



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Miopia da Universidades Comunitárias do Sistema Ensino Superior de Santa Catarina

Luiz Carlos da Silva Flores, Dr

Professor da Universidade do Vale do Itajaí – Univali

e-mail: floreslc@terra.com.br

Nelson Colossi, Dr.

Professor da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

e-mail: ncolossi@terra.com.br

Resumo:

As duas últimas décadas foram marcadas por novos modelos de gestão de organizações que emergiram diante do cenário globalizado. As organizações empresariais invadem o setor da educação, exigindo as IES revejam sua missão e seus processos, em busca de qualidade e competitividade. Neste contexto, lança-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais os fatores de marketing que facilitam o relacionamento das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de Santa Catarina com o ambiente externo?* Sendo definido como **objetivo geral**, caracterizar os fatores de marketing que contribuem para o relacionamento das Universidades Comunitárias com o ambiente externo. E, os **objetivos específicos**: (a) identificar as instituições comunitárias do Sistema Fundacional; (b) analisar os fatores ambientais e institucionais ao longo do contexto dessas instituições, na percepção dos gestores; (c) interpretar a participação destes fatores no relacionamento como o ambiente externo. Foi utilizado no estudo a tipologia de descritiva e método qualitativo. Os dados foram coletados utilizando-se questionário eletrônico à um grupo de 156 gestores, coordenadores de curso de diretores de centro ou departamento, destas universidades. Foi utilizada a análise fatorial de correspondência múltipla, *software SPAD*, que permitiu através dos agrupamentos ao longo da curva, verificar a posição das Universidades em relação uso do marketing para o relacionamento com a comunidade e alunos. Verificou-se neste estudo que há um desvio de conduta destas universidades, considerando que pela sua denominação “Comunitária” as ações de marketing e o relacionamento com a comunidade



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



deveriam estar mais claramente para os gestores e serem práticas de conhecimento de todos os integrantes dessas instituições.

Contextualização e definição do problema

As duas últimas décadas foram marcadas por novos modelos de gestão de organizações que emergiram diante do cenário globalizado. Estes modelos foram introduzidos para ajustar as organizações à nova economia global, num ambiente muito mais dinâmico e complexo, em que as mudanças ocorrem com maior velocidade e a participação do indivíduo se torna essencial, bem como maior aproximação com os clientes.

Neste contexto, o setor de educação passa a enfrentar também transformações substanciais. As organizações empresariais invadem o setor da educação e o desenvolvimento do mercado de ensino superior passa a ser uma realidade. Ensino à distância, universidade virtual, universidades de conhecimento específico, novas tecnologias aplicadas ao ensino e à gestão acadêmica, novas necessidades de mercado, clientes mais exigentes, são, entre outros, fatores que exigem que as IES revejam sua missão e seus processos, em busca de qualidade e competitividade.

A educação superior no Brasil está regulamentada pela Lei nº 9.394 – dezembro de 1996, estabelecendo as políticas da educação nacional nas esferas municipal, estadual e federal. No art. 12, declara que os estabelecimentos de ensino são responsáveis pela elaboração e execução da proposta pedagógica; pela administração de seu pessoal; dos recursos materiais e financeiros disponíveis; relacionamento com as famílias e a comunidade, integrando a sociedade com a escola (BRASIL, 1996). Atribui, assim, autonomia na gestão dos recursos disponíveis e na forma de relacionamento com o ambiente externo.

Com relação à tipologia das Instituições de Ensino Superior - IES, a Lei nº 9.394 estabelece no art. 19 as seguintes categorias administrativas: (i) Públicas, aquelas criadas ou incorporadas pelo poder público; e, (ii) privadas, aquelas mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Estas últimas, são classificadas, na forma da Lei, art. 20, nas categorias de particulares; comunitárias; confessionais e filantrópicas (BRASIL, 1996). As Comunitárias são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativa de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Em Santa Catarina, a educação superior evoluiu no período compreendido entre 1960 e 1974, com a expansão das instituições isoladas de ensino superior. Em 1974, foi fundada a Associação Catarinense de Fundações Educacionais – ACAFE, com a preocupação da qualificação do ensino superior e gerenciamento do Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina. Atualmente, presente em 64 cidades, compondo uma estrutura de ensino superior integrada, através de políticas estabelecidas de forma colegiada e articulada, envolvendo vinte Fundações Educacionais e onze universidades, dois centros universitários e três faculdades por elas mantidas. Segundo Machado (2002), o grande diferencial do sistema fundacional catarinense é o modelo das instituições afiliadas, com ênfase no espírito comunitário local e foco no atendimento das necessidades regionais.

O presente estudo se centra especificamente sobre as Universidades Comunitárias do Sistema Funcional Catarinense, considerando que estas instituições, acerca das necessidades impostas pelo mercado, pelas transformações que estão ocorrendo no setor da educação superior, devem estar estruturadas para dar respostas à comunidade, utilizando modelos de gestão que lhes permitam ser auto-suficientes para gerir os recursos e se adaptarem às novas realidades, sendo mais flexíveis, ágeis e que venham a oferecer produtos educacionais que atendam às expectativas das pessoas com quem se relacionam: alunos, empresas, governo e comunidade.

Assim, conforme exposto e toda a adversidade em torno das IES e os modelos de gestão adotados e sua necessidade de relacionamento com o ambiente externo, lança-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais os fatores de marketing que facilitam o relacionamento das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de Santa Catarina com o ambiente externo?* Em seguida foi determinado objetivo geral de caracterizar os fatores de marketing que contribuem para o relacionamento das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de Ensino de Superior Santa Catarina com o ambiente externo. E, para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) identificar as instituições comunitárias do Sistema Fundacional de Santa Catarina; (b) analisar os fatores ambientais e institucionais ao longo do contexto dessas instituições, na percepção dos gestores – diretores de centro e coordenadores de cursos; (c) interpretar a participação destes fatores no relacionamento como o ambiente externo.

Escopo das Instituições de Ensino Superior - Universidades



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O escopo das Instituições de Ensino Superior no Brasil está regido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996). Segundo Melo (2000), esta lei contém em seu bojo inovações administrativas e pedagógicas, como a criação de universidades por campo de saber, reorganização da universidade e a criação de cursos à distância. No que diz respeito às IES, os Artigos de 43 à 52, da LDB – Lei 9.394 (BRASIL, 1996), apresentam as políticas sobre a promoção, incentivo e estímulo do ensino, pesquisa e extensão; organização de cursos e programas em sequenciais, de graduação, pós-graduação e extensão; autorização e reconhecimento de cursos e credenciamento de instituições; regulamentação do ano letivo e os controles das atividades educacionais; registro de diplomas, entre outras.

Diante de conceituação ampla de universidade, agregando as atividades de ensino, pesquisa e extensão, desperta ainda o interesse de muitos estudiosos, principalmente, pelo momento de transformações que passa este setor no Brasil. Romero (1988) descreve que a universidade contemporânea é uma organização complexa, caracterizada pelos seus objetivos de: (a) criação de conhecimentos e sua divulgação – investigação; (b) formação de indivíduos da sociedade – educação; e, (c) integração participativa no meio em que se insere – serviços/intervenção.

Em estudos de universidades americanas, Kast e Rosenzweig (1980, p.626) identificaram três metas institucionais predominantes nessas organizações: (1) a disseminação do saber, alcançada, principalmente, através da função didática; (2) a geração e o progresso do saber, realizados através dos trabalhos de pesquisa; e, (3) a prestação de serviços à sociedade, papel relacionado com as outras duas metas, determinando que a criação do saber e sua disseminação devem ser úteis. Tem-se que este modelo americano de universidade serviu de fonte inspiradora para o modelo de universidade brasileira.

Mais recentemente, Tachizawa e Andrade (2001) identificaram que o modelo de organização que prevalece nas IES é a estrutura tradicional, do tipo verticalizada e funcional, caracterizando-se pela existência de áreas estanques, onde se adota a departamentalização das atividades, tanto acadêmica quanto administrativa. Portanto, pode-se observar que há uma predominância das características de organizações mecanicistas quanto à prática comum de estrutura e funcionamento em IES.

Constata-se que o modelo predominante adotado pelas universidades brasileiras segue a concepção de Colegiado, combinando com o modelo de organização Profissional descrita por Mintzberg e Quinn (2001). Esta combinação, apesar de atender às necessidades dessas



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



organizações, deixa falhas, principalmente pela demora na tomada de decisões, em ajustes, atendimento ao cliente, entre outras. Porém, favorece aos novos conceitos que estão sendo absorvidos, como o de organizações prestadoras de serviços educacionais.

O conceito de serviço educacional evoluiu, sendo aceito, hoje, para classificar as Instituições de Ensino Superior – como organizações prestadoras de serviço. Segundo Pessoa (2003), a natureza destas organizações é diferente, oferece, essencialmente, serviços a seus clientes, que, no caso das Universidades, o cliente é o próprio aluno. A prestação de um serviço de educação implica uma interação do prestador de serviço (a escola) com o aluno, que, neste caso, é parte integrante do sistema de entrega, participando da execução do serviço e da sua realização.

Produtos educacionais – Ensino, Pesquisa e Extensão

A prestação dos serviços educacionais – entendida aqui como o ensino, pesquisa e extensão, está diretamente relacionada à autonomia das instituições de ensino, que por sua vez está regulamentada na LDB – Lei nº 9.394, de 20/12/1996 (BRASIL, 1996). Dentre as atribuições das universidades pode-se citar: criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos na Lei; fixar os currículos dos seus cursos e programas; estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão.

Segundo Aukar (2000), o currículo passa a ser atribuído à Instituição de Ensino Superior, significando que cada Universidade, em acordo com as diretrizes gerais estabelecidas, podendo modelar os cursos de graduação, utilizando critérios próprios, visando o atendimento de necessidades particulares e especificidades da região.

Para Buarque (*apud* LIMA; WANDERLEY, 2001), as Universidades Brasileiras, buscando estratégias de sobrevivência frente às sucessivas crises que têm sido alvo, esforçam-se para, de um lado, manter o *ethos* acadêmico que as diferenciam das demais instituições, resguardando, assim, suas funções históricas e universais de ensino e de pesquisa, e incorporar um número cada vez maior de funções que lhes são impostas pelos mais diferentes segmentos sociais ou pelo Estado em nome deles.

Gestão universitária



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



A gestão acadêmica trata das atividades-meio, ou seja, das atividades que apoiarão a consecução dos objetivos institucionais, já definidos anteriormente. E, para isto, as instituições de ensino estão utilizando técnicas emprestadas das empresas industriais e de serviços, visando o melhor atendimento do público e melhoria da gestão.

Entende-se que a gestão acadêmica se mostra cada vez mais complexa por apresentar uma multilateralidade, devido aos inter-relacionamentos que são alcançados com a grande quantidade de aspectos, tanto internos ao próprio sistema de educação, como externos, referentes ao ambiente em que se desenvolvem. Esta complexidade não pode ser mais enfrentada com improvisos e com boas intenções, necessita, sim, de estudos prévios, planejamento científico que pode ser sustentado pela tecnologia de informação.

A gestão acadêmica, como está prevista na LDB (BRASIL, 1996), concede o direito às Universidades de se organizarem internamente, visando o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Dessa forma, os administradores universitários têm buscado, em *softwares* de gestão acadêmica, soluções para atender às necessidades de gestão dos recursos e atendimento dos clientes. Relata Machado (2004) que a procura por estes sistemas se dá em função de que permitem o controle de toda parte de tesouraria, protocolo e vestibular, ou seja, deve possibilitar uma noção com relação ao desempenho do aluno, da docência e, ao mesmo tempo, ter uma organização financeira bem estruturada.

Na gestão acadêmica, conforme aborda Guedes (2004, s.p.), a primeira necessidade evidente é o “enfoque integrador da diversidade e complexidade dos tipos de atividades desenvolvidas nas entradas, processamento e saídas”. E, nesta ótica de sistema, verificam-se, basicamente, três elementos: a) as informações que nos possibilitam a comunicação e, conseqüentemente, o aprendizado; b) a energia em forma de ação e c) a matéria representada pelos equipamentos, instalações e pessoas, das quais hoje dependemos totalmente. Para Machado (2004), o uso destes *softwares* de gestão acadêmica permite o aumento do nível de profissionalização das IES. Pelo exposto, entende-se que a Universidade tem autonomia para definir como irá gerir o seu processo acadêmico e o relacionamento com o corpo técnico, discente e docente que a compõe. A gestão acadêmica abrange as atividades-meio, que dão apoio para que os objetivos e metas da instituição possam ser alcançados.

Fatores Ambientais



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Os fatores ambientais, sendo que para este estudo são definidos como aqueles que influenciam direta ou indiretamente nas operações de uma organização, a forma dela se comportar e se posicionar diante das incertezas do mercado. Está organizado em três subitens, sendo o ambiente organizacional, as estratégias de *marketing* e os clientes.

Ambiente organizacional: O ambiente organizacional é o local onde a organização está instalada e onde ocorrem as transações entre esta e os indivíduos ou grupos. Kotler e Fox (1994, p.42) definem este ambiente de “arena de *marketing*”, local onde instituições educacionais fazem troca, que possuem como principais componentes o ambiente interno, o ambiente de mercado, o ambiente público, o ambiente competitivo e o macro ambiente.

Para estudo do ambiente organizacional devem ser consideradas as forças atuantes nos ambientes externo e interno. Segundo Wright (2000), as organizações são afetadas por quatro forças macro-ambientais, que não são controladas pela organização, são elas: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais. Essas forças macro-ambientais não estão, em geral, sob controle direto das organizações.

Já, o ambiente interno da organização é considerado como a organização em si e o seu processo, sendo evidenciados os pontos fracos e fortes. Para Wright (2000), na análise do ambiente interno, devem-se considerar os recursos disponíveis, incluindo as pessoas, os organizacionais e os físicos – instalações, tecnologia entre outros. Oliveira (1998) classifica os pontos fortes e fracos como variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável ou desfavorável para a organização.

Toda a dinâmica deste ambiente, a partir das transações entre os seus componentes, provoca incertezas ambientais, ocasionando diferentes arranjos estruturais nas organizações. No tocante à dinâmica do ambiente, Robbins (2000, p.182) afirma que “quanto mais escasso, dinâmico e complexo o ambiente – ou seja, quanto maior a incerteza ambiental -, maior a necessidade de flexibilidade”.

Portanto, o ambiente externo tem grande impacto sobre a estrutura, o sistema administrativo da organização e o relacionamento com o mercado. Segundo Megginsson *et al* (1998), quando o ambiente externo é estável, no interno predomina a burocracia, enquanto que, num ambiente externo dinâmico e mutável, no interno prevalece a estrutura orgânica, com decisões descentralizadas, pouca definição de autoridade e menor dependência de regras e regulamentos, facilitando o relacionamento com o mercado e com o público. Kotler e Fox (1994, p.43) definem que “um público é constituído de um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm interesse real ou potencial em afetar uma



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



instituição”. São os seguintes públicos que qualquer instituição de ensino tem que administrar: fundações, ex-alunos, comunidade local, público em geral, mídia de massa, estudantes potenciais, alunos matriculados, órgãos fiscalizadores, pais de alunos, administração e funcionários, corpo docente, conselho universitário, concorrentes, fornecedores, comunidade empresarial e órgãos governamentais.

Em se tratando de IES, Tachizawa e Rezende (2000) consideram o mercado como o conjunto de clientes externos, que, por sua vez, é constituído das organizações com interesse real ou potencial por produtos educacionais ofertados e que potencialmente irão absorver os profissionais formados e colocados à disposição. Para Nóbrega (2004), as universidades para serem bem sucedidas, ao ofertarem produtos educacionais, seus administradores devem considerar o mercado onde estão inseridas.

Castro (2003) destaca que as grandes transformações pelas quais está passando o mercado da educação superior no Brasil, relacionando, principalmente, à concorrência como força maior, está forçando as instituições a responderem ao seu entorno com programas que atendam às necessidades dos alunos e formas de ensinar diferenciadas.

Um ponto importante nesta discussão está na medida em que o cliente é identificado de forma ampla, ficando evidente para quem a instituição de ensino está formando o profissional, e possibilitando que as necessidades do cliente sejam identificadas e internalizadas no processo ensino-aprendizagem, traçando o perfil profissiográfico, especificando-o na forma de conteúdo curricular, a fim de torná-lo compatível com as exigências do mercado (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001, p.66).

Em relação ao setor da educação superior particular no Brasil, Monteiro e Braga (2003) apresentam um panorama de expansão e transformações com a participação de novos atores e *players*, disputando o domínio com as instituições de ensino tradicionais, que estão sendo forçadas a reverem suas práticas e métodos para continuarem sobrevivendo. Diante disso, verifica-se a necessidade de as instituições de ensino estarem atentas às movimentações do mercado, utilizando instrumentos de *marketing* para identificarem as necessidades dos clientes-alvo e assim poderem disseminar estratégias para maior satisfação destes, superando suas expectativas.

Estratégias de *marketing*



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



A diversidade no mercado global torna a segmentação de mercado uma estratégia atraente, viável e, potencialmente, muito lucrativa. Assim, levando em conta que as pessoas não são iguais, possuem diferentes necessidades, desejos, vontades e históricos pessoais, educação e experiências, as empresas procuram fornecer uma série de opções de produtos ou serviços para atender os interesses diversos de consumo, visando proporcionar a satisfação máxima. Ao longo do espectro de segmentos do mercado-alvo, Sandhusen (2003) descreve três estratégias de segmentação: indiferenciada (*marketing* de massa); diferenciada (*marketing* segmentado); e concentrada (*marketing* de nicho). A estratégia indiferenciada, geralmente, é empregada em situações nas quais todos os possíveis compradores têm as mesmas características, o produto é novo e sem concorrentes e os recursos são suficientes para empreender a produção de massa. Na estratégia diferenciada, muitos produtos, com compostos de *marketing* diferentes, são elaborados com base em desejos e necessidades dos diferentes segmentos de mercado. E na estratégia concentrada são focalizados os esforços no atendimento lucrativo de um segmento de mercado.

A segmentação de mercado é definida por Schiffman e Kanuk (1997, p.31) como “a divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores com necessidades ou características comuns e de seleção de um ou mais segmentos aos quais se dirigir com um *mix* ou compostos de *marketing* distinto”. Já para Engel *et al* (1995, p.25), segmentação de mercado é o “processo de projetar ou caracterizar um produto ou serviço que exercerá uma atração especialmente forte para alguma subparte identificável do mercado total”.

Nesse sentido, o *marketing* de segmento não significa apenas dividir o mercado em grupos distintos de compradores. Compreende, ainda, a identificação do mercado-alvo – avaliação da atividade de cada segmento e seleção de um ou mais segmentos para atuação, e o posicionamento no mercado – estabelecimento da posição competitiva para o produto e criação de um *mix* de *marketing* detalhado (KOTLER; ARMSTRONG, 2000; SCHIFFMAN; KANUK, 1997).

A segmentação de mercado exige a compreensão ou estimativa das preferências e respostas do comprador ao *marketing mix* por meio de técnicas de mensuração com análise combinada e obedecendo aos seguintes critérios: (1) geográfica, (2) demográfica, (3) psicográfica e (4) comportamental (ENGEL *et al*, 1995; SCHIFFMAN; KANUK, 1997; SANDHUSEN, 2003).

Cliente



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Toda pessoa, individual ou organizacional, que compra bens e serviços de uma organização, normalmente é classificada como o cliente, comprador ou consumidor, devendo ser entendido, conquistado, mantido e encantado. Num conceito mais amplo e voltado para o *marketing*, Kotler e Fox (1994) se referem ao consumidor como aquela pessoa ou organização que é o alvo do esforço de *marketing*.

No caso de instituições de ensino há muitas discussões de quem são seus clientes, os alunos/estudantes ou a comunidade em geral, que irão se beneficiar do profissional formado, resultado do processo de ensino-aprendizagem da instituição. Tachizawa e Andrade (2001) classificam os alunos como clientes internos e externos. Na primeira dimensão, eles convivem com a instituição de ensino e dela recebem conhecimentos ao longo do processo ensino-aprendizagem. Enquanto que, na outra dimensão, eles contratam, utilizam e pagam mensalidades escolares por conta dos serviços educacionais prestados pela instituição. Nesse raciocínio, pode-se considerar que clientes são todas as pessoas envolvidas no processo de ensino-aprendizagem que estejam dentro ou fora da instituição de ensino, incluindo aí as empresas públicas e privadas, indústrias, organizações governamentais e demais entidades que constituem os diferentes setores da economia.

O principal esforço de *marketing* tem como objetivo conhecer o comportamento do consumidor. Como ensina Sandhusen (2003, p.187), o comportamento do consumidor é a “extensão total de atividades envolvidas na avaliação, aquisição, utilização e disposição de bens ou serviços”. Assim, considerando uma instituição de ensino, nos interessa saber como os compradores (alunos ou outras organizações) se instruíram sobre os programas oferecidos, como eles avaliam esses programas frente aos programas concorrentes; quem influencia na escolha; como e quando tais programas são utilizados; quais os benefícios e quais características são desejadas.

Consoante o autor *op cit.*, as respostas a estas questões, e outras relacionadas com a natureza e às necessidades dos componentes do mercado-alvo, mostrar-se-ão úteis para a instituição, pois, além de gerar informações para a segmentação de mercados-alvo, a fixação de objetivos de *marketing* e os instrumentos de controle, possibilitarão a elaboração de compostos de *marketing* planejados para atrair os componentes de cada mercado-alvo.

Outro aspecto que se deve levar em consideração é o processo de compra dos serviços educacionais, devido à complexidade do cliente de uma instituição de ensino. Defendem Kotler e Fox (1994) que o processo começa antes da compra real e pode ter conseqüências



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



muito tempo após a compra. Dessa forma, é importante que as organizações pesquisem sobre as decisões de compra, buscando entender o comportamento deles. Tachizawa e Andrade (2001) afirmam que a sobrevivência das instituições de ensino dependerá destas saberem interpretar, entender e atender às exigências e expectativas de seus clientes.

A **satisfação do cliente** dependerá do desempenho percebido na entrega de valor feita pelo produto em relação às expectativas. Então, se o desempenho ficar aquém das expectativas do cliente, ele fica insatisfeito. Se o desempenho se equiparar às expectativas, ficará satisfeito. E, se o desempenho exceder às expectativas, o comprador ficará encantado (KOTLER; ARMSTROG, 2000; LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Como ensinam Kotler e Armstrong (2000, p.04), “as expectativas dos clientes baseiam-se em experiências de compras anteriores, opiniões de amigos, promessas e informações vindas dos diversos profissionais de *marketing* concorrentes.” A satisfação promove a retenção de clientes, a participação de mercado e os lucros, e ainda, níveis altos de satisfação do cliente resultam em maior fidelidade. Clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas, tornando-se um anúncio ambulante e falante para uma empresa, reduzindo o custo para atrair novos clientes. Concluem os autores que o encantamento de clientes cria um elo emocional com um produto ou serviço, não apenas uma preferência racional, criando lealdade na clientela. Clientes altamente satisfeitos fazem compras repetidas, são mais sensíveis a preço, permanecem mais tempo como clientes e falam bem da empresa e de seus produtos a outros possíveis clientes.

Resultados

Esta pesquisa faz parte integrante de Tese, na qual foram estudados os fatores que influenciam o desempenho das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de Santa Catarina. Foi utilizado um estudo com tipologia de descritiva e método qualitativo. Os dados foram coletados utilizando do questionário eletrônico, que se prestou muito bem para este tipo de pesquisa, facilitando o contato com os informante que estavam em pontos distantes do Estado de Santa Catarina. Os participantes foram os gestores, coordenadores de curso de diretores de centro ou departamento, das Universidades Comunitárias.

Como ferramenta de análise foi utilizada a análise fatorial de correspondência múltipla, *software SPAD*, que permitiu através dos agrupamentos ao longo da curva, verificar a

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



posição das Universidades em relação uso do marketing para o relacionamento com a comunidade e alunos.

No Gráfico 1, demonstra-se como as instituições, na percepção dos gestores, estão organizadas para função de *marketing*. Foram considerados os seguintes aspectos desta função: formalização de um setor para tratar da propaganda, publicidade, divulgação e relacionamento com os clientes (MKA); avaliação do posicionamento competitivo da instituição (MKB); utilização da propaganda e meios de comunicação pelos Centros/Departamento (MKC); utilização da prática de pesquisa de mercado, visando captar oportunidades e atendimento de necessidades de alunos e mercado (MKD); e, utilização de pesquisas para compatibilizar os currículos e programas educacionais (MKE).

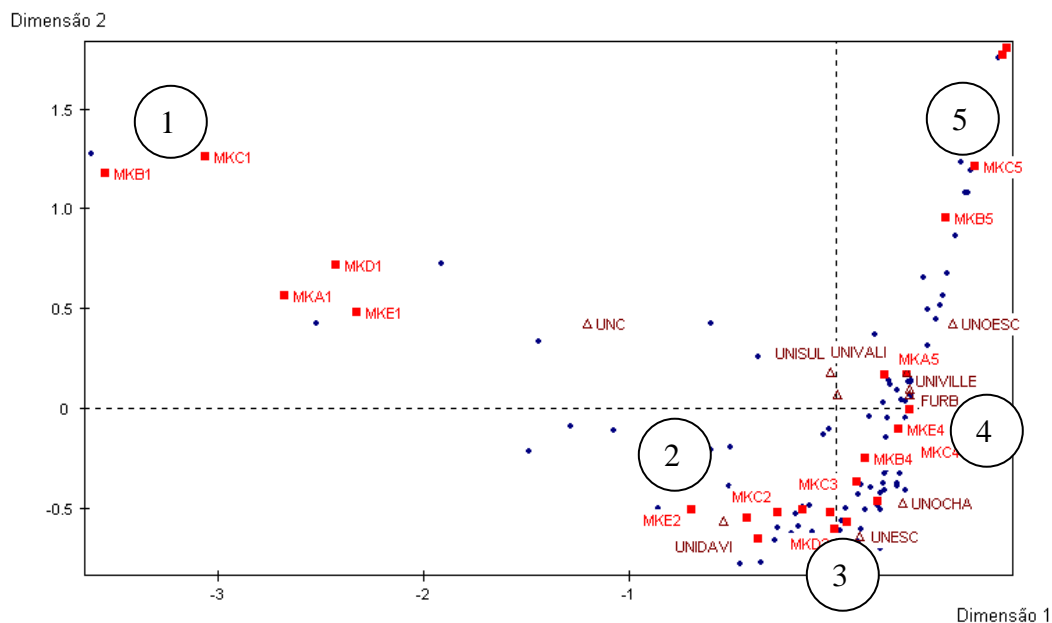


Gráfico 6: Aspectos de *marketing*

Fonte: Dados da pesquisa



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Observa-se, no Gráfico 1, que mais próxima à modalidade **5** está a UNOESC, sugerindo que as práticas de *marketing* são adequadas e definidas, e coordenadas por setor específico, utilizando adequadamente o *ranking* oficial de avaliação, usando diversos meios de comunicação, utilizando pesquisas para verificar as necessidades regionais e locais a adequar os currículos e programas oferecidos. Há uma concentração das instituições UNOCHAPECO, UNESC, UNIVILLE e FURB, próximas da modalidade **4**, sugerindo que as práticas de marketing são claras para os gestores destas instituições, porém necessitam de ajustes para melhores resultados.

Próximas à modalidade **3**, encontram-se as instituições UNISUL e UNIVALI, sugerindo que estas possuem as práticas de *marketing* reativas, voltadas mais para a captação de alunos nos períodos de vestibular. No caso da UNIDAVI e UNC, próximas às modalidades **2** e **1**, respectivamente, sugere-se que as práticas de *marketing* não são percebidas pelos gestores destas instituições.

Pelas estruturas organizacionais disponibilizadas por estas instituições, constata-se que não há um setor de *marketing* formalizado, podendo que esta atividade, tão importante para o crescimento das instituições, esteja sendo realizada por pessoas não preparadas para a função, ficando as ações de *marketing* resumidas apenas à propaganda em época de pré-vestibular, contratadas de terceiros.

Com relação à utilização do *ranking* oficial de avaliação das universidades, pela sugestão no gráfico, faz-se de forma reativa apenas para elaborar suas estratégias de captação de novos alunos. As pesquisas para novos projetos, visando o atendimento de necessidades do público-alvo ficam mais em nível de Centro/Departamento, porém estes possuem poucos recursos e pouca autonomia para projetos nesse sentido.

No Gráfico 2, buscou-se identificar, na percepção dos gestores, as práticas das Universidades Comunitárias, relativas ao relacionamento com os alunos e comunidade e a participação destes na gestão dessas instituições. Foram analisadas nove variáveis, sendo: a existência de um setor de ouvidoria (RAA); o tratamento dispensado às sugestões, reclamações e solicitações de alunos e comunidade (RAB); existência de programa de fidelização (RAC); satisfação dos alunos (RAD); existência e manutenção de banco de dados de egressos (RAE); avaliação periódica do índice de evasão (RAF); contribuição da instituição para solução de problemas sociais e para o desenvolvimento local e regional (RAG); realização de parcerias, contratos e convênios com empresas e associações de classe (RAH); e práticas de responsabilidade social atendendo a comunidade local (RAI).



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Considerando os aspectos apresentados anteriormente, pode-se constatar que as instituições, foco deste estudo, investem em *marketing* e possuem práticas de relacionamento com alunos e comunidade. Porém, em alguns casos, o investimento nesta área não garante uma integração perfeita com alunos e comunidade, e, considerando que um dos objetivos das Universidades Comunitárias é o desenvolvimento regional e local, o investimento em *marketing* deveria ser intensificado, inclusive com a criação de um setor específico para exercer esta função.

Conclusões

Verificou-se neste estudo que há um desvio de conduta destas universidades, considerando que pela sua denominação “Comunitária” as ações de marketing e o relacionamento com a comunidade deveriam estar mais clara para os gestores e serem práticas de conhecimento de todos os integrantes dessas instituições.

Considerando ainda que, conforme citado na contextualização, setor competitivo, muitos ingressantes, inclusive instituições patrocinadas e administradas por organizações do setor empresarial, portanto, mais bem preparadas para competirem. Irá sobreviver quem melhor identificar os seus cliente e se relacionar com os eles, além da comunidade, identificando suas necessidade e buscando atendê-las da melhor forma.

Referências bibliográficas:

ACAFE – **Associação Catarinense das Fundações Educacionais**. 2004. Disponível em: <<http://acafe.org.br>> Acessado em: outubro/2004.

AUKAR, Paulo. **Universidade e autonomia**. 2000. Disponível em: <http://ufsm.br/adeonline/pi3_paulo.html> Acessado em: abril/2002.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/19394_96.htm> Acesso em: 01 fev. 2005.

CASTRO, Cláudio M. Os dinossauros e as gazelas do ensino superior. In: Meyer Jr, Victor (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2000.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1995.
- GUEDES, G.G. Aplicação do Raciocínio sistêmico na aprendizagem em cursos de administração. **Revista FSG**, v.3. Disponível em: <http://www.fsg.br/revista3_texto8.php> Acessado em: 08/08/2004.
- KAST, Fremont E; ROSENZWEIG, James E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. **Marketing estratégico para instituições de educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.
- LIMA, Manolita Correia; WANDERLEY, Lilian Outtes. A Crise das Universidades no Brasil: Percepção das Lideranças dos Programas de Graduação em Administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo. **Anais ... Rio de Janeiro: ENANPAD**, 2001. p. 197-206.
- MACHADO, Nelson S. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina**. 2002. (Doutorado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- MACHADO, Andréa. Softwares de gestão acadêmica. **Aprender virtual**, 2004. Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com/ver_noticia.php> Acessado em: 08/08/2004.
- MELO, Pedro A. **Os fatores determinantes e restritivos no processo de cooperação Universidade/Empresa nas instituições federais de ensino superior**. 2002. (Doutorado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTEIRO, Carlos; BRAGA, Ryon. O mercado da educação superior particular no Brasil. São Paulo: **Revista Aprender Virtual**, ed.12, ano 3, n.03, mai/jun., p.13-23, 2003.
- NOBREGA, Clemente. Sua universidade tem de ser re-imaginada. **Revista Aprender virtual**. São Paulo: CM Editora, ed.17, ano.4, n.02, p.16-17, mar-abr, 2004.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PESSOA, Carlos. **Gestão estratégica para instituições de ensino.** Belo Horizonte: Advice Treinamento Empresarial, 2003.
- ROBBINS, S.P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROMERO, J.J.B. Concepções de universidade. (Org.). In: FINGER, A.P. **Universidade:** organização, planejamento e gestão. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK Leslie L. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 1997.
- TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial:** tendências e desafios, um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makronbooks, 2000.
- TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, R.O.B. **Gestão de instituições de ensino.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- WEIL, Pierre. **Organizações e tecnologia para o terceiro milênio:** a nova cultura organizacional holística. Rio de Janeiro: Record: Rosa dos Tempos, 1997.
- WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.