

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

AS ATIVIDADES DE MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

(UM ESTUDO NA REGIÃO DA GRANDE SÃO PAULO)

GILBERTO DE ANDRADE MARTINS

ORIENTADOR: PROF. DR. JAIRO SIMON DA FONSECA

SÃO PAULO

- 1986 -

AS ATIVIDADES DE MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

GILBERTO DE ANDRADE MARTINS

TESE APRESENTADA A FACULDADE DE
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DA UNI
VERSIDADE DE SÃO PAULO PARA OBTEN
ÇÃO DO TÍTULO DE DOUTOR EM ADMI
NISTRAÇÃO.

ORIENTADOR: PROF. DR. JAIRO SIMON DA FONSECA

SÃO PAULO

- 1986 -

AGRADECIMENTOS

Somos particularmente gratos aos Administradores das Instituições de Ensino Superior; pela receptividade, atenção e colaboração que nos prestaram para realização deste trabalho.

Gostaríamos de expressar nosso reconhecimento aos colegas professores da Área de Marketing do Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, pelas contribuições dadas aos diversos tópicos abrangidos pela pesquisa.

Somos gratos aos diretores do Instituto de Administração da FEA/USP pelo apoio recebido.

Finalmente, queremos expressar uma mensagem de gratidão ao amigo professor doutor Jairo Simon da Fonseca pelo estímulo e orientação recebidos.

ABSTRACT

MARKETING ACTIVITIES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The main aim of this paper is to discuss and examine search for the solutions to very serious problems faced by the administrators of Higher Education Institutions with regard to the adjustment of these organizations to society, and the promising possibility of introduction of Marketing of Educational Services.

Its purposes can be divided into three levels. Firstly, an attempt to analyze the "state of art" concerning the practice of Marketing activities in the process of the relationship of these Schools with their key publics and markets; secondly, the results of this research to evaluate the practice of Marketing in 31 Higher Education Institutions of the Grande São Paulo are presented; thirdly, a proposal for Marketing program in such organizations is put forward.

The bibliographic support is centered on books and articles on "Marketing for nonprofit organizations", mainly on Educational Marketing.

In Chapter 1, the reasons for the choice of the theme are set forth, as well as its importance and possible contributions of the study.

The bibliographic revision and the characterization of the National System of Higher Education are included in Chapter 2.

In Chapter 3, the methodology of the research is shown. The results, analyses and conclusions are presented in Chapter 4.

In Chapter 5, a Marketing Program model for higher Education Institutions is presented. In the last Chapter some alternatives for future research on Educational Marketing are pointed out.

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
I.	O MODELO DE ESTUDO DAS ATIVIDADES DE MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	5
1.	A Administração das Instituições de Ensino Su perior	5
2.	Descrição do Modelo de Estudo das Atividades de Marketing nas IES.	9
3.	Importância e Contribuições do Estudo	10
II.	O MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	15
1.	As Instituições de Ensino Superior	15
1.1.	A Evolução do Sistema de Ensino Superior	15
1.2.	A Estrutura do Sistema de Ensino Superior	19
1.3.	Perspectivas para o Futuro das IES. . .	23
2.	O Marketing nos Serviços Educacionais.	25
2.1.	O Conceito de Marketing Voltado para Organização de Serviços Educacionais. .	25
2.2.	A Instituição de Ensino Superior e Seus Públicos.	28
2.3.	Considerações Sobre a Análise da Estru- tura de Mercado	29

2.4.	Considerações sobre a Análise do Consumidor	32
2.5.	O Composto de Marketing Para os Serviços Educacionais	35
2.5.1.	Planejamento e Desenvolvimento do Produto	36
2.5.2.	A Administração dos Preços dos Serviços Educacionais.	39
2.5.3.	Decisões Sobre Distribuição.	40
2.5.4.	Decisões Sobre Comunicação e Promoção	42
2.6.	Sistema de Informações de Marketing.	45
2.7.	O Planejamento, a Organização e o Controle de Marketing	46
III.	PLANEJAMENTO DA PESQUISA	48
1.	Colocação do Problema de Pesquisa	48
2.	Objetivos Específicos	51
3.	Hipóteses da Pesquisa	53
4.	O Método da Pesquisa	55
5.	Instrumento Para Coleta de Dados.	56
6.	Caracterização da População	58
7.	Plano Amostral.	59
8.	Descrição dos Métodos de Análise dos dados	62
IV.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	
1.	Características das Instituições de Ensino Superior.	64

2.	Características dos Entrevistados	68
3.	O Comportamento das Variáveis de Marketing nas IES	70
3.1.	O Relacionamento das IES com seus Públicos e Mercados	70
3.2.	O Atual Estágio da Organização e Administração de Marketing.	76
3.2.1.	Prática das Atividades de Marketing	77
3.2.2.	Considerações Sobre o Produto. .	80
3.2.3.	Considerações Sobre o Preço . .	83
3.2.4.	Considerações Sobre a Comunicação. .	86
3.2.5.	Considerações Sobre a Distribuição . .	91
3.3.	As IES Adotarão em Curto Espaço de Tempo, os Conceitos de Marketing.	93
V.	PROPOSIÇÃO DE UM PROGRAMA DE MARKETING PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	
1.	A Implantação do Conceito de Marketing.	97
1.1.	Ações para Implementação do Conceito de Marketing.	99
2.	Caracterização dos Públicos e Mercados.	101
2.1.	Avaliações do Meio Ambiente.	103
2.1.1.	Ações para Condução de Estudos de Mercado	106

3.	O Esforço de Marketing	111
3.1.	Práticas Sobre Desenvolvimento do Produto .	111
3.1.1.	Considerações Sobre o Tratamen- to dos Cursos e Programas de Instrução	114
3.2.	Práticas Sobre Decisão de Preços. . . .	118
3.2.1.	Considerações Sobre a Determina- ção e Administração dos Preços .	118
3.3.	Práticas Sobre Distribuição	122
3.3.1.	Considerações Sobre a Distribuição .	122
3.4.	Práticas Sobre Decisões Relacionadas com a Comunicação	125
3.4.1.	Considerações Sobre Comunicação e Promoção.	127
4.	Suporte Organizacional para as Atividades de Marketing.	133
4.1.	Considerações Sobre o Sistema de Infor- mações.	133
4.2.	Planejamento e Controle	135
5.	Considerações Gerais Sobre a Proposição do Pro- grama de Marketing para as IES	136

VI. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E DIRECIONAMENTO PARA FUTURAS PESQUISAS

1.	Limitações do Estudo	138
2.	Direcionamento para Futuras Pesquisas.	139

BIBLIOGRAFIA	140
------------------------	-----

ANEXOS

1. Pesquisa: Instituições de Ensino Superior (IES). Questionário/Entrevista	154
2. Relação das Entidades Mantenedoras de Instituições de Ensino Superior da Grande São Paulo . .	171
3. Relação dos Instituições de Ensino Superior e Seus Cursos	183

INTRODUÇÃO

As considerações críticas referentes às atuais práticas administrativas das Instituições de Ensino Superior (IES) permitem ca racterizar uma situação p resente incompatível com aquela ne cessá ria para a superação dos excepcionais problemas experimentados por essas organizações. Em termos ideais, seria desejável a a p licação de planos e programas administrativos-pedagógicos que significativamente melhorassem o processo ensino/aprendizagem , ou seja, colocassem o consumidor (aluno) no centro das at en ções da Instituição. Tal contexto se consubstancia na política de orientação para o mercado, foco básico das atividades de Marketing.

Esse corpo estruturado de conhecimento tem atraído a atenção e interesse crescentes por parte de empresas, instituições e na ções, nas quais ele anteriormente não era praticado e nem mesmo conhecido. (55)

Até a última década, Marketing resumiu-se a atividades de empresas de produtos de consumo e bens industriais que visam ao lucro. Todavia, nos últimos anos os setores de serviços, instituições não lucrativas , e o governo, começaram receber atenção dos estu diosos do Marketing. Foi a partir de um trabalho clássico na á rea (40) que os autores Kotler e Levy expandiram o conceito de Marketing, possibilitando o agrupamento de novas áreas para a prática dessa importante disciplina.

Recentes publicações de livros, teses, dissertações e artigos dos colegas professores e pesquisadores da FEA/USP e de outros cen tros, abordando novas fronteiras da aplicação do Marketing reve

laram trabalhos sobre Marketing Bancário; Marketing como instrumento facilitador das transferências de tecnologia; Marketing para Museus; Marketing para causas sociais; Marketing em Serviços de Saúde, etc.

A busca de soluções para as gravíssimas questões enfrentadas pe los administradores das IES quanto à eficaz adequação dessas or ganizações à sociedade, aliada à promissora possibilidade da aplicação do Marketing de Serviços Educacionais, representam o tema central a ser abordado neste trabalho.

Seus objetivos posicionam-se em três níveis. Em primeiro lugar, procuraremos analisar o "estado da arte" com respeito à realização de atividades de Marketing como aprimadoras do processo de relacionamento das IES com seus diversos públicos e mercados; em segundo lugar, serão investigadas as maneiras como estas atividades são realizadas pelas IES, mais especificamente nos Estabelecimentos Isolados de Ensino Superior da Grande São Paulo; em terceiro lugar nosso objetivo será o de propor um modelo de Programa de Marketing para essas Instituições.

Dessa forma, as contribuições do trabalho podem ser identifica das com seus três objetivos básicos: Desenvolver um conhecimento sistemático sobre as possibilidades de Marketing nas orga nizações que não visam ao lucro, propondo formas de realizar es te Marketing em Instituições de Ensino Superior. Mostrar quais são as atividades de Marketing realizadas na maioria das IES , bem como apresentar um modelo de programa de Marketing adequado a essas organizações.

O trabalho apresenta-se de acordo com o seguinte plano:

No capítulo I, são apresentadas considerações sobre o atual estágio da Administração das Instituições de Ensino Superior. É feita uma descrição do modelo de estudo das atividades de Marketing nas IES, e são evidenciadas a importância e contribuições do estudo.

No capítulo II, destacam-se a evolução do Sistema de Ensino Superior, sua estrutura organizacional e perspectivas para o futuro das Instituições de Ensino Superior. É apresentada uma revisão bibliográfica do Marketing nos Serviços Educacionais, abrangendo desde o conceito de Marketing até as considerações sobre a efetiva Administração de Marketing nessas organizações.

O capítulo III é dedicado ao planejamento da pesquisa, ressaltando-se o método adotado, o plano amostral, as hipóteses a serem testadas, as técnicas estatísticas utilizadas e os resultados esperados.

No capítulo IV apresentam-se os resultados obtidos junto às 31 instituições pesquisadas. São feitas análises e interpretações em termos de suas implicações a nível de formulação de um programa de Marketing para as Instituições de Ensino.

No capítulo V são apresentados os fundamentos para elaboração de um programa de Marketing para as IES. Trata-se de uma proposição da junção dos conhecimentos obtidos pela revisão bibliográfica e pelos resultados e conclusões alcançados pela pesquisa.

Finalmente, no capítulo VI são apresentadas as principais conclusões, implicações e limitações deste trabalho e algumas linhas de pesquisa para desenvolvimento futuro.

CAPÍTULO I

O MODELO DE ESTUDO DAS ATIVIDADES DE MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

O objetivo deste capítulo é destacar a importância do estudo das atividades de Marketing nas Instituições de Ensino Superior. São evidenciadas as razões que deram origem à realização do estudo, bem como comentários relativos aos aspectos que configuram a própria significância do tema abordado, e as contribuições pretendidas com a realização do trabalho.

1. A ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As condições ambientais impuseram às IES a tarefa de repensar sua atuação e de redefinir suas diretrizes e instrumentos de ação. Este redimensionamento da ação das IES não se fará, entretanto, a partir de uma mera arrumação burocrática de sua estrutura e funcionamento. Significará, sim, uma contínua disposição e busca de novas práticas que substituam a predominante preocupação com as atividades-meio e a tônica processual rotineira por iniciativas voltadas para questões críticas e relevantes para o alcance de seus objetivos maiores da educação superior, pela qualidade do ensino que de fato atendam às necessidades de seus alunos e da sociedade.

Trata-se de uma inadiável renovação que deverá estar apoiada na redefinição de sua missão, à luz da realidade educacional brasileira. Deverá haver um comprometimento mais intenso com a dimensão dos diversos públicos que envolvem

uma IES, pela prática de ações administrativas- pedagógicas que realmente consigam a eficácia da Instituição pela formação de competentes profissionais.

No atual quadro das amplas reformas por que passa o país, deflagra-se o processo de renovação e mudanças da educação superior, restaurando a Universidade e os Institutos Isolados como estabelecimentos duplamente comprometidos, tanto com a ciência e a promoção e difusão do saber, como com a comunidade que as envolve e sustenta. (70)

Urge uma IES mais consciente, querendo crescer, recolhendo as lições do passado, promovendo e exercitando novas atitudes e comportamentos compatíveis com os mais dignos anseios da sociedade. Carecemos de uma Instituição preocupada em legitimar-se social e politicamente por ações voltadas para participação da solução dos problemas locais, regionais e do país.

Um exame do Sistema Nacional de Ensino Superior revela um complexo processo de sucessivos ajustamentos provocados por reformas inacabadas de tendências nem sempre compatíveis com suas necessidades, resultando uma situação caótica, e mesmo irracional. Pelo acompanhamento funcional das Instituições de Ensino Superior, verificam-se facilmente graves problemas em todos seus níveis acadêmicos e administrativos.

Dentre as críticas às atuais práticas da administração desses estabelecimentos destacam-se: a insensibilidade de seus responsáveis quanto às mudanças e alterações no comportamento dos diversos públicos que interagem com essas organizações; uma flagrante acomodação aos resultados obtidos

em períodos de excepcional demanda por cursos superiores; a total inexperiência na condução de processos contínuos de acompanhamento e avaliação institucional; um t^ênue com promisso com a qualidade e excel^ência dos cursos.

Sem d^úvida, muitas causas poderiam ser apontadas como geradoras dessa s^éria situa^ço; todavia, um dos principais motivos tem sido a insist^ência dos administradores escolares nas pr^áticas de atividades acentuadamente voltadas para os interesses internos da organiza^ço. Pode-se afirmar que essas organiza^ço^{es} possuem a miopia propalada por Levitt (46), centralizada em uma orienta^ço voltada para o produto/servi^ço em detrimento de uma focaliza^ço nos interesses e necessidades dos clientes (alunos).

Conforme demonstram os resultados apresentados no Cap^ítulo IV, algumas Instituⁱç^oes t^êm procurado criar mecanismos para o entendimento e comunica^ço com seus diversos p^úblicos e mercados. S^ão iniciativas ainda t^ímidas, que j^á revelam o in^ício de uma orienta^ço para o Marketing de uma forma pouco planejada.

Por outro lado, o governo federal por interm^édio do Minist^ério da Educa^ço tem patrocinado v^ários programas que abrangem um grande leque de temas, como o "Programa Integrado de Desenvolvimento da Educa^ço Superior", compreendendo quatro grandes linhas: (a) Compromisso de crescimento em qualidade, pelo apoio a a^ço^{es} que potencializem, institucionalmente, a progressiva eleva^ço de padr^oes de ensino e pesquisa. (b) Relacionamento da Universidade com a sociedade, pela busca de projetos que concorram para o efetivo comprometimento das IES com seu meio. (c) Desafio da educa^ço

básica, pela integração das IES com o ensino de 1º e 2º graus. (d) Acompanhamento e avaliação como instrumentos de fortalecimento das IES, pelo apoio a projetos e atividades nas áreas de avaliação, acompanhamento e de cooperação técnica. (81)

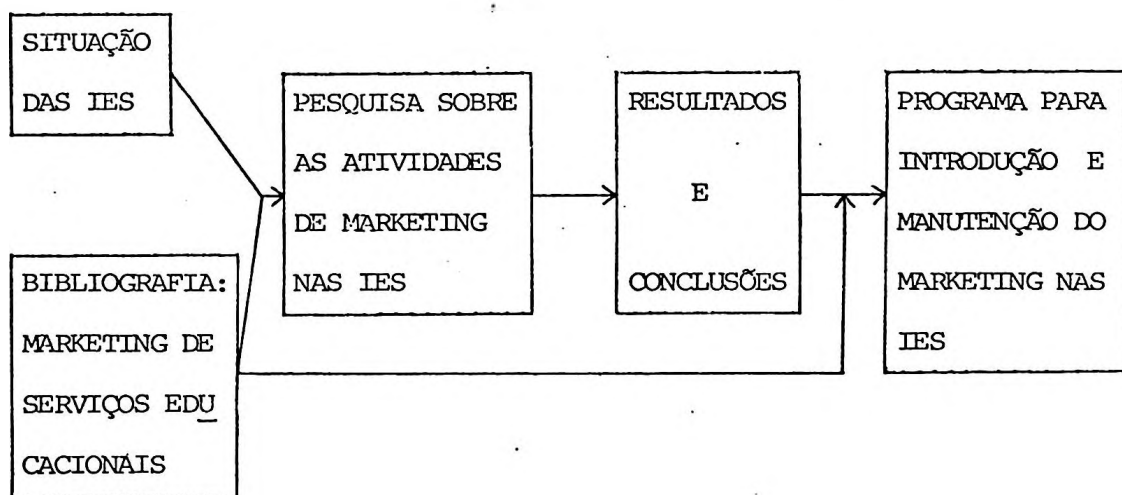
A dimensão dos desafios, aliada à extraordinária complexidade das questões do Sistema de Ensino Superior, exigem uma total mudança estratégica das IES pela adoção de diretrizes e ações articuladas com o ambiente sócio-econômico e cultural da região em que a organização está inserida. As IES deverão capacitar-se para assumir o empreendimento dessa renovação.

2. DESCRIÇÃO DO MODELO DE ESTUDO DAS ATIVIDADES DE MARKETING NAS IES

Com base na conceituação de modelo, enquanto instrumento de operacionalização do sistema em estudo, descrever-se-á, nesta seção, o modelo adotado para a análise e entendimento das atividades de Marketing nas Instituições de Ensino Superior.

O diagrama ilustra suas principais características:

MODELO: ATIVIDADES DE MARKETING NAS IES



A finalidade do estudo é identificar subsídios concretos e pertinentes, tendo em vista a formulação de um programa para introdução e manutenção do Marketing nas IES. Neste contexto faz-se necessário diagnosticar a situação atual, seus problemas e perspectivas, com vistas à proposição de mudanças desejáveis.

Para a consecução da finalidade e do objetivo visados, pretende-se conduzir uma pesquisa junto às Instituições Isoladas, públicas e privadas, para investigar os seguintes conjuntos de variáveis: análise da missão; aceitação da idéia de Marketing; administração do Marketing; ambiente e organização do Marketing.

A análise dos resultados e as conclusões obtidas, o suporte do referencial bibliográfico, aliados às experiências do autor no exercício, há seis anos, do honroso cargo de diretor da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Santo André, determinarão a base para a concepção de um programa apropriado a essas instituições.

O programa abordará a natureza e o papel do Marketing; o ambiente de mercado; a determinação do composto mercadológico e os aspectos da administração interna da função de Marketing.

3. IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Além das razões já citadas, a escolha do tema acha-se apoiada também nos motivos comentados a seguir.

O tema insere-se no tópico "Marketing para Organizações que não visam ao lucro", área em que pode ser observada uma necessidade de conhecimentos e conclusões referentes à realidade e características de organizações brasileiras.

O assunto não foi ainda estudado sob o enfoque, objetivos e abrangência deste trabalho. Marketing Aplicado à Educação é

uma área de estudo recente na literatura mercadológica.

A solução para a crise do Sistema Educacional Brasileiro só será encontrada se houver um grande número de estudos avaliativos da atual situação. Desse modo, pesquisas dessa natureza poderão auxiliar o entendimento e soluções dos problemas enfrentados pelas IES.

O estudo é de interesse dos acadêmicos, porque trata-se de uma abordagem de Marketing em relação a um setor que até então não foi pesquisado. Será útil aos administradores escolares, porque seus resultados podem significar mudanças de atitudes e de comportamento, em relação a condução de pesquisas nesta área, como também, o aperfeiçoamento das decisões de oportunidades reais de mercado.

A possibilidade do oferecimento de subsídios que venham justificar a validade do emprego deste campo de conhecimento da administração científica, como um ferramental capaz de oferecer contribuições para o sucesso dessas Instituições; por certo, também justifica o desenvolvimento do trabalho.

A configuração de uma IES dependerá cada vez mais de sua ação participativa e da capacidade inovadora dessas instituições e dos agentes do processo educativo. Tal renovação não comportará resultados definitivos e acabados, dado o caráter dinâmico da sociedade e a própria condição intrínseca da natureza humana que, por sua capacidade criativa, busca contínuo aperfeiçoamento (02); daí a necessidade da adoção de uma filosofia estratégica e tática orientada para os clientes e seus demais públicos e mercados... fundamentos do Marketing de Serviços Educacionais.

O trabalho, por certo, irá contribuir para a eliminação do grande hiato que se criou entre as estruturas conservadoras e ultrapassadas e o pensamento dinâmico e progressista do meio universitário. Alcançará o interior das IES, suas estruturas, seus processos, seus conteúdos e, particularmente, suas relações com a sociedade, pelo revigoramento dos canais institucionais de comunicação e participação de seus segmentos constitutivos na gestão acadêmica e administrativa. Facilitará a adoção de procedimentos democráticos de gestão e formas mais eficientes de organização.

A exposição de um programa próprio, orientado pelo Marketing contribuirá para que as IES mantenham um efetivo compromisso com a qualidade de ensino, uma vez que a qualidade impõe constante atualização, sistemática especialização, favorecimento da informação, atingindo a Escola como um todo.

A prática efetiva do Marketing viabilizará o encontro das vozes comunitárias das IES, pelo desenvolvimento de programas identificados com o meio em que operam e criando estilos próprios, com uma identidade local bem demarcada. (21)

Enfim, o propósito do presente trabalho é o de coletar dados, confrontar posições, retratar situações, balizar conceitos, precisar atitudes e comportamentos, para, mediante enfoques congruentes, expor razões, no intuito de contribuir para uma escolha racional dos mais adequados caminhos em prol da melhor solução para as crises que vêm desfigurando o sistema do ensino superior.

Evidentemente, pode-se concluir que o Marketing não é uma panacéia que irá solucionar essa triste crise; entretanto, cre

mos que a orientação e prática dessas atividades poderão, sig
nificativamente, contribuir para encurtar a grande distância
que medeia entre o sistema do ensino superior e o modelo so-
nhado para as IES.

CAPÍTULO II

O MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Com a finalidade de esclarecer uma série de conceitos e informações apresentados no capítulo anterior, que serão extremamente úteis como base teórica para o entendimento e continuidade do trabalho, destacar-se-ão os principais aspectos associados à administração das Instituições de Ensino de 3º grau e os fundamentos do Marketing aplicado à Educação.

1. AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

1.1. A EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR

O ensino superior brasileiro nasceu sob a forma de Faculdades Isoladas. Somente a partir da década de 30, aparecem as primeiras Universidades, como resultado da aglomeração de escolas isoladas.

O crescimento vertiginoso do ensino superior se dá na década de 60, quando centenas de escolas, sobretudo particulares, foram criadas na região sudeste.

O sistema de ensino superior cresceu naquela década, não somente em número de instituições, mas na diversificação do leque de oferta de cursos, nas diversas modalidades de habilitações e se estendeu para as demais regiões do país. Pode-se afirmar que o sistema de ensino superior brasileiro conta, atualmente, com

uma quantidade de instituições suficientes para atendimento da demanda social existente.

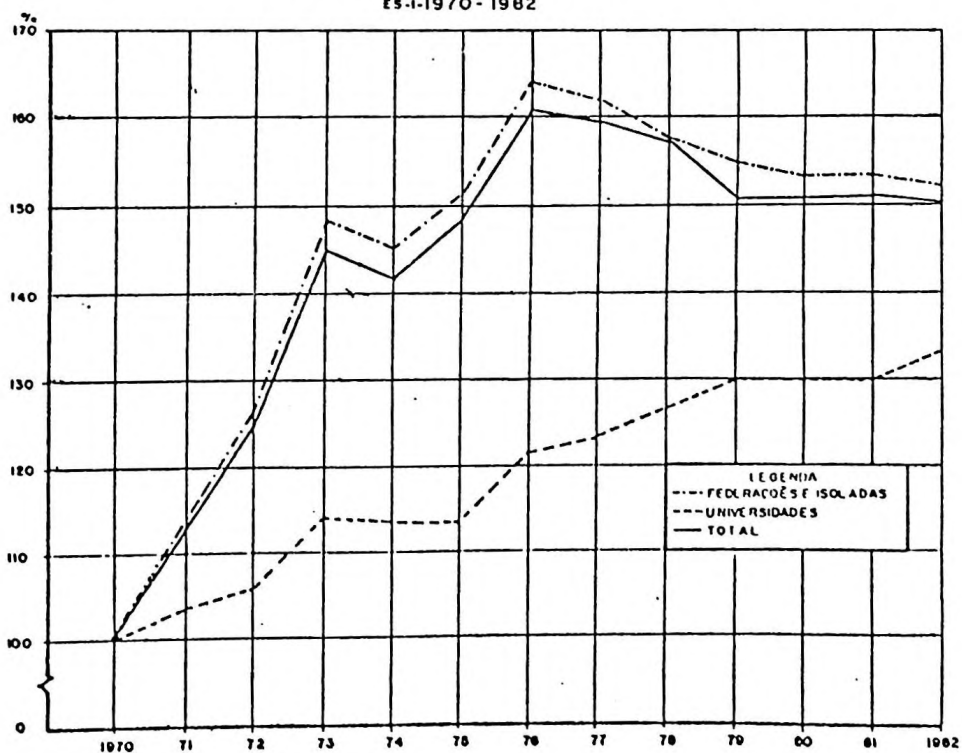
A tabela e o gráfico a seguir expressam o comportamento da evolução das IES no período de 1970 a 1982. (13)

INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR POR NATUREZA E DEPENDÊNCIA
ADMINISTRATIVA – BRASIL – 1970/82

Anos	Instituições										
	Total Geral	Universidades						Federações e Isoladas			
		Total	Dependência Administrativa				Total	Dependência Administrativa			
			Federal	Estadual	Municip.	Partic.		Federal	Estadual	Municip.	Partic.
1970	582	50	28	6	1	15	532	19	52	41	420
1971	655	62	29	6	1	16	603	21	62	48	472
1972	725	63	29	7	1	16	672	24	70	58	520
1973	850	57	30	7	1	19	793	27	78	77	611
1974	835	57	30	6	1	20	778	18	73	77	610
1975	860	57	30	6	1	20	803	16	76	86	625
1976	937	61	30	8	2	21	876	25	69	85	697
1977	929	62	30	9	2	21	867	24	76	75	692
1978	914	72	30	18	2	22	842	33	66	85	658
1979	887	65	32	10	2	21	822	25	64	84	649
1980	882	65	34	9	2	20	817	22	44	89	662
1981	883	65	34	8	2	20	818	25	69	127	597
1982	879	67	35	10	2	20	812	24	70	124	594

Fonte: SEEC/MEC

INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
ES-I-1970-1982



Em 1976, o número de IES atingia seu ápice, com 937 escolas. Em 1982 tal número foi reduzido a 879 unidades escolares, com o desaparecimento, portanto, de 58 instituições. Observando-se a coluna relativa às escolas particulares, verifica-se que a queda é de 103 instituições (de 697 IES particulares em 1976, em 1982, restam 594).

Na realidade, contudo, poucas escolas desapareceram e a diminuição significativa em termos de IES deve-se sobretudo às aglutinações na área particular, com o surgimento do conceito de "Faculdades Integradas" e "Federação de Escolas", de regimento unificado.

Em 1974, havia no Brasil 3.080 cursos de Graduação, 355 de Pós-Graduação, ao nível de mestrado e 46 Pós-Graduação, ao nível de doutorado.

Em 1982, tínhamos 4.588 cursos de Graduação, 648 de Pós-Graduação, ao nível de mestrado e 233 Pós-Graduação, ao nível de doutorado, abrigando um total de 1.436.287 matrículas, das quais 60% pertencentes à rede particular de ensino de 3º grau.

A partir de 1975, começam a surgir os "Avisos Ministeriais", proibindo a criação de novos cursos e vagas. A expansão vertiginosa do ensino superior começa a ser inibida e desestimulada, provocando um decréscimo no número de IES. Todavia, o mesmo fenômeno não ocorre em relação à matrícula que, embora em ritmo mais lento, continuou crescendo nesse período, como se observa na tabela a seguir: (13)

ALUNADO EM 30-04-80, POR NÍVEL DE ENSINO E SEXO,
SEGUNDO A DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA E NATUREZA DO ESTABELECIMENTO - 1980 - BRASIL

Especificações	Alunado em 30/04/80									
	Cursos de Graduação					Cursos de Pós Graduação				
	Total Geral		Em Geral		Em Geral		Mestrado		Doutorado	
	Total	Feminino	Total	Feminino	Total	Feminino	Total	Feminino	Total	Feminino
FEDERAL										
Universidades	317.518	150.623	305.099	145.217	12.419	5.406	11.792	5.219	627	187
Est. Isolados	12.731	2.844	11.616	2.706	1.115	150	1.024	140	91	10
Total	320.249	153.567	316.715	148.003	13.534	5.564	12.816	5.367	718	197
ESTADUAL										
Universidades	93.633	45.941	81.723	40.869	11.810	5.072	10.299	4.523	1.611	549
Federações	2.622	1.037	2.622	1.037	-	-	-	-	-	-
Est. Isolados	24.907	12.154	24.907	12.154	-	-	-	-	-	-
Total	121.162	59.132	109.252	54.060	11.810	5.072	10.299	4.523	1.611	549
MUNICIPAL										
Universidades	17.019	8.493	17.019	8.493	-	-	-	-	-	-
Est. Isolados	40.240	23.050	40.240	23.050	-	-	-	-	-	-
Total	60.265	31.662	60.265	31.662	-	-	-	-	-	-
PARTICULAR										
Universidades	253.894	122.758	248.359	119.952	5.335	2.804	5.134	2.709	201	95
Federações	94.270	44.249	94.270	44.249	-	-	-	-	-	-
Est. Isolados	543.603	283.183	542.425	282.629	1.178	554	1.047	515	131	39
Total	891.767	450.190	885.054	446.830	6.513	3.358	6.181	3.224	332	134
TOTAL										
Universidades	681.864	327.813	652.200	314.531	29.664	13.282	27.225	12.451	2.439	831
Federações	86.892	45.288	86.892	45.288	-	-	-	-	-	-
Est. Isolados	630.487	321.340	628.194	320.628	2.293	712	2.071	663	222	49
Total	1.409.243	694.439	1.377.288	660.445	31.957	13.994	29.296	13.114	2.661	880

Fonte: S/SEC/MEC

Os dados apresentados demonstram, claramente, a predominância do setor particular sobre o público e das instituições isoladas sobre as universidades, particularmente, nos últimos 5 anos.

1.2. A ESTRUTURA DO SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR

O sistema das IES estrutura-se de acordo com três modelos fundamentais: as universidades, os estabelecimentos isolados e as federações de escolas; estas últimas são formas intermediárias de integração, representadas pela congregação de estabelecimentos isolados na mesma localidade ou em localidades próximas, regidas por uma administração centralizada e

com regimento unificado que lhes permite adotar critérios comuns de organização e funcionamento. Na prática, às vezes, desaparecem os contornos nítidos desses três modelos e encontram-se organizações pluricurriculares que, a rigor, não poderiam sequer ser tidas como federações de escolas e, no entanto, são nominalmente alçadas à categoria de universidades.

Dentro desses modelos, a lei se pronunciou francamente em favor do primeiro deles, firmando princípios, segundo os quais o ensino superior deverá, normalmente, ser oferecido pelas universidades e só excepcionalmente pelos estabelecimentos isolados, os quais, no entanto, haverão de caminhar no sentido de uma integração cada vez maior. Essa regra, apesar de sua justeza, entra em conflito, às vezes, com a tradição do nosso ensino superior, firmada desde o final da fase Colonial e início do Império, certo como é que nossas primeiras escolas superiores - a Faculdade de Medicina da Bahia, a Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro, as Faculdades Irmãs de Direito de Olinda e São Paulo, a Escola de Minas de Ouro Preto, fundadas, respectivamente, em 1.808, 1.809, 1827 e 1.875 - foram estabelecimentos isolados, como isolados também foram os que vieram durante a primeira República. A partir de 1.930, por força das leis de ensino, passaram a ser integradas em universidades.

Os conselhos de Educação, o federal e os estaduais, continuam a autorizar a instalação de novos estabelecimentos isolados, com maior rigor, após a edição do decreto nº 87.911/82, convencidos de que melhor será

criá-los de boa qualidade do que permitir o nascimento de "universidades de fachada" que não teriam condições de desempenhar a contento o ensino e a pesquisa. (05)

Universidades, estabelecimentos isolados de federações de escolas, são instituições públicas ou particulares, correspondendo as primeiras ao dever que incumbe ao Estado de dar efetividade ao direito à educação, assegurado a todos, por dispositivo constitucional, e fundadas as segundas no princípio, também constitucional, segundo o qual o ensino é livre à iniciativa particular, respeitadas as disposições legais.

O subsistema brasileiro de ensino superior é atualmente composto de 972 instituições, das quais 280 são públicas (49 federais, 94 estaduais e 137 municipais) e 692 particulares. Do total de 1.410.000 alunos, em números globais, as instituições públicas atendem a 550.000 e o ensino particular é responsável por 860.000. Tais quantidades provam a maciça presença da iniciativa particular na educação superior, fenômeno apto para ensejar uma série de graves reflexões, todas de capital importância para os que se preocupam com a necessidade de serem conciliados dois interesses inegavelmente relevantes: o de se assegurar às famílias o direito de escolher o gênero de educação que devam dar a seus filhos, conforme preceituado no artigo 2º, parágrafo único da Lei de Diretrizes e Bases de 1.961, e o de se fazer com que a escola superior, pública ou particular, ofereça en

sino de boa qualidade e seja democraticamente aberta a todos, sem que vejam privados de frequentá-la os oriundos das classes menos favorecidas.

O modelo isolado continua a prevalecer, pois das 972 IES existentes no País, apenas 66 são estruturadas como universidades, e as demais, 906, como estabelecimentos isolados. Das 66 universidades, 35 são federais, nove estaduais, duas municipais e 20 particulares. Das 906 instituições particulares, 886 são estabelecimentos isolados, embora comecem a surgir entre estes, as chamadas federações de escolas ou fórmulas a elas assimiladas (são elas hoje, em número de 57, congregando 202 estabelecimentos isolados).

Em termos de localização regional, observa-se a regra segundo a qual o número de instituições reflete, até certo ponto, o grau de desenvolvimento sócio-econômico da região. Assim, do total de 972 instituições existentes no Brasil, 11 se situam no Norte, 39 no Centro-Oeste, 108 no Nordeste, 174 no Sul e 640 no Sudeste. São Paulo, sozinho, contém 40% do total dessas instituições de ensino superior do País. (68)

O número de cursos de graduação oferecidos pelo conjunto das IES é de 5.099, sendo 2.328 pelas universidades e 2.771 pelos estabelecimentos isolados.

Em termos de absorção do magistério, avaliado em cerca de 116.111 docentes, o ensino oficial retém 66.447 docentes e o particular 49.664, resultados extremamente significativos, se considerarmos que a

maioria das instituições e dos alunos se encontra localizada na escola particular, oferecendo as seguintes razões: 1/8 e 1/17.

Os resultados necessários à manutenção e ao desenvolvimento do ensino superior a cargo do Estado, apesar de terem crescido, não chegam a cobrir com a desejável largueza todas as reais necessidades desse complexo sistema. Dessa forma, os recursos disponíveis não têm permitido ao Estado cumprir satisfatoriamente uma de suas importantes funções, que é dar assistência financeira, acompanhada de assistência técnica às escolas particulares. (05)

1.3. PERSPECTIVAS PARA O FUTURO DAS IES

O desafio não está na expansão do sistema escolar.

O aumento explosivo das matrículas verificado nos últimos anos chegou ao fim. Está se tornando cada vez mais claro que a escola não pode resolver todos os problemas das comunidades maiores. Nos próximos anos, mais do que a educação formal, o importante será o bom desempenho e o senso de responsabilidade. Até 1980, o diploma pesava mais na contratação de um emprego do que sua real qualificação para o cargo; o emprego, o salário e a promoção dependiam quase que exclusivamente do diploma do candidato. Hoje, esse quadro mudou e as empresas têm utilizado exames de admissão para testar os conhecimentos e aptidões dos

candidatos a empregos.

Os estudantes e os pais, também, exigirão maior responsabilidade das escolas, em todos os níveis. As IES, rapidamente necessitam de mecanismos para identificar tais exigências e desejos, a fim de se ajustarem a essa desafiadora realidade.

A demanda de educação tradicional está caíndo com espantosa rapidez. A situação sócio-econômica, as necessidades estudantis e a nossa nova compreensão de como as pessoas aprendem deverão quebrar o monopólio da educação tradicional. Nos próximos períodos, quase certamente veremos fortes pressões para tornar as escolas responsáveis pela indicação dos métodos de aprendizagem apropriados para cada estudante. Serão sentidas tremendas pressões para que a educação se preocupe exclusivamente com os resultados e em corresponder responsabilmente aos objetivos fixados para os alunos, individualmente.

As instituições de Ensino não podem manter-se alheias aos movimentos da sociedade. Da capacidade de responder aos anseios de mudança dependerá sua sobrevivência aos mais diversos acontecimentos nacionais. Trata-se, do cumprimento de sua vocação natural, que é a sua própria essência, a de ser veículo da consciência crítica da sociedade. (31)

2. O MARKETING NOS SERVIÇOS EDUCACIONAIS

2.1. O CONCEITO DE MARKETING VOLTADO PARA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Em atenção aos propósitos deste trabalho é importante que se conheçam com mais detalhes o significado e as possibilidades da utilização do Marketing. Devido à sua natureza multidisciplinar, Marketing possui inúmeras definições. Dentre elas, destacamos a de Kotler: "Marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores com mercado - alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais. Depende intensamente do projeto da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, e no uso eficaz da determinação de preço, da propaganda e da distribuição, a fim de informar, motivar e servir os mercados". (43)

Essa definição permite extrair alguns importantes conceitos:

- (I) que Marketing é definido como um processo gerencial, envolvendo as atividades de análise, planejamento, implementação e controle, exercido a partir da percepção de um processo social, em que as necessidades de uma sociedade são identificadas, expandidas e servidas por um conjunto de instituições;

- (II) que Marketing é algo intencional, manifestando-se em programas cuidadosamente formulados e não apenas por meio de ações casuais, de modo a possibilitar o atingimento de reações desejadas no mercado;
- (III) que Marketing objetiva o acontecimento de trocas voluntárias de valores, pelo oferecimento ao mercado-alvo de benefícios que possuam suficientes atrativos, a fim de produzir uma troca voluntária;
- (IV) que Marketing significa a seleção de segmentos de mercado que apresentem uma reação potencial mais elevada para os transacionadores;
- (V) que Marketing tem como propósito alcançar objetivos organizacionais, sejam eles lucrativos ou sem finalidade lucrativa;
- (VI) que a oferta da organização é baseada na pesquisa das necessidades e desejos dos mercados-alvos, e não na imposição de produto (curso) que não se coadune com as necessidades do mercado;
- (VII) que Marketing se utiliza de um conjunto de instrumentos chamados "composto de Marketing" ou "Marketing-mix" - projeto do produto, determinação de preço, propaganda e distribuição. Muitas vezes, os administradores escolares identificam Marketing somente com a propaganda. Todavia, Marketing está orientado no sentido de produção

de resultados e isso exige um amplo conceito de todos os fatores que influenciam o processo de troca. (56)

Torna-se claro pelo entendimento da amplitude e precisão dessa definição que as IES estão envolvidas pelo Marketing, quer estejam ou não conscientizadas desse fato. Apesar da mística que envolve o nome de Marketing, especialmente nesse tipo de organização, o problema que se coloca não é determinar se essas instituições deverão ou não se envolver em Marketing, mas sim quanto inteligentemente devem proceder em relação a ele, pela simples razão de que Marketing permite que a organização se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos. A prática do Marketing proporcionará dois objetivos aos seus usuários: (a) a satisfação aprimorada do objetivo de mercado, tendo em vista a ênfase de Marketing na mensuração das necessidades e desejo dos mercados-alvo; (b) a eficiência aprimorada das atividades de Marketing, pela ênfase na administração científica das atividades relacionadas ao desenvolvimento do produto, à determinação do preço, à comunicação e à distribuição. (14)

Conclui-se, pois, que a orientação para Marketing é uma "atitude" da Escola, por intermédio de seus diretores, administradores, professores e funcionários, cujo trabalho visa compreender as necessidades e gerar satisfação de seus alunos. Essa orientação exige a contínua busca do "conhecimento técnico" no que diz respeito ao modo como as diversas variáveis de Marketing exercem influência sobre os diversos públicos e mercados que interagem com a Instituição. (28)

2.2. A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR E SEUS PÚBLICOS

Sob o conceito de Marketing, o ponto inicial e primordial para o planejamento das ações de Marketing é a identificação e compreensão dos principais públicos e mercados da instituição. "Um público é um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que possuem um interesse real ou potencial e/ou um impacto sobre uma organização". (43)

O quadro abaixo mostra a classificação dos principais públicos pelas suas funções.

PRINCIPAIS PÚBLICOS DE UMA IES

PRINCIPAIS PÚBLICOS	FUNÇÕES
<u>APOIADORES</u> : Alunos; Fundações; Empresas; Governos; Associações.	Fornecem recursos: dinheiro, tempo ; tecnologia; encorajamento.
<u>FORNECEDORES</u> : Fundações; Empresas; Governos.	Fornecem materiais, máquinas e serviços.
<u>REGULADORES</u> : Ministério da Educação; Conselho Federal de Educação; Conselho Estadual de Educação.	Determinan as condições legais para funcionamento.
<u>INTERNOS</u> : Pessoal administrativo; docente e discente.	Participam do processo de ensino/aprendizagem.
<u>AGENTES</u> : Professores, Mídia de Massa; Orientadores Educacionais.	Executam o processo de ensino/aprendizagem.
<u>CLIENTES</u> : Alunos matriculados; Alunos do 2º grau; Empresas.	Utilizam-se dos serviços educacionais oferecidos.
<u>GERAL</u> : Família dos estudantes; Comunidade local; Concorrentes.	Mantêm interesses no funcionamento e resultados da Instituição.

Os exemplos de públicos apresentados não são exaustivos. Compete à organização identificar todos seus importantes públicos e considerar, pragmaticamente, os benefícios a serem oferecidos a cada um deles, a fim de obter a troca em termos de recursos e apoio.

Na medida em que a organização começa a pensar em termos de "valores de troca" com determinado público, estará encarando aquele público como um mercado e, portanto, engajada numa abordagem de Marketing para aquele público.

2.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DA ESTRUTURA DE MERCADO.

A eficaz ação do Marketing depende da análise da estrutura de mercado que deve ser feita pela consideração das seguintes dimensões: definição; segmentação; posicionamento e harmonização.

O produto (curso; programa de instrução) deve ser descrito detalhadamente, porque é daí que advirão condições de dimensionar o tamanho e a composição do mercado que, em última análise, o definem. Assim, um mercado para dado curso ou serviço é composto de todas as pessoas (e organizações) que, além de ter um concebível interesse no curso ou serviço, tenham os recursos para realizarem a troca com a instituição. O mercado é delimitado tanto pela habilidade da pessoa em reconhecer os atributos com a satisfação

de necessidades do curso, como pela organização na fixação dos recursos (valores) que irá aceitar em troca do produto. Torna-se claro que o tamanho e a composição do mercado dependerá do número de cursos oferecidos pela instituição e também do grau de heterogeneidade dos cursos (diversificação: humanas, exatas, biomédicas, agrárias).

Definido o mercado para determinado curso, a Instituição possui informações para quem está interessado (mercado existente), para quem poderá interessar-se (mercado potencial) e para quem não se interessará (o não-mercado). A instituição reconhece que nem todos, dentro do mercado, possuem a mesma intensidade de interesse, e que nem a instituição tem a mesma intensidade de interesse quanto a todos os membros do mercado. Uma maneira eficiente de abordar essa questão consiste na divisão do mercado em partes bem homogêneas, isto é, a segmentação de mercado, em que cada estrato pode ser concebivelmente escolhido como um mercado-alvo a ser tratado por um composto mercadológico distinto. Trata-se de uma decisão que, por certo, trará benefícios à instituição, pois não é muito produtiva e muito menos eficiente a tentativa de atingimento do mercado inteiro. (43)

Não há uma maneira padrão de se segmentar um mercado. Se considerarmos que a estrutura de mercado depende da escolha das variáveis de segmentação, torna-se fundamental a escolha dos critérios para delimitação dos segmentos de mercado.

A bibliografia pertinente aponta as principais variáveis de segmentação como geográficas (região, tamanho do município, densidade, clima), demográficas (idade, sexo, estado civil, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, profissão, instrução, religião, nacionalidade, classe social) e psicográficas (estilo de vida, personalidade, benefícios procurados, status). Sob a ótica dos conceitos de estatística, busca-se a participação do mercado em segmentos (estratos) que possuam a menor dispersão interna e, simultaneamente, possuam uma grande dispersão entre segmentos. (78)

O posicionamento do mercado é o ato de definir uma posição desejada no mercado, com base na segmentação do mercado. Essa posição é determinada pela análise da densidade da demanda e da densidade da oferta em partes diferentes do mercado. O posicionamento do mercado pressupõe a procura de uma colocação no mercado que está sendo mal servido pelos concorrentes existentes.

A harmonização de mercado é o ato de determinar uma combinação de segmentos-alvo, que poderão ser atendidos eficazmente pela instituição. Exige a definição das proporções desejadas de representação de segmentos, e também a definição do âmbito do mercado-alvo, ou seja, daqueles segmentos que receberão a atenção do Marketing.

2.4. CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DO CONSUMIDOR

A análise de mercado se completa pela análise do consumidor. Tão logo uma organização tenha determinado seus mercados-alvo, precisará saber como medir os quatro atributos dos objetivos de mercado que escolheu servir: suas necessidades, percepções, preferências e satisfação.

A instituição orientada para o mercado deve considerar, numa base sistemática e periódica, a pesquisa e a análise dos consumidores e dos demais mercados como prioritária. Trata-se de uma tarefa extremamente complexa, que exige um contínuo aprendizado pela condução de freqüentes pesquisas junto às organizações e pessoas que constituem os diversos mercados de uma IES. Não se dispõe de modelo geral para as situações, e mesmo os modelos típicos devem ser adaptados à realidade da organização. A mensuração da intensidade e diferenciação das necessidades, percepções, preferências e satisfação dos consumidores, constitui um grande desafio, uma vez que tais variáveis apresentam dificuldades de unidade de conceituação (definição operacional) e não se conta com instrumentos eficazes de medição que garantam a validade e precisão dos resultados obtidos.

A medição da necessidade poderá ser feita por um dos três métodos sinteticamente apresentados a seguir. ⁽³⁷⁾

O método direto pela utilização de questionário é o

mais utilizado pelos pesquisadores de Marketing, que deverão elaborar instrumentos de coleta dessas opiniões com todo o rigor metodológico indispensável, quando do tratamento de questões dessa natureza.

Um método intensamente utilizado pelos pesquisadores das áreas de psicologia e sociologia, baseado em técnicas indiretas de exame do comportamento dessas variáveis, é o método de projeção que apresenta a vantagem na busca das necessidades e motivos mais profundos do entrevistado, que poderiam ser mascarados, quando do questionamento direto.

O método de simulação coloca o cliente dentro de uma experiência com o produto real ou hipotético e, depois, coleta e analisa suas reações. Dadas suas dificuldades de operacionalização, esse método tem sido pouco utilizado.

Os líderes das organizações, naturalmente, têm suas imagens da organização, mas geralmente isso diverge das imagens mantidas pelos públicos que tratam com a organização. É, pois, de suma importância a investigação da imagem da organização percebida pelas pesoas, uma vez que é muito comum o público reagir à imagem da instituição e não necessariamente em relação à sua realidade.

A imagem é a soma das crenças, idéias e impressões ¹ que uma pessoa tem de um objeto. (43) É função dos atos reais da instituição. Alcançar uma imagem desejada pode exigir mudanças drásticas nas políticas e

práticas da organização. Se a imagem deve possuir credibilidade, deverá estar enraizada no comportamento real da instituição e não somente em palavras sobre a instituição. Trata-se de um termo de larga utilização que, geralmente, é entendido de maneira errônea. As imagens são primordialmente cognitivas e perceptivas, são desprovidas de aspectos afetivos e de comportamento.

A mensuração, a identificação dos determinantes da imagem e os processos de modificação da imagem exigirão a atuação de especialistas em pesquisa em Marketing, setor que deverá possuir relevante posição na administração do programa de Marketing da instituição.

As preferências dos consumidores também são importantes para a organização. Poderão ser medidas por meio de ordenamento de classes simples ou por comparações de pares. Os determinantes das preferências constituem elementos básicos para a formulação de estratégias de mercado, razão suficiente para a contratação ou manutenção de pessoal habilitado por parte das instituições educacionais.

A mensuração da satisfação complementa a análise dos atributos de mercado que a organização deverá continuamente pesquisar junto aos seus consumidores.

Considerando-se as peculiaridades das IES que fundamentalmente trabalham com pessoas: alunos, profes

sores e funcionários, em intensa busca de mudanças comportamentais pelo processo ensino/aprendizagem, torna-se evidente a real necessidade de que, as instituições criem, de fato, mecanismos para viabilização de uma real análise do consumidor, pois todo o programa de Marketing se apoiará nos resultados e conclusões dessas investigações.

2.5. O COMPOSTO DE MARKETING PARA OS SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Para cumprir sua missão e atingir seus objetivos institucionais de ensino, a Escola deverá, tão logo tenha escolhido seus mercados básicos e analisado suas necessidades e preferências, entrar numa análise tática dos problemas de alcançar a desejada reação do mercado. Há uma grande quantidade de instrumentos de Marketing que uma organização poderá utilizar, para facilitar o relacionamento com seus mercados alvos. São os instrumentos que integram o composto de Marketing. Na literatura do Marketing de bens de consumo, os instrumentos são descritos e analisados exaustivamente. Entretanto, no Marketing de Serviços Educacionais, são raras as abordagens desse tema. Dentre as várias classificações desses instrumentos do composto de Marketing, sem dúvidas, a mais divulgada é a denominada de os "quatro Pês": produto, preço, ponto de distribuição e propaganda, classificação que será adotada e adaptada para os nossos objetivos.

2.5.1. PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

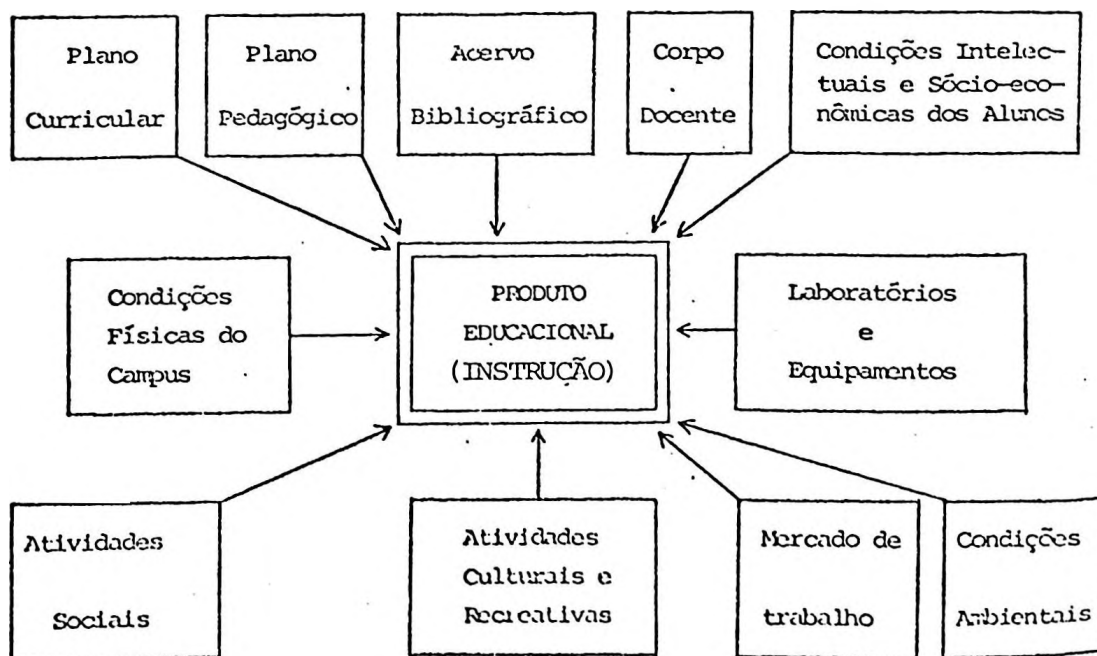
Para Escola, o produto é uma intangível combinação de ofertas acadêmicas (programas de instrução), posição, filosofia educacional, oferta social e de qualidade de vida para o estudante. O produto educacional é tão complexo, que se torna impossível defini-lo cabal e objetivamente, o que não justifica qualquer atitude de marginalizá-lo da análise do composto de Marketing. Pelo contrário, o seu entendimento e o constante aperfeiçoamento pela compreensão de sua extensão, contribuirão, por certo, para a eficiência do programa de Marketing da Instituição Escolar. (75)

O planejamento e o desenvolvimento do "produto educacional" traduzem-se por uma atividade preocupada, antes de tudo, em estabelecer um equilíbrio ou balanceamento entre as ilimitadas possibilidades de aparecimento de novas idéias e as restrições impostas pelos públicos apoiadores, reguladores, internos e agentes, bem como pelos métodos de operação e equipamentos já existentes. (75) Planejar um "produto educacional" envolve desde alterações nos produtos existentes e serviços já em atividade, até a inovação e a criação de produtos e serviços inéditos. Há um grande número de atividades e benefícios que podem ser oferecidos (conceituação de produto expandido) ao aluno por

uma Escola e que não se restringem a aceitar matrícula e receber mensalidades. É preciso que o conceito de "produto educacional" assumira uma conotação estratégica, envolvendo toda uma série de vantagens que a Escola possa oferecer ao aluno, visando assegurar sua permanência durante todo o curso, propiciando-lhe um real aprendizado, e, com isso, conquistar uma posição competitiva e de destaque no mercado das Instituições de Ensino. Obviamente, o "produto educacional" é mais do que a oferta de determinado curso.

O produto de uma IES envolve a consideração de variáveis que devem empiricamente e objetivamente ser dimensionadas e analisadas. O gráfico abaixo ilustra sua composição.

PRINCIPAIS FATORES PARA COMPOSIÇÃO DE UM PRODUTO EDUCACIONAL



A oferta de um programa de instrução contém promessas implícitas e explícitas. É preciso que estas sejam transformadas em compromissos bem caracterizados, para que tanto a Escola como o aluno tenham condições de valorizar a troca de educação por dinheiro.

Os responsáveis pelas IES se defrontam com três decisões básicas, no que diz respeito à sua linha de cursos. O acréscimo de um curso é o desafio de criar e oferecer novos cursos pela consideração das seguintes etapas: criação e seleção de idéias; análise econômica, planejamento do curso pela análise dos fatores acima descritos e, finalmente, após autorização dos órgãos legais, oferecê-lo como opção aos candidatos a exames vestibulares. (43)

A modificação do curso é um desafio, no sentido de desenvolver ou modificar os atributos do curso, a qualidade e sua prática metodológica para reavivá-lo e adaptá-lo às condições ... do mercado profissional.

Finalmente, a eliminação de curso é a tarefa de decidir quando um curso não deve ser oferecido como opção no concurso vestibular e como deverá ser gradualmente extinto.

2.5.2. A ADMINISTRAÇÃO DOS PREÇOS DOS SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Como é sabido, os reajustes dos encargos educacionais ainda são determinados por comissões dos Conselhos de Educação; todavia, apesar das naturais limitações impostas por essa prática, é imprescindível que os administradores escolares busquem efetivos instrumentos para o gerenciamento dos preços das mensalidades e taxas cobradas, pois desses recursos dependem a própria sobrevivência da Instituição e o consequente poder de competitividade com as organizações concorrentes.

As fortes pressões da Federação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino e as recentes declarações das autoridades educacionais indicam que brevemente serão liberados os controles sobre os preços dos serviços educacionais, mais uma expressiva razão para que os administradores escolares estabeleçam programas para a fixação de preços e condições de pagamento. (31)

No capítulo V, apresentamos algumas sugestões e alternativas que podem ser adotadas para a prática desse elemento do composto mercadológico.

Como teoricamente as Entidades Mantenedoras das IES não têm fins lucrativos, a determinação dos

preços deveria ser normalmente orientada pelas considerações dos custos, da demanda e da concorrência. Nos casos de recebimento de subvenções dos poderes públicos, esses valores devem ser considerados na fixação das taxas e mensalidades.

2.5.3. DECISÕES SOBRE DISTRIBUIÇÃO

Fundamentalmente, são decisões que a organização deve tomar para planejar as condições, para que os seus serviços sejam disponíveis e acessíveis aos clientes. No caso educacional, trata-se de decisões para a aceleração da adoção de inovações educacionais que visam à facilitação da disseminação do conhecimento por meio do processo ensino/aprendizagem, que irá modificar as ações e os comportamentos dos educandos. (75)

A prestação dos serviços educacionais é estática como uma loja de departamentos. O cliente (aluno) tem de se deslocar até ela para ser atendido, e no caso do ensino superior, deverá submeter-se a um concurso vestibular, que é a maneira singular para o oferecimento de seus cursos.

Diante dessa peculiaridade, compete aos responsáveis pelas IES o planejamento e a execução

de projetos de construção e paisagismos visando à melhor adequação dos espaços físicos disponíveis, com toda a infra-estrutura necessária, além da consideração das alternativas de acesso viário, ferroviário, metropolitano e das facilidades de transporte.

Sabe-se que a maioria das IES nasceram a partir de Escolas de 1º e 2º graus e, dessa maneira, é impossível qualquer estudo de localização para essas instituições; entretanto, torna-se importante a análise dessa variável, quando do planejamento de uma nova Instituição, mudança ou expansão.

As organizações dessa natureza devem começar seu planejamento de distribuição com uma precisa definição do nível de qualidade dos serviços que irão oferecer. Torna-se claro que a localização, instalação e qualidade do corpo docente devem-se adequar ao nível de ensino propiciado pela instituição.

Além das considerações de espaços físicos e localização, torna-se evidente a indispensável participação do professor ou instrutor no processo de ensino. Conseqüentemente a organização deverá fornecer uma contínua motivação aos "mestres" por uma condigna remuneração, e oferecimento de plenas condições de trabalho. (62)

De pouco adiantará um "bom produto" e um "adequado preço", se o agente não for suficiente-

mente recompensado. Trata-se de uma afirmação que parece óbvia, mas que não tem sido encarada pelos responsáveis, com a devida seriedade; daí, um dos grandes motivos da precária situação de ensino da maioria das Escolas.

As IES devem ficar alertas quanto às novas maneiras de utilizar intermediários auxiliares, a fim de levar seus produtos (cursos, programas de instrução) aos seus estudantes.

2.5.4. DECISÕES SOBRE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO

Todas as organizações exercem atividades de comunicação e de promoção. A promoção engloba todos os instrumentos do composto de Marketing, cujo papel principal é a comunicação persuasiva. (37)

A propaganda é um dos mais importantes instrumentos do "mix-promocional" e é entendida como qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. (37) Envolve os mais variados meios de comunicação, como espaço em revistas e jornais; rádio e televisão; outdoors; cartazes; catálogos; circulares; mala direta; etc.

Para obter-se a eficiência da propaganda, deve-

-se, primeiramente, determinar quem é o consumidor-alvo, para depois, especificar o efeito desejado (conscientização, compreensão, interesse, desejo, ação) e finalmente decidir sobre o alcance e a frequência da propaganda. O especialista deverá decidir que percentual de audiência espera atingir e, com que frequência de exposição por período deseja veicular suas mensagens.

Trata-se de um instrumento de promoção que envolve custos elevados, exigindo, portanto, rigoroso critério orçamentário, critério esse baseado nos segmentos de mercado.

Devido à natureza das IES, torna-se necessário um criterioso processo para desenvolvimento de textos, pela seleção do tema central, escolha dos argumentos, fixação da ordem de apresentação dos argumentos e, finalmente, a preparação do esboço do texto do anúncio e a produção. Se o anúncio for visual, deverão ser tomadas decisões sobre ilustração, tipografia, utilização de espaço, tamanho do anúncio, cor e acabamento. (43)

É evidente que a escolha de mídia (jornais, revistas, rádio, televisão e cartazes) influenciará todas as decisões até aqui expostas.

O segundo instrumento promocional importante, de pouco uso pelas organizações sem finalida-

des lucrativas é a publicidade. Em contraste com a propaganda, não é paga pela organização. Trata-se da realização de cobertura noticiosa na imprensa pela divulgação dos cursos e eventos da Instituição. Por ser notícia normal e não informação patrocinada, possui maior veracidade do que a propaganda. Possui um alto potencial de "dramatização", no sentido de despertar a atenção proveniente de um acontecimento noticioso. Trata-se de um potente instrumento que deve ser mais utilizado pelas IES, particularmente aquelas que dispõem de escassos recursos financeiros. (59)

Outro instrumento fundamental que deve ser considerado no composto promocional das instituições de ensino, é o conjunto do corpo discente, docente e ex-alunos. Os maiores promotores e relações públicas das instituições parecem ser os alunos, ex-alunos e professores, em função de suas identificações com a Escola. Surpreendentemente tais "veículos" são quase totalmente esquecidos, quando da execução dos planos promocionais das Escolas. No capítulo V, serão apresentadas algumas maneiras para utilização desses segmentos na divulgação da Escola. Em última análise, trata-se da instrumentalização do "contato pessoal", tão comum nas organizações empresariais que objetivam o lucro.

A oferta de incentivos e a consideração do projeto de meios ambientais propícios às aulas e

atividades escolares, de uma maneira calculada para produzir efeitos cognitivos específicos e/ou emocionais sobre o mercado-alvo, constituem dois outros instrumentos promocionais, que podem ser analisados e implantados pelo pessoal de Marketing da Instituição.

2.6. SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

A descrição do sistema usado pela instituição para coletar, processar, armazenar, recuperar e disseminar as informações relevantes de Marketing é identificado por Sistema de Informações de Marketing.

A exposição dos conceitos e atividades de Marketing apresentadas nesta seção justificam, com clareza, a necessidade da adoção de um eficiente Sistema de Informações por parte das IES.

As instituições de ensino precisam conhecer seu ambiente interno e externo, formados pelos seus diversos públicos identificados anteriormente. O Sistema de Informações de Marketing da IES deve conter os dois tipos de informações de forma dinâmica, tanto quanto à sua geração como à difusão.

É essencial a criação e manutenção de um sub-sistema de registros internos de dados primários sobre informações sociais, econômicas e acadêmicas dos alunos, ex-alunos e professores. Poderão ser utilizadas simples fichas como sofisticados bancos de dados pelo uso de

computadores. (78)

Outro componente é o sistema de pesquisa de Marketing, que descreve a maneira formal pelo que uma instituição coleta informações específicas, necessárias para solucionar um problema de Marketing. Essas pesquisas de mercado são conduzidas, principalmente, para se obterem dados e informações sobre necessidades específicas dos possíveis alunos, imagem da Instituição, potencial e tendências do mercado, satisfação dos alunos, motivos de procura, etc.

O desenvolvimento desses sistemas são indispensáveis às organizações perceptivas, que necessitam continuamente de informações sobre o mercado, utilizando-se de dados primários e secundários, a fim de adequarem suas participações de mercado valendo-se do ajuste produto-mercado. (53)

2.7. O PLANEJAMENTO, A ORGANIZAÇÃO E O CONTROLE DE MARKETING

Essas funções administrativas serão detalhadas na exposição do capítulo V, quando da apresentação da proposição de um programa para adoção e manutenção de Marketing pelas IES.

CAPÍTULO III

PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentado um estudo sobre as atividades de Marketing nas Instituições de Ensino Superior da Grande São Paulo. Destacam-se o problema de pesquisa, os objetivos específicos do estudo, as hipóteses da pesquisa, o método, o instrumento para coleta de dados, a caracterização da população, o plano amostral e a descrição dos métodos de análises dos dados.

1. COLOCAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

É indiscutível a forte relação interativa entre Educação e Sociedade. A escola - expressão institucionalizada da Educação - é reflexo do contexto social no qual se insere, assim como a Sociedade sofre as alterações provocadas pela Escola. Entre escola e sociedade, há uma constante de interdependência. Em vista disto, novos tempos, como os de agora, exigem nova escola, da mesma maneira que a nova escola pretendida alterará a nova sociedade que se estabelece entre nós. (48)

Dado o caráter dinâmico da sociedade e a própria condição intrínseca da natureza humana, que, por sua capacidade criativa, busca contínuo aperfeiçoamento, necessita-se, cada vez mais, de Instituições de Ensino preocupadas com o seu meio externo, procurando servir e influenciar este meio, combinando ensino, pesquisa e prestação de serviços à comunidade.

A contínua busca desses ideais, por sua vez, exige uma Instituição de Ensino participativa, com capacidade inovadora para o eficaz atendimento das necessidades sociais e educacionais de seus mercados.

Todavia, uma análise da atual situação das Instituições de Ensino, particularmente das Escolas de 3º Grau, revela um quadro bastante distorcido, representado por instituições totalmente divorciadas da realidade sócio-educacional brasileira. Verifica-se facilmente o despreparo dessas organizações para o enfrentamento de tais desafios, na busca de uma efetiva integração entre Escola e Sociedade. Evidenciam-se problemas de toda ordem administrativa e pedagógica, que impedem o verdadeiro alcance dos objetivos de preparação de profissionais de alto nível e a promoção da pesquisa e desenvolvimento das ciências, letras e artes.

Tornam-se claras as dificuldades e deficiências das Instituições de Ensino Superior em se voltarem para atender às necessidades de seus mercados.

Por outro lado, como foi visto em capítulos anteriores, as organizações de ensino podem desenvolver atividades de Marketing Educacional como um processo coordenado e permanente na busca de seus objetivos de ensino e pesquisa.

A visão destes fatos aliada ao desejo de contribuir para uma possível solução, mesmo que parcial, dessa interessante questão, culminaram com a definição de um problema específico de pesquisa, ou seja, o de se conhecer o seguinte: qual a situação das atividades e práticas de Marketing nas Instituições de Ensino Superior, e como esta situação exerce influência no relacionamento com seus diversos públicos.

A pesquisa concentra-se naqueles aspectos das atividades de Marketing considerados relevantes para que uma Instituições de Ensino se volte para a sociedade. Assim as atividades e práticas pesquisas foram:

- a) Análise da missão
- b) Aceitação da idéia de Marketing
- c) Organização de Marketing
- d) Administração de Marketing.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A consideração do problema de investigação proposto, coloca como objetivo geral a identificação e caracterização do atual estágio de intensidade e aplicação das atividades de Marketing Educacional nas instituições de Ensino Superior, de modo a subsidiar a formulação de um Programa de Marketing adequado a essas organizações.

O desdobramento desse propósito conduz ao enunciado dos objetivos específicos do estudo:

- Conhecer e analisar as opiniões dos administradores escolares sobre as causas e condicionantes que mais afetam o subsistema do Ensino Superior.
- Identificar as dimensões do ambiente externo que constituem ameaças e oportunidades para as Instituições do Ensino Superior.
- Analisar as formas de promoção utilizadas e propor alternativas específicas para divulgação, dos produtos e da instituição.
- Caracterizar a vocação das Instituições de Ensino Superior quanto à condução de pesquisas de mercado, particularmente dirigidas à compreensão das necessidades, percepções, preferências e satisfações dos seus alunos e provedores.

- Identificar e analisar os principais fatores que podem levar um candidato ao vestibular a procurar uma Faculdade.
- Identificar e caracterizar as instituições que mantêm, em suas estruturas organizacionais, setor ou departamento específico para o desempenho das atividades de Marketing.
- Conhecer as razões ou contingências para a não-existência de setor ou departamento específico para o desempenho das atividades de Marketing.
- Identificar o perfil psicográfico dos administradores desses estabelecimentos.

3. HIPÓTESES DA PESQUISA

Com base nos conceitos de Marketing e nos objetivos deste estudo, serão testados e analisados os resultados das seguintes hipóteses de pesquisas:

- Ho,1 : As Instituições de Ensino Superior não têm conhecimento preciso sobre o "negócio" que estão operando, nem quais são as reais necessidades dos seus "clientes".
- Ho,2 : As Instituições de Ensino Superior desconhecem as ameaças e oportunidades de seu ambiente externo, identificado pelo estágio sócio-cultural, tecnológico, econômico e político legal.
- Ho,3 : As Instituições de Ensino Superior têm pouco conhecimento dos seus públicos internos (alunos, professores e pessoal administrativo).
- Ho,4 : O atual estágio de organização e administração de Marketing das Instituições de Ensino Superior ainda é incipiente.
- Ho,5 : As Instituições de Ensino Superior adotarão, em curto espaço de tempo, os conceitos de Marketing.

Tendo-se em vista que essas hipóteses foram construídas sobre dados fragmentados e, portanto, formuladas em bases empíricas, é conveniente e necessário que elas sejam consideradas mais como regras orientadoras de pesquisa do que como

únicos objetivos a serem alcançados. Análises paralelas serão buscadas em função de outras variáveis, que foram levantadas no decorrer da pesquisa de campo.

4. O METODO DA PESQUISA

O presente estudo é necessariamente exploratório. Ele está dirigido a uma área onde poucas ou nenhuma pesquisa tem sido feita e, por essa razão, o planejamento de um estudo correlacional ou associação de variáveis é o mais adequado para o tratamento das informações que se deseja obter. Somente a adoção de um método dessa natureza poderá oferecer uma visão geral das relações entre as diversas variáveis e, com isso, proporcionar bases para possíveis predições. (67)

5. INSTRUMENTO PARA COLETA DOS DADOS

O campo de investigação, bem como o problema objeto da pesquisa, frequentemente, limitam o tipo de instrumento que pode ser utilizado para coleta de dados. Tais restrições também estão presentes nesta pesquisa. O fato de as questões estarem ligadas diretamente à percepção e opinião do entrevistado, quanto ao Sistema de Ensino Superior e às práticas de Marketing de uma IES, é um fator condicionante do uso da entrevista como instrumento para coleta de dados.

Dessa maneira, um questionário-entrevista estruturado foi aplicado aos Administradores das Instituições escolhidas. A elaboração desse instrumento teve como objetivo a obtenção de opiniões acerca das possíveis causas e condicionantes que mais afetam o subsistema do ensino superior: a identificação do grau em que são utilizadas as diversas formas de promoção; a intensidade com a Instituição conduz, ou contrata, pesquisas formais de mercado, a significância das razões de procura dos candidatos ao vestibular, a existência de setores ou departamentos para o desempenho das funções de Marketing, a identificação de relacionamento com os ambientes internos e externos, as fontes de recursos financeiros, além de dados demográficos do entrevistado.

Considerando-se a singularidade desses objetivos não foi viável a utilização de instrumentos semelhantes já testados, que poderiam oferecer a garantia de validade e precisão das medidas. Assim, a elaboração do questionário-entrevista foi baseada nos conceitos e princípios da administração de Marketing expostos na bibliografia, e no aproveitamento das

críticas e contribuições de profissionais da área de Marketing e de Ensino.

A realização de pré-testes para o instrumento de coleta de dados revelou a necessidade de correções e acréscimo de perguntas para melhor entendimento dos temas abordados. A condução de todas as entrevistas possibilitou a minimização de enganos dos respondentes, contribuindo para a validade e precisão das respostas obtidas.

Devido à natureza dos objetivos propostos, o guia da entrevista (questionário) possui questões abertas e fechadas. São apresentadas perguntas cujas respostas são dicotômicas (sim/não), e um grande número de perguntas que exigem respostas em função de escalas de diferencial semântico do tipo Likert com 5 e 6 graus. Assim, para as alternativas das questões 1ª e 14ª foi exibido um cartão, e o entrevistado era solicitado a indicar um número de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). Os três primeiros graus identificaram a intensidade da discordância e os outros três, a intensidade da concordância às afirmações propostas. Para as alternativas das questões 3ª, 5ª e 7ª, foi mostrado um cartão com uma escala de cinco pontos, onde o 1 indica nenhuma intensidade e o 5 acusa total intensidade na prática da alternativa sugerida. O modelo completo de questionário-entrevista encontra-se no Anexo 1.

6. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

Segundo publicações do Ministério da Educação, aproximadamente 25% do total das IES brasileiras concentram-se na Grande São Paulo, respondendo a 20% do alunado de 3º grau matriculados em 1984, excetuando-se as Universidades dessa região. (13) A representativa desse segmento justifica, no nosso atendimento, a delimitação do Universo pesquisado, ou seja os Institutos Isolados de Ensino Superior da Região da Grande São Paulo, composta pelos seus 37 Municípios. A exclusão das Universidades estaduais, federais e particulares deveu-se, fundamentalmente, ao atendimento a um dos objetivos do trabalho que é o de apresentar um diagnóstico da prática do Marketing nos Institutos Isolados de 3º Grau e oferecer subsídios para sua efetiva implantação. As peculiaridades quanto ao tamanho e natureza jurídica das Universidades dificultariam sobremaneira as conclusões e orientações que se pretende destacar nesta pesquisa. O rol de todas as Entidades Mantenedoras do IES que compõem a população estudada, encontra-se no anexo 2, e foi extraído do Catálogo Geral das Instituições de Ensino Superior - MEC, 1984. (12) O anexo 3 exibe a relação das Faculdades e cursos mantidos.

7. PLANO AMOSTRAL

Para garantir a validade externa dos resultados obtidos, ou seja, a prática da indução estatística, optou-se pela Amostragem Simples ao Acaso.

O dimensionamento da amostra foi obtido pela aplicação da fórmula que dá o número de elementos para construção de intervalo de confiança para a proporção de determinado evento de população finita. Considerou-se como fator de proporção, a porcentagem do IES que não possuem setor ou departamento que envolve as atividades de atendimento e comunicação com seus diversos públicos. Levantamento preliminar indicou que 80% das IES não mantêm setores dessa natureza.

Assim foram considerados: $p = 0,80$ ($1 - p = q = 0,20$) $N = 83$ e $e = 0,10$ e $z = 1,64$. Ou seja, a determinação de "n" tamanho mínimo de amostra para construção de Intervalos de Confiança com nível de significância de 90% e um erro máximo de 10%.

$$n = \frac{z^2 p(1-p) N}{e^2(N - 1) + z^2 p(1 - p)}$$

Ou seja,

$$n = \frac{1,64^2 \cdot 0,8 \cdot 0,2 \cdot 83}{0,10^2 \cdot 82 + 1,64^2 \cdot 0,8 \cdot 0,2} \cong 31$$

Determinado o número de elementos da amostra, foram realizados sucessivos sorteios com auxílio de uma Tabela de Números ao Acaso (27), até completar-se o número de IES escolhidas. Devido à impossibilidade de obter algumas entrevistas, novos sorteios foram realizados, a fim de se atingir o tamanho fixado para a amostra.

O quadro a seguir apresenta as Instituições pesquisadas: (34)

ENTIDADES MANTENEDORAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
DA GRANDE SÃO PAULO

<u>ENTIDADE MANTENEDORA</u>	<u>MUNICÍPIO</u>
Associação de Educação e Cultura Prof. Geraldo Resende	Suzano
Associação de Ensino João Ramalho	Santo André
Associação Educacional Nove de Julho	São Paulo
Associação Escola Superior de Propaganda e Marketing	São Paulo
Associação Paulista de Educação e Cultura	Guarulhos
Associação Tibiriçá de Educação	São Paulo
Centro de Ensino Superior de Mauá	Mauá
Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Santo André	Santo André
Faculdade de Educação e Cultura do ABC	S. Caetano do Sul
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de St. André	Santo André
Fundação Armando Álvares Penteado	São Paulo
Fundação de Ciências Aplicadas	São Paulo
Fundação do ABC	Santo André
Fundação Educacional João Ramalho	S. Bernardo do Campo
Fundação Instituto Tecnológico de Osasco	Osasco

Inspetoria Santa Catarina de Senna	São Paulo
Instituição Educacional São Miguel Paulista	São Paulo
Instituto de Ensino Senador Flaquer	Santo André
Instituto Educacional Oswaldo Quirino	São Paulo
Instituto Educacional Seminário Paulo Politano	São Paulo
Instituto Mauá de Tecnologia	S.Caetano do Sul
Instituto Metodista de Ensino Superior	S.Bernado do Campo
Organização Bandeirante de Tecnologia e Cultura	São Paulo
Organização Educacional de Ribeirão Pires	Ribeirão Pires
Organização Santoandreense de Educação e Cultura	Santo André
Prefeitura Municipal de São Caetano do Sul	S.Caetano do Sul
Sociedade Brasileira de Educação	São Paulo
Sociedade Civil Ateneu Brasil	São Paulo
Sociedade Civil de Educação São Marcos	São Paulo
Sociedade Civil - Faculdade de Belas Artes de S.Paulo	São Paulo
Sociedade Educacional Liceu Acadêmico São Paulo	São Paulo

8. DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os objetivos procurados indicam que os dados e informações devem ser analisados de maneira a oferecer condições para se identificar e caracterizar o estágio em que se encontram as IES, quanto à prática da Administração de Marketing, bem como possibilitar análises de possíveis associações de variáveis.

Dessa maneira empregar-se-ão técnicas de Estatística Descritiva (medidas de posição e dispersão; distribuição de fre-
"quências) e de Inferência Estatística (testes de hipóteses).

O plano de codificação dos dados compreende 129 variáveis que foram processadas no Centro Eletrônica da USP pelo uso do programa SPSC e de rotinas especialmente delineadas para esta pesquisa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A finalidade deste capítulo é apresentar e tecer considerações analíticas sobre os dados e informações conseguidos por ocasião do trabalho de campo realizado nos três últimos trimestres de 1985. Isto será feito em três seções: a primeira, refere-se a uma apresentação de estatísticas descritivas dos dados referentes às IES; a segunda revela a distribuição demográfica dos entrevistados; a terceira destaca os testes das hipóteses da pesquisa e os principais resultados e análises das variáveis que caracterizam o ambiente de Marketing, sua organização e administração, bem como os indicadores para aceitação do conceito e prática do Marketing pelas IES.

1. CARACTERÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As IES brasileiras possuem características institucionais e acadêmicas muito diversas em vista de sua localização regional, de sua experiência e de sua constituição administrativa: ser uma Instituição Isolada ou Universidade, cujos recursos derivam do orçamento da União, de um estado ou um município, estar regida por determinações jurídicas próprias das autarquias governamentais ou às fundações de direito público, ou, por outro lado, ser uma instituição privada, cuja administração e política educacional dependem de uma mantenedora, cuja filosofia de trabalho é definida também em

função de sua constituição como instituição confessional ou leiga, são fatores de profundas implicações nas funções administrativas e nas atividades de produção e disseminação do conhecimento. (74)

O exame do universo das Instituições Isoladas de Ensino Superior da Grande São Paulo indica a existência de um conjunto de fatores objetivos que as caracterizam. Estes fatores são descritos sucintamente a seguir.

- a) Com relação à "idade" das instituições isoladas de ensino superior, apenas 18% foram criadas antes da década de 60, sendo que todas as demais foram criadas entre 1966 e 1974, quando se observaram elevadas taxas nacionais de crescimento anual no número de estabelecimentos (média 15% a.a.).

- b) Se as instituições forem distinguidas de acordo com seu regime jurídico e consequente Conselho de Educação a que estão subordinadas, teremos os seguintes quadros.

REGIME JURIDICO

INSTITUTOS ISOLADOS DE ENSINO SUPERIOR

REGIME JURÍDICO	QUANTIDADE DE INSTITUIÇÕES
Associação Civil	20
Fundação de Direito Público	05
Fundação de Direito Privado	06

JURISDICIONAMENTO AOS CONSELHOS DE EDUCAÇÃO

INSTITUTOS ISOLADOS DE ENSINO SUPERIOR

CONSELHO DE EDUCAÇÃO	QUANTIDADE DE INSTITUIÇÕES
FEDERAL	26
ESTADUAL	05

c) A maioria das Entidades Mantenedoras possui apenas uma Faculdade como mantida; as demais mantêm de 2 a 5 Institutos. Por sua vez, todas as Faculdades ministram pelo menos 2 cursos, tendo-se como 3 o número mais frequente de cursos oferecidos por unidade. Há uma grande concentração de cursos na área de humanidades, pois quase todas as Faculdades originariamente foram de Filosofia, Ciências e Letras. No campo das ciências exatas, da tecnologia, ciências biomédicas e artes, nota-se um menor número de cursos oferecidos.

Tomando-se como critério o alunado de graduação, observa-se uma variação de 500 a 7000 matrículas, tendo-se como termo médio aproximadamente 2000 alunos por Entidade Mantenedora.

Devido às condições sócio-econômicas dos grandes centros urbanos, institutos isolados, predominantemente abrigam nos seus cursos noturnos "o trabalhador que estuda" e o não o "estudante que trabalha". São poucas as entidades que oferecem cursos no período diurno e, raras aquelas que também ministram cursos de 1ª e 2ª graus. Quase todas praticam curso de extensão universitária de forma não planejada, portanto, ocasionais. Poucas oferecem cursos de pós-graduação e, aquelas que os mantêm, oferecem programas na categoria de "Lato sensu". Nenhuma Instituição pesquisada mantém programas de pós-graduação "Stricto sensu".

2. CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

A análise dos resultados relativos às principais variáveis demográficas dos responsáveis pela administração dos estabelecimentos pesquisados apontou a seguinte caracterização.

Observa-se uma expressiva participação dos homens (95%) como responsáveis pela administração dessas IES. Todos exerceram ou ainda exercem o magistério. Apenas 8 possuem formação diretamente ligada à administração, os demais 23 têm formação acadêmica bem diversificada e, antes de exercerem as atuais funções, conheciam a Instituição como membros do corpo docente.

Para o planejamento e desenvolvimento de programas administrativos-pedagógicos especiais, geralmente são contratados assessores por tempo limitado. Nota-se uma gradual preocupação dos presidentes e diretores das Entidades Mantenedoras quanto a planos para contratação de administradores especializados nas diversas áreas funcionais dessas associações. De certa maneira, essa preocupação poderá facilitar a adoção do Marketing pela contratação e/ou treinamento de profissionais com formação especializada nesse campo da administração.

Talvez em função do "sucesso" experimentado pelas IES nos anos setenta, observa-se ainda um comportamento excessivo de auto-suficiência e auto-competência desses administradores escolares. É imprescindível dizer-se que essas atitudes devem ser radicalmente modificadas em face das extremas dificuldades institucionais e operacionais atualmente vividas por essas entidades.

As tabelas abaixo exibem as distribuições de frequência das idades, do tempo na instituição e tempo no cargo dos entrevistados. Os dados acusam idade média de 48,58 anos, com elevado desvio padrão de 8,2 anos. Os entrevistados possuem 12,58 anos de tempo médio na Instituição e têm 7,19 anos de tempo médio no cargo (diretores; vice-diretores; coordenadores).

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DA IDADE DOS ENTREVISTADOS

FAIXA ETÁRIA (ANOS)	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	PORCENTAGEM
34 — 40	4	12,9
40 — 50	15	48,4
50 — 60	10	32,2
acima de 60	2	6,5

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DO TEMPO NA INSTITUIÇÃO E DO TEMPO NO CARGO

TEMPO (ANOS)	NA INSTITUIÇÃO		NO CARGO	
	FREQ.	PORCENTAGEM	FREQ.	PORCENTAGEM
1 — 10	7	22,6	21	70,0
10 — 15	15	48,4	6	20,0
15 — 20	7	22,5	3	10,0
acima de 20	2	6,5	0	0,0

3. O COMPORTAMENTO DAS VARIÁVEIS DE MARKETING NAS IES

Serão mostrados os resultados, análises e conclusões sobre a utilização dos conceitos de Marketing pelas Instituições de Ensino Superior investigadas. As variáveis pesquisadas foram agrupadas nos seguintes fatores: análise da missão ; aceitação da idéia de Marketing; gerência mercadológica; composto de Marketing e organização de Marketing.

3.1. O RELACIONAMENTO DAS IES COM SEUS PÚBLICOS E MERCADOS

Como foi mostrado no capítulo II, historicamente as IES têm surgido como respostas a uma pressão de demanda (excedente dos concursos vestibulares, particularmente no final da década de sessenta e no início dos anos setenta), facilmente identificável, que emerge no seio da sociedade, com crescimento espontâneo, ao invés de se apresentarem como soluções programadas em função de um profundo conhecimento dos mercados consumidores, de seus cursos e serviços. É certo que todo o processo de constituição dessas entidades teve como origem a assunção, pelo governo federal de sua incapacidade para atendimento à excepcional demanda por ensino superior daqueles períodos e, consequentemente, expansão do programa de concessão para instalação e funcionamento de Faculdades.

Esse quadro leva a concluir que o "negócio" dessas instituições não foi definido por seus criadores ao nível de mercado, ou seja, não se orientou para satisfação de necessidades claramente expressas pelos clientes/consumidores. (33)

As escolas isoladas particulares e/ou subvencionadas pelos poderes estaduais e municipais, responsáveis por 70% do ensino superior em São Paulo, estão cada vez mais longe dos tempos de euforia, quando a educação era um bom investimento e as matrículas se multiplicavam. Hoje, os candidatos estão diminuindo e a evasão aumenta durante o curso.

As IES cresceram fechadas em si mesmas e descomprometidas com a realidade dos seus públicos e mercados, constatação que está a exigir uma radical mudança de atitude com relação aos seus públicos e mercados.

Os resultados confirmam essa desatenção das IES com seus públicos e mercados formadores do seu ambiente externo, identificado pelo estágio sócio-cultural, tecnológico, econômico e político legal, bem como pelos formadores de seu ambiente interno, constituído pelos consumidores (alunos) e agentes (professores e pessoal de apoio).

Apesar do tranquilo reconhecimento de que as IES sejam formadoras de mão-de-obra especializada, 71% dos administradores escolares concordaram com a afirmação de que as Escolas de 3º grau desconhecem as reais necessidades do mercado de trabalho para seus ex-alunos. A hipótese de que pelo menos 50% dos entre

vistados têm conhecimento do mercado de trabalho foi rejeitada ao nível de 5% ($Z_{cal} = 2,34$). Conclui-se desse resultado o total despreparo dessas instituições quanto ao atingimento de seus objetivos maiores, que é a formação de profissionais.

Apesar da grande divulgação e do reconhecimento da sociedade, para que haja uma efetiva integração Escola/Empresa, 68% dos entrevistados concordaram que ela está longe de ser alcançada. A hipótese de que apenas a metade dos administradores concordassem com a afirmação de que a integração Escola/Empresa ainda está longe de ser alcançada, foi rejeitada ao nível de 5% ($Z_{cal} = 2,01$). Segundo nosso entendimento, a integração Escola/Empresa constitui-se num dos principais parâmetros para execução de planos estratégicos para as IES. Do efetivo relacionamento dessas instituições dependerá cada vez mais a sobrevivência da Escola.

Do total de entrevistado, 77% discordaram da afirmação de que o Ministério da Educação e/ou Conselhos de Educação têm prestado assistência técnica às IES. Obteve-se média 2,2 e desvio padrão 1,6 numa escala de 1 a 6. Os resultados reforçam a conclusão de que as Instituições devam criar mecanismos de acompanhamento das mudanças originárias do ambiente externo, neste caso manifestado pelo sistema legal.

Do total de respondentes, 84% concordaram que o excesso de resoluções, pareceres, leis e normas dificultam a administração das IES. A criação de mecanismos para monitorar o sistema legal que orienta as Instituições, por certo possibilitará a identificação das possíveis dificuldades, bem como poderá antecipar práticas para o benefício das eventuais oportunidades advindas desse componente do ambiente externo.

Aproximadamente 50% dos respondentes concordaram que as reivindicações dos alunos estão voltadas para questões relacionadas com a vida acadêmica institucional; todavia, os demais discordaram com tal afirmação, resultado que indica a necessidade de urgentes ações da administração junto ao corpo discente, objetivando a participação e discussão de temas relacionados com os problemas da própria Escola. A adoção e prática do Marketing, por certo, favorecerá a mudança do quadro atual.

Tendo-se como certo que as atividades de Marketing envolvem o tratamento e análise de variáveis dos ambientes interno e externo à IES, foi perguntado se havia participação de membros da comunidade nos órgãos colegiados da Entidade Mantenedora pesquisada. Das 31 instituições, 11 declararam que membros da comunidade participavam, enquanto nas 20 restantes não havia tal participação; daí, a crença em que a representatividade de segmentos da sociedade poderá facilitar o desenvolvimento de programas de Marketing pelas instituições.

Fato revelador de que as IES não estão voltadas para o ambiente externo, e lamentavelmente, pouco se preocupam com seus públicos internos, foi que apenas 4 estabelecimentos ofereciam outros serviços, além do ensino propriamente dito. A partir da verificação dessa carência, conclui-se que, esses Institutos devem buscar outros mercados, bem como mudar as atuais formas de ação, que estão exclusivamente centralizadas em atividades rotineiras e excessivamente burocráticas.

Resultado que corrobora as conclusões já expressas nesta seção foi a expressiva concordância dos entrevistados com a afirmação de que se as IES não procurarem outras formas de atuação irão falir. 81% dos respondentes entendem que as IES devem urgentemente mudar as atuais práticas administrativas por ações mais consentâneas com a realidade sócio-econômica que envolve as Escolas de 3º grau. Dentre as alternativas de ação que se colocam, o Marketing destaca-se como a mais apropriada para o enfrentamento desse desafio pelos responsáveis dessas Instituições.

Os resultados indicam claramente as aceitações das hipóteses Ho,1; Ho,2 e Ho,3. Assim podemos concluir:

- (I) As IES têm conhecimento preciso sobre o "negócio" que estão operando, nem quais são as reais necessidades de seus "clientes".

- (II) As IES desconhecem as ameaças e oportunidades de seu ambiente externo, identificado pelo estágio sócio-cultural, tecnológico, econômico e político legal
- (III) AS IES têm pouco conhecimento de seus públicos internos (alunos, professores e pessoal administrativo).

3.2. O ATUAL ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Para avaliar o grau de intensidade de utilização do conceito de Marketing, será utilizada a definição de administração ~~de administração~~ dada por Kotler. (43) "Administração de Marketing é a análise, o planejamento, a organização e o controle de programas destinados a levar a efeito as trocas desejadas com públicos visados. Baseia-se fortemente na adaptação e coordenação de produto, preço, promoção e condições para alcançar uma reação eficiente".

Os resultados e conclusões demonstram um estágio de completa passividade quanto à orientação de Marketing. Nota-se, pelas opiniões dos entrevistados, um elevado grau de conscientização da importância de um tratamento mais eficiente e eficaz das dimensões estratégicas e táticas do Marketing; todavia, esses ideais ainda não foram concretizados por ações planejadas, devido basicamente ao desconhecimento da verdadeira extensão do Marketing e à falta de pessoal especializado para a gerência e coordenação de suas atividades.

Nesta seção serão apresentados alguns indicadores que revelam o estágio atual da organização e administração de Marketing dessas associações. Isto será feito pela consideração de opiniões dos entrevistados, acerca do tratamento dado à organização e administração do "Marketing-Mix", praticado pelas IES.

3.2.1. PRÁTICA DAS ATIVIDADES DE MARKETING

A condução de todas as entrevistas possibilitou a conclusão de que o Marketing só é evidenciado, quando da realização dos programas de promoção do Vestibular, que ocorre uma ou duas vezes ao ano. Apenas 25% das IES pesquisadas mantêm em suas estruturas organizacionais setores específicos para desempenho das funções de entendimento e comunicação com os vários públicos de uma IES. E mesmo nestes casos, nota-se que tais setores são isolados, estando longe do desenvolvimento de ações integradas de Marketing. Aproximam-se mais de órgão de divulgação e relações públicas em geral. Rejeitou-se a hipótese de que pelo menos 50% das IES têm setor ou departamento de Marketing. ($Z_{cal} = -2,69$)

Como já foi exposto, é pequeno o número de IES que mantêm em suas estruturas organizacionais, setores ou departamentos específicos para o desempenho das funções de Marketing. Apenas 8 Institutos têm setores especializados para a realização das tarefas de entendimento e comunicação com os seus vários públicos. Porém, a rigor não encontramos nenhuma IES que possua uma organização e atuação voltadas para o Marketing. Tais serviços se caracterizam mais como núcleos de comunicação e relações públicas do que propriamente como setores de Marketing, conforme, aliás atestam suas identificações.

Nesses setores, trabalham em média 3,27 pessoas com uma grande dispersão, sendo que poucos desses profissionais passaram por treinamento em Marketing.

A participação relativa dos gastos desse setor no total das despesas de cada Instituição não ultrapassou 2%, nos últimos três anos.

Positivamente as IES raramente conduzem pesquisas de opinião junto aos seus diversos públicos. Do total de entrevistados, 87,1% responderam que não utilizam serviços de Institutos de pesquisas de opinião. As demais 12,9% utilizam-se episodicamente desses serviços.

Verifica-se uma total falta de vocação e orientação para condução de pesquisas internas e externas que objetivam análises de entendimento dos diversos públicos que estão diretamente ligados às IES. Pudemos verificar que são realizadas pesquisas informais e não estruturadas, na maioria das vezes, sem os mínimos e indispensáveis cuidados metodológicos. Ficou patente o espanto dos entrevistados ao tomarem conhecimento dos 17 possíveis temas de pesquisas apresentados no questionário. Vários administradores escolares declararam que jamais haviam pensado em alguns dos temas apresentados, apesar de reconhecerem a necessidade de se ter conhecimento dos resultados dessas possíveis pesquisas.

O quadro abaixo revela os resultados obtidos e devem ser analisados com cautela, uma vez que a maioria dos entrevistados declarou a forma precária e pouco científica por que tais pesquisas, eventualmente, são conduzidas.

INTENSIDADES DE REALIZAÇÃO
PESQUISAS INTERNAS E EXTERNAS

NATUREZA DA PESQUISA	INTENSIDADE (%)		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA
- Condições sócio-econômicas dos alunos.	38,7	29,0	32,3
- Nível de aprendizado (qualidade de ensino).	41,9	35,5	22,6
- Desempenho dos professores.	29,0	35,5	35,5
- Atendimento dos "serviços" oferecidos.	48,4	19,4	32,2
- Imagem da Instituição.	45,1	19,4	35,5
- Necessidades dos clientes (alunos do 2º Grau).	61,3	25,3	12,9
- Mercado de trabalho para os recém-formados.	51,6	29,0	19,4
- Os planos curriculares adotados.	41,9	35,6	22,5
- Os conteúdos programáticos das disciplinas.	22,6	35,5	41,9
- O desempenho e ações dos concorrentes.	64,5	19,4	16,1
- Potencial de mercado.	61,3	22,6	16,1
- Fontes de recursos financeiros.	87,1	6,4	6,5
- Possibilidades de expansão vertical e horizontal.	29,0	45,2	25,8
- Satisfação do corpo discente.	32,2	22,6	45,2
- Satisfação do corpo docente.	29,1	29,0	41,9
- Satisfação dos provedores de recursos financeiros.	80,6	16,2	3,2
- Desempenho dos ex-alunos	48,4	45,1	6,5

3.2.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE O PRODUTO

Conforme as considerações já feitas, as IES são organizações acentuadamente voltadas para os interesses internos. Há uma ineficiente centralização para o produto (cursos e programas de instrução), uma vez que eles são raramente modificados e/ou adaptados às necessidades do mercado. Há uma oferta inadequada, devido à pouca importância do mercado e do cliente para essas organizações. Observa-se a inexistência de qualquer tentativa de identificar segmentos de mercado e a consequente geração de oferta em relação a estes segmentos. A oferta mercadológica dessas instituições é muito pouco diferenciada. A idéia de produto/serviço ampliado é praticamente desconhecida.

A maioria, 90% dos administradores escolares, concordaram que cada Escola deveria adotar planos curriculares que mais se adaptassem à sua realidade. Declarações das autoridades governamentais da área fazem crer que os currículos mínimos serão revisados, permitindo-se que cada Faculdade pratique um plano curricular mais adequado à sua realidade. Torna-se, pois, evidente a necessidade de que cada IES institucionalize a prática de pesquisas de

Marketing que possam orientá-la na confecção de produtos - planos curriculares que, de fato, atendam às necessidades de seus clientes, os alunos.

Setenta e um por cento dos entrevistados concordam que a falta de empregos desestimula a procura para os cursos superiores. Apesar de entenderem que são vários os fatores a contribuir para a demanda, concordam que uma das variáveis mais significativas é a falta de empregos.

Há uma forte concordância dos entrevistados, quanto ao entendimento de que a melhoria da qualidade de ensino do 3º grau será alcançada quando as escolas de 1º e 2º graus exigirem mais alunos. Aham também que a apatia dos alunos do curso superior é decorrência da escola secundária.

Um fato revelador da precariedade do atual sistema de ensino superior foi a concordância de 42% dos entrevistados com a afirmação de que as Faculdades têm formado um enorme contingente de desempregados. Urge um redirecionamento dos objetivos do sistema, com sérias modificações de atuação de suas partes, que são as IES.

Apenas 32% dos entrevistados discordaram da afirmação de que o curso superior é uma condição de ascensão social. Apesar das dificuldades de empregos para os formados, entendem, os administradores escolares, que o curso superior ainda é uma condição para ascensão social. Verdadeira essa

premissa, trata-se de uma variável que deve ^{ser} que dimensionada no plano de Marketing, e trabalhada, quando das ações de Marketing das IES.

5.2.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O PREÇO

Confirmando os comentários e afirmações até aqui expostos, também a variável preço é avaliada pelos administradores escolares de forma bastante desconexa. O tratamento dessa variável restringe-se a "lamentos" de que os reajustes das mensalidades são controladas pelos Conselhos de Educação; entretanto, não notamos nenhuma atitude visando a possíveis adequações dos preços e condições de pagamento das anuidades e taxas praticadas.

Houve unanimidade de concordância dos entrevistados de que as mensalidades devem ser determinadas pelo mercado. Como se sabe, atualmente as taxas escolares são fixadas e reajustadas pelos Conselhos de Educação, dificultando sobremaneira a administração das IES. Há fortes indicações de que o governo libere o controle dos preços dos serviços escolares. Tal liberação exigirá das Escolas análise detalhada do composto de Marketing a ser adotado e praticado, uma vez que o preço constitui um dos quatro pilares desse composto. Das respostas obtidas, infere-se que, de fato, os administradores escolares não só desejam as práticas do Marketing, até então somente utilizadas no setor industrial e de serviços, como também necessitam delas.

A maioria, 71% dos administradores escolares, entende que as escolas particulares devem receber subvenções dos poderes públicos. Aham que os governos devem estabelecer critérios de eficiência para distribuição de recursos, repudiando qualquer tipo de intervenção.

Oitenta e um por cento dos entrevistados entende que o Ministério da Educação não tem dado assistência financeira às IES particulares, apesar dos preceitos constitucionais que assim o determinam.

Os resultados obtidos quanto à composição das receitas nos últimos três anos, revelaram, sob um outro ângulo, a precariedade das ações administrativas das IES, pois 95% das instituições pesquisadas têm como única fonte de recursos financeiros aquela proveniente do pagamento de mensalidades e taxas escolares. Apenas 5% delas obtêm receita por intermédio de subvenções dos poderes públicos e da realização de convênios com órgãos públicos ou empresas. Trata-se de um resultado que merece ser analisado com maior profundidade, uma vez que se torna mais premente a busca de novas fontes de recursos financeiros, diminuindo-se a extrema e quase única dependência dos valores das mensalidades de alunos que, assim como toda sociedade, são atingidos por sérios problemas de achatamento salarial e convivem com grave quadro inflacionário, ocasionando o redimensionamento das prioridades de gastos para sobrevivência, com a consequente desclassificação dos gastos em educação como uma das

primeiras . necessidades. Urgem resultados de pesquisas que apontem alternativas de receitas para as IES.

3.2.4. CONSIDERAÇÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO

Dos quatro componentes do "Marketing-mix", a propaganda parece ser o elemento que tem merecido uma maior atenção por parte dos responsáveis pelas IES. Esse tratamento favorável à propaganda, que se dá quase que exclusivamente nas vésperas dos concursos vestibulares, pode ser explicado pelo entendimento da maioria dos entrevistados de que a propaganda poderá minorar a crise da demanda por cursos superiores. É evidente que o composto promocional pode constituir-se num forte atrativo para novos alunos, todavia, isoladamente poderá, a curto prazo, desgastar a imagem da instituição pela intensa frequência e pela desconsideração da integração dessa variável, com a administração dos preços, produtos e distribuição.

Das 31 Instituições pesquisadas, 17 utilizam-se dos serviços de agências de propaganda exclusivamente nas campanhas para promoção do concurso vestibular. As 14 restantes não contratam agências de propaganda, realizando suas promoções com pessoal do próprio estabelecimento.

O próximo quadro mostra as porcentagens de respostas nas intensidades baixa, média e alta para 15 possíveis formas de promoção que poderiam ser utilizadas pelas IES.

Os resultados evidenciam que esses estabelecimentos se utilizam com maior frequência as formas tradicionais de promoção: placares nos próprios predios; folhetos, cartazes e propaganda em jornais, radios e televisões. Observa-se que são baixos os índices obtidos para as outras possíveis ações de promoção.

INTENSIDADES DE UTILIZAÇÃO

FORMAS DE PROMOÇÃO

FORMAS DE PROMOÇÃO	INTENSIDADES (%)		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA
- Seu(s) próprio(s) prédio(s).	32,3	22,6	24,1
- Propaganda (paga) da Instituição.	38,7	45,2	16,1
- Propaganda (paga) dos cursos mantidos.	38,7	38,7	22,6
- Publicidade (não paga) da Instituição.	48,4	25,8	25,8
- Publicidade (não paga) dos cursos mantidos.	45,2	25,8	29,0
- Folhetos, cartazes.	12,9	19,4	67,7
- Mala direta.	54,8	9,7	35,5
- Out-doors.	90,3	3,2	6,5
- Boletins, jornal da própria instituição.	64,5	12,9	22,6
- Revista da própria instituição.	71,0	9,7	19,3
- Patrocínio de certames e gincanas.	71,0	22,5	6,5
- Promoção de visitas à própria instituição.	77,4	9,7	12,9
- Patrocínio de festivais e concursos.	74,1	19,4	6,5
- Relações públicas junto aos doadores.	90,3	9,7	0,0
- Relações públicas em geral.	64,5	19,4	16,1
- Outras: <u>(10 respostas)</u>	77,4	12,9	9,7

Objetivando a identificação das razões e motivos que poderiam orientar os clientes (alunos do 2º grau) na procura pelos cursos mantidos, foi apresentado um rol de 22 fatores e solicitado que o entrevistado atribuísse nota de 1 (nenhuma significância) a 5 (total significância). Os resultados a seguir expressam as opiniões obtidas. Registre-se que apenas três das 31 instituições pesquisadas mantêm questionário para levantamento dessas informações.

Nota-se que a "indicação de alunos" foi o fator mais expressivo; todavia, conforme análise dos resultados sobre formas de promoção, visto anteriormente, verifica-se que nenhum programa específico de promoção é realizado junto aos alunos. Esse fato revela claramente a necessidade de que essas instituições tenham orientação para o Marketing, a fim de aproveitar essa e outras oportunidades para aumento de demanda e satisfação de seus consumidores.

INTENSIDADE DOS FATORES DE PROCURA

FATORES DE PROCURA	INTENSIDADE (%)		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA
- Localização - facilidade de acesso.	16,1	19,4	64,5
- Reputação da (s) Faculdade (s) ou curso (s).	3,2	35,5	61,3
- Qualidade do corpo docente.	16,2	41,9	41,9
- Valores das mensalidades .	25,8	25,8	48,4
- Ambiente acadêmico.	41,9	32,3	25,8
- Existência de uma adequada infra-estrutura de apoio ao ensino e pesquisa.	64,5	16,1	19,4
- Indicação de alunos.	0,0	22,6	77,4
- Sugestão de ex-alunos.	6,5	25,8	67,7
- Propaganda (jornal, rádio, TV,...).	74,2	12,9	12,9
- Orientação dos pais.	83,9	12,9	3,2
- Instalações físicas do campus.	58,1	29,0	12,9
- Nível de exigência dos cursos.	19,3	48,4	32,3
- Condições da praça de esportes.	77,4	12,6	10,0
- Pela exclusividade de cursos oferecidos.	58,0	9,7	32,3
- Por falta de outra opção.	80,6	19,4	0,0
- Devido a relação: número de candidatos/ número de vagas.	58,1	29,0	12,9
- Para a simples obtenção de um diploma.	74,2	25,8	0,0
- Por ter cursado o 2º Grau na Instituição.	87,1	3,2	9,7
- Pelo ambiente social propiciado.	51,6	32,3	16,1
- Para tentar uma nova graduação.	61,3	25,8	12,9
- Devido ao calendário das provas do curso vestibular.	77,4	19,4	3,2
- Por sugestão dos cursinhos.	71,0	25,8	3,2
- Outras : _____ (3 respostas)			

3.2.5. CONSIDERAÇÕES SOBRE A DISTRIBUIÇÃO

Sendo os serviços educacionais intangíveis, não são possíveis as práticas convencionais de distribuição. Na atual situação do ensino, destacam-se dois elementos que devem ser considerados no planejamento da distribuição: a localização e condições físicas da Escola, e o professor.

Torna-se quese impossível qualquer alteração no quadro da atual localização das Escolas, uma vez que elas nasceram em sua grande maioria, a partir de Escolas de 1ª e 2ª Graus ou foram construídas em locais escolhidos, mais por critérios econômicos dos seus instituidores do que baseados em qualquer estudo científico de localização. Entretanto, registre-se a necessidade de atenção para esse questo, quando do planejamento do composto mercadológico para as IES. (06)

Quanto ao outro componente da distribuição, as IES podem e devem considerá-lo com a necessária responsabilidade, pois é da qualificação do corpo docente que depende o êxito das Escolas. Isto é a formação dos profissionais altamente capacitados para o mercado de trabalho e cidadãos cõscios de suas responsabilidades sociais.

Todos concordaram com a afirmação de que um dos fatores mais importantes para o aperfeiçoamento da qualidade do ensino é a melhoria dos salários dos professores. Segundo nosso entendimento, trata-se de um segmento fundamental e imprescindível para a sobrevivência da Escola, pois são os professores que constiuem o canal de distribuição dos produtos que as IES oferecem. É a ação docente que determinará a qualidade dos produtos ofertados e, em consequência, a satisfação e realização dos consumidores - os alunos em primeiro plano e da sociedade no sentido mais amplo, fato que justifica claramente a necessidade de estudos que objetivem a eficácia desse singular "canal de distribuição".

As análises e resultados exibidos nesta seção demonstram a aceitação da hipótese H_0 ,⁴, isto é, pode-se concluir que o atual estágio de organização e administração de Marketing das Instituições de Ensino Superior ainda é incipiente.

3.3. AS IES ADOTARÃO, EM CURTO ESPAÇO DE TEMPO, OS CONCEITOS DE MARKETING

Observamos, por ocasião da pesquisa, a existência de forças internas e externas que evidenciam uma perspectiva de rápida adoção dos conceitos de Marketing. Os resultados a seguir confirmam nossas expectativas e indicam a aceitação da hipótese H_0 ,⁵ segundo a qual as Instituições de Ensino Superior da Grande São Paulo adotarão, em curto espaço de tempo, os conceitos de Marketing.

Aos 23 entrevistados que responderam não possuírem a IES um setor responsável pelas atividades de entendimento e comunicação com vários públicos, foi solicitado a declaração do grau de concordância para possíveis razões ou contingências da não-existência desse setor ou departamento.

Os resultados apresentados a seguir demonstram de maneira inequívoca a expressiva manifestação dos respondentes, quanto ao reconhecimento da necessidade de que as IES adotem urgentemente uma filosofia e prática voltadas para seus diversos públicos, ou seja, que elas devam desempenhar todas as funções do Marketing, adaptadas à natureza de suas instituições.

Houve discordância quanto à afirmação de que uma das razões da não-existência desse setor fosse a falta de pessoal especializado. Em sua maioria, as Instituições possuem funcionários em cargos de chefia, que poderiam, com um programa prévio de treinamento coordenar os trabalhos dessa natureza, ou aproveitar as experiências de professores da própria Escola, com formação na área de Marketing.

Apesar do reconhecimento da necessidade da manutenção de um setor especializados nas práticas de Marketing, os entrevistados concordaram que uma possível continência para a não existência desse setor deve-se ao pequeno porte da estrutura organizacional do Instituto.

Todos discordaram da afirmação de que nunca se havia pensado nas práticas de Marketing; pelo contrário, declararam que o tema é frequente nas reuniões de diretorias, não se encontrando, embora, oportunidades para implantação de setor com tais finalidades.

O motivo da falta de recursos financeiros também não foi apoiado pela maioria dos respondentes.

Houve discordância quanto à afirmação de que as atividades de Marketing poderiam conflitar com os objetivos da Instituição. Trata-se de um resultado expressivo, que afasta do contexto das IES a pseudo desculpa de alguns dirigentes escolares, que, por desconhecimento da matéria, afirmam que as práticas

do Marketing poderiam descaracterizar os objetivos maiores dos Estabelecimentos Escolares, ignorando que as atividades de Marketing já foram suficientemente testadas nos setores industriais e de serviços, a par de, gradativamente, serem estendidas a outros tipos de instituições e associações governamentais e particulares, cujos objetivos apresentam uma natureza tão distinta quanto a das Escolas.

Para confirmar os resultados e conclusões até aqui encontrados, 96% dos entrevistados discordaram da afirmação de que as atividades de marketing desperdiçam dinheiro. Observa-se que, apesar da contundência da afirmação não tivemos concordância dos respondentes.

CAPÍTULO V

PROPOSIÇÃO DE UM PROGRAMA DE MARKETING PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

O propósito deste capítulo é apresentar a proposição de um programa de Marketing para Instituições de Ensino Superior, particularmente dirigido aos Institutos Isolados mantidos por associações civis, autarquias ou fundações de direito público ou privado.

Com certeza, a proposta não será um "figurino" perfeitamente adaptado a todas instituições. São muitos os fatores contingenciais de cada estabelecimento, que, por certo, irão condicionar ou expandir o conteúdo da proposição.

Nosso objetivo será o de expor as principais diretrizes do programa e apresentar, de maneira pragmática, as possíveis ações alternativas para cada variável considerada no plano.

1. A IMPLANTAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING

O esforço total de Marketing de uma IES compreende um razoável elenco de atividades, normalmente desconhecido pelos administradores escolares. Por outro lado, muitos institutos executam determinadas atividades de Marketing, sem que seus responsáveis os tenham reconhecido como tais. Na realidade, o sentido de administração de Marketing, no seio do setor educacional, está vinculado ao propósito central das atividades dessas Instituições: exame e estabelecimento de objetivos (em termos de cursos oferecidos), da organização e do próprio desenvolvimento futuro (24).

A adoção do conceito de Marketing pelos administradores dessas instituições proporcionará uma forte mudança de enfoque e de interpretação da natureza dos produtos e dos serviços oferecidos, os quais passarão a ser considerados como instrumentos de satisfação das necessidades do mercado.

A instituição receberá sua validação e legitimação dos grupos locais que socialmente a envolve. Para tanto, exige-se uma instituição antiburocrática, altamente perceptiva na busca de sentir, servir e satisfazer seus mercados e públicos e, por essas ações, contribuir para o crescente bem-estar da sociedade.

Depreende-se que os desafios para adoção dessa filosofia são extraordinários exigindo, pois, importantes compromissos e mudanças na organização. Poderá exigir, em relação à instituição, mudanças drásticas e perturbadoras. Provavelmente, revelará surpreendentes fraquezas de desempenho, necessidades embaraçosas de modificações das práticas de funcionamento. Sem dúvida, exigirá uma reorientação da filosofia administrativa e pedagógica e uma inversão de atitudes já estabelecidas. Essas mudanças não serão fáceis de se implementar. Os obstáculos, a resistência e os hábitos profundamente enraizados terão de ser sobrepujados. Apesar de difíceis e penosas, poderá haver modificação administrativa, antes que qualquer progresso possa ser alcançado na implementação do conceito de Marketing. (44)

Por tais motivos, a alta administração das Entidades Mantenedoras devem planejar cuidadosamente a maneira de introduzir uma orientação viável de Marketing em suas organizações.

1.1. AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING

- (a) A administração deve evitar anunciar prematumente um compromisso público de orientação para o Marketing. Deverá convocar os diretores das várias Unidades, os chefes de departamento e secretários, esboçar a natureza do conceito de Marketing e solicitar seus pontos de vista. Se a nova orientação for vista como uma ameaça e for contestada pela maioria, a administração deverá estar preparada para utilizar sua autoridade, ou adiar os planos para a implementação, até que se configure melhor clima.

Mesmo que não haja o consenso, a administração poderá considerar a introdução do conceito, de um modo parcial, pela criação de um setor de pesquisa de Marketing, ou oferecer um programa de treinamento de pessoal e, gradualmente, atingir a plenitude da nova filosofia.

- (b) A introdução do conceito deverá ser patrocinada pela alta administração quando o clima parecer propício, e, quando alguns planos já tiverem sido elaborados. O diretor executivo, em várias reuniões, poderá anunciar e explicar a nova orientação, para a administração da própria organização, bem como para os professores e funcionários de apoio. A comunicação deve ser acompanhada de material escrito e distribuído a todos os participantes. Simultaneamente, deve

rã anunciar também a criação de um departamento e seu respectivo chefe, que ficará encarregado das atividades e da orientação de Marketing da Instituição. Esse executivo deverá ser de alto nível e ter um "status" igual ao dos executivos encarregados das finanças, operações e pessoal. Uma sugestão para denominação desse cargo é diretor de desenvolvimento. (40)

- (c) A administração deverá promover programas de instrução e treinamento em toda organização, visando a mudanças de atitudes de seu pessoal, em face da nova orientação para as necessidades dos mercados.

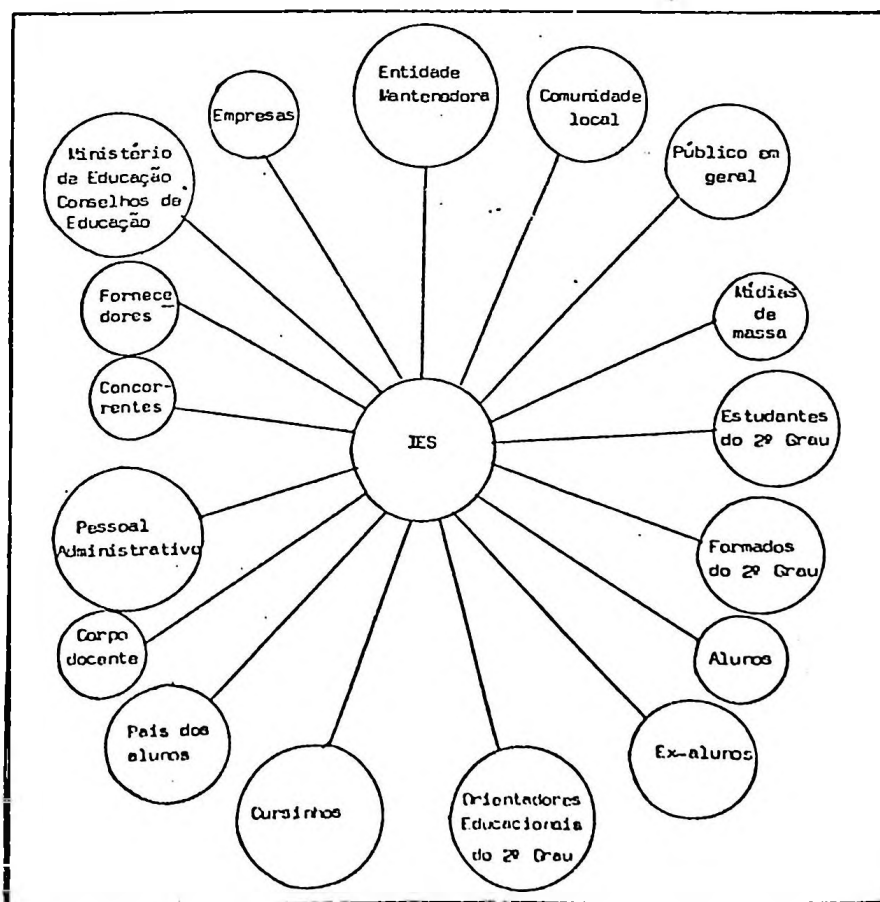
2. CARACTERIZAÇÃO DOS PÚBLICOS E MERCADOS

Sob o conceito de Marketing, o ponto inicial e primordial para o planejamento de Marketing é a compreensão e o mapeamento dos públicos principais e dos mercados da organização.

Nessa seção identificaremos os principais públicos de um Instituto Isolado de Ensino Superior, quanto às ações que devem ser praticadas para compreendê-los, as quais serão tratadas paulatinamente nas demais partes desse capítulo.

A identificação descrita abaixo não é padrão e poderá ser redimensionada segundo cada instituição. Trata-se de uma adaptação proposta por Kotler. (43)

A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR E SEUS PÚBLICOS



Será interessante a classificação desses públicos em quatro grandes categorias: público interno; público provedor e/ou apoiador, público agente e público consumidor.

O termo mercado possui origem diferente da palavra público ; no entanto, ambos apresentam várias afinidades. Um público é qualquer grupo que possua um interesse ou impacto real ou potencial sobre uma organização. Desde que a organização comece a pensar em termos de "valores de troca" (função do Marketing) com determinado público, estará encarando aquele público como um mercado. (43)

2.1. AVALIAÇÕES DO MEIO AMBIENTE

A permanente busca de respostas claras e precisas às questões expostas no quadro abaixo, determinará a avaliação e revisão das ações da organização diante do meio ambiente de Marketing e oferecerão os paradigmas para a formulação do Plano Institucional orientado para o mercado. (44)

QUESTÕES PARA AVALIAÇÃO E REVISÃO DAS AÇÕES NO MEIO AMBIENTE

I - Quanto à análise dos mercados :

1ª - Quais são os principais mercados e públicos da organização?

2ª - Quais são os principais segmentos em cada mercado?

3ª - Qual é o tamanho atual e potencial, e as características de cada mercado ou segmento de mercado?

II - Quanto aos consumidores (alunos, candidatos, empresas e públicos em geral) :

1ª - Como os alunos e os públicos se sentem e vêem a organização?

2ª - Como os candidatos tomam suas decisões para opção de Faculdade e curso?

3ª - Qual é o estado atual e potencial das necessidades e satisfação dos candidatos ao ensino superior?

III - Quanto aos concorrentes :

1ª - Quais são os principais concorrentes da or
ganização?

2ª - Quais as tendências previstas para a concor
rência?

IV - Quanto ao ambiente externo:

1ª - Quais são os principais desenvolvimentos re
levantes com respeito à demografia, econo
mia, tecnologia, governo e cultura que irão
afetar a situação da organização?

V. - Quanto à análise da missão :

1ª - Qual o "negócio" em que nós estamos?

2ª - Quem são nossos "clientes" ?

3ª - Quais são as necessidades que eles estão
tentando satisfazer?

4ª - Quais são os benefícios (competitivos e di
ferenciados) que nós queremos oferecer ao
nosso mercado-alvo?

Evidentemente, a obtenção dessas respostas exigirá um enorme esforço da organização, uma vez que são complexos os públicos e mercados que a envolvem.

Muitas instituições jamais realizaram uma pesquisa formal com tais objetivos, conforme demonstram os resultados apresentados no capítulo anterior. Geralmente dependem exclusivamente de impressões e intuições causais, situação que necessariamente deverá ser modificada, pois das soluções encontradas depende todo o Sistema de Marketing e suas principais atividades.

Apesar da magnitude do desafio, é preciso que a organização inicie o trabalho de progressiva adoção do Marketing. Particularmente nesta área, o acúmulo de experiências e informações é fundamental para o êxito da administração de Marketing e altamente eficaz para o desempenho e alcance dos objetivos maiores da organização.

2.1.1. AÇÕES PARA CONDUÇÃO DE ESTUDOS DE MERCADO

As referências a respeito de estudos de mercado desenvolvidos pelas instituições escolares são raras na literatura, o que não acontece com os do setor industrial. Em atenção aos propósitos desse trabalho, enunciaremos algumas considerações e exemplificações que poderão contribuir para o exercício e prática dessas tarefas. As recomendações não estão ordenadas.

- (a) O capítulo II apresenta de maneira sumária os elementos que devem ser considerados na análise de mercado: estrutura e análise do consumidor.
- (b) O rigor na definição de mercado deve ser atendido pela precisão e clareza. São ineficientes definições vagas e óbvias. Tais comentários devem ser considerados também, quando da definição de segmentos do mercado. Como ilustração: uma Escola poderia definir: "... apenas os melhores estudantes do 2º grau: ..." ; "... os estudantes do nosso município ..." (15)

- (c) As variáveis de Segmentação enunciadas no capítulo II, com certeza, auxiliaram a delimitação desses estratos do mercado. Assim poderemos falar sobre " ... estudantes da classe alta..." ou " ... estudantes que dependem dos próprios salários ...".
- (d) A contratação de especialistas fora da organização deve ser avaliada, pois elimina um dos inconvenientes dos estudos feitos internamente, pois a Entidade Mantenedora será juiz e parte interessada nos resultados, o que poderá comprometer a objetividade da análise.
- (e) Há uma extensa bibliografia de " Pesquisa de Mercado" para bens e serviços, e os modelos apresentados podem ser adaptados, com criatividade, à realidade das IES.
- (f) Deve-se ter em mente que a validação de uma técnica não é um assunto privativo, nem ela ganha legitimidade pelo argumento da autoridade. A concepção de método científico carece de prática quando são tratadas variáveis da natureza do Marketing. Há que se praticar o processo de pesquisa e educar-se para aceitar o erro e conviver com a incerteza. (11)

- (g) Na crescente complexidade da vida moderna, não há um executivo, por mais avisado e experimentado que seja, que possa, hoje em dia, ter a pretensão de conhecer todos os elementos que interferem na sua organização, ou que tenha condições de prescindir da coleta de grande quantidade de informações e dados para orientar-se racionalmente na condução de seus negócios e na tomada de decisões. (10)
- (h) A compreensão das necessidades, percepções, preferências e as satisfações de cada mercado-alvo deve ser obtida pela contratação de institutos especializados, pelo menos inicialmente, pois tais organizações dispõem de modelos apropriados e já testados.
- (i) A identificação dos concorrente e suas tendências não se constituirá numa questão difícil; entretanto, se bem dimensionada, poderá oferecer excelentes oportunidades de mercado para aquelas que diferenciam seus cursos e programas de instrução, uma vez que o conceito de "produto expandido" não tem sido praticado pelas IES pesquisadas.

- (j) No tratamento do mercado das agências de fomento à pesquisa (CNPq; FAPESP; FINEP...), é aconselhável o tratamento separado (não segmentado) porque cada uma delas apresenta padrões, recursos e procedimentos diferentes.
- (l) Uma sugestão que poderá ser avaliada pelos administradores que pretendem iniciar estudos dessa natureza é a condução de pesquisas com os públicos internos (alunos; pessoal administrativo; professores). Sugere-se moderação quanto à abrangência dos temas escolhidos, bem como cuidados com frequentes entrevistas e/ou aplicação de questionários.
- (m) A análise do ambiente externo manifestado pela evolução da economia, demografia, tecnologia, legislação e sociedade exigem a pesquisa de dados secundários; para tanto, a instituição deverá criar mecanismos para monitorar e acompanhar as publicações pertinentes (jornais, revistas técnicas, anuários estatísticos, documentas...). Ressalte-se que não se trata de simples armazenamento de recortes de jornais, xerox, etc.. É preciso um tratamento de decodificação das mensagens, na busca de oportunidades para a organização. A promoção de painéis e

cenários com especialistas (conforme o caso, os próprios professores), por certo contribuirá para a compreensão e predição das variáveis do ambiente ex-terno.

- (n) A tônica de todas as ações no tratamento dos estudos de mercado deverá ser a identificação de oportunidades e ameaças que se constituirão nos parâmetros norteadores do programa de Marketing da instituição.

3. O ESFORÇO DE MARKETING

Após a caracterização das forças ambientais do Marketing de Serviços Educacionais, a organização determinará o programa de Marketing por decisões que objetivam o equilíbrio do composto de Marketing, em função do eficaz aproveitamento das oportunidades de mercado.

3.1. PRÁTICAS SOBRE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

Como descrito no capítulo II, o "produto educacional" é complexo e multifacetado, exigindo da organização uma constante avaliação de performance dos "produtos oferecidos"

Contrariamente ao enfoque de Marketing, que se orienta pelas necessidades e satisfações dos consumidores, as Escolas têm uma orientação, para seus produtos (cursos; programas de instrução). É surpreendente, porém, verificar-se que, apesar dessa orientação quase que exclusiva, tais organizações tenham sido tão ineficientes, pouco inovadoras e nada criativas. Observa-se a prática de "remendos" nos planos curriculares, em função da consideração de fatores convenientes que, na maioria das vezes, são totalmente descompromissados com a realidade e necessidades dos educandos.

Sumariamente, os administradores escolares deverão analisar as alternativas e decidir-se sobre os seguintes fatores:

- (a) identificação do "produto central", isto é, a utilidade essencial ou do benefício que está sendo oferecido ao aluno, ou procurado por ele.
- (b) adequar a cada curso o nível de "produto expandido (ampliado)", que é entendido como a totalidade dos benefícios e dos custos que o aluno recebe ou experimenta, durante sua ação discente.
- (c) equilíbrio da "linha de cursos" em termos de sua amplitude (nº de cursos) e diversificação (cursos de humanas; exatas; artes; biomédicas).
- (d) adoção de estratégia de crescimento do produto e do mercado baseado, por exemplo, na seguinte classificação proposta por H. Igor Ansoff e apresentada por Kotler. (43)

- Penetração de mercado: A organização procura o crescimento pelo aumento de sua participação no mercado, pela consideração de seus mercados e produtos atuais.
- Desenvolvimento de mercado: A organização procura o crescimento, levando seus produtos atuais a novos mercados.
- Desenvolvimento de produto: A organização procura o crescimento por intermédio do desenvolvimento de produtos aprimorados e novos para seus mercados atuais.
- Diversificação: A organização procura o crescimento pela penetração em novos mercados, com novos produtos.

- (e) identificar o estágio em que o produto realmente se encontra, com respeito ao " ciclo da Vida " (introdução, crescimento, maturidade e declínio), a fim de se determinarem os passos mais eficazes a serem tomados, conforme o estágio de cada curso.

- (f) aumentar o número de cursos; modificar os atuais, ou eliminar algum deles.

3.1.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRATAMENTO DOS CURSOS E PROGRAMAS DE INSTRUÇÃO

São apresentadas abaixo considerações e recomendações que poderão auxiliar as decisões sobre produto.

- (a) O capítulo II apresenta de maneira sumária algumas considerações sobre os "produtos educacionais" .
- (b) A oferta de um curso deve ser feita pela rigorosa análise dos níveis das condições intelectuais e sócio-econômicas dos alunos, qualificação do corpo docente; plano curricular, plano pedagógico, condições dos laboratórios, acervo bibliográfico, condições físicas do campus, mercado de trabalho, atividades sociais, culturais e recreativas e finalmente, condições ambientais.
- (c) Há que se modificarem os currículos, que, além de se distanciarem da realidade social, têm características elitistas. É preciso planos pedagógicos comprometidos com o atendimento às necessidades dos alunos. As palavras do atual Secretário da Educação Superior sintetizam esse extraordinário impasse. "Estamos tão habituados a falar de certo tipo de educação

e de escola, que muitas vezes pensamos que educação e escola não admitem alternativas. Porém é, justamente nesse campo, o educacional - onde a sociedade se vê e se retrata - que o pluralismo e a diversidade devem levar o gênio e a criatividade de uma cultura às últimas consequências". (69)

- (d) Adequar os conteúdos programáticos à realidade genuinamente nacional, com todas suas nuances, com toda sua complexidade é tarefa que não poderá ser realizada pelo trabalho exclusivo do educador, por oposição ao profissional da área em questão nem vive-versa. Cada profissional tem seu campo de competência, e cremos que nada pior do que procurar fundir de forma simplista e apenas formal essas duas funções. Na verdade, a comunicação entre os profissionais e a escola é absolutamente vital para a obtenção de um trabalho acadêmico em conteúdo e ritmos adequados às exigências da sociedade na qual se inserem.

Inexorável dizer-se que a prática desses conteúdos deve ser dirigida por métodos de ensino capazes de mudanças de atitudes dos alunos e estimulantes da criatividade nas ações de aprender e conhecer.

- (e) A auto-imposição do compromisso com a qualidade é sempre uma auto-imposição da avaliação interna, que deve ser constantemente aperfeiçoada e praticada visando ao aprofundamento analítico dos cursos oferecidos e, em última instância, a própria missão da instituição.
- (f) A organização deverá buscar diferencial competitivo na formulação e condução de seus cursos, pois, se nada acrescentar em qualificação, eficiência ou diversidade, não terá condições para pleitear auxílio e participação nos programas governamentais, bem como terá extraordinária dificuldade no recrutamento de novos alunos.
- (g) A função - extensão, compreendida pelos programas de instrução não-convencionais e demais serviços educacionais, deve fundamentar-se no conhecimento dos segmentos de mercado e não pode ser episódica, nem tão pouco encarada como uma forma mais atraente (porque não controlada de maneira rigorosa pelos Conselhos de Educação) no aumento das receitas. Junto com os cursos formais, a extensão-universitária tem muito a ver com a própria retro-alimentação da instituição educacional, posto que coloca em cheque o preparo de docentes e de alunos, na medida

em que é a própria comunidade social que acaba de julgar-lhes os efeitos. (20)

(h) O uso de "canais de distribuição" não convencionais como o video-texto, ensino a distância, intensivo, tutorial; equipamentos de vídeo ... devem ser rigorosamente analisados na concepção e desenvolvimento de "novos produtos" plenamente compatíveis com esses meios de comunicação de ensino.

(i) Torna-se evidente registrar que a efetiva participação do corpo docente na concepção e/ou modificação do "produto educacional" é vital e deve ser estimulada e praticada pela coordenação de um especialista da área, se possível, externo a fim de se evitar a elaboração de planos para atendimento dos professores "da casa" .

3.2. PRATICAS SOBRE DECISAO DE PREÇOS

Fundamentalmente, as mensalidades e taxas das IES são determinadas pelos custos, demanda e concorrência, com predominância de orientação pelos custos, o que de certa forma está de acordo com a natureza dessas instituições, que por não visarem ao lucro, têm como objetivo a maximização da razão custo/benefício. (16)

3.2.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE A DETERMINAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DOS PREÇOS

- a) algumas organizações visam a recuperar tão somente os custos operacionais. Trata-se de uma tática bastante arbitrária e extremamente perigosa num quadro inflacionário como o que estamos experimentando. As mensalidades são determinadas em grande parte pela tradição, pela opinião pública e não por qualquer padrão científico. A expansão dessas entidades depende de subvenção pública ou particular. Considerando-se as dificuldades financeiras vividas pelos governos, particularmente o municipal, evidencia-se um sério comprometimento quanto à sobrevivência dessas organizações.

- (b) Considerando que atualmente o mercado de alunos parece altamente sensível aos preços das anuidades, que os custos unitários dos cursos se mantêm estáveis e/ou são proporcionalmente inferiores ao aumento da receita proveniente pelo aumento do número de alunos, muitas instituições têm orientado seus preços pelo incentivo ao mercado pela concessão de descontos.
- (c) Eis algumas táticas para concessão de descontos: para alunos formados que voltam a frequentar novo curso de graduação; para irmãos do alunos (essa prática é comum nas escolas particulares de 1º e 2º grau; todavia, ainda não é muito comum no 3º grau); progressivos em função das séries (tal prática poderia minorar a grande evasão verificada nas 1ªs séries); para premiar a pontualidade e assiduidade dos pagamentos das mensalidades; em função do período do curso (trata-se de um real incentivo e vitalização dos cursos diurnos, por exemplo); em função dos cursos propriamente ditos; levando-se em conta as dificuldades financeiras do aluno (bolsas de estudos); em função da excelência do aproveitamento escolar; para alunos que pleiteiam matrícula simultaneamente em outro curso normal ou de extensão; para alunos que voltam à escola para cursar nova habilitação ou complementação; para alunos que pagarem de uma única vez a semestralidade; para alu

nos monitores; para alunos que estão matriculados nas séries terminais; para alunos idosos ou extremamente jovens para o 3º Grau....

- (d) À medida que o preço da mensalidade está associado ao prestígio e qualidade do curso, um preço mais alto poderá estimular a demanda (49). Isto é verdade para algumas escolas de 2º grau. Acrescente-se, ainda, que o preço não é o único fator que afeta a reação do aluno na procura pelo curso a escolher. O preço, em si, representa nesses casos a desistência da pessoa em adquirir outras coisas, a fim de obter seu curso superior.
- (e) Como geralmente nestas organizações as mensalidades são determinadas pelos custos, torna-se imprescindível a criação de mecanismos para acompanhamento de execução orçamentária, e ao mesmo tempo gerenciais, que possibilitem o controle do custeio, curso a curso, departamento a departamento.
- (f) A diversificação de novas fontes de receita deve ser planejada e intensamente procurada pelas IES. A probabilidade de êxito, com certeza, será bem maior para aquelas orientadas pelo Marketing. Eis algumas alternativas : prestação de serviços - gráfica, processamento de dados, análise e testes laboratoriais; execução de concurso públicos; assessoramento ; projetos ...; uso ou aluguel

de dependências nos períodos ociosos; incentivos fiscais; trabalho em ações prioritárias do governo; exploração de patentes de invenção; convênios com órgãos públicos e agências de fomento à pesquisa (CAPES, FINEP; CNRH; SESu ; FAPESP ...) editoriação; agência de treinamento; expansão vertical pelo oferecimento de cursos de pós-graduação, 1º e 2º graus; agência de transferência de tecnologia; etc . (21)

3.3. PRÁTICAS SOBRE DISTRIBUIÇÃO

No contexto de uma IES parece não haver dúvida quanto ao fato de que as decisões sobre o processo de disseminação do conhecimento e da ação ensino/aprendizagem são fundamentais ao equilíbrio do "Marketing-mix" da instituição, bem como ao eficaz alcance de seus objetivos maiores.

3.3.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE A DISTRIBUIÇÃO

- (a) Deve-se buscar a otimização dos índices: alunos/entidade, alunos/curso, alunos/turma, uma vez que o número de cursos e de vagas são fixos e dependem dos Conselhos de Educação.
- (b) Devem ser considerados estudos para dimensionar a "zona de atração" da IES, pela consideração dos transportes - ferrovias, metrô, via expressas; padrões de fluxo de circulação; itinerários dos veículos de transportes coletivos e a densidade populacional da região. (50)

- (c) Buscar alternativas para pôr fim à expres
siva capacidade ociosa dos edifícios e
equipamentos escolares. No caso dos Institu
titos Isolados de Ensino Superior, que
predominantemente oferecem cursos notur
nos, essa ociosidade é marcante durante
o período diurno, ocasionando um espetacul
cular e vergonhoso desperdício de uma
excepcional oferta num país tão carente
quanto o nosso.
- (d) Oferecer condições dignas de remuneração
aos professores e instrutores que constitu
tuem os agentes indispensáveis na condução
ção do processo educacional pela prática
de carreira docente que possibilite o
crescimento vertical e contemple vantagem
ens em seus diversos níveis.
- (e) Elaborar estudos visando à diminuição do
número de professores horistas e conseque
nte acréscimo da quantidade de docentes
tes com dedicação parcial e integral.
- (f) Dispor de salas de aulas, laboratórios
rios e equipamentos em plenas condições para
a ação didática.

- (g) Planejar a utilização de meios não convencionais de "distribuição" dos "produtos educacionais", como a utilização de video-texto; ensino a distância, intensivo, tutorial e meios eletrônicos de comunicação.

- (h) Planejar e manter serviços extra-classe de apoio ao aluno, como a monitoria, plantões de dúvidas, programas de instrução programada pelo uso de material escrito ou de vídeo.

- (i) Incrementar a utilização dos serviços oferecidos pela biblioteca valendo-se de programas próprios aos usuários.

3.4. PRÁTICAS SOBRE DECISÕES RELACIONADAS COM A COMUNICAÇÃO

Antes de tecer considerações sobre a forma como poderá ser feita a comunicação entre a IES e o seu ambiente, é importante examinar como se posiciona essa atividade, no contexto de Marketing de serviços educacionais. Em primeiro lugar, é preciso levar em conta que a esmagadora maioria dos administradores escolares tem dificuldades em pensar no Marketing, a não ser, confundido-o simplesmente com propaganda. Além do mais, poucos são capazes de associar com Marketing muitas das atividades desempenhadas normalmente pela Escola. Por esse motivo, surgem duas dúvidas quanto ao esforço de comunicação das IES. A primeira delas refere-se à má coordenação com o "Marketing-mix" da instituição, que deve ser rigorosamente integrado. A segunda dúvida reside no desconhecimento do que vem a ser o composto de comunicação das IES. Raramente, a comunicação da IES é interpretada de um ponto de vista global, mas considerada apenas em termos de uma mensagem de propaganda, geralmente enaltecendo as qualificações educacionais da instituição. A desconsideração de outros itens igualmente importantes provoca verdadeira rachadura no composto de comunicação, as quais nem o aumento do orçamento da propaganda nem a melhoria da mensagem teriam condições de eliminar. (78)

Dentro desse quadro, e baseados no referencial teórico apresentado no capítulo II, serão enunciadas algumas considerações sobre as decisões do comitê de comunicação e promoção de uma IES.

3.4.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO

- (a) Positivamente a promoção não deve ser acionada apenas nos períodos próximos aos concursos vestibulares. A prática dos diversos instrumentos promocionais deve ser diversificada e contínua.

- (b) Somente uma orientação para o Marketing possibilitará a utilização eficiente de outros instrumentos promocionais, que não a propaganda em suas variadas formas de comunicação. Torna-se evidente que nem mesmo a propaganda será eficaz, se a organização resistir às práticas do Marketing.

- (c) Devem ser avaliadas formas alternativas de promoção para as IES. Assim poderão ser consideradas: publicidade, mala direta, boletins e jornais da própria instituição, revista da própria instituição, patrocínio de certames e gincanas, promoção de visitas à instituição, patrocínio de festivais e concurso, relações públicas, catálogos, contatos pessoais pelos próprios alunos e ex-alunos, descontos nas mensalidades, filmes, conferências de "venda dos cursos", circulares, programas de orientação aos alunos do 2º grau e dos cursinhos, convênios com

universidades internacionais, contratação de professores com renome, etc... Estudos para contratação de agências de propaganda devem ser avaliados.

- (d) Mais do que em qualquer outro ramo de "negócio", exige-se para as IES, programas promocionais éticos, morais e altamente comprometidos com a verdadeira busca da melhoria da qualidade da educação. (30)
- (e) O desenvolvimento do programa é extremamente oneroso, exigindo rigoroso acompanhamento orçamentário e frequente avaliação dos instrumentos promocionais em si e dos retornos obtidos.
- (f) Dentre as diversas maneiras de promoção, destaca-se a utilização dos atuais alunos como elementos que poderão realizar os "contatos pessoais", frequentemente utilizados pelas empresas comerciais. Os resultados da pesquisa apontam os alunos como o fator mais relevante na atração de candidatos ao curso vestibular. Esse eficiente e econômico canal de comunicação deve ser melhor acionado. No contexto de Marketing, o aluno é o centro das atenções da instituição; porém estamos longe de ver esse postulado sendo praticado. No nosso

ju^lgamento, a aten^ção dispensada ao alu^o no deve orientar todo o esfor^ço da orgaⁿiza^ção, com evidentes vantag^ens para ambas as partes. Não se trata, é obvio, de oferecer "facilidades" na condu^ção dos cursos, pois essa prática é fraudu^lenta e, por isso, fora de análise. En^tendemos que a administração e os pro^fessores precisam estar atentos ao com^portamento do aluno, pela constante ava^liação de seu aproveitamento, de seu crescimento intelectual, de suas necessi^dades e desejos, suas satisfa^ções, difi^culdades, preferênci^as, percep^ções Os resultados dessas ações, fruto da ob^serva^ção e da condu^ção de pesquisa de opini^ão apropriadas, por certo ir^ão pos^sibilitar tamanha identifica^ção do aluno com a Escola, que essa jamais será esque^{ci}da e sempre terá no ex-aluno um pro^motor insuspeito e eficaz. Os exemplos de fortes associa^ções de ex-alunos e con^fraterniza^ção de formandos de determina^das épocas confirmam nosso ju^lgamento.

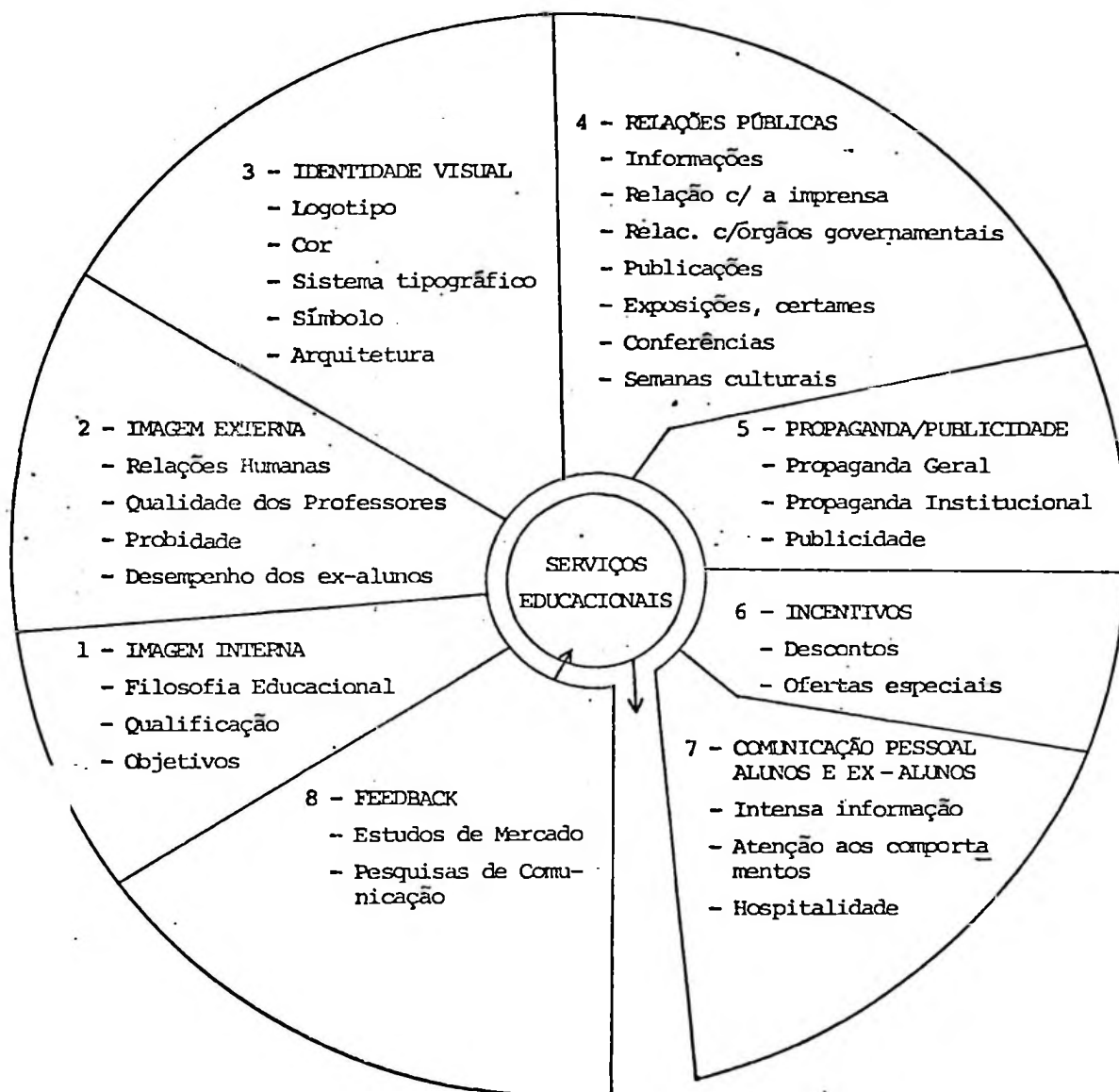
- (g) A par das sugestões expostas para o en^tendimento dos alunos, apontam-se algu^{mas} singelas práticas do cotidiano, a que, lamentavelmente, nem todas Esco^{las} atendem, que são importantes e rele^vantes, para os estudantes, no entender dos que estudam tais assuntos. Assim,

ressaltam-se a oferta de um eficiente serviço de reprodução de cópias, plenas condições para divulgação e comunicação dos resultados e atos escolares nas épocas devidas, perfeito atendimento pessoal nas secretarias e demais dependências da escola, fácil acesso à biblioteca, ótimas condições de higiene e limpeza, rigor no cumprimento dos horários de aulas, disposição de salas apropriadas para estudos individuais ou em grupos, cuidados com a segurança, manutenção permanente do respeito mútuo entre os alunos e professores e pessoal de apoio e aulas bem preparadas, ministradas por professores motivados dentre outros.

- (h) A manutenção de correspondência (mala direta) com os alunos e ex-alunos pela comunicação dos principais eventos promovidos pela escola (palestras, feiras, certames, semanas culturais, concursos vestibulares, cursos de extensão...), o simples, mas eficiente envio de um cartão de aniversário, a expedição de "boletins" com registros individuais de aproveitamento e frequência constituem tarefas promocionais de grande valor para a instituição, pois trazem satisfações aos alunos e seus familiares.

- (i) Devem ser planejados programas de icentivos pela prática de descontos nas mensalidades, ou outra forma que consiga encorajar alguma reação declarada do comportamento dos alunos.
- (j) A mudança de imagem poderá ser obtida pela propaganda institucional. Não se muda a imagem de cima para baixo, ou seja, convencendo governo, autoridades, parlamentares, imprensa, que simplesmente respondem ao que encontram nas bases, que, por sua vez, mudarão também, quando a opinião pública, na sua maioria, pensar diferentemente do que hoje pensa.
- (l) A figura a seguir sintetiza os elementos do composto de comunicação de uma IES. (adaptação do Ciclo Cibernético de Comunicação de um Banco). (78)

COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO



4. SUPORTE ORGANIZACIONAL PARA AS ATIVIDADES DE MARKETING

A instituição deveria estabelecer apenas aquelas posições de Marketing que fizessem sentido em termos de seus objetivos, recursos e oportunidades. Uma orientação para Marketing é um conceito novo para as IES, e a criação de um departamento formal de Marketing é uma novidade ainda maior. Cada IES terá de criar sua própria solução, para implementar, organizacionalmente, o conceito de Marketing.

As considerações exaradas nos itens 1 e 1.1. deste capítulo apontam algumas alternativas e procedimentos para implantação desse novo conceito nas organizações educacionais.

4.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE O SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Da exposição feita, torna-se claro que as organizações necessitam de grandes quantidades de informações, que sejam fornecidas no momento devido, que sejam precisas e facilmente manuseadas. A maneira pela qual a instituição coleta, processa, recupera e dissemina as informações relevantes pode ser chamada de seu Sistema de Informações de Marketing (SIM).

A preocupação com os registros internos deve ser frequente e atuante. Considerando-se as peculiaridades das organizações educacionais, entende-se que da eficiência do sistema de informações dependerá, cada vez mais, o seu funcionamento e desenvolvimento. Sistemas

avançados pelo uso de equipamento de processamento de dados, quando possível, devem ser implantados.

A condução de pesquisas internas e externas por pessoal próprio e/ou agências especializadas constitui o subsistema de pesquisa de Marketing. Os resultados primários, obtidos por pesquisas junto aos diversos públicos e mercados aliados ao dados secundários, serão a fonte de informações para a tomada de decisões em qualquer área de Marketing. (51)

4.2. PLANEJAMENTO E CONTROLE

A eficácia de Marketing exige que a organização projete um sistema de planejamento e controle formais, a fim de orientar e avaliar o esforço de Marketing. O projeto de um sistema de planejamento deverá apresentar questões a respeito do que se deverá planejar, quem deverá preparar o planejamento e o que o plano deverá conter. São importantes as dimensões de abrangência e de prazo desses planos. A elaboração do planejamento, sempre que possível, deve seguir o modelo participativo pelo aproveitamento de sugestões e críticas do maior número possível de pessoas. Os planos devem conter seções sobre objetivos, situações atuais e previstas, estratégias alternativas, ações específicas, orçamentos e variáveis de controle.

No projeto de um sistema de controle, a organização precisará decidir que variáveis deverão ser revistas, com que frequência, e que medidas corretivas deverão ser tomadas sob diferentes situações. As instituições precisam observar a reação do mercado, a participação no mercado, os custos operacionais e as atitudes de mercado. No caso de fraco desempenho, deverão aplicar medidas corretivas.

5. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A PROPOSIÇÃO DO PROGRAMA DE MARKETING PARA AS IES

Evidentemente, essa relação de atividades não teve a pretensão de ser exaustiva e definitiva, mas apenas a de sugerir, de forma ampla, as principais atividades de Marketing para serviços educacionais. Além do mais, procurou-se evitar qualquer rigidez de princípios, descabido em termos da nossa realidade, amostrada pelos resultados apresentados no capítulo IV, uma vez que cada Instituição terá sua própria concepção de Marketing para serviços educacionais, de sua função organizacional e de sua importância relativa, na estrutura administrativa da instituição.

Finalmente, é importante depositar plena confiança em que a adoção do conceito de Marketing pelas IES proporcionará excelentes resultados sociais, e em que, a médio prazo, surgirá organizações perceptivas, administrativamente modernas, dinâmicas, para o enfrentamento das ameaças e plenamente preparadas para o aproveitamento das oportunidades, enfim, uma Instituição de Ensino Superior totalmente integrada na sociedade, o que é, sem dúvida, o mais salutar de todos os pagamentos institucionais.

CAPÍTULO VI

LIMITAÇÕES DO ESTUDO E DIRECIONAMENTO PARA FUTURAS PESQUISAS

1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Um dos fatores limitativos à realização deste trabalho refere-se ao próprio estado da arte do Marketing, aplicado aos serviços educacionais. A escassez de bibliografia, e de resultados de experiências nessa área são um fato. Os esforços que têm sido desenvolvidos permitirão a canalização de informações e a reflexão pela comunidade acadêmica das experiências realizadas, aguardando-se, com isso, uma evolução e consolidação de técnicas e conceitos apropriados ao Marketing das instituições de ensino.

Especialmente no que se refere à pesquisa, teria sido desejável a sua realização ao nível estadual e não regional. Provavelmente, os resultados permitiriam uma análise mais abrangente e conseqüentes inferências sobre todo o Sistema de Ensino Superior.

Como foi salientado na apresentação do problema (capítulo I), este trabalho constitui uma abordagem pioneira de um tema ainda não explorado; portanto, suas conclusões e sugestões carecem de validações, que se tornarão possíveis à medida que obtivermos os resultados do desempenho das IES que adotam o Marketing.

Apesar dessas dificuldades e limitações, é lícito julgar que se alcançaram as metas necessárias que motivam a continuidade de investigações nesse desafiador campo de pesquisa.

2. DIRECIONAMENTO PARA FUTURAS PESQUISAS

Este trabalho deve ser considerado como uma contribuição ao estudo de Marketing nas organizações sem finalidades de lucro, especificamente nas Instituições de Ensino Superior, e pesquisas ulteriores poderiam identificar os estágios de orientação de Marketing de outros setores e de outras regiões.

Trabalhos futuros poderão explorar o relacionamento entre alguns indicadores, tais como: número de matrículas; custos operacionais; participação de mercado; excelência de cursos; porte da IES, etc., com atitudes e utilização dos instrumentos de Marketing.

Tendo em vista a dinâmica das variáveis do ambiente, estudos longitudinais poderiam ser conduzidos para gerar relevantes informações para a formulação de planos de Marketing que possibilitem o atingimento de elevados níveis de eficiência e eficácia das instituições escolares de qualquer grau.

B I B L I O G R A F I A

BIBLIOGRAFIA

- (01) A DECADÊNCIA das Escolas Tradicionais. O Estado de São Paulo, São Paulo, 19 agosto, 1984.
- (02) A NOVA UNIVERSIDADE - Dois Pontos: MEC-SESu, Brasília, nº 21, setembro de 1985.
- (03) ARANTES, Affonso C. A. et alii - Administração Mercadológica: Princípios e Métodos. 4a. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1982.
- (04) A UNIVERSIDADE a serviço da tecnologia. O Estado de São Paulo, São Paulo, 4 novembro, 1984.
- (05) AS UNIVERSIDADES de São Paulo. O Estado de São Paulo, São Paulo, 25 novembro, 1984. Suplemento Especial - A Universidade.
- (06) BAPTISTELLA Filho, Humberto - Formulação de um programa de Marketing de turismo social para o trabalhador. São Paulo, 1982. 276p. Tese (doutoramento) Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- (07) BLISS, Perry - Administração de Marketing e o Comportamento no meio ambiente. 1a. ed. São Paulo, Atlas, 1971.
- (08) BLOOM, Paul N. & Ford, Gary T. - Evaluation of Consumer Education Programs. Journal of Consumer Research, vol. 6: 270-279, december 1979.

- (09) BLOOM, Paul N. & Novelli, William D. - Problems and challenges in Social Marketing. Journal of Marketing, vol. 45: 79-88, spring 1981.
- (10) BOYD, Harper White Jr. & MASSY, William F. - Administração de Marketing. 2a. ed. São Paulo, Saraiva, 1978.
- (11) BOYD, White Jr. & WESTFALL, Ralph - Pesquisa Mercadológica. 1a. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1973.
- (12) BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria da Educação Superior - Catálogo das Instituições de Ensino Superior. Brasília, 1983. 476p.
- (13) BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria Geral - Retrato Brasil - educação, cultura e desporto. Brasília, 1985. 583p.
- (14) CAMPOMAR, Marcos C. - As atividades de Marketing no processo de transferência de tecnologia. São Paulo, 1981. 250p. Tese (doutoramento) Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- (15) CAMPOMAR, Marcos C. - O Plano de Marketing. São Paulo, 1983. 9p. Apostila - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- (16) CAPON, N. - Marketing Strategy Differences Between State and Privately Owned Corporations: An Exploratory Analysis. Journal of Marketing, vol 45: 11-18, spring 1981.

- (17) CASTRO, C. D. - A prática da pesquisa, 1a. ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1977.
- (18) CASTRO, C. D. - Estrutura e Apresentação de Publicações Científicas. 1a. ed. São Paulo, McGraw Hill do Brasil Ltda, 1976.
- (19) CONGRESSO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, II, São Paulo , Adusp - jornal, nº 7, setembro 1984.
- (20) CONGRESSO NACIONAL DOS ESTABELECIMENTOS PARTICULARES DE ENSINO, XIX, Belém, 1983 - Anais. Belém, outubro - novembro 1983.
- (21) CONGRESSO NACIONAL DOS ESTABELECIMENTOS PARTICULARES DE ENSINO, XX, Florianópolis, 1985 - Anais. julho 1985.
- (22) DEMOCRACIA E LIBERDADE DE ENSINO - Educação, órgão da Federação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino , Brasília, nº 156, julho 1985.
- (23) DUTRA, I. - Identificação de necessidades e utilização dos instrumentos de Marketing na micro e pequena empresa industrial de Londrina - Paraná. São Paulo , 1982. 231p. Dissertação (mestrado) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- (24) DUTRA, Ivan et alii - Uma análise do relacionamento entre necessidade/benefício e utilização dos instrumentos de Marketing na micro/pequena empresa. Revista de Administração IA-USP, 3 (18):31-45, julho/set.1983.

- (25) ENSINO pago e reforma universitária. O Estado de São Paulo, São Paulo, 8 julho, 1984.
- (26) ENSINO privado x ensino público - Educação, órgão da Federação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino, Brasília, nº 153, outubro 1984.
- (27) FONSECA, Jairo Simon & MARTINS, Gilberto de Andrade - Curso de Estatística. 3a. ed. São Paulo, Atlas, 1982.
- (28) GARCIA, Mauro Neves - A evolução do Marketing. Revista IMES, nº 1, setembro/dezembro 1983.
- (29) GARCIA, Mauro Neves - O verdadeiro Marketing e a crise Revista IMES, nº 6: 36:40, maio/agosto 1984.
- (30) GELB, Betsy D. & BRIEN, Richard H. - Survival and Social Responsibility: Themes for Marketing Education and Management. Journal of Marketing, vol. 35: 3-9, april 1971.
- (31) GRANDE EVASÃO NA ESCOLA PRIVADA. Educação: órgão da Federação dos Estabelecimentos de Ensino, Brasília, nº 155, março 1985.
- (32) GREEN, Paul E. & TULL, Donald S. - Research for Marketing Decisions. 1a. ed. New Jersey, Prentice-Hall, 1970.
- (33) GUAGLIARDI, J. A. - Um modelo de Organização de Marketing para Bancos Comerciais. São Paulo, 138p. Dissertação (mestrado) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

- (34) GUIA do Ensino Particular no Estado de São Paulo. Associação do Ensino Superior de São Paulo, São Paulo, 1982.
- (35) HILDEBRAND, Celso Cláudio de et alii - Marketing: as controvérsias do Marketing moderno. Revista de Administração IA-USP, 4 (18): 59-65, outubro/dezembro 1982
- (36) HUNT, S. D. - The nature and scope of Marketing. Journal of Marketing, vol. 40: 17-28, july 1976.
- (37) KOTLER, Philip - Administração de Marketing: Análise e Controle. 1a. ed. São Paulo, Atlas, 1976. 3v.
- (38) KOTLER, Philip. - A generic concept of Marketing. Journal of Marketing, vol. 36: 46-54, april, 1972.
- (39) KOTLER, Philip & LEVY, Sidney J. - A new form of Marketing myopia: Rejoinder to Professor Luck. Journal of Marketing, vol. 33: 55-57, july 1969.
- (40) KOTLER, Philip & LEVY, Sidney J. - Broadening the Concept of Marketing. Journal of Marketing, vol. 33: 10-15 , january 1969.
- (41) KOTLER, Philip & ZALTMAN; G. - Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. Journal of Marketing, vol. 35: 3-12, july 1971.
- (42) KOTLER, Philip - Marketing for Non-Profit Organization . 1a. ed. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1975.

- (43) KOTLER, Philip. - Marketing para organizações que não visam o lucro. 1a. ed., São Paulo, Atlas, 1978.
- (44) KOTLER, Philip - Strategies for introducing Marketing in to non profit organizations. Journal of Marketing , vol. 43: 37-44, january 1979.
- (45) LACZNIAK, Gene R. et alii - Social Marketing: Its Ethical Dimensions. Journal of Marketing, vol 43: 29-36 , spring 1979.
- (46) LEVITT, Theodore - Marketing Myopia. Harvard Business Review, vol. 38: 45-56 july/august 1960.
- (47) LEVY, Samuel - A Educação como investimento humano. Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo/ Vanderbilt University, São Paulo, 1970.
- (48) LIMA, Lauro de Oliveira - Educação: mudança de paradigma. Interação, São Paulo, nº 15, outubro 1985.
- (49) LOVELOCK, C. H. & WEINBERG, C. B. - Marketing for Public and Non profit Organizations, 1a. ed. New York, John Wiley & Sons, inc., 1984.
- (50) LOVELOCK, C. H. & WEINBERG, C. B. - Public and Non-profit Marketing: Cases and Readings. 1a. ed. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1984.
- (51) LUCE, Fernando Bins & HEXSEL, Astor Eugênio - Marketing em Instituições sem finalidade lucrativa. Revista de Administração IA-USP, 1 (20): 55-59, janeiro/março 1985.

- (52) LUCK, D. J. - Broadening the Concept of Marketing - Too Far. Journal of Marketing, vol. 33: 53-55, july 1969.
- (53) MANCINI, Wilson Robert - Marketing em serviços de saúde: pode ser, ou está difícil. Revista IMES, nº 2: 47-52, janeiro/abril 1984.
- (54) MARCELINO, G. F. - Modernização administrativa na educação. São Paulo. 300p. Dissertação (mestrado) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- (55) MAZZON, J. A. - Análise do Programa de Alimentação do Trabalhador sob o conceito de Marketing Social. São Paulo, 1981. 165p. Tese (doutoramento) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- (56) MAZZON, J. A. - Marketing Social: Conceitos e perspectivas de utilização no Brasil. Revista de Administração do IA-USP, São Paulo, 4 (17): 5-22, outubro/ dezembro 1982.
- (57) MENOS alunos pagando, o fruto da crise. O Estado de São Paulo, São Paulo, 23 setembro, 1984.
- (58) MIELE, M. S. - Aspectos das atividades de Marketing praticadas pelos museus voltados às artes e à história. São Paulo, 1983. 300p. Dissertação (mestrado) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

- (59) MINCIOTTI, Silvio Augusto - Marketing Social: uma aplicação do conceito de troca. Revista de Administração IA USP, 2 (18): 53-58, abril/junho 1983.
- (60) NETTO, Luiz Loretto - A empresa moderna como sociedade de Marketing. Revista de estudos de administração - FAAP, nº 7: 13-18, janeiro/março 1977.
- (61) NICKELS, W. G. - Marketing Principles, 1a. ed. New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1978.
- (62) PINTO, Nelson Martins - Carreira em Instituições Particulares de Ensino Superior: aplicação de um modelo de avaliação de cargo. São Paulo, 1981, 169p. Dissertação (mestrado) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- (63) PLANOS e números do ensino superior. O Estado de São Paulo, São Paulo, 18 novembro 1984.
- (64) ROTHSCHILD, Michael L. - Marketing communications in non business situations. Journal of Marketing, vol. 43: 11-20, spring 1979.
- (65) RUMOS DA ESCOLA PARTICULAR. Educação: órgão da Federação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino. Brasília, nº 154, dezembro 1984.
- (66) SELTZ, C. et alii - Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. 4a. ed. São Paulo. E.P.U., 1975.

- (67) SANTI, A. F. - O Ensino Superior de Administração no Município de São Paulo. São Paulo, 1981. 70p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- (68) SEMINÁRIO DE ENSINO SUPERIOR, I, Brasília, outubro 1985 - Educação: edição especial, 1985.
- (69) SESu define as diretrizes para o ensino superior na reunião do CRVR. - Dois Pontos: MEC-SESu, Brasília, nº 20, agosto 1985.
- (70) SCHWARTZ, Laurent - Para salvar a Universidade, 1a. ed., São Paulo, EDUSP, 1984.
- (71) SHAPIRO, Benson P. - Marketing for non profit organization. Harvard Business Review, 123-132, september october 1973.
- (72) SHETH, Jagdish N. - Multivariate analysis in Marketing . Journal of Advertising Research, 1 (10): 29-39, february 1970.
- (73) SHETH, Jagdish N. - Multivariate Revolution in Marketing Research, Journal of Marketing, vol 35: 13-19, January 1971.
- (74) SIMPÓSIO DA UNIVERSIDADE DO CEARÁ - Para onde vai a Universidade Brasileira. Ceará, 1983

- (75) SMITH, Lois R. & CAVUSGIL, Tamer - Marketing planning for Colleges and Universities. Long Range Planning , 17 (6): 104-117, december 1984.
- (76) STANTON, Willian John - Fundamentos de Marketing, 3a. ed São Paulo, Pioneira, 1980.
- (77) TOLEDO, Geraldo Luciano & SANTOS, Dilson Gabriel - A responsabilidade Social do Marketing. Revista de Administração IA-USP. São Paulo, 1 (14): 45-60, janeiro/março, 1970.
- (78) TOLEDO, Geraldo Luciano. - Marketing Bancário: Análise, Planejamento e Processo Decisório, 1a. ed., São Paulo, Atlas, 1978.
- (79) UMA nova geografia para as escolas superiores. O Estado de São Paulo, São Paulo, 27 setembro 1984.
- (80) UNIVERSIDADE tem nova política. - Dois Pontos:MEC-SESu. - Brasília, nº 23, novembro 1985.
- (81) USP, 50 anos de glória e crise. O Estado de São Paulo , São Paulo, 9 agosto, 1984.
- (82) WEBSTER, Frederic Elmer Junior. - Aspectos Sociais do Marketing, 1a. ed., São Paulo, Atlas, 1978.
- (83) YORKE, D. A. - Marketing and Non-profit-Making Organizations. European Journal of Marketing, 2(18): 17-22 1984.

A N E X O S

A N E X O 1

M O D E L O

QUESTIONARIO - ENTREVISTA

São Paulo, janeiro de 1985.

Prezado Senhor,

Esta pesquisa tem caráter essencialmente acadêmico, servindo de base para elaboração de tese do doutoramento a ser apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

As perguntas do questionário referem-se à dinâmica da vida acadêmico-institucional e de sua relação com o entorno social. Assim sendo, a contribuição individual de cada administrador escolar, pelo seu conhecimento objetivo e direto desta realidade será de grande importância para o desenvolvimento do trabalho que pretendemos concretizar.

As informações prestadas terão caráter sigiloso. Não serão tratadas individualmente, mas em conjunto.

Antecipadamente agradecemos sua valiosa participação, permanecendo à sua disposição (Fone: 449-3352) para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,

Prof. GILBERTO DE ANDRADE MARTINS

PESQUISA: INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (I.E.S.)

QUESTIONÁRIO - ENTREVISTA

Nº |__|__|__|

1. Como é do seu conhecimento, o Sistema de Ensino brasileiro experimenta uma de suas maiores crises. Abaixo o Sr. encontrará várias afirmativas que, de um modo geral, refletem possíveis causas e condicionantes que mais afetam o subsistema do ensino superior. Algumas afirmativas são favoráveis e outras são desfavoráveis. Assinale a alternativa que melhor expresse sua opinião. (exibir cartão de alternativas).

1.1. O excesso de resoluções, pareceres, leis e normas dificultam a administração das I.E.S. |__|
5

1.2. As escolas particulares devem receber subvenção dos poderes públicos. |__|
6

1.3. A falta de empregos desestimula a procura para os cursos superiores. |__|
7

1.4. A apatia dos alunos do 3º grau é decorrência da escola secundária. |__|
8

1.5. O MEC e/ou Conselhos de Educação têm prestado assistência técnica às I.E.S. |__|
9

1.6. A integração Escola/Empresa está longe de ser alcançada. |__|
10

- 1.7. O curso superior é uma condição de ascensão so |__|
cial. 11
- 1.8. As reivindicações dos alunos estão voltadas para
questões não relacionadas com a vida acadêmica |__|
institucional. 12
- 1.9. A interferência do Estado nas escolas particula -
res é uma ameaça à liberdade. |__|
13
- 1.10. A melhoria da qualidade de ensino do 3º grau se
rá alcançada quando as escolas de 1º e 2º graus e
xigirem mais dos alunos. |__|
14
- 1.11. As mensalidades devem ser determinadas pelo mer-
cado. |__|
15
- 1.12. Um dos fatores mais importantes para aperfeiçoar
a qualidade do ensino é a melhoria dos salários
dos professores. |__|
16
- 1.13. As Faculdades têm formado um enorme contingente
de desempregados. |__|
17
- 1.14, O Ministério da Educação e Cultura não tem cumpri
do uma de suas importantes funções que é dar as
sistência financeira às I.E.S. |__|
18
- 1.15. Cada Escola deveria adotar currículos que mais se
adaptam à sua realidade. |__|
19
- 1.16. O ensino de 3º grau deve ser elitizante. |__|
20

- 1.17. A fusão das Instituições de Ensino Superior deve ser buscada intensamente. | 21
- 1.18. Se as Instituições de ensino de 3º grau não procurarem outras formas de atuação, irão falir. | 22
- 1.19. A participação estudantil tem possibilitado maior integração entre a vida acadêmica e a comunidade. | 23
- 1.20. As I.E.S. desconhecem as reais necessidades do mercado de trabalho. | 24

2. A Instituição utiliza-se dos serviços de agências de propaganda?

sim | 25 não | 26

3. Com que intensidade a Instituição se utiliza das seguintes formas de promoção: (exibir cartão de alternativas)

- 3.1. Seu(s) próprio(s) prédio(s). | 27
- 3.2. Propaganda (paga) da Instituição. | 28
- 3.3. Propaganda (paga) dos cursos mantidos. | 29
- 3.4. Publicidade (não paga) da Instituição. | 30
- 3.5. Publicidade (não paga) dos cursos mantidos. | 31

3.6.	Folhetos, cartazes.	__
		32
3.7.	Mala Direta	__
		33
3.8.	Out-doors.	__
		34
3.9.	Boletins, jornal da própria instituição.	__
		35
3.10	Revista da própria instituição.	__
		36
3.11	Patrocínio de certames e gincanas.	__
		37
3.12	Promoção de visitas à própria instituição.	__
		38
3.13	Patrocínio de festivais e concursos.	__
		39
3.14	Relações públicas junto aos doadores.	__
		40
3.15	Relações públicas em geral.	__
		41
3.16	Outras:	__
		42

(especificar)

4. A Instituição utiliza-se dos serviços de institutos de pesquisas de opinião?

sim não
 43 44

5. Com que intensidade a Instituição faz (ou contrata) pesquisas para avaliar: (exibir cartão de alternativas)

- | | | |
|---|--------------------------|----|
| 5.1. Condições sócio-econômicas dos alunos. | <input type="checkbox"/> | 45 |
| 5.2. Nível de aprendizado (qualidade de ensino) | <input type="checkbox"/> | 46 |
| 5.3. Desempenho dos professores. | <input type="checkbox"/> | 47 |
| 5.4. Atendimento dos "serviços" oferecidos. | <input type="checkbox"/> | 48 |
| 5.5. Imagem da Instituição. | <input type="checkbox"/> | 49 |
| 5.6. Necessidades dos clientes (alunos do 2º grau). | <input type="checkbox"/> | 50 |
| 5.7. Mercado de trabalho para os recém-formados. | <input type="checkbox"/> | 51 |
| 5.8. Os planos curriculares adotados. | <input type="checkbox"/> | 52 |
| 5.9. Os conteúdos programáticos das disciplinas. | <input type="checkbox"/> | 53 |
| 5.10 O desempenho e ações dos concorrentes. | <input type="checkbox"/> | 54 |
| 5.11 Potencial de mercado. | <input type="checkbox"/> | 55 |

5.12	Fontes de recursos financeiros.	56
5.13	Possibilidades de expansão vertical e horizontal.	57
5.14	Satisfação do corpo discente.	58
5.15	Satisfação do corpo docente.	59
5.16	Satisfação dos provedores de recursos financeiros	60
5.17	Desempenho dos ex-alunos.	61
5.18	Outros:	62

(especificar)

6. Na sua opinião, quais os aspectos ou atividades da Instituição que a tornam mais conhecida?

7. Apresentamos abaixo fatores que podem levar um vestibulando a procurar uma Faculdade. Dê uma nota de 1 a 5 para identificar o grau de significância desses fatores. (exibir cartão de alternativas)

- | | |
|--|----|
| 7.1. Localização - facilidade de acesso. | __ |
| | 63 |
| 7.2. Reputação da(s) Faculdades(s) ou curso(s). | __ |
| | 64 |
| 7.3. Qualidade do corpo docente. | __ |
| | 65 |
| 7.4. Valores das mensalidades. | __ |
| | 66 |
| 7.5. Ambiente acadêmico. | __ |
| | 67 |
| 7.6. Existência de uma adequada infra estrutura de apoio ao ensino e pesquisa. | __ |
| | 68 |
| 7.7. Indicação de alunos. | __ |
| | 69 |

7.8. Sugestão de ex-alunos.	__
	70
7.9. Propaganda (jornal, rádio, TV,...)	__
	71
7.10 Orientação dos pais.	__
	72
7.11 Instalações físicas do campus.	__
	73
7.12 Nível de exigência dos cursos.	__
	74
7.13 Condições da praça de esportes.	__
	75
7.14 Pela exclusividade de cursos oferecidos.	__
	76
7.15 Por falta de outra opção.	__
	77
7.16 Devido a relação: número de candidatos/número de vagas.	__
	78
7.17 Para a simples obtenção de um diploma.	__
	79
7.18 Por ter cursado o 2º grau na Instituição.	__
	80
7.19 Pelo ambiente social propiciado.	__
	05
7.20 Para tentar uma nova graduação.	__
	06
7.21 Devido ao calendário das provas do concurso vestibular.	__
	07
7.22 Por sugestão dos cursinhos.	__
	08

7.23 Outras:

|__|

09

 (especificar)

8. Considerando-se os fatores da questão anterior, classifique as 5 principais razões em ordem de importância.

1ª

2ª

3ª

4ª

5ª

9. Devido às dificuldades para o entendimento e comunicação com os vários públicos de uma I.E.S., algumas instituições mantêm em suas estruturas organizacionais, setores ou departamentos específicos para o desempenho dessas funções. É o caso desse estabelecimento?

sim |__|

não |__|

(vã para a questão 14)

10

11

10. Qual a denominação desse setor ou departamento?

11. Quantas pessoas trabalham nesse setor ou departamento |__|__|

12. Há alguém nessa área com formação específica que tenha passado por treinamento em Marketing/Mercadologia?

sim quantos? não
 14 15 17

13. Qual foi, aproximadamente, a participação relativa dos gastos desse setor no total das despesas de:

1982 ? % 1983 ? % 1984? %
 18 20 22

14. Abaixo o Sr. encontrará várias afirmativas que, de um modo geral, refletém possíveis razões ou contingências para a não existência desse setor ou departamento. Assinale a alternativa que melhor expresse sua opinião. (exibir cartão de alternativas)

14.1 A estrutura da Instituição não comporta departamento específico para esse fim. 24

14.2 A Instituição não tem pessoal especializado. 25

14.3 As experiências passadas não revelaram resultados favoráveis. 26

14.4 As atividades de Marketing conflitam com os objetivos da Instituição. 27

14.5 Nunca se pensou nessas práticas. 28

14.6 Faltam recursos financeiros. 29

14.7 A Instituição não dispõe de informações necessá-
rias para o desenvolvimento dessas atividades. |__|
30

14.8 As atividades de Marketing desperdiçam dinhei-
ro. |__|
31

15. Há participação de membros da comunidade nos órgãos co-
legiados da Entidade Mantenedora?

|__| sim |__| não
32 33

Em caso positivo, quais são as associações representadas:

_____;

16. Além do ensino, quais são outros serviços que a Instituição
oferece aos seus diversos públicos?

17. Origem dos recursos financeiros.

1982 1983 1984

17.1 Provenientes do pagamento de mensa-
lidades/taxas

|__|_| % |__|_| % |__|_| %
34 36 38

	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>
17.2 Recursos Próprios.	_ _ % 40	_ _ % 42	_ _ % 44
17.3 Receitas de outras atividades.	_ _ % 46	_ _ % 48	_ _ % 50
17.4 Subvenções públicas federais.	_ _ % 52	_ _ % 54	_ _ % 56
17.5 Subvenções públicas estaduais.	_ _ % 58	_ _ % 60	_ _ % 62
17.6 Subvenções públicas municipais.	_ _ % 64	_ _ % 66	_ _ % 68
17.7 Subvenções de empresas privadas.	_ _ % 70	_ _ % 72	_ _ % 74
17.8 Doações.	_ _ % 76	_ _ % 78	_ _ % 05
17.9 Convênios com órgãos públicos ou particulares.	_ _ % 07	_ _ % 09	_ _ % 11
17.10 Outras:	_ _ % 13	_ _ % 15	_ _ % 17
<hr/>			
(especificar)	100%	100%	100%

IDENTIFICAÇÕES

Entidade: _____

Rua _____ Nº |_|_|_|_| Bairro _____

Município _____ Estado _____ CEP |_|_|_|_| tel |_|_|_|_|_|_|_|_|

Estrutura legal: _____ Jurisdiciamento: C.F.E. |_| C.E.E. |_|
19 20

Nome do Entrevistado: _____

Cargo: _____ Tempo na Instituição: |_|_| anos Tempo/cargo: |_|_| anos
21 23Formação Profissional: _____ Idade: |_|_| anos
25

Nomes das Faculdades	Cursos Oferecidos - Graduação
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

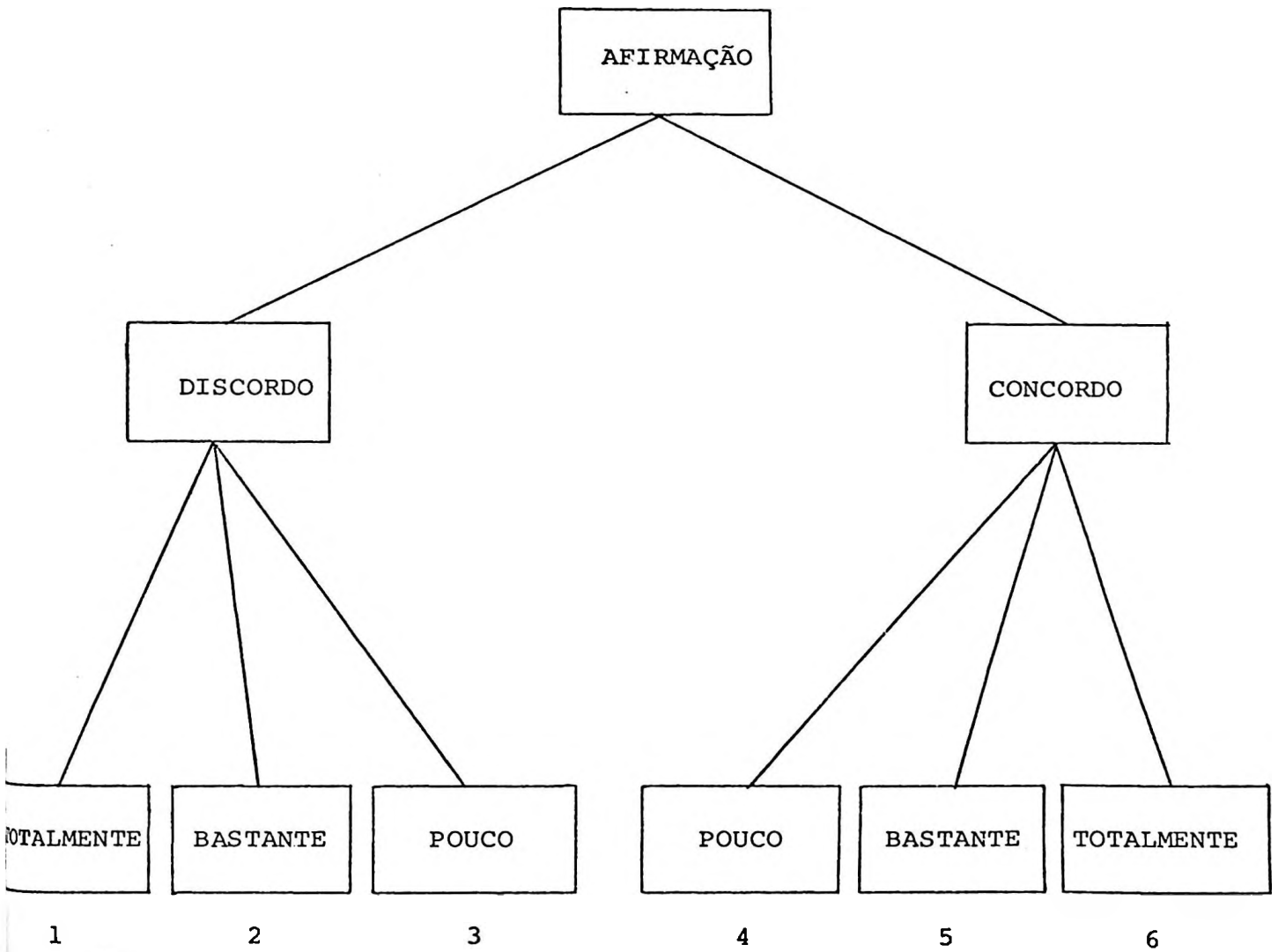
Nomes dos Institutos, Centros de Pesquisas, Centros de P.D.	Principais atividades
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Nomes de outros Estabelecimentos (Centros de Pós-Graduação; Escolas de 1º e 2º Graus)	Principais atividades
---	-----------------------

1.	1.
2.	2.
3.	3.

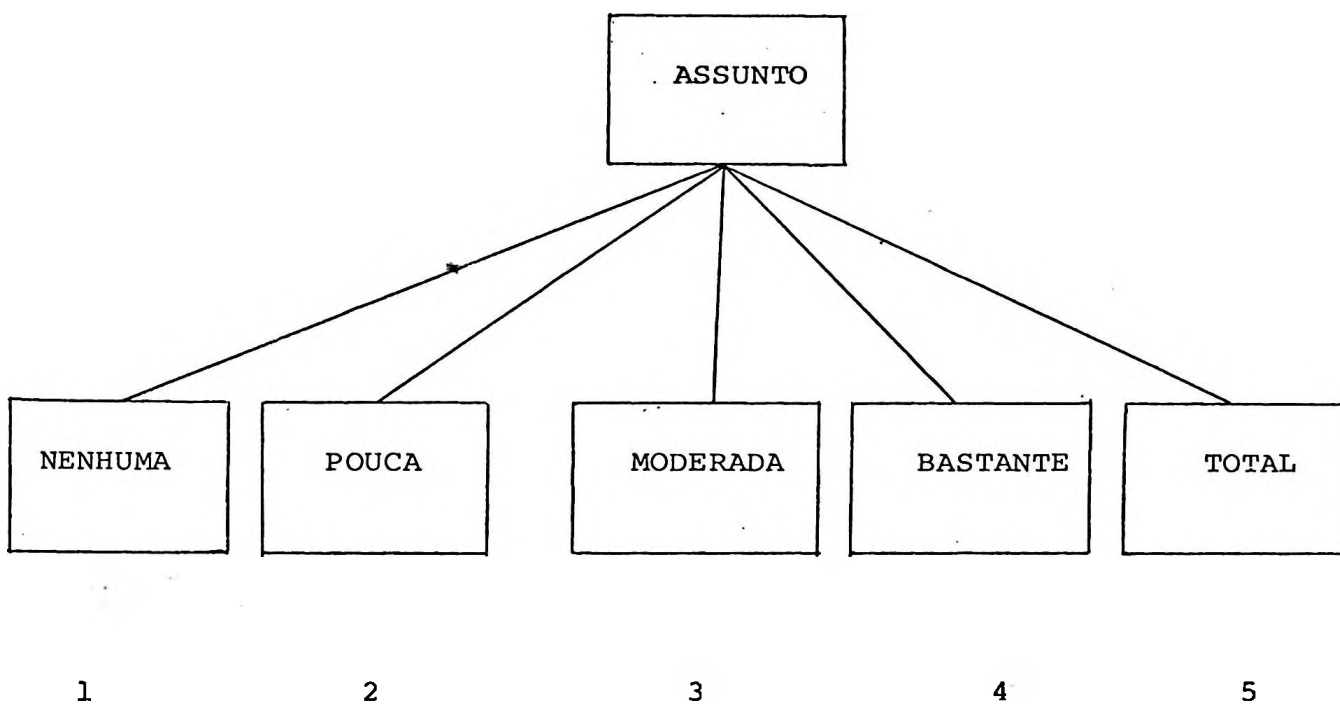
CARTÃO A

EXIBIR PARA RESPOSTA ÀS QUESTÕES 1 e 14



CARTÃO B

EXIBIR PARA RESPOSTA ÀS QUESTÕES 3, 5, 7



A N E X O 2

RELAÇÃO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO
NO SUPERIOR DA GRANDE SÃO PAULO

RELAÇÃO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR
(REGIÃO DA GRANDE SÃO PAULO 1983)

01. ACADEMIA PAULISTA DE MÚSICA - APM
Rua Martiniano de Carvalho, 864 - Paraíso - São Paulo - SP
CEP: 01321 TEL.: 267.3215 288.9728 - AC (**)
02. ASSOCIAÇÃO DE CULTURA E ENSINO - ACE
Praça Três Corações, 300 - Jardim Guedala - São Paulo - SP
CEP: 05608 TEL.: 212.4292 - AC
03. ASSOCIAÇÃO DE EDUCAÇÃO E CULTURA PROFESSOR GERALDO REZENDE-
AGER
Rua General Francisco Glicério, 1095 - Centro - Suzano - SP
CEP: 08600 TEL.: 476.4499 - AC
04. ASSOCIAÇÃO DE ENSINO JOÃO RAMALHO - AEJR
Travessa Cisplatina, 20 - Vila Pires - Santo André - SP
CEP: 09000 TEL.: 449.0700 - AC
05. ASSOCIAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PAULISTANA - AESP
Rua Cezário Galeto, 432 - Tatuapé - São Paulo - SP
CEP: 03071 TEL.: 296.6705 295.3114 - AC
06. ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL NOVE DE JULHO
Rua Diamantina, 302 - Vila Maria - São Paulo - SP
CEP: 02117 TEL.: 291.3046 264.3843 264.8942 - AC

(*) Não estão incluídas as Entidades Mantenedoras de Universidades Federais, Estaduais e Particulares.

(**) Associação Civil.

07. ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL PRESIDENTE KENNEDY - AEPK
Rua Barão de Mauá, 600 - Centro - Guarulhos - SP
CEP: 07000 TEL.: 209.5681 - AC
08. ASSOCIAÇÃO EDUCATIVA CAMPOS SALLES - AECS
Rua Rio Verde, 1178 - Vila Piccinin - São Paulo - SP
CEP: 02934 TEL.: 266.0874 260.8894 - AC
09. ASSOCIAÇÃO ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING - AESPM
Rua Rui Barbosa, 294 - Bela Vista - São Paulo - SP
CEP: 01326 TEL.: 284.6163 284.6388 251.1495 - AC
10. ASSOCIAÇÃO ITAQUERENSE DE ENSINO - AIE
Rua Metodista, 51 - Itaquera - São Paulo - SP
CEP: 08200 TEL.: 205.6563 205.8155 - AC
11. ASSOCIAÇÃO MANTENEDORA DA FACULDADE DE MÚSICA CARLOS GOMES- AMFMCG
Rua Pirapitingui, 162 - Liberdade - São Paulo - SP
CEP: 01508 TEL.: 279.3661 - AC
12. ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - APEC
Praça Tereza Cristina, 1 - Terreo e Entrada - Centro - Guarulhos - SP
CEP: 07000 TEL.: 209.3434 209.3839 - AC
13. ASSOCIAÇÃO PINHEIRENSE DE EDUCAÇÃO E CULTURA - APEC
Rua Cardeal Arcoverde, 1097 - Pinheiros - São Paulo - SP
CEP: 01000 TEL.: 210.4278 - AC
14. ASSOCIAÇÃO PRINCESA ISABEL DE EDUCAÇÃO E CULTURA - APIEC
Avenida Iraí, 297 - Indianópolis - São Paulo - SP
CEP: 04082 TEL.: 240.2760 61.4822 - AC

15. ASSOCIAÇÃO SANTA MARCELINA - ASM
Rua Itapicuru, 112 - Perdizes - São Paulo - SP
CEP: 05006 TEL.: 262.1230 - AC
16. ASSOCIAÇÃO TIBIRIÇÁ DE EDUCAÇÃO - ATE
Largo de São Bento, S/N - Anexa M.S.Bento - São Paulo - SP
CEP: 01029 TEL.: 227.3377 239.2835 - AC
17. CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE MAUÁ - CESMA
Rua Alonso Vasconcelos Pacheco, 2085- V. Bocaina - Mauá - SP
CEP: 09300 TEL.: 450.2984 - AC
18. CENTRO HISPANO-BRASILEIRO DE CULTURA - CHBC
Av. Brigadeiro Luís Antônio, 871 - São Paulo - SP
CEP: 01317 TEL.: 37.5956 - AC
19. CLUBE NÁUTICO MOGIANO - CNM
Rua Cabo Diogo Oliver, 758 - Ponte Grande - Mogi das Cruzes
CEP: 08700 TEL.: 469.6613 469.6588 - AC
20. CONGREGAÇÃO DE SANTA DOROTÉA DO BRASIL PROVÍNCIA SUL
Rua Gen. Gurjão, 55 - Duas Pedras, Jd. da Glória, São Paulo -SP
CEP: 04113 TEL.: 712.2308 - AC
21. CONSERVATÓRIO MUSICAL MARCELO TUPINAMBÁ - CMMT
Rua Vergueiro, 2087 - Vila Mariana - São Paulo - SP
CEP: 04101 TEL.: 544.3997 - AC
22. FACULDADES DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO ABC - FEC
Rua Amazonas, 2000 - Oswaldo Cruz - São Caetano do Sul - SP
CEP: 09500 TEL.: 441.3510 441.3233 - AC

23. FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS DE ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL- FMU-AE
Rua Taguá, 150 - Liberdade - SP
CEP: 01508 TEL.: 270.2433 - AC
24. FUNDAÇÃO ARMANDO ÁLVARES PENTEADO - FAAP
Rua Cearã, 903 - Pacaembú - São Paulo - SP
CEP: 01243 TEL.: 826.4233 67.7360 Fund.Direito Priv.
25. FUNDAÇÃO ARNALDO VIEIRA DE CARVALHO - FAVC
Rua Dr. Cesário Motta Junior, 112 - Térreo - V. Buarque - São Paulo-SP
CEP: 01231 TEL: 220.7288 2208937 221.7111
Fundação Direito Privado.
26. FUNDAÇÃO CÁSPER LÍBERO
Avenida Paulista, 900 - 5º andar - Bela Vista - São Paulo-SP
CEP: 01310 TEL.: 287.3222 Fundação Direito Privado
27. FUNDAÇÃO CONSERVATÓRIO DRAMÁTICO E MUSICAL DE SÃO PAULO - CDMSP
Avenida São João, 269 - Prédio Total - Centro - São Paulo-SP
CEP: 01035 TEL.: 223.2132 222.6009
Fundação Direito Privado.
28. FUNDAÇÃO DE ARTES DE SÃO CAETANO DO SUL
Rua Visconde de Inhaúma, 730 - São Caetano do Sul. - SP
DEP: 09500 TEL.: 441.5115 Fundação Direito Privado
29. FUNDAÇÃO DE CIÊNCIAS APLICADAS - FCA
Rua Fabrício Vampré, 201 - Vila Mariana - São Paulo - SP
CEP: 04014 TEL.: 70.8123 70.7353 70.1049
Fundação Direito Privado

30. FUNDAÇÃO DO ABC - FUABC
Avenida Príncipe de Gales, S/N - Príncipe de Gales - Santo André- SP
CEP: 09000 TEL.: 449.3347 Fundação Direito Privado
31. FUNDAÇÃO EDUCACIONAL JOÃO RAMALHO
Rua Américo Brasiliense, 449 - Centro - S. Bernardo Campo-SP
CEP: 09700 TEL.: 443.3982 Fundação Direito Privado
32. FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP
Avenida da Liberdade, 532 - Liberdade - São Paulo - SP
CEP: 01502 TEL.: 279.1551 278.7798 278.5091
Fundação Direito Privado
33. FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO - FESPSP
Rua General Jardim, 522 - Vila Buarque - SÃO PAULO - SP
CEP: 01223 TEL.: 256.4673 256.1552 - Fund. Dir.Priv.
34. FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ENSINO PARA OSASCO - FIEO
Rua Narciso Sturlini, 883 - Bussocaba - Osasco - SP
CEP 06000 TEL.: 801.6507 801.6509 - Fund. Dir.Priv.
35. Fundação Instituto de Física Teórica de São Paulo
Rua Pamplona, 145 - São Paulo - SP
CEP: 01405 TEL.: 35.7388 Fundação Direito Privado
36. FUNDAÇÃO LEONÍDIO ALLEGRETTI
Avenida Alberto Byington, 2245 - Vila Maria Alta-São Paulo-SP
CEP: 01000 - Fundação Direito Privado
37. FUNDAÇÃO SANTO ANDRÉ - FSA
Avenida Príncipe de Gales, 821 - Príncipe de Gales - Santo André - SP
CEP: 09000 TEL.: 449.3415 449.3093 449.3000 Fundação Dir. Privado

38. INSPETORIA SALESIANA DO SUL DO BRASIL - ISSB
Largo Coração de Jesus, 140 - Campos Elíseos - São Paulo - SP
CEP: 01000 TEL.: 22.0174 - AC
39. INSPETORIA SANTA CATARINA DE SENNA
Rua 3 Rios, 362 - Bom Retiro - São Paulo - SP
CEP: 01123 TEL.: 220.7003 - AC
40. INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL SÃO MIGUEL PAULISTA
Rua Mário Rodrigues Fon, 17 - S/7 - S.Miguel Paulista - São Paulo - SP
CEP: 08000 TEL.: 297.1468 297.1478 - AC
41. INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL TABAJARA - IET
Avenida Jandira, 455 - Indianópolis - São Paulo - SP
CEP: 04080 TEL.: 241.6504 240.4397 - AC
42. INSTITUTO ADVENTISTA DE ENSINO - IAE
Estrada de Itapeçerica da Serra, Km.23 - Santo Amaro - São Paulo - SP
CEP: 01000 TEL.: 247.4011 247.4710 247.4910 - AC
43. INSTITUTO ALBERTO MESQUITA DE CAMARGO - IAMC
Rua Javari, 433 - Moóca - São Paulo - SP
CEP: 03166 TEL.: 93.0141 93.0145 - AC
44. INSTITUTO BRASILEIRO DE DESENVOLVIMENTO E DE PESQUISAS HOSPITALARES-IPH
Avenida Duquesa de Goiás, 735 - Real Parque - São Paulo - SP
CEP: 05686 TEL.: 543.8225 262.4198 - AC
45. INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM GASTROENTEROLOGIA-IBEPEGE
Rua Dr. Seng, 320 - Bela Vista - São Paulo - SP
CEP: 01331 TEL.: 288.2119 Fundação Direito Privado

46. INSTITUTO DAS APÓSTOLAS DO SAGRADO CORAÇÃO DE JESUS - ASCJ
Rua Cel. Melo de Oliveira, 221 - Pompéia - São Paulo - SP
CEP: 01000 - AC
47. INSTITUTO DE CULTURA E ENSINO PADRE MANOEL DA NÓBREGA - ICEN
Rua Alves Guimarães, 869 - Pinheiros - São Paulo - SP
CEP: 05410 TEL.: 852.8920 282.1819 282.8947 - AC
48. INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E ASSISTENCIAL NO
VO SÃO PAULO - IDEAL
Avenida Angélica, 1946 - Higienópolis - São Paulo - SP
CEP: 01228 TEL.: 257.7377 257.7554 Fundação Dir.Privado
49. INSTITUTO DE EDUCAÇÃO COSTA BRAGA - IECB
Rua Barão de Cotegipe - 111 - Santo Amaro - SP
CEP: 04721 TEL.: 521.3188 521.5644 - AC
50. INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR SENADOR FLAQUER - IESF
Rua Senador Flaquer, 456 - Centro - Santo André - SP
CEP: 09000 TEL.: 449.8710 449.8899 - AC
51. INSTITUTO EDUCACIONAL OSWALDO QUIRINO - IEOQ
Rua Brigadeiro Galvão, 564 - 4º andar - Barra Funda - São Paulo - SP
CEP: 01000 TEL.: 66.1881 67.2087 - AC
52. INSTITUTO EDUCACIONAL LUZWELL DE ENSINO SUPERIOR
Avenida Chibarás, 74/84 - Moema - São Paulo - SP
CEP: 04076 TEL.: 549.1611 - AC
53. INSTITUTO EDUCACIONAL PAES DE BARROS - IEPB
Rua Cel. Jovinião Brandão, 450 - VILA PRUDENTE - São Paulo - SP
CEP: 03127 TEL.: 273.5011 273.5214 - AC

54. INSTITUTO EDUCACIONAL SEMINÁRIO PAULO POLITANO - IESP
Avenida Nazaré, 993 - Ipiranga - São Paulo - SP
CEP: 04263 TEL.: 274.8555 274.4284 - AC
55. INSTITUTO EDUCACIONAL TERESA MARTIN - IETEMA
Rua Antonieta Leitão, 129 - Freguesia do Ó, São Paulo - SP
CEP: 02925 TEL.: 266.2942 266.8662 - AC
56. INSTITUTO MAUÁ DE TECNOLOGIA - IMT
Rua Frederico Alvarenga, 121 - Centro - São Paulo - SP
CEP: 01020 TEL.: 239.0870 239.3070 34.7069 - AC
57. INSTITUTO METODISTA DE ENSINO SUPERIOR - IMS
Rua do Sacramento, 230 - Rudge Ramos - São Bernardo Campo-SP
CEP: 09720 TEL.: 457.3733 457.1200 457.3035 - AC
58. INSTITUTO SANTANENSE DE ENSINO SUPERIOR - ISES
Rua Voluntários da Pátria, 257 - 1º andar Santana - São Paulo-SP
CEP: 02011 TEL.: 298.4621 299.4735 - AC
59. INSTITUTO SUPERIOR DE COMUNICAÇÕES PUBLICITÁRIA - ISCP
Rua Casa do Ator, 90 - Vila Olímpia - São Paulo - SP
CEP: 04546 TEL.: 240.2811 240.2449 240.2027 - AC
60. ORGANIZAÇÃO BANDEIRANTE DE TECNOLOGIA E CULTURA - OBTC
Rua Casa do Ator, 90 - Vila Olímpia - São Paulo - SP
CEP: 04546 TEL.: 240.2811 240.2449 240.2027
61. ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL DE RIBEIRÃO PIRES - OERP
Rua Comendador João Ugliengo, 12 - Centro - Ribeirão Pires - SP
CEP: 09400 TEL.: 459.2634 459.2820 - AC

62. ORGANIZAÇÃO PAULISTA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - OPEC
Rua Madre Cabrini, 36 - Vila Mariana - São Paulo - SP
CEP: 04020 TEL.: 549.1934 - AC
63. ORGANIZAÇÃO PROFESSOR LUIZ PARDINI DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FLP
Rua Bartolomeu Feio, 267 - Brooklin Paulista - São Paulo - SP
CEP: 01000 TEL.: 240.4830 247.2754 - AC
64. ORGANIZAÇÃO SANTAMARENSE DE EDUCAÇÃO E CULTURA - OSEC
Rua Prof. Eneas de Siqueira Netto, 340 - Rio Bonito - Sto.Amaro - SP
CEP: 01000 TEL.: 247.5054 246.5445 246.8518 - AC
65. ORGANIZAÇÃO SANTOANDREENSE DE EDUCAÇÃO E CULTURA - OSAEC
Rua Delfim Moreira, 40 - Centro - Santo André - SP
CEP: 09000 TEL.: 449.5522 - AC
66. PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO BERNARDO DO CAMPO
PRAÇA SAMUEL SABATINI, 50 - Centro - São Bernardo do Campo
CEP: 09700 TEL.: 448.1000 - SE
67. PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - PMSCS
Avenida Goiás, 600 - Centro - São Caetano do Sul - SP
CEP: 09500 TEL.: 441.1000
68. SOCIEDADE BENEFICIENTE SÃO CAMILO - SBSC
Avenida Pompéia, 1137 - Vila Pompéia - São Paulo - SP
CEP: 05023 TEL.: 62.3241 - AC
69. SOCIEDADE BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO
Rua Haddock Lobo, 400 - Bela Vista - São Paulo - SP
CEP: 01310 Fundação de Direito Privado.

70. SOCIEDADE BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO E ASSISTÊNCIA - SBEA
Avenida Sabiã, 699 - 14º andar - aptº 144 - Moema - São Paulo - SP
CEP: 04515 TEL.: 240.1362 Fundação Direito Privado
71. SOCIEDADE CIVIL ATENEU BRASIL - SCAB
Rua Stela, 22 - Paraíso - São Paulo - SP
CEP: 04011 TEL.: 549.8233 71.5896 - AC
72. SOCIEDADE CIVIL DE EDUCAÇÃO BRAZ CUBAS
Rua Francisco Franco, 133 - Centro - Mogi das Cruzes - SP
CEP: 08700 - AC
73. SOCIEDADE CIVIL DE EDUCAÇÃO SÃO MARCOS
Avenida Nazaré, 900 - Ipiranga - São Paulo - SP
CEP: 01000 TEL.: 274.5711 63.7801 - AC
74. SOCIEDADE CIVIL - FACULDADE DE BELAS ARTES DE SÃO PAULO - FEBASP
Praça da Luz, 2 - Segundo Pavimento - Luz - São Paulo - SP
CEP: 01120 TEL.: 229.9422 229.9223 229.9034 - AC
75. SOCIEDADE DE ENSINO PIRATININGA - SEP
Rua Estrela, 22 - Secretaria da Faculdade- V.Mariana-S.Paulo
CEP: 04011 TEL.: 549.8223 - AC
76. SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR MOZARTEUM - SCEEM
Rua Conego Eugênio Leite, 568 - Sobrado Frente-Pinheiros-São Paulo- SP
CEP: 05414 TEL.: 282.9354 - AC
77. SOCIEDADE DE SERVIÇO SOCIAL - SSS
Rua Lopes Chaves, 273 - Barra Funda - São Paulo - SP
CEP: 01154 TE.: 826.8079 - AC

78. SOCIEDADE EDUCACIONAL LICEU ACADÊMICO SÃO PAULO -SELASP
Rua Oriente, 123 - Brás - São Paulo - SP
CEP: 01000 TEL.: 227.9239 228.6896 - AC
79. SOCIEDADE EDUCACIONAL SÃO PAULO - SP
Rua Árabe, 71 - Vila Clementino - São Paulo - SP
CEP: 04042 TEL.: 275.4920 275.4897 275.4986 - AC
80. SOCIEDADE GUARULHENSE DE EDUCAÇÃO - SOGE
Rua Doutor Sôlon Fernandes, 155 - Vila Rosália - Guarulhos-SP
CEP: 07000 TEL.: 209.3233 209.2668 209.3068 - AC
81. SOCIEDADE HEBRAICO-BRASILEIRA RENASCENÇA - SHBR
Rua Prates, 790 - Bom Retiro - São Paulo - SP
CEP: 01121 TEL.: 227.3418 228.6450 228.6753 - AC
82. SOCIEDADE UNIFICADA PAULISTA DE ENSINO RENOVADO OBJETIVO - SUPERO
Avenida Paulista, 900 - 1ª andar - Bela Vista - SP
CEP: 01310 TEL.: 288.4042

A N E X O 3

RELAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E SEUS CURSOS

RELAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (*)

E

SEUS CURSOS

01. FACULDADE PAULISTA DE ARTE - FAP-ARTE
 - o Educação Artística
 - o Música

02. FACULDADES INTEGRADAS ALCÂNTARA MACHADO - FIAM
 - Unidade 1 - Faculdade de Comunicação Social
 - Curso - Comunicação Social
 - Unidade 2 - Faculdades de Ciências e Letra
 - Cursos - Estudos Sociais
 - Letras

03. FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS GERALDO REZENDE - FAGER
 - o Estudos Sociais
 - o Letras
 - o Pedagogia

04. FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA DE SANTO ANDRÉ
 - o Educação Física

05. FACULDADES DA ZONA LESTE DE SÃO PAULO - FAZTES
 - Unidade 1 - Faculdade de Ciências Jurídicas, Contábeis e Administrativas.
 - Cursos - Administração
 - Ciências Contábeis

(*) Não estão incluídas as Faculdades e Institutos de Universidades Federais, Estaduais e Particulares.

Unidade 2 - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras

Cursos - Ciências

- Letras

Unidade 3 - Faculdade de Educação

Cursos - Pedagogia

Unidade 4 - Faculdade de Serviço Social

Cursos - Serviço Social

Unidade 5 - Faculdade de Enfermagem Obstetrícia

Curso - Enfermagem e Obstetrícia

Unidade 6 - Faculdade de Odontologia

Curso - Odontologia

06. FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS NOVE DE JULHO

- o Ciências Sociais
- o Estudos Sociais
- o Letras
- o Pedagogia

07. FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIA E LETRAS DE GUARULHOS

- o Ciências
- o Ciências Sociais
- o Geografia
- o História
- o Letras
- o Pedagogia
- o Psicologia

08. FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS CAMPOS SAL-
LES - FACS

- o Administração
- o Ciências Contábeis

Unidade 1 - Faculdade de Educação Campos Sales -FECS
Curso - Formação de Professores para disciplinas
especializadas do 2º Grau.
- Pedagogia

09. ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING DE SÃO PAULO-ESPM
o Comunicação Social

10. FACULDADES DE ARTES GUARARAPES - FAG

Curso - Artes Plásticas

Unidade 1 - Faculdade de Ciências econômicas Cont. e
Adm. de Empr. Camilo Castelo Branco.

Cursos - Administração
- Ciências Contábeis

Unidade 2 - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras
Camilo Castelo Branco

Cursos - Ciências
- Formação de Professores para disciplinas
Especializadas do 2º Grau.
- Estudos Sociais
- Letras

Unidade 3 - Faculdade de Odontologia Camilo Castelo
Branco

Curso - Odontologia

11. FACULDADE DE MÚSICA CARLOS GOMES - FMCG

o Música

12. FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO FARIAS BRITO

o Arquitetura e Urbanismo

Unidade 1 - Faculdade de Artes Alcântara Machado-FPM

Curso - Educação Artística

- Música

Unidade 2 - Faculdade de Ciências "Farias Brito"

Curso - Enfermagem e Obstetrícia

Unidade 3 - Faculdade de Educação "Farias Brito"

Curso - Biblioteconomia

- Pedagogia

- Psicologia

Unidade 3 - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras "Faria Brito"

Cursos - Ciências

- Ciências Sociais

- Estudos Sociais

- Letras

13. FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS PINHEIRENSE - FAPEC

o Estudos Sociais

o Pedagogia

14. FACULDADES INTEGRADAS PRINCESA ISABEL - FIPI

o Administração

o Biologia

o Ciências

o Ciências Contábeis

o Estudos Sociais

o Letras

o Intérprete

o Tradutor

o Pedagogia

15. ESCOLA SUPERIOR DE ARTES SANTA MAECELINA - ESASM

o Artes Plásticas

Unidade 1 - Faculdade de Artes Santa Marcelina - FASM

Curso - Educação Artística

- Música

Unidade 2 - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras
Santa Marcelina - FFCLSM

Cursos - Ciências

- Filosofia

- Letras

- Pedagogia

16. FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS TIBIRIÇÁ -
FACCT

o Administração

o Ciências Contábeis

Unidade 1 - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras
Tibiriçá - FFCLT

Cursos - Ciências

- Letras

- Pedagogia

17. FACULDADE DE DESENHO INDUSTRIAL DE MAUÁ

o Desenho Industrial

18. FACULDADE IBERO-AMERICANA DE LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS - FIA

o Administração

o Letras

o Intérprete

o Tradutor

o Turismo

19. FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA DO CLUBE NÁUTICO MOGIANO-FEFCNM
- o Educação Física
20. FACULDADE DE FILOSOFIA SANTA DOROTÉA - FFSD
- o Ciências
 - o Ciências Sociais
 - o Filosofia
 - o História
 - o Letras
 - o Pedagogia
21. FACULDADE MARCELO TUPINAMBÁ .
- o Educação Artística
 - o Música
22. ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA DE SÃO CAETANO DO SUL
- o Educação Física
 - Unidade 1 - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras
de São Caetano do Sul - FEC
 - Cursos - Ciências
 - Estudos Sociais
 - Letras
 - Pedagogia
 - Psicologia
23. FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS - FMU
- Unidade 1 - Faculdade de Educação
 - Cursos - Pedagogia
 - Psicologia
 - Unidade 2 - Faculdade de Serviço Social
 - Serviço Social

Unidade 3 - Faculdade de Economia, Administração de Empre
sas e Contabilidade

Cursos - Administração
- Ciências Contábeis
- Ciências Econômicas

Unidade 4 - Faculdade de Filosofia Ciências e Letras

Cursos - Letras
- Matemática

Unidade 5 - Faculdade de Direito

Curso - Direito

24. FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DA FUNDAÇÃO ARMANDO ÁLVARES PENTEADO -

o Administração

Unidade 1 - Faculdade de Artes Plásticas da Fundação
Armando Álvares Penteado.

Cursos - Comunicação Visual
- Desenho Industrial
- Educação Artística

Unidade 2 - Faculdade de Comunicação da Fundação Ar
mando Álvares Penteado.

Curso - Comunicação Social

Unidade 3 - Faculdade de Economia da Fundação Armando
Álvares Penteado.

Curso - Ciências Econômicas

Unidade 4 - Faculdade de Engenharia da Fundação Arman
do Álvares Penteado.

Curso - Engenharia

25. FACULDADE DE CIÊNCIAS MÉDICAS DA SANTA CASA DE SÃO PAULO

o Medicina

26. FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL CÁSPER LÍBERO

o Comunicação Social

27. CONSERVATÓRIO DRAMÁTICO E MUSICAL DE SÃO PAULO

- o Música

28. ESCOLA SUPERIOR DE ARTES DE SÃO CAETANO DO SUL

- o Educação Artística

29. ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS DE SÃO PAULO

- o Administração

Unidade 1 - Escola Superior de Administração de Negócios de São Bernardo do Campo.

Curso - Administração :

Unidade 2 - Faculdade de Engenharia Industrial - FEI

Cursos - Engenharia

- Engenharia de Operação

30. FACULDADE DE MEDICINA DO ABC

- o Medicina

31. FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO

- o Ciências
- o Estudos Sociais
- o Letras
- o Pedagogia

32. FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO

- o Administração
- o Ciências Contábeis
- o Ciências Econômicas

33. ESCOLA DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO DE SÃO PAULO

- o Biblioteconomia

Unidade 1 - Escola de Sociologia e Política de São Paulo
 Curso - Ciências Políticas e Sociais

34. FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS AMADOR AGUIAR

o Administração

Unidade 1 - Faculdade de Direito de Osasco

Curso - Direito

35. SÓ cursos de Pós-Graduação

36. FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DE OSASCO

o Administração

o Ciências Econômicas

37. FACULDADES DE ECONOMIA, FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO

o Ciências Econômicas

38. FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DE SANTO ANDRÉ

o Ciências Econômicas

o Ciências Contábeis

Unidade 1 - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras
 de Santo André.

Cursos - Letras

- Ciências Sociais

- Estudos Sociais

- Pedagogia

- Licenciatura em Ciências

- Matemática (Bacharelado e Licenciatura)

39. FACULDADE SALESIANA DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS
- o Ciências
 - o Estudos Sociais
 - o Filosofia
 - o Geografia
 - o História
 - o Letras
 - o Pedagogia
 - o Psicologia
40. FACULDADES INTEGRADAS TERESA D'AVILA
- o Biblioteconomia
 - o Economia Doméstica
 - o Educação Artística
41. FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRATIVAS SÃO MIGUEL
PAULISTA
- o Administração
 - o Ciências Contábeis
42. FACULDADE DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS TABAJARA
- o Administração
 - o Ciências Contábeis
43. FACULDADE ADVENTISTA DE EDUCAÇÃO
- o Pedagogia
44. FACULDADE SÃO JUDAS TADEU
- o Administração
 - o Ciências
 - o Ciências Contábeis
 - o Ciências Econômicas

- o Educação Artística
- o Engenharia
- o Letras
- o Música
- o Pedagogia

45. FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR

- o Administração

46. SÓ curso de Pós-Graduação

47. FACULDADES DO SAGRADO CORAÇÃO

- o Ciências
- o Educação Artística
- o Enfermagem e Obstetrícia
- o Estudos Sociais
- o Fonoaudiologia
- o Geografia
- o História
- o Letras
- o Música
- o Pedagogia
- o Psicologia

48. FACULDADE PADRE MANOEL DA NÓBREGA

- o Letras
- o Intérprete
- o Tradutor
- o Turismo

49. FACULDADE IDEAL DE LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS

- o Estudos Sociais

- o Letras
- o Pedagogia
- o Turismo

50- FACULDADE DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS PAULO EIRÓ

- o Administração
- o Ciências Contábeis

51- INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR SENADOR FLÁQUER

- o Administração
- o Ciências
- o Estudos Sociais
- o Letras
- o Pedagogia
- o Psicologia
- o Mecânica
- o Processamento de Dados
- o Técnicas Digitais

52- FACULDADES OSWALDO CRUZ

- o Administração
- o Ciências
- o Ciências Contábeis
- o Engenharia
- o Farmácia
- o Letras
- o Pedagogia
- o Química Industrial

53 FACULDADE LUZWELL

- o Administração

54- FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ESTATÍSTICA PAES DE BARROS

- o Administração
- o Estatística

55- FACULDADES ASSOCIADAS DO IPIRANGA

- o Ciências
- o Ciências Contábeis
- o Estudos Sociais
- o Filosofia
- o História
- o Letras
- o Pedagogia

56- FACULDADE DO INSTITUTO EDUCACIONAL TERESA MARTIN

- o Biblioteconomia
- o Ciências
- o Ciências Sociais
- o Estudos Sociais
- o Letras
- o Matemática

57- ESCOLA DE ENGENHARIA MAUÁ

- o Engenharia

58- FEDERAÇÃO DE ESCOLAS SUPERIORES DO ABC

- o Administração
- o Comunicação Social
- o Estudos Sociais
- o Letras
- o Odontologia
- o Pedagogia
- o Prótese Maxilo-Facial
- o Psicologia

59- INSTITUTO SANTANENSE DE ENSINO SUPERIOR

- o Administração
- o Ciências
- o Ciências Sociais
- o Estudos Sociais
- o Letras
- o Pedagogia

60- FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL ANHEMBI

- o Comunicação Social

61- FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DO MORUMBI

- o Formação de Executivos
- o Turismo

62- FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS DE RIBEIRÃO PIRES

- o Ciências
- o Estudos Sociais
- o Letras
- o Pedagogia

63- FACULDADE PAULISTA DE CIÊNCIAS E LETRAS

- o Ciências
- o Letras
- o Psicologia

64- FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS PROFESSOR LUIZ
PARDINI

- o Ciências
- o Estudos Sociais
- o Pedagogia
- o Letras

65- FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL E TURISMO DE SANTO AMARO

- o Comunicação Social
- o Turismo

Unidade 1 - Faculdade de Educação Física de Stº Amaro

Curso - Educação Física

Unidade 2 - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Stº Amaro

- Cursos
- Biologia
 - Ciências
 - Ciências Biológicas
 - Estudos Sociais
 - Física
 - Letras
 - Matemática
 - Pedagogia
 - Psicologia

Unidade 3 - Faculdade de Medicina de Santo Amaro

Curso - Odontologia

Unidade 4 - Instituto de Ciências Humanas de Stº Amaro

Curso - Serviço Social

66- INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR SANTO ANDRÉ - IESA

- o Ciências Contábeis
- o Estudos Sociais

67- FACULDADE DE DIREITO DE SÃO BERNARDO DO CAMPO

- o Direito

68- INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR - IMES

- o Administração
- o Ciências Econômicas
- o Ciências Políticas e Sociais

- 69- FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE SÃO CAMILO
- o Nutrição
- 70- FACULDADE DE ECONOMIA SÃO LUIZ
- o Economia
- 71- FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DE MOEMA
- o Ciências
 - o História
 - o Letras
 - o Pedagogia
- 72- FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO
- o Administração
Unidade 1 - Faculdade de Informática de São Paulo
Curso - Ciências Contábeis
- 73- FEDERAÇÃO DAS FACULDADES BRAZ CUBAS
- o Administração
 - o Arquitetura e Urbanismo
 - o Ciências
 - o Ciências Econômicas
 - o Comunicação Social
 - o Direito
 - o Engenharia
 - o Engenharia e Operação
 - o Formação de Professores para disciplinas especializadas do 2º Grau.
 - o Estudos Sociais
 - o Letras
 - o Pedagogia
 - o Psicologia

74- FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO SÃO MARCOS

- o Administração

Unidade 1 - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras São
Marcos

- Cursos - Ciências Sociais
- Estudos Sociais
- Letras
- Pedagogia
- Psicologia

75- FACULDADE DE BELAS-ARTES DE SÃO PAULO

- o Arquitetura e Urbanismo
- o Artes Plásticas
- o Belas Artes
- o Educação Artística
- o Educação Física
- o Formação de Professores para disciplinas especializadas
das do 2º Grau

76- FACULDADE DE EDUCAÇÃO PIRATININGA

- o Pedagogia

77- FACULDADE MOZARTEUM DE SÃO PAULO

- o Educação Artística
- o Música

78- FACULDADE PAULISTA DE SERVIÇO SOCIAL

- o Serviço Social

79- FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS PROF. CARLOS PASQUALE

- o Ciências
- o Estudos Sociais
- o Letras
- o Pedagogia

80- FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE GUARULHOS

- o Administração

- o Ciências Contábeis

- Unidade 1 - Faculdade de Direito de Guarulhos

- Curso - Direito

- Unidade 2 - Faculdade Integrada de Educação Física e
Técnicas Desportivas de Guarulhos

- Curso - Educação Física

81- FACULDADE DE EDUCAÇÃO CIÊNCIAS E LETRAS HEBRAICO-BRASILEIRA
RENASCENÇA

- o Ciências

- o Letras

- o Pedagogia

- o Hotelaria

82- INSTITUTO DE ENGENHARIA PAULISTA

- o Engenharia

- Unidade 1 - Instituto de Odontologia Paulista

- Curso - Odontologia

- Unidade 2 - Instituto Unificado Paulista

- Curso - Comunicação Social

- Letras

- Pedagogia

- Psicologia