

A INFLUÊNCIA DA ANÁLISE AMBIENTAL NAS PERCEPÇÕES DOS GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO SUPERIOR DE ENSINO

AUTORES

MARCOS BIDART C. DE NOVAES

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
bidart@uol.com.br

HEIDY R. RAMOS

Universidade de São Paulo
heidyr@gmail.com

MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

Universidade de São Paulo
martinho@usp.br

MARINA CARRILHO SOARES

Faculdade de Economia Administração e Contabilidade FEA USP
marinacarr@gmail.com

JOSÉ JAMIL ADUM

Faculdades Integradas Vianna Júnior
joseadum.adum@bol.com.br

Resumo

As mudanças que ocorrem no ambiente externo e interno podem exercer significativa pressão sobre o processo de definição de estratégias nas organizações universitárias. A interpretação das forças externas é que vai delinear as estratégias de ação. Assim, o comportamento dos gestores poderá refletir a interpretação que os atores organizacionais, envolvidos no processo decisório, têm do ambiente externo. O objetivo deste trabalho é analisar como a análise ambiental influencia as percepções dos gestores de uma IES, a Trevisan Escola de Negócios, sobre seu envolvimento no desenvolvimento e implementação de estratégias mercadológicas. Mais especificamente buscar a compreensão de como esta análise afeta seu comportamento e atuação no que diz respeito a questões ligadas a conquista e manutenção de clientes e do esforço pelo crescimento da IES em um mercado altamente competitivo. Os autores a partir da análise de entrevistas feitas com diretores de uma IES em São Paulo concluem que a atividade de marketing e vendas se tornou parte do dia a dia dos líderes nesta instituição e que estes já buscam informações no ambiente eminentemente voltadas para a atuação mercadológica.

Abstract

Changes that occur in the organizational outer and inner environment may exert significant pressure on the process of defining strategies in higher education institutions. The way those environmental forces will be interpreted deals as guideline for the strategies. Therefore, the behavior of managers may reflect the interpretation those actors, involved in the strategic decision process have of the environment. This work aims is to understand how environmental analysis may influence the perceptions of managers of a high school

about their involvement in the development and implementation of marketing strategies. More specifically to comprehend how this analysis may affect the behavior and the actions of those managers in questions related to gaining new clients , retaining them and working for the growth of the school. The authors come to the conclusion, based on the analysis of interviews, that marketing and Sales activities belong now to the daily life of those managers.

Palavras-Chave: Marketing Estratégico, Análise Ambiental, Ensino Superior

1.Introdução

O ensino universitário brasileiro tem sido obrigado a reagir ao contexto da acirrada competição, às novas tecnologias e necessidade de flexibilidade para atender às normas da política educacional e às demandas do mercado. Para se adequar às demandas externas tem sido cada vez mais importante que as Instituição de Ensino Superior (IES) se comportem como empresas tradicionais, em busca por maior eficiência e eficácia. Isto se reflete na definição de objetivos, no estabelecimento de prioridades e na gestão de seus recursos.

Em relação à eficácia e adaptabilidade de resposta às exigências do setor produtivo por um lado e dos alunos por outro, as IES vem se utilizando com maior ou menor grau de formalização do ferramental do planejamento estratégico (MEYER Jr.; MANGOLIM, 2006). Nesta busca por equilíbrio entre diferentes interesses, há a necessidade de compreender como realidade macroeconômica, as características do público-alvo, as políticas do governo e o ambiente interno da organização influem na possibilidade de atingir objetivos institucionais e das unidades que formam a IES. A ênfase aqui é, portanto em como as IES se adaptam às mudanças externas e ajustam suas performances para alcançar objetivos sob variadas circunstâncias ambientais, a partir da compreensão de seus gestores (BERTUCCI, 2000).

O objetivo deste trabalho é compreender como a análise ambiental influencia as percepções dos gestores de uma IES no que se refere à participação dos mesmos no desenvolvimento e implementação de estratégias mercadológicas. Mais especificamente buscar a compreensão de como esta análise afeta o comportamento e atuação dos gestores no que diz respeito a questões ligadas à conquista e manutenção de clientes e do esforço pelo crescimento da IES.

O mesmo se justifica pelo fato de que a acirrada competição antes mencionada pode levar a mudanças não só no posicionamento das IES, mas também na postura dos gestores. Estes além de suas atribuições tradicionais passam a assumir o papel de tomadores de decisão com foco no mercado. As IES precisam estar, portanto constantemente ligadas aos acontecimentos e novidades que vão se produzindo no meio ambiente.

“As organizações têm contatos e contratos com empresas, órgãos e instituições que produzem trabalhos e estudos específicos que analisam os fatos que costumeiramente estão surgindo e que tendem a ocorrer no macroambiente”. (KRAMER COSTA *et al.*, 2001 p.3). Estes trabalhos podem apresentar a inserção da empresa neste panorama ou exigir que esta seja fruto de reflexões internas. As práticas de observação do macroambiente são técnicas

estruturadas e simplificadas para identificar, classificar e entender os principais fatores que influenciam as decisões estratégicas (GRANT 1998 *apud* KRAMER COSTA, 2001).

Passa-se a seguir à revisão de tópicos relevantes da literatura, à apresentação da metodologia e à análise das entrevistas realizadas com os gestores da instituição.

2. Revisão Bibliográfica

Nos itens seguintes serão apresentados alguns conceitos ligados à análise ambiental para o planejamento estratégico e do marketing estratégico e na sequência um breve quadro do mercado de IES na área de Administração de Empresas, um dos principais cursos oferecidos pela Trevisan Escola de Negócios, a IES objeto de estudo.

2.1 Análise Ambiental para o planejamento estratégico

Existe uma grande diversidade de posturas em relação à atuação das instituições universitárias. Estas, quanto à sua administração podem ser públicas (municipais, estaduais ou federais, civis ou militares) ou privadas, o que naturalmente influi na maneira como elas vêem e são vistas pelo ambiente. Além disso, dentre as instituições privadas, há as eminentemente comerciais, que almejam o lucro, e as comunitárias, mantidas por entidades sem fins lucrativos (confessionais ou laicas). Também podem ser muito diferentes em relação à sua autonomia administrativa, já que podem se constituir como Universidades, Centros Universitários, Institutos ou Faculdades Integradas (BIDART NOVAES; GIL, 2007).

Cada tipo de instituição tende a interpretar de forma diferente o que percebe no ambiente, tanto externo quanto interno. Segundo Rebelo *et al.* (2005 p.2) , com o propósito de dar conta dessa diversidade de formas organizacionais, “as universidades elaboram Planos de Gestão, usando, via de regra, modelos de Planejamentos Estratégicos tradicionais e clássicos, o que indica o emprego, majoritariamente, de um receituário linear e sequencial”. No entanto, a teoria sugere que se está diante de organizações peculiares, que necessitam de ações flexíveis e apropriadas ao atendimento de necessidades de múltiplos públicos.

A Análise Ambiental é uma das fases inerentes ao processo de planejar (ALMEIDA, 1991; 2007). Ganha ainda mais importância quando se trata de planejar estrategicamente no longo prazo. A eficácia do planejamento estratégico depende de uma avaliação perspicaz das singularidades do ambiente que influenciam o comportamento e o desempenho da organização. Pelos motivos expostos acima, de múltiplas interferências e exigências, deveria nortear outros aspectos do plano de IES, a fim de reduzir a imprecisão do impacto das forças ambientais sobre o seu desempenho. Por isso, a análise ambiental é um estágio crítico no processo de planejamento estratégico e formulação de estratégias em IES, que merece atenção especial. (RISCAROLLI *et al.* 2004).

Os gestores de organizações, quando realizam escolhas estratégicas, se adaptam não apenas levando em consideração condições objetivas do ambiente. Apóiam-se também, mas das interpretações subjetivas, que os membros organizacionais possam ter acerca do ambiente. Em outros termos, de como os membros organizacionais constroem e interpretam o ambiente a partir da sua percepção (CUNHA, 1996 *apud* ALPERSTED e CUNHA, 2000),

uma vez que a representação do conjunto de idéias, crenças e valores denominados de *esquemas interpretativos* é que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas de uma organização. (RANSON *et al.* 1980).

Mudanças externas afetam o desempenho das empresas, forçando-as a rever constantemente suas decisões estratégicas, objetivos, estratégias e metas. Estas ocorrem no ambiente externo tornando-o mais competitivo e instável e podem exercer significativa pressão sobre o processo de definição de estratégias nas organizações universitárias. A interpretação das pressões externas é que vai delinear as estratégias de ação em uma organização. Assim, a mudança organizacional, inclusive do comportamento dos gestores, poderá estar refletindo ou não a interpretação que os atores organizacionais, envolvidos no processo decisório, têm do ambiente externo.

Isto se dá por meio da interação entre os participantes da organização, com preponderância da influência do grupo dirigente sobre os demais membros da organização. O grupo dirigente é que primordialmente interpreta a importância dos eventos e é este grupo que comunica à organização o seu ponto de vista através de discursos, reproduzindo padrões. Formam-se então esquemas interpretativos convergentes, por meio dos quais tenta-se agregar adesões sobre a interpretação dos eventos ambientais e a maneira adequada de agir. (LYLES; SCHWENK, 1992). A formulação de estratégias pode não ocorrer do topo para baixo, mas “as experiências e predisposição dos dirigentes transparecem muitas vezes no rumo estabelecido pela universidade” (BRITO; FACHIN, 2001). As percepções dos administradores principais influenciam, no entanto a forma em que são priorizados os problemas e como são implementadas as soluções para resolvê-los.

O que existe segundo Child e Smith (1987 *apud* CARDOSO, 2005) é uma diferença entre o ambiente real, denominado também de ambiente objetivo ou realidade objetiva e o ambiente percebido ou subjetivo. O primeiro é formado pelas entidades, objetos e condições existentes fora da organização. O segundo é constituído pela percepção subjetiva da organização – gerentes, líderes, coalizão. Pelo fato de existir esta arena cognitiva, o ambiente é construído a partir da interpretação subjetiva dos atores de dentro da organização a partir da realidade objetiva existente fora da organização. Assim, uma percepção errada do ambiente e decisões tomada a partir desta percepção, podem causar vários problemas à organização.

Decisões estratégicas são aquelas que uma vez tomadas são difíceis ou até impossíveis de serem revertidas. Almeida (2007, p. 29) formula que “[... pode-se considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a entidade”. São tomadas para resolver questões que podem representar ganhos ou conseqüências desastrosas para a organização, conforme Bryson (1988). Para o autor, quanto mais cheia de possibilidades de ganhos ou mais desastrosa a conseqüência de uma decisão possa ser, mais estratégica será a questão para a instituição.

Bryson (1988) também faz a distinção entre três níveis de questões estratégicas, no que tange ao prazo:

- (a) Longo prazo, não requerem ação imediata, mas somente monitoramento dos fatores que a determinam. Gera estratégias preventivas de longo prazo que evitem desastres ou deixem a organização preparada para aproveitar oportunidades;
- (b) Médio prazo, normalmente melhor administradas pelo planejamento estratégico. São elas que determinam o posicionamento almejado para a organização no plano estratégico;
- (c) Curto ou curtíssimo prazo, que precisam ser administradas por medidas imediatas e específicas (não pelas ações de rotina, senão elas não seriam estratégicas).

O Modelo de Almeida (2007) sugere que a análise ambiental leve em consideração a análise de variáveis externas e internas. As variáveis externas podem ser de um nível macro, que no modelo são denominadas de clima e solo. As primeiras se referem a normas governamentais, inflação ou ausência dela, crescimento da economia local e de outros países etc. A segunda diz respeito aos aspectos populacionais, tais como: idade, gênero, grau de instrução e renda, bem como sua segmentação até o nível do público-alvo. As variáveis externas podem ser de um nível microeconômico, o chamado ambiente operacional. Estas levam em consideração a concorrência, fornecedores, disponibilidade de mão de obra especializada.

Já as variáveis ambientais internas são aquelas presentes na organização, mas sobre as quais a direção da empresa tem pouca ou nenhuma influência, não devendo segundo este modelo serem confundidas com os aspectos internos. Ambiente interno são valores e a cultura organizacional, aqui entendida como o somatório de individualidades e diferente do comportamento organizacional.

Há necessidade de estruturas e canais para dar suporte para as decisões estratégicas, tomadas no contexto da complexidade de riquezas do ambiente externo e o emaranhado de pessoas, recursos, estruturas organizacionais e tradições que se formam ao longo do negócio da empresa. As informações do ambiente externo são obtidas em geral pelas áreas funcionais das empresas. Cada uma destas áreas se encarrega principalmente de captar informações mais específicas de seu domínio. Isto não acontece somente em relação às variáveis do macroambiente, mas também em relação às variáveis do ambiente operacional. Este procedimento de obtenção de informações é realizado no que se denomina de zona de captação. Uma vez processadas, são conectadas e integradas em nível de alta direção ou alta gerência geral, identificada como zona de consolidação, com a qual, no caso da IES estudada foram feitas as entrevistas. (COSTA *et al.*, 2001).

A necessidade de informação é constante, antes, durante ou após a realização de um plano estratégico. Precede os esforços de planejamento estratégico e apoia a gestão estratégica da empresa de forma contínua. No caso das IES algumas necessidades são específicas de um contexto do ambiente, como as políticas governamentais de ensino. Outras são comuns a todas as empresas como: competidores, mercados, consumidores e o ambiente geral. O grande desafio é reduzir as áreas para um número administrável, permitindo assim que se concentre em poucas, mas relevantes questões.

Uma vez definidas as necessidades de informação, deve-se determinar que fontes de informação serão usadas para cada prioridade estabelecida no passo anterior. Aaker (1983 *apud* CANCELLIER, 2005) recomenda utilizar aquelas fontes com as quais a empresa já

tem contato nas suas atividades normais, uma vez que o foco é monitorar e não fazer pesquisas. A avaliação de outras fontes deve levar em conta a relação entre o valor que elas pode trazer para a empresa e o esforço necessário para contatá-las, sem sobrecarregar as pessoas envolvidas. O foco deve ser capturar a informação que existe dentro da organização, mas que não é aproveitada adequadamente além de assegurar que o sistema tenha um baixo custo de implantação e manutenção. Os passos seguintes consistem em estabelecer quem participa do monitoramento, como a informação é armazenada e como é disseminada. Os sistemas implantados para isto devem poder ser implantados com modestos investimentos, mas permitir o avanço da organização para sistemas mais formais.

Pearce II et al. (1982 *apud* CANCELLIER, 2005) recomendam algumas regras para superar o desafio de implantar práticas de monitoramento ambiental em pequenas e médias empresas. Estes autores sugerem também que a implantação de novas técnicas e práticas de monitoramento devem ser precedidas por análise de necessidades e prioridades da empresa.

2.2. Marketing estratégico

O setor educacional superior no Brasil pode ser considerado hoje um mercado competitivo em franca expansão. As instituições particulares são as que mais tem crescido em termos de número de instituições e de alunos.

Os novos desafios para as empresas que atuam no setor podem ser depreendidos dos censos da Educação Superior, traçados pelo Ministério da Educação desde o ano de 1995. Estes demonstram um aumento considerável no número de instituições privadas. Depois de anos em franco crescimento, em virtude da acirrada concorrência, as escolas têm se deparado em maior ou menor grau com a evasão dos alunos.

Segundo o Censo do Ensino Superior do MEC/INEP, de 2001 (BRAGA, 2002), o ensino superior privado brasileiro ofertou 1.151.944 vagas para um total de 2.036.136 inscritos em seus processos seletivos, em uma relação de 1,8 candidato/vaga. Aparentemente o setor deveria estar comemorando esses números, mas a realidade é diferente. Do total de inscritos, apenas 792.096 alunos efetivamente se matricularam, ocasionando uma sobra de 359.925 vagas, ou o equivalente a 31% das vagas oferecidas. Os alunos que abandonam o curso, por motivos diversos, correspondem, em algumas instituições, a 40% em quatro anos (LANZER, 2004).

Este aumento do número de IES e de vagas é fruto da ampliação do acesso à educação ao terceiro grau. A concorrência entre as instituições de ensino superior procura atingir o seu cliente e influenciar suas decisões sobre ir para esta ou aquela IES. “Essa escolha pode ser definida mediante as diferentes percepções que cada cliente tem das estratégias mercadológicas de cada instituição de ensino” (SILVA 2003, p. 18)

A partir desta realidade as instituições precisam estabelecer diálogo entre as necessidades do mercado e as necessidades de seus alunos. Precisam por um lado assegurar qualificação que permita sua inserção no mercado de trabalho, sem perder a concorrência de vista. Isto torna cada vez mais importante “analisar a viabilidade de aplicação do marketing nas instituições educacionais, criando ferramentas que visem não só a conquista de novos clientes, mas, principalmente, a retenção” (BERGAMO 2007 p.1)

As táticas de marketing de massa parecem não ser as mais adequadas a fim de aumentar a sua base de clientes. Isto porque o grande desafio das IES é a retenção dos mesmos, e isto deve ser feito com a preocupação em verificar se as necessidades desses clientes estão sendo satisfeitas. Ou seja, por meio da análise do ambiente interno. “Analisar os fatores e programar ações que levem à retenção dos clientes se torna, portanto, de fundamental importância para a sobrevivência da instituição privada” (BERGAMO 2007 p. 1)

2.3 A inserção da IES estudada no mercado universitário

A Trevisan Escola de Negócios oferece cursos de Ciências Contábeis, Administração, Marketing e Relações Internacionais. Conta hoje com aproximadamente 500 alunos na graduação e mais 300 na pós-graduação *latu sensu* e está situada próxima à Avenida Paulista.

As IES são prestadoras de serviço. Kotler (1998, p. 455) define serviço como sendo "toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem". Segundo Kotler e Fox (1994, p. 25), se referindo ao mercado educacional americano do norte, o ponto em que uma instituição educacional direciona-se para marketing depende, geralmente, da profundidade de seus problemas de marketing. A reflexão sobre marketing estratégico em IES privadas no Brasil de hoje deve levar em consideração as necessidades de IES com características diferentes, mas inseridas neste mercado de excesso de oferta.

Kotler (1998) afirma que o marketing de serviços envolve, além do marketing externo profundo envolvimento com outras subdivisões do marketing, a saber: (1) Marketing Interno, que implica em funcionários bem selecionados, informados, treinados e motivados para proporcionar satisfação ao cliente; (2) Marketing Interativo, que implica em ter empregados envolvidos no processo com habilidade técnica e capacidade de inspirar confiança e demonstrar interesse pelo cliente; (3) Marketing de Relacionamento, que implica em conhecimento dos benefícios procurados pelos diferentes segmentos de clientes para desenvolver relações que os tornem fiéis e satisfeitos.

Além disso, deve-se: (a) administrar a diferenciação, com a inclusão de características inovadoras e secundárias ao pacote primário de serviços. Isto significa que além de educação deve-se vender imagem, credibilidade e perspectivas de inserção no mercado, por exemplo; (b) administrar a qualidade, em busca de lacunas entre qualidade esperada e a qualidade percebida pelo cliente e análise das causas de insatisfação; (c) administrar a produtividade, que é a interação com relação custo benefício adequada, de vários serviços em busca de um objetivo comum, a saber: funcionários, atendimento ao cliente, custos administrativos, equipamentos adequados, padronização de processos.

As organizações no setor de serviços devem se apoiar em ações de marketing que abranjam todos estes fatores, desde a análise ambiental até a formulação e implementação do plano de marketing. Aspectos relevantes percebidos pelos clientes de empresas de serviços são: o acesso à comunicação, a competência, a cortesia, a credibilidade, a confiabilidade, a rapidez de resposta, a segurança, os indicadores visíveis e a compreensão do cliente.

Os desafios dos fornecedores de serviços podem ser assim formulados: (1) diferenciar a oferta e a imagem; (2) gerenciar a qualidade do serviço; e (3) gerenciar a produtividade, aumentando a quantidade de serviços e desenvolvendo novos serviços. “O marketing estratégico é, então, uma ferramenta de fundamental importância para orientar o fornecedor de serviços rumo às oportunidades mais bem adaptadas aos seus recursos e habilidades. (MEDEIROS *et al.* 2006 p.7)

O mercado de ensino de Administração é o que mais oferece vagas e mais alunos matriculados têm no ensino superior. Os preços de mensalidades podem variar de R\$ 250,00 (duzentos e cinquenta reais) a algo em torno de R\$ 2.000,00. A Trevisan Escola de Negócios se situa nesta faixa superior de preço. Seus diretores consideram que a IES não concorre ainda diretamente com as que considera as três melhores da área, USP, FGV e IBMEC, mas que já se coloca bem para competir com todas as Faculdades que se posicionam logo abaixo destas.

Os quadros 1, 2 e 3, do Censo Educacional do INEP (BRASIL MEC, 2006), mostram em que mercado se insere a instituição. A partir do número total de instituições em São Paulo é explicitado o número de inscritos e vagas e depois mais especificamente nos Cursos de Administração e Ciências Contábeis, os mais importantes na IES estudada. O quadro 4 mostra o número de matrículas realmente feitas nos cursos de Administração em todo o país, apontando a defasagem entre a busca pelos vestibulares e processos seletivos e as reais inscrições.

Quadro 1 - Número de Instituições por Unidade da Federação / Categoria Administrativa

Número de Instituições por Unidade da Federação / Categoria Administrativa			
	Total Geral		
	Total	Capital	Interior
São Paulo	540	150	390
Pública	51	6	45
Federal	5	2	3
Estadual	23	4	19
Municipal	23	-	23
Privada	489	144	345
Particular	396	113	283
Comun/Confes/Filant	93	31	62

fonte: BRASIL MEC INEP 2006

Quadro 2 - Número de Vagas Oferecidas, Candidatos Inscritos e Ingressos, por Vestibular e Outros Processos Seletivos, nos Cursos de Graduação Presenciais por Organização Acadêmica, segundo a Unidade da Federação e a Categoria Administrativa das IES - 2006

Unidade da Federação/Categoria Administrativa	Total Geral		
	Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Ingressos
São Paulo	920,232	1,428,266	430,590
Pública	56,996	409,363	46,073
Federal	3,312	64,387	3,192
Estadual	26,563	311,089	26,503
Municipal	27,121	33,887	16,378
Privada	863,236	1,018,903	384,517
Particular	691,663	762,955	290,260
Comun/Confes/Filant	171,573	255,948	94,257

fonte: BRASIL MEC INEP 2006

Quadro 3 - Relação Ingressos / Vaga Oferecida, por Vestibular e Outros Processos Seletivos, nos Cursos de Graduação Presenciais, por Organização Acadêmica segundo a Unidade da Federação e a Categoria Administrativa das IES – 2006

Unidade da Federação/Categoria Administrativa	Total Geral		
	Vestibular e Outros Processos Seletivos	Vestibular	Outros Processos Seletivos
São Paulo	1.6	1.6	0.8
Pública	7.2	7.3	0.5
Federal	19.4	19.4	-
Estadual	11.7	11.8	1.8
Municipal	1.2	1.3	0.3
Privada	1.2	1.2	0.8
Particular	1.1	1.1	0.8
Com/Conf/Filant	1.5	1.7	0.8

fonte: BRASIL MEC INEP 2006

Quadro 4. Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais, por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa das IES segundo as Áreas Gerais, Áreas Detalhadas e Programas e/ou Cursos - Brasil – 2006

Áreas Gerais, Áreas Detalhadas e Programas e/ou Cursos	Total	Total					Privada Comun/ Confes/ Filant
		Federal	Pública Estadual	Municipal	Particular		
Total Geral Brasil	4,676,646	589,821	481,756	137,727	1,924,166		1,543,176
Contabilidade e	179,848	17,373	13,851	6,174	94,558		47,892
tributação							
Gerenciamento e	768,693	26,430	23,606	20,428	459,529		238,700
administração (total)							
Administração	654,109	23,754	18,179	15,274	393,177		203,725

fonte: BRASIL MEC INEP 2006

Os quadros acima mostram o alto grau de competitividade no que diz respeito aos cursos de Administração e Ciências Contábeis. A relação ingresso vagas mostra que há disputa entre as IES pelo aluno e uma em cada cinco matrículas no país é hoje nos cursos que a IES estudada oferece.

Uma análise mesmo que superficial destes números mostra o esforço que deve fazer uma instituição hoje em dia para se posicionar em termos de mercado e conquista de clientes. Apesar da aparente “fartura” de clientes, quando se trata de matrículas de fato os números caem vertiginosamente, ficando muito abaixo do número de vagas oferecidas. Isto acaba provocando um grande número de instituições competindo por preço e não por qualidade.

3. Metodologia

A instituição estudada é de porte relativamente pequeno. Isto leva a que muitos dos aspectos do marketing de serviços, intangíveis e inseparáveis da imagem da organização (KOTLER, 1998), sejam realizados pela própria diretoria ou equipes próximas a elas. Sendo assim, este nível da organização está altamente envolvido no processo de Marketing e Vendas. Por isto o foco da análise foram as percepções dos próprios diretores da IES em relação à sua atuação no processo de atração e retenção de clientes.

A orientação epistemológica desta pesquisa é dada, portanto pelo paradigma interpretativista proposto por Burrell e Morgan (1979). Estes autores partem do princípio de que a realidade social é um produto das experiências subjetivas e intersubjetivas das pessoas. Pesquisas desenvolvidas sob esta ótica não têm como objetivo a busca da certeza nem a generalização absoluta. No contexto deste paradigma, a percepção dos diretores sobre sua atuação para a conquista e manutenção de clientes seria, portanto, estudado a partir da sua própria representação e a unidade básica de análise a realidade simbólica

apresentada pelos sujeitos. Neste paradigma os narradores é que dão forma e conteúdo às interpretando suas próprias experiências e o mundo no qual elas são vividas.

A técnica para obtenção de depoimentos pessoais foi neste caso o depoimento gravado. A entrevista transcorreu um processo de conversação entre pesquisador e narrador, no qual o narrador é a fonte dos dados, mas não o objeto do estudo. O trabalho do pesquisador se baseou na narrativa do indivíduo entrevistado e foi por meio dela que o pesquisador buscou apreender as relações sociais em que o fenômeno relatado e seu narrador estão inseridos (ICHIKAWA e SANTOS, 2006). Os depoimentos se concentraram sobre aspectos ligados à análise ambiental e postura em relação a marketing e vendas dos diretores. Isto permitiu aprofundar detalhes a respeito deste assunto, revelando as ações do indivíduo como agente humano e como participante da vida social.

As entrevistas aqui apresentadas foram conduzidas como entrevistas conversacionais livres, que giram em torno de um tema, mas em que as perguntas surgem naturalmente “nos contextos e no curso naturais à interação, sem que haja uma previsão de perguntas nem de reações a elas” (GODOI e MATTOS, 2006 p.304). Os depoimentos em questão pressupunham liberdade ao narrador, mas o pesquisador havia elaborado um roteiro de temas que pretendia abordar, em especial no tocante a aspectos da análise ambiental. Esse roteiro era flexível e permitia a incorporação de temas que podiam ocorrer durante a própria entrevista. As tomadas de depoimento duraram aproximadamente meia hora cada e foi garantido ao entrevistado a possibilidade de interromper a entrevista a qualquer momento e de rever o texto antes de qualquer publicação.

Para a análise das entrevistas foram seguidas as sugestões de Mattos (2006). Esta foi feita sem a utilização de *softwares* de análise de conteúdo. Buscou-se apenas com o olhar dos autores envolvidos, proceder à análise categorial. “Esta pretende tomar em consideração a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e recenseamento, segundo a frequência (ou da ausência) de itens de sentido”, conforme Bardin (2002, p. 36-37, *apud* MATTOS, 2006 p.352). São estas classificações e categorias, obviamente impregnadas pela releitura subjetiva dos fatos da comunicação feita pelo pesquisador que são apresentadas abaixo. Algumas breves avaliações sobre o que os autores depreendem do discurso das entrevistadas podem ser encontradas nas considerações finais.

4. Análise da percepção dos gestores

Foram realizadas três entrevistas com diretores da instituição, o Diretor Executivo, o Diretor Administrativo e o Diretor de Graduação. Optou-se aqui, pelo fato do tema ser bem restrito pela não apresentação de trechos maiores das entrevistas e sim alguns aspectos importantes de cada uma delas, que levam à categoria mais relevante que pôde ser identificada.

Antes de aprofundar assuntos ligados à sua atuação nas estratégias de marketing e vendas de instituição, todos os entrevistados foram apresentados aos conceitos do modelo de análise ambiental de Almeida (2007). A seguir perguntou-se a cada um se e como obtinha as informações sobre as diferentes variáveis do modelo.

4.1 Informações do Ambiente

O Diretor Administrativo, além de suas atribuições de rotina, está profundamente envolvido com o projeto de expansão da IES. É ele que acompanha os relatórios da empresa de consultoria que faz parte do grupo, em busca de ameaças e oportunidades mercadológicas. Participa hoje também de feiras e eventos para promover o nome e a marca da instituição, fazendo palestras sobre os cursos que a IES oferece e visitando empresas com as quais se pode estabelecer parcerias. Como o foco da expansão é a Pós-Graduação, acompanha atentamente investimentos do governo em áreas específicas e o desenvolvimento de negócios de empresas parceiras da consultoria nestas áreas, em busca de oportunidades para abertura ou oferecimento avulso de cursos.

O Diretor de Graduação está hoje também muito envolvido em atividades comerciais e de conquista e retenção de alunos. Participa da recepção de grupos de alunos que visitam a empresa, dá palestras em eventos externos e divulga o nome da instituição junto a possíveis colégios parceiros. Foca sua atuação neste sentido no contato com os alunos e mensuração de sua satisfação pela pesquisa semestral e por contatos informais. Isto porque o entendimento é de que são os alunos e seus pais os grandes divulgadores do nome da IES e da atração de novos clientes.

O Diretor Executivo narra uma atuação no dia a dia similar à do diretor comercial de muitas empresas. Além da reunião semanal em que todas as metas são acompanhadas, promove reuniões diárias com todos os diretores e membros da coordenação de cursos e secretaria, a fim de acompanhar metas e problemas de vendas. Chega a orientar a política de descontos e se envolver na argumentação de vendas, nesta reunião diária. Este aspecto é hoje considerado tão crítico que esta reunião ganhou o nome de “célula nervosa”, para refletir o empenho de todos na questão comercial.

Observou-se que desde a fase de análise ambiental as preocupações hoje são fortemente ligadas à conquista e retenção de aluno e ao crescimento da instituição. Desta forma, tarefas ligadas à análise ambiental do macroambiente clima (ALMEIDA, 2007) que dizem respeito a normas do governo são delegadas à secretaria e ao jurídico. Os diretores buscam no ambiente aquelas informações que apóiam as tarefas de marketing e vendas.

De todas as entrevistas pôde se depreender a importância que é dada à categoria Relacionamento. Esta é a mais relevante no que diz respeito à atuação mercadológica dos diretores e é exposta a seguir, de diferentes perspectivas.

4.2 Relacionamento

A questão dos relacionamentos é o assunto que todos os diretores se referem como aspecto crucial na política estratégica de marketing.

O Diretor Administrativo se refere ao relacionamento com a empresa de consultoria do grupo como fundamental para o sucesso. Um melhor relacionamento com esta empresa leva a uma lembrança mais ágil sobre a sinergia com a Escola de Negócios e o que a conquista e retenção de clientes significa para ambas as empresas. Relata então como o foco em suas viagens é este contato com os gerentes e funcionários dos 14 escritórios

regionais da empresa de consultoria e como se empenha para que estes se tornem “promotores de negócios” para a faculdade.

Já o Diretor de Graduação se refere com ênfase à importância do relacionamento com os alunos e da formação de uma “cultura Trevisan”. Ressalta que o perfil do egresso deve ser mais do que um administrador ético, eficiente e eficaz e sim de alguém que fale com orgulho da instituição em que estudou. Corrobora aspectos citados acima sobre a atuação de empresas prestadoras de serviço e fala da importância do trabalho de secretaria e de coordenação de cursos na agilidade e cortesia no atendimento das solicitações regulares e extraordinárias dos alunos. Lembra que foi este relacionamento de excelência que proporcionou o comprometimento necessário para que os alunos ajudassem a IES a obter a melhor nota do Brasil no último ENAD.

O Diretor Executivo fala principalmente da importância do excelente relacionamento com as empresas clientes do grupo, para identificação de suas necessidades e prioridade na elaboração de cursos. Expressou também a importância do relacionamento interno com a consultoria. Lembrou da importância do relacionamento com o corpo docente, pois considera este também como fator importante na divulgação da qualidade do ensino da IES.

5. Considerações Finais

Percebeu-se no desenvolvimento do trabalho a importância que a atuação mercadológica e comercial assumiu na vida dos diretores da IES estudada. Envolvimento alinhado com a exigência atual de que toda a equipe participe dos processos de marketing de uma instituição.

Como nesta instituição a área de captação e de consolidação das informações estratégicas estão muito próximas, percebe-se que a captação já é dirigida para o esforço de marketing. Os dados considerados mais relevantes entre os diretores são exatamente aqueles que em um prazo relativamente curto e médio impactam a conquista e retenção de clientes.

Talvez a expressão que melhor retrate o vulto que tal atividade tomou é o uso da expressão “célula nervosa” e a realização de reuniões diárias na IES estudada para acompanhar ações de marketing e vendas. O processo de escolhas e de decisões estratégicas está sujeito à maneira como os atores envolvidos ‘vêm o mundo’, ou seja, como interpretam as mudanças que estão ocorrendo no contexto em que está inserida a organização. Esta visão “vital e nervosa” leva certamente a uma importância crescente da atuação voltada para o mercado de todos os níveis da organização.

Esta pesquisa tem como limitação o fato de ter se baseado em entrevistas relativamente curtas e com poucos gestores. Como sugestão para futuras pesquisas fica a realização de trabalho mais extenso e com questionário mais estruturado. Isto poderia ajudar a identificar com maior clareza se a competição de mercado em outras instituições também chegou ao nível de diretoria. Fica também a sugestão para que seja aprofundado o tema marketing de relacionamento em estudos similares, bem como que se busque em outras instituições a confirmação ou inexistência desta postura de ênfase em relacionamentos e não em marketing de massa ou outras formas de divulgação da marca de IES's.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo, Atlas, 1991.
- _____. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALPERSTEDT, G.D; CUNHA, C.J.C.A. Adaptação Estratégica em Organização Universitária: Um Estudo de Caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. In: **XXIV EnANPAD, Encontro Nacional da ANPAD**, Florianópolis, SC, 2000.
- BERGAMO, F. V.M A Lealdade no contexto do Mercado de educação superior. In: **V Congresso de Pós-Graduação**, UNIMEP, Piracicaba, SP, 2007.
- BERTUCCI, J.L.O. Estratégia e Performance em IES: As PUCs brasileiras em busca de efetividade. In: **XXIV EnANPAD, Encontro Nacional da ANPAD**, Florianópolis, SC, 2000.
- BIDART NOVAES, M.; GIL, A.C. A responsabilidade social dos programas de mestrado em administração: a pesquisa ação participante como resposta ao fenômeno da globalização. In: **X SEMEAD Seminários em Administração**, FEA USP, São Paulo, 2007.
- BRAGA, R. **Acabou a Fartura**. Publicado em 17 dez. 2002. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=1102> > Acesso em: 25. jun 2008.
- BRASIL MEC Ministério da Educação e Cultura. INEP Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Educacional 2006**. Disponível em < <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/> > Acesso em: 15. jun. 2008
- BRITO, V. V. T. ; FACHIN, R. C. . Decisão estratégica na universidade como resultado da interpretação ambiental: um estudo de caso. In: **XXV EnANPAD, Encontro Nacional da ANPAD**, Campinas, SP, 2001
- BRYSON, J. M. **Strategic Planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- BURRELL, G.; MORGAN. G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- CANCELIER, E.L.P.; ALMEIDA M.I.R. ESTRADA, R.J.S. Monitoramento do Ambiente Externo na Pequena Empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. In: **II 3E's Encontro de Estudos em Estratégia**, Rio de Janeiro, RJ, 2005
- CARDOSO. J.A.S Adaptação Estratégica Organizacional: O Caso da IES – Centro Universitário da Cidade, da década de 80 à presente data. **Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão**, UFF Universidade Federal Fluminense, 2005.
- COSTA, B.K.; Martinho Isnard Ribeiro de ALMEIDA, M.I.R.; COSTA, F.K. Modelo Resultante de Análise Estratégica na Gestão de Empresas Hoteleiras. **XXV EnANPAD, Encontro Nacional da ANPAD**, Campinas, SP, 2001
- GODOI, C.K.; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**, São Paulo: Saraiva, 2006, p. 301-323
- ICHIKAWA, E.Y.; SANTOS, L.W. Contribuições da História Oral á Pesquisa Organizacional. In: GODOI, C. K.; BENEDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**, São Paulo: Saraiva, 2006, p. 181-205.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. FOX, Karen. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LANZER, L.S. Estratégias de Marketing de Relacionamento para IES: estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. **Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção**, UFSC Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

LYLES, M. A.; SHWENK, C. R. Top Management, strategy and organizational knowledge structures. **Journal of Management Studies**, v. 29, n 2, p. 155-174, 1992.

MATTOS, P.L.C.L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**, São Paulo: Saraiva, 2006, p. 347-373.

MEYER V. J.; MANGOLIM, I. Estratégia em Universidades Privadas: Estudo de Casos. In: **XXX EnANPAD, Encontro Nacional da ANPAD**, Salvador, BA, 2006.

RANSON, S.; HININGS, B. e GREENWOOD, R. The structuring of Organizational Structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.

RISCAROLLI, V.; RODRIGUES, L.C.; ALMEIDA, M.I.R. Particularidades da Análise Ambiental para o Terceiro Setor : o caso das Universidades Comunitárias. In: **XXVIII EnANPAD, Encontro Nacional da ANPAD**, Curitiba, PR, 2004

SILVA, D.S. et al. A utilização de ferramentas mercadológicas na Educação: um estudo de caso de cursos sequenciais na cidade de Londrina-PR. **Revista de Administração Nobel**, n. 01, p. 13-26, jan./jun. 2003