrregião. Mas os nomes mais mencionados como candidatos a esse posto, no futuro, foram: Faculdades Anhangüera (FAC), UNIP, Politécnica, Pitágoras, PUC –SP e FACAMP.

18. As melhores referências de qualidade na microrregião de Jundiaí.

Em qualidade de ensino, muitos mencionaram o Unianchieta como a melhor da cidade e região.

- **Grupo de Diretores**

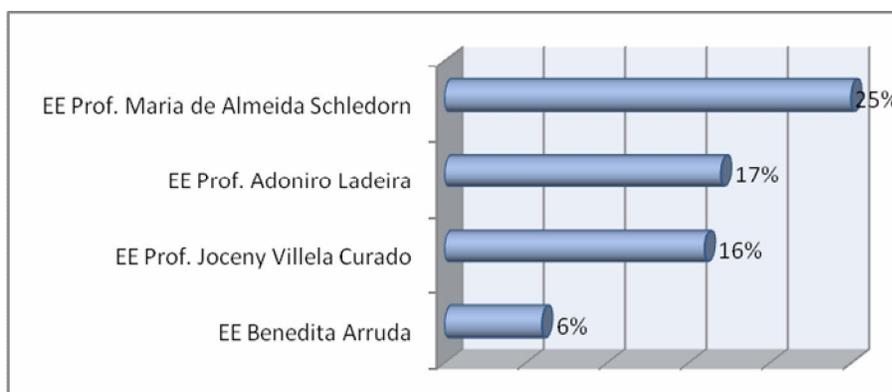
- Talvez a Politécnica de Jundiaí e a USF, em Atibaia.
- Não tem ninguém na microrregião. Eu gosto do trabalho que o Mackenzie faz.
- Não na microrregião. Penso que a PUCCAMP é um bom exemplo e a UNIMEP, em Piracicaba, outro.

- **Grupo de Coordenadores**

- Na cidade, tem a Escola de Educação Física, que tem boa qualidade.
- Existem algumas com qualidade, até um pouco fora da nossa região, que vale a pena mencionar: PUCCAMP, USF, UNIMEP, para mencionar algumas;
- Faccamp, ESAMC são bons exemplos de qualidade;
- Na microrregião, não há ninguém como o Uniachieta.

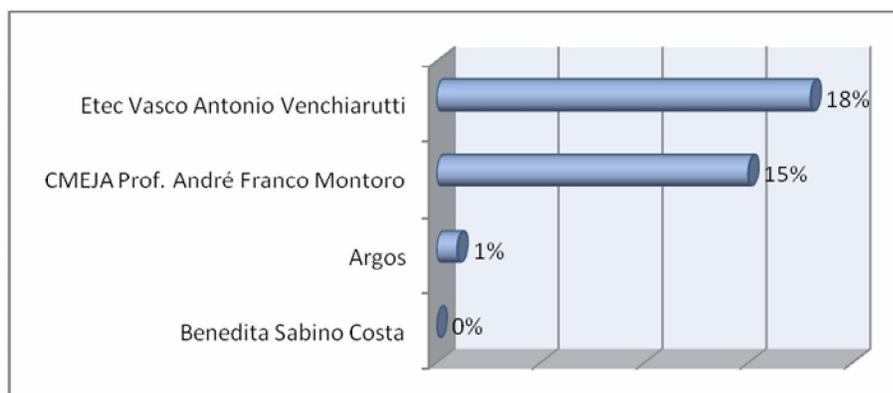
6.2 Segunda Etapa da Pesquisa

6.2.1 Distribuição por escolas



Fonte: Elaborado pelo autor.

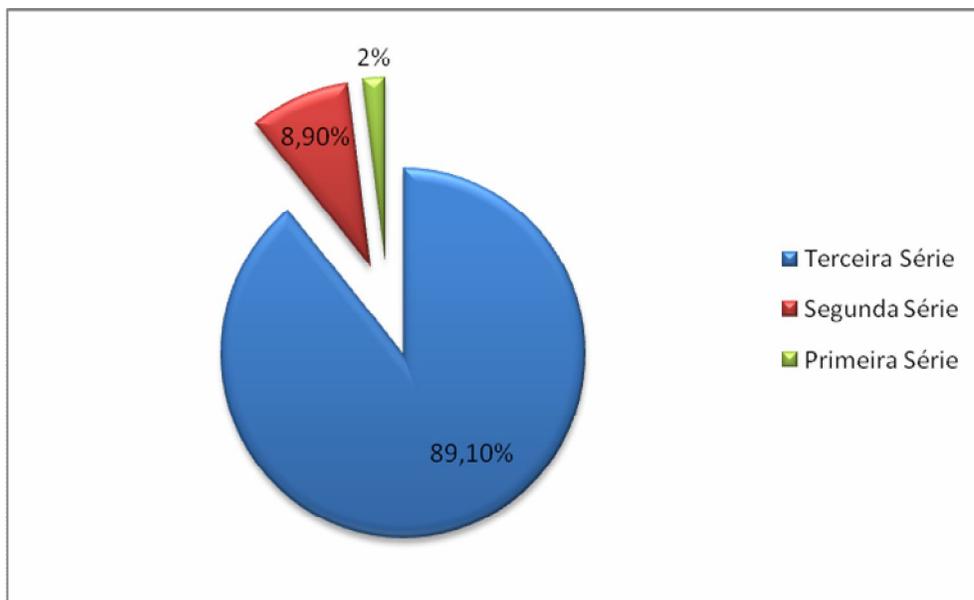
Gráfico 8 - Escolas públicas entrevistadas.



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 9 - Escolas privadas entrevistadas.

Os Gráficos 8 e 9 mostram as escolas públicas e privadas foram selecionadas para as entrevistas.

6.2.2 Escolaridade

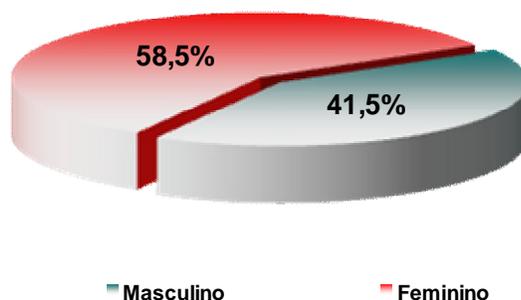
Fonte:
elaborado
pelo autor.

Gráfico 10
–
Percentua
l de alunos
em
relação à
série que

estão cursando.

A amostra consistiu em alunos do último ano do ensino médio; no entanto, como foram escolhidas classes inteiras, sorteadas aleatoriamente para a realização da pesquisa, foi possível identificar uma porcentagem pequena de alunos que estavam na 1ª série, com 2,0%, ou na 2ª série, com 8,9%. Esses alunos também foram ouvidos.

6.2.3 Gênero sexual dos respondentes da amostra

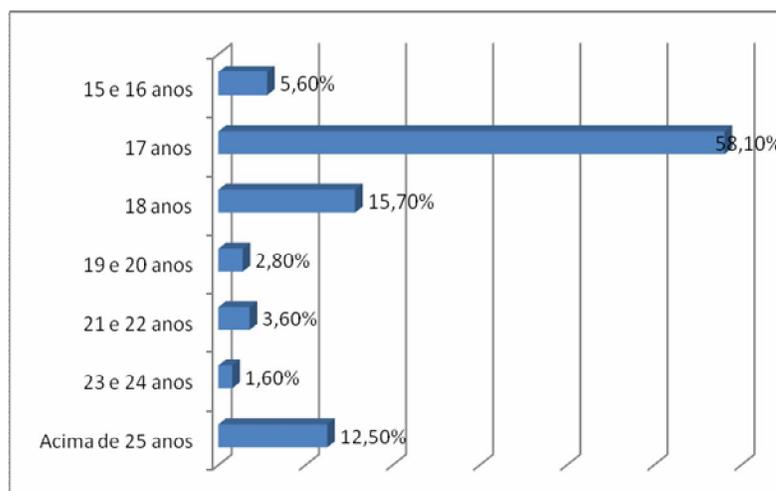


Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 11 – Gênero sexual dos alunos.

Dentre os respondentes, 58,5% são do sexo feminino, uma tendência verificada na América Latina, que demonstra uma maioria feminina nas salas de aula do ensino superior e 41,5%, do sexo masculino.

6.2.4 Idade dos respondentes



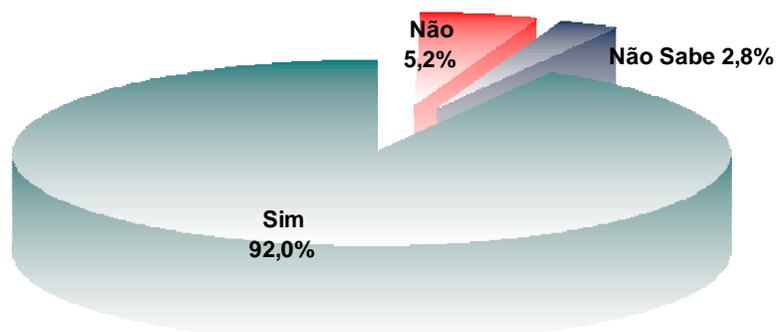
Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 12 - Idade dos respondentes

É possível observar, por meio do Gráfico 12, que a maioria dos alunos da amostra tem a idade entre 17, com 58,1%, e 18 anos, com 15,7%.

No entanto, vale ressaltar uma significativa demanda de alunos com mais de 25 anos (12,5%), que pode representar uma demanda latente no mercado de pessoas que estão retornando às escolas e que pretendam cursar o ensino superior em busca de uma qualificação profissional melhor. No Uniachieta esta demanda é facilmente identificada nos cursos de tecnologia.

6.2.5 Tem plano de ingressar no ensino superior no máximo nos próximos dois anos?

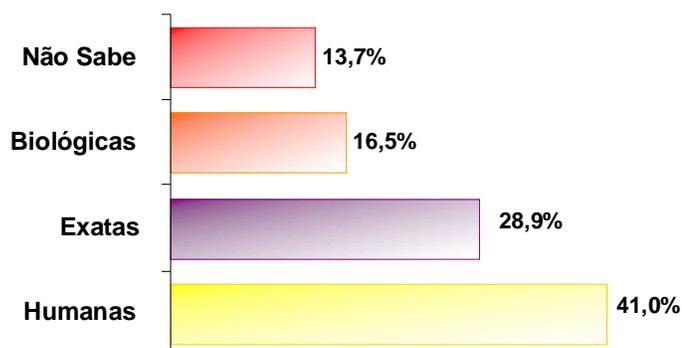


Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 13 – Percentual de alunos que têm interesse em ingressar no ensino superior.

Por meio do Gráfico 13, observa-se que a maioria dos entrevistados da amostra está disposta a ingressar no ensino superior, ou seja, na região de Jundiaí, 92% dos entrevistados estão dispostos a cursar em alguma instituição.

6.2.6 Qual a área do ensino superior você se identifica?

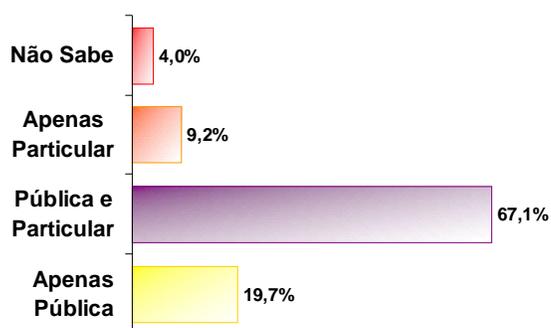


Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 14 - Áreas de interesse.

Nota-se, no Gráfico 14, que as áreas de interesse dos entrevistados desta amostra se dividem em 41% para Humanas, 28,9% para Exatas, 16,5% para Biológicas e 13,7% ainda não se decidiram. Por meio desses dados, é possível direcionar estudos para o oferecimento de cursos de acordo com a preferência do mercado local.

6.2.7 Pretende ingressar no ensino superior em uma IES pública ou particular?



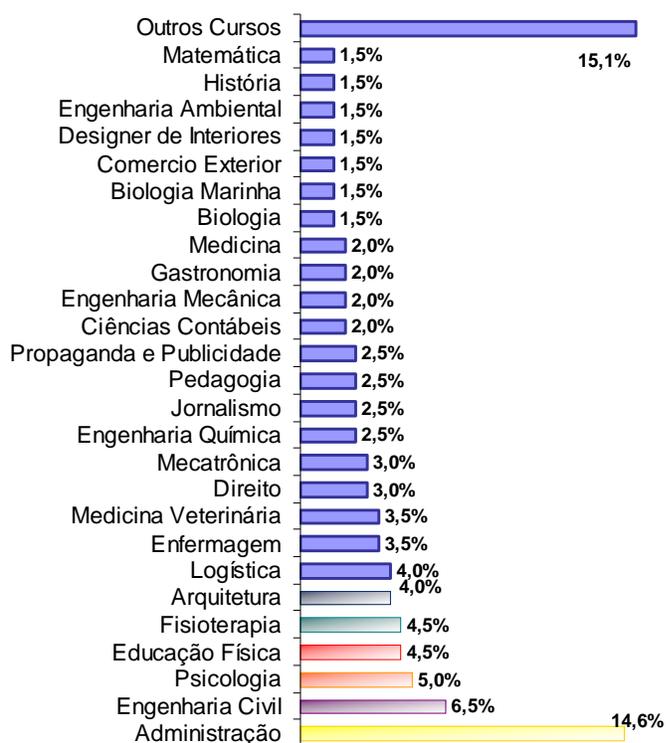
Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 15 - Tipo de IES, segundo o interesse dos entrevistados.

Observa-se, de acordo com o Gráfico 15, que a maioria dos entrevistados, 67,1%, pretende ingressar em IES pública e privada, o que corrobora as pesquisas da Hoper

Educacional, que apontam como hábito dos alunos se inscreverem em, pelo menos, três IES nos processos seletivos. Verifica-se, ainda, que 19,7% ingressariam apenas em IES pública contra 9,2% que ingressariam somente em IES privada; nota-se também que 4,0% não souberam optar.

6.2.8- Qual curso você escolheria?



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 16 - Cursos pretendidos.

Nota-se, no Gráfico 16, a preferência pelos cursos do ensino superior dos alunos respondentes da amostra: o curso de administração lidera a preferência com 14,6%, seguido de engenharia civil (6,5%) e psicologia (5%). No entanto, foi possível observar que parte significativa dos entrevistados (15,1%) ainda não sabe qual é o curso de sua preferência.

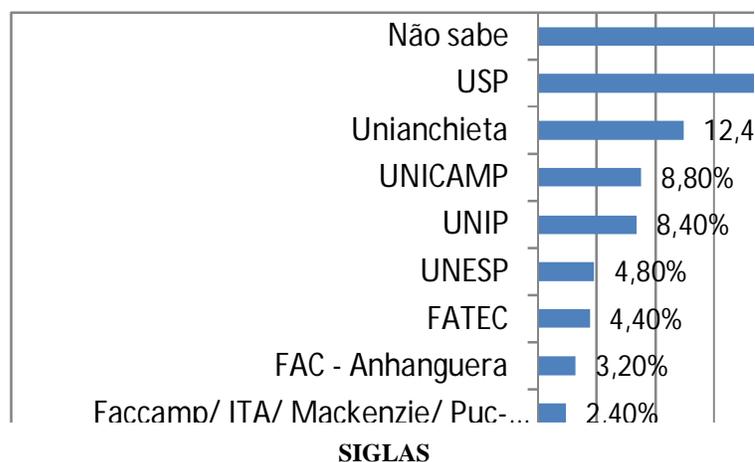
6.2.9 Há alguma razão para escolher este curso?

- ✓ Não tem nenhuma = 38 %
- ✓ Tem motivos e razões = 62%

6.2.10 Qual é a razão?

- ✓ Maiores chances de emprego = 5%
- ✓ Interesse pessoal = 68%
- ✓ Não sabe justificar = 27%

6.2.11 Qual(is) IES você considera a(s) melhor(es) opção(ões) para este curso ?



ITA: Instituto Tecnológico de Aeronautica

Faccamp: Faculdade Campo Limpo Paulista

UNIP: Universidade Paulista

USP: Universidade de São Paulo

FAC/Anhanguera: Faculdade Comunitária Anhanguera

PUC-SP: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

FATEC: Faculdade de Tecnologia

UNESP: Universidade Estadual Paulista

UNICAMP: Universidade Estadual de Campinas

ESEF: Escola Superior de Educação Física

Fonte: elaborado pelo autor.

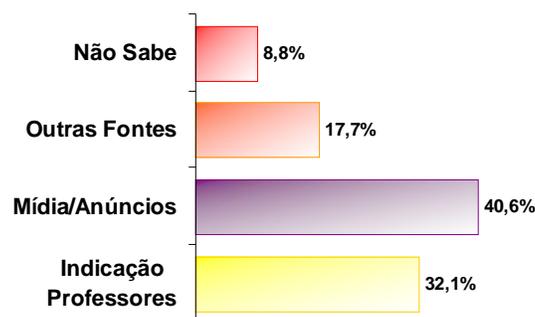
Gráfico 17 - A melhor opção com relação às IES.

Observa-se, pelo Gráfico 17, que 31,3% não souberam optar, 20,50% optaram pela USP, seguida de 12,4% que escolheram a IES objeto de estudo deste trabalho, Unianchieta, como a melhor opção. Nota-se, ainda, a Unicamp, na cidade de Campinas, com 8,8%, e a UNIP, localizada também em Jundiaí, região do estudo, com 8,4%.

Pode-se interpretar a posição do Unianchieta entre USP e Unicamp, pela amostra ter sido feita em Jundiaí onde a IES tem mais de 65 anos de existência, de tradição e qualidade, atributos estes são reconhecidos como pontos fortes da IES, como citado na pesquisa qualitativa.

No entanto ao considerar a margem de erro de 6,3%, mesmo liderando o Unianchieta tem uma pequena margem de vantagem, dessa forma ressalta-se uma preocupação com o mercado competitivo, pois a UNIP se encontra com 8,4%, o que levando em consideração esta margem de erro se posiciona perigosamente no mercado.

6.2.12 Como sabe que esta IES é a melhor opção?



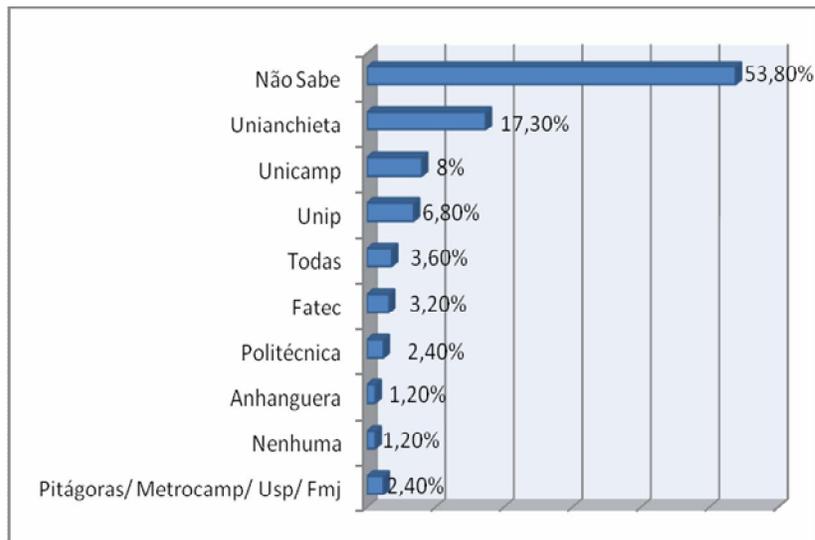
Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 18 - Fontes de informação para a opção de IES.

Nota-se, pelo Gráfico 18, que 40,6% dos entrevistados escolhem a IES que vão cursar por meio da mídia/anúncios, 32,1% são influenciados pelos professores do ensino médio, 17,7% e 8,8%, respectivamente, escolhem por meio de outras fontes ou não souberam responder.

O gráfico 18 ressalta os professores do ensino médio como um público a ser trabalhado pela IES o que não é feito atualmente. Este dado ratifica que o planejamento de marketing apenas em épocas de vestibular não são tão eficientes como o planejamento de marketing contínuo trabalhado com todos os públicos possíveis identificados pela IES, para que ao final, na época de vestibular os anúncios e a mídia venham apenas consolidar algo já disseminado no mercado.

6.2.13 Na região de Jundiaí, quais são as IES de melhor qualidade?



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 19 - Melhor opção de IES em Jundiaí.

Observa-se na amostra, pelo Gráfico 19, que, apesar de 53,8% não saberem responder a esta questão, o UniAnhietta lidera a preferência, com 17,3%, contra suas principais concorrentes da região, a saber: UNIP, 6,8%, FATEC, 3,2%, Politécnicca, 2,4% e Anhanguera, com 1,2%.

No entanto observa-se que o público que não souberam responder, 53,8%, é uma oportunidade que a IES tem que trabalhar para atingir uma captação maior de alunos.

6.2.14 Quais os atributos uma IES precisa ter para ser reconhecida como a melhor da região?

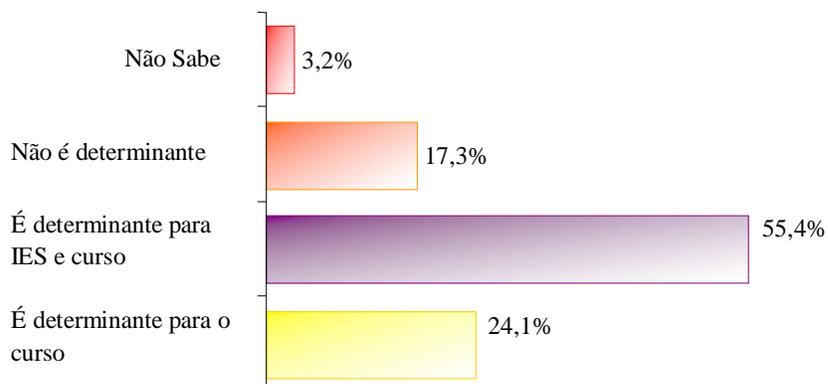


Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 20 - Atributos que classificam uma IES como a melhor da região

No Gráfico 20, é possível observar, nesta amostra, que os atributos mais valorizados entre os entrevistados são boa qualidade de ensino (30,5%) e corpo docente qualificado (26,5%); nota-se, também, que a questão preço aparece em duas respostas, apontando uma significativa importância na opinião dos respondentes: preço acessível, 6,0%, e docentes qualificados e preços baixos, 2,8%.

6.2.15 O preço é uma variável determinante na escolha do curso ou IES para você?

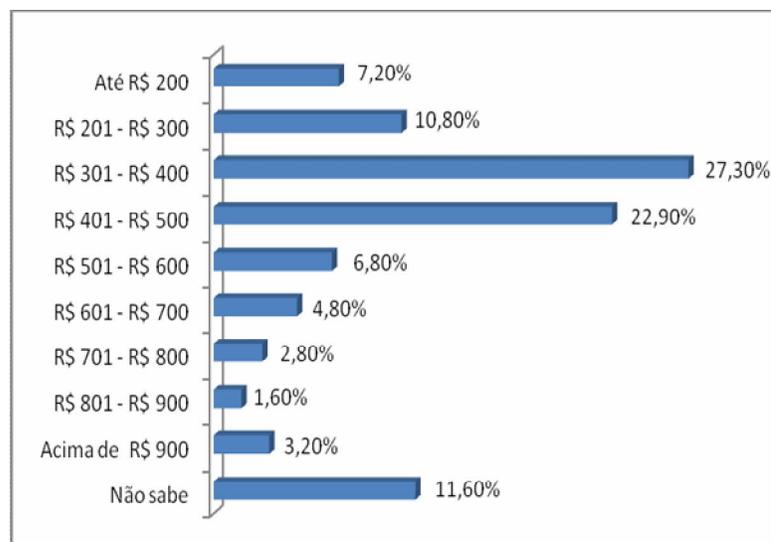


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 21 - Preço como variável determinante para a escolha do curso e da IES.

Nota-se na amostra, pelo Gráfico 20, que, ao serem questionados diretamente a respeito de preço, 55,4% dos entrevistados afirmaram que a variável preço é determinante para a escolha da IES e do curso e 24,1% responderam que o preço é determinante na escolha do curso. Apenas 17,3% dos entrevistados afirmaram que a variável preço não é determinante para a escolha da IES e do curso, enquanto 3,2% não souberam responder.

6.2.16 Até quanto você poderia pagar para obter sua formação?

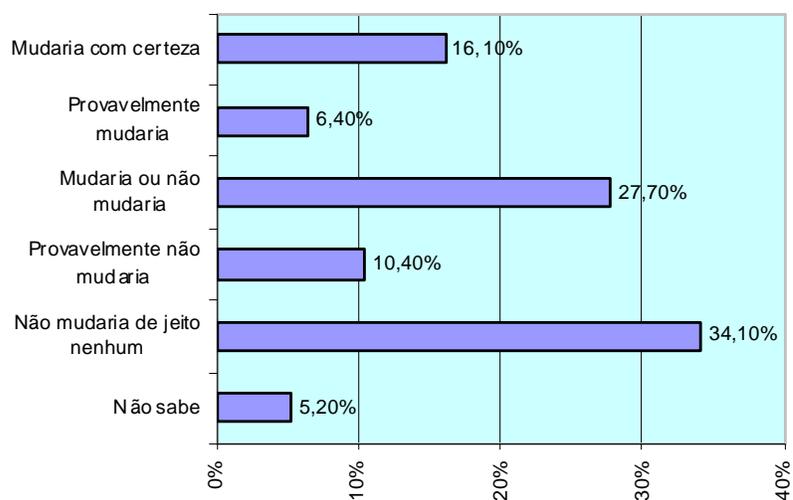


Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 22 – Mensalidades propostas pelos respondentes

Nota-se, no Gráfico 22 desta amostra, que as mensalidades mais aceitas pelos respondentes são de R\$ 301,00 a R\$ 400,00, com 27,3%, e de R\$ 401 a R\$ 500,00, com 22,9%. Dessa forma, delineando-se o campo modal para R\$ 301,00 a R\$ 400,00.

6.2.17 Você aceitaria mudar de curso, alterando sua escolha, por causa do preço?

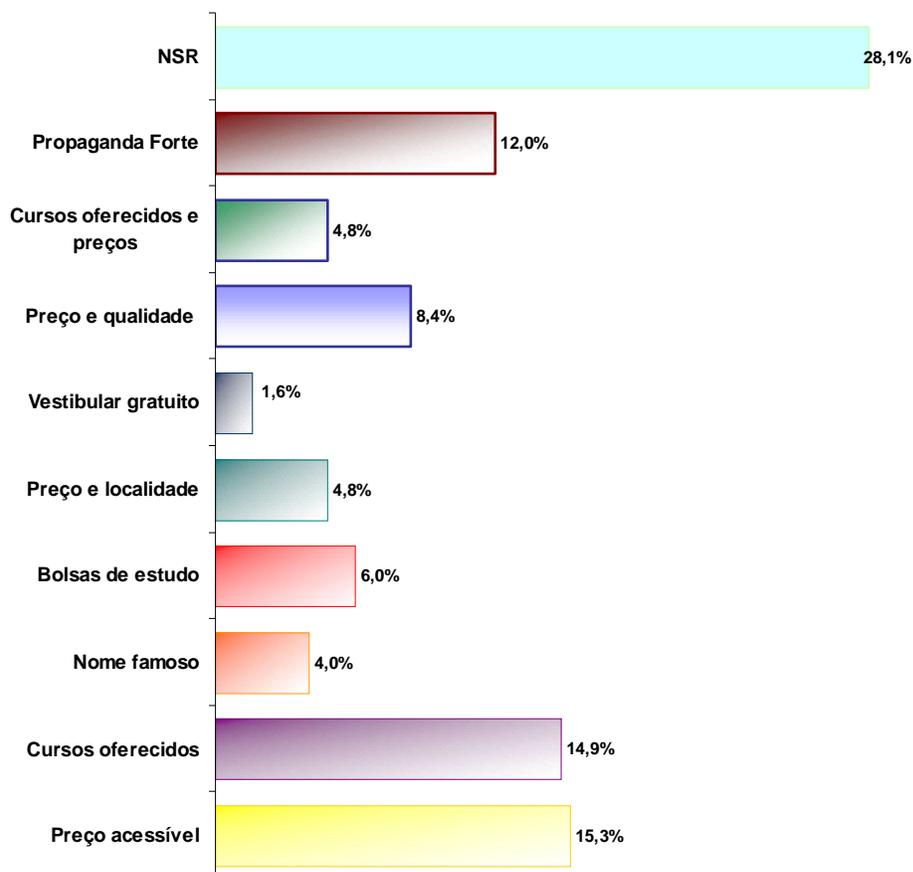


Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 23 – Mudança de curso devido ao preço.

É possível interpretar, por meio do Gráfico 23, que, nesta amostra, 44,5% dos entrevistados não mudariam de curso e 22,5% mudariam.

6.2.18 O que chama a atenção em época de vestibular?

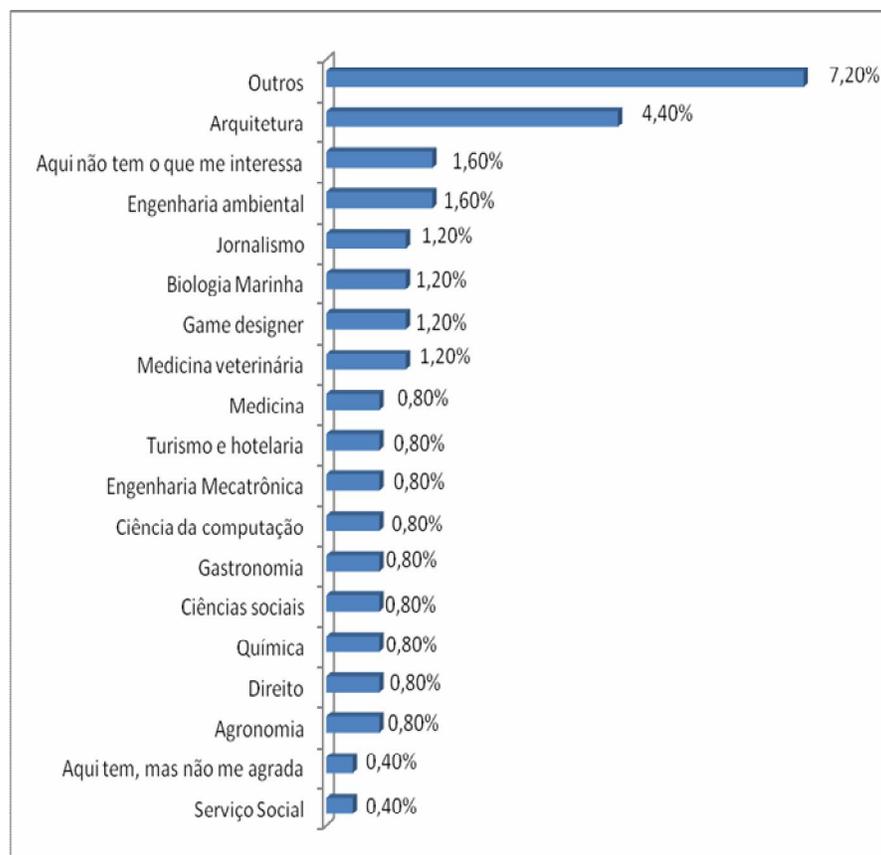


Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 24 - Fatores que mais chamam a atenção em épocas de vestibular.

Nesta amostra, por meio do Gráfico 24, pode-se observar que a variável preço aparece em quatro respostas, a saber: preço acessível, 15,3%; preço e localidade, 4,8%; preço e qualidade, 8,4%; e cursos oferecidos e preço, 4,8%. E ainda nesta amostra, seguindo a variável preço, bolsas de estudo se destaca, com 6%.

6.2.19 Que curso gostaria de fazer que ainda não existe em Jundiá?



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 25 - Cursos que não existem na região.

Por meio do Gráfico 25, destaca-se na amostra o curso de arquitetura, com 4,4%, levando em consideração o portfólio de cursos oferecidos pela IES em estudo.

6.3 Cruzamentos da parte descritiva:

6.3.1 Tabela 3 - Tipo de IES *versus* área de preferência.

Ensino Superior	Humanas	Exatas	Biológicas	Não Sabe
Anchieta	12	8	3	8
Outras Particulares	25	24	11	10
Pública	38	32	22	6
Não Sabe	27	8	5	10

Fonte: elaborada pelo autor.

Nota-se, por meio do cruzamento “tipo de IES *versus* área de preferência”, a preferência dos alunos em cursar na IES em estudo, o Anchieta, a área de Humanas, com 12 respostas, seguido de Exatas, com oito respostas.

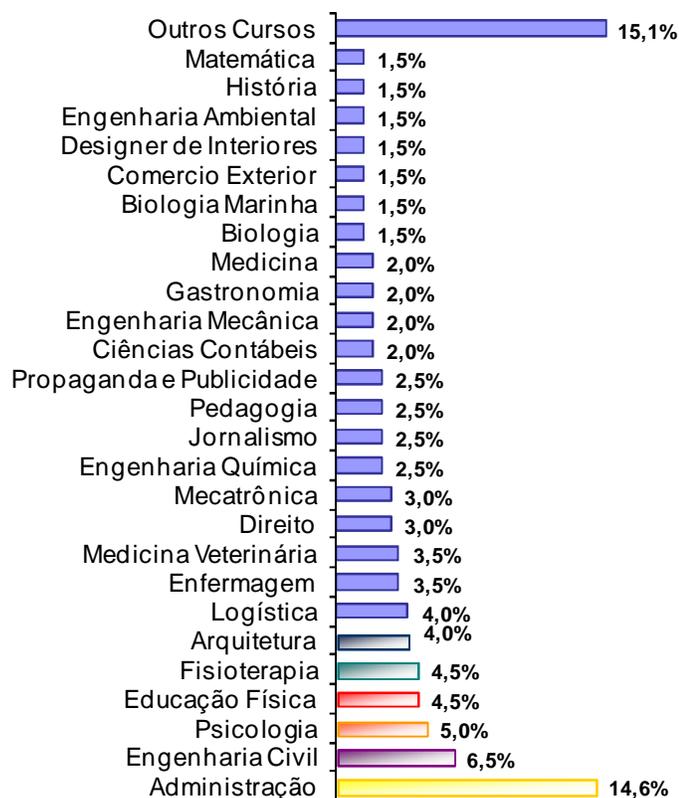
Tabela 4 - Área preferida *versus* desejo de ingressar no ensino superior.

Desejo de Ingressar	Ensino Superior			
	Humanas	Exatas	Biológicas	Não Sabe
Pública	18	12	10	9
Pública e Particular	69	49	28	21
Particular	10	9	2	2
Não Sabe	5	2	1	2

Fonte: elaborada pelo autor.

No cruzamento “área preferida *versus* desejo de ingressar no ensino superior”, nota-se que humanas e exatas continuam sendo as opções para aqueles que querem cursar em uma IES particular, com 10 respostas e 9 respostas, respectivamente. Para aqueles que cursariam uma IES pública e particular temos a distribuição das respostas da seguinte maneira: 69 para humanas, 49 para exatas e 28 para biológicas, esta última tendo significativo destaque nas IES públicas, com 10 respostas.

6.3.3 Curso pretendido *versus* respondentes que gostariam de cursar IES pública e privadas



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 26 - Cruzamento: curso pretendido - respondentes que cursariam IES pública e privada.

Nesta amostra, foi possível realizar o cruzamento “curso pretendido *versus* respondentes que cursariam uma IES pública e particular”. Nota-se, no Gráfico 26, que o curso de administração se destaca (14,6%), seguido de engenharia civil (6,5%) e psicologia (5,0%).

6.4 Análise da variância – ANOVA:

Utilizou-se a análise de variância (ANOVA) para analisar, simultaneamente, os preços pretendidos e as IES escolhidas pelos respondentes. Optou-se por um foco interno dos agrupamentos e comparativamente entre os grupos.

Por meio da ANOVA, é possível analisar a variação total de um grupo de dados de duas maneiras diferentes:

- a. variação dentro dos grupos: avaliando a discrepância de todos os valores brutos em relação às médias dos grupos a que pertencem;
- b. variação entre grupos: avaliando a própria discrepância existente entre as médias dos vários grupos.

A comparação dessas duas variações representa a análise de variância. Na ANOVA, é possível identificar um indicador chamado *razão F*, cujo numerador representa a variação entre os grupos comparados, e o denominador contém uma estimativa da variação dentro desses grupos.

A *razão F* indica o tamanho da diferença entre os grupos, em função do tamanho da variação dentro de cada grupo.

$$F = \frac{MSe}{MSd}$$

Dessa forma, ao comparar o valor da *razão F* e o valor F tabelado (padrão) para o nível de significância de 0.05, temos:

- se o valor calculado é maior do que o valor tabelado, rejeita-se a hipótese nula;
- caso contrário, a hipótese nula não poderá ser rejeitada.

6.4.1 Análise de variância – ANOVA:

Tabela 5 - Análise de variância.

Descriptives										
Ensino Superior		N	Média (Mensalidade R\$)	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	Between- Component Variance
						Lower Bound	Upper Bound			
	Anchieta	31,0	456,1	247,4	44,4	365,4	546,8	99	1.500	
	Outras Particulares	42,0	399,5	178,5	27,5	343,8	455,1	99	800	
	Pública	98,0	447,4	353,5	35,7	376,5	518,3	-	3.000	
	Não Sabe	50,0	345,8	227,0	32,1	281,3	410,3	-	900	
	Total	221,0	416,5	287,6	19,3	378,4	454,6	-	3.000	
Model	Fixed Effects			286,3	19,3	378,5	454,5			
	Random Effects				26,2	333,3	499,7			1.030,64

Fonte: elaborada pelo autor.

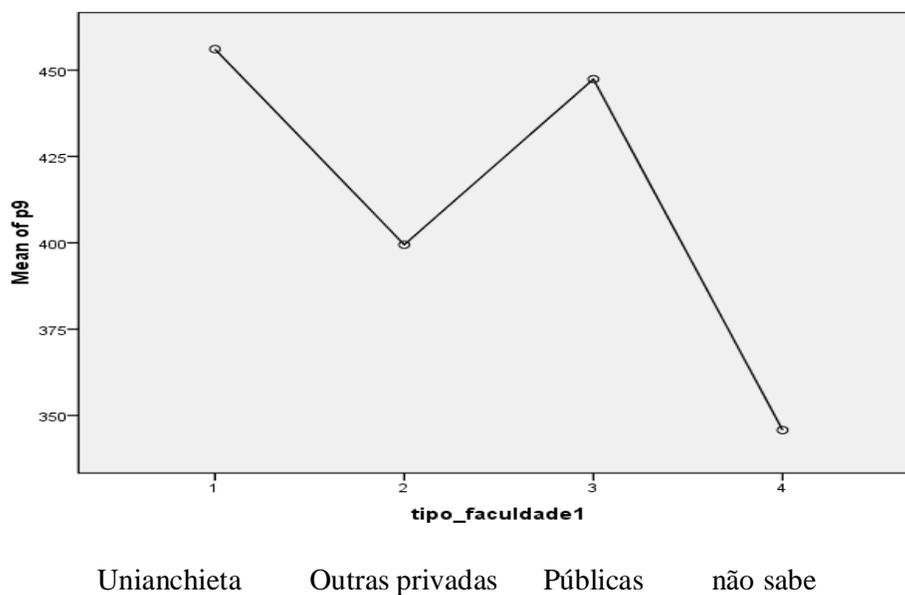
Tabela 6 - Nível de significância.

ANOVA					
Ensino Superior	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	404.578	3	134.859,17	1,64	0,18
Within Groups	17.791.204	217	81.987,11		
Total	18.195.781	220			

Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se que, ao comparar o valor da estatística F (*razão F*) de 0,18 e o valor F tabelado para o nível de significância de 0.05, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, o preço é um fator determinante para a escolha da IES.

6.4.2 Análise da variância para o valor médio das mensalidades:



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 27 - ANOVA - Valor médio das mensalidades por IES.

É possível observar, pelo Gráfico 27, que os alunos estão dispostos a pagar, em média, R\$ 456,10 para estudar no Unianchieta, enquanto que aqueles que escolheram outras IES privadas pagariam apenas R\$ 399,50. É importante destacar que aqueles que cursariam apenas as públicas também escolheram um valor que poderiam despende com os estudos. Esse valor foi, em média, de R\$ 447,40.

Por meio desses valores da amostra, é possível interpretar que a imagem do Unianchieta, bem como o seu posicionamento no mercado, é de liderança, pois os respondentes escolheram um valor de mensalidade maior que para as outras IES.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado da educação superior no Brasil se mostra bastante competitivo. Por essa razão, as instituições de ensino superior privadas acabam absorvendo uma demanda latente não atendida pelas IES públicas.

Essa competitividade do setor, somada ao forte crescimento do número de IES privadas no país, começa a gerar vagas ociosas no ensino superior privado. Cobra e Braga (2004) mencionam a existência de mais de 500 mil vagas ociosas.

Neste momento, ferramentas como o marketing educacional e o planejamento de marketing mostram-se indispensáveis para as IES que desejarem manter-se lucrativas no setor.

Este estudo apontou que o plano de marketing e as ações estratégicas de marketing podem auxiliar no redirecionamento dos esforços para a captação de alunos em uma IES privada. Mostrou, ainda, que o público interno da IES está ciente da importância do marketing como ferramenta de comunicação com o mercado.

No entanto, constataram-se críticas com relação às ações voltadas à divulgação de seus pontos fortes, sendo importante que a instituição reveja as ações de marketing para um planejamento contínuo e não somente para a época de vestibulares.

A variável preço apresenta-se como determinante na escolha da IES. Na questão oito da parte B do questionário, a variável preço aparece duas vezes nos atributos reconhecidos na melhor opção em IES: 6,0% em preço acessível e 2,8% em docentes qualificados e preços baixos.

Na questão nove, 55,4% dos entrevistados apontaram o preço como determinante na escolha da IES e curso, já na questão onze, 22,5% dos entrevistados mudariam a sua escolha de IES e curso por causa do preço. Na questão doze, a variável preço foi citada quatro vezes, quando se perguntou sobre o que chama mais a atenção na época dos vestibulares. Obteve-se, em preço acessível, 15,3%; em preço e localidade, 4,8%; em preço e qualidade, 8,4%; em cursos oferecidos e preço, 4,8%. A variável “bolsas de estudo” também aparece nessa questão com 6%, o que indica, finalmente, que os entrevistados procuram preços baixos e facilidades de pagamento nas mensalidades. A análise de variância também confirma o preço como determinante na escolha da IES. A ANOVA traz um valor de F de 0,18, maior que o valor de F tabelado para nível de significância de 0,05, rejeitando, assim, a hipótese

nula, ou seja, que, independente do preço, os entrevistados estariam dispostos a estudar no Unianchieta.

Nota-se, no entanto, que mesmo que o valor médio atribuído à mensalidade do Unianchieta seja maior em relação a outras instituições particulares, fica evidente a faixa de preço que os entrevistados aceitariam pagar para estudar nessa IES: de R\$ 365,40 a R\$ 546,80. No item avaliação institucional, pouco acrescenta ao plano de marketing, por ser uma ação direcionada apenas a uma exigência do Ministério da Educação. As perguntas do roteiro de entrevistas da parte qualitativa apresentaram diversas oportunidades para que fosse mencionada a avaliação institucional voluntariamente. Dessa maneira, pode-se interpretar, como sendo verdadeira, a afirmação de que esse instrumento pouco acrescenta ao planejamento de marketing, haja vista a ausência de comentários a respeito.

Os estudos de Braga (2008), Cobra e Braga (2004), Kotler e Fox (1994), Porto e Régner (2003) e Hoper Educacional (2006) foram fundamentais para o levantamento das perspectivas do ensino superior, bem como o contexto do setor educacional no Brasil.

Com o objetivo de conceituar e apresentar a importância do marketing e planejamento de marketing para o setor educacional, fez-se uma extensa pesquisa bibliográfica, na qual se destacaram os estudos de Bôas (2008), Kotler (2004), Giuliani (2003) (2006), Cobra e Braga (2004), Bryson (1995) (1996), Cunha (1996) (1994 a) (1994 b)(1994 c), Fortes (2001), Mintzberg (1992), Braga e Monteiro (2005) entre outros.

O contexto atual apresenta um cenário competitivo, com IES privadas passando por dificuldades para gerar resultados financeiros positivos em função da inadimplência, da elevação dos custos e da perda de alunos para outras instituições de ensino.

Por meio desses estudos e do contexto atual do setor educacional, é possível afirmar que o marketing e o planejamento de marketing são absolutamente importantes na administração das IES, para que estas possam rever a forma de gestão, procurando, no planejamento, as análises e as avaliações que auxiliem no atendimento dos objetivos esperados.

Foi possível com este estudo verificar as ações estratégicas que estão sendo utilizadas para atrair alunos, apontando-se as ações estratégicas de marketing que se resumem a uma discreta e pouco planejada publicidade na época dos vestibulares, com anúncios e *outdoors*.

O planejamento de marketing pode direcionar os esforços da IES para a captação de alunos, como se objetivava saber, na medida em que se propõem respostas a alguns questionamentos internos a respeito das possíveis ameaças e fraquezas da instituição.

Como Kotler e Fox (1994) afirmam, que o desenvolvimento do plano de marketing pode ser mais importante do que o resultado deste.

Entende-se que, a partir dessa análise, é possível que a instituição possa, de fato, redirecionar os seus esforços para neutralizar seus pontos fracos e as ameaças, com o objetivo de aumentar a captação de alunos. Indica-se que a instituição reveja suas ações de marketing delineando ações, tais como: criar espaço no *site* da IES, mantendo informações atualizadas sobre eventos e acontecimentos importantes; contar com o apoio do jornal interno; incentivar o desenvolvimento de pesquisas e maior integração com as empresas locais; elaborar um planejamento de comunicação periódica, não se concentrando somente nos períodos de vestibular e matrícula.

7.1 Limitações da Pesquisa

As limitações do presente estudo foram: amostra de somente uma instituição de ensino superior privada, o Centro Universitário Padre Anchieta (Unianchieta); os resultados obtidos não poderão ser generalizados, limitando-se à instituição analisada. A coleta de dados limitou-se aos gestores, aos coordenadores, aos diretores, à entidade mantenedora, e não a todos os membros da IES. Com os demais membros da instituição, pode-se realizar, uma pesquisa, em outro momento, uma vez que, com esta, seriam obtidas informações dos clientes internos, os colaboradores.

O fato do pesquisador em questão fazer parte do grupo dos gestores da IES estudada, manteve-se um cuidado especial para que este pudesse ter uma percepção do fenômeno que mais se aproximasse da realidade.

Apesar das limitações, o estudo é válido, mesmo pelo caráter exploratório. Os esforços aplicados em ambas as pesquisas permitiram uma reflexão maior, por parte da IES, quanto à correta aplicabilidade das ferramentas de marketing e do planejamento de marketing.

7.2 Sugestões para estudos futuros

O presente estudo, como se buscou provar, tem seu foco na captação de aluno por meio do planejamento de marketing. Seriam, com certeza, muito interessantes outros estudos a respeito do papel do marketing na retenção e na manutenção de alunos, bem como novas discussões a respeito de marketing educacional, para que essa estratégia seja cada vez mais disseminada nas instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.

ANDREWS, K. R. **The concep of corporate strategy**. In MINTZBERT, H. e QUINN, J. B. *The Strategy Process*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas. 1990, 214 p.

ARGUIN, Gérard. **O Planejamento Estratégico no Meio Universitário**. Brasília: Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1989.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMANA, A. **Serviços de Marketing**. São Paulo: Maltese, 1995.

BÔAS, Rafael Villas. **The campus experience: marketing para instituições de ensino**. São Paulo: Summus/Hoper, 2008.

BOULDING, W. et al. **A Dynamic Process Model of Service Quality: from expectations to behavioral intentions**. *Journal of Marketing Research*, v. 30. Feb. 1993.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRAGA, Ryon. Palestra In: GEduc 2008 & Você: **Práticas de Gestão para Fortalecer a sua Instituição de Ensino**. São Paulo, 2008.

BRUNNER, J. J. **“Globalización y el Futuro de la Educación”: Tendências, Desafios, Estratégias**. UNESCO – Santiago do Chile 2000. www.ip3.org.br/delphi_05/2006.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 1995, 325 p.

BRYSON, John M.; ALSTON, Farnum K. **Creating and Implementing your Strategic Plan**. San Francisco: Jossey Bass, 1996.

COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino**. São Paulo: Cobra, 2004.

COLOMBO, Sonia A.; COLS. **Marketing Educacional e Ação: Estratégias e Ferramentas**. Porto Alegre: Artmed/ Bookman, 2005.

COOK, Willian J. **Strategic Planing for America's Schools**. Arlington: American Association of School Administration, 1990.

COVA, Bernard. The post-modern explained to managers: implications for marketing. **Business Horizons**, Bloomington: Helsevier, nov./dec. 1996.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos –Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina,1996.

_____. **Planejamento Estratégico**. Notas de aula, Universidade Federal de Santa Maria, 1994a.

_____. **Plano de Negócios**. Notas de aula, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Santa Maria, 1994b.

_____. **Planejamento Estratégico**. Florianópolis, Publicação do NEST-EPSUFSC, 1994c.

_____. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

DRUKER, Peter. **Prática de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

FEDALTO, José A. **Planejamento Estratégico em Universidades: alguns conceitos e Enfoques**. Florianópolis: NUPEAU - Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária, 1994.

FERREIRA, Armando Leite. **Marketing para pequenas empresas inovadoras**. Rio de janeiro: Expertbooks, 1995.

FORTES, Claudio M. **Implantação de Política de Marketing em Instituições de Ensino Superior. 2001.** 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing em um Ambiente Globalizado.** São Paulo: Cobra, 2003.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing Contemporâneo: novas práticas de gestão com estudos brasileiros.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GODRI, Daniel. **Marketing de ação.** Curitiba: Educa, 1990.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.** São Paulo: Printice Hall, 2001.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

KAUFMAN, Roger. **Strategic Planning Plus: an organizational guide.** Flenview: Scott Foresman, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; FOX, Karen. **Marketing Estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000, 8. reimpressão, 2004.

LAKATOS, Eva Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

MANES, Juan Manuel. **Marketing para Instituições Educativas**. Barcelona: Granica, 1997.

MANZO, José Maria Campos. **Marketing: uma ferramenta para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **As atividades de Marketing nas Instituições de Ensino Superior: um estudo na região da grande São Paulo**. 1986. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 1986.

McCARTHY, Jerome; PERREAULT JR., William D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

McANULTY, Beverly S. **A study of the use of strategic planning in Alabama public schools**. Auburn: Dissertation – Auburn University, 136 p. 1994.

MERRIAN, S. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass 1998

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira, 2003.

MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na escola: princípios básicos**. São Paulo: Terra, 1994.

MEYER Jr, V. **Planejamento Estratégico: Uma renovação na gestão das instituições universitárias**. Brasília: Seminário - A administração universitária rumo ao ano 2.000, 1991.

_____. **Administração Universitária – Considerações sobre sua natureza e desafios.** Costa Rica: Seminário Internacional de Administração Universitária, 15 p., 1988a.

_____. **Considerações Sobre o Planejamento Estratégico na Universidade.** In: FINGER, Almeri P. Universidade: Organização, Planejamento, Gestão. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, p. 53-69, 1988b.

MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. **The Strategy Process.** New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. **Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations.** New York: The Free Press, 1989.

MINTZBERG, Henry; QUINN, J.B. **The Rise and Fall of Strategic Planning.** New York: Freeman, 1994.

MONTANA, Patrik J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perroti Pietrangelo; DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionários de Termos de Marketing:** Definições, Conceitos e Palavras-Chave de Marketing, Propaganda, Pesquisa, Comercialização, Comunicação e Outras Áreas Correlatas a estas Atividades. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARK, John E. **A Case Study Analysis of Strategic Planning in a Continuing Higher Education Organization.** Pennsylvania: Thesis – The Pennsylvania State University, College of Education, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva,** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva,** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTO, Cláudio; RÉGNIER Carla. **O Ensino Superior no mundo e no Brasil - condicionantes, Tendências e Cenários para o horizonte 2003-2005: Uma abordagem**

Explanatória. Brasília, DF, Dezembro de 2003. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf>. Acesso em 15 de fevereiro de 2007.

PRAHALAD, C.K. **A Riqueza na Base da Pirâmide: como erradicar a pobreza com lucro.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

REEDY, Joel; SCHULLO, Shauna. **Marketing Eletrônico: Integrando recursos eletrônicos no processo de marketing.** Tradução Vertce Translate. Tradução técnica José Mauro da Costa Hernandez. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.

RIES Al; TROUT Jack. **Positioning: The Battel for your mind.** Nova York: Wanner Books, 1982.

ROSSI, C.; SLONGO L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: O Estado da arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: ANPAD, V. 2, p. 101 – 125, 1998.

SCHMITT, Guillermo R. **Como Minimizar o Insucesso na Implantação de Planos Estratégicos.** São Paulo: Relatório da Estratégia Empresarial, 1988.

SCHWATZMAN, S. **O Ensino Superior em Transformação.** São Paulo: Núcleo de Pesquisa sobre ensino superior/ USP. 2001.

SCHWARTZMAN, Simon. **A Revolução Silenciosa do Ensino Superior.** In: O ensino Superior em Transformação. Org. Eunice Ribeiro Durham e Helena Sampaio. São Paulo: Núcleo de Pesquisa sobre o Ensino Superior (Nupes)/ USP, 2001.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory procedures and techniques.** London: Sage, 1990.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, Rob. **Gestão de instituições de ensino.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TAGLIACARNE, Guigliermo. **Pesquisa de Mercado: Técnica e Prática.** São Paulo: Atlas, 1978.

ZAMBOM, Marcelo Socorro. **Uma Análise das Atividades de Marketing nas Instituições de Ensino Superior Privadas no Estado de São Paulo, 2004.** 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Piracicaba, 2004.

UNGSON, G. R. **Can the "soft side" os strategy development be managed?.** In CAROPRESO, F., Getting value from strategic planning. New York: The conference Board, 1988.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Análise Setorial do Ensino Superior Privado: Tendências e perspectivas 2010.** Publicação da Hoper Educacional; Brasil 2006.

Webgrafia:

Portal do MEC:

<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf>

www.inep.gov.br

portal.mec.gov.br

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística:

www.ibge.gov.br

Fundação Seade – Sistema Estadual de Análise de Dados:

www.seade.gov.br

APÊNDICE 01

Roteiro de entrevista – primeira etapa:

1. Em sua opinião, quais são os pontos fortes que o Unianchieta consegue transmitir aos interessados em cursar graduação e pós-graduação na região de Jundiá?
2. Como o Unianchieta é visto pela população local?
3. Como o Unianchieta é visto pelos seus próprios alunos?
4. Quais são os pontos vulneráveis do Unianchieta?
5. Quais são os diferenciais competitivos do Unianchieta diante da Concorrência?
6. Qual é a imagem que os diretores e mantenedores do Unianchieta têm dele? (respondendo como diretor, mantenedor ou coordenador).
7. O Unianchieta faz alguma ação de comunicação para divulgar seus pontos fortes?
8. O Unianchieta comunica ao mercado a imagem que gostaria de ter ou manter?
9. Como o Unianchieta faz para manter seus pontos fortes e informar seus alunos e *prospects*?
10. Para manter o crescimento atual, continuar recebendo alunos para os cursos que foram criados e também para todos os demais que poderão ser abertos, o que o Unianchieta deve fazer “internamente”?
11. Uma instituição de ensino deve ter uma postura comercial forte nos dias de hoje, trabalhando promoções e fazendo propaganda? Justifique sua resposta.
12. Como as instituições de ensino devem trabalhar para elevarem seu conceito de marca no mercado e atraírem novos alunos ano a ano?
13. Você conhece alguma instituição de ensino que conseguiu fazer uma marca forte do jeito que você descreveu há pouco em sua resposta à questão 12?
14. Você apoiaria o Unianchieta, se ele resolvesse assumir um Plano de Marketing Forte?
15. Como o Unianchieta deve agir para identificar oportunidades de negócios, tais como novos cursos a serem oferecidos, ou como identificar expectativas dos alunos e *prospects*?
16. Qual é ou qual será o grande concorrente do Unianchieta na região?
17. Você considera que o Unianchieta está liderando o conceito na região sob o aspecto “ensino com qualidade e preços acessíveis”? Explique sua opinião.

18. Quais são as melhores referências de qualidade de ensino na região? Por quê?

APÊNDICE 02**Questionário - segunda etapa.**PARTE A – Cabeçalho

- 0.1) Questionário número (controle da coleta)
- 0.2) Data
- 0.3) Nome do *prospect*
- 0.4) Idade
- 0.5) Gênero sexual
- 0.6) Telefone (obrigatório para verificação)
- 0.7) Cidade (residência)
- 0.8) UF (Unidade Federal/Estado)
- 0.9) Ocupação atual
- 0.10) Escolaridade (pergunta filtro - apenas entrevistar pessoas cursando o terceiro ou o quarto ano do ensino médio ou que tenham ensino médio completo)
- 0.11) Plano de ingressar num curso superior, no máximo nos próximos dois anos (outra pergunta filtro - apenas entrevistar quem confirmar essa condição).

PARTE – B – Perguntas de percepção do público-alvo

- 1) Com qual área de conhecimento você se identifica mais?
1. Humanas 2. Exatas 3. Biológicas 4. N.S.R
- 2) Você pretende ingressar no ensino superior, numa escola pública ou particular ?
- 3) Se você fosse escolher hoje, qual a formação (curso) você escolheria?
- 4) Existe alguma razão para você escolher esse curso para a sua formação? Qual?
- 5) Qual(is) a(s) faculdade(s)/universidade(s) você considera a(s) melhor(es) para esse curso?
- 6) Como você sabe que ela é a melhor?
- 7) Aqui na região de Jundiaí, de forma geral, quais são as escolas de melhor qualidade?
- 8) Quais os atributos que uma faculdade precisa ter para ser reconhecida como a melhor da região?
- 9) O preço é uma variável determinante para a escolha do curso e/ou da escola que você pretende estudar?

- 10) Até quanto você poderia pagar de mensalidade para obter sua formação?
- 11) Se o curso de sua preferência custasse mais caro que os outros, os quais você consideraria segunda ou terceira opção, você aceitaria alterar seus planos, mudando sua escolha em razão do preço?
- 12) O que mais chama sua atenção em épocas de vestibular?
- 13) Que curso você gostaria de fazer e que, ainda, não tem na região?

APÊNDICE 03

Escolha dos cursos

Curso	Alunos	%
Administração	29	11,6
Engenharia Civil	13	5,2
Psicologia	10	4,0
Educação Física	9	3,6
Fisioterapia	9	3,6
Arquitetura	8	3,2
Logística	8	3,2
Enfermagem	7	2,8
Medicina	7	2,8
Veterinária		
Direito	6	2,4
Mecatrônica	6	2,4
Engenharia	5	2,0
Química		
Jornalismo	5	2,0
Pedagogia	5	2,0
Propaganda e Publicidade	5	2,0
Ciências Contábeis	4	1,6
Engenharia	4	1,6
Mecânica		
Gastronomia	4	1,6
Medicina	4	1,6
Biologia	3	1,2
Biologia Marinha	3	1,2
Comércio Exterior	3	1,2
Designer de Interiores	3	1,2
Engenharia	3	1,2
Ambiental		
História	3	1,2
Matemática	3	1,2
Outros Cursos	30	12,0
Não Responderam	15	6,0
Total geral	249	100,0

APÊNDICE 04

Outros cursos

Outros Cursos	Alunos	%
Artes Cênicas	2	0,8
Carreira Militar	2	0,8
Ciências Econômicas	2	0,8
Letras	2	0,8
Música	2	0,8
Não pretende	2	0,8
Nutricionismo	2	0,8
Sistemas de Informação	2	0,8
Biomedicina	1	0,4
Bioquímica	1	0,4
Engenharia	1	0,4
Engenharia aeronáutica	1	0,4
Engenharia da Computação	1	0,4
Engenharia da Produção	1	0,4
Filosofia	1	0,4
Fonoaudiologia	1	0,4
Marketing	1	0,4
Polímeros	1	0,4
Rádio e TV	1	0,4
Segurança do Trabalho	1	0,4
Serviço Social	1	0,4
Turismo e Hotelaria	1	0,4
Total	30	12,0

APÊNDICE 05

Escolas

Escola	Alunos	%
Argos	3	1
E. E. Profa. Benedita Sabino Costa	1	0
CMEJA Prof. André Franco Motoiro	38	15
E. E. Benedita Arruda	14	6
E. E. Profa. Joceny Villela Curado	41	16
E. E. Prof. Adoniro Ladeira	43	17
E. E. Profa. Maria de Almeida Schledorn	63	25
Etec Vasco Antonio Venchiarutti	46	18

APÊNDICE 06**Classificação IES**

Tipo de Faculdade	Faculdade
Anchieta	Unianchieta
	Anhanguera – FAC
	ESEF
	FACCAMP
Outras	MACKENZIE
Particulares	POLITÉCNICA – Jundiaí
	PUC – São Paulo
	Santos Dumond
	UNIP
	FATEC
	ITA
Públicas	UNESP
	UNICAMP
	USP
Não Sabe	N.S.R