MARCOS JOSÉ ZABLONSKY

# ESTRATÉGIAS DE MARKETING E GESTÃO DE MATRÍCULAS – UM ESTUDO DE CASO PUCPR

MESTRADO EM EDUCAÇÃO

PUCPR

Curitiba

2004

MARCOS JOSÉ ZABLONSKY

# ESTRATÉGIAS DE MARKETING E GESTÃO DE MATRÍCULAS – UM ESTUDO DE CASO PUCPR

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Educação, curso de Pós-Graduação em Educação, Centro de Teologia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. Victor Meyer

CURITIBA

2004

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Teologia e Ciências Humanas

**ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DISSERTAÇÃO N.º 316**

DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE

*Marcos José Zablonsky*

Aos doze dias do mês de novembro de dois mil e quatro, reuniu-se no Auditório Alceu Amoroso Lima - Térreo do Centro de Teologia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná a Banca Examinadora constituída pelos Professores: Prof. Dr. Victor Meyer Junior, Prof. Dr. Guilherme Marback Netto e Prof. Dr. Clemente Ivo Juliatto para examinar o candidato Marcos José Zablonsky, ano de ingresso 2002, do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado, Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação Superior. O mestrando apresentou a dissertação *ESTRATÉGIAS DE MARKETING E GESTÃO DE MATRÍCULAS - UM ESTUDO DE CASO*, que, após a defesa foi APROVADA pela Banca Examinadora. A sessão encerrou-se às 11:00hs. Para constar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Banca Examinadora.

Observações: PEQUENOS REPAROS NA FORMA FINAL DO TRABALHO. A SER ENCADERNADO

Prof. Dr. Victor Meyer Junior _____

Prof. Dr. Guilherme Marback Netto Guilherme Marback Netto

Prof. Dr. Clemente Ivo Juliatto _____

Lilian Q. Wachowicz

Prof.ª Dr.ª Lílian Anna Wachowicz
Coordenadora do Programa de
Pós-Graduação em Educação – Mestrado

## RESUMO

Esta dissertação faz parte do Mestrado em Educação da Linha de Pesquisa Políticas e Gestão do Ensino Superior da PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, sob o título "Estratégias de Marketing e Gestão de Matrícula – Um estudo de Caso PUCPR".
Nela, discorre-se sobre os conceitos relacionados à estratégias de marketing e gestão de matrículas nas instituições de ensino superior, na visão de diversos autores e em modelo aplicado com sucesso. Aborda e contextualiza o cenário atual dos números dos alunos nas IES no Brasil e os fatores que levam a evasão e a ociosidade de vagas nas instituições de ensino privadas, confessionais e comunitárias. Faz-se também uma reflexão sobre os efeitos das estratégias de marketing nas instituições de ensino superior e da gestão de matrículas como uma alternativa para enfrentar o cenário competitivo da educação superior no Brasil. No encaminhamento metodológico da pesquisa foi utilizado o "estudo de caso" procurando enfatizar o fenômeno em sua particularidade sem perder de vista o contexto avaliado.Ele permite um maior aprofundamento em determinado assunto, o que faz melhorar a compreensão dos processos administrativos, estratégias de marketing e gestão de matrículas.Os resultados da investigação ressaltam a complexidade na tomada de decisão a favor das estratégias de marketing e gestão de matrículas e como podem ser relevantes para solucionar os problemas que enfrentam na busca de novos e melhores alunos, na busca da satisfação destes com a instituição, também para planejar cursos excelentes, que reflitam a missão da instituição, e para captar recursos e parceiras que viabilizem cursos, programas e idéias.


**Palavras-chave:** Gestão de matrículas, Estratégias de Marketing, Atração e Retenção, Alunos, Educação Superior.



## ABSTRACT

Marketing Strategies and Enrollment Management – case PUCPR.

This case intend to study concepts related to marketing strategies and enrollment management in the High Education institutions, based on many authors and successfull patterns. To approach and to relate the current reality of students in the High Education Institutions in Brazil with factors of evasion and idleness in private, confessional and communitarian institutions. It also reflect about the marketing strategies effects in the High Education Institutions and enrollment management as an alternative to face the competitive scene of High Education in Brazil. To develop this research as "case", it was possible to emphasize the subject without losing the global context. It permits a deeper determination, which improves the comprehension of administrative procedures, marketing strategies and enrollment management. The results of this research stand out the complexity of decisions according marketing strategies and enrollment management and how they can be relevant to solve the problems of getting new and better students, their satisfaction with the institution and to obtain resources and partnerships that become courses, programs and ideas.



**Keywords:** enrollment management, marketing strategies, attraction and retention, students, High Education.

SUMÁRIO

**1 INTRODUÇÃO**.....1

**2 OBJETIVO DA PESQUISA**.....4

2.1 Objetivos específicos.....4

**3 CENÁRIO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL**.....5

3.1 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR.....11

**3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**.....13

3.2.1 Missão da Instituição.....15

3.2.2 Metas e objetivos institucionais.....15

3.2.3 Objetivo Maior do Planejamento Estratégico.....16

3.2.4 Ambiente ao Redor das Instituições de Educação Superior.....19

**3.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING**.....21

3.3.1 Análise Ambiental do Marketing.....23

3.3.2 Composto de Marketing.....26

3.3.3 Decisões de Preço.....27

3.3.4 Decisões de Distribuição.....28

3.3.5 Decisões de Promoção.....29

3.3.6 Análise de Recursos.....29

3.3.7 Posicionamento.....30

3.3.8 Segmentação de mercado.....31

3.3.9 Relacionamento.....32

**3.4 GESTÃO DE MATRÍCULAS**.....34

3.4.1 Estratégias de Marketing na gestão de Matrículas.....38

3.4.2 Modelo de Matrícula da DePaul University.....40

3.4.3 Apoio Financeiro como uma Estratégia.....44

**4 METODOLOGIA**.....49

4.1 PERFIL DAS INSTITUIÇÕES.....50

4.1.1 PONTIFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANA.....50

4.1.2 DEPAUL UNIVERSITY.....52

4.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....54

4.2.1 Localização.....54

4.2.2 Sujeitos do Estudo.....54

4.2.3 Procedimento, Design e Perspectivas da Pesquisa.....54

4.2.4 Documentação.....56

4.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....56

4.4.ANÁLISE DOS DADOS.....57

4.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....58

**5.RESULTADOS E DISCUSSÃO**.....59

5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....59

5.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING E GESTÃO DE MATRICULAS DA PUCPR...66

5.2.1 Alvo das Ações de Marketing.....67

5.2.2 Estratégias para Atrair e Reter Alunos.....69

5.2.3 Estratégia para Reter Alunos.....71

5.2.4. Estudos de Mercado para Fundamentar as Estratégias.....76

5.2.5 Fatores de Atração de Alunos.....78

5.2.6 Ações de Marketing para Promover a Instituição e Atrair Alunos.....80

5.2.7 Disseminação da Imagem Institucional junto à Comunidade.....81

5.2.8 Imagem Institucional na Comunidade.....83

5.2.9 Integração entre Metas de Alunado, Estratégias de Marketing e Gestão de Matrículas....84
5.2.10 Orçamento para Atividades de Marketing e Gestão de Matrículas....86
5.3 COMPARATIVO DOS MODELOS DA PUCPR E DA DEPAUL UNIVERSITY....88
5.3.1 Prática de Planejamento Estratégico....88
5.3.2 Práticas de Gestão de Matrículas....91
5.3.3 Práticas de estratégias de Marketing....92
**6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**....96
**REFERÊNCIAS**....104
PERFIL DO AUTOR....108
ANEXOS....109

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Variáveis....14
Figura 2 – Modelo de Estratégia Acadêmica....17
Figura 3 – Inter-relações dos Campos de Atividades....24
Figura 4 – Matriz do Crescimento....25
Figura 5 – Estratégia da Administração de Matrículas....39
Figura 6 - Pirâmide da DePaul University....41
Figura 7 - Pirâmide de matrículas da DePaul University....43
Figura 9 - Número de vagas em relação ao número de inscritos no vestibular da...61
Figura 10 - Relação entre o número de vagas ofertadas e inscritos no vestibular.. 62
Figura 11 – Distribuição de Matriculados segundo Motivo....64
Figura 12 – Distribuição de Matriculados segundo Renda Familiar....65
Figura 13 – Distribuição de Matriculados segundo Participação....66
Figura 14 – Distribuição de Matriculados segundo Sexo....68
Figura 15 – Distribuição de Matriculados segundo Faixa Etária....69
Figura 16 – Porcentagem do índice de evasão....70
Figura 17 – Distribuição de evasão por períodos dos cursos.... ..71
Figura 18 - Evolução do percentual de vagas ociosas....72
Figura 19 – Distribuição dos professores segundo a carga horária....75
Figura 20 – Titulação dos professores da PUCPR....76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos principais do planejamento estratégico da PUCPR.....59
Quadro 2 – Número de vagas, ingressantes e vagas não preenchidas segundo a unidade da federação, das instituições de educação superior privadas.....63
Quadro 3 – Distribuição de matriculados por sexo e região.....68
Quadro 4 – Estratégia e Gestão de Matrículas.....69
Quadro 5 – Estratégias de atração de alunos.....78

## AGRADECIMENTOS

A minha querida esposa Yara e aos meus filhos Aline e Arthur pelo carinho, apoio e compreensão.

Ao meu orientador e amigo Professor Doutor Victor Meyer Junior pela dedicação, incentivo e motivação e principalmente pela oportunidade de apresentar o tema inovador gestão de matrícula.

Aos meus colegas de turma do Curso de Mestrado Jamil Fonseca,José Carlos M. Zaia (Zezé), Eliseu Miguel Bertelli, José Moreira, Anna Lúcia R. Gradela, Rosalino Zat e Soeli pela alegria, carinho e companheirismo.

A Professora Denise Werneck do Curso de Relações Públicas da PUCPR pelo exemplo de coragem e de enfrentamento dos desafios perante a adversidade.

A professora Silvana Hastreiter pelo apoio e incentivo na fase de transcrição dos dados e análise dos resultados.

Aos meus familiares e de forma especial a Giselle e Igor pelo suporte e assistência na tabulação dos dados, informática e tradução de textos e artigos.

Ao Prof. Dr. José Dias Sobrinho e Profª Draª Maria Amélia Sabbag Zainko pelo entusiasmo e incentivo, e também, por apresentarem a avaliação institucional e seu valor para a educação no Brasil.

À Pontifícia Universidade Católica do Paraná, pela oportunidade de realizar a pesquisa e pela bolsa parcial concedida. Agradecimento, em especial, à Maria Del Carmen Dantas Kormann do Núcleo de Estatística e Pesquisa Institucional, que além de abrir caminhos para a coleta de dados da pesquisa, contribuiu com sugestões valiosas para o desenvolvimento do trabalho.

# 1 INTRODUÇÃO

As instituições de educação superior têm características peculiares. Em razão disso, o planejamento estratégico, o marketing e a gestão de matrículas apresentam especificidades e dificuldades de implantação. As práticas de marketing e gestão de matrícula na PUCPR, bem como a percepção dos seus dirigentes a respeito dessas atividades, constituem diferentes visões dentro da instituição e serão objeto de análise desta pesquisa.

Vários relatos sobre implantação de processos de planejamento estratégico, marketing e gestão de matrículas foram pesquisados, e todos eles mostram a importância destes fatores bem como, dos benefícios por eles desencadeados. Entretanto, a literatura em geral identifica, também, as dificuldades de implantação das estratégias de marketing e gestão de matrícula nas instituições de educação superior. Por isso, ALMEIDA (2003, p.78), ressalta: "é uma tarefa que não concerne apenas ao reitorado ou à alta direção da universidade, mas aos vários segmentos acadêmicos e administrativos".

Na Conferência Mundial sobre o Ensino Superior no Século XXI, das Organizações das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, em 1998, considerou-se que a educação superior é de grande relevância para o desenvolvimento econômico e social dos países. Nesse sentido, as instituições de nível terciário têm a responsabilidade de proporcionar às pessoas os conhecimentos necessários para o desempenho de cargos de responsabilidade nos setores públicos e privados, além de transmitir novos conhecimentos através da pesquisa, bem como servir como meio para transferir, adaptar e divulgar os conhecimentos que são produzidos em outros lugares. Cabe a elas, também, oferecer suporte acadêmico e de pesquisa aos governos e aos círculos empresariais, prestando-lhes serviços de assessoramento e consultoria.

Apesar da evidente importância de investimentos na educação superior em recursos humanos, infra-estrutura e financiamento estudantil para o crescimento econômico e para o desenvolvimento social, o setor sofre uma crise de proporções mundiais. A educação superior, em todos os países, depende consideravelmente do financiamento fiscal. Em uma época de restrições fiscais generalizadas, os países industrializados e em desenvolvimento esforçam-se para resolver um problema

crucial: como manter ou melhorar a qualidade de ensino, ao mesmo tempo em que são limitados os orçamentos para educação, especialmente os gastos per capita por aluno.

A crise alcança proporções mais graves no mundo em desenvolvimento, onde os ajustes fiscais têm sido mais drásticos, e onde é mais difícil conter as pressões para ampliar as taxas de matrículas, sobretudo levando-se em conta que as taxas de matrícula são relativamente mais baixas.

No Brasil, neste momento em que se discute a Reforma Universitária, as quatro orientações-chave do Banco Mundial estão sendo colocadas na pauta de discussão. Essas orientações vêm norteando as políticas públicas de vários países e, em razão do alto valor de financiamento que o Banco Mundial libera para a educação, o Brasil precisa dar a contrapartida para que essas verbas sejam liberadas.

Para compreender melhor a importância deste novo cenário, destacam-se as principais orientações do Banco Mundial: estimular uma maior diferenciação entre as instituições (centros de excelência), inclusive o desenvolvimento de instituições privadas, proporcionar incentivos para que as instituições públicas diversifiquem as fontes de financiamento, como por exemplo a participação dos alunos nos gastos e a estreita ligação entre o financiamento fiscal e os resultados, redefinir a função do governo na educação superior e adotar políticas que estejam destinadas a outorgar prioridade aos objetivos de qualidade e igualdade.

A universidade, como organização, desempenha um importante papel na sociedade, pois forma profissionais para atuarem nas mais diversas áreas de atividade humana, produz conhecimento como resultado das investigações realizadas e aplica conhecimento na solução dos problemas sociais, preparando futuras gerações para agirem numa sociedade democrática.

As instituições de educação superior estão, em sua maioria, concentradas em grandes centros urbanos em razão da migração da população rural para a cidade. Esses centros caracterizam-se por um ambiente competitivo e sujeito a grande mudanças; assim, as administrações dessas instituições têm um papel fundamental, especialmente quanto ao posicionamento estratégico e quanto à construção e manutenção de uma imagem estratégica ágil, de modo a atrair e reter alunos em quantidade e qualidade desejadas ou pretendidas em seu plano institucional. Para tanto, as instituições estão se voltando para um processo de profissionalização das

suas atividades administrativas com intuito de manter sua própria sobrevivência e de buscar atender a clientela (KOTLER, 1994).

A expansão das IES é um processo em marcha. Inúmeras faculdades e universidades surgiram na última década do século XX, principalmente nos grandes centros urbanos, e vários cursos de elite foram abertos no interior do país. Todas as instituições, inclusive a PUCPR, vêm sofrendo o impacto dessas tendências macroambientais, com efeitos profundos sobre as matrículas a curto e médio prazo. A redução do ingresso de jovens nas faculdades, paralelamente ao aumento do ingresso de mulheres e de pessoas com mais de 40 anos, vem mudando o perfil das matrículas.

Várias são, portanto, as razões que reforçam a relevância desta pesquisa: justifica-se, em primeiro lugar em termos teóricos, pela escassez de estudos de marketing em instituições de educação superior e pela contribuição desmistificadora que se confere ao termo marketing. Em segundo lugar, pelo reexame do modelo referencial e das atuais práticas de marketing e gestão de matrículas desenvolvidas pela PUCPR.

Nesse contexto a gestão das IES se reveste de maior importância. Ao examinar este tema MEYER (2003, p.104) destaca a necessidade das IES contarem com uma gestão eficiente, com objetivos claros e ações integradas para que possam se manter competitivas e enfrentar os novos desafios que se avizinham na educação superior.

Portanto, o objetivo desta dissertação foi de examinar as atuais práticas de marketing e gestão de matrículas com destaque para a retenção e captação de alunos. Esta investigação buscou também oferecer subsídios aos administradores da PUCPR, apresentando estratégias para uma melhor gestão das estratégias de marketing e de matrículas.

Nesse cenário, torna-se necessário reforçar o ponto de vista de KOTLER (1994, p.12) "o desempenho de uma instituição depende do grau de alinhamento entre suas oportunidades ambientais, objetivos, estratégias de marketing, estrutura organizacional e sistemas administrativos".

No momento em que as instituições de educação superior atravessam um período de transformação, caracterizado pela expansão de cursos, privatizações e com as IES competindo por alunos e prestígio, o estudo da gestão de matrículas reveste-se da maior importância.

## 2. OBJETIVOS

A relevância desta pesquisa baseia-se no fato de que, na gestão das instituições de educação superior, as práticas de marketing e gestão de matrículas ainda são muito incipientes e limitadas.

Neste contexto, esta dissertação objetivou analisar as atuais estratégias de marketing e gestão de matrículas desenvolvidas pela PUCPR, comparando-as com um modelo e com práticas bem sucedidas, identificadas na literatura específica.

### 2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos pretenderam identificar, analisar e contrastar as estratégias de marketing e gestão de matrículas na PUCPR e, também, modelos presentes na literatura. Para tanto busca-se:

a) Identificar os modelos e práticas de marketing e gestão de matrículas segundo a literatura;
b) Examinar a atual prática de marketing e gestão de matrículas da PUCPR;
c) Verificar as diferenças entre as práticas da PUCPR e os modelos praticados por outras instituições de educação superior.
d) Recomendar estratégias para a gestão de matrículas na PUCPR.

## 3. CENARIO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

As instituições de educação superior que mais rapidamente se adaptam às novas demandas do contexto são as mesmas que incorporam os princípios de marketing, gestão de matrículas, visando atingir seus objetivos com maior eficácia (KOTLER e MURPHY, 1981). Outro instrumento de grande relevância é a avaliação institucional na gestão universitária para levantar o diagnóstico do ambiente interno e de prestação de conta à sociedade quanto ao funcionamento acadêmico.

A questão com a qual as instituições de educação superior se defrontam não diz respeito ao que cabe ser feito amanhã, mas ao que pode ser providenciado hoje para que estejam preparadas para enfrentar o futuro. Trata-se de identificar possibilidades e oportunidades para reagirem prontamente às surpresas. Com base em informações disponíveis e em suas implicações instruídas pelo diálogo, com base na realidade e pela aprendizagem adquirida com a experiência, as instituições podem determinar seus objetivos com mais certeza, bem como estratégias e meios para alcançá-los.

Dados do Banco Mundial mostram que os governos asiáticos gastam menos por alunos de ensino superior que outras regiões, e obtêm uma cobertura mais elevada, porque têm conseguido diminuir os custos médios e mobilizar financiamentos privados através de uma maior diferenciação.

MEYER (2003, p.174) destaca essa realidade quando constata que o cenário atual se caracteriza por mudanças rápidas e profundas nos campos econômicos, políticos, sociais, educacionais e tecnológicos no mundo moderno. Muitas destas forças externas atuam fortemente sobre as organizações universitárias exigindo destas adaptações, mudanças e transformações em sua estrutura e funcionamento.

Nesse contexto, a administração das instituições universitárias encontra-se constantemente desafiada a buscar formas mais eficientes e eficazes de atuação. Assim, conceitos como competição, mercado, qualidade, parceria, flexibilidade, criatividade, planejamento estratégico e marketing passam a fazer parte do cotidiano dessa administração, num esforço de repensar a própria organização e responder aos desafios do mundo externo; horizontes são abertos, olha-se mais para fora e reordena-se seus principais elementos para melhor adequá-las ao novo contexto.

Sabe-se que, na sociedade o conhecimento e a informação são fatores relevantes e determinantes para as instituições e seus gestores alcançarem

sucesso. O planejamento estratégico de marketing tem um papel significativo nessa empreitada e apresenta-se, hoje, na prestação dos serviços educacionais como parte do processo decisório.

As instituições de educação superior estão imersas em um ambiente altamente competitivo, tornando-se cada vez mais sistemáticas e centradas no esforço ou voltadas para o processo de ofertar cursos de graduação, seqüencial e de pós-graduação, com grande ênfase na atração de alunos e de bons professores, através de uma forte característica de práticas de marketing e desenvolvimento de imagem institucional favorável (MEYER, 2003).

A partir desse contexto, são forçadas a estabelecer prioridades e desenvolver estratégias, suplantar a inércia institucional e fazer escolhas estratégicas mais duradouras, visando atender com agilidade às necessidades externas, crescer, desenvolver-se e, assim, cumprir sua missão institucional. Para vislumbrar e enfrentar esses novos desafios é importante contextualizar a educação superior no Brasil através de dados e opiniões de especialistas na área de educação e gestão administrativa como fator relevante para tomadas de decisão.

CASTRO (2003, p.37) apresenta um cenário positivo quando afirma que "parece estarmos em pleno período de transformação do meio ambiente em que opera nosso ensino superior. Parece que entramos em um período onde se descongelam as estruturas peremptas e cria-se espaço para as mudanças".

A seguir, serão apresentados alguns dados da nova realidade na educação superior do Brasil contida nos dados do Sistema de Avaliação da Educação Superior - Censo da Educação Superior 2002, publicado pelo Inep/MEC, em setembro de 2003. Comparando o Censo de 2002 com o ano anterior revela-se que nesse período houve um acréscimo de 246 novas instituições, e dessas, apenas 12 são do setor público.

A realidade atual da educação superior pode ser analisada pelo número de matrículas nos cursos presenciais, em 2002, que chegou a 3.479.913, dado que representa um acréscimo de 450 mil alunos em relação ao ano anterior. Como em anos anteriores, destaca-se a crescente presença do sexo feminino, que já chega a 57% do alunado e, também, a crescente participação do setor privado, comunitárias e confessionais, elevando o número de matrículas à casa dos 69,7%, em 2002. Com base nessa tendência, a projeção é de 6,4 milhões de alunos matriculados, em 2007.

Com relação aos ingressantes, pode-se constatar que cerca de 60% dos estudantes universitários pertence à faixa etária entre 18 e 24 anos – faixa normalmente utilizada nas comparações internacionais. É, pois, significativo o número de alunos com mais de 24 anos. Do total, 21,9% com idade superior a 30 anos e, desses, 6,4%, ou seja, 90.123 alunos têm mais de 40 anos, o que indica uma crescente presença de alunos mais velhos nos campi.

No conjunto das IES, observa-se que houve uma diminuição na relação candidato/vaga, fato que pode ser atribuído à já destacada grande expansão de instituições e cursos e ao aumento de vagas nas IES existentes. Num aspecto mais amplo, é possível inferir que ficou mais fácil ingressar na educação superior, no entanto, é preciso ressaltar que tal inferência não se sustenta em relação às IES públicas e gratuitas; com efeito, enquanto nas IES privadas a relação candidato/vaga decresceu de 2.2, para 1.6, nas IES públicas em 2002, essa relação vem crescendo ano a ano, desde o início da década de 90 chegando hoje, a 8,9 candidatos por vaga, se forem considerados todos os processos seletivos.

Embora o ingresso de alunos via vestibular tenha crescido bastante nos últimos anos, fica evidente também que o ingresso por outros processos seletivos ganha corpo. O ingresso por formas como ENEN (Exame Nacional do Ensino Médio), transferências internas e externas, retorno de graduado, cresceu vertiginosamente, indicando, de certa forma, uma mudança de cultura no *campus* e levando à inferência de que se está diante de um acelerado processo de dessacralização do vestibular.

No Brasil, em relação ao corpo docente, houve um crescimento em termos qualitativos. Constatou-se, também, nas instituições públicas uma diminuição do corpo docente, nos últimos oito anos, que passa de 53%, em 1994, para 50,7% em 1998 e para apenas 36,9%, em 2002. O mesmo já não ocorre nas IES privadas: de 1994 para 1998 houve um aumento de 46,8%, para 49,9%, e de 1998 um aumento de 63,1%, para 2002.

Ainda em relação ao corpo docente, os dados do MEC mostram que em 2001, seu número passou de 204.106 para 227.844, em 2002. A diferença – 23.738 docentes – foi distribuída da seguinte maneira: 21.032 docentes para o setor privado e 2.706 para o setor público. Constatou-se um aumento dos doutores, tanto para o setor público como para o setor privado, passando de 31.073, em 1998, para

49.287, em 2002. O aumento no setor privado foi de 128%, passando de 7.529 para 17.189, e no setor público foi de 36%, passando de 23.544 para 32.096.

Na relação aluno/professor houve um acréscimo tanto nas instituições públicas de educação superior como nas particulares, passando de 12,9 alunos/professor, em 1998, para 15,3 alunos/professor, em 2002. Em média, a relação permanece constante nas IES privadas com 16,9 alunos/professor. Já nas IES públicas houve um acréscimo, passando de 9.6 alunos/professor para 12.5, no mesmo período.

De acordo com MEYER (2003, p.176), o cenário e a relevância dos dados apresentados pelo INEP/MEC por parte das organizações de ensino superior, não é mais inadmissível uma ação amadora e uma gestão administrativa sem profissionais e técnicos experientes. O autor afirma ainda que a sociedade atual, baseada em alta tecnologia e denominada "sociedade do conhecimento" destaca-se pelo capital intelectual considerando fatores críticos, estratégicos e diferenciados entre os organismos, países e regiões. Isto coloca as instituições de educação superior, por definição - organizações do conhecimento, no centro das mudanças.

Em relação ao número de vagas e inscrições no vestibular de 2003, foram ofertadas, em todo o Brasil, 2.002.733 vagas, sendo 281.213 em IES públicas e 1.721.520 em IES privadas. Foram aproximadamente 4.640.608 inscrições para o vestibular, das quais 53,7%, na IES públicas e 46,3% nas IES privadas.

Os dados acima mostram claramente que a oferta de vagas nas instituições privadas, de 83,4% teve apenas 46,3% de inscrições para o vestibular ou processo de ingresso. Esse dado mostra a taxa de ociosidade existente nas IES privadas em torno de 36% no ano de 2002.. Esse cenário de vagas ociosas nas universidades privadas e de falta de vagas nas públicas poderá ser revertido em razão da proposta apresentada pelo Ministro da Educação, na reforma universitária, de criar vagas públicas nas instituições privadas em troca de isenções fiscais.

A inadimplência, outro problema gravíssimo, está atualmente em torno de 33% na maioria das instituições de educação superior, conforme dados apontados (matéria publicada na Folha de S. Paulo) pela Consultoria Hope, especializada em ensino superior. Nas instituições de ensino superior que têm conceito A e B, o índice gira próximo dos 12% de inadimplência, e em torno de 16% nas IES com conceito C; e nas de conceito D e E, em torno de 21,9%. Isso reflete a valorização e importância da qualidade de ensino e infra-estrutura nas instituições de educação superior. Isso

acontece porque o aluno, mesmo enfrentando dificuldades econômicas, procura garantir o pagamento da mensalidade ao perceber o valor de referida faculdade, o excelente ensino ministrado e a possibilidade de estar melhor capacitado para o mercado de trabalho. Uma outra mudança de comportamento refere-se tanto à procura de cursos noturnos,cerca de 58% dos alunos, como também de cursos mais rápidos e técnicos, fazendo com que os cursos seqüenciais sejam a modalidade de ensino com maior índice de procura (INEP/MEC.2002).

O ano de 2003 foi de readaptação do sistema. Embora a demanda por ensino superior continue alta, as instituições de educação superior ainda vivem um período de dificuldades. As particulares, sem conseguir equilibrar o orçamento apenas com as mensalidades pagas pelos alunos, e as públicas, em razão da expressiva diminuição de investimento por parte dos governos, passaram a procurar fontes alternativas de recursos. O maior exemplo ocorreu em outubro de 2003, quando em uma iniciativa inovadora, a Ulbra (Universidade Luterana do Brasil) lançou-se ao mercado de ações e realizou uma emissão de debêntures no valor de R$ 205 milhões. Segundo os gestores da Ulbra, a negociação visou sustentar os investimentos da instituição para os próximos nove anos. Outro exemplo que reflete bem a busca de alternativas é a experiência da UnB que, em parcerias com a iniciativa privada e aproveitando das vastas áreas de terra que recebeu do governo federal na década de 60, nos arredores de Brasília, passou a construir prédios residenciais e fazer a locação dos apartamentos, com o objetivo de levantar fundos para gerir a Universidade.

No Brasil, durante o período de 1998 a 2003, observou-se um crescimento das instituições de educação superior particulares bastante desenfreado. Em nenhum momento da história, essas instituições viveram uma fase tão forte de expansão de cursos e de vagas. O número de matriculados cresceu 282% nas instituições privadas e 53% nas públicas.

Pensar a universidade como uma empresa foi a grande tônica do ano de 2003 nos seminários realizados em todo o país, com o objetivo de discutir a educação superior, suas particularidades e experiências de gestão. Enquanto algumas instituições sofriam para equilibrar suas contas, outras, mais profissionalizadas, conseguiram atravessar esse ano sem grandes problemas. Parte desse sucesso pode ser explicado pela maneira como essas instituições enxergam o seu "negócio". Em um mercado ainda bastante conservador e ligado diretamente ao

desenvolvimento do país, ainda persiste a resistência à profissionalização da gestão por parte de instituições, em especial, daquelas IES de caráter marcadamente familiar.

No ano de 2004, no entanto, o ritmo da expansão e a demanda de alunos reduziu sensivelmente e o cenário que surge é de reordenação. Vítimas da crise que atingiu todos os setores da economia, as universidades privadas viveram um 2003 marcado pelos crescentes índices de evasão e inadimplência (que em alguns casos chega a 30%). O ano de 2004 também registrou um princípio de mudança na visão de gestão por parte das instituições.

"O setor está passando por uma transformação profunda. A demanda para as universidades mudou muito nos últimos anos", afirma o ex-ministro da Educação, Paulo Renato Souza. Cientes do novo cenário que se apresenta, as instituições passaram a buscar alternativas. Novas fontes de recursos, gestão profissionalizada e soluções para o problema da inadimplência e captação de alunos estão no foco das preocupações das instituições, que se mostram temerosas diante do agravamento da crise do setor.

Para uma melhor compreensão desse cenário, é relevante apresentar as características dos aspectos demográficos, econômicos e competitivos apresentadas por KALSBEK (2003, p.125):

a) Aspectos Demográficos

Atualmente, observa-se a existência de um grande número de adultos acima de 35 anos estão voltando à escola, o que representa um segmento de mercado de grandes oportunidades e sem precedentes para as instituições comprometidas com a filosofia da educação permanente. Uma faculdade ou universidade direcionada para a realidade demográfica do passado, certamente, terá dificuldade em desenvolver atividades que tenham impacto positivo na gestão de matrículas de hoje.

b) Aspectos Econômicos

O dinâmico ambiente econômico com que as instituições de educação superior se deparam também apresenta um conjunto de desafios. As universidades públicas são forçadas a desenvolver estratégias de matrícula mais agressivas, à medida que se tornam cada vez mais dependentes dessas entradas, em face da

redução dos subsídios públicos à educação superior. O aumento dos custos de cursos na educação superior e a mudança nas políticas estaduais e federais de apoio financeiro aos estudantes, estão fazendo com que os estudantes e suas famílias tenham que arcar com uma parcela maior do custo de um curso superior.

c) Aspectos Competitivos

As instituições americanas e brasileiras defrontam-se com uma nova competição de universidades privadas, empresariais e universidades virtuais, que estão invadindo o nicho de mercado até então ocupado pelas tradicionais instituições de educação superior. Esses novos competidores, geralmente, possuem uma grande capacidade de investimento e, tradicionalmente, estão com seu foco nos segmentos que costumam se matricular nas universidades mais tradicionais e que contribuem para a maior receita marginal em termos de matrículas (retorno sobre o investimento ou lucro sobre os custos diretos e indiretos).

## 3.1. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

MEYER e MURPHY (2003), ao apontarem as novas abordagens da administração universitária, dão grande enfoque à importância e à necessidade da atividade de planejamento, marketing e gestão de matrículas, destacando aspectos positivos e resultados práticos nas instituições de educação superior.

Todavia, a prática das instituições brasileiras depara-se com uma realidade diferente daquela apontada na literatura. A implementação de planejamento estratégico, marketing e a gestão de matrículas encontra vários obstáculos que dificultam e até mesmo impedem que as estratégias sejam efetivadas.

"Não há escolas sem alunos" KOTLER e FOX (1994, p.381). Os autores afirmam que a tarefa de recrutar alunos é fundamental para as escolas. Isso pode ser observado ao longo da história. No século XIX, as novas faculdades criadas nos Estados Unidos, freqüentemente, tinham que promover as vantagens da formação universitária entre a população primordialmente rural, usando folhetos e oferecendo bolsas.

O modelo de "administração de matrículas" surge no Boston College, nos anos 70, quando a Universidade começou a pensar sobre a maneira de se tornar mais intencional nas suas buscas de resultados (matrículas). Durante os anos 80, na

literatura escolar sobre administração da educação superior nos EUA, esse conceito de administração de matrículas começou a se desenvolver, ganhar forma, amadurecer e se expandir. Nos anos 90, administração de matrículas tornou-se uma disciplina profissional e especializada na administração do ensino superior. Entretanto, em todas as instituições de educação superior da América, houve uma grande variação em relação à definição e implementação de administração de matrículas.

KALSBEK (2003, p. 125) constata que no século XXI, a administração de matrículas está se tornando um conceito dominante para todos os líderes institucionais, administradores e diretores, pois suas estratégias institucionais estão focadas na efetivação de matrículas, as quais permitirão não somente a sobrevivência por anos, como também a prosperidade acadêmica e financeira. A atividade influencia no tamanho, na forma e nas características de um corpo estudantil.

Uma aproximação mais estratégica é a de focar não somente a soma de atividade que uma universidade executa, mas também os programas de integração, políticas, planejamento institucional e prático, com o propósito de otimizar o perfil da matrícula. Essa otimização não precisa acontecer somente no plano financeiro, mas também na missão fundamental da instituição, visão acadêmica e plano estratégico. KALSBEK (2003, p.125) destaca ainda que "quando as metas de matrículas se fundem com as metas acadêmicas e institucionais, a administração de matrículas se torna uma atividade pivô no planejamento estratégico, ao invés de uma atividade tática".

KOTLER e FOX (1994, p.381) lembram que a atividade mais importante de marketing é o desenvolvimento do produto, o preço e o mercado (praça). A crescente competitividade por novos alunos e os novos conceitos de marketing obrigou as instituições a irem além das estratégicas básicas exigindo a exploração de novas abordagens.

Sabe-se que em qualquer universidade, a atividade de atrair e reter alunos não é algo que acontece naturalmente. Trata-se de atividade que precisa ser planejada e alcançada através de uma alocação objetiva de recursos e de uma iniciativa que mostre resultados concretos em termos de matrículas.

## 3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A teoria a respeito do planejamento estratégico é vasta, porém na área educacional, a literatura é escassa no Brasil. Mas em nível mundial, há várias referências bibliográficas e estudos elaborados por vários autores, destacando-se os de Philip Kotler, Karen F. A. Fox, Peter Druker, Stanley Brown, David Kalsbek, Richard Meister, J. Patrick Murphy e Victor Meyer Jr.

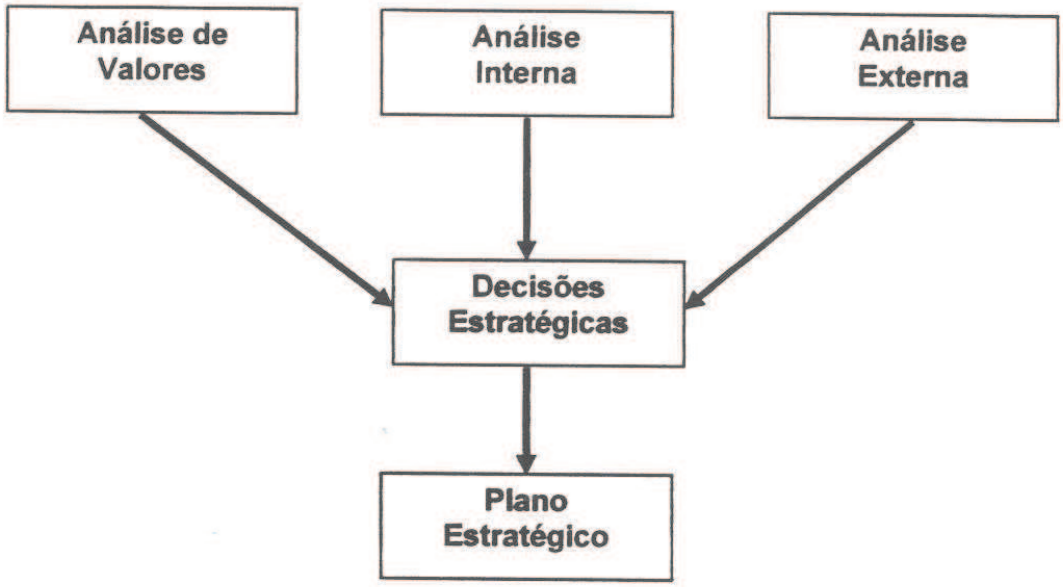
O sistema universitário brasileiro caracteriza-se pela sua diversidade. No que se refere à dependência administrativa, observa-se que a maior parte das instituições de educação superior é particular, e sobrevivem da receita oriunda do pagamento de anuidades. Outro aspecto relevante: aproximadamente 75% do alunado na educação superior está matriculado em instituições particulares, confessionais ou comunitárias.

DROR apud MINTZBERG (2004 - p.32) indica que o planejamento estratégico é uma atividade pela qual o homem em sociedade se empenha para obter domínio sobre si e modelar seu futuro coletivo pela força de sua razão.

KOTLER (1994) alerta que será necessária uma grande ênfase em planejamento para que faculdades e universidades possam sobreviver. A prática de gestão mais adequada à nova realidade está no desenvolvimento de um planejamento estratégico.

O planejamento estratégico olha para uma imagem maior: o destino da instituição a longo prazo, a competição entre essa organização e outras no ambiente, o mercado para produtos e serviços organizacionais, a combinação de recursos internos - o objetivo é atender aos propósitos da organização. Segundo BALDRIDGE (1983, p.13), o planejamento estratégico examina as grandes questões – o propósito da organização, sua missão, sua relação com seu ambiente, sua participação no mercado, suas interações com outras organizações. A representação da Figura 1 esquematiza as variáveis que compõem o planejamento estratégico.

FIGURA 1. Modelo do Planejamento Estratégico.




FONTE: MEYER (1991, p.141).

A aplicação do planejamento estratégico em instituições de educação superior em paises da América do Norte e Europa nos últimos anos tem merecido especial atenção não só de dirigentes, como também de estudiosos da administração universitária e do planejamento.

MEYER (2003) ressalta a crença de que a administração universitária não pode mais estar sujeita à improvisação e à simples intuição, isso tem levado dirigentes especialistas a buscarem novas formas de gestão, como por exemplo, a metodologia do planejamento estratégico.

ARGUIN (1988, p. 23) alerta que a formulação da filosofia e da orientação da instituição determina a primeira etapa do planejamento estratégico, e "é importante, de início, situar bem a instituição: o que ela é atualmente, o que foi no passado e o que pretende ser num futuro próximo".

A filosofia da instituição está fundamentada numa série de valores que vêm do seu passado, de seu credo e também de suas aspirações futuras e, de maneira mais formal, ela traduz-se nas missões, nas metas e nos objetivos da instituição. MINOGUE (2003, p.43) reforça que "o verdadeiro planejamento estratégico exige o exame da realidade externa à organização a fim de identificar áreas promissoras ou futuras oportunidades".

Como abordagem gerencial o planejamento estratégico permite ao gestor tomar decisões, formular planos e implementar ações estratégicas que posicionam a organização diante de um contexto dinâmico, competitivo e em transformação.

### 3.2.1. Missão da Instituição

Uma missão clara é fundamental para a sobrevivência de uma instituição de educação superior, onde nenhuma faculdade ou universidade pode sobreviver sem um aguçado senso de missão. As instituições de excelência criam visões, missões e planos de marketing no intuito de se distinguirem das demais" (MURPHY, 2003, p.194). Portanto, as missões pertencem ao âmbito estratégico do processo evolutivo das organizações. Também são essenciais para estarem preparadas para o aproveitamento de oportunidades e, na medida do possível, para a neutralização de ameaças.

Elementos como história, status, política, estatutos, regulamentos e valores são as grandes orientações para a elaboração de uma missão nas empresas. Já no plano de instituição de ensino superior, de acordo com COPE (1978), uma formulação da missão compreende os seguintes elementos: um sentido de passado e herança, uma formulação do mandato principal, uma declaração específica tanto a respeito do ensino, como das pesquisas e do serviço à coletividade, uma declaração da filosofia da educação e uma disposição sobre as obrigações de serviço à comunidade.

### 3.2.2. Metas e Objetivos Institucionais

A análise do ambiente externo é ainda uma novidade nas instituições de ensino superior e constituiu-se numa etapa crítica na abordagem do planejamento estratégico. Através do planejamento estratégico, busca-se no ambiente examinar as tendências. Ao analisar, por exemplo, o fluxo de demandas de alunos, com implicações nos tipos e qualidades dos cursos oferecidos.

Da mesma maneira, também é examinada a posição dos competidores, que será enfrentada através de estratégias específicas. Segundo HARDY (2003, p.30) apud HARDY et al (1983), os processos de tomada de decisão são altamente complexos. Poucas decisões são tomadas por determinação administrativa, isto é, somente pelos administradores de topo. As decisões desse tipo tendem a incluir

aquelas que dizem respeito ao staff de apoio e aquelas que envolvem os investimentos financeiros da instituição.

O exercício das atividades de planejamento torna-se muito mais difícil, em especial, no momento em que ocorrem mudanças profundas nas instituições durante a aquisição de conteúdo de conhecimento das novas tecnologias, na crescente conscientização política e social dos cidadãos. ROCHA (2003, p.20) alerta que os fatores econômicos e sociais e a mudança do perfil das oportunidades de emprego tornam a atividade de planejamento estratégico mais relevante - trata-se de um suporte aos processos decisórios, tanto no que se refere ao setor público, quanto ao privado.

De acordo com JULIATTO (2003), é fundamental entender o processo, a capacidade de a organização entender a si própria – em que ela é boa, em que ainda não é. Isso exige uma competência essencial: olhar, objetivamente, para dentro dela mesma, num ato de introspecção muito delicado e, a partir daí, assumir seus pontos fortes e fracos.

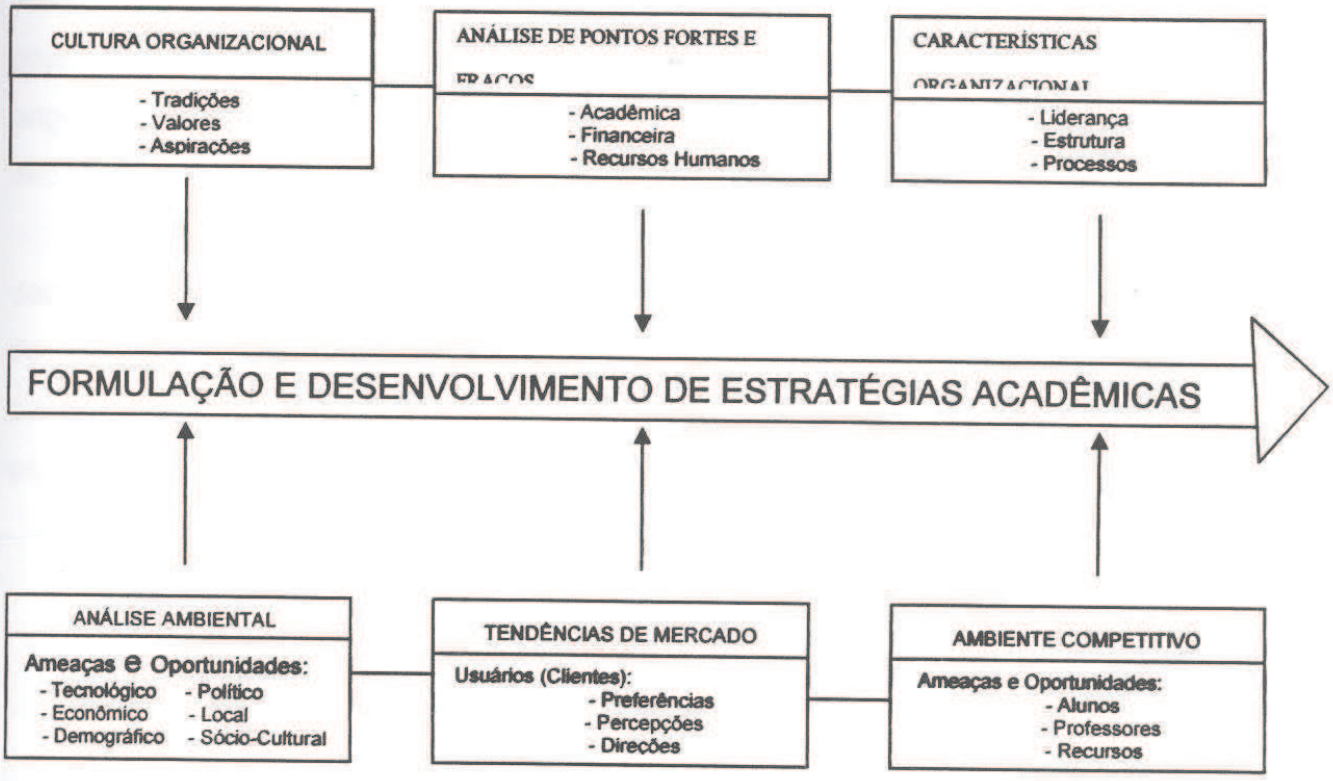
### 3.2.3 Objetivo Maior do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico examina as grandes questões – o propósito da organização, sua missão, sua relação com o ambiente, sua participação no mercado e suas interações com outras organizações. Esta ferramenta permite perguntas básicas sobre a saúde da instituição e sua sobrevivência. As decisões sobre o seu destino, seu papel na sociedade e sua competição com outras organizações passam a ser questões importantes e preponderantes no âmbito do planejamento.

COPE apud BALDRIDGE (1982) considera que as instituições educacionais são mais democráticas se influenciadas pela voz do corpo docente e dos estudantes e, por essa razão, sugere que o planejamento estratégico na educação superior não deva ser tarefa apenas dos reitores, mas um processo participativo envolvendo outros níveis gerenciais e uma participação institucional mais abrangente. Contudo, BALDRIDGE (1983) apresenta coerência no que concerne à participação das pessoas nas discussões sobre as idéias estratégicas. Porém, deixa de considerar a realidade do mundo atual no qual, as decisões estratégicas maiores necessitam do exercício sério do poder e da autoridade. Segundo o mesmo autor, este exercício,

invariavelmente, é controlado por aqueles que tomam decisão: os administradores de escalão superior. Um dos modelos mais práticos de planejamento estratégico aplicado a educação superior é proposta por KELLER (1983) A Figura 3 mostra o modelo de estratégia acadêmica.

Figura 2. - Modelo de estratégia acadêmica




Fonte: KELLER (1982).

Para KOTLER e MURPHY (1981) ao detalharem o poder decisório de cada nível principal da instituição, destacam que o Reitor deverá iniciar o processo de planejamento estratégico numa instituição de educação superior através do estabelecimento de parâmetros e definição das premissas da organização. O detalhamento e implementação do plano caberá aos gestores nas suas áreas de atuação.

Isto reforça o ponto de vista de que as principais estratégias de uma organização não emanam exclusivamente do topo da hierarquia, mas sim resultam da dinâmica dos diversos setores e níveis hierárquicos.

MINTZBERG (1986), ao estudar o comportamento dos executivos, verificou que a eficiência deles está diretamente ligada à sua compreensão a respeito do próprio trabalho e por ele é influenciada; além disso, observou que o desempenho dos mesmos depende da maneira como entendem as pressões e dilemas da função e como respondem a elas.

Na perspectiva do processo decisório, COHEN, MARCH e OLSEN (1984) vêem a fluidez e o acaso como características centrais do processo. Segundo estes autores, no mundo da decisão organizacional as pessoas não chegam com idéias e objetivos prontos e acabados, mas encontram no meio das muitas ambigüidades engendradas pelas contribuições desconjuntadas dos participantes do processo de decisão.

O planejamento estratégico tem como propósitos instruir os processos decisórios na formulação de políticas e de gestão, além de contribuir para a escolha de estratégias das organizações e assim, melhorar suas condições de sustentação e evolução. ARGUIN (1989, p.33) apresenta cinco elementos que permitem identificar as exigências do planejamento estratégico:

- Revisão periódica dos fins e do papel da instituição;
- Coleta de dados sobre o funcionamento interno da instituição;
- Coleta de dados sobre o meio externo;
- União da missão com elementos fortes, de modo a aproveitar as oportunidades de desenvolver diversas alternativas estratégicas de ação;
- Escolha de estratégias que estejam em harmonia com os valores da instituição, academicamente justificáveis e politicamente alcançáveis, ao mesmo tempo que respondem às necessidades sociais e institucionais.

Por meio da integração da análise de valores, da análise interna e externa e da missão da organização, as estratégias e as políticas são elaboradas, analisadas e escolhidas, resultando no plano geral da organização.

Nas instituições de educação superior, esse plano precisa englobar as atividades fins, de ensino, pesquisa e extensão e as atividades meio. O plano geral servirá de orientador para a elaboração dos planos táticos e operacionais, que se constituem nos níveis do planejamento estratégico.

3.2.4. Ambiente ao Redor das Instituições de Educação Superior

As organizações vivem em um ambiente competitivo no qual a conquista e a manutenção de áreas de mercado são consideradas como bases de crescimento e desenvolvimento organizacional. A maior parte dos fatores-chave que determinam a longo prazo o destino da organização encontra-se no ambiente externo. Neste século XXI, a educação superior vem sendo brutalmente despertado para o papel significativo das forças ambientais.

Conforme CASTRO (1988), em se tratando de organização ou atividades complexas, será indispensável alguma espécie de planejamento formal e sistemático. De modo geral, à medida que a organização cresce e se torna mais complexa, processos formais de planejamento tornam-se necessários para alocar e orientar a utilização dos recursos em prol de uma crescente variedade de missões e atividades.

A análise do ambiente externo e os resultados dos estudos prospectivos precisam ser apresentados de maneira adequada para instruir os processos decisórios e oferecendo alternativas para aumentar os graus de liberdade dos dirigentes e ampliar, assim, o conjunto de estratégias que possam vir a ser adotadas.

A avaliação dos problemas identificados ou as oportunidades encontradas no ambiente externo exigem obediência a alguns critérios: potencialidade, atendimento de demandas econômicas ou superação de necessidades sociais, abordagem estratégica relativa, tanto aos meios empregados para a solução de problemas específicos e fundamentação, quanto aos conhecimentos necessários para a implementação das soluções.

KOTLER e MURPHY (1981, p.4) recomendam que a primeira etapa do planejamento estratégico seja a de analisar o ambiente. Os autores afirma que ao analisá-lo, é preciso perguntar: Quais são as principais tendências do ambiente? Quais são as implicações dessas tendências para a organização? Quais são as mais importantes oportunidades e ameaças?

No ambiente externo estão os estudantes tradicionais e não tradicionais, ex-alunos, fontes de recursos, empregadores, escolas de pós-graduação, o ambiente público com a área financeira, meios de comunicação, governo, ativistas, sociedade e comunidade, o ambiente competitivo que engloba concorrência direta, segmentada e geral e, por último, mas não menos importante, o macroambiente demográfico, econômico, tecnológico, político e cultural.

Ao desenvolver-se a análise desses ambientes e seus diversos públicos, busca-se produzir uma radiografia das mudanças mais significativas, as quais são importantes para a organização formular seus objetivos e estratégias de forma a adaptar-se as mudanças e se manterem competitivas.

Esse ambiente desenvolve tendências que apresentam ameaças e também oportunidades as quais precisam ser identificadas e analisadas. Ocorre desta maneira a exigência da necessidade de estabelecer sistemas de alerta. Com base na análise ambiental, as instituições de educação superior buscam caminhos e estratégias para o desenvolvimento das suas atividades.

ROCHA (2003, p. 23) ressalta a necessidade do gestor universitário desenvolver exercícios contínuos de acompanhamento e avaliação além de estudos prospectivos, para que possa direcionar a instituição ao rumo desejado O mesmo autor destaca que ao se avaliar uma oportunidade, é importante medir tanto o potencial de atração pela renda ou por outro resultado que a instituição possa julgar válido, quanto à probabilidade de a instituição ser bem sucedida no desenvolvimento da oportunidade.

Segundo FERREL (2000, p.43), "o estudo dos ambientes deve levar o planejador a identificar os fins, as metas, os objetivos e os programas mais pertinentes para realizar as finalidades da instituição".Isto faz com que a informação tenha uma importância estratégica para a gestão da instituição. A informação institucional desempenha, então, um papel preponderante na seleção das opções, assim como também a experiência, a opinião de especialistas e a intuição do gestor, a quem cabe projetar e escolher o momento oportuno e as ações necessárias ao desenvolvimento do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico não é uma atividade externa à administração. Ele faz parte integrante da gestão e, para sobreviver e desenvolver-se, uma instituição deve interrogar-se, não apenas sobre sua natureza atual, mas também no que diz respeito a sua identidade futura.

A abordagem do planejamento estratégico contribui de forma concreta para as instituições definirem o seu futuro e lidar com fatores ambientais em mudança, num contexto competitivo que requer estratégias especificas para identificar as necessidades dos clientes e monitorar as ações dos competidores.

## 3.3. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

É crescente o interesse pelas práticas de marketing nas instituições educacionais em geral. Particularmente, nas instituições de educação superior privadas, visto que suas receitas dependem das matrículas para fazer face aos custos operacionais e investimentos. Essas instituições percebem sua dependência do mercado e preocupam-se em desenvolver estratégias visando serem mais bem sucedidas além de atrair e atender seus diferentes públicos.

Embora ainda existam resistências ao uso do marketing, a cada dia, é maior o número de gestores que estão introduzindo essa abordagem em sua prática gerencial. KOTLER e FOX (1994) destacam o conflito existente nas instituições de educação superior, onde alguns administradores, professores, conselheiros e ex-alunos acreditam que marketing exista para empresas comerciais e que as instituições educacionais precisam estar "acima" de marketing. Eles sentem que os valores e técnicas educacionais estão em direção oposta aos valores e técnicas das empresas e que os dois mundos não podem e não devem ficar muito próximos.

FRANCO (1994, p.70) busca esclarecer que, no plano educacional, poderíamos rasteiramente imaginar que conquistar clientes representa preencher todas as vagas subsistentes nos cursos oferecidos pelas nossas Instituições. Enquanto isso, manter clientes representaria conservar toda a clientela que optou pela nossa Instituição Educacional, sem evasão de qualquer natureza.

Nas ações de marketing, segundo KOTLER e MURPHY (1981), as instituições utilizam quatro princípios:

a) Buscar maior sucesso no atendimento à missão da instituição: o marketing fornece ferramentas para comparar o que a instituição está realmente fazendo em relação à sua missão e metas declaradas. A análise cuidadosa prepara a base para programas destinados a resolver problemas reais.

b) Melhorar a satisfação dos públicos da instituição. Para serem bem sucedidas, as instituições tentam, de alguma forma satisfazer às necessidades dos

consumidores. Falhas nessas ações poderão resultar em prejuízo da imagem institucional, em geral, com perda de alunos, através da comunicação negativa.

c) Atrair recursos de marketing: ao esforçar-se para satisfazer seus clientes. Com base no perfil desejado, as instituições atraem estudantes, professores, funcionários, voluntários, doadores, subvenções e outros recursos.

d) Eficiência das atividades de marketing e enfatizar a administração e coordenação racional do desenvolvimento de programas, preço, comunicações e distribuição. Atividades de marketing descoordenadas podem falhar completamente ou dispersar os diversos grupos que a instituição pretende atrair.

Na literatura observa-se que um crescente número de especialistas de marketing como Kotler, Murphy, Fox, Las Casas, vêem suas responsabilidades ao levar em conta quatro fatores de tomada de decisão em marketing: necessidades, desejos, interesses a longo prazo dos consumidores e interesses da sociedade. Este último fator demonstra que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades, desejos e interesses de seus consumidores e adaptar-se para proporcionar satisfações que preservem ou enriqueçam o bem estar e interesses a longo prazo desses consumidores e da sociedade.

Nas leituras e pesquisas feitas na literatura especializada é possível observar que marketing tem tanto críticos como defensores. Alguns especialistas em educação sentem que ele é incompatível com a missão educacional e subestima a educação e as instituições que o utilizam. Mesmo se marketing pudesse ser útil, sentem que ele seria desnecessário se as pessoas apenas reconhecessem que a educação foi "boa para elas".

Seus defensores KOTLER E MURPHY (1981), KOTLER E FOX (1994) e FERREL (2000) afirmam que as ações de marketing, realmente, ajudam a instituição a cumprir sua missão educacional por aumentar a satisfação que oferece a seus mercados-alvo. Portanto, para as instituições educacionais o marketing torna-se absolutamente natural e poucos vêem as instituições que o utilizam, como se estivessem querendo levar vantagens.

Segundo FRANCO (2003), presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior gestão 2003, "marketing é uma coisa muito séria que precisa ser trabalhada e precisamos aprender muito ainda, principalmente nas grandes cidades, onde a concorrência é muito grande".

Para tanto, as instituições precisam buscar no planejamento estratégico de marketing, que é o planejamento da direção global da instituição para responder a seus mercados e oportunidades. Entretanto, o processo de planejamento estratégico necessita ser complementado em cada nível institucional importante, justamente porque cada um tem metas, recursos e oportunidades de marketing um pouco diferentes. No caso de universidades que possuem vários *campi*, cada qual necessitará de planejamento estratégico próprio, uma vez que atuam em outros contextos com diferentes ameaças e oportunidades.

É importante destacar que, nas instituições de educação superior, o envolvimento dos professores no planejamento estratégico de marketing é relevante em razão das peculiaridades da sua atividade. O professor está mais presente no dia-a-dia com os alunos e em razão desta proximidade consegue perceber o nível de satisfação, interesse ou dificuldade em relação à instituição e aos serviços educacionais.

ALMEIDA (2003, p.78) enfatiza que "o desenvolvimento de uma visão estratégica é *conditio sine qua non* para o desenvolvimento e a própria sobrevivência da universidade enquanto instituição de ensino e pesquisa".

O cumprimento da missão institucional depende, essencialmente, da capacidade de as instituições de educação superior satisfazerem seus diferentes públicos, sejam alunos, funcionários, doadores, governo, empresas, comunidade ou ex-alunos. Os recursos como internet, videoconferência e teleconferência, universidades com vastos recursos oferecem seus serviços em qualquer parte do mundo, abrindo novos *campi*, acirrando a competição e dificultando a existência de instituições de menor porte.

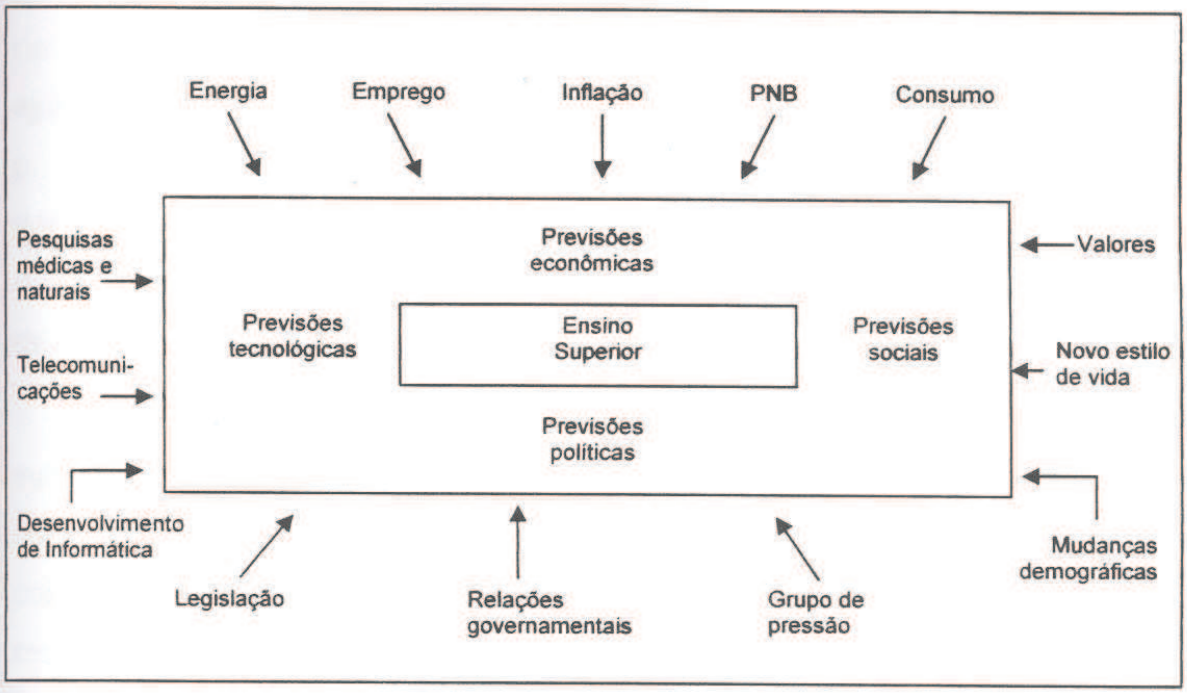
Como bem destaca MURPHY (2003,p.203), instituições bem gerenciadas têm na qualidade uma vantagem competitiva relevante que lhes garante a sobrevivência.

### 3.3.1. Análise Ambiental do Marketing

A ação do macro meio ambiente sobre os negócios de uma instituição pode tornar-se dramática se esta não possuir mecanismo de defesa ou de adaptação. Isso

inclui compreender o ambiente e suas forças econômicas, demográficas, sociais, culturais, tecnológicas, legais e políticas. A inter-relação destes fatores estão apresentadas na Figura 3.

FIGURA 3. Inter-relações dos campos de atividades.




Fonte: COPE.(1982)

Para tanto, COPE (1982) a primeira etapa do planejamento estratégico de marketing é a de analisar o ambiente no qual está inserida a instituição. Para analisar-se o ambiente, precisa-se perguntar:

a) Quais são as principais tendências de mudanças ambientais?

b) Quais são as implicações dessas tendências para a instituição?

c) Quais são as oportunidades e ameaças mais significativas?

Essas perguntas precisam ser colocadas para o ambiente interno, os mercados, os públicos, os concorrentes e outras tendências ambientais mais amplas que podem ter qualquer efeito sobre a instituição. A relevância da análise ambiental

está em produzir um quadro documentado dos fatos mais significativos que a instituição precisa considerar na hora de formular suas futuras metas e estratégias, infra-estruturas e seus sistemas de gestão.

Algumas mudanças ambientais apresentam futuras oportunidades de mercado, enquanto outras apresentam ameaças, cabe aos gestores, entender as mudanças no ambiente do marketing para serem capazes de tomar boas decisões de negócios. Conforme o ambiente muda, cabe aos profissionais de marketing ajustar as suas estratégias para continuar sendo eficientes. KOTLER e FOX (1994, p. 127) definem ameaça ambiental como "um desafio atribuído a uma tendência desfavorável ou distúrbio específico no ambiente, que levaria, na ausência de ação de marketing apropriada, à estagnação ou fechamento de uma instituição ou de um de seus programas ou cursos".

Uma instituição que enfrenta importantes ameaças ambientais fica altamente vulnerável, por isso, é tarefa de seus gestores preparar planos de contingência e considerar novas oportunidades, principalmente, aquelas que têm forte potencial de contribuir para a força e reputação financeira da instituição e que têm chance, de moderada a alta, de ocorrer com sucesso.

Tomar decisões sobre os cursos constitui-se uma estratégia de portfólio acadêmico. A ferramenta de portfólio acadêmico mostrada na figura 5 incorpora cada uma dessas três dimensões

Figura 4 – Matriz de crescimento.

FONTE: KOTLER e FOX (1994).

Cada instituição foca seus recursos financeiros e de outra natureza em cursos que promovam sua missão, desenvolvam sobre forças institucionais e atendam as necessidades de mercados-alvo identificáveis. Os cursos são classificados em vacas leiteiras (alta demanda e preço baixo), abacaxi (baixa demanda e baixa rentabilidade), oportunidades (cursos que estão em processo de maturação e que dependem do mercado para viabilizarem-se) e estrelas (cursos de alta demanda e rentabilidade) (KOTLER e FOX, 1994).

Cursos como administração e direito tem alta demanda (vacas leiteiras) mantém um crescimento de matrícula bastante razoável com custo operacional baixo. Por outro lado os cursos da área da medicina, fisioterapia e odontologia, tem prestígio junto ao mercado mas um custo operacional extremamente alto, necessitando de aporte financeiro da instituição.

As rápidas transformações ambientais estão criando a necessidade de um dinamismo adaptativo e inovador. No passado, era garantia de sucesso na atividade uma boa reputação oriunda de pouca competitividade, de uma infra-estrutura invejável, de um corpo de professores competentes e de uma elite de alunos. No entanto, atualmente, as instituições precisam apoiar-se em outros fatores para continuar crescendo e oferecendo os seus serviços com qualidade. Portanto, para sobreviver e crescer, uma organização educacional precisa estar apta a administrar com eficácia o seu meio ambiente interno, operacional e o próprio macroambiente do qual ela faz parte.

### 3.3.2. Composto de Marketing

As instituições de educação superior necessitam examinar quem está em seu mercado e precisam também saber distinguir entre seus consumidores, aqueles que são potencias candidatos e os não candidatos a ingressarem na universidade.. Sabe-se que nem todos os jovens que estão no mercado pretendem obter formação universitária e que, entre aqueles que desejam essa formação, alguns já escolheram outra instituição. Neste contexto, o mercado de uma instituição de educação superior

depende do que ela tem para oferecer, e isso traduz-se na montagem do composto de marketing.

KOTLER e FOX (1994) destacam que o composto de marketing de uma instituição representa os elementos da sua estratégia de marketing e consiste no desenvolvimento de estratégias em quatro áreas de decisão: produto, preço, distribuição e promoção.

Decisões de produto abrangem uma gama variada de assuntos, como o desenvolvimento de novos produtos (cursos ou programas de aprendizagem), a composição da marca (pontifícia, católica, comunitária), a embalagem (ambiente do *campus* universitário, ajardinamento, arquitetura), a rotulação ( valor da instituição) e o gerenciamento estratégico dos produtos durante seu ciclo de vida.

A maioria das instituições educacionais especializa-se em oferecer programas e serviços. Alguns de seus programas constituem produtos essenciais, enquanto outros são complementares.

O composto de produtos de uma instituição consiste de todas as linhas e itens de produto que ela torna disponível aos consumidores, como aulas, biblioteca, conferências, instalações esportivas, eventos, congressos e atividades semelhantes.

Certos produtos ou programas exercem papel importante para atrair consumidores. Freqüentemente, uma instituição valoriza um produto ou serviço no seu composto e o exibe em seus materiais de divulgação e promoção. O destaque pode ser um professor ou pesquisador notável em seu corpo docente, uma faculdade ou um curso reconhecido nacionalmente, ou alguma pesquisa que estabelece a qualidade ou distinção da instituição.

### 3.3.3. Decisões de Preço

Na área da educação o conhecimento do comportamento do consumidor do serviço é fundamental para qualquer instituição, pois permite que se faça seu planejamento de desenvolvimento, levando em consideração os atributos dos serviços mais importantes para os futuros consumidores - os estudantes.

Dessa maneira, é possível determinar o peso que uma categoria de estudantes dá ao valor da mensalidade de certo curso, no momento em que escolhem determinada instituição. Da mesma forma, pode-se hierarquizar os atributos de serviço considerados mais importantes pelos estudantes no processo de escolha. As decisões de fixação de preço precisam atender múltiplos objetivos. Ao pensar nas estratégias de preço, os seguintes aspectos devem ser considerados:

a) Apoiar a estratégia de marketing de um produto;
b) Realizar as metas financeiras da organização;
c) Ajustar-se às realidades do ambiente do mercado.

Freqüentemente, os administradores educacionais que estabelecem preços negligenciam seu significado e suas mudanças em relação aos consumidores. Como Adam Smith afirmou: "o preço real de algo, o que realmente custa para a pessoa que deseja adquiri-lo, é o esforço e a dificuldade empregada em tal tarefa". (KOTLER e FOX, 1994).

Além do preço, os consumidores enfrentam outros custos: custo de esforço, de tempo e de logística. Entretanto, o preço é apenas um dos componentes do composto de marketing que influenciam as escolhas do consumidor. Os candidatos levam em consideração os cursos, qualidade e características da escola, a localização e as comunicações emitidas pela instituição.

KOTLER e FOX (1994, p. 291) ressaltam que a "fixação de preço para a maioria dos programas educacionais deve levar em consideração os fatores orientados para custos, demanda e concorrência." [...] "que a maioria das instituições educacionais concentra-se em custos, não examinando o preço sob uma perspectiva de marketing".

Ao entender como os consumidores percebem o preço, a instituição educacional pode saber, antecipadamente, a reação dos consumidores e esforçar-se para criar valor para os consumidores, integrando os quatro elementos do composto de marketing.

### 3.3.4. Decisões de Distribuição

Dessa maneira, é possível determinar o peso que uma categoria de estudantes dá ao valor da mensalidade de certo curso, no momento em que escolhem determinada instituição. Da mesma forma, pode-se hierarquizar os atributos de serviço considerados mais importantes pelos estudantes no processo de escolha. As decisões de fixação de preço precisam atender múltiplos objetivos. Ao pensar nas estratégias de preço, os seguintes aspectos devem ser considerados:

a) Apoiar a estratégia de marketing de um produto;
b) Realizar as metas financeiras da organização;
c) Ajustar-se às realidades do ambiente do mercado.

Freqüentemente, os administradores educacionais que estabelecem preços negligenciam seu significado e suas mudanças em relação aos consumidores. Como Adam Smith afirmou: "o preço real de algo, o que realmente custa para a pessoa que deseja adquiri-lo, é o esforço e a dificuldade empregada em tal tarefa". (KOTLER e FOX, 1994).

Além do preço, os consumidores enfrentam outros custos: custo de esforço, de tempo e de logística. Entretanto, o preço é apenas um dos componentes do composto de marketing que influenciam as escolhas do consumidor. Os candidatos levam em consideração os cursos, qualidade e características da escola, a localização e as comunicações emitidas pela instituição.

KOTLER e FOX (1994, p. 291) ressaltam que a "fixação de preço para a maioria dos programas educacionais deve levar em consideração os fatores orientados para custos, demanda e concorrência." [...] "que a maioria das instituições educacionais concentra-se em custos, não examinando o preço sob uma perspectiva de marketing".

Ao entender como os consumidores percebem o preço, a instituição educacional pode saber, antecipadamente, a reação dos consumidores e esforçar-se para criar valor para os consumidores, integrando os quatro elementos do composto de marketing.

### 3.3.4. Decisões de Distribuição

As decisões de distribuição refletem a habilidade do profissional de marketing para criar utilidades de lugar, momento e posse para os clientes. A utilidade de tempo e de lugar refletem a habilidade do profissional de marketing para fornecer produtos e serviços quando e onde os consumidores gostariam de adquiri-los.

A questão básica de distribuição de uma instituição educacional é: como tornar os cursos de graduação e serviços disponíveis e acessíveis aos consumidores-alvo? A localização, o horário, dia da semana, final de semana ou concentração em determinado período do ano, podem ser uma boa alternativa para tornar os serviços e cursos disponíveis e acessíveis à comunidade.

Hoje, o aluno tem muitas opções educacionais, longos percursos estão fora de cogitação, e a adaptação a esta nova realidade faz-se presente e necessária. KOTLER e FOX (1994) destacam que na realidade, a curto prazo, poucas instituições podem fazer mudanças fundamentais. Entretanto, podem considerar a possibilidade de aproveitar melhor os recursos existentes, para tornar sua oferta educacional disponível e acessível a um número cada vez maior de sub-atendidos.

### 3.3.5. Decisões de Promoção

As decisões de promoção comunicam a estratégia de marketing da empresa para clientes e membros do canal que promove a distribuição do produto para o mercado. Para COBRA (1992, p.647) "toda empresa tem escolhas a fazer quanto à forma de se comunicar com o mercado. A promoção é uma forma de comunicação e as instituições devem também informar os consumidores e outros sobre suas metas, atividades e ofertas, despertando seus interesses".

KOTLER e FOX (1994) ressaltam que, ao oferecer cursos nos finais de semana e nas férias escolares a preços e condições de pagamento atrativos, a instituição estará atraindo pessoas interessadas em estudar e que, no futuro, poderão dar continuidade em outras áreas, ou ainda, tornarem-se formadores de opinião.

### 3.3.6 Análise de Recursos

Cabe, portanto, às instituições levantar e identificar seus principais recursos (forças) e necessidades (fraquezas). A análise dos recursos humanos precisa levar em consideração sua situação financeira, a proporção de funcionários e professores, bem como procurar suas competências distintas, identificando em qual aspecto é mais forte e possibilitar vantagens - um diferencial perante seus concorrentes.

### 3.3.7. Posicionamento

A expressão posicionamento do produto ou da marca refere-se ao lugar que o produto ocupa em dado mercado, pois a instituição necessita desenvolver uma estratégia de posicionamento para cada segmento. Segundo COBRA (1992, p.323), "posicionamento é a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência".

A análise do posicionamento do produto no mercado é muito importante para que se faça um diagnóstico da percepção do consumidor com relação ao lugar que o produto ocupa em seu mercado. Esta análise é relevante, também, para avaliar a razão de o consumidor preferir determinada marca e para detectar as tendências do público consumidor no que se refere a determinados fatores de produto, neste caso, cursos de curta duração, aulas noturnas, localização, corpo docente, perfil de alunos em sala ou laboratórios.

A palavra posicionamento foi usada formalmente pela primeira vez em 1969, por Al Ries e Jack Trout, que descrevem a estratégia de "delimitar uma área" ou "preencher um espaço aberto" no cérebro dos consumidores-alvo.(AL RIES E JACK TROUT, 1971).

Posicionamento é o ato de fazer o projeto de oferta e imagem da empresa de forma que ela ocupe uma posição competitiva significativa e distrital nas mentes dos clientes-alvo (KOTLER (1997). Desta maneira, muitas são as maneiras de uma instituição educacional posicionar-se no mercado. Ela pode escolher a posição de "preços baixos" ou a de "alta qualidade de ensino", ou, ainda, a posição de "bons serviços" ou a de "avançada tecnologia ou laboratórios".

Ao buscar o posicionamento, a instituição está focando na obtenção de vantagens competitivas em um número substancial de clientes por segmento de mercado.

A compreensão do consumidor, sua percepção e avaliação dos produtos e serviços de uma instituição de ensino, é um dos elementos essenciais para uma formulação estratégica.

As alternativas estratégicas permitem estabelecer a movimentação de um produto ou serviço de sua posição atual para uma posição ideal. Outra estratégia é a de desenvolver novos segmentos que possibilitem melhor posicionamento do produto, ampliando o mix de produtos ou serviços da instituição. Finalmente, vislumbrar nichos de mercado, uma vez que determinados posicionamentos não satisfeitos no mercado poderão permitir à instituição lançar novos produtos ou serviços.

### 3.3.8. Segmentação de Mercado

O mercado é constituído de compradores que são individualizados em gostos e preferências. Identificar compradores com comportamentos de compra homogêneos é o grande desafio da segmentação de mercado. Os consumidores, normalmente, estão agrupados heterogeneamente, e a segmentação de mercado visa agrupá-las em segmentos mais homogêneos. Para segmentar convenientemente um mercado, é preciso conhecer as necessidades dos consumidores-alvo, bem como suas atitudes e comportamentos mais usuais de compra.

A sociedade moderna alterou sua maneira de adquirir bens e serviços, e a "terceira onda", preconizada por Alvin Tofler, prevê a "desmassificação", com a conseqüente adequação de produtos e serviços para atender a gostos cada vez mais exigentes de consumidores (COBRA, 1992). Com isso, cada vez mais, produtos e serviços deverão ser adaptados para atender a necessidades específicas de agrupamentos homogêneos de consumidores e, assim, ganham força as técnicas de posicionamento de produtos e serviços nos respectivos mercados. Para posicionar produtos é preciso identificar agrupamentos de consumidores com gostos

e desejos não satisfeitos, e desenvolver produtos que atendam a essas necessidades.

PINTO (1980 apud Cobra 1992) destaca com muita propriedade que os mercados são pessoas, pessoas são indivíduos, e os indivíduos são 'individuais nas suas preferências, nas suas necessidades, nos seus gostos, nas suas idiossincrasias; e a busca desses grupos homogêneos de consumidores, num certo sentido, talvez seja o objetivo, por excelência da atividade de marketing".

Segundo COBRA (1992), identificar necessidades, agrupar de forma homogênea, avaliar o potencial de compra, escolher agrupamentos que deseja atingir, identificar o posicionamento dos produtos da concorrência e desenvolver uma estratégia de posicionamento, são os primeiros passos para diferenciar, significativamente, um produto ou serviço.

A participação do cliente, na forma como os negócios são feitos, leva as organizações a reverem suas estratégias e moverem-se para criar ações centradas nos clientes.

Segundo BROWN (2001), a organização centrada no cliente integra o produto e a informação, agrega valores aos olhos do consumidor, cria uma experiência atrativa para os clientes e inova serviços e produtos, para ela, é mais fácil se fazer negócios, além de tornar-se capaz de fazer negócios a qualquer hora, de qualquer forma e de qualquer lugar. .

### 3.3.9. Relacionamento

BROWN, (2001, p.8) constata que "à medida que o mercado se torna cada vez mais fragmentado, as organizações encontram dificuldade em usar as tradicionais técnicas de marketing em massa para conseguir participação no mercado". A comunicação com alvos pré-determinados, centrada nos clientes individuais, tem proporcionado a expansão das novas abordagens de marketing, geralmente chamadas de marketing "um a um" ou, "marketing de relacionamento". Ainda segundo BROWN (2001) a administração do relacionamento com o cliente começa com o diagnóstico das condições das forças ambientais e, a partir disto,

determinar como as relações com os clientes irão afetar o comportamento do marketing.

O objetivo do marketing "um a um" é não diferenciar o produto, mas o cliente. O objetivo do marketing de relacionamento é construir uma estratégia que se mostra especial para os diferentes clientes e desviar o foco de marketing de uma orientação no produto, para uma orientação no cliente. KALSBEK (2003, p.146) destaca que o "objetivo do marketing de relacionamento "um a um" não é simplesmente atrair novos negócios, mas desenvolver uma relação com clientes existentes e cultivar essa relação através do tempo para transformá-la em um seguro retorno, a longo prazo".

No marketing de relacionamento, o foco não é a transação individual e o ponto de venda, mas a identificação do valor da vida de um cliente fiel para uma empresa. Considera-se ainda como critério para analisar a estratégia de marketing, o valor potencial de um cliente a longo prazo, até mesmo o tempo de vida. As instituições são muito diferentes em termos de valor potencial dos clientes. KALSBEK (2003, p.147) lembra que o objetivo da estratégia de marketing de relacionamento não é somente aumentar a fatia de mercado, mas aumentar a fatia do cliente, para construir uma relação com clientes de forma que quando estes precisem de educação avançada para futura instrução, possam voltar novamente a instituição.

Uma instituição beneficia-se ao avaliar e observar o mercado. As perguntas apresentadas a seguir e outras pertinentes, contribuem para determinar a melhor estratégia de marketing para a instituição:

- Está servindo a um mercado basicamente uniforme ou trata-se de um mercado com aspectos diferenciados?
- Os estudantes estão procurando uma experiência educacional técnica, única ou têm uma grande variedade de interesses?
- A instituição desenvolve uma relação ao longo da vida com os alunos, e isso faz com que retornem no futuro para investir em educação ou encaminhem seus parentes para ela?

A estratégia de segmentação de interesses passa pelo uso do banco de dados de alunos, ex-alunos e pessoas interessadas em informações da instituição. A triagem busca encontrar candidatos potenciais para receberem informações sobre

um determinado produto ou serviço oferecido pela instituição. KALSBEK (2003) destaca que, nesses casos, os estudantes, em geral, trazem para o *campus* uma infinita variedade de necessidades, preferências, desejos e expectativas de retornos da educação superior.

Nota-se, a cada dia, que o mercado irá exigir uma educação mais customizada, personalizada e individualizada, em razão da demanda por educação permanente, na era da informação e da sociedade do conhecimento. Além disto, segundo KALSBEK (2003, p.148), a necessidade de educação permanente é tão grande que a educação superior está posicionada de forma diferenciada como uma indústria que pode capitalizar o valor a longo prazo, com base em relações sustentáveis com seus clientes.

Para poder responder a esse desafio, as instituições precisarão de tecnologias e flexibilidade para que possam focar em comunicações altamente personalizadas e individualizadas para segmentos de mercado, até mesmo ao estudante, individualmente.

## 3.4. GESTÃO DE MATRÍCULAS

A administração de matrículas, quando praticada estrategicamente, integra os esforços institucionais no cumprimento de sua missão. O gerenciamento de matrícula e as práticas de marketing podem se tornar fatores estratégicos quando devidamente utilizados e integrados. As atividades de administração de matrículas – tal como marketing, recrutamento, admissões, serviços administrativos e de infra-estrutura – tornam-se estratégicas, somente quando há sinergia e uma conectividade entre os planos estratégicos, planos acadêmicos e a missão fundamental da instituição.

Todas as decisões em relação a programas acadêmicos, tecnologia de instrução, serviços estudantis, empregados, infra-estrutura e professores, de uma forma ou de outra, influenciam os resultados obtidos na chamada gestão de matriculas. KALSBEK in MEYER E MURPHY 2003, p.126) sugere que a gestão de matrículas nas instituições de educação superior busque a integração de programas, políticas, práticas e planejamento na busca de uma melhor combinação de alunos matriculados. A melhor combinação de alunos matriculados para uma faculdade ou

universidade deveria ser definida por uma missão e por uma visão acadêmica ou um plano, mas nunca por um orçamento.

Diante da complexidade que o mundo está vivendo e do crescente processo de globalização andando a passos largos, o gerenciamento de matrículas na educação superior enfrenta os novos desafios decorrentes de novas realidades nos campos demográficos, econômicos e competitivos, os quais são bem distintos daqueles existentes em um passado recente. MEISTER (2003, p.52) destaca este novo cenário mundial em que, a revolução do conhecimento ou da informação está, também, mudando drasticamente a estrutura de empregos. Nos Estados Unidos, de 70% a 90% dos novos empregos de nível básico requer do candidato uma educação pós-secundária.

No Brasil, segundo INEP/MEC tem-se hoje cerca de 3,4 milhões de alunos na educação superior, dos quais aproximadamente um milhão está nas universidades públicas, e esse total tem crescido à respeitável taxa de 13% ao ano.

Além dessas demandas muito fortes ligadas à massificação, a educação superior defronta-se, simultaneamente, com uma exigência cada vez mais forte por serviços de qualidade de diversas naturezas, como infra-estrutura, corpo docente qualificado, bibliotecas, laboratórios e equipamentos. Esses aspectos constituam-se em verdadeiros desafios para as instituições de educação superior, e têm repercussões importantes sobre seu financiamento e gestão.

Em razão disso, as instituições têm buscado explorar novas abordagens de gestão e de estratégias para atender às necessidades atuais da educação superior. CHAIT (1987, p.25) ressalta a importância da missão da administração de matrículas ao afirmar que é o desenvolvimento sistemático de meios de atingir a "matrícula ótima". Coerente com a missão da universidade, "a matrícula ótima" deve refletir a diversidade étnica do estado e da região e deve prover adequadas oportunidades para o sucesso e assegurar a conclusão da vida acadêmica.

Os gestores responsáveis pelas matrículas nas instituições de educação superior têm a responsabilidade de coordenar os esforços do planejamento de matrículas através das seguintes ações:

a) Prover entradas (inputs);

b) Buscar opções de recomendações para o recrutamento e admissões;

c) Avaliar a eficácia dos esforços de retenção e graduação;

d) Estabelecer uma integrada filosofia de administração e planos táticos e estratégicos;

e) Determinar metodologias para atingir as metas de matrículas desejadas.

O plano estratégico de gestão de matrículas precisa ser desenvolvido com todo apoio e participação da comunidade acadêmica. Cabe a ele traçar metas de matrículas "alcançáveis e realistas", com opções articuláveis para o cumprimento das metas e equilíbrio entre os recursos e o tempo requerido para o desenvolvimento e implementação das ações e estratégias definidas para alcançar os objetivos propostos.

Enquanto o plano estratégico para gestão de matrículas determina as estratégias, os planos táticos delineiam como essas estratégias serão realizadas. Por sua vez, elas incluem a implementação de um sistema de busca que identificará populações de estudantes-alvo para os quais a instituição estaria utilizando táticas específicas e determinadas. CHAIT (1987, p. 44) alerta para a questão da responsabilidade deste setor: a administração de matrícula assume grande responsabilidade e os setores de admissões confrontam pressão crescente dos setores diversos, o desafio é buscar um equilíbrio que salvaguarde a integridade profissional e segurança econômica da instituição.

Para atender a esse nível de responsabilidade, no planejamento estratégico as instituições buscam os caminhos para uma administração de matrículas eficiente e pró-ativa. Segundo DOLENCE, (1988), os principais componentes do processo de planejamento estratégico na gestão de matrículas são os seguintes:

a. planejar para planejar: esboçar o modelo a ser desenvolvido, iniciar o processo de planejamento, atribuir tarefas, esboçar objetivos de planejamento e montar a força tarefa inicial;

b. missão – esboçar amplamente a proposta da força-tarefa da administração de matrículas e detalhar sua incumbência;

c. metas e objetivos – detalhar as tarefas específicas da força-tarefa e prover o mecanismo para avaliação do sucesso.

d. KPI's (*Key performance indicators*) - indicadores de performances-chave – números com os quais a universidade pode mensurar o sucesso ou fracasso de estratégias e o progresso do encontro das metas e dos objetivos determinados;

e. forças – uma posição de capacidade ou sucesso em vantagens. No contexto serão utilizadas para aumentar ou melhorar o perfil da matrícula;

f. fraquezas – uma posição em desvantagem ou incapacidade. No contexto, serão utilizadas para modelar um controle de ameaças e realizar trabalhos em áreas nas quais a melhoria é necessária;

g. sistema de classificação de mercado – um modelo para análise de dados demográficos e ambientais;

h. sistema de classificação de retenção – define as características de retenção de estudantes – determina uma classificação de estudantes e ajuda a delimitar a formulação e avaliação da estratégia;

i. análise e avaliação ambiental – situam os esforços de administração de matrículas da universidade em um contexto estratégico e ajudam a modelar os alvos para os esforços de administração de matrículas;

j. *brainstorming* – os primeiros estágios das estratégias e táticas da universidade devem ser sugeridos por uma ampla variedade de funcionários e colaboradores;

k. estratégias – recorre-se à meta e ao que foi mensurado nos indicadores de performance, capitaliza em forças identificadas e diminui o impacto das fraquezas identificadas. As táticas usadas para realizar estratégias são esboçadas nos planos táticos;

l. qüinqüênio – uma projeção de cinco anos de eventos específicos a serem realizados pelo programa;

m. calendário de administração de matrícula – determina datas-chave no processo de decisão do estudante e no processo de decisão de marketing, propaganda e campanha institucional. Esse calendário oferece à força-tarefa um modelo que determina seu trabalho e avalia o tempo de suas decisões.

Os índices de evasão e vagas ociosas devem ser tratados com muita atenção, pois representam um prejuízo considerável para a sociedade em termos de capacitação e educação do povo brasileiro, bem como um problema financeiro para as instituições.

Ao abordar-se a gestão de matrículas deve-se também colocar que a questão da evasão nas universidades brasileiras foi negligenciada até 2002. A partir de

2003, cinco grandes e representativas universidades brasileiras (USP, UFPR, UFRGS, UFMG e UNICAMP) passaram a investir em vestibulares "fora de época" destinados a preencher vagas abertas pelas desistências durante o ano.(FOLHA DE SÃO PAULO, 2003). Dentro das estratégias adotadas por essas universidades, destacam-se a criação de novos cursos noturnos para possibilitar a entrada de estudantes que precisam trabalhar; criação de bolsas de permanência para alunos que desenvolvem atividades em laboratórios e em alguns setores administrativos; e ampliação dos números de bolsas de iniciação científica.

As razões da evasão apontados por Mauro Braga, da UFMG, são prestígio social do curso (conseqüentemente mercado de trabalho), desempenho do aluno e desencanto com a escolha. As vagas na UFMG, originadas de evasão, são preenchidas todos os semestres por processo seletivos de transferência.

BROWN (2001) destaca que as instituições, para serem bem sucedidas no futuro, deverão entender melhor o que os clientes querem e desenvolver um marketing mais dirigido, bem como uma gestão de relacionamento mais apurada e precisa.

Esse alerta remete ao modelo de gestão de matrículas que a cada dia se torna importante nas instituições de educação superior. A matrícula em uma instituição não é algo que acontece por acaso, mas algo que é conquistado pela universidade através da alocação estratégica e intencional, de seus recursos, para a busca de resultados. Desta maneira, a estrutura da instituição influencia nos resultados das matrículas.

### 3.4.1. Estratégias de Marketing na Gestão de Matrículas

KALSBEK (2003) reforça que o uso de pesquisa de marketing para orientar o planejamento de matrícula e entender a posição de mercado, facilita o entendimento para buscar estratégias e um plano adequado, de acordo com a Figura 8.

Figura 5 – Estratégia da administração de matrícula.

Fonte:KALSBEK in MEYER E MURPHY (2003).

Nessa oportunidade os gestores fazem perguntas do tipo: Que fatores e que forças podem ser previstos no ambiente externo e que irão moldar o mercado e determinar o número, a quantidade e a diversidade de potenciais alunos? Que mudanças podem ser previstas nos ambientes demográficos, econômicos, políticos e sociais no mercado de atuação?

As estratégias de marketing são também guiadas pelo monitoramento das tendências de matrícula, em comparação com outras instituições na área principal de atuação. Buscam sempre monitorar a sua posição em áreas acadêmicas específicas de maneira a apreciar melhor como estão os padrões de matrícula (crescimento, declínio ou estabilidade) comparados com competidores específicos e com o mercado em geral KALSBEK in MEYER E MURPHY( 2003, p.132).

BROWN (2001) destaca que um dos princípios básicos do atendimento estratégico ao cliente é reconhecer que alguns clientes são mais valiosos do que outros. As organizações, que estão no nível de atendimento estratégico ao cliente, traçam o perfil de cada um de seus clientes de forma mais sofisticada possível.

BROWN (2001) ressalta ainda, a tendência do mercado empresarial em buscar novas maneiras de abordar o público-alvo por meio do *Customer*

*Relationship Management* (CRM). "CRM é o processo de aquisição, retenção e evolução de clientes lucrativos e potenciais. Isso requer uma concentração clara nos atributos do serviço que representam o valor que o cliente procura e que por ele cria fidelidade". O uso do CRM tem diversas vantagens sobre o tradicional marketing de massa, pois reduz os custos de propaganda, facilita a abordagem de clientes específicos, concentrando-se nas suas necessidades. Esse processo facilita também a identificação de uma determinada campanha, permitindo que as instituições façam competição por clientes munindo-se dos próprios serviços e não de seus preços.

Outras vantagens são a diminuição do tempo levado para desenvolver e comercializar um produto ou serviço e a melhora do uso do canal do cliente, aproveitando o máximo de cada contato com o mesmo.

### 3.4.2 Modelo de Matrícula - DePaul University

A DePaul University é a maior universidade católica americana e a oitava maior universidade privada, sem fins lucrativos, dos Estados Unidos (Ver ANEXO). Entretanto, o fator-chave não está no seu tamanho, mas na taxa de crescimento do número de alunos matriculados, o que de modo muito especial a destaca no mercado educacional americano.

Na DePaul University existe um forte interesse em selecionar potenciais alunos cujo perfil aponta para uma maior probabilidade de se matricularem na instituição. A estratégia é identificar esse perfil de aluno, estatisticamente, para que se possa gastar os recursos com aquele grupo de alunos que têm maiores chances de ingressar na instituição e nele permanecer até a conclusão de seus estudos. Esse processo diferencia segmentos e mercados-alvo, apoiados em processos de predições de maior probabilidade de matrícula.

Quando esses potenciais alunos entram em contato com a DePaul University, ela procura obter o maior número possível de informações desses candidatos, como seus interesses, passado, aspirações, como e quando contataram a universidade e a freqüência de sua interação desta com esse grupo de candidatos. Tais informações são colocadas em uma grande base de dados e, através de análises estatísticas dessa base, ano a ano, são identificados padrões e características de estudantes que apresentam maior probabilidade de se matricular. Por intermédio da

segmentação estatística de anos anteriores, projetam-se futuros potenciais alunos em grupos, com base no modelo de predição de probabilidade de matrícula.

Por meio de uma gestão que combina planejamento estratégico, marketing e gestão de matrículas, a DePaul University impulsionou o crescimento de matrículas e expandiu a sua posição no mercado, adotando uma pirâmide de matrícula como estrutura para dinamizar o processo. Esta instiuição utiliza modelagem estatística para "alvos de marketing" quando estudantes contatam o departamento de admissões da universidade, ela atribui a esses alunos um coeficiente estatístico que descreve as probabilidades deste perfil de estudante se matricular na instituição. A partir do resultado dessa análise, o esforço de marketing e gestão de matrícula estará focado nos candidatos que têm maior possibilidade de matricular-se na instituição.

A pirâmide de matrícula (Figura 6) ,a seguir, desenvolvida pelos gestores da DePaul University representa um modelo para entender a estratégia de marketing no processo de matrícula. Constitui-se, também, num instrumento para compreender o processo e as fases pelos quais passam os candidatos a uma vaga na universidade e sua vida ao longo do curso.

Figura 6 - Pirâmide da DePaul University.

Fonte: KALSBEK in MEYER E MURPHY (2003).

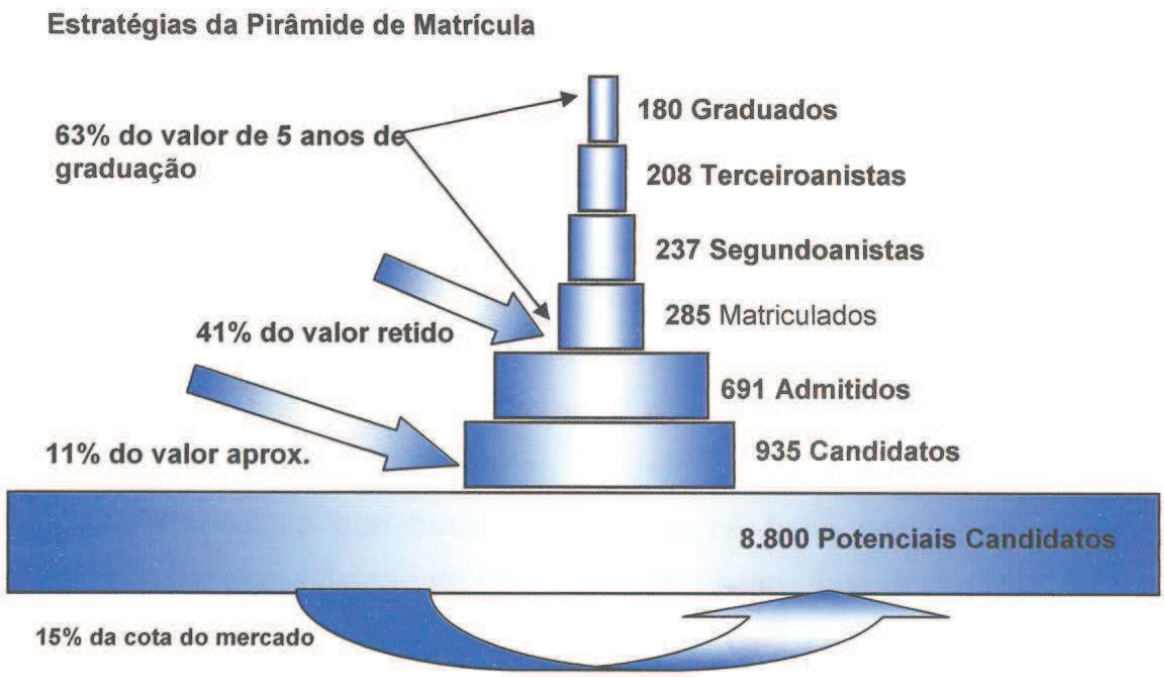
Na base da pirâmide estão os possíveis e potenciais candidatos às vagas disponíveis na instituição e que estão terminando o ensino médio ou têm interesse em fazer uma faculdade. No Brasil, a segunda etapa dá-se através do vestibular ou outro processo seletivo; nos EUA, são os alunos com antecedentes, características, interesses e aspirações que se alinham com o que a universidade oferece.

A próxima fatia da pirâmide são os alunos que estão potencialmente interessados em se matricular. O terceiro nível da pirâmide mostra aqueles estudantes que serão admitidos porque atingiram os padrões acadêmicos para admissão exigidos pela instituição. No quarto e quinto níveis, estão os alunos que se matricularam e freqüentaram regularmente o curso durante o tempo previsto. No topo, estão os alunos que receberam seus diplomas.

Para melhor compreender o modelo de estratégia de matrícula, um exemplo específico ajuda a ilustrar o seqüenciamento desse método de matrícula para uma determinada faculdade que oferece curso de graduação. Essa faculdade atrai 9.000 alunos potenciais todos os anos. Desse total, um grupo em torno de 900 alunos (10%) irá solicitar admissão. No Brasil, prestariam vestibular, e a universidade passaria a admitir, ao final, aproximadamente 700 alunos. Nos EUA, a universidade admitiria aproximadamente 300, que ingressariam como calouros. Depois de quatro a cinco anos, aproximadamente, 200 estudantes estarão se formando. Proporcionalmente, essa é a média de alunos que concluem a graduação no Brasil e, segundo os dados da divisão de estatísticas e pesquisa institucional da PUCPR, a porcentagem em 2003, ficou em torno de 62% de alunos graduados (Figura 7).

Para KALSBEK (2003) o fator-chave não é o fato de a Universidade poder atrair 9.000 alunos potenciais, mas sim que esses alunos interessados representam 15% do mercado. A medição do desempenho de uma estratégia de matrícula é a posição e a fatia de mercado de alunos potencialmente interessados. Da mesma maneira, o número de solicitações de matrícula recebido é menos importante do que o fato de que a faculdade converte 11% dos alunos potenciais, em alunos solicitando matrícula. A DePaul University mede o desempenho de recrutamento pela taxa de conversão de alunos potenciais em alunos que solicitam matrícula.

FIGURA 7 - Pirâmide de matrículas da DePaul University.




Fonte: KALSBEK in MEYER E MURPHY (2004).

Na gestão universitária, medidas de desempenho são essenciais para testar a efetividade e a eficiência das estratégias de gerenciamento de matrícula. É uma estratégia bastante importante que tem como foco a melhoria dessas medidas de desempenho, na busca de ganhar maior fatia de mercado e melhorar a conversão de alunos interessados em alunos que solicitam admissão. KALSBEK in MEYER E MURPHY (2003) constatou que é possível ser mais eficiente para se atingir o mesmo objetivo de matrícula, se a taxa de matrícula em relação aos alunos admitidos aumentar e elevar as taxas de retenção para mais de 41% ou de alunos formados para mais de 63%.

Para tanto, no modelo citado, é necessário fazer com que 25 alunos não deixem a universidade depois de concluir o primeiro ano de estudos. Importante, também, é perceber que a melhor estratégia em termos de custos é entender as características de um estudante de sucesso. O aluno que permaneceu por todo o tempo de duração de seu curso e cobriu, assim, todo o período do processo de matrícula (de aluno interessado até a formatura) e, então, ir para o mercado e identificar outros 20 alunos com características iguais.

MINOGUE in MEYER E MURPHY (2003) alerta que é necessário estar atento aos indicadores de qualidade educacionais e aos processos de gestão de matrículas, em razão de ser este um instrumento eficaz de cumprimento de metas organizacionais.

O modelo de gestão adotado pela DePaul University está num tal nível de refinamento que, agora, o desafio do marketing será identificar 20 alunos interessados que apresentem grande probabilidade de se matricular e de permanecer na instituição até a formatura, muito mais do que procurar 1.000 novos estudantes que irão passar por todos os estágios e filtros da pirâmide.

Outra característica aplicada no modelo da DePaul University: modelos estatísticos de predição que buscam identificar na base da pirâmide potenciais alunos com maior possibilidade de matricular-se. Assim, o desafio passa a ser o de encontrar deliberadamente mais estudantes com esse perfil pretendido. Esta é a chave para prolongar a liderança competitiva. A história do relacionamento de uma instituição com seu aluno – extraída de cada transação, suas preferências e necessidades de serviço - não está disponível para a concorrência e estes dados são importantíssimos para uma evolução do relacionamento com o cliente/aluno e deve ser usado para ampliar a atração e retenção de alunos (KALSBEK in MEYER E MURPHY, 2003, p.137).

### 3.4.3 Apoio Financeiro como Estratégia

A partir de 1980 até a metade de 1990, a mensalidade nas instituições públicas e privadas americanas aumentou em cerca de 100%, a uma taxa dez vezes maior do que o crescimento da renda de uma família americana de classe média. O resultado disso é um hiato crescente entre a renda do estudante e os recursos financeiros da sua família e a mensalidade cobrada por uma universidade pública ou privada.

MINOGUE IN MEYER E MURPHY (2003, p. 45) destaca que é muito comum "excluirmos alunos em razão da inexistência de um processo formativo e seletivo, esses alunos nunca aprenderam a aprender ou não tiveram a oportunidade de ter alguém a lhes indicar o caminho".[...] "temos que encontrar maneiras de criar canais para os mais carentes e para aqueles que têm dificuldades de acesso a serviços educacionais".

As faculdades e universidades têm aumentado o apoio financeiro através de bolsas e empréstimos, objetivando auxiliar os estudantes a pagar as mensalidades, representadas por desconto financeiro nas mensalidades e taxas escolares (MEISTER, 2003). De uma perspectiva de marketing, o desconto nas mensalidades é apenas uma das maneiras que faculdades e universidades têm para diferenciar o preço e para encontrar uma maior variedade de objetivos de matrícula e de marketing. Neste aspecto, as faculdades e universidades americanas estão oferecendo desconto nas mensalidades para melhor utilizar a capacidade ociosa.

Ainda a esse respeito, KALSBEK in MEYER E MURPHY (2003, p. 142) enfatiza que "é melhor lucrar com 75% do valor da mensalidade de um aluno do que ter uma cadeira desocupada". Uma universidade privada nos Estados Unidos segundo o autor, desconta em média 37 a 40% das mensalidades, no nível de graduação. Entre 1990 e 2000, as faculdades e universidades privadas apresentavam uma taxa média de desconto que variava de 28 a 37% das mensalidades cobradas naquele período, no mesmo nível de curso (graduação).

MINOGUE in MEYER E MURPHY (2003, p.43) lembra que "outras instituições estão atualmente apoiando virtualmente todos estudantes com grandes descontos nas mensalidades de forma a atrair um grupo específico estudantes com o objetivo de preencherem a capacidade ociosa e, assim, permanecerem competitivas".

KALSBEK in MEYER E MURPHY (2003) ressalta também, que a gestão de matriculas é uma ação que busca o equilíbrio nos descontos das mensalidades, estratégias de marketing para buscar o perfil ideal de alunos e otimizar a receita líquida e, por outro lado, reduzir ao mínimo as vagas ociosas e o abandono por parte do aluno por razões administrativas, acadêmicas ou financeiras.

A expansão da ajuda financeira e a diferenciação de preço, direcionadas para atingir as metas de matrículas desejadas,representam estratégias que têm caracterizado nos últimos anos a gestão das instituições de educação superior privado.

Observa-se que um crescente número de instituições brasileiras está praticando estratégias competitivas de marketing através da diferenciação de preço. A Universidade Estácio de Sá, no Rio de Janeiro, a segunda maior universidade do país em número de alunos, é uma instituição que vem utilizando uma política de expansão baseada na redução de preços da mensalidade. Outra estratégia é a

locação e parceria com colégios de ensino médio para utilizar as salas de aula do estabelecimento, no período noturno, para atividades da universidade.

Outro exemplo é o uso de todos os espaços de uso comum, do hall de entrada às salas de aulas, da Faculdade de Administração de Empresa da Fundação Getúlio Vargas, com *merchandising* de patrocinadores. A empresa que patrocina uma sala de aula fica responsável por toda a infra-estrutura e manutenção do local (FOLHA DE SÃO PAULO, 2003). Segundo o diretor da faculdade FGV/RJ, 200 empresas participam, de alguma forma, e parte dos recursos é destinada ao fundo de bolsas de estudo da escola. Os bolsistas da Fundação Getúlio Vargas, depois de se formarem, têm dois anos para reembolsar a faculdade.

Os dirigentes universitários interessaram-se recentemente pelo marketing educacional, quando detectaram a importância do mesmo, não só para atrair e manter alunos, mas também e, principalmente, para suprir as necessidades de custeio e permitir à instituição cumprir sua missão de ensinar, sobreviver e prosperar. FOX (2003) destacou que marketing educacional não é só para instituições privadas, mas para também para as estatais.

Essa conotação traz à luz a importância da atividade de marketing no ensino superior brasileiro e a concepção de que é preciso procurar recursos de toda ordem para atender às demandas das instituições.

Na visão da FOX (2003), as instituições precisam saber muito a respeito de seu público-alvo. A base não pode ser feita somente no sexo e na idade dos clientes em potencial: é necessário também, saber sobre suas preferências. A pesquisa, portanto, é instrumento fundamental na atividade de marketing.

Outro fator importante no cenário atual é que a concorrência não existe só para atrair alunos, mas também para atrair funcionários, professores, financiamentos e parcerias e, sobretudo, para ganhar recursos em atividades relacionadas e não relacionadas. COBRA (2003) destaca, com muita propriedade, que as instituições necessitam preocupar-se, especialmente, com sua reputação e que a marca da instituição precisa ser conhecida e associada a boas referências, particularmente com participação social, transparência e cidadania.

LITTEN (1980, p. 6) ressalta os cuidados que urgem ser tomados para tratar do marketing nas instituições de educação superior. O autor descreve que as semelhanças entre as empresas de negócios e de educação superior são provavelmente maiores do que as diferenças; as diferenças, porém, são críticas, se

considerar a transferência das atividades de marketing de uma para outra. Fazer transferência de táticas de marketing para educação superior diretamente da esfera de negócios requer sensibilidade considerável.

Muitos dirigentes estão interessados em saber como as idéias de marketing podem ser relevantes para solucionar os problemas que enfrentam na busca de novos e melhores alunos, e na satisfação destes com relação à instituição. A importância do marketing para os gestores é também para planejar cursos excelentes que reflitam a missão da instituição, para captar recursos e promover parcerias que viabilizem cursos e idéias.

É importante ressaltar que a complexidade da educação, a grande variedade de efeitos difusos da experiência educacional e a complexa natureza do processo ensino-aprendizagem, criam nexos de interações. Combinadas com o fato de que o cliente/aluno é visto, freqüentemente, como um período formativo extremamente dinâmico, essas complexas interações do estudante, processo e ambiente tornam a antecipação dos resultados muito difíceis de serem mensurados e avaliados.

A avaliação institucional e a avaliação acadêmica passam, então, a adquirir uma importância relevante nos resultados e no cumprimento da missão da instituição educacional.

A questão de como tratar o estudante e o período que ele freqüenta a universidade trazem à tona o termo "quase-produto" para descrever um aspecto da relação do estudante com uma instituição acadêmica, porque, tecnicamente, o estudante não é algo que a universidade produz para uma troca direta com o mercado.

O profissional de marketing tem por hábito pensar em um produto ou serviço como um fenômeno, com base na ótica de que o produtor tem controle sobre o que possa ser vendido ou trocado. Em outras palavras, a universidade vende seus serviços educacionais e extracurriculares, não seus alunos e, por analogia, um aluno não é um produto de uma universidade, assim como um motorista não é um produto da Ford ou da Fiat.

Dentro da missão, visão e objetivos da universidade, são criadas expectativas que não somente promovem serviços educacionais, como também são eficazes em produzir mudanças nos indivíduos e proporcionar benefícios a sociedade à qual pretendem servir.

LITTEN (1980, p.7) caracteriza assim o serviço na educação, "o estudante é cliente, parte do processo e, um quase-produto no fim do processo. As habilidades e esforços do estudante interagem com o ensino e outras fontes da universidade para produzir o aluno educado, o produto final da universidade". Este não difere do processo em outras esferas onde a satisfação, os benefícios recebidos dependem de qualificações, apreciação ou outras fontes que o consumidor traz para a experiência ou para o produto.

O principal cliente do processo de marketing da educação superior - o tradicional calouro saído do ensino médio -,enfrenta os aspectos confusos dessa decisão custosa com pouca maturidade, informações e experiências. Já os adultos têm maturidade e experiências que auxiliam na tomada de decisões de magnitude e complexidade semelhantes. Até mesmo seus conselheiros de confiança (pais e professores do ensino médio) não possuem muitas informações sobre as peculiaridades de instituições específicas.

LITTEN (1980, p. 6) alerta que a educação superior é conduzida por uma grande responsabilidade, por uma tradição e herança – é central para manutenção e avanço da cultura intelectual. Em termos sociológicos, valores e normas culturais importantes são institucionalizados na educação superior que envolve grandes benefícios públicos e privados.

Para RIBEIRO (2003), os benefícios econômicos privados da educação superior são bem conhecidos. Há também benefícios sociais tais como criatividade, literatura, crítica, reflexão, cultura. Os benefícios públicos e alguns benefícios privados humanisticamente liberadores não são facilmente acomodados em um modelo de marketing tradicional, como são os benefícios socioeconômicos privados.

LITTEN (1980) reforça as diferenças entre organização educacional e organização comercial no envolvimento do público interno no marketing, em que as empresas de negócios raramente envolvem seus empregados, clientes e produtos nas estratégias mercadológicas.

Já as organizações acadêmicas, onde os empregados não estão diretamente no controle das macro-estratégias de marketing e na determinação dos componentes principais dos serviços da instituição, entretanto estão envolvidos de perto com outros aspectos sob influência do marketing, como também, estão os clientes (estudantes) e ex-clientes (ex-alunos) também envolvidos nas decisões administrativas em muitas instituições.

A simples busca de clientela sem considerar as particularidades do ensino superior não pode ser permitida, sob pena de comprometer essas funções sistêmicas - uma atitude de marketing afirmativa para a educação superior precisa, portanto, evitar tais riscos.

A gestão de matrículas constitui-se de abordagem gerencial já desenvolvida em universidades norte-americanas. No caso da DePaul University atribui-se as atividades da Pró-reitoria de gestão de matrículas grande responsabilidade pelo sucesso da instituição na captação e retenção de alunos nos últimos dez anos.

No Brasil trata-se de área inexplorada na gestão das instituições de educação superior. Porém diante de um contexto de expansão do número de instituições de educação superior e do aumento de competitividade torna-se cada vez necessária a incorporação de uma gestão mais profissional voltada para a captação e retenção de alunos.

## 4. METODOLOGIA

Para que os objetivos do estudo fossem atendidos, buscou-se efetuar análise aprofundada de dados primários e secundários disponíveis, mediante a aplicação do Estudo de Caso.

Para (BRUYNE,1982) o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação, enquanto MAY (2004, P.201) ressalta que os estudos de casos podem ser baseados tanto nos métodos qualitativos quanto nos quantitativos.

Neste sentido, esta pesquisa foi fundamentada em estudo de comparação das estratégias de marketing e gestão de matrícula da instituição pesquisada com a instituição DePaul University de Chicago/EUA. A escolha baseou-se no fato de que esta instituição apresentou perfil semelhante à instituição pesquisada, e também, uma experiência bem sucedida de gestão de matrículas.

## 4.1. PERFIL DAS INSTITUIÇOES

### 4.1.1. Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR – é uma instituição de educação superior, particular, católica, pontifícia e comunitária, mantida pela Associação Paranaense de Cultura, criada em 14 de março de 1959, a partir da agregação de diversas escolas de nível superior e de orientação católica existentes na época, em Curitiba. Logo no ano seguinte à sua criação, a universidade obteve o reconhecimento oficial do Governo Federal, pelo Decreto n.° 48.232, de 17 de maio de 1960. Em 1985 a PUCPR recebeu o termo pontifícia, em reconhecimento ao serviço realizado e à sua fidelidade ao ensinamento da Igreja Católica.

Até 1991, a PUCPR desenvolvia suas atividades no *campus* Curitiba. A partir desse ano, foi criado o *campus* São José dos Pinhais. Dentro da política de expansão da universidade, mais três novos campus foram implantados: O *campus* Londrina PUCPR – Norte, em 2000, o *campus* Toledo PUCPR – Oeste, em 2003 e o *Campus* Maringá, em 2004.

Desde sua origem, a PUCPR optou por ser uma universidade generalista. Além da educação, agrega as áreas da saúde e da comunicação. Por meio de alianças ou atuação direta, atua em quatro hospitais e também na área da comunicação, através do Lúmen – Centro de Comunicação, que congrega rádios, televisão, jornais e editora.

As atividades de ação comunitária e ambiental estão presentes nos municípios de Fazenda Rio Grande, Guaraqueçaba, Guaratuba, Paranaguá e Tijucas do Sul, além de Curitiba e São José dos Pinhais.

Além de prestar atividades de ensino, pesquisa e extensão, na graduação e pós-graduação, a PUCPR desenvolve programas sociais, em sintonia com o compromisso social e filantrópico da instituição. O Centro Social Champagnat e Programa de Ação Comunitária e Ambiental – ProAção, em Tijucas do Sul, Fazenda Rio Grande e no litoral do Paraná, representam o esforço da instituição nesse sentido.

A PUCPR dispõe de salas de aula, laboratórios, além de outras instalações distribuídas nos cinco *campi*, na Fazenda Gralha Azul e no Hospital Universitário do Cajuru. Totaliza 310 salas de aula, 230 laboratórios, 2 teatros, 20 auditórios, 5

anfiteatros e 11 salas de seminário e vídeo. O parque computacional da PUCPR é constituído por 3.634 computadores e suas bibliotecas têm um acervo com 140.018 títulos e 488.815 exemplares.

No ano de 2004 o corpo docente é composto de aproximadamente 1.330 professores, com a maior parcela dos professores com carga horária variando de 20 a 39 horas. Desses, 62% possuem títulos de mestres e doutores. Em 2004, o corpo técnico-administrativo é composto por 938 funcionários, sendo 43% com qualificação de nível médio e 30% com superior completo / pós-graduação.

A PUCPR oferta 54 cursos de graduação em seus quatro *campi*, em 2004, totalizando 20.208 alunos, apresentando maior representatividade na matrícula de mulheres (57%), estudantes de períodos diurno (60%) e alunos com idade até 24 anos (76%). O número de concluintes nos cursos de graduação apresentou crescimento contínuo nos últimos cinco anos, com aproximadamente, 3.711 alunos concluintes em 2003.

No primeiro semestre de 2003, a PUCPR registrava 83 cursos de especialização, iniciados em 2002, e mais 75 remanescentes de anos anteriores, totalizando 5.205 alunos. A PUCPR oferece 13 cursos de mestrado e dois de doutorado. Em 2003, o número de alunos matriculados nesses cursos foi de 259. Os concluintes totalizaram 110, em 2002, e foi de 326 o número de remanescentes.

A qualidade de ensino da PUCPR está fundamentada na qualificação do corpo docente; elaboração e implantação de projetos pedagógicos consistentes; na manutenção de uma infra-estrutura e na profissionalização da sua gestão, tendo como objetivo maior a qualificação do aluno e sua formação.

No quesito inovação, *a priori,* a instituição tem como objetivo a ampliação da flexibilidade acadêmica, utilizando novas metodologias de ensino e de recursos tecnológicos, como atuação no ensino à distância e educação continuada e vem buscando parcerias e novas formas de realização no processo de seleção dos alunos de graduação.

Há uma preocupação em relação ao crescimento do corpo discente e, assim, desenvolve uma política de controle da expansão do número de alunos, ofertando cursos de grande potencial para o sistema produtivo.

Outro enfoque é a intenção de se expandir para o litoral e interior do Estado, o que tem sido feito através da otimização do uso da estrutura física atrelada à flexibilidade e agilidade, para aproveitar oportunidades emergentes do mercado.

### 4.1.2. DePAUL University

A DePaul University foi criada em 1898 pela congregação da Missão como St. Vincent's College, na zona norte de Chicago. A ordem vicentina, fundada por São Vicente de Paula, um padre francês que viveu no século XVII, tinha como finalidade reduzir as diferenças sociais através da prestação de serviços aos mais carentes. No final do século XIX, os Vicentinos criaram universidades em Chicago e Nova Iorque com objetivo de oferecer oportunidades educacionais e mobilidade social para os imigrantes e seus descendentes. Hoje em dia, a DePaul University e a St. John's University são as maiores universidades católicas dos Estados Unidos, servindo a um corpo discente composto por aproximadamente 40 mil alunos.

O St. Vicent's College tornou-se a DePaul University, em 1907. Em 1915, a universidade abriu um segundo campus no coração financeiro de Chicago, em um prédio de escritórios alugados, e passou a receber alunos do sexo feminino, não impondo exigências de cunho religioso para admissão na escola ou em seu quadro de funcionários. Foram criadas as faculdades de Direito, de Administração de empresas e de Música, com cursos noturnos de graduação. As matrículas da DePaul University, historicamente constituídas em sua maioria por estudantes em tempo parcial, saltaram para 11 mil depois da Segunda Guerra Mundial, em razão do Governo Federal pagar as mensalidades para veteranos de guerra. Na década de 50 suas matrículas caíram para 6 mil alunos e voltaram a subir para 12 mil já na década de 70.

No início da década de 80, a DePaul University passou por uma grande crise, em razão da queda nas matrículas, provocada pelo declínio no número de alunos qualificados diplomados da escola secundária, pela recessão econômica e pela competição com as universidades estaduais, que também atraíam alunos provenientes de famílias da classe média católica.

Em meados da década de 80, a DePaul University desenvolveu e aprovou um plano estratégico para dez anos, numa tentativa de reverter o declínio de matrículas, fortalecer a situação financeira, melhorar a qualidade, articular e manifestar sua

missão como universidade urbana, católica e vicentina. O plano almejava aumentar as matrículas para 18 mil alunos, dobrando o número de alunos da faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de 2 mil para 4 mil, triplicando o numero de alunos residentes no *campus*, e aumentando indicadores de qualidade, tais como taxas de retenção escolar e índices de alunos concluintes nos programas de graduação.

Em 1998, a DePaul University celebrou, junto com seu centenário, os resultados desse plano de ação mostraram números bastante expressivos.

- Número de matrículas atingiu o patamar de 18.500 alunos;
- Número de alunos afro-americanos, hispanos e americanos-asiáticos subiu de 17% para 25%, e o número de membros do corpo docente afro-americanos e hispanos subiu de 2% para 10%;
- Número de matrículas na faculdade de Filosofia, Ciência e Letras e programas relacionados ultrapassou 4.000 alunos;
- Mais de 5.000 alunos, em tempo parcial, matricularam-se em programas de mestrado em Administração de empresa, Ciências da computação e Educação;
- Melhoria dos indicadores de valor agregado (taxas de retenção, índice de conclusão de cursos, taxas de aprovação em exames de direito).

O plano estratégico de 1998 tinha como objetivos a melhoria da qualidade, a manifestação da missão e a garantia do vigor financeiro da instituição. Segundo o Reitor Richard J. Meister, da DePaul University esses objetivos vêm sendo desenvolvidos e têm como meta, até 2006, prover alunos em tempo integral com uma educação holística e abrangente que proporcione oportunidades extraordinárias de aprendizagem através da diversificação do corpo docente e discente e também do quadro de funcionários; amplo uso da tecnologia, aprendizado experimental; e um currículo de graduação fortemente embasado em ciências, artes e literatura.

Sua visão de futuro é ser reconhecida, nacional e internacionalmente, como uma instituição de ensino da mais alta qualidade para estudantes em tempo parcial, e líder em sua área na grande Chicago e, também, pesquisar, desenvolver, prover e transferir programas e serviços inovadores relacionados à educação, que terão um impacto social significativo, refletindo a missão vicentina da universidade.

Atualmente, a universidade trabalha com uma meta, para 2006, de aproximadamente 25.500 alunos, e atravessa um período de grandes

transformações, provocadas por fatores que afetam a educação superior como um todo.

## 4.2 UNIVERSO DA PESQUISA

### 4.2.1. Localização

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, com sede em Curitiba/PR

### 4.2.2. Sujeitos do Estudo

A unidade de análise foi o grupo de administradores, responsáveis pelas políticas, estratégias e ações de planejamento, administração, gestão acadêmica, marketing e matrículas na instituição. O nível de análise desta investigação foi o organizacional: Pró-Reitores da área Acadêmica, Administração, Extensão, assessor do Pró-Reitor de Planejamento e o gestor do Núcleo de Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial da PUCPR.

### 4.2.3. Procedimento, Design e Perspectivas da Pesquisa

Na fase exploratória, fez-se um levantamento da documentação existente sobre planejamento estratégico, levantamento de dados estatísticos sobre matrícula, bolsa de estudo, trancamento de matrícula, ampliação de *campus*, vagas ociosas e dados relativos à educação no Brasil, particularmente no ensino superior.

Para a realização da pesquisa, foram utilizadas duas fontes de coletas de dados: a primária e a secundária.

**Fontes primárias**: O instrumento de pesquisa para a exploração de dados oriundos de fontes primárias procurou identificar as ações ou estratégias de marketing e gestão de matrículas atualmente desenvolvidas, a percepção dos administradores da PUCPR com relação ao marketing e seu papel na instituição, com base no exame dos objetivos estratégicos, prioridades e ações de marketing com implicações nas matrículas da PUCPR.

Realizaram-se entrevistas estruturadas, para identificar, junto aos principais gestores da área, as principais estratégias de marketing, planejamento e gestão de matrículas. Para a elaboração do roteiro de entrevistas, buscou-se identificar os seguintes fatores:

- Metas de crescimento;
- Principais estratégias para enfrentar os desafios;
- Perfil do aluno alvo das ações de marketing;
- Práticas de marketing;
- Equilíbrio financeiro dos cursos;
- Estratégias de atração de alunos;
- Imagem institucional;
- Fatores de atração;
- Disseminação da imagem institucional;
- Pesquisa e estudos de mercado;
- Imagem da comunidade na instituição;
- Integração entre os vários setores para atrair e reter alunos;
- Percentual financeiro destinado ao marketing;
- Gestão de matrículas.

Elaborou-se o roteiro das entrevistas levando em consideração as hipóteses do trabalho e agrupando as perguntas em três "blocos", que constituem elementos fundamentais para tratamento do objeto, gestão de matrículas, planejamento estratégico de marketing, comunicação e imagem institucional.

A semi-estruturação dos itens relativos às questões do estudo consideradas na entrevista permitiu manter uma lógica nos assuntos abordados sem sobrepor informações ou a omissão de uma opinião relevante, que posteriormente mostraram-se valiosas, como podemos observar na análise dos resultados.

**Fontes secundárias**: Publicações com históricos das instituições, estatutos, regimentos, periódicos internos, publicações de dados, relatórios de avaliação institucional e documentos considerados importantes no decorrer do processo. Observaram-se as estratégias e ações de marketing, planejamento estratégico institucional, gestão de matrículas, comunicação e outros nas áreas-foco deste estudo.

### 4.2.4 Documentação

O plano estratégico publicado pela PUCPR para o período 2002 a 2006, como ferramenta de gestão dos dirigentes da universidade, foi analisado para compreender as opções estratégicas, visão e missão da instituição, além da participação em palestras, dinâmicas e discussões em grupo do projeto identidade da PUCPR, em uma atividade de dois dias, na cidade de Brusque-SC.

Outro documento analisado e que serviu de base foi o PUCPR em Dados, documento oficial da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, fonte de informação relevante, pois tem o propósito de demonstrar a atuação da universidade, bem como apresenta dados estatísticos e indicadores de desempenho, importantes no desenvolvimento deste trabalho.

## 4.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como caracterização básica o método de estudo de caso, ao se deter na investigação de um fenômeno em uma organização.

CHIZOTTI (1991, p.102), define estudo de caso como "uma caracterização abrangente de pesquisa que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora". Já LUDKE e ANDRÉ (1986), "os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda". O estudo de caso possui reconhecido valor didático e tem um papel importante nas pesquisas em administração nas instituições de educação superior.

O desenvolvimento do Estudo de Caso é composto por três partes básicas: fase aberta e exploratória; sistematização em termos de coletas de dados e análise e interpretação dos dados e elaboração do relatório final.

Para este trabalho adotou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Com relação à bibliografia, procurou-se consultar obras e autores que tratam das estratégias de marketing, planejamento estratégico, gestão de matrículas e casos de sucesso no mundo da gestão universitária.

No que se refere à pesquisa de campo, o método utilizado foi o descritivo, caracterizado como um estudo de caso. Com base na fundamentação teórica estabelecida, formulou-se,o seguinte problema central que serviu de fio norteador para essa pesquisa:

São as atuais estratégias de marketing e gestão de matrículas desenvolvidas pela PUCPR compatíveis com as estratégias das instituições de educação superior que atuam num ambiente competitivo?

A investigação da problemática levou a optar por uma pesquisa com abordagem qualitativa e participante, com a finalidade de possibilitar um estudo de caso.

Para buscar uma resposta para a questão central da pesquisa, foram elaboradas três questões, que orientaram o desenvolvimento deste estudo:

a) O que caracteriza as atuais ações de marketing e gestão de matrículas praticadas pela PUCPR?
b) Quais são as características das estratégias de marketing e abordagens de gestão de matrículas identificadas na literatura?
c) Que recomendações podem ser propostas no sentido de aprimorar as práticas de marketing e gestão de matrículas na PUCPR?

## 4.4. ANÁLISE DOS DADOS

Como parte da análise documental, o relatório de 2003 e 2004 da Divisão de Estatística e Pesquisa Institucional da PUCPR, publicado anualmente, refletiu o número de alunos, professores, atividades de extensão, vagas ociosas, trancamento de matrícula, e outros dados significativos.

Os dados do INEP/MEC de 2001, 2002, 2003 e 2004 divulgado refletiram a realidade e o contexto atual da educação no Brasil.

Os dados analisados dos respondentes-chaves foram constituídos, principalmente por exemplos, normas e procedimentos adotados no cotidiano administrativo e profissional da gestão nas suas áreas especificas de atuação, através de entrevistas gravadas e anotações complementares do entrevistador.

As fontes secundárias deram suporte à análise das forças ambientais e o contexto onde está inserida a universidade. Além disso, foi possível compreender as estratégias adotadas, o planejamento estratégico e o processo de comunicação entre o público interno e externo, como também, a cultura institucional e o clima organizacional vigente.

## 4.5. DEFINIÇÃO DE TERMOS

De acordo com o problema de pesquisa e perguntas decorrentes os termos específicos empregados foram definidos constitutivamente.

Marketing: é a habilidade de planejar e administrar as relações de troca da instituição com seus vários públicos.

Modelos de marketing: constituem um instrumento precioso e de ação, pois representam corretamente, pelo menos nas suas grandes linhas, o fenômeno que descrevem, permitem prever melhor as transformações, e, se for o caso, provocá-las mais eficazmente.

Práticas de marketing: ações desenvolvidas pelas instituições com o objetivo de atender às demandas e às interações com seus diferentes públicos.

Estratégias de marketing: decisões, ações e padrões de comportamento que caracterizam o posicionamento de uma organização em relação aos seus diferentes públicos. O marketing irá utilizar deste conjunto para auxiliar no processo decisório e nas ações administrativas, visando à manutenção e materialização do crescimento da organização.

Planejamento: processo antecipatório de alocação de recursos para alcançar fins determinados. Planejar é decidir no presente as ações que serão executadas no futuro, a fim de realizar propósitos pré-estabelecidos.

Gestão de matrículas: é um processo que influencia o tamanho, a forma e as características de um corpo estudantil. São ações desenvolvidas com o propósito de otimizar o valor do perfil da matrícula.

Planejamento estratégico de marketing: é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre metas e capacidades da instituição e suas oportunidades.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta análise baseia-se na percepção dos gestores da PUCPR quanto às estratégias institucionais e especificas na área de marketing e gestão de matriculas e no confronto com a prática. Essa última é verificada através de análise documental e de observação do pesquisador.

O planejamento estratégico foi examinado como o processo gerencial que norteou o desenvolvimento da instituição através da definição de metas, objetivos e ações estratégicas em relação a um ambiente competitivo e em mudanças. A análise das estratégias de marketing foi feita a partir do posicionamento da instituição em relação aos concorrentes, novos programas/segmentos e mercados atuais da instituição. Finalmente, a gestão de matrículas refere-se às estratégias desenvolvidas pela instituição para atrair e reter alunos, bem como a definição de novos programas.

### 5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir das respostas das entrevistas e documentação analisada foram obtidos resultados para o planejamento estratégico da PUCPR que estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Elementos principais do planejamento estratégico da PUCPR.

| Elementos | Comentários |
|---|---|
| Missão | A PUCPR, a partir de 1998, implementou um planejamento estratégico que definiu sua missão e explicitou os principais objetivos e estratégicas. |
| Cenário | Competitividade e concorrência agressiva; Ampliação de Centro Universitário (quatro); Busca na formação de ilhas de excelência. |
| Análise Meio Externo | Adequação das ofertas de vagas e cursos de graduação; Ampliação dos cursos de pós-graduação; Expansão dos campus via interiorização. |
| Análise Meio Interno | Melhorias dos sistemas de gestão de Recursos Humanos; Aprimoramento do Núcleo de Avaliação, apoio e desenvolvimento docente; |

| | |
|---|---|
| Visão e Metas de Expansão de alunado | Posse em Agosto de 2004 do Grupo responsável pela Avaliação Institucional.<br>Busca ser reconhecida pela abrangência e qualidade acadêmico-científica e relevância social de sua atuação; Não apresenta números específicos de metas de alunado;<br>No ano de 2003 reduziu o número de vagas de 8.591 para 7.502;<br>Ampliação do alunado via pós-graduação. |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados das entrevistas (2003/2004).

Percebe-se desta maneira, que as metas e os objetivos relacionados ao número de alunos e de marketing, contemplados no planejamento estratégico da instituição, não estão bem claros e definidos.

Os dados demonstram que há uma preocupação com a capacidade física da infra-estrutura, corpo docente da instituição e de oferecer determinado número de vagas. Observou-se que estas vagas nem sempre são preenchidas em função da atual conjuntura econômica do país e da concorrência acirrada. Na opinião dos dirigentes entrevistados, esses dois fatores constituem-se em entrave para o aumento de vagas e ampliação do número de alunos matriculados.

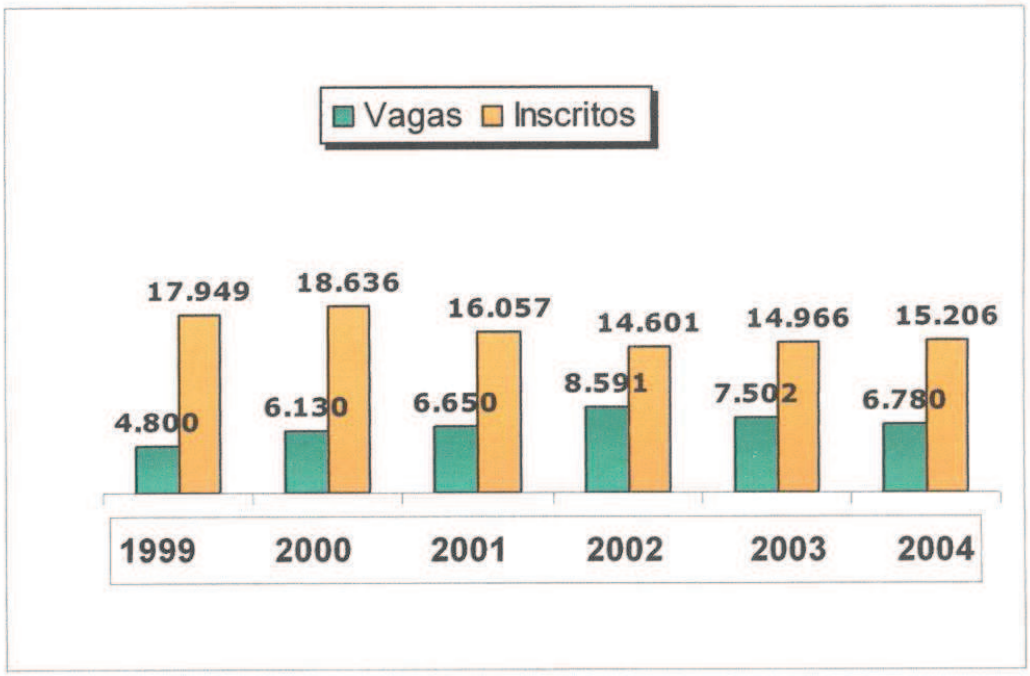
Dos entrevistados que abordaram a expansão física e de alunado da instituição, todos projetaram um cenário de crescimento com expansão da atuação da PUCPR no interior do Estado. Embora nos últimos três anos a PUCPR tenha instalado três campi: Londrina, Toledo e Maringá, busca-se ainda a ampliação dos programas e números de alunos.

Em relação às inovações na pós-graduação "latu sensu" e nas modalidades inovadoras, como ensino à distância e corporativo, verificou-se que para a pós-graduação, a administração da PUCPR demonstra uma maior atenção como forma de buscar resultados financeiros, ocupar espaços físicos e otimizar tecnologias ociosas da Universidade. Isto pode ser confirmado pelos dados de 2003, enquanto a PUCPR ofertou 54 cursos de graduação (20.208 alunos matriculados), estavam em andamento 158 cursos de pós-graduação, com 5.205 alunos matriculados. Nos cursos de pós-graduação Stricto Sensu, verificou-se que no ano de 2003, estavam matriculados 585 alunos. Ao se comparar este dado com os dados relativos a 1999, observou-se que este número praticamente dobrou.

No que se refere a atração e retenção de alunos os entrevistados destacaram que a demanda é grande mas o ingresso depende também de apoio financeiro. Para um dos respondentes é premente a necessidade de ampliação do programa de financiamento por parte do governo, pois "só o FIES e as bolsas não são suficientes", afirmou.

Observou-se, no momento, com base na percepção dos respondentes, que a postura PUCPR é ainda tímida em relação ao contexto competitivo em que atua. Constatou-se que a instituição está buscando com pouca intensidade explorar oportunidades, demandas e nichos de mercado. Visto que a atitude pró-ativa nas estratégias para atrair e reter alunos de forma sistemática e efetiva não está presente. Conforme demonstrado na Figura 9, a relação entre número de inscritos e vagas ofertadas é reduzida no período entre 1999 e 2004.

FIGURA 9 - Número de vagas em relação ao número de inscritos no vestibular da PUCPR.



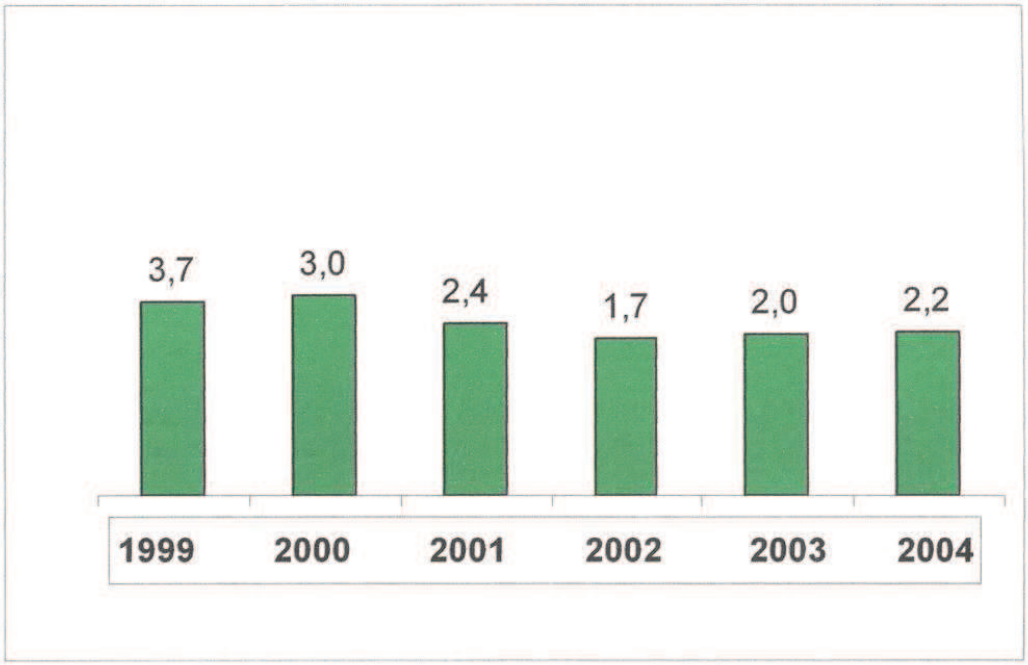

Fonte: PUCPR em Dados (2004)

É importante observar que houve uma redução substancial de vagas de 1811 vagas em 2003 em relação ao ano de 2002. Essa redução se deve provavelmente às ações de reestruturação de disponibilidade de cursos feita pela Pró-Reitoria

Acadêmica e pela redução da demanda de inscritos devido ao aumento da concorrência.

Ao analisar os resultados obtidos da relação inscritos por vagas (Figura 10), constata-se um aumento de aproximadamente 4% nos índices, entre 2002 e 2004. Embora isto seja observado, deve-se considerar que no mesmo período a redução do número de vagas foi de 21%, segundo está demonstrado na Figura 9.

FIGURA 10 - Relação entre o número de vagas ofertadas e inscritos no vestibular.




Fonte: Coordenadoria de Processos Seletivos PUCPR (2004)

A partir dos dados documentados verifica-se, com base nos dados demonstrados no Quadro 2 que o número de vagas ociosas em instituições de educação superior privado no estado foi superior à média nacional. Entretanto, observa-se que na PUCPR, no ano de 2002, este índice foi superior às médias estadual e nacional. Pode-se considerar que a educação superior privada vivencia um ambiente competitivo, onde instituições comunitárias e empresariais disputam um mercado onde atuam mais de 306 instituições.

Quadro 2 – Número de vagas, ingressantes e vagas não preenchidas segundo a unidade da federação, das instituições de educação superior privadas.

| Estatística | Vagas | Ingressantes | Vagas Não Preenchidas | |
|---|---|---|---|---|
| | | | Número | % |
| Brasil | 1.034.679 | 723.140 | 311.359 | 30,1 |
| Paraná | 74.264 | 50.361 | 23.903 | 32,2 |
| PUCPR | 8.361 | 5.085 | 3.274 | 39,2 |

Fonte: MEC/INEP (2001) E DACA/PUCPR (2002).

Com base neste cenário de competição os respondentes apontaram a necessidade de enfatizar a qualidade de ensino como diferencial competitivo. A partir de 2000, para fazer frente a esta nova realidade, um novo projeto político pedagógico foi implantado na PUCPR com investimento em novas tecnologias, ampliação da infra-estrutura, laboratórios, novos *campi* (Londrina, Toledo, Maringá) e na formação e capacitação de professores.

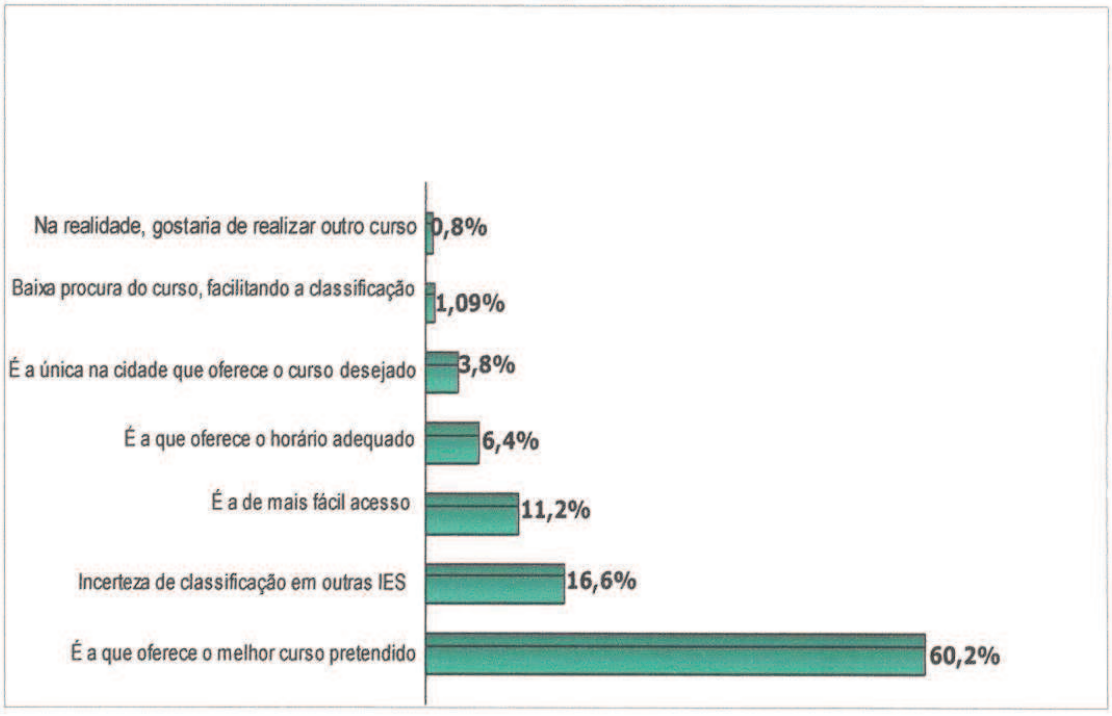
O posicionamento da PUCPR, de acordo com os entrevistados, é de alta qualidade e referencial de preço. O entendimento de todo os respondentes é que não deve ser alterada a política atual de preços. Um dos respondentes destacou: "uma das estratégias a que nós não aderimos é a questão do preço" que "somos vistos como benchmarking e resolvemos não entrar nesta guerra de preços, pois isto deteriora a qualidade. [...] não que a qualidade deva ou seja mais cara, mas ela tem os seus custos [...] "investimento em formação de professores tem alto custo" Estas opiniões coincidem com o entendimento de KOTLER (1994, p. 284) que destaca que as instituições educacionais buscam atingir o ponto de equilíbrio, fechando o ano acadêmico com superávit. O autor enfatiza ainda que na prática as instituições de educação superior tem como meta encerrar o ano fiscal com uma margem de segurança em torno de 5%, equilibrando receitas e despesas, na medida do possível. Ainda segundo o mesmo autor as instituições educacionais usam a recuperação parcial do custo como meta para a maioria de seus programas acadêmicos.

Todos os entrevistados enfatizaram que a educação da PUCPR tem um diferencial por "educar o aluno não só nas questões técnicas e teóricas, como também na formação ética" Observa-se aqui que no entendimento dos respondentes há um cuidado com a qualidade da formação do aluno por parte da PUCPR. Na

opinião dos dirigentes entrevistados, esta preocupação com qualidade começa com o processo seletivo dos professores, a formação técnica e uma série de ações de caráter social, que hoje são, inclusive, são critérios de seleção no mercado de trabalho. Segundo um dos entrevistados, "quem, tem trabalho social desenvolvido durante a vida acadêmica tem preferência no processo seletivo das empresas".

Quanto aos motivos de escolha da PUCPR, pelos alunos matriculados em 2003, observa-se na Figura 11 um resultado bastante expressivo. Indica que a escolha pela PUCPR, teve por base o fato da mesma oferecer o melhor curso pretendido. Neste aspecto, os comentários feitos durante as entrevistas por todos os gestores, vão de encontro às opiniões dos estudantes matriculados em 2003.

Figura 11 – Distribuição dos matriculados na PUCPR, segundo o motivo de escolha

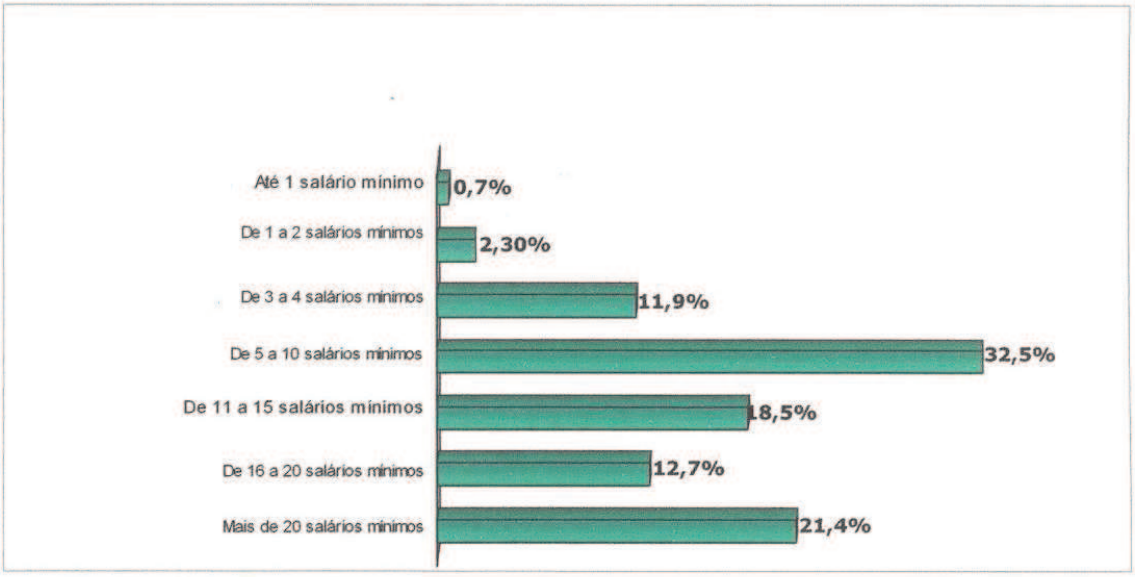



Fonte: Coordenadoria de Processos Seletivos (2003).

Outro fator importante verificado na Figura 12 é o alto índice de matriculados com renda familiar acima de 10 salários mínimos, que são valores superiores a renda da população brasileira. Isto reflete um dos perfis do aluno matriculado na PUCPR e a opção deste segmento da sociedade na escolha por esta instituição.

Observou-se pela pesquisa documental que o grau de instrução dos pais dos matriculados apresenta uma média de 37% com superior completo e 35% com ensino médio completo, podendo ser um grupo de influência bastante representativo pelo ingresso em instituições de educação superior.

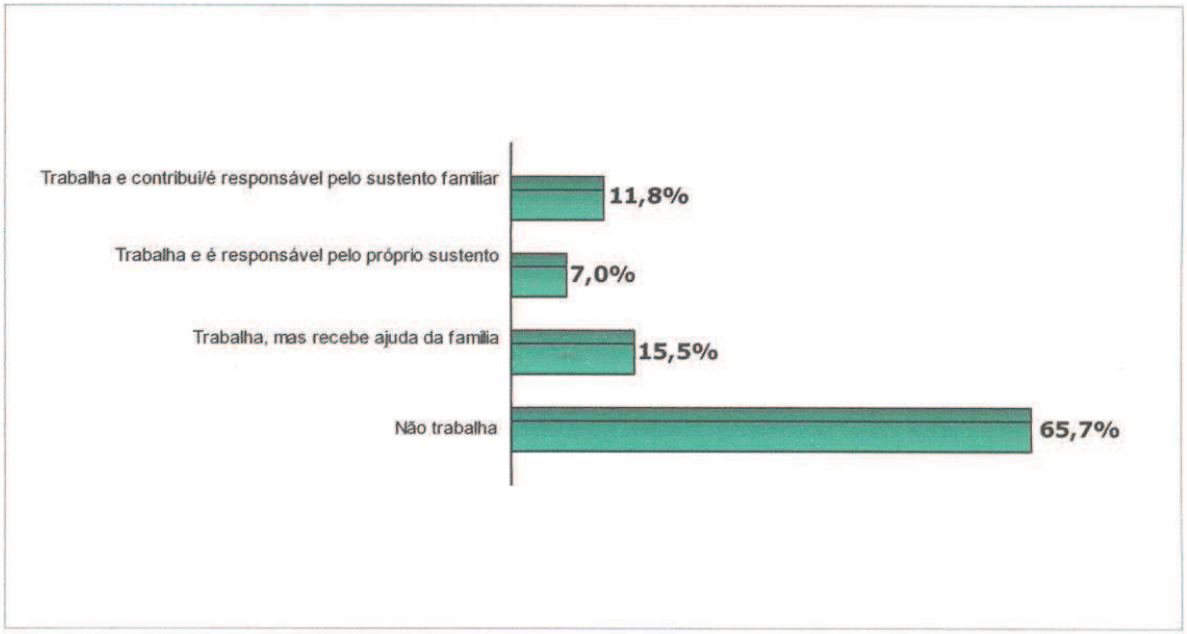
FIGURA 12 – Distribuição dos matriculados, segundo a renda familiar.




Fonte: Coordenadoria de Processos Seletivos (2003)

De acordo com a participação dos alunos da PUCPR na renda familiar, verifica-se (Figura 13) que o perfil sócio-econômico segue uma distribuição onde a maioria absoluta não trabalham e um pequeno numero é responsável pelo sustento familiar.

FIGURA 13 – Distribuição dos matriculados segundo a participação na renda familiar.




Fonte: Coordenadoria de Processos seletivos (2003)

## 5.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING E GESTÃO DE MATRÍCULAS NA PUCPR

Por não utilizar, de forma sistemática, a gestão de matriculas e estratégias de marketing para atrair alunos, a PUCPR baseia-se intuitivamente na sua tradição e prestigio acadêmico. Em nenhum momento os alunos colocam o prestigio, tradição e marca da PUCPR como motivo de escolha visto que de acordo com os dados, 61,2% consideram que a PUCPR é aquela que oferece o melhor curso pretendido.

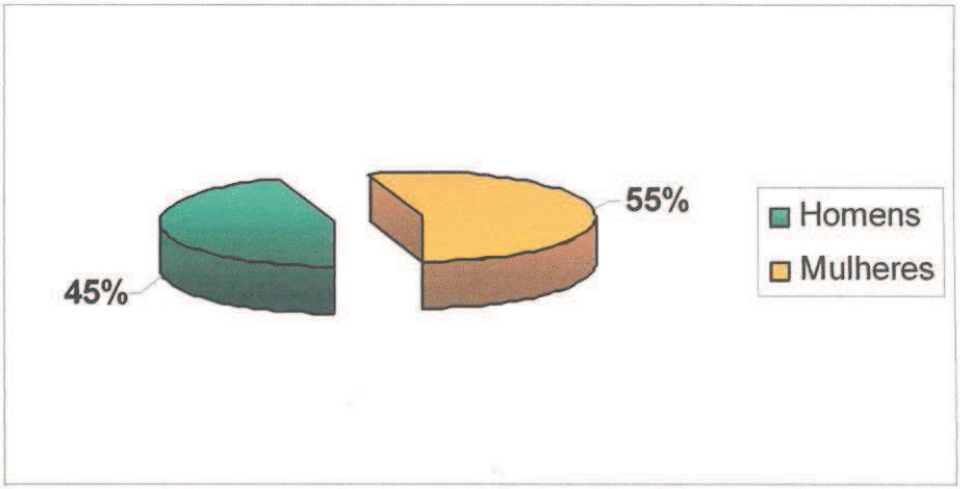
Nota-se que grande parte do público, conforme os três gráficos apresentados acima, possui um poder aquisitivo acima da média que permite pagar as mensalidades e os alunos apresentam motivos de pouca relevância, exceção feita no item melhor curso pretendido, para a escolha da PUCPR como instituição de ensino.

### 5.2.1 Alvo das ações de Marketing

Não foi identificado na análise documental ou nas entrevistas, e tampouco a existência de definição especifica do perfil do aluno que a PUCPR deseja atrair. Na opinião de um dos entrevistados: "é um grande desafio definir o perfil do aluno potencial, uma vez que o que a instituição deseja, geralmente, não é o que a sociedade vem oferecendo". Entretanto, outro entrevistado acrescentou que o público-alvo da universidade é o aluno "bom pagador e com boa formação e no entanto, tem-se recebido alunos com problemas financeiros e dificuldade na qualidade de sua formação". O mesmo entrevistado afirmou ainda: "os alunos que detém maior poder aquisitivo e estudaram em colégios e cursinhos pagos, acabam indo para outras instituições como a UFPR e UEL". Percebe-se claramente um ponto a ser melhor desenvolvido pela PUCPR é o perfil do aluno. Com base nele e objetivos estratégicos estabelecidos pela gestão de matriculas.

Na opinião de um terceiro entrevistado "o papel da PUCPR como instituição de utilidade pública é acolher os alunos carentes que passam no processo seletivo; alguns, inclusive, são procedentes dos próprios projetos sociais desenvolvidos pela instituição e para tanto recebem ajuda através de bolsas financiadas pela instituição". Trata-se de percepções que enfatizam uma visão do papel social da Universidade. Neste sentido, observou-se que uma parcela das 4.000 bolsas oferecidas pela instituição em 2003 e 2004 foi destinada a alunos carentes, após análise deste pré-requisito por parte de gestores responsáveis por estas atribuições.

FIGURA 14 – Distribuição de matriculados por sexo na PUCPR




Fonte: DACA/PUCPR (2004)

Outro destaque (Figura 14) fica por conta do número expressivo de mulheres matriculadas na PUCPR. Ao fazer uma comparação com dados do Estado do Paraná das instituições de educação superior privadas e do País observa-se que a universidade absorve e acompanha os índices de sexo e faixa etária ( Figura 15) dos alunos por região e a nível nacional, conforme quadro 2 disponibilizado pelo INEP/MEC.

QUADRO 3 – Distribuição de matriculados por sexo e região.

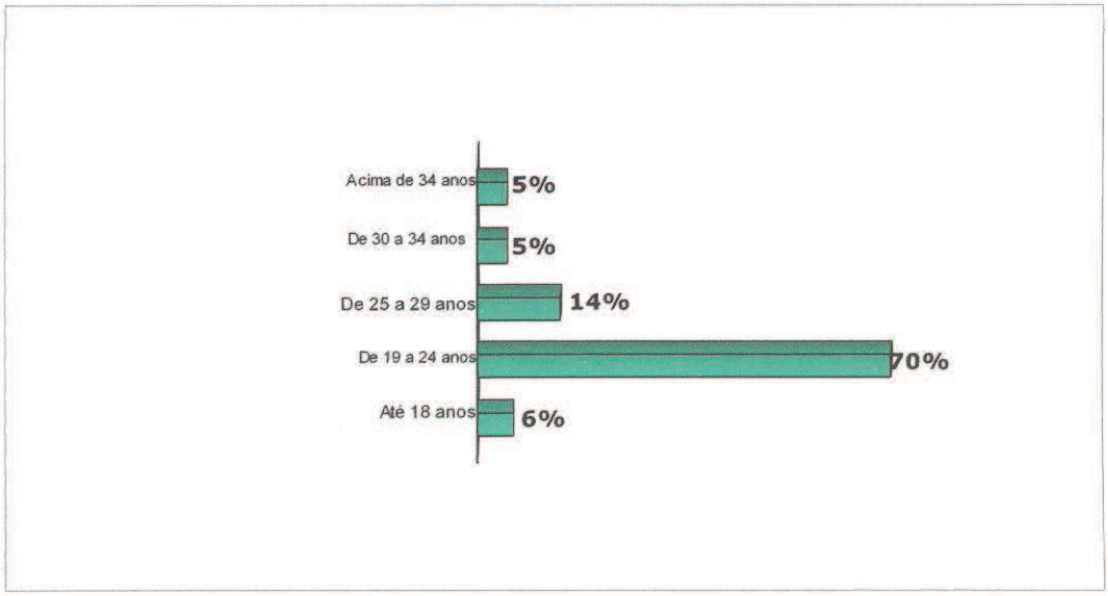
Distribuição dos matriculados por Sexo e Região – 2001

| Estatística | Masculino | Feminino | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Brasil – Geral | 44% | 56% | 100% |
| Brasil – Privadas | 43% | 57% | 100% |
| Paraná – Geral | 44% | 56% | 100% |
| Paraná – Privadas | 42% | 58% | 100% |

Fonte: MEC/INEP 2002.

A partir dos dados obtidos, observou-se que a faixa etária padrão do estudante universitário da PUCPR, corresponde aos números nacionais (figura 15)

FIGURA 15 – Distribuição dos matriculados de acordo com a faixa etária




Fonte: DACA/PUCPR (2004).

5.2.2 Estratégias para Atrair e Reter alunos

A PUCPR adota uma série de ações estratégicas para retenção dos alunos no que se refere às soluções relacionadas às questões financeiras conforme quadro abaixo.

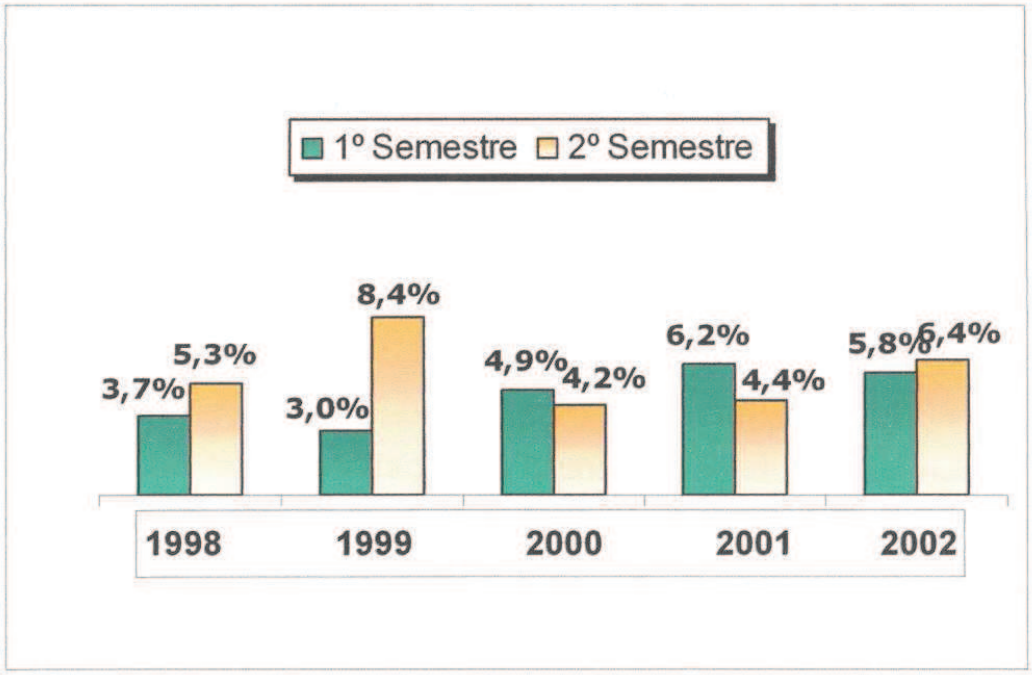
QUADRO 4 – Estratégias de Gestão de Matrículas adotadas pela PUCPR.

| Elementos | Comentários |
|---|---|
| Flexibilização nas negociações | Negociação com membros da própria instituição |
| Financiamento próprio/FIES | A instituição trabalha com recursos próprios. O fundo assistencial educacional beneficiou 4.693 alunos em 2002. O FIES beneficiou 1.325 alunos. |
| Estágios | Encaminha para empresas e oferece estágios. |
| Bolsa de estudos para o 1º lugar de cada curso no vestibular | Permite competir com a UFPR pelos melhores alunos. Este dado não é divulgado amplamente e pode representar uma alternativa afetiva de retenção de talentos. |
| Monitorias | Ajuda de custo para o aluno selecionado em monitoria |

| | |
|---|---|
| Prêmio | O aluno primeiro colocado no curso de graduação ganha um prêmio Marcelino Champagnat – uma bolsa de estudo na pós-graduação. |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados das entrevistas (2003-2004).

FIGURA 16 – Porcentagem do índice de evasão.




Fonte: PUC em Dados (2003).

A figura 17 trata da evasão na PUCPR, que reflete uma realidade sócio-econômica brasileira, bem como um dos grandes problemas das instituições brasileiras. Neste contexto, BALDRIDGE (1982, p.35) alerta que "as instituições devem dedicar maior atenção e recursos aos assuntos relacionados à retenção de alunos e reduzir a taxa de desistência".

FIGURA 17 – Distribuição de evasão por períodos dos cursos.

Número e percentual de evadidos segundo o período que estavam cursando e semestre que ocorreu a evasão.

| Período do Curso | 1º Semestre | | 2º Semestre | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1º | 162 | 15 | 517 | 38 | 679 | 28 |
| 2º | 313 | 30 | 278 | 21 | 591 | 25 |
| 3º | 242 | 23 | 214 | 16 | 456 | 19 |
| 4º | 99 | 9 | 152 | 11 | 251 | 11 |
| 5º | 89 | 8 | 61 | 4 | 150 | 6 |
| 6º | 32 | 3 | 40 | 3 | 72 | 3 |
| 7º | 66 | 6 | 10 | 1 | 76 | 3 |
| 8º | 24 | 2 | 55 | 4 | 79 | 3 |
| 9º | 28 | 3 | 3 | - | 31 | 1 |
| 10º | 11 | 1 | 23 | 2 | 34 | 1 |
| **TOTAL** | **1.066** | **100** | **1.353** | **100** | **2.419** | **100** |

Fonte:DACA (2003).

Outro fator de atração de alunos, segundo os entrevistados, é a qualidade das instalações dos *campi*, os laboratórios com equipamentos de ponta e convênios com organizações privadas, que dão apoio técnico e material para o desenvolvimento das atividades acadêmicas.

Dois respondentes destacaram ainda o convênio com hospitais e clinicas que na área da saúde permite uma integração entre a teoria e a prática. Os núcleos e clinicas de Odontologia, Psicologia, Fisioterapia, hospital veterinário, escritório modelo de advocacia, laboratório de comunicação e parque tecnológico, são pontos de atratividade.

Também pode ser observado que o próprio público interno da instituição não tem conhecimento significativo desta realidade. Assim, o que deveria ser um atrativo fica restrito ao seu meio e, esporadicamente, a um destaque, mas sem continuidade, sem reflexos no público externo de interesse da instituição.

### 5.2.3. Estratégia para Reter Aluno

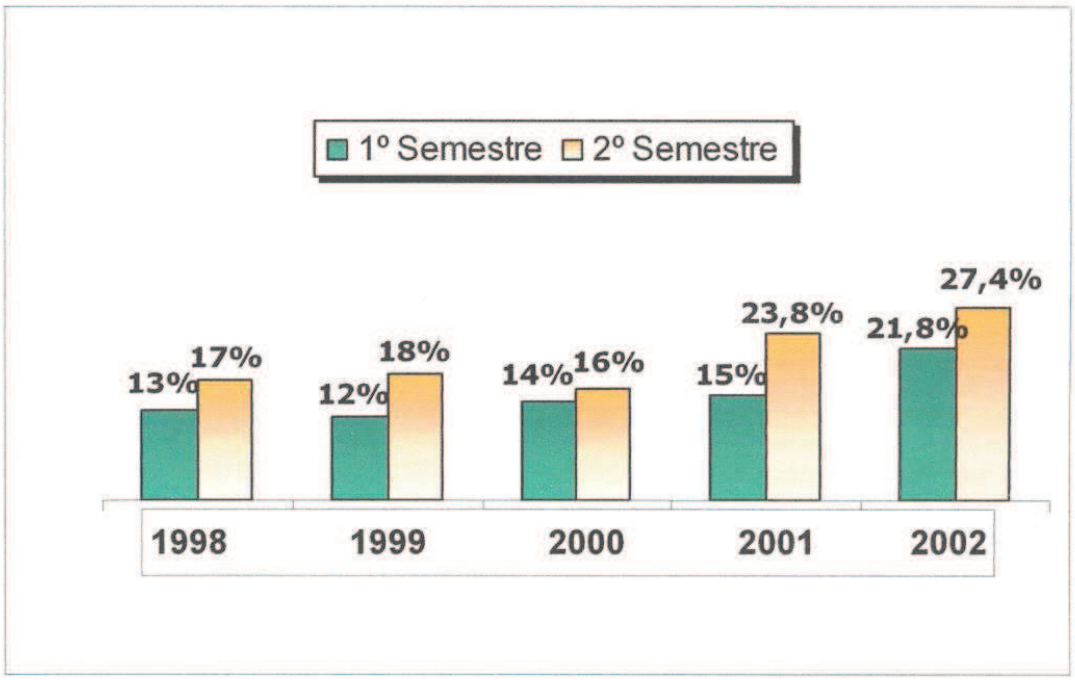
Ao serem perguntado sobre as estratégias para reter alunos os entrevistados destacaram de vital importância a elaboração de um orçamento viável e um controle

rigoroso sobre a execução do orçamento. Os respondentes reforçaram a necessidade de que toda a instituição deve adotar uma cultura de racionalidade dos gastos desde os mais simples até os mais significativos.

Em razão da conjuntura econômica atual todos os entrevistados estão cientes de que não é uma tarefa fácil conseguir o equilíbrio financeiro dos cursos e que a inadimplência e as vagas ociosas são desafios de primeira grandeza. Segundo um dos respondentes "não se pode tomar medidas simplistas como fechar os cursos que não mantém um equilíbrio financeiro ou têm pouca demanda".

Ao se examinar a evolução do percentual de vagas ociosas, no período de 1998 a 2002, destacada na figura 19, pode-se observar que os índices de 2002 ultrapassaram a barreira dos 20% no primeiro semestre, considerado pelos alunos o de maior interesse e competição.

FIGURA 18 - Evolução do percentual de vagas ociosas




Fonte: PUC DADOS (2003)

A prática adotada pela DePaul University neste aspecto é um bom exemplo de como atuam nesta área. Essa universidade pratica e gerencia um programa de apoio financeiro oferecendo descontos nas mensalidades de forma a atrair um grupo de estudantes com o objetivo de preencherem a capacidade ociosa e, assim,

permanecer competitiva. Utiliza descontos e diferenciação de preço como estratégia de marketing, com o objetivo de melhorar o perfil acadêmico dos estudantes.

KALSBEK (2003, p.145) lembra que "é um processo que exige uma análise de ganhos e perdas e uma tomada de decisões equilibradas, assim como uma clara definição das prioridades estratégicas, já que esses objetivos são bastante diferentes entre si".

Todos os entrevistados são unânimes que nem todos os cursos têm capacidade de se auto-sustentarem e exigem uma combinação de variáveis para manter equilibrado a matriz de portifólio acadêmico. Um dos respondentes destacou que "têm cursos que politicamente são importantes para a instituição e que também têm um compromisso social relevante".

Esta posição dos entrevistados se deve em razão da PUCPR ser uma instituição religiosa e comunitária onde determinados cursos têm forte ligação institucional com a missão.

KOTLER E MURPHY (1981) destacam que um bom número de instituições tem avaliado seus programas em anos recentes e que o portifólio acadêmico representa uma abordagem sistemática para se tomar decisões difíceis com relação aos cursos.

Na questão de cursos que não têm vinculo institucional com a PUCPR, um dos respondentes destacou que uma das estratégias na área acadêmica é "investir em cursos deficitários por um determinado tempo, até que eles se auto-sustentem".

KOTLER E FOX (1994) destacam que muitas instituições, para enfrentarem crises financeiras e redução nas matriculas, buscam identificar os programas mais fortes para investir, retirando recursos destinados aos programas mais fracos.

O autor alerta também que é um processo excessivamente doloroso, mas necessário em virtude da realidade econômica atual e, sugere então, que cada instituição foque seus recursos em programas que promovam sua missão, desenvolvam forças institucionais e atendam às necessidade de mercados-alvo identificáveis.

Entretanto, alguns entrevistados apontam que são contra a política de prevalecer a lógica da auto-sustentabilidade dos cursos. Consideram que a organização precisa ser tratada como um todo, nem que para isso "alguns cursos tenham que sustentar outros". Essa visão difere bastante da prática adotada pela DePaul University, que coloca os orçamentos como vetor, que direciona a instituição.

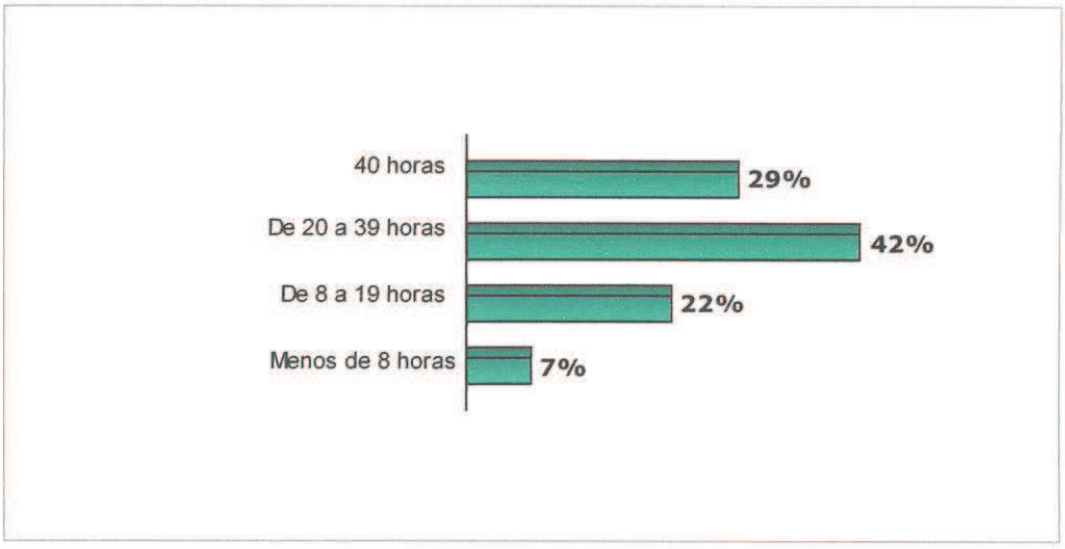
sejam observadas suas implicações na qualidade de ensino, tão apregoada por todos os entrevistados.

Outra estratégia apresentada por um dos entrevistados é a unificação de alguns módulos que podem ser cursados por alunos de vários, otimizando assim, o número de alunos na sala de aula e reduzindo o número de professores.

De acordo com um dos entrevistados: "o reitor prefere ter um quadro mais enxuto, ao invés de 100 professores com 10 h, ele quer 50 professores com 20h, pois o professor se profissionaliza e se dedica mais [...] a meta para 2004 é ter 33% dos professores com 40h, sendo 20h em sala e 20h fora dela e progredir nos próximos anos com o objetivo de um índice superior a 70%"

Ao observar a figura 19 a seguir, verifica-se que essa universidade já está buscando atingir as metas estabelecidas: professor versus carga horária maior.

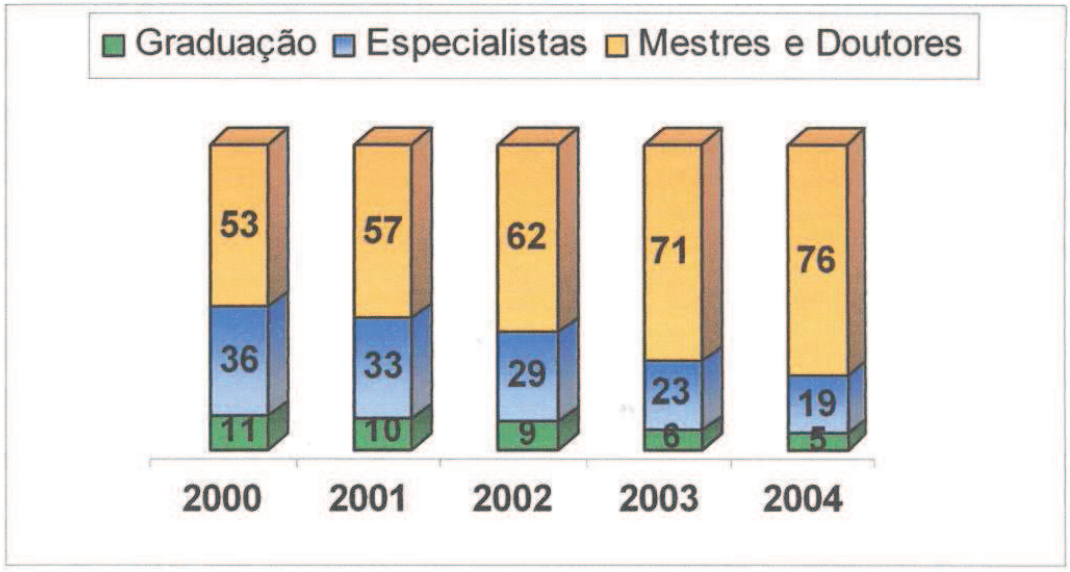
FIGURA 19 – Distribuição dos professores segundo a carga horária semanal em 2004.




Fonte: Coordenadoria Geral de Curso e Centros – PUCPR/2004

Um entrevistado destacou que é preciso considerar que a titulação e a dedicação do professor em sala de aula e nas atividades complementares têm uma grande relevância e são fatores de qualidade observado por toda a comunidade e pela Avaliação das condições de ensino do INEP/MEC.

FIGURA 20 – Titulação dos professores da PUCPR




Fonte: Coordenadoria Geral de Cursos e Centros/PUCPR-2004.

Outra estratégia observada e adotada pela PUCPR é a absorção de alunos de outras instituições, que acabam fechando os seus cursos em razão do numero reduzido de alunos, inadimplência, desinteresse dos alunos pela instituição.

Observou-se também que a analise da grade curricular e do conteúdo programático das disciplinas ou programas de aprendizagem é feita pelo diretor do curso, para que seja então determinada a viabilidade de absorver oaluno ou grupo de alunos.

Constatou-se que o índice de transferência individual vem crescendo e pode-se tornar um elemento importante na atração de alunos oriundos de outras universidades e faculdades, bem como estratégia de marketing para atração de alunos com qualidade acadêmica.

### 5.2.4 Estudos de Mercado para fundamentar as Estratégias

Segundo a visão de todos os entrevistados, a PUCPR ainda é iniciante e carece de aprimoramento no que se refere à realização de pesquisas de opinião e estudo de mercado.

Nas entrevistas e nos estudos, não se observou qualquer pesquisa na PUCPR para verificar a satisfação, valores e desejos dos alunos que freqüentam a

universidade de forma sistemática. Segundo um dos dirigentes entrevistados, as pesquisas solicitadas estão relacionadas exclusivamente à imagem institucional da organização.

Percebe-se nas manifestações dos respondentes uma postura uma postura de credulidade e de resistência; por isso, a universidade não avança para conhecer o mercado por meio da investigação primária. Entretanto, sem pesquisa não é possível fazer análise e conhecer o mercado, identificar problemas, ameaças e oportunidade com que a instituição se depara, bem como , não se viabiliza o planejamento estratégico e as ações de marketing (KOTLER e FOX, 1994).

Para planejar e administrar em marketing, é necessário ter informações confiáveis, que reflitam os desejos e necessidades dos clientes. Como destaca BROWN (2001) "constantes pesquisas revelam que a chave para o sucesso está em se concentrar nas necessidades dos clientes, suprindo produtos e serviços que atendam a essas necessidades e, portanto administrem o relacionamento com o cliente para garantir a sua satisfação e a seqüência de compras".

Os entrevistados confirmam a falta de pesquisa e de ações de marketing, bem como uma visão de que o desenvolvimento de estratégias para atração de alunos está mais ligado a questões pedagógicas. Um dos respondentes reforçou que a "a PUCPR não trabalha com estudos de mercado", e que "não tem dados qualitativos que auxiliem na decisão de estratégias para atrair alunos".

KALSBEK in MEYER E MURPHY (2003) enfatiza com muita propriedade que "uma instituição se beneficia ao reexaminar o mercado e que deve buscar uma abordagem no marketing de relacionamento para atender a crescente demanda por uma educação onde todo mundo tem o mesmo currículo e os formando, formação e experiências idênticas".

Por sua vez BROWN (2001, P.62) destaca que "para alcançar a fidelidade do cliente, a instituição deve começar com uma imagem holística do cliente. O cliente é um bem estratégico, que está em falta no mercado, que deve ser tratado com cuidado, portanto, considere as informações sobre o cliente como bens estratégicos e use cada contato com o cliente-aluno como uma oportunidade de criar relacionamento e fidelização".

Observa-se que esses conceitos não estão impregnados na gestão da PUCPR e fica claro que pesquisa, informação, dados e análise são ações

importantíssimas na gestão de uma organização que busca atrair e reter alunos, crescer, desenvolver-se e competir.

5.2.5 Fatores de atração de alunos

O quadro 5 destaca os fatores mais relevantes adotados pela PUCPR para atrair os alunos.

QUADRO 5 – Estratégias de atração de alunos.

| Fatores | Comentários |
|---|---|
| Qualidade de ensino | A implantação do projeto político-pedogógico foi discutida por toda a comunidade acadêmica. Relevante para os candidatos na escolha do curso. |
| Corpo docente | Com 1.391 professores em 2004 sendo que 71% são portadores do título de mestre e doutores, 23% são especialistas e 6% são graduados. |
| Infra-estrutura - 2004 | Ampliação dos laboratórios específicos e de informática: 347 salas de aula, 259 laboratórios e 4.648 computadores. |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados das entrevistas/2003-2004.

Observou-se em relação aos fatores que atraem os alunos para PUCPR, todos os entrevistados, destacaram: a qualidade de ensino, o corpo docente e infra-estrutura da sala de aula, laboratórios, bibliotecas equipamentos. Outro fator destacado por um dos respondentes diz respeito à estabilidade da instituição, uma vez que não se tem noticia de greve ou paralisação de funcionários e do corpo docente na sua história, algo que não ocorre com outras instituições de educação superior, como a UFPR, que frequentemente enfrenta esse tipo de situação, trazendo uma série de problemas para a vida acadêmica, prolongando a permanência dos alunos na instituição.

A marca Pontifícia Universidade católica do Paraná é outro fator de atratividade destacado pelos respondentes. Observa-se nas entrevistas que não há um embasamento técnico confirmado que a opção do aluno aconteça em razão destes fatores colocados pelos respondentes.

MURPHY in MEYER E MURPHY(2003, p.194) destaca que "uma boa missão faz as pessoas perceberem a maneira de se diferenciar e contribuir para um mundo

mais harmonioso. Ela tem o poder de cultivar boa clientela e simpatizantes, composto por alunos, ex-alunos e a comunidade em geral, e consegue captar fundos da iniciativa pública e privada com base em um trabalho eficaz de marketing.

Observou-se nas entrevistas que, em nenhum momento, a missão da instituição foi citada como forma de atração por parte dos respondentes.

Ainda MURPHY in MEYER E MURPHY (2003, p.195) ressalta que a DePaul University, nos anos 80, depois de um ano registrando queda no número de matrículas, segundo seus dirigentes "revitalizou sua missão estabelecendo um plano audacioso de marketing na gestão de matrículas, que acabou se tornando um das mais bem sucedidas campanhas do tipo nas décadas de oitenta e noventa, em Chicago".

Quando a questão é os campi do interior do estado, os fatores destacados pelos respondentes

Quando a questão é os campi do interior do estado, os fatores destacados pelos respondentes como qualidade de ensino, tradição, corpo docente, ficam relativizados em razão do custo de vida ser mais baixo e o valor dos salários da população da região não acompanhar os valores da capital; Fica mais difícil pagar as mensalidades que, por estratégia de mercado é igual as da capital.

Ao optar por manter seu posicionamento de alta qualidade e alto preço oferecendo um ambiente propício para a aprendizagem num campus aprazível a PUCPR simplesmente não está competindo com pequenas instituições de educação superior que atuam em Curitiba. Segundo um respondente: "não se pode oferecer mensalidades menores, como algumas faculdades oferecem, que estão em instalações alugadas, com infra-estrutura precária".

Segundo um dos entrevistados a PUCPR tem um dos campi mais atraente e aprazíveis do Paraná, proporcionando um ambiente universitário propicio ao desenvolvimento das funções de ensino, pesquisa e extensão. A manutenção deste ambiente implica em custos operacionais que são transferidos aos consumidores de seus serviços educacionais e nem sempre são lembrados pelos seus clientes no que se refere às qualidades disponíveis para a prática da educação.

5.2.6 Ações de Marketing para promover a Instituição e Atrair alunos

Observou-se nas entrevistas que não está claro a diferença entre marketing e publicidade e propaganda por parte dos dirigentes. Os respondentes consideram como principais ações de marketing as propagandas feitas por meio de outdoor, folders, anúncios de jornal e assessoria de imprensa.

Segundo um dos entrevistados, "a atividade que mais se aproxima de uma ação de marketing planejada e articulada é a feira de cursos". Um dos entrevistados destacou ainda que a campanha institucional dos 45 anos da PUCPR "Para seu conhecimento" é uma nova abordagem e uma ação bastante diferente das estratégias usadas até o momento. Isto reforça o ponto de vista de KOTLER (1994, p. 37) quando afirma que "as universidades, na sua maioria, confundem marketing com mera tática ostensiva de vendas, um anátema, ou mesmo com propaganda".

DRUCKER (1984), por sua vez ressalta que "as universidades fomentam costumes, visão, compromisso e conhecimento, tentando ser, simultaneamente, fornecedora e consumidora. O marketing universitário visa à venda de um conceito, que é intangível, diferente da tática empregada para vender produtos de consumo".

De acordo com os entrevistados, ainda não foi desenvolvido um plano de marketing institucional integrado, baseado em uma metodologia profissional que fosse abrangente e englobasse todas as áreas. Conforme destacou um dos entrevistados "percebe-se que marketing na PUCPR é um problema recorrente, o que não significa que seja ruim, mas que precisa de um tratamento mais elaborado".

Verifica-se, assim que as ações de marketing na PUCPR são tímidas, dispersas e sem instrumentos de retroação para verificar sua eficácia.

Observa-se que, em termos de divulgação dos cursos de graduação, funciona a prática do boca-a-boca e de algumas ações de relações públicas. Na pós-

graduação *Lato Sensu*, destaca-se o investimento em mídia eletrônica (tv e rádio), de forma pontual, como estratégia para atrair candidatos aos cursos de especialização.Também não são considerados os principais públicos que circundam uma instituição de educação superior que podem representar um mercado de troca de benefícios por recursos.

Estratégias de marketing ainda não seguem um planejamento formal de marketing amplo, sendo apenas ações implícitas para atender a uma demanda espontânea do mercado ou um fato específico julgado relevante. Verificou-se que a PUCPR não adota o marketing institucional de forma sistemática, que para KOTLER e ARMSTRONG (1993, p.8), "é uma das principais estratégias à disposição das organizações para realizarem seu marketing para os vários públicos". Pode-se, assim, observar que na PUCPR, não existe uma forte congruência entre as estratégias de marketing necessárias para o sucesso de qualquer programa de marketing institucional e adotadas na instituição pesquisada e as estratégias preconizadas na literatura desta área.

### 5.2.7. Disseminação da Imagem Institucional junto à Comunidade

Segundo os entrevistados, a PUCPR não tem seu enfoque em marketing de desenvolvimento e disseminação de imagem, fato que a mantém tradicional e conservadora na disseminação de sua imagem institucional. Como destacou um dos entrevistados "a instituição está vagarosamente se soltando para fora dos muros da Universidade, mas ainda de forma tímida". Há uma crença disseminada de que "a fama de uma escola se faz no boca a boca, pois, ninguém se matrícula numa escola só porque foi feita uma propaganda bonita", destacou outro respondente. Também

compartilham a opinião de que a divulgação dos trabalhos de cunho social acontecem espontaneamente e que não é prática divulgar tais atividades.

Para a maioria dos respondentes, os diferenciais da instituição são mostrados utilizando-se mais a mídia impressa do que eletrônica, como jornal, revistas, catálogos e eventos culturais e acadêmicos. Geralmente as estratégias de atuação são definidas pela Pró-Reitoria de Planejamento e pelo Núcleo de Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial - NIE. As principais ações e estratégias para divulgação da PUCPR são: programas de intercâmbio, realização de visitas técnicas, acordos de cooperação, feiras de cursos, participação do reitor em atividades junto à comunidade (entrevistas e eventos), publicação de artigos em jornais, visitas dos professores de graduação às escolas de segundo grau e cursinhos pré-vestibulares, relacionamento com os veículos de comunicação de massa, abastecendo-os com informações através de *releases*, *press-kits*, sugestões de pauta e no vestibular boletins para rádios.

Verificou-se que na PUCPR o planejamento de comunicação é elaborado pela própria instituição através do seu departamento de comunicação e assessoria de imprensa e, eventualmente, através de agência de comunicação. Observa-se que a PUCPR atua, portanto, de forma diversificada, porém sem controle formal da eficácia de sua comunicação com o mercado.

Outro instrumento fundamental a se considerar no composto promocional das universidades, é o corpo docente e discente e ex-aluno, esse último citado vagamente pelos respondentes. No entanto, observou-se que não há qualquer instrumento de retroação neste tipo de canal, conhecido como influência boca-a-boca que tem considerável efeito de divulgação na área de serviços educacionais.

5.2.8 Imagem Institucional junto à Comunidade

As instituições educacionais necessitam de comunicações eficazes com seus mercados e públicos, cabendo a elas também informar os consumidores e outros sobre sua missão, metas, atividades, serviços e ofertas especiais de forma a despertar o interesse do seu público.

Segundo os dirigentes entrevistados, não existe um estudo sistemático com intuito de mensurar, por meio de instrumentos adequados, a imagem da PUCPR junto à comunidade.

Os entrevistados têm conhecimento de duas pesquisas referentes à imagem institucional: uma delas, feita em 2002, e a outra, há cerca de 4 a 5 anos. De acordo com um dos dirigentes, "o enfoque permanece o mesmo e não se percebe alterações nos resultados obtidos". E importante ressaltar que a falta de uma pesquisa mais recente e particularmente no contexto competitivo em que vive as instituições de educação superior neste momento, não se sustenta o argumento do entrevistado de que a PUCPR não sofreu alteração na sua imagem.

KOTLER (1994, p. 326) destaca que "a pesquisa de marketing formal é essencial para uma atividade eficaz de relações públicas e de verificação da imagem institucional perante a opinião púbica".

Um dos respondentes considera que uma das maneiras com que a PUCPR mede a sua imagem perante a comunidade é "por meio do interesse das prefeituras do interior que procuram constantemente a instituição com o objetivo de viabilizar um *campus* nas suas cidades". Os respondentes destacam o intercâmbio internacional e programas com universidades européias, americanas e canadenses como um fator de prestígio e de relevância perante a comunidade.

A realidade contudo demonstra que o número de alunos participantes nos intercâmbios em 2003 foi de apenas 86 PUC em DADOS (2003) o que significa um universo muito reduzido de alunos beneficiados e que reflita em interesse ou decisão para optar em cursar na PUCPR devido os acordos acadêmicos de cooperação internacional.

Por outro lado, há uma percepção de que, apesar da PUCPR ser elogiada, é fortemente influenciada por acontecimentos negativos que envolvem a participação de alunos. Um dos dirigentes respondentes ressaltou que "a comunidade não defende nem se manifesta favoravelmente quando a PUCPR entra em confronto com alguma questão legal com os alunos".

### 5.2.9 Integração entre Metas de Alunado, Estratégias de Marketing e Gestão de Matrículas

Ao serem examinados os aspectos como planejamento estratégico, marketing e gestão de matrículas, percebe-se uma integração parcial, uma sinergia entre as Pró-reitorias Acadêmica, Administrativa e Comunitária em aspectos pontuais. Também foi destacado nas entrevistas o necessário suporte da informática, com o objetivo de aprimorar o processo de gestão de matrículas. Isto de acordo com os respondentes,é possível via flexibilização de aspectos burocráticos, bem como agilizar os processos reduzindo o tempo de espera por uma decisão acadêmica ou administrativa. oferecendo praticidade por meio da Internet, através da qual o aluno pode fazer sua matrícula ou renová-la ou fazer alguma consulta de seu interesse sem precisar enfrentar filas.

A ênfase desta integração é voltada totalmente para o público interno não se percebendo, nos comentários dos respondentes qualquer menção, a importância da integração de todos no sentido de atrair e reter alunos. A impressão dos respondentes e a de que as ações internas irão atingir indiretamente o público externo, de forma eficaz e, conseqüentemente, atrair bons alunos para a Universidade.

Na visão dos gestores entrevistados, há uma percepção clara de que a integração entre alguns setores da Universidade tem melhorado muito os processos burocráticos que envolvem o aluno e a instituição. Para um dos entrevistados, "poderia ser melhor se houvesse uma participação mais ativa de marketing".

Uma questão percebida pelo pesquisador é a centralização dos processos por parte das Pró-Reitorias. Não se observou, em nenhum momento, a indicação de apoio e da responsabilidade da gestão intermediária, ou seja, decanos e diretores, na integração entre metas de crescimento e gestão de matrículas. Sem a participação do nível intermediário de gestão torna-se impossível implantar qualquer gestão de matricula eficaz.

No entanto, na gestão de matrículas desenvolvida pela DePaul University e nas falas dos autores que abordam este tema, fica claro que a participação dos gestores intermediários neste processo é de extrema importância e fundamental para o sucesso e sobrevivência das instituições de ensino.

HARDY e FACHIN (2000, p.31) ressaltam com muita propriedade que "o desafio para a cúpula administrativa do ensino superior consiste em melhorarmos em nosso campo de trabalho, deixando que o setor privado se pareça mais conosco". As autoras destacam ainda que "as organizações do futuro serão caracterizadas pela cultura do consentimento. Organizações do consentimento são

planas e descentralizadas, tudo acontece pelo consentimento, sem dar lugar ao jogo de comandar e controlar pessoas".

Observa-se, assim a necessidade da gestão da PUCPR compartilhar com a responsabilidade do pensar e agir estratégicos na definição e na implementação de metas institucionais e setoriais, com os escalões intermediários, corpo docente e administrativo, com destaque para objetivos e metas de crescimento do alunado envolvendo a atração e retenção de alunos.

### 5.2.10 Orçamento para Atividades de Marketing e Gestão de Matrículas

Pelos resultados obtidos observa-se que a PUCPR não tem uma cultura voltada para o investimento contínuo na área de marketing, por não considerá-la uma atividade essencial e, portanto necessária e sistemática, que compõe a gestão universitária. Atualmente,a instituição tem uma projeção do quanto pode fornecer de bolsas de estudo e do quanto pode gastar com ações de marketing com base nos orçamentos dos últimos anos. As ações de marketing recebem recursos por projeto desenvolvido para um fim especifico, como feira de curso, anúncio de prazo inscrição para o vestibular, desenvolvimento de folder, spot de rádio e filme publicitário anunciando cursos de pós-graduação.

A expectativa é a de que a contratação de um profissional de marketing ocorrida em 2004, segundo um dos entrevistados, venha mudar este cenário e, assim dar inicio a um trabalho mais profissional na área do marketing institucional. KOTLER (1994, p.33) alerta que "o marketing vai além de atrair mais matrículas. O genuíno trabalho de marketing está na análise dos ambientes do mercado, dos concorrentes, na análise das forças e fraquezas e no desenvolvimento claro da missão, mercados-

alvo e posicionamento de mercado". Isto requer um trabalho profissional que somente agora se inicia na PUCPR.

Com relação à meta de alunos, um dos vetores relevantes na gestão de matrículas, um dos entrevistados no terceiro trimestre de 2003 ressaltou que "por enquanto, não se tem uma previsão do número de alunos que pretendem ingressar na instituição, no ano de 2004".

A instituição não tem dados do mercado sinalizando o volume de interessados em prestar vestibular, ou entrar na universidade por outras formas de acesso. A percepção é de que trabalham com dados do vestibular anterior e com algum parâmetro demonstrado na feira de curso por parte da comunidade.

O planejamento acadêmico e administrativo das matrículas é feito com base no *número de vagas ofertadas e nas bolsas de estudos* disponíveis pela instituição. No ano de 2003, foram ofertadas 7.502 vagas para 14.966 inscritos (PUC em DADOS, 2004). Esta proporção corresponde a 1.080 vagas a menos que no ano de 2002, em razão de estratégias adotadas com relação a cursos com número reduzidos de alunos, quando passou a vigorar a regime anual, sem oferta de vagas na metade do ano.

Observa-se que, gradativamente, o histórico de matrículas versus vagas sofre revés e os números comprovam uma tendência de queda de candidatos/vaga. O índice de evasão também é relevante e reflete uma necessidade premente de desenvolver estratégias e ações que revertam este cenário.

## 5.3 COMPARATIVO DOS MODELOS DE GESTÃO DE MATRICULAS DA PUCPR E DePAUL UNIVERSITY.

Como forma de demonstrar a prática de gestão, foram elaborados para este trabalho,comparações de planejamento estratégico, marketing e gestão de matrículas da PUCPR e da DePaul University – Chicago – USA. O modelo de gestão desta universidade americana têm como principais características: tradição, prestígio, 100 anos de existência, confessional, 25.000 alunos, Ordem Vicentina, situada num grande Centro Urbano – Chicago/EUA. (Ver anexo –Perfil da DePaul University)

### 5.3.1 Prática de Planejamento Estratégico

O Reitor Clemente Ivo Juliatto, no prefácio do Plano Estratégico da PUCPR, destaca que o planejar existe não apenas para se fazer o certo, mas para se aprender no processo de fazer e ir monitorando a rota. E fundamental entender o processo, a capacidade de a organização entender a si própria – em que ela é boa, em que ainda não é e de olhar para a sociedade e tentar entendê-la para poder servi-la bem. Ressalta, ainda, que o planejamento estratégico precisa da participação do todo, ao lembrar que a efetivação do plano estratégico acontece quando se encontram equipes eficientes e eficazes, uma estrutura organizacional bem delineada e aceita, e um sistema de informações gerenciais adequado. A caracteristica principal do planejamento estratégico para o horiz\onte 1998 a 2010 da PUCPR, foi integralmente elaborado com uma ampla participação dos diferentes segmentos da universidade. Em sucessivos encontros de trabalho, foram discutidas

as grandes questões concernentes à Universidade, sua missão, visão do futuro e grandes opções estratégicas.

As práticas principais do planejamento estratégico da PUCPR e DePaul University possuem aspectos bem diferenciados. Na questão de metas de crescimento do alunado, a DePaul University explicita bem os números que deseja alcançar. Para 2006 a meta dessa universidade americana é alcançar 25.500 alunos freqüentando seus *campi*.

No planejamento estratégico da PUCPR estes números não estão explicitados e, nas fontes primárias e secundárias, os únicos números que aparecem são os de vagas disponíveis a cada ano. Isto não reflete um número a ser alcançado, uma meta a ser seguida, claramente, por todos os membros dirigentes da universidade.

BALDRIDGE (1983) destaca no que se refere a objetivos vagos e ambíguos, a grande dificuldade em ser obtido consenso acerca dos objetivos e metas a perseguir e ações a dotar neste tipo de organização. Por outro lado, WEICK (1983) destaca que as organizações educacionais são como advoga o modelo de "anarquia organizada" onde as decisões acontecem desvinculadas de um contexto maior, o que gera soluções temporárias dos problemas. São sistemas "frouxamente articulados" sendo difícil estabelecer maior integração no esforço produtivo. Soma-se a isto, as presenças de uma burocracia profissional (HARDY e FACHIN, 2001) e a dimensão política (BALDRIDGE 1983), dando ao o processo gerencial a sensação de letargia e lentidão.

Na questão de desafios e da competição, para uma instituição que está competindo por alunos e prestígio, a PUCPR demonstrou buscar a ampliação da área geográfica de atuação, otimização dos custos dos cursos com a reestruturação

da carga horária e fortalecendo a qualidade de ensino com um corpo docente comprometido com a instituição. A DePaul University, por outro lado, busca aumentar o número de matrículas em diversos segmentos da sociedade e melhorar o índice de retenção de alunos, procura envolver todas as áreas na gestão de matrículas e busca ampliar a infra-estrutura e aumento do corpo docente para atender a demanda.

Em relação à estratégia para manutenção do equilíbrio financeiro dos cursos, a PUCPR busca a otimização da carga horária, na seleção de cursos anuais, na racionalização e melhoria da gestão. Porém a DePaul University utiliza como estratégia a redução de mensalidade, ampliação de percentual de bolsas com o objetivo de manter estratégia " salas cheias".

Na questão de um percentual financeiro específico para marketing e gestão de matrícula, a DePaul University tem uma vice-reitoria específica e quadro de profissionais especializados na área de gestão de matrículas, estatística, gestão financeira de bolsa, relações com o mercado, relações com minorias e de marketing, como forma de atingir as metas do planejamento estratégico. Neste aspecto, a PUCPR não tem uma área especifica responsável pela gestão de matrícula. Nesta instituição, são dispersas as ações cabendo às Pró-Reitorias atuar de forma individualizada com pouca ações de integração de gestão de matrículas. Observou-se também que o marketing não recebe um percentual específico para desenvolver suas ações e estratégias.

### 5.3.2 Práticas de Gestão de Matrículas

Verifica-se que as práticas de gestão de matrículas da PUCPR e da DePaul University apresentam um quadro bastante diferenciado e com características únicas. Nesta questão a DePaul University utiliza-se de estudos de mercado de forma sistemática. No seu quadro administrativo possui um especialista na área de pesquisa de marketing para analisar e desenvolver pesquisa de marketing, de opinião e de comportamento. Isto proporciona subsídios para os vários setores responsável pela gestão de matrículas na instituição. Entretanto., verificou-se que os estudos de mercado na PUCPR são incipientes e as pesquisas não são sistemáticas. Observou-se, também que não existe um setor especifico que se responsabilize por essa área na instituição, como ocorre na DePaul University.

Quanto ao perfil do aluno alvo, a PUCPR não atua tendo como base um perfil pré-determinado e não tem muito claro o perfil ideal de aluno que deseja atrair, para então agir estrategicamente. Por outro lado, a DePaul University tem atuado em várias frentes buscando no modelo preditivo de probabilidade, via web, atingir o aluno que busca informações sobre a instituição. Este modelo tem permitido a Instituição, identificar os padrões e características de estudantes que apresentam maior probabilidade de nela se matricularem. Deve-se salientar que a captação de alunos via web é o método mais eficiente utilizado pela DePaul University constituindo-se em estratégia de gestão de matrículas.

5.3.3 Práticas de estratégias de Marketing

As práticas de marketing mais visíveis para promover a instituição e atrair alunos por parte da PUCPR estão direcionadas à Feira de Curso. Este evento é organizado anualmente, no mês de outubro, com a presença de alunos e professores das escolas públicas e privadas , através da apresentação dos cursos e das experiências acadêmicas por parte do corpo docente e discente da Universidade. Outra estratégia de marketing é o uso da imagem do Reitor que participa de atividades na comunidade e da divulgação na imprensa de ações que ocorram dentro da instituição.

A pesquisa de mercado e dados do público-alvo também são instrumentos de marketing, necessário para dar suporte às instituições de educação superior que atuam num ambiente competitivo e acirrado pela forte concorrência. Este tipo de instrumento de marketing é pouco utilizado pela PUCPR. Estes resultados são confirmados por FOX (2003) em palestra proferida na cidade de São Paulo para gestores de instituições de ensino superior, onde alerta sobre a importância do marketing institucional nas instituições de ensino superior: "as instituições têm de saber muito bem do seu público alvo. Não dá mais para se basear no sexo e na idade dos clientes em potencial, é necessário saber também suas preferências"; a autora especialista destacou ainda que "o papel do marketing educacional vai muito além de atrair e reter alunos. Ele deve servir como instrumento de atração de recursos necessários para que as instituições possam cumprir sua missão, sobreviver e prosperar". (I Congresso Brasileiro de Marketing e Comunicação para Instituições de Ensino Superior realizado em São Paulo em 2003)

Entretanto, verificou-se que no caso da PUCPR, as pesquisas de marketing e de opinião são bastante restritas e pouco solicitadas pelos gestores para embasamento de suas decisões estratégicas. A questão de atração de alunos pela tradição, prestígio, marca, infra-estrutura não aparece quando os alunos são perguntados sobre os motivos que o levam a escolher esta instituição. Porém, as práticas da DePaul University consideram prioritários estudos e análises do comportamento de candidatos potenciais, como forma de conhecer e atender as necessidades dos clientes. De forma sistemática a Internet e site na web são usados como ferramentas de relacionamento com candidatos e com alunos.

A prática de manter uma relação intensa com a mídia e com a comunidade é outra forma usada para manter a DePaul University próxima da comunidade e dos públicos de interesse. Relacionar-se com os ex-alunos é uma das estratégias mais empregadas para manter a relação com à comunidade empresarial e industrial da cidade de Chicago. Isto reforça o entendimento de KOTLER e FOX (1994) que apresentam alguns caminhos via estratégias de marketing para instituições educacionais. Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas educacionais cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvos e alcançar objetivos institucionais.

Segundo dados estatísticos do departamento de relações com o mercado da DePaul University, mais de 80% das empresas de Chicago têm em seus quadros alunos da DePaul University. ( Fonte: Departamento de Relações com o mercado da DePaul University). Outro ponto bastante relevante são as equipes de relações públicas, marketing, mídia e relações com minorias que atuam junto aos diversos públicos, com o objetivo de ampliar e fixar a marca da DePaul University no universo competitivo das universidades americanas.

A abordagem do planejamento estratégico, marketing e gestão de matrículas busca atingir a eficácia em uma instituição educacional com o objetivo de satisfazer às necessidades e aos desejos de seus mercados e públicos, dentro das restrições de sua missão e recursos. Instituições educacionais variam em seus níveis de resposta aos desejos e necessidades de seus públicos. Algumas não respondem porque são burocráticas, e tendem a ficar vulneráveis, à medida que os candidatos tenham outras alternativas.

Pela análise realizada, verificou-se que muitas instituições estão tomando providências para se tornarem mais aptas a responderem a seus públicos, conduzindo estudos sobre a satisfação, necessidades e preferência dos consumidores. Estão respondendo às reclamações e sugestões dos mesmos. As instituições de educação superior precisam ter um forte interesse em saber como são percebidas por seus públicos e mercados para assegurar-se de que elas reflitam precisa e favoravelmente aos mesmos.

JULIATTO (2003) Reitor da PUCPR destaca com muita propriedade que "tornou-se mais do que evidente a necessidade de se ter maior preocupação com a eficiência do sistema, com a melhor utilização dos recursos, com o aumento da produtividade institucional, com a promoção da qualidade dos serviços prestados e de obter informação sistemática e valorativa sobre o desempenho das instituições de ensino superior".

Desta forma BREWER (2002, p.27) resume a importância da reputação da seguinte maneira: "a qualidade real de uma instituição é freqüentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade porque é sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões de alunos potenciais e bolsistas, preocupados com ofertas de emprego".

O interesse pelo tema gestão de matrículas e marketing ficou latente junto aos respondentes e há vivo interesse voltado para o aumento do conhecimento no assunto, com o objetivo de melhor adequar a instituição ao mercado.

Cabe ressaltar, entretanto, que quando é desenvolvida determinada estratégia de marketing a PUCPR o faz sem que seus administradores tenham reconhecido como tal ou que as estratégias façam parte de um planejamento formal da instituição.

As estratégias de segmentação de mercado, posicionamento, marketing competitivo, portifólio acadêmico, ciclo de vida do produto, e de desenvolvimento de novo produto ou serviço, não são adotadas efetivamente pela PUCPR, o que mostra que não há, congruência sólida entre a literatura e as ações desenvolvidas nesta instituição.

Convém destacar que, tendo autonomia administrativa, a decisão ou não de adotar o "conceito de marketing" e de criar posições formais de marketing e de gestão de matrículas em suas estruturas, está diretamente relacionada ao desconhecimento parcial do tema e das vantagens estratégicas que o marketing e a gestão de matrícula possibilitam à organização. A importância da gestão de matrícula nas instituições de ensino superior ficou bem clara nos estudos desenvolvidos, bem como, a ênfase dada pelos autores a respeito do tema.

Cabe aos dirigentes das instituições de educação superior, enfrentar o cenário competitivo e acirrado motivando os gestores para que sejam utilizados modelos e práticas que, sabidamente, foram testadas e aplicadas com sucesso em outras.

## 6. CONCLUSOES E RECOMENDAÇOES

Com base nos dados analisados, passa-se a responder as questões propostas inicialmente e o problema central que nortearam este trabalho.

a) O que caracteriza as atuais ações de marketing e gestão de matrículas praticadas pela PUCPR?
b) Quais são as características das estratégias de marketing e abordagens de gestão de matrículas identificadas na literatura?
c) Que recomendações podem ser propostas no sentido de aprimorar as práticas de marketing e gestão de matrículas na PUCPR?

No que concerne a caracterização das atuais estratégias de marketing e gestão de matrículas na PUCPR, concluiu-se que o planejamento estratégico desta instituição, após a reavaliação feita em 2002, determinou algumas metas a partir de um processo ininterrupto de planejamento. Para esta instituição, o plano estratégico foi considerado uma ferramenta de gestão que, pela sua execução deverá conduzir a PUCPR, ao cumprimento de sua visão de futuro, até 2010.

Não se observou nas respostas dos gestores entrevistados uma ênfase na missão e visão da PUCPR. Assim, a percepção dos dirigentes mostra-se muito mais um objetivo a ser atingido do que propriamente um fato real. Entretanto, o Projeto Identidade da PUCPR que reúne funcionários, gestores e professores em encontros de imersão busca resgatar e manter a missão e visão da instituição. Concluiu-se também que a percepção do pesquisador é de que este engajamento é ainda superficial e distante de um verdadeiro comprometimento de uma determinada parte da comunidade acadêmica.

A expansão da PUCPR está contemplada no planejamento estratégico e nas respostas dos gestores que destacaram: a graduação continuará sendo abrangente, generalista em áreas de conhecimento e base para a consolidação e a expansão da instituição. A interiorização da PUCPR via cursos de graduação é o principal instrumento de expansão, sem objetivar um nicho de mercado especifico ou desenvolvimento de ilhas de excelência.

A integração estratégica da educação, saúde e comunicação citada por um dos respondentes tem por objetivo aumentar a participação da instituição na

sociedade paranaense e contribuir para a formação dos alunos de forma mais integral.

No que tange a alguns elementos do planejamento estratégico o que se pode inferir desta questão é que a prática ainda não alcançou o idealismo da comunidade acadêmica, embora tratando-se de um processo que está em marcha e que exige um tempo diferente para que as ações aconteçam.

Neste sentido, pode-se concluir que há um distanciamento entre a percepção e a prática dos dirigentes da PUCPR, embora, propriamente, as divergências entre ambas sejam inexistentes. Observa-se, outrossim, um movimento e uma preocupação de buscar alternativas para .melhorar a eficiência gerencial, bem como engajar os diversos públicos internos na busca de alternativas e soluções para os problemas existentes.

Quanto às características do marketing praticado a PUCPR adota informalmente estratégias de desenvolvimento de produto, de preço orientado para o custo, de distribuição e de forças de vendas. Porém, a adoção destas estratégias não parece seguir um planejamento formal de marketing – são, apenas, ações implícitas para atender a uma demanda espontânea do mercado.

As estratégias de marketing global, crescimento (desenvolvimento de mercado) e preço (voltado para a demanda) não são desenvolvidas estrategicamente na instituição. Com base na observação do pesquisador e na análise documental destaca-se que a PUCPR viabiliza determinadas estratégias de marketing, sem que seus gestores tenham reconhecido a ação como tal ou que fazem parte de um planejamento formal da instituição.

As estratégias de segmentação de mercado, posicionamento, marketing competitivo, portifólio acadêmico, ciclo de vida do produto, e de desenvolvimento de novo produto ou serviço, são adotadas pela PUCPR de forma intuitiva ou com pouco estudo das variáveis mercadológicas.

Com base nessa realidade, acredita-se que é necessária uma maior presença de um especialista em marketing na instituição. Isso poderá fortalecer os processos e estratégias de marketing, e possibilitar a, congruência entre a literatura e as ações desenvolvidas nesta instituição.

Assim, pode-se observar que a prática de marketing ainda não esta nem disseminada e tampouco foi sistematizada na gestão da instituição. Várias são as razões que podem ser atribuídas a este fato: carência de profissionais com formação

em marketing e com experiência de sua prática na gestão das instituições de educação superior; o desconhecimento do conceito e da utilidade de marketing por parte dos entrevistados, pode-se constituir em fator principal da não congruência entre as principais estratégias de marketing identificadas na literatura da área e as ações desenvolvidas pela PUCPR.

Cabe destacar, entretanto, que esta afirmação carece de base cientifica, uma vez que não se constituiu em objetivo específico de estudo investigado: Até que ponto, o desconhecimento de marketing pelos administradores, influencia a prática ou aplicação do marketing nas organizações universitárias?

Assim, a inexistência de um setor atividade que integre de forma profissional, os esforços de marketing na gestão da instituição, pode ser levantado como causa para a não adoção de marketing de forma sistemática na PUCPR até o ano de 2003.

Destaca-se que, a partir de 2004 a instituição considerou oportuna a presença de um profissional de marketing e com conhecimento em instituições de educação superior para atuar nas estratégias e ações de marketing.

Na questão de gestão de matrículas fica claro o desconhecimento por parte dos respondentes no que se refere aos objetivos e de como um trabalho de marketing e gestão de matrículas pode se tornar fator estratégico para a gestão, em especial ao permitir que a universidade identifique objetivos e implemente estratégias que permitam atrair e reter alunos nas instituições de ensino superior.

A abordagem da gestão de matrícula na educação superior é relativamente recente, mas sabe-se que a matrícula em qualquer universidade não acontece naturalmente. Trata-se de algo que precisa ser planejado e alcançado através de uma alocação de recursos e iniciativas que tenham resultados concretos em termos de matrículas.

Na prática, as atividades de gestão de matrículas na PUCPR estão dispersas em vários departamentos da instituição e divididas pelas Pró-Reitorias Acadêmica, Extensão e Planejamento. Hoje, a instituição não tem um gestor pensando exclusivamente na questão de atração, retenção e atendimento às necessidades de potenciais alunos, nem conhecendo as tendências, participando das decisões em relação a programas acadêmicos, tecnologia de instrução, serviços estudantis, funcionários, infra-estrutura e professores que, de uma forma ou de outra, influenciam nos resultados das matrículas. Na PUCPR observa-se que esta ação é

colegiada e os problemas e ações são discutidas em reuniões com as pró-reitorias envolvidas.

A importância desta atividade de gestão de matrícula nos EUA é que ela deixa de ser um conjunto de atividades táticas e passa a ser elemento central do plano institucional. As atividades de gestão de matrículas, como marketing, recrutamento de estudantes, seleção, serviço de apoio acadêmico e estudantil, tornam-se integrados somente quando há sinergia e integração entre o planejamento e a missão. E isso fica bem claro na PUCPR onde esse processo está em andamento de forma bastante sutil, embora observa-se que há uma preocupação no que diz respeito a ampliar esta integração, demonstrada nas entrevistas.

O Reitor, nas suas intervenções e comentários durante o desenvolvimento deste trabalho, sempre ressaltou que a comunidade acadêmica tem suas correntes de pensamentos e a absorção de novas idéias e de novas estratégias da gestão universitária é um processo em marcha que precisa de um tempo diferente para ser absorvido pelos gestores e pela comunidade acadêmica.

Pode-se concluir que as atuais práticas não se integram de forma consistente entre as estratégias de marketing e gestão de matrículas adotadas pela PUCPR e as estratégias preconizadas e identificadas na literatura, bem como, na prática da DePaul University utilizada como referência neste estudo considerando inclusive o contexto que esta inserida a referida instituição.

As instituições tornaram-se realmente mais conscientes da importância do marketing quando o mercado onde atuam tornam-se mais competitivo. A atividade de marketing vai mais além de atrair alunos e expandir as matrículas. Uma instituição com gestão profissional de marketing concentra-se na satisfação das necessidades de seus públicos. As instituições devem reconhecer que gestão eficiente, bons programas e serviços acadêmicos, são meios para satisfazer seus mercados-alvo.

Respondidas as questões de pesquisa passa-se a responder ao problema central que orienta este trabalho:

São as atuais práticas de marketing e gestão de matrículas desenvolvidas pela PUCPR, compatíveis com as estratégias de marketing utilizadas por instituições de ensino superior que atuam num ambiente competitivo?

As informações analisadas indicam que as estratégias de marketing e gestão de matrículas não estão em sintonia com o seu plano estratégico onde as práticas de marketing tem um caráter pontual. A gestão de matrículas, objeto principal deste estudo não tem a relevância necessária nas ações desenvolvidas pela instituição, mostrando-se fragmentada em vários departamentos. Quanto à percepção e à prática dos dirigentes com relação ao marketing e gestão de matrícula, verifica-se que existe uma preocupação efetiva na busca de uma sinergia que reúna os esforços na busca de um compromisso para atingir as metas de alunado, atração e retenção de alunos.

As causas da falta de conhecimento da importância do marketing e gestão de matrícula para o cumprimento da missão da instituição e dos objetivos do planejamento estratégico se devem, em parte, à centralização do poder decisório da instituição, às restrições ao uso do marketing como ferramenta de gestão institucional por parte da mantenedora, bem como, à pouca participação dos níveis intermediários de gestão e de diretores de cursos nas decisões e no comprometimento das metas de crescimento do alunado e na expansão da Universidade.

Conclui-se, também, percepções diferentes, algumas vezes opostas, entre os respondentes, causadas principalmente, por: grau de envolvimento no processo, posição hierárquica ocupada, experiências passadas, faixa etária, tempo de trabalho na instituição, valores e personalidades individuais. Nesse contexto, as práticas de marketing e gestão de matrículas estão muito aquém das necessidades que uma instituição como a PUCPR precisa para enfrentar os desafios que já se fazem presentes no dia-a-dia da instituição.

A nova LDB (Lei de Diretrizes e Bases, de 1996) flexibilizou a abertura de cursos, o que permitiu uma corrida das instituições para atender uma demanda reprimida dos estudantes, mas já há sinais de que chegou ao seu limite de crescimento. Agora se faz necessário elevar expressivamente o investimento no marketing e no processo de gestão de matrículas, a fim de sobreviver à concorrência e atrair estudantes talentosos. Pensar em novas metodologias de ensino e formas de financiar os estudantes com bolsas ou outras formas de custeio, bem como, a racionalização dos processos administrativos são os novos desafios do ensino superior no Brasil.

O segmento da classe C e D é a demanda ainda não atendida e que está buscando meios de viabilizar a sua entrada na universidade através de políticas públicas, pressão da sociedade organizada ou da própria melhoria financeira. As instituições que encontrarem meios e opções de viabilizar a entrada dessa grande demanda, poderão aumentar sua base de alunos e propiciar, a médio e longo prazo, a educação continuada dentro da instituição que os acolheu. Segundo o ex-ministro da educação Cristovão Buarque a universidade tem que assumir uma posição de vanguarda na distribuição do conhecimento, na construção de um Brasil mais justo, mais eficiente: "os próximos anos teremos centenas de milhares de pessoas saindo do ensino médio. O sistema universitário deve prever alternativas de absorção para esses jovens que vão querer cursar o ensino superior".

Considerando os resultados e as constatações extraídas da pesquisa realizada, recomenda-se:

a) Desenvolver cursos de pós-graduação ou de extensão, voltados para o marketing com o objetivo de contribuir com a formação de seus administradores.
b) Integrar em seus quadros de recursos humanos, elementos com formação e conhecimento no assunto, para implementar na organização a aplicação do conceito de marketing e de gestão de matrícula.
c) Reforçar a confiança no departamento de marketing, para viabilizar a implementação do planejamento estratégico de marketing, integrado ao planejamento estratégico da organização e aos demais órgãos da instituição, de maneira formal, contínua e sistemática.
d) Criar um departamento de gestão de matrícula ou reordene departamentos já existentes que atuam nesta área específica, para viabilizar a implementação do gerenciamento de matrícula através da integração de programas, políticas, práticas e planejamento na busca de uma melhor combinação de alunos matriculados.
e) Atribuir a gestão intermediária a gestão dos cursos a responsabilidade de atrair e reter para maximizar o número de alunos matriculados na Universidade.
f) Comprometer a instituição através da avaliação institucional e por sistema meritório, onde os dirigentes assumam maiores responsabilidades pelas questões de evasão, vagas ociosas e atração e retenção de alunos.

g) Desenvolver a prática da gestão de talentos e uma cultura organizacional voltada para o cumprimento de metas de alunado e de índices que elevem o prestígio da instituição.
h) Fomentar novas pesquisas e estudos em instituições universitárias, para ampliar a compreensão da gestão de matrícula como instrumento de gestão e reforçar o conhecimento do estudo aqui desenvolvido.
i) Incentivar os membros da instituição a desenvolverem pesquisas e ações na área de gestão de matrículas, como forma de criar debates e estimular a troca de informações e de conhecimento.
j) Realizar eventos e seminários com o objetivo de debater, bem como, o desenvolvimento de profissionais qualificados para atender os desafios que emergem no cenário da educação superior no Brasil.
k) Buscar a cada dia o aprimoramento dos processos de gestão de matrícula e das práticas de marketing, reduzindo as improvisações, e elevando o grau de profissionalismo e competência dos seus administradores.
l) Cumprir a sua missão institucional, integrando cada vez mais os princípios éticos e cristão com as culturas do nosso tempo.

As instituições de educação superior têm responsabilidade de proporcionar à comunidade, conhecimentos necessários para o desempenho de cargos. Considerando-se também que a transmissão de novos conhecimentos e de pesquisa para a sociedade e empresas, é uma importante atribuição destas instituições.

Partindo dessa premissa, a instituições de educação precisam buscar novas abordagens gerenciais, competências e habilidades para atender e responder aos desafios que se avizinham.

Não há escola sem alunos. Assim, a tarefa de recrutar e reter o aluno permitindo-lhe o estudo contínuo é fundamental para as escolas e para o país. Elevam-se os índices de escolaridade e especialização exigidos pelo mercado e pelo setor produtivo e, nesta cadeia, as instituições de educação superior têm papel preponderante no desenvolvimento do país.

Um dos desafios que se coloca para as instituições de educação superior em geral e para a PUCPR, em particular é atender os desafios de um cenário altamente competitivo, novas demandas e expectativas que se fazem presentes na administração das instituições de ensino superior. Enfim, ampliar a

profissionalização da gestão da educação superior no Brasil, para que modelos de gestão que estão mostrando grandes resultados em outros lugares possam ser aplicados e auxiliem a melhorar o nível de qualidade da gestão das nossas universidades públicas e privadas e, conseqüentemente contribuir para ampliar as oportunidades educacionais e o desenvolvimento das próprias instituições.

## REFERÊNCIAS


AL RIES E JACK TROUT. **Posicionamento**, ano 1971

ALMEIDA, Edson Pacheco de. **A Universidade como Núcleo de Inteligência Estratégica**. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, J. Patrick (Ed.). Dinossauros, Gazelas e Tigres.2003.

ARGUIN, Gerard. **O Planejamento estratégico no meio universitário**. Trad. Valdemar Cadó. Brasília. Conselho de Reitores das Universidades brasileiras. Estudos e Debates, n.° 16, 1988.

BALDRIDGE, J. Victor. **Planejamento Estratégico no Ensino Superior: O Imperador está mesmo Vestido?** Califórnia: Mecutchan Publishing Comporation, 1983.

BALDRIDGE, J. Victor. **Estruturación de Politicas y Liderazgo Efectivo en la Educación Superior.** México, Noema. Ed, 1982.

BALDRIDGE, J. Victor, CURTIS, David V, ECKER, George P, RILEY, Gary L. **Alternative models of governance in higher education.** Needham Heights: Ginn Press, 1991.

BALDRIDGE, J. Victor. **The dynamics of organizational change in education**. California: McCutchan, 1983.

BREWER, Dominic J. **In pursuit of prestige: strategy and competition in U.S. higher education**.New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.) 2002.

BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management**. Sao Paulo: Makron Books, 2001.

BRUYNE, P. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F.Alves, 1982

CASTRO, José O. B. R. **Tomada de Decisão e Planejamento na UFMGS: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado em Administração. Centro Sócio-econômico. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 1988.

CASTRO, Cláudio de Moura. **Os Dinossauros e as Gazelas do Ensino Superior**. In: MEYER Jr, V. e MURPHY, J.P. (Org.). Dinossauros, gazelas e tigres.2 ed. Florianópolis: Insular, 2003

CHAIT, r.p. (1987) **Third and long for enrrollment managers**. Change, 1995.

COBRA, Marcos. **Adminsitração de Marketing**. 2ed. Sao Paulo: Atlas, 1992.

COHEN, M.D., MARCH, J.G. **Leadership and Ambiguity**. The American College President. New York: McGraw-Hill, 1974.

COHEN, M. D., MARCH, J. G.ASHE – **Reader on Organization and Governance in Higher Education**. The Process of Choice. 1984.

COPE, Robert G. **A Contextual Model to Encompass the Strategic Planning Concept: Introducing a Newer Paradigm**. Planning for Higher Education. 13:3, Spring 1985.

COPE, Robert. **Strategic Planning Management and Decision Making**. Washington D.C.: American Association for Higher Education, 1981.

Divisão de Estatística e Pesquisa Institucional. **PUCPR em Dados**. Curitiba, 2004.

DOLENCE, Michael G, MIYAHARA, Derek H, GRADEJA, John, RAPP, Christopher. **Strategic Enrollment and planning. Planning for Higher Education**. Vol. 16, n.º 03. 1987-88.

DRUCKER, Peter. **Strategic Planning Management and Decision Making**. Washigton, 1984.

FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FOX, Karen. **A Importância do Marketing Institucional nas Instituições de Ensino Superior**. Palestra em I Congresso Brasileiro de Marketing e Comunicação para Instituições de Ensino Superior. São Paulo, 2003.

FRANCO, Edson. **XXIV Marketing Educacional e Qualidade**. Revista Universidade Janeiro/ Fevereiro de 1994.

HARDY, Cynthia, FACHIN, Roberto. **Gestão estratégia na universidade brasileira**. 2 ed. Porto Alegre: Editora da Universidade UFRGS, 2000.

JULIATTO, Clemente Ivo, **Avaliação do desempenho das Instituições Universitárias**. Dois Pontos – MEC.

JULIATTO, Clemente Ivo. **Plano Estratégico PUCPR**. Editora Champagnat. Curitiba, 2003.

KALSBEK, David H. **Marketing no Ensino Superior. Seminário Desafios da Gestão Universitária no Novo Milênio**. Rio de Janeiro: FGV, IEPES e DePaul University. 11 e 12 de Junho de 2001.

KALSBEK, David H. **Marketing e gerenciamento de matrículas na educação superior**. In: MEYER JUNIOR, V. e MURPHY, J.P. (Org.). Dinossauros, gazelas e tigres. 2003.

KERR, C. **Os usos da universidade.** Dissertação. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1982.

LITTEN, Larry H. **Marketing Higher Education**. The Journal of Higher Education. Vol 51, nr.1. 1980.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P, ARMSTRONG,G. **Princípios de marketing**. 4 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip, MURPHY, Patrick. **Planejamento Estratégico para o Ensino Superior**. The Journal of Higher Education. Vol 52, n.5. Setembro/ outubro de 1981.

KOTLER, Philip, FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LUDKE, M., ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAY, Tim. **Pesquisa Social – Questões, Métodos e Processos**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEISTER, R. J. **A Universidade do Século XXI: Uma Perspectiva Americana**. In: MEYER Jr, V. e MURPHY, J.P. (Org.). Dinossauros, gazelas e tigres.2 ed. Florianópolis: Insular, 2003.

MEYER Jr, Victor. **Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In Universidade: Organização, Planejamento e Gestão**. OEA/UFSC. Org. Almeri P. Finger, Florianópolis/SC, 1988.

MEYER Jr, Victor; MURPHY, Patrick. **Dinossauros, Gazelas e Tigres: Novas Abordagens da Administração Universitária: Um Diálogo Brasil e EUA**. 2 ed. Florianópolis: Insular, 2003.

MEYER Jr, Victor. **Temas de administração universitária**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU 1991.

MEYER Jr, V.. **As Organizações**. Revista Pessoal. Mar/abr 1991.

MINOGUE, J.P. **Aprendendo a caçar**. In: MEYER JUNIOR, V. e MURPHY, J.P. (Org.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres: Novas Abordagens da Administração Universitária: Um Diálogo Brasil e EUA**. 2º ed. Florianópolis: Insular, 2003.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookmann, 2004

MURPHY, Patrick; MCGARRITY, Richard A. COLLEGE AND UNIVERSITY - **The Journal of the American Association of Collegiate Registars and Admissions Officers**. - volume 53, number 3. Spring, 1978.

PARSON, M.J.; CULLIGAN, M.J. **Planejamento: de volta às origens**. Revista exame (edição especial), n. 391, dez., 1987.

RIES, A., TROUT, J. **Positioning: the batte for your mind**. New York: Warner Books, 1981.

RODRIGUES, Leandro. **Estratégias de Marketing**. Revista Ensino Superior. N.° 58. São Paulo: Anatec, 2003.

ROCHA, Carlos Henrique. **Gestão de instituições de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação Superior no século XXI**. Piracicaba: Editora UNIMEP, 1998.

VIEIRA, Leociléa Aparecida. **Projeto de pesquisa e monografia: o que é? Como se faz?**: Normas da ABNT. 2 ed. Ver.- Curitiba: Ed. Do Autor, 2003.

WEICK, Karl. **Educational Organizations as Loosely Coupled Systems**, IN: Baldringe, U U Deal, The Dynamics of Organizational Change in Education (Editors) Berkeley: Mc Cuthan 1983 p15-39.

PERFIL DO AUTOR

Marcos José Zablonsky, nascido em 06/11/1962, natural de Curitiba/PR, é graduado em Relações Públicas pela Faculdade de Comunicação Hélio Alonso – Rio de Janeiro/RJ. Pós-Graduado em Marketing Avançado pela FAE. Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Atualmente Professor da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, na Faculdade de Comunicação Social e consultor de marketing e comunicação. Sua área de interesse de pesquisa está ligada à gestão de matrículas e imagem institucional das Instituições de Educação Superior.

**Questionário**

1 .Quais são as principais metas de crescimento do alunado previstas no Plano Estratégico da PUC?

2 .Quais são as principais estratégias que a PUC está desenvolvendo para enfrentar os novos desafios decorrentes da competição por alunos na sua área de atuação?

3 .Há um perfil de aluno previamente identificado que se torna alvo das principais ações de marketing de parte da PUC?

4 .Que estratégias estão sendo adotadas pela PUC no sentido de atrair e reter alunos até a conclusão de seus estudos?

5. Que estratégias estão sendo adotadas pela PUC quanto a manutenção do equilíbrio financeiro dos cursos?

6. As estratégias atualmente desenvolvidas pela PUC quanto a atração de alunos se baseiam em estudos de mercado? Caso positivo, quais são estes estudos e quem os desenvolve?

7. Quais são os principais fatores que fazem com que os alunos se sintam atraídos pela PUC e nela se matriculem?

8. Quais são as principais ações de marketing desenvolvidas atualmente pela PUC no sentido de promover a instituição e atrair alunos para seus diversos cursos?

9. Há estratégias específicas que tenham como objetivo desenvolver e disseminar a imagem institucional junto a comunidade? Quais são estas estratégias e quem as desenvolve?

10. Na sua opinião como a PUC é vista pela comunidade paranaense? Há estudo sistemático na instituição visando identificar a imagem institucional na comunidade?

11. Há integração entre as metas de crescimento do alunado, as estratégias de marketing para atrair alunos e a gestão das matrículas no sentido de reter alunos até a conclusão de seus estudos na PUC?

12. A PUC destina algum percentual específico em seu orçamento para atividades de marketing e gestão de matrículas?