

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A UTILIZAÇÃO DE CONVÊNIOS INTERINSTITUCIONAIS COMO  
FERRAMENTA PARA CAPTAÇÃO DE ALUNOS: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA DE  
FLORIANÓPOLIS**

**GABRIELA MOMM**

**Florianópolis, fevereiro de 2003.**

**GABRIELA MOMM**

**A UTILIZAÇÃO DE CONVÊNIOS INTERINSTITUCIONAIS COMO  
FERRAMENTA PARA CAPTAÇÃO DE ALUNOS: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA DE  
FLORIANÓPOLIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção, sob orientação do Prof. JOSÉ FRANCISCO SALM, PhD

**Florianópolis, fevereiro de 2003.**

**GABRIELA MOMM**

**A UTILIZAÇÃO DE CONVÊNIOS INTERINSTITUCIONAIS COMO  
FERRAMENTA PARA CAPTAÇÃO DE ALUNOS: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA DE  
FLORIANÓPOLIS**

**Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de  
Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.**

---

Professor. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Professor José Francisco Salm, PhD  
**Orientador**

---

Professor Mário César Barreto Moraes, Dr.

---

Professora Rosana Zimmerman, Dra

**DEDICATÓRIA**

*Aos meus pais, Osvaldo e Maria Amable, e aos meus irmãos, Cristhiane e Guilherme, pessoas fundamentais para que eu pudesse concluir mais esta etapa da minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço às pessoas que colaboraram significativamente para a realização desta pesquisa e elaboração desta dissertação.

Agradeço especialmente:

Ao Professor José Francisco Salm, pela competente orientação durante a realização da pesquisa.

Ao meu pai, Professor Osvaldo Momm, por sonhar e concretizar o sonho de participar da criação, implantação e implementação de uma Instituição de Ensino Superior, e por acreditar na minha capacidade e me dar a oportunidade de fazer parte desse sonho, que foi o surgimento da Faculdade Decisão.

Ao meu irmão, Guilherme Luiz Momm, pela ajuda prestada com muita dedicação e competência, contribuindo com seu conhecimento na área de Marketing.

Ao Grupo Decisão, por apostar e acreditar no meu trabalho como funcionária e colaboradora para o desenvolvimento da Faculdade Decisão.

E a Deus, por me iluminar em todo esse caminho.

*“Nada impede alguém de ser sábio / e pensar  
na beleza das próprias unhas”.*

**A. S. Pushkin**

## RESUMO

Diante do aumento expressivo da oferta de cursos de Administração no Brasil e em especial na grande Florianópolis, a Faculdade Decisão adotou como estratégia para captação de novos alunos a celebração de convênios estabelecendo parcerias com organizações públicas e privadas da região.

De acordo com os termos dos convênios, as organizações (privadas) comprometem-se a: realizar palestra, relato de experiência ou participar de eventos com a Faculdade; havendo vaga para estágio, em igualdade de condições, oferecer prioridade aos alunos da Faculdade; e nas contratações de administrador, em igualdade de condições, oferecer prioridade aos egressos da Faculdade.

Por seu turno, a Faculdade oferece significativo abono na mensalidade, para pagamentos em dia.

O objetivo desta pesquisa é analisar a eficiência da utilização pela Faculdade Decisão dos Convênios Interinstitucionais na captação de alunos de graduação em Administração.

Para atingir os objetivos propostos nesta dissertação foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, descritiva e avaliativa, tratando-se de um estudo de caso, pois referiu-se à instituição de ensino privada Faculdade Decisão.

O estudo de caso relatado teve sustentação em pesquisa bibliográfica e em levantamento de dados coletados em documentação escrita da organização e por meio de observação “in loco”, além de entrevistas abertas associadas à vivência prática e efetiva das situações observadas.

A coleta e análise dos dados permitiu diagnosticar que a celebração dos convênios interinstitucionais tem propiciado significativos resultados como aumento do número de alunos ingressantes, principalmente com o perfil de já estarem no mercado de trabalho e, também, redução a praticamente zero na inadimplência.

Após a análise das informações coletadas, percebeu-se a importância da utilização de outras ferramentas de marketing de divulgação para captação de alunos. Para tanto, elaborou-se um plano de ações a ser adotado pela faculdade com o intuito de intensificar o crescimento no número de alunos novos matriculados a cada semestre.

Palavras-Chave: estratégia de marketing, captação de alunos, instituição de ensino superior privada e qualidade do ensino prestado.

## ABSTRACT

In view of the great increase in the number of new Business Administration Undergraduate Programs being offered in Brazil and particularly in Greater Florianópolis, Faculdade Decisão (Decisão College) has chosen to establish agreements, in order to build partnerships with public and private organizations in the region, as a strategy to woo new students.

According to the terms of such agreements, private organizations undertake to:

Give talks, report on their experience, or participate in events with the College;

Give priority to the College's students in their internship programs;

Give priority to the College's graduates when hiring business administrators;

The College, in turn, offers a significant discount for tuition fees settled no later than due.

The purpose of this study is to determine how effective the use of institutional agreements is for Faculdade Decisão in attracting new Business Administration undergraduate students.

In order to achieve the goals proposed in this thesis, an exploratory, descriptive and evaluative research method was designed. This is a case study, for it relates entirely to Faculdade Decisão, a private higher education institution.

The case study reported was grounded on both a review of literature and a survey of the data collected from the organization's records and through observation in locus, in addition to open interviews regarding the practical and effective experiences with the situations encountered.

Data collection and analysis made possible to verify the relevant outcomes of such agreements, with an increase in the number of new students, most of them already in the job market, as well as insolvency reduction to almost zero.

Data analysis brought to light the importance of using other advertising tools to woo new students. Therefore, an action plan was designed to be adopted by the College, so as to increase the number of new enrollments every semester.

Key words: marketing strategy; woo new students; private higher education institution; quality education.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 01 - Funções do Marketing.....	08
Ilustração 02 - 4 P's do Marketing.....	16
Ilustração 03 - Composto de Marketing.....	17
Ilustração 04 - Distribuição.....	19
Ilustração 05 - Elementos do Processo de Comunicação.....	23
Ilustração 06 - Organograma da Faculdade Decisão.....	56
Ilustração 07 - Avaliação do Professor e da Disciplina.....	71
Ilustração 08 - Nível de Satisfação Quanto ao Corpo Docente e Disciplinas.....	71
Ilustração 09 - Avaliação da Infra-estrutura.....	72
Ilustração 10 - Avaliação do Corpo Administrativo.....	72
Ilustração 11 - Alunos Novos/Ingressantes no Curso por Semestre.....	88

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Ferramentas Comuns de Comunicação.....	22
Quadro 02 - Avaliação das Condições de Oferta do Curso.....	55
Quadro 03 - Vagas da Habilitação em Administração de Empresas.....	57
Quadro 04 - Vagas da Habilitação em Comércio Exterior.....	58
Quadro 05 - Vagas da Habilitação em Marketing.....	58
Quadro 06 - Vagas da Habilitação em Gestão de Empreendimentos Turísticos .....	59
Quadro 07 - Cronograma de Implementação das Ações Institucionais Propostas...	73
Quadro 08 - Análise de Forças e Fraquezas.....	82

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 - Avaliação do Professor e da Disciplina.....	70
Tabela 02 - Avaliação da Infra-estrutura.....	71
Tabela 03 - Avaliação do Corpo Administrativo.....	72
Tabela 04 - Dados Gerais do Ensino Superior em Santa Catarina.....	76
Tabela 05 - Quadro Descritivo de Vagas.....	76
Tabela 06 - Evolução do Ensino Fundamental na Região da GRANFPOLIS.....	80
Tabela 07 - Evolução do Ensino Médio na Região da GRANFPOLIS.....	81
Tabela 08 - Alunos Ingressantes até 15/01/2002.....	86
Tabela 09 - Total de Alunos Ingressantes em 2002/1.....	86
Tabela 10 - Alunos Ingressantes até 15/01/2003.....	86
Tabela 11 - Total de Alunos Ingressantes em 2003/1.....	86
Tabela 12 - Alunos Novos/Ingressantes no Curso por Semestre.....	87
Tabela 13 - Alunos Novos/Ingressantes no Curso por Semestre com Convênio.....	87
Tabela 14 - Percentual de Alunos Ingressantes com Convênio em Relação ao Total de Alunos Ingressantes.....	88

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Tema e Problema .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>6</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Marketing.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Plano de Marketing.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Pesquisa de Marketing.....</b>	<b>10</b>
<b>2.4 Análise Ambiental.....</b>	<b>11</b>
<b>2.5 Mercado.....</b>	<b>14</b>
<b>2.6 Segmentação de Mercado.....</b>	<b>15</b>
<b>2.7 Os Quatro P´s do Marketing.....</b>	<b>16</b>
<b>2.8 Os Quatro A´s.....</b>	<b>28</b>
<b>2.9 Planejamento Estratégico.....</b>	<b>30</b>
<b>2.10 Vantagem Competitiva.....</b>	<b>33</b>
<b>2.11 Marketing de Serviços.....</b>	<b>34</b>
<b>2.12 Comportamento do Consumidor.....</b>	<b>38</b>
<b>2.13 O Enfoque Sistêmico.....</b>	<b>39</b>
<b>2.14 Marketing em Instituições Educacionais.....</b>	<b>42</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>44</b>

<b>3.1 A Natureza da Pesquisa.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2 Caracterização da Pesquisa.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3 Definição do Universo de Pesquisa.....</b>	<b>46</b>
<b>3.4 Técnicas de Coleta de Dados.....</b>	<b>48</b>
<b>3.5 Análise dos Dados.....</b>	<b>50</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1 A Entidade Mantenedora.....</b>	<b>52</b>
4.1.1 Identificação e Localização.....	52
4.1.2 Caracterização Jurídico-Institucional.....	52
4.1.3 Breve Histórico do Centro Educacional Floripa Ltda.....	52
<b>4.2 A Entidade Mantida.....</b>	<b>54</b>
4.2.1 Identificação.....	54
4.2.2 Missão Institucional.....	54
4.2.3 Avaliação das Condições de Oferta do Curso.....	55
4.2.4 Estrutura Organizacional - Organograma.....	55
4.2.5 Estrutura e Fluxo de Controle Acadêmico.....	57
4.2.6 Curso de Administração e Suas Habilitações.....	57
4.2.7 Missão/Finalidades do Curso de Administração e Suas Habilitações.....	59
4.2.8 Objetivos do Curso de Administração e Suas Habilitações.....	59
4.2.9 Perfil do Egresso Pretendido para o Curso de Administração e Suas Habilitações.....	60
4.2.10 Processo Seletivo.....	61
4.2.11 Matrícula.....	62
4.2.12 Prestação de Serviços Educacionais.....	64
4.2.13 Convênios Interinstitucionais.....	64
4.2.14 Termo Aditivo de Convênio.....	66
4.2.15 Atuais Instituições Conveniadas.....	66
4.2.16 Composto de Marketing Utilizado pela Faculdade Decisão.....	69
4.2.17 Avaliação Docente e das Disciplinas.....	70
4.2.18 Ações Institucionais Propostas.....	73
4.2.19 Análise de Fatores Externos.....	74
4.2.20 Análise dos Fatores Internos.....	82

<b>4.3 Apresentação dos Dados Coletados</b> .....	86
4.3.1 Projeção do Número de Alunos Ingressantes em 2003/1.....	86
4.3.2 Alunos Novos/Ingressantes no Curso por Semestre.....	87
4.3.3 Alunos Novos/Ingressantes no Curso por Semestre com Convênio.....	87
4.3.4 Percentual de Alunos Ingressantes com Convênio em Relação ao Total de Alunos Ingressantes.....	88
<b>4.4 Análise dos Dados Coletados</b> .....	89
<b>4.5 Estratégia Mercadológica</b> .....	94
<b>4.6 Ações Institucionais</b> .....	98
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	105
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	108
<b>7 ANEXOS</b> .....	113
01 - Contrato de Prestação de Serviços Educacionais.....	114
02 - Contrato de Prestação de Serviços Educacionais (Conveniados).....	116
03 - Modelo de Convênio Celebrado pela Faculdade Decisão.....	118
04 - Termo Aditivo ao Convênio.....	123
05 - Termo Aditivo ao Contrato.....	125
06 - Questionário de Avaliação Institucional.....	126
07 - Organização Institucional.....	128

# 1 INTRODUÇÃO

Na primeira metade do século XX, notadamente até o fim da segunda guerra, os pensadores ocidentais começaram a produzir os primeiros ensaios objetivando compreender o consumidor e seus hábitos de consumo, mas o foco ainda era o produto e como vendê-lo mais. Após a segunda guerra, o marketing passou a ser mais estudado. Agora o enfoque era o cliente (comprador) e não mais a produção.

Marketing é o conjunto de atividades que visam orientar os fluxos de bens e serviços do local que são gerados para os consumidores ou usuários. Em sentido mais restrito, marketing é um conjunto de técnicas coordenadas que permitem uma empresa conhecer o mercado presente e o potencial para determinado produto com a finalidade de maximizar o volume de vendas. Nas empresas que trabalham para clientes certos ou em monopólios, o marketing tem uma importância secundária, mas quando a empresa disponibiliza vários produtos para o mercado, precisa prever o que, quando, onde, com que imagem, em que quantidade e a que preço será possível colocar esses produtos no mercado.

Hoje, é possível identificar a prática do marketing com intensidade nas empresas de todo o mundo e com especial destaque em empresas dos EUA, que estão na vanguarda da elaboração de seus conceitos e aplicação de sua metodologia e ferramentas.

Inicialmente aplicado no desenvolvimento do consumidor, hoje é difícil imaginar alguma área de negócios onde não seja cabível o "marketing", desde produtos de consumo, bens duráveis, lazer, serviços, lavanderias e oficinas, a acompanhantes, "commodities", artes, etc.; mais do que isto, o "marketing" é aplicado em política, agricultura, esportes, pessoas e imencionáveis – que são produtos ou serviços que, por razões diversas, tendem a gerar reações de aversão, repugnância ou ofensa, como por exemplo: droga para doenças terminais, aborto, vasectomia, tratamento de "AIDS", etc.

Há uma condição que consideramos essencial para que o "marketing" possa acontecer de modo positivo e com resultados concretos: planejamento estratégico dinâmico e administração com um mínimo de organização. A empresa deve ter missão clara, com objetivos concretos e, importante, conhecidos por todos os que nela estão envolvidos.

As atividades de "marketing" permeiam toda a organização e é evidente a necessidade de eficiência administrativa e de eficácia das ações estratégicas.

Marketing é uma atividade central das instituições modernas, crescendo em sua busca de atender eficazmente alguma área de necessidade humana. Para sobreviver e tornar-se bem sucedidas, as instituições devem conhecer seus mercados, atrair recursos suficientes, converter estes recursos em programas, serviços e idéias apropriadas e distribuí-los eficazmente aos vários públicos consumidores. Estas tarefas são conduzidas em uma estrutura de ação voluntária por todas as partes interessadas. A instituição moderna está disposta principalmente em oferecer e trocar valores com diferentes participantes para obter sua cooperação e, assim, atingir as metas organizacionais.

Instituições educacionais variam no uso de idéias modernas de marketing. Algumas universidades e faculdades estão começando a aplicar ativamente idéias de marketing. As instituições tornaram-se realmente conscientes de marketing quando seus mercados passaram a sofrer mudança. Quando estudantes, membros conselheiros, fundos ou outros recursos necessários passaram a ser escassos ou difíceis de atrair, elas começaram a preocupar-se. Se as matrículas declinaram ou tornaram-se voláteis, e novos concorrentes ou novas necessidades dos consumidores surgiram, essas instituições ficaram mais receptivas a possíveis soluções, como marketing.

Em anos recentes, marketing tem atraído a atenção de reitores, presidentes e diretores de escolas, conselheiros educacionais, profissionais de recrutamento de estudantes, planejadores educacionais, diretores de relações públicas, corpo docente e outros educadores. Muitos estão interessados em saber como as idéias de marketing podem ser relevantes para os problemas que enfrentam – por exemplo, como atrair alunos mais qualificados e em maior quantidade, como aumentar a satisfação dos mesmos com a instituição ou como planejar programas excelentes que refletem a missão da instituição.

A política instituída pelo governo brasileiro de ampliar as concessões de instituições de ensino superior privadas aumentou significativamente a oferta de vagas neste setor educacional. Na região de Florianópolis, surgiram várias instituições de ensino superior que ofertam cursos de administração. Isto vem causando um crescente aumento da concorrência entre essas instituições e



aumentando a importância do estabelecimento de uma estratégia de marketing viável e eficiente.

## **1.1 Tema e Problema**

Admitindo-se que o marketing na atualidade é fundamental para garantir a competitividade de uma organização num ambiente de grandes desafios como a concorrência global e as constantes mudanças a que estão sujeitas a organização e o mercado, verifica-se a necessidade de estudá-lo em uma organização que está realmente preocupada com o objetivo fundamental do Marketing que é a busca da satisfação do cliente e o utiliza como instrumento para garantir sua competitividade no mercado.

Percebe-se portanto, a importância de se estudar o seguinte tema: composto de marketing em uma Instituição de Ensino Superior Privada.

A nova realidade no ambiente empresarial, com acirramento da concorrência e mudança de expectativas e perfil de clientes, faz pensar na idéia de Kotler (1993), que defende que a empresa deve procurar seu mercado-alvo, pois esse grupo (público-alvo) possui características homogêneas quanto à percepção e preferências. Ressalta ainda que definir o nicho de mercado implica em ingressar num processo de envolvimento do cliente, através da customização da comunicação, produto, serviço e material promocional de maneira que se estabeleça uma relação estreita com o cliente.

O composto ou mix de marketing consiste em um conjunto de ações que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Para tanto desenvolve ações para direcionar a demanda para o seu produto, por meio de combinação das quatro variáveis do composto de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Além de desenvolver bons produtos, definir preços atrativos e colocá-los à disposição dos clientes-alvo, o marketing também é responsável pela comunicação com os clientes. Um dos principais papéis do profissional de marketing através da promoção é comunicar aos consumidores-alvo que o produto está disponível, no

preço certo e praça certa, ou seja, comunicar ao consumidor sobre o composto de marketing da empresa.

Para tanto, é necessário que se estabeleça critérios para a seleção da mídia a ser utilizada. Segundo Kotler (1993), os planejadores de mídia levam diversos fatores em consideração na escolha do canal a ser utilizado, como hábitos de mídia do público alvo, natureza do produto, tipos de mensagem, custo e outros. A estratégia de veiculação da propaganda deve ser baseada em um planejamento de mídia muito criterioso, levando em consideração a relação custo/benefício de cada veículo de mídia.

Nota-se, cada vez mais, que as organizações estão se conscientizando da importância do marketing, investindo mais no desenvolvimento do produto/serviço, e buscando formas alternativas de promover os mesmos.

É perceptível a preocupação das empresas com a satisfação dos desejos dos consumidores de seus produtos e serviços. A área de marketing passou a ser chave para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações em uma economia globalizada, onde a concorrência volta-se totalmente em direção ao mercado, atendendo cada vez melhor seus clientes e buscando descobrir novos nichos.

Neste mister, percebe-se a importância de se estudar uma estratégia de marketing, que possibilite a captação de clientes, promovendo o estreitamento de relações com os mesmos, atendendo suas necessidades, garantindo sua satisfação, possibilitando a competitividade da empresa no mercado.

Com base nos fundamentos explicitados, tem-se condições de formular o seguinte problema:

Quais as vantagens e desvantagens da utilização de um composto de marketing baseado na utilização de Convênios Interinstitucionais para a captação de alunos do Curso de Administração em uma Faculdade Particular de Florianópolis?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar seqüência e condições de implantação do composto de marketing, acompanhando a implementação de um projeto de marketing (Convênios Interinstitucionais), apontando as vantagens e desvantagens da utilização de Convênios Interinstitucionais na captação de alunos do Curso de Administração, a fim de propor uma estratégia mercadológica de suporte ao plano de marketing utilizado pela instituição, capaz de otimizar o processo de captação de alunos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar, junto à literatura especializada, os fundamentos teóricos relativos ao composto de marketing, comunicação, divulgação e captação de clientes.
- Identificar arranjos organizacionais favoráveis à geração de idéias e desenvolvimento do composto de marketing;
- Conhecer a estratégia de Marketing da organização;
- Conhecer as etapas de integração do composto de marketing;
- Identificar as oportunidades e ameaças enfrentadas no mercado;
- Identificar os pontos fortes e fracos da instituição;
- Identificar o desenvolvimento da potencialidade de novos clientes;
- Diagnosticar a implementação de um projeto de marketing em uma Faculdade Particular que oferece curso de graduação em Administração;

- Analisar a eficiência da utilização dos Convênios Interinstitucionais na captação de alunos de graduação em Administração, levando em consideração o levantamento dos custos de implementação, demanda e resultados;
- Propor uma estratégia capaz de dar suporte a curto prazo aos objetivos do composto de marketing adotado pela instituição;
- Propor ações institucionais que a médio e longo prazo promovam uma melhoria na qualidade no ensino prestado.

### **1.3 Justificativa**

O crescimento da demanda por Cursos de Graduação em Administração tem ocasionado o acirramento da competição entre organizações que os oferecem. Percebe-se facilmente uma procura, por parte das Instituições que ofertam cursos de graduação, de novas ferramentas de marketing, novos canais de divulgação de seu produto/serviço, alternativas capazes de melhorar o custo/benefício quando da captação de alunos.

Isto posto, nota-se a importância do estudo dessa forma de captar alunos para os cursos de graduação. Este estudo busca diagnosticar a implementação de um projeto de captação de alunos, possibilitar uma melhor tomada de decisão em relação à escolha da ferramenta de marketing a ser utilizada na oferta de cursos de graduação, com o intuito de otimizar o processo de captação de alunos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Marketing

É perceptível a preocupação das empresas com a satisfação dos desejos dos consumidores de seus produtos e serviços. A área de marketing passou a ser chave para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações em uma economia globalizada, onde a concorrência volta-se totalmente em direção ao mercado, atendendo cada vez melhor seus clientes e buscando descobrir novos nichos.

A American Marketing Association adota a seguinte definição de Marketing: "Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais" (Cobra, 1992, p.34).

Segundo Bagozzi, "marketing é o processo de criar e resolver relações de troca" (Bagozzi: apud Cobra, 1992, p.35).

"O processo em que as trocas ocorrem entre pessoas e grupos sociais" é a definição adotada por Levy, Zaltman: (apud Cobra, 1992, p.35).

Stan Rapp e Tom Collins, autores de "Maximarketing", afirmam que "Todo 'marketing' deve ser bem sucedido em satisfazer às necessidades e vontades dos compradores em potencial, sejam conscientes ou inconscientes"; "Todo 'marketing' deve realizar a venda convertendo o interesse do comprador em potencial em intenção de compra e compra real"; "O marketing deveria tentar desenvolver uma relação contínua com o comprador após a primeira venda, encorajando compras adicionais e fidelidade permanente" (apud, Cobra, 1992, p.35)

O Marketing, de acordo com Nóbrega, (1999) identifica-se com a própria natureza humana; é, portanto, voltado para as pessoas.

Neste mister, Kotler reforça a importância do Marketing ao defini-lo como "um processo social e administrativo pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valores" (Kotler, 1993, p.462).

Nóbrega (1999) afirma que o Marketing não pode ser utilizado apenas como apoio às vendas, mas sim como uma arma para a inovação, para fazer com que o cliente deseje e compre o seu produto hoje, e continue comprando amanhã. Portanto, o que conta hoje e amanhã é marketing. O Marketing como inovação é precondição para que a empresa continue viva no mercado. Segundo Nóbrega (1999), “Marketing é tudo”.

McKenna (1992) observa também que hoje, “tudo é Marketing”. Vai além quando afirma que “Empresas bem sucedidas percebem que o marketing é como a qualidade: é essencial para a organização” (McKenna, 1992, p.07).

O marketing está passando por uma nova fase onde sua finalidade “é criar oportunidades de lucros, e oferecer idéias sempre melhores, que ampliem a vantagem da empresa no mercado” (Rebouças, 1999, p.01).

Segundo McKenna (1992), o centro de gravidade passou das finanças para a engenharia, e hoje para o marketing. Portanto, a nova tarefa do marketing é mais do que vender, o marketing é quem definirá como a empresa realiza negócios. Para McKenna (1992), o marketing de hoje “é uma expressão do caráter da empresa, é necessariamente uma responsabilidade da empresa como um todo”.

Segundo Kotler (1999), o marketing tem por principal responsabilidade o alcance do crescimento em receitas lucrativas para a empresa. Ele deve identificar, avaliar e selecionar as oportunidade de mercado e estabelecer as estratégias para conquistar a preferência dos clientes no seu segmento de mercado.



#### Ilustração 01 – Funções do Marketing

Fonte: (RAPP, Stan e COLLINS, Maximarketing. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1988, apud COBRA, Marcos. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas. 1992).

McKenna (1992) afirma também que a tarefa do marketing de hoje é servir às necessidades dos clientes e comunicar a substância da empresa, livrando-se da reputação de ser um ludibriador e enganador do consumidor. O marketing agora busca satisfazer o consumidor.

Esse novo papel do marketing é resultado das atuais exigências do mercado, que na era da globalização está exigindo das empresas a busca constante pela inovação uma vez que “é cada vez mais difícil agradar os clientes que querem produtos e serviços superiores, adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos” (Kotler apud Rebouças, 1999, p.01).

Segundo Kotler (2000), umas das formas de manter relações com o cliente é através do marketing de relacionamento, que “tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores – a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo”.

## **2.2 Plano de Marketing**

Além de desenvolver produtos e serviços para satisfazer o consumidor, é importante que a empresa e seu departamento de marketing obtenham informações necessárias quanto ao mercado, seus consumidores, quanto ao potencial desse mercado, quanto à participação da empresa no mercado, quanto às características desse mercado e outras informações que possibilitem o bom desenvolvimento das atividades de marketing. Portanto, as empresas devem desenvolver planos de marketing.

Cobra (1992, p. 88) apresenta algumas orientações relativas ao plano de marketing. Dentre elas, pode-se citar que:

O plano de marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa. Mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados. Efetivamente, o plano de marketing é a base na qual os outros planos da empresa devem estar montados; define as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro; é efetivo, desde que envolva um compromisso por parte de todos os que contribuem para o sucesso, do presidente ao funcionário da expedição e embalagem, e à medida também que ele esteja atualizado como o sempre mutável meio ambiente mercadológico.

Segundo o mesmo autor (1992), o plano de marketing é também uma ferramenta de comunicação que integra todos os elementos do composto mercadológico: produto, marca, embalagem, preço, assistência ao cliente, vendas, propaganda, promoções de venda, merchandising, relações públicas etc. Tudo isso em um simples programa compreensivo para uma ação coordenada em todos os níveis de mercado. O plano deve especificar por produto, quem fará o quê, onde, quando e como, com a finalidade de atingir as metas da empresa da maneira mais eficaz.

Ainda de acordo com Cobra (1992), o plano de marketing também:

- Estimula a otimização dos recursos da empresa;
- Estabelece responsabilidades e planeja tarefas;
- Coordena e unifica esforços;
- Facilita o controle e a avaliação de resultados e todas as atividades;
- Cria consciência de que existem obstáculos a serem superados;
- Identifica oportunidades de mercado, constituindo-se numa fonte de informação e num parâmetro de desempenho de marketing;
- Facilita o avanço progressivo em direção às metas da empresa.

## **2.3 Pesquisa de Marketing**

A pesquisa de mercado tem se revelado como um instrumento que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através da informação.

“A pesquisa de marketing está inserida no sistema de informação da empresa, visando à coleta dos dados necessários à solução de problemas específicos ou advenientes no processo de administração” (Mattar, 1996, p.44). Com isso, a pesquisa de marketing deve atuar como ferramenta principal para decisão e solução dos problemas organizacionais. A sua correta utilização pode ser decisiva para sucesso ou fracasso do empreendimento.

“Pesquisa de marketing é o planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa” (Kotler, 1998, p.114). Todos os esforços do



marketing precisam estar voltados para encantar o consumidor, atraindo-o para a empresa e realizando, com isto, suas necessidades e desejos.

## 2.4 Análise Ambiental

Outro fator fundamental para o plano de marketing e que traz informações importantíssimas para o seu desenvolvimento é a análise ambiental.

“A análise ambiental clara e abrangente é uma das partes mais difíceis do desenvolvimento de um plano de marketing. Essa dificuldade surge, em parte, porque a análise ambiental deve ser, simultaneamente, abrangente em escopo e estar focada nos assuntos-chave, para evitar a sobrecarga de informações, tarefa que realmente se torna mais complicada com os avanços tecnológicos” (Ferrel, 2000, p.33).

Ferrel (2000, p.33) preleciona que:

Para evitar a sobrecarga de informações, a coleta e organização dos dados ambientais devem ser um esforço progressivo. Uma vez coletados e organizados esses dados podem ser armazenados e analisados pelo sistema de informação de marketing da empresa, permitindo que as informações atualizadas sobre o ambiente estejam disponíveis quando necessárias. Tal sistema pode dar uma contribuição relevante para a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), ao sintetizar as constatações em uma série de conclusões.

A análise SWOT engloba a análise dos ambientes interno e externo. Ela exerce o papel de estruturar a adequação entre o que uma organização pode (forças) e o que não pode (fraquezas) fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (oportunidades) e contra (ameaças).

Segundo Ferrel (2000), uma verdadeira abordagem SWOT permite à empresa desenvolver estratégias de marketing que alinhem suas forças e exigências e preferências do consumidor e minimizem a exposição de suas fraquezas. Apenas as forças relacionadas à satisfação dos consumidores devem ser consideradas vantagens competitivas verdadeiras, assim como as fraquezas que afetam

diretamente a satisfação do consumidor devem ser consideradas desvantagens competitivas.

Segundo Mattar (1996), o sistema de monitoração ambiental visa manter os executivos de marketing informados e atualizados em relação às condições e modificações no ambiente e no macroambiente de marketing da empresa.

Conforme Kotler (2000), a análise do ambiente externo de uma empresa trata-se da identificação das oportunidades e ameaças da mesma. Uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

“Levando-se em conta que existem oportunidades com maiores chances de sucesso que outras, a empresa deve classificá-las de modo que as que tenham maior probabilidade de sucesso sejam perseguidas com maior êxito” (Kotler, 2000, p.98). Ou seja, a empresa deve avaliar as oportunidades existentes e trabalhar as que tiverem maior chance de serem concretizadas, sendo que as outras devem ser monitoradas para um possível aumento de suas chances de sucesso e as que tiverem probabilidade muito pequena de concretização não devem ser levadas em consideração no momento.

Outros fatores importantes do ambiente externo são as ameaças à empresa. “Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas e dos lucros” (Kotler, 2000, p.99).

Segundo Ferrel (2000), as ameaças referem-se às condições ou às barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos. Essas ameaças devem ser identificadas para não limitarem o desempenho da empresa.

Assim como as oportunidades, as ameaças também devem ser classificadas. O que a empresa deve levar em conta é a gravidade e a probabilidade de ocorrência de cada ameaça diagnosticada. Para Kotler (2000), “as que forem mais graves devem ser cuidadosamente avaliadas e para lidar com elas é preciso preparar planos de contingência que detalhem as mudanças possíveis antes ou durante as ameaças. As outras podem não requerer planos de contingência, mas precisam de monitoração cuidadosa, pois podem se tornar mais graves”.

“A análise do ambiente interno da empresa deve considerar assuntos como a disponibilidade e alocação dos recursos humanos, a idade e a capacidade dos

equipamentos e da tecnologia, a disponibilidade dos recursos financeiros e o poder e as lutas políticas no interior da estrutura da empresa” (Ferrel, 2000, p.33).

Segundo Mattar (1996), o sistema de informações internas visa manter os executivos de marketing informados a respeito do desempenho de marketing da empresa para que possam exercer controle sobre parte da atividade de marketing.

Como estabelece Kotler (2000), a análise do ambiente interno pode também ser chamada de análise de forças e fraquezas. A empresa precisa avaliar essas forças e fraquezas periodicamente, tendo em vista verificar se cada detalhe da empresa é um ponto forte ou um ponto fraco. Essa análise não tem como objetivo corrigir todos os pontos fracos e nem deve se vangloriar de todos os pontos fortes. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.

Conforme Ferrel (2000, p. 34):

As forças e fraquezas conhecidas da análise SWOT estão dentro da análise do ambiente interno. As forças referem-se aos fatores que permitem à empresa alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvos, isto é, uma vantagem competitiva. Tais fatores incluem recursos abundantes, tecnologia patenteada, fabricação ou habilidades de marketing velozes e marca bem conhecida. As fraquezas referem-se a quaisquer deficiências que uma empresa possa ter no desenvolvimento ou na implementação de sua estratégia de marketing. Elas devem ser examinadas de uma perspectiva dos consumidores porque estes, freqüentemente, as percebem, e a empresa não.

Feita a análise ambiental, o departamento de marketing deve elaborar um esboço das atividades de marketing potenciais que podem ser usadas para levar vantagem das capacidades e converter fraquezas e ameaças. Entretanto, nesse estágio, é provável haver muitas direções potenciais para serem perseguidas. Em razão da maioria das empresas possuir recursos limitados, é difícil realizar tudo de uma vez. Agora, as atividades de marketing potenciais devem ser priorizadas e objetivos específicos devem ser desenvolvidos para o plano de marketing.

Dentro deste contexto, cada empresa deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes e ,com isso se tornar mais flexível e adaptar suas características às novas situações.

## 2.5 Mercado

Para McCarthy (1997, p.24), “o termo marketing vem da palavra mercado, que significa um grupo de consumidores potenciais com necessidades similares que está disposto a trocar algo de valor com vendedores que oferecem vários bens e/ou serviços, isto é, meios de satisfazer aquelas necessidades”.

McCarthy (1997), observa ainda que para isso acontecer necessita-se de negociação, que pode ser feita face a face em um lugar físico ou indiretamente através de intermediários que unem compradores e vendedores.

Do latim, “mercatus” originalmente empregado apenas para designar o lugar público onde se vendem gêneros alimentícios e outros, representava a cidade ou povoação onde há grandes transações comerciais e, genericamente, o comércio.

Dentre outros significados da palavra mercado, destaca-se: “permutação ou troca de produtos e valores” (Holanda, 1988, p.1120).

O significado de mercado provém da palavra troca e que também se define como sendo “composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo” (Kotler, 1993, p.463).

Em conseqüência da globalização do mercado, hoje, é muito difícil se conseguir a fidelidade do cliente. O consumidor hoje pode escolher entre uma gama enorme de produtos que estão cada vez mais similares.

De acordo com Nóbrega (1999, p.99), “o foco no produto é totalmente equivocado porque todo mundo hoje tem o melhor produto”.

Segundo McKenna (1992, p.03) as empresas hoje enfrentam uma concorrência muito maior, e com isso “estão se voltando para o mercado, adaptando seus produtos às necessidades dos clientes - praticando a escola do “diga que cor prefere” . As empresas estão portanto “abandonando a escola do qualquer cor desde que seja preto” (McKenna, 1992, p.02).

## 2.6 Segmentação de Mercado

A nova realidade no ambiente empresarial, com o acirramento da concorrência e a mudança de expectativas e do perfil dos clientes, faz pensar na idéia de Kotler (1993), que defende que a empresa deve procurar seu mercado alvo, pois esse grupo (público-alvo) possui características homogêneas quanto à percepção e preferências. Ressalta ainda que “para se definir o nicho de mercado implica em ingressar num processo de envolvimento do cliente, através da customização da comunicação, produto, serviço e material promocional de maneira que se estabeleça uma relação estreita com o cliente”.

Segundo Blackwell (2000, p. 25), “Segmentação de mercado é o processo de projetar ou caracterizar um produto ou serviço que exercerá uma atração especialmente forte para alguma subparte identificável do mercado total”.

Para Cobra (1992), o processo de segmentação de mercado consiste em tarefas para identificar grandes quantidades de pessoas que constituem os mercados alvo, pois as pessoas normalmente estão agrupadas heterogeneamente e a segmentação visa agrupá-las em segmentos mais homogêneos.

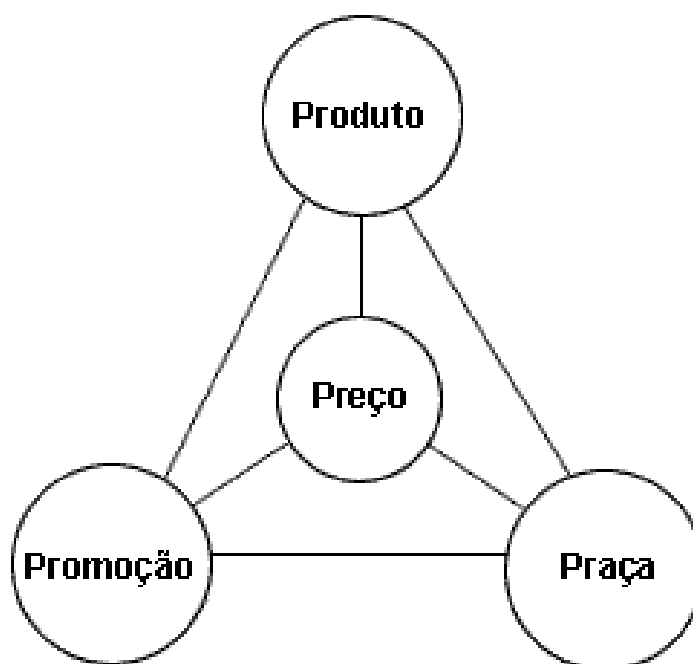
De acordo com McCarthy (1997), segmento de mercado é um grupo específico de consumidores que possuem características homogêneas e reagirão de maneira semelhante a um composto de marketing.

McCarthy (1997) observa também que fazer com que as empresas foquem mercados-alvo específicos é vital, e sabe-se que isso é papel do gerente de marketing, que deve desenvolver compostos de marketing voltados para mercados-alvo específicos.

De acordo com Cobra (1993, p.120), “mercados são pessoas, pessoas são indivíduos, e os indivíduos são individuais nas suas preferências, nas suas necessidades, nos seus gostos, mas suas idiossincrasias”. Pensa-se que a busca desses grupos homogêneos de consumidores, num certo sentido, talvez seja o objetivo, por excelência, da atividade do marketing.

## 2.7 Os Quatro P'S Do Marketing

Segundo Kotler (1993), composto ou mix de marketing consiste em um conjunto de ações que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Para tanto desenvolve ações para direcionar a demanda para o seu produto, por meio de combinação das quatro variáveis do composto do marketing: produto, preço, praça e promoção (ver Ilustração 02, abaixo).

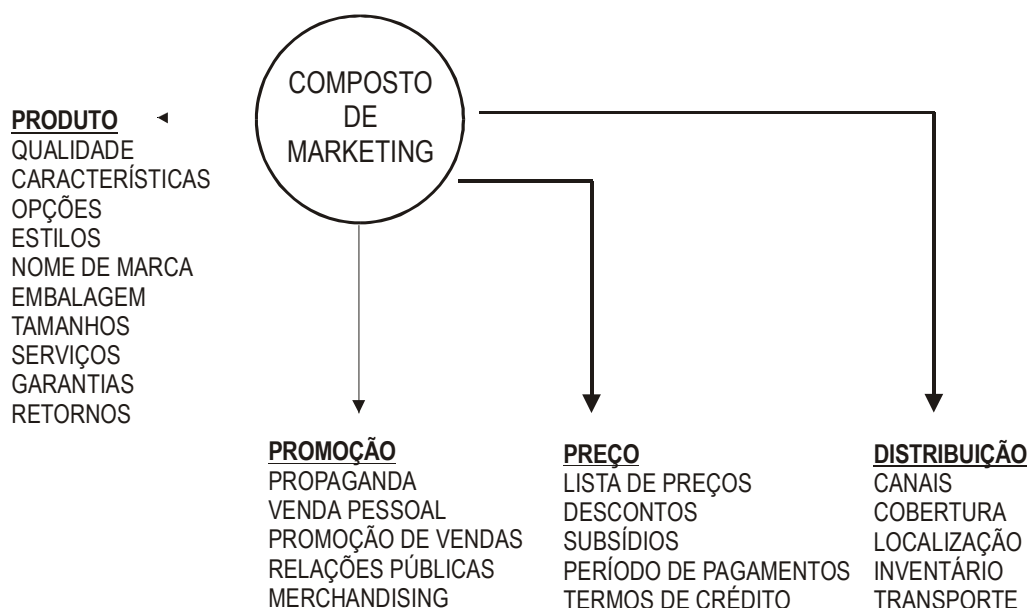


### Interação entre as Ferramentas de Marketing

Ilustração 02 – 4 P's do Marketing

Fonte: (COBRA, Marcos: Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1992).

Kotler (1993) destaca a variável **produto** como sendo a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo. **Praça** (distribuição) é a variável que significa as atividades que a empresa realiza para observar o produto à disposição do consumidor-alvo. A variável **preço** significa a quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto. Por fim, a variável **promoção** significa as atividades responsáveis pela comunicação dos atributos do produto e persuadem os consumidores a adquiri-los.



### Ilustração 03 – Composto de Marketing

Fonte: (COBRA, Marcos: Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1992).

Dentro do aspecto **produto** é importante destacar a necessidade de se desenvolver novos produtos. A empresa que estiver interessada em satisfazer e/ou até criar desejos e necessidades nos consumidores, deve investir num departamento de desenvolvimento de novos produtos.

Segundo McCarthy (1997), identificar e desenvolver idéias de novos produtos, além de estratégias eficazes para acompanhá-los, é a chave para o sucesso e sobrevivência de uma organização.

De acordo com Kotler (1993), a mudança rápida no gosto dos consumidores, as novas tecnologias e a concorrência, evidenciam a importância de se investir na geração de idéias e desenvolvimento de novos produtos, enquanto que o processo de desenvolvimento de novos produtos deve passar por fases de geração de idéias, análise das idéias, desenvolvimento do conceito de produto e testes.

Nóbrega (1999) ressalta que o produto não pode ser projetado em isolamento, ele deve ser experimentado, jogado na rua para ver o que acontece. Deve-se perguntar às pessoas se elas vão querer comprá-lo.

Para tanto, Kotler (1993) defende a importância de se testar o produto com seus consumidores-alvo, observando que após o teste de conceito do produto, deve-se planejar uma “estratégia de marketing, descrevendo o mercado-alvo, a posição planejada para o produto e as vendas, participação no mercado e objetivos de lucro

para os primeiros anos”. Assim, a parte de desenvolvimento do produto começa depois que o conceito do produto passar no teste. O departamento de planejamento e desenvolvimento de novos produtos transforma então o conceito do produto em produto físico.

Kotler (1993) observa que deve-se então realizar o teste de mercado, onde o produto e as estratégias de marketing serão testadas em situações reais de mercado. Após o teste, passa-se para a fase de comercialização, ou seja, a introdução do produto no mercado.

A introdução do produto no mercado deve considerar quatro pontos: quando, onde, para quem e como introduzir o produto. O autor considera ainda que um programa eficiente de marketing combina todos os elementos do composto de marketing em um programa coordenado feito para alcançar os objetivos de marketing da empresa.

Portanto, é importante destacar também aqui o fator de observação dos produtos no mercado, a sua distribuição física (**praça**). De acordo com Kotler (1993), a distribuição física envolve planejamento, implementação e controle do fluxo físico de produtos finais de seus pontos de origem para os pontos de utilização, de maneira a satisfazer as necessidades dos clientes e visando o lucro.

Cada fornecedor precisa decidir como tornar suas mercadorias disponíveis ao mercado-alvo. Para saber se a empresa deve usar os canais existentes ou abrir novos, ela deve perguntar aos seus clientes, qual é a opção mais atraente ou mais conveniente para eles (GERTZ, 1999).

Segundo PRAHALAD E RAMASWAMY (2000, pág.42) “a maior parte das empresas terá de administrar – e interligar - vários canais de distribuição diferentes. O desafio será garantir que a natureza, a qualidade da realização e a experiência personalizada do indivíduo sejam iguais em todos os canais”. O grande desafio é desenvolver infra-estruturas capazes de sustentar uma rede de distribuição de vários canais, que serão fundamentais, segundo os mesmos autores, porque “os sistemas também estão equipados para suprir constantemente a reconfiguração da cadeia de provisão, o que resultará na múltipla distribuição de canais” (2000a, pág.87).

"A distribuição precisa levar o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuição adequados, com uma cobertura que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante, localizando, para isso, fábricas, depósitos, distribuidores e dispondo ainda de um inventário de estoques para suprir as



necessidades de consumo através de recursos de transportes convenientes” (Cobra, 1992, p.44).



Ilustração 04 – Distribuição

Fonte: (COBRA, Marcos: Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1992).

Kotler (1993) observa que o principal custo de distribuição física é o custo de transporte, seguido do custo de armazenamento, controle de estoque, processo de recebimento e pedidos para o consumidor, sendo que a distribuição física pode ser um fator de criação de demanda, atraindo maior número de clientes, quando a empresa oferece melhores serviços de distribuição física.

As decisões quanto à distribuição física levam em consideração fatores como o processamento de pedidos, a localização de estoques (depósitos), o tamanho do estoque e o transporte dos produtos. Segundo Kotler (1993), o ideal é projetar sistemas de distribuição física que minimizem o total dos custos de proporcionar um desejado nível de serviços ao consumidor.

Kotler (1999) ainda considera que a distribuição apresenta vários desafios. As empresas reconhecem que suas escolhas de distribuição estabelecem um

compromisso razoavelmente longo com o qual terão que conviver mesmo se aparecerem canais novos e mais atrativos.

Dentro da variável **preço**, Nóbrega (1999, p.103) afirma que “preço também é percepção, não tem nada a ver com o custo”. Sustenta a sua opinião com o argumento de que as pessoas pagam um preço por um produto porque vale à pena pagar. “Marketing é uma batata de percepções. E o ser humano no centro”. “Marketing é pragmático. É uma atividade comercial que, despida de lantejoulas verbais, se resume a: Compre o meu produto” (Nóbrega, 1999, p.104).

De acordo com Kotler (2000, pág. 476), “ao longo da história, os preços foram determinados por meio de negociação entre compradores e vendedores. A determinação de um preço para todos os compradores é uma idéia relativamente moderna, que surgiu com o desenvolvimento do varejo em grande escala, no final do séc. XIX”.

Ainda de acordo com Kotler (2000), o preço é o elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Conseqüentemente, as empresas tentam arduamente elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite. Ao mesmo tempo, reconhecem que devem levar em conta o impacto do preço sobre o volume.

O preço também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos e dos compromissos com canais de distribuição.

Estabelecer preço é de suma importância na era do valor, como aponta TUCKER (1999, pág. 37): “o preço raramente é o único fator na decisão de compra. Ao contrário, o fator chave em qualquer decisão de compra é o valor percebido a ser obtido pelo comprador. Esse valor é a razão pela qual as empresas com produtos e serviços com os mais altos preços, em muitos setores, freqüentemente têm a maior participação de mercado”.

Kotler (1999) cita alguns tipos de custeio:

- Custeio ABC (baseado em atividades). Preço do produto baseado no custo de cada atividade ligada a este produto.
- Preço baseado no custo. Ao definir seus preços, muitas empresas acrescentam um *markup* a seus custos estimados.
- Preço baseado em valor. Algumas empresas estimam o valor máximo que o cliente pagaria pelo produto ou serviço.

A competitividade atual exige preços cada vez menores, o que obriga os fabricantes a reduzi-los ou oferecer serviços que criem valor para seus clientes (BOUCKAERT, DENEFFE E VANTRAPPEN, 1999). TUCKER (1999, pág. 37) sustenta que “A única maneira de obter um preço mais alto será agregar um valor mais tangível por meio de serviços especiais, de qualidade consideravelmente maior ou uma percepção de excelência de serviço”. Mas o autor oferece também outra opção, dizendo que, às vezes, não é necessário abaixar os preços, mas, sim, educar os clientes sobre o que eles estão obtendo, pelo que estão pagando e por que os preços são justificados.

Vê-se que o preço baseado no valor ganhou ainda mais força com o surgimento das novas tecnologias, pois segundo BERRY (2000, pág.32) ‘Há pelo menos duas tendências em evolução. Uma delas, é que o cliente tem acesso fácil ao preço baixo e, a outra, é que o cliente fixa o preço que está disposto a pagar’. Ambas são possíveis graças a Internet, produzindo mudanças na estrutura tradicional e na maneira de fixar preços.

O preço é um dos componentes do custo de aquisição que também é influenciado pela localização, pela conveniência e pelo esforço dispendido. Fatores também considerados pelos consumidores, daí a necessidade de se falar sobre a distribuição.

Além de desenvolver bons produtos, definir preços atrativos e colocá-los à disposição dos clientes-alvo, o marketing também é responsável pela comunicação com os clientes. De acordo com Kotler (1993), muitas empresas contratam agências de propaganda no intuito de estabelecer uma boa comunicação com os clientes, por meio de anúncios, promoções de venda, relações públicas, e outras ferramentas que impulsionarão as vendas e ao mesmo tempo divulguem a imagem da empresa. Esse programa de promoção da empresa e seus produtos chama-se **composto de promoção**.

De acordo com Cobra (1993, p.430), “o composto promocional é a comunicação (de informação) entre o vendedor e o comprador para influenciar a atitude e o comportamento do comprador”.

Segundo Sartini (1980), “a comunicação deve ser concebida como a utilização de qualquer meio pelo qual um pensamento é transmitido, de pessoa a pessoa sem perder tanto quanto possível a sua intenção original”.

“A comunicação se caracteriza como elemento capaz de acionar as organizações gerando-lhes forças indispensáveis a sua dinâmica, quer contribuindo para comportamentos, quer atuando na consecução de objetivos preestabelecidos ou não” (Sartini, 1980, p.21).

Quadro 01 – Ferramentas Comuns de Comunicação

<b>PROPAGANDA</b>	<b>PROMOÇÃO DE VENDAS</b>	<b>RELAÇÕES PÚBLICAS</b>	<b>VENDA PESSOAL</b>	<b>MARKETING DIRETO</b>
Anúncios impressos e de rádio e televisão	Concursos, sorteios, loterias	Kits para a imprensa	Apresentações de vendas	Catálogos
Anúncios em embalagens	Brindes	Apresentações ao vivo na imprensa	Convenções de vendas	Lista de clientes (mailing lists)
Encartes em embalagens	Amostras grátis	Seminários	Programas de incentivo	Telemarketing
Anúncios em projeções cinematográficas	Feiras e convenções	Relatórios Anuais	Distribuição de amostras	Compra eletrônica
Catálogos e folhetos	Exposições	Doações de caridade	Feiras e convenções	Compra por televisão
Anuários	Demonstrações	Patrocínios		Fax
Reproduções de anúncios	Cuponagem	Publicações		E-mail
Cartazes luminosos	Descontos	Relações com a comunidade		Correio de voz (voice mail)
Anúncios em lojas	Financiamento a juros baixos	Lobbing		
Displays de ponto de venda	Promoções de trocas	Mídias especiais		
Materiais audiovisuais	Programas de fidelização	Revista da empresa		
Símbolos e logos	Distribuição de adesivos	Eventos		
Videoteipes				

Fonte: (KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998.)

Segundo Kotler (1998), “o ponto de partida do processo de comunicação é providenciar uma auditoria de todas as interações que os consumidores-alvo podem ter com o produto e a empresa”.

De acordo com Sartini (1980), “comunicação significa, entre outras coisas, afetar pessoas levando-lhes o que se espera sob a forma de mensagem que pelo seu conteúdo terá de sensibilizar o receptor à compreensão, ou tradução (decodificação) do que foi transmitido”.

Kotler (1998) preleciona que “para comunicar eficientemente, os profissionais de marketing precisam entender os elementos fundamentais da comunicação eficaz”. A Ilustração 05 mostra um modelo de comunicação com nove elementos. Dois deles representam as partes principais da comunicação – o emissor e o receptor. Outros dois representam as principais ferramentas de comunicação – a mensagem e a mídia. Quatro representam as principais funções da comunicação – codificação, decodificação, resposta e feedback. O último elemento é o ruído do sistema (por exemplo, as mensagens ao acaso e as concorrentes que podem interferir na comunicação pretendida).

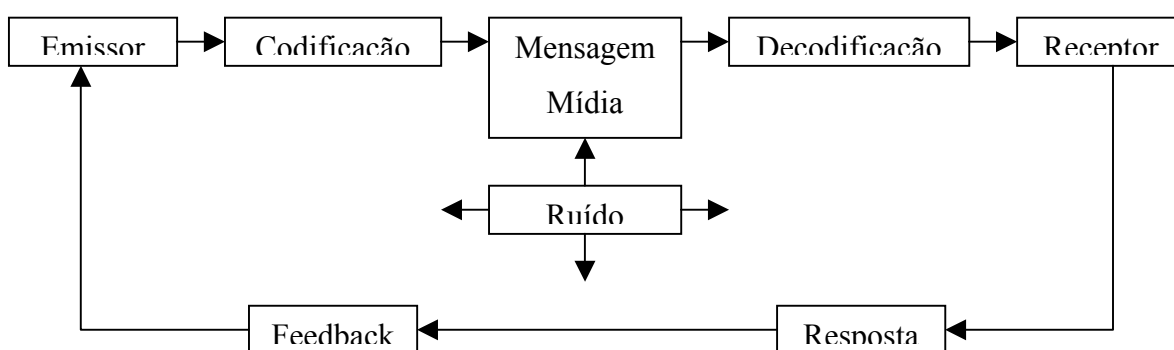


Ilustração 05 – Elementos do Processo de Comunicação

Fonte: (KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998.)

Para McCarthy (1997), o principal papel do profissional de marketing através da promoção é comunicar aos consumidores-alvo que o produto está disponível, no preço certo e praça certa, ou seja, comunicar ao consumidor sobre o composto de marketing da empresa.

Kotler (1993) aborda o composto de promoção e sugere quatro tipos de ferramentas, que são: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda

pessoal. Dentro dessas categorias existem ferramentas específicas, como, apresentação de vendas, *displays* de ponto-de-compra, *shows* comerciais, feiras, demonstrações, catálogos, notícia em imprensa, literatura, *posters*, competições, prêmios, cupons, cartões de troca e outros.

Segundo Kotler (1993, p.288), a propaganda é “qualquer forma paga de apresentação impessoal para promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”. O objetivo da propaganda é informar, persuadir ou lembrar o consumidor sobre determinada marca ou produto.

De acordo com McCarthy (1997), a propaganda é a principal forma de venda em massa, e é muitas vezes mais barata que a venda pessoal. A propaganda inclui o uso de mídias como, revistas, jornais, rádio, TV, cartazes e mala direta, *outdoor* e outros.

Segundo Kotler (1993), os planejadores de mídia levam diversos fatores em consideração na escolha do canal de mídia a ser utilizado, como hábitos de mídia do público alvo, natureza do produto, tipos de mensagem, custo e outros.

De acordo com Neto (1998), a estratégia de veiculação da propaganda deve ser baseada em um planejamento de mídia muito criterioso, levando em consideração a relação custo/benefício de cada veículo de mídia.

Neto (1998) considera a TV um meio bastante completo, uma vez que reúne imagem, som, cor e movimento. A mídia TV pode revelar melhor as características do produto através da propaganda, além de trabalhar com o lado direito do cérebro do espectador, estimulando-o emocionalmente.

Para Cobra (1993), a mídia televisão é a que possui maior impacto de credibilidade, pois entra nos lares com som e imagem, introduzindo diversas marcas de produtos.

Na visão de Kotler (1993), a veiculação de propaganda na mídia TV oferece vantagens, como: combinação de imagem som e movimento, apelo aos sentidos, intensa atenção e cobertura abrangente. Porém, é um veículo que possui elevado custo absoluto.

Outro canal de mídia muito importante, na visão de Neto (1998), é o rádio, pois é muito popular e democrático, atingindo todas as classes sociais, sexos e idades.

Para Kotler (1993), o rádio é um veículo que atinge uma grande massa, possui baixo custo (em comparação com a televisão), ampla cobertura e audiências

segmentadas. Porém, apresenta apenas o áudio, portanto recebe menor atenção do que a TV.

O jornal também é um veículo utilizado para propaganda, e, segundo Neto (1998), o jornal passou a ser mais consumido com a estabilidade econômica, além de ser um meio formador de opinião.

Para Kotler (1993), o jornal possui boa cobertura local, ampla aceitação, alta credibilidade, porém é de vida curta e possui baixa qualidade de reprodução.

As revistas, no ponto de vista de Neto (1998), é um meio eficaz de dirigir a mensagem ao segmento-alvo, além de ser altamente seletiva e não possuir custo alto. A revista possui vida útil muito maior do que a do jornal, além da qualidade de impressão.

Os *outdoors* são um outro meio de comunicação que, segundo Neto (1998), causam grande impacto e chamam a atenção naturalmente, sendo apropriado para o lançamento de campanhas. É importante também pelo fato de atingir todos os segmentos da população, pois está geralmente localizado nos grandes centros urbanos.

Para Kotler (1993), o uso do *outdoor* oferece vantagens, como: a taxa elevada de exposições, baixo custo e baixa concorrência, porém com algumas limitações de criatividade e nenhuma seletividade de público.

Existem outras formas de promoção em massa que são aliadas à propaganda, como a promoção de vendas e as relações públicas.

A promoção de vendas, de acordo com Kotler (1993, p.288), são “incentivos de curto prazo com o fim de encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço”.

De acordo com McCarthy (1997), a promoção de vendas é uma ferramenta de comunicação que estimula o interesse, a experimentação ou a compra por consumidores.

Kotler (1993) afirma que enquanto a propaganda oferece motivos para a compra de um produto ou serviço, a promoção de vendas oferece razões para comprá-lo imediatamente. Destaca sobre as principais ferramentas de promoção de vendas para clientes como, amostras, cupons, descontos, pacotes promocionais, prêmios, brindes de propaganda, concursos, jogos, sorteios, *displays* e demonstrações de ponto de venda.

A promoção de vendas é uma boa ferramenta de persuasão de compras e tem resultados rápidos, sendo, portanto, uma excelente arma na guerra de mercado. “Os consumidores são mais suscetíveis a um apelo promocional do que muitas vezes a um apelo publicitário” (Cobra, 1993, p.432).

Outra importante forma de comunicação de vendas de massa são as relações públicas, que, segundo Cobra (1993, p.419), “é tudo que é verdade” sobre a empresa e seus produtos e/ou serviços.

Relações Públicas, para Kotler (1993, p.288), é “o desenvolvimento de boas relações com os vários públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma imagem corporativa e o manuseio ou afastamento de rumores, histórias ou eventos desfavoráveis”.

Para Cobra (1993, p.420), relações públicas “são um processo de informação, de conhecimento e de educação, com um fim social, utilizando-se para tanto de técnicas, para conseguir a boa vontade e a cooperação das pessoas com as quais a entidade trata ou depende”.

Segundo Kotler (1993), as relações públicas podem ter um forte impacto na percepção do público, por um custo muito inferior ao da propaganda. A empresa não paga pelo espaço em mídia, paga apenas para um relações públicas desenvolver e fazer circular informações e gerenciar eventos. Além do mais, o público reage muito mais positivamente a uma reportagem num determinado canal de mídia do que a um anúncio pago pela empresa que está vendendo o produto e/ou serviço. Dentre as ferramentas de relações públicas, o autor destaca as notícias, os materiais escritos (livros, artigos, relatórios, revistas), os discursos, os eventos especiais, os materiais audiovisuais (filmes, slides, fitas de vídeo), além dos materiais de comunicação corporativa (logotipos, materiais de escritório, cartões de visita, edifícios, uniformes, veículos da empresa).

Uma outra forma de comunicação da empresa é a venda pessoal. De acordo com McCarthy (1997, p.230), é uma venda feita face a face que promove um *feedback* imediato.

Kotler (1993, p.288) observa que venda pessoal é “uma apresentação oral em uma conversação com um ou mais compradores em potencial, com o propósito de fazer vendas”.

De acordo com McCarthy (1997), a venda pessoal é muito cara, portanto deve ser combinada com formas de venda de massa já citadas acima.



O ponto chave da venda pessoal, segundo Kotler (1993), é a seleção de bons vendedores. As empresas, hoje, estão tentando converter um vendedor passivo anotador de pedidos, em vendedor que convence os clientes a fazerem pedidos (conquistadores de pedidos).

Segundo Cobra (1993), o principal papel de um vendedor é obter pedidos e manter o cliente. E que para este homem de vendas não seja um mero tomador de pedidos, precisa se profissionalizar, buscar conhecimento de marketing, de vendas, além do esforço conjugado do mesmo e da empresa, que no caso é a supridora dessas necessidades. Destaca ainda que o vendedor é um detentor de informações preciosas para os profissionais de marketing, pois este conhece de fato os clientes e sabe como atua a concorrência, podendo, portanto, identificar pontos fortes e fracos da empresa e da própria estratégia de marketing.

O mais novo canal de vendas para se tornar um novo competidor é a Internet, porque ela oferece recursos para personalizar os produtos e serviços, diz Kotler (Kotler, apud Rebouças, 1999).

Rebouças (1999) defende esta idéia, observando que o sucesso da Internet deve-se ao fato de que o número crescente de compradores utilizará o computador para obter informações sobre os produtos, comparar ofertas e fazer encomendas. Ressalta ainda que para se atingir o consumidor na Internet é preciso disponibilizar todos os endereços possíveis no anúncio, garantir as conexões e links para a *Home page* da empresa, mudar sempre o anúncio e o conteúdo e investir com base no número de páginas visitadas.

A Internet, segundo Rebouças (1999), possibilita a empresa de atuar globalmente, oferecer seus produtos 24 horas por dia, testar e implantar novas estratégias de promoção, eliminar intermediários no processo de venda, além de custos mais baixos com publicidade.

De acordo com Neto (1998), a grande tendência na Internet é o crescimento do chamado *e-commerce*, ou seja, o comércio eletrônico. A Internet hoje vive um momento de crescimento e efervescência com a popularização das vendas via rede, sinalizando perspectivas no universo virtual. Com essa possibilidade de transações comerciais pela Internet, as fronteiras desaparecem, acirrando cada vez mais a competitividade mundial. O autor pondera que o rápido crescimento de internautas está atraindo a atenção do mercado anunciante. “Como a marca deve estar exposta – evidentemente – onde o consumidor está, a Internet já é considerada como mídia

no planejamento de milhares de anunciantes” (Neto, 1998, p.96). Assim, a Internet permite a realização de campanhas globais de comunicação por um custo mais baixo que outros canais de mídia tradicionais, além de não ter limite de espaço e tempo.

“As empresas têm que adotar o marketing na Internet se pretendem sobreviver na economia global do futuro” (Rebouças, 1999, p.02).

Portanto, há um consenso (Kotler, 1993; McCarthy, 1997; Cobra, 1993, Rebouças, 1999; Neto, 1998) acerca da importância do composto de marketing para a sobrevivência das organizações no mercado, não obstante as considerações de Nóbrega (1999) quanto à necessidade de revisão do conceito e da própria importância do composto, uma vez que as organizações é que devem criar as necessidades no mercado, até porque o mercado não sabe do que precisa.

A composição do composto de marketing hoje envolve as quatro variáveis **produto, preço, praça e promoção**, buscando ações que garantam uma resposta positiva no mercado alvo, ou seja, seus clientes. Para tanto, é importante que se considere o fator percepção do cliente quando da formulação do composto de Marketing.

Para McCarthy (1997), as quatro variáveis básicas do composto de marketing são importantes e devem estar vinculadas, sendo que quando do desenvolvimento do composto de marketing, todas as decisões finais sobre as quatro variáveis devem ser tomadas ao mesmo tempo. Ressalta, entretanto, que o consumidor deve ser o centro das quatro variáveis que compõem o composto de marketing. Os consumidores (mercado alvo) devem ser o alvo de todos os esforços de marketing.

O composto de marketing, segundo Cobra (1993), é a interação da empresa com seu meio ambiente em função da sua missão, dos seus objetivos e através da efetiva ação das ferramentas do Marketing.

## 2.8 Os Quatro A's

O Professor Raimar Richers mostra o seu modelo de interação das ferramentas de "marketing" com o meio ambiente - o modelo dos 4 A's (análise, adaptação, ativação e avaliação).

No modelo, o professor Richers descreve a interação da empresa com o meio ambiente em função dos objetivos e através da efetiva ação das ferramentas do composto de marketing.

- **Análise:** No nível externo, o consumidor, a concorrência e a empresa são analisados à luz dos fatores do macroambiente (economia, demografia, leis e política, tecnologia e cultura), os quais exercem influência no sistema central de marketing, para se visualizar oportunidades e ameaças para a empresa. Internamente, a análise consiste na descrição e avaliação dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos da própria empresa e da maneira que esses interagem face a seus objetivos, identificando pontos fortes e fracos e direcionando a competência da empresa para explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças. Os meios utilizados para a análise são a pesquisa de mercado e o sistema de informação em "marketing".

O objetivo é de identificar o que, como, onde, quando, porque e quem compra, a fim de estimar a demanda e o potencial de consumo.

Após definidos os fatores que influenciam o consumo de determinados produtos ou serviços é possível compatibilizar a oferta, para atender à demanda de mercado.

- **Adaptação:** Terminada a análise, faz-se a definição ou redefinição dos objetivos de "marketing", que incluem a definição do segmento ou mercado-alvo e o composto mercadológico que a empresa considera mais adequado ao atendimento desse segmento. Isso implica definir, também, o como estar no mercado, ou seja, as características objetivas e subjetivas de seus produtos, o posicionamento do produto.
- **Ativação:** Também chamado de composto promocional, que, juntamente com o composto de produtos, formam o composto de marketing.

"Os elementos-chave da ativação ou composto promocional são: distribuição (através de suas políticas e seus canais de escoamento e venda de produtos e também da logística ou distribuição física que incluem o transporte e o

armazenamento de produtos), força da venda pessoal, da promoção de venda, da propaganda, do "merchandising" e das relações públicas" (Cobra, 1992, p.47).

- **Avaliação:** É a fase de controlar as ações, reciclar todo o programa de marketing, fazendo um confronto periódico entre as metas estabelecidas (crescimento, vendas, lucratividade, etc.) e os resultados efetivamente obtidos. Essa função é também conhecida por auditoria de marketing. "O objetivo é identificar para poder neutralizar o impacto ambiental interno - representado pelas forças e fraquezas, problemas e oportunidades, e externos aos negócios da organização - como o poder político, poder do público em geral (consumidores e não-consumidores), poder da concorrência e poder das forças macroambientais (como economia, tecnologia, demografia, cultura, etc.)".

## 2.9 Planejamento Estratégico

"Estratégia é o programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões" (Stoner, 1995, p. 141).

Mintzberg (apud Moraes, 2001) considera estratégia como sendo uma maneira de pensar no futuro integrada ao processo decisório da organização, além de ser um procedimento formalizado e articulador de resultados. Idêntica posição adota Eisenhard (1995) que defende a idéia de uma tomada de decisão estratégica, que de fato está voltada para mercados muito dinâmicos.

Para Mintzberg (apud Moraes, 2001), além de ser vista como padrão, a estratégia pode ser entendida como plano - neste caso a estratégia é feita antes da ação na qual ela será aplicada, é desenvolvida com um propósito consciente, é um tipo de ação intencional e uma guia para lidar com uma determinada situação; como artifício ou manobra - neste caso a estratégia é concebida no sentido de tirar vantagem ou levar vantagem de um adversário ou competidor; como posição - a estratégia é uma posição, especificamente uma maneira de localizar a organização no ambiente ou a força mediadora entre o contexto interno e externo; e como perspectiva - entendida não como uma posição escolhida, mas, sim, como uma maneira de buscar o caminho para prever o futuro.

Mintzberg (apud Moraes, 2001) afirma ainda que os antropólogos entendem estratégia como cultura; os sociólogos como ideologia; os militares como a Grande Estratégia e os teóricos da gerência como a teoria da administração. Assim, conclui que estratégia é um conceito, abstrações que existem nas mentes das partes interessadas, ou uma invenção.

Segundo Kotler e Fox (1994), estratégia de marketing é a seleção e um mercado-alvo, escolha de uma posição competitiva e desenvolvimento de um composto de marketing eficaz para atingir e servir o mercado escolhido. Uma estratégia de marketing incorpora as maneiras pelas quais uma instituição levará vantagem em um programa ou oportunidade de mercado.

Na visão de Stoner (1995, p.136), o planejamento estratégico “é o processo de estabelecer objetivos genéricos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”. A elaboração do planejamento estratégico, para Stoner (1995), consiste em determinar os objetivos certos e em seguida escolher os meios certos para se alcançar estes objetivos. Esses dois aspectos do planejamento seguem paralelos aos critérios de eficácia e eficiência.

Para Drucker (apud. Stoner, 1995), “a eficiência é a capacidade de fazer certo as coisas e eficácia é fazer a coisa certa”. Na verdade, diz Drucker que a eficácia é a chave para o sucesso de uma organização, pois implica em escolher os objetivos certos. Assim, antes de podermos focalizar a eficiência, precisamos descobrir quais são as coisas certas a fazer. Stoner (1995) coloca que um administrador eficiente é aquele que obtém produtos, ou resultados, à altura dos insumos (trabalho, materiais e tempo) usados para alcançá-los. Os administradores que conseguem minimizar o custo dos recursos necessários para se alcançar os objetivos estão agindo com eficiência.

O conceito de efetividade utilizado neste trabalho é uma combinação de eficácia com eficiência. Ou seja, do ponto de vista de uma organização, uma equipe será tão mais efetiva quanto maior for a sua capacidade de atingir os objetivos e resultados requeridos pela organização em que estiver inserida em termos de qualidade, quantidade e tempestividade dos produtos que gera, consumindo a menor quantidade possível de recursos organizacionais em termos de pessoas, equipamentos, dinheiro e tempo.

A efetividade, de acordo com André (1986, p.8), consiste no grau de satisfação das necessidades e dos desejos da sociedade pelos serviços prestados

pela instituição. Pode ainda ser apresentada como o grau de atendimento ao mercado potencial pelos serviços da entidade. A esse conceito se associa uma dimensão quantitativa e outra relativa a qualidade dos serviços prestados.

Kotler (1993, p.19) define planejamento estratégico como “o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de suas oportunidades de mercado”.

Para Cobra (1993), o planejamento é a mais importante tarefa de alocação de recursos e de formulação de estratégias em função dos objetivos empresariais e de marketing, definindo-o como sendo um “processo dirigido a tomar decisões hoje, tendo em vista o amanhã. E mais: significa a preparação para decisões funcionais que devem ser rápidas, econômicas e com o menor hiato possível no negócio” (p.148). Ressalta ainda que a partir de um planejamento estratégico elaborado em função da análise ambiental e dos recursos disponíveis, a organização tem condições de planejar o seu futuro visando fortalecer sua atuação no mercado.

Kotler (1993, p.18) observa que “todas as empresas devem desenvolver estratégias de longo prazo. Porém cada empresa deve desenvolver estratégias de acordo com a sua situação, suas oportunidades, objetivos e recursos”. O planejamento estratégico é, portanto o desenvolvimento e seleção de uma estratégia geral para a sobrevivência e crescimento a longo prazo da empresa. Enfoca ainda que o marketing tem um importante papel no planejamento estratégico da empresa, uma vez que provê inputs para o plano estratégico. E, por sua vez, o planejamento estratégico da organização define o papel do marketing nesta organização. O marketing trabalha em conjunto com as outras áreas da empresa para alcançar os objetivos estratégicos globais da mesma.

Uma vez sendo o planejamento estratégico o desenvolvimento de estratégias globais de longo prazo para a empresa, Cobra (1993, p.157) observa que “a função da estratégia é prover métodos que orientem a escolha dos caminhos para atingir os objetivos”.

Do grego *strategeia* a palavra estratégia significa a arte ou a ciência de ser um general. De acordo com Stoner (1995), as estratégias são um programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização.

Segundo Kotler (1993, p. 20), “as estratégias de marketing devem ser desenvolvidas para apoiar os objetivos de marketing” (estratégias de suporte), para

tanto devem ser desenvolvidas estratégias de marketing amplas e detalhadas, de forma que possam ser trabalhadas no intuito de se atingir os objetivos propostos.

De acordo com McCarthy (1997), as estratégias de marketing devem ser decididas em conjunto e avaliadas em função dos objetivos da empresa. As estratégias de marketing levam a um plano de marketing, que é um quadro da empresa, que representa o que a empresa fará em determinado mercado (mercados-alvo).

## **2.10 Vantagem Competitiva**

"A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus clientes". (Porter, 1992).

A importância da vantagem competitiva é, nos dias de hoje, após várias décadas de prosperidade e expansão, fator crucial à atuação das organizações que se vêem obrigadas, com a concorrência e o crescimento mais lento, a repensar suas estratégias e buscar identificar oportunidades e eliminar ameaças à sua posição, aproveitando-se de pontos fortes e atenuando ou eliminando pontos fracos de seu negócio.

A vantagem competitiva é perseguida através da redução de custos ou da busca de diferenciações.

"A vantagem de custo só resultará em um desempenho acima da empresa conseguir sustentá-la". (Porter, 1992).

A sustentação de vantagens obtidas por meio de diferenciação depende de conseguir-se que o comprador possa percebê-la e da não imitação por parte dos concorrentes.

É importante observar que o consumidor deve perceber a vantagem competitiva e esta será vantagem apenas quando representar real benefício ao consumidor; isto é, um benefício que o consumidor deseje.

## 2.11 Marketing de Serviços

Inicialmente, o Marketing foi desenvolvido para aplicar-se a produtos físicos, como roupas, sapatos e carros. Porém, o incrível desenvolvimento dos serviços, que, por exemplo, correspondem hoje a 79% dos empregos nos EUA, está despertando nos profissionais da área um crescente interesse pelos problemas específicos de marketing nesse setor.

Até pouco tempo atrás, as empresas de serviços utilizavam-se do marketing muito menos do que as empresas de produto tangível. Algumas achavam o marketing desnecessário por serem pequenas, outras por terem uma demanda muito grande e outras ainda por acharem antiético.

Hoje, o estudo do marketing de serviços vem sendo cada vez mais aprofundado, e a sua complexidade está levando muitos profissionais da área a se especializarem nele.

Para Kotler (1998), serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Segundo Lovelock (2001), a compra de um serviço pode ser dividida em três partes: A etapa pré-compra, a etapa do encontro do serviço e a etapa pós-compra.

A etapa pré-compra é a etapa em que “o cliente identifica alternativas, pesa benefícios e riscos e toma uma decisão e compra” (Lovelock, 2001, p.82).

Nesta etapa existem os riscos que podem afetar a decisão de compra do cliente:

- Risco Funcional: resultados de desempenho insatisfatório;
- Risco Financeiro: perda monetária, custos inesperados;
- Risco Temporal: perda de tempo, conseqüências de demoras;
- Risco Físico: dano pessoal ou prejuízo material;
- Risco Psicológico: temores e emoções pessoais;
- Risco Social: como os outros pensam e reagem;
- Risco Sensorial: impactos indesejados sobre qualquer um dos cinco sentidos.



Ainda de acordo com Lovelock (2001), quando os clientes se sentem incomodados com os riscos, podem usar uma série de métodos para reduzi-los durante a etapa pré-compra:

- Procurar informações a partir de fontes pessoais respeitadas (amigos e conhecidos);
- Confiar na reputação da empresa;
- Procurar garantias e fianças;
- Procurar oportunidades para experimentar o serviço antes de comprar;
- Perguntar a funcionários bem informados sobre serviços concorrentes;
- Examinar pistas tangíveis ou outra evidência física;
- Utilizar a internet para comprar ofertas de serviço;

A etapa do encontro do serviço é a etapa “na qual a entrega do serviço ocorre por meio de interação entre o cliente e o fornecedor do serviço” (Lovelock, 2001, p.86).

Como o reconhecimento de uma empresa de serviço está diretamente ligado ao resultado desse serviço, essas empresas devem ter um cuidado especial com alguns aspectos. “A tradicional abordagem dos 4 Ps funciona bem no caso de bens, mas alguns elementos adicionais exigem atenção no caso de empresas prestadoras de serviços: pessoas, prova física e processo” (Kotler, 2000, p. 464). As pessoas são os funcionários, que devem ser bem treinados e motivados para atenderem bem os clientes. A prova física pode ser um ambiente de trabalho bem montado, limpo ou até a velocidade do serviço realizado. O processo seria o fato de que as empresas de serviço podem escolher maneiras diferentes de executar um serviço, tornando-o mais agradável tanto para o funcionário quanto para o cliente.

Esses 3 P's a mais do marketing de serviços ajudam a criar uma diferenciação em relação aos concorrentes, coisa que é mais difícil quando falamos de serviços. Uma empresa pode se distinguir tendo pessoal de contato com o cliente mais capaz e confiável pode desenvolver um ambiente físico superior onde o serviço é fornecido, pode projetar um processo superior de fornecimento e ainda diferenciar sua imagem por meio de símbolos e marcas.

Outra forma importante de uma empresa se diferenciar dos concorrentes é através da qualidade dos serviços prestados. Segundo Kotler (2000), o importante é

que você prometa apenas o que pode fornecer e que forneça mais do que prometeu. Ou seja, se o serviço percebido atinge ou excede o serviço esperado, os clientes sentem-se aptos a utilizar novamente o prestador de serviços.

Segundo Lovelock (2001), os serviços envolvem aspectos como envolvimento do cliente na produção e a importância do fator tempo, exigindo, assim, a inclusão de outros elementos. Segundo o autor, devemos utilizar o modelo dos 8 P's, que desencadeia oito variáveis de decisão para os gerentes de organizações de serviço.

Lovelock (2001) apresenta o modelo dos 8 P's:

- Elementos do produto (product elements): todos os componentes do serviço que criam valor para os clientes;
- Lugar e tempo (place and time): decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes;
- Processo: um método particular de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma seqüência definida;
- Produtividade e qualidade: o grau de eficácia com que os insumos de serviço são transformados em produtos que adicionam valor para os clientes (produtividade), e o grau em que um serviço satisfaz os clientes ao atender suas necessidades, desejos e expectativas (qualidade);
- Pessoas: Profissionais e, às vezes, outros clientes envolvidos na produção do serviço;
- Promoção e educação: todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviços;
- Evidência física (physical evidence): pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço;
- Preço e outros custos do serviço: despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços.

Conforme coloca Kotler (1998, p. 376), “o marketing de serviços exige não apenas o marketing externo, mas também interno e interativo”. O marketing externo é o que a empresa faz para os clientes, através da determinação do preço,

distribuição e promoção de um serviço. O marketing interno é o que a empresa faz com seus funcionários, através do treinamento e motivação para que estes atendam bem aos clientes. O marketing interativo pode ser entendido como a habilidade dos funcionários em servir ao cliente, pois no caso dos serviços os clientes se preocupam não só com o resultado do serviço, mas também com a demonstração de preocupação e a inspiração de confiança pelos funcionários.

Segundo Cobra (1986), os grupos de referência do consumidor, seus amigos, colegas de associações, clubes etc., e sua família interferem na decisão de compra de serviços de um indivíduo.

Desta maneira, a empresa que não buscar sempre a satisfação do cliente poderá perder muitos clientes potenciais, pois uma vez que uma pessoa está insatisfeita, poderá induzir seus conhecidos a não utilizarem os serviços de tal empresa.

Para tomarem decisões quanto à qualidade do serviço, os clientes baseiam-se em vários fatores que afetam o resultado desta etapa:

- Ambientes de serviço: características tangíveis do ambiente no qual ocorre a entrega do serviço;
- Profissionais de serviço: os funcionários devem ser cuidadosamente selecionados, treinados e remunerados para lidarem efetivamente com os encontros com clientes;
- Serviços de suporte: matérias-primas, equipamentos e todos os processos dos bastidores que permitem ao pessoal de frente realizar adequadamente seu trabalho.

Lovelock (2001, pp. 88-89) preleciona que:

“A etapa pós-compra é a etapa “na qual o cliente avalia a qualidade do serviço e sua satisfação ou insatisfação com o resultado do serviço. (...) Os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando aquilo que esperavam com o que receberam. Se suas expectativas são atendidas ou superadas, eles acreditam que receberam serviço de alta qualidade. Os clientes satisfeitos são mais propensos a repetirem as compras ou a serem fiéis. Então, os gerentes devem encontrar maneiras eficazes de atender as expectativas e percepções dos clientes para aumentar a satisfação com o serviço”.

## 2.12 Comportamento do Consumidor

Blackwell (2000, p. 04) define comportamento do consumidor como “as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem a compra”.

“O comportamento do consumidor é de interesse especial para aqueles que por razões diversas, desejam influenciar ou mudar este comportamento, incluindo aqueles cujo principal interesse esteja em marketing, educação e proteção do consumidor e política pública” (Blackwell, 2000, p. 04).

De acordo com Blackwell (2000), não causa surpresa que o estudo do comportamento do consumidor tenha suas raízes históricas mais fortes em marketing. Busca-se com este tipo de estudo saber que combinação do composto de marketing terá efeitos sobre o comportamento de compra de que tipos de consumidores?

Conforme Kotler (2000), o processo de compra comum passa seqüencialmente por cinco etapas:

- Reconhecimento do Problema: o comprador reconhece um problema ou necessidade. Estes podem ser provocados por estímulos internos (necessidades normais da pessoa: fome, sede) ou externos (passar por uma padaria e ver os pães frescos);
- Busca de Informações: o consumidor interessado tende a buscar mais informações;
- Avaliação das Alternativas: o consumidor toma atitudes (julgamentos, preferências) relacionadas às marcas por meio de um procedimento de avaliação de atributos;
- Decisão de compra: dois fatores interferem entre a intenção de comprar e decisão de compra; um é a *atitude dos outros* (intensidade de atitude negativa ou positiva de outra pessoa em relação à alternativa preferida do consumidor, e ainda a motivação do consumidor em acatar os desejos da outra pessoa), e outro são os *fatores situacionais imprevistos* (como perder o emprego);
- Comportamento pós-compra: após comprar o produto, o consumidor experimenta algum nível de satisfação ou insatisfação.

Segundo Blackwell (2000, p. 08), “o comportamento do consumidor , como regra, é intencional e orientado a objetivos. Os produtos e serviços são aceitos ou rejeitados com base na extensão em que eles sejam percebidos como relevantes às necessidades e ao estilo de vida. O indivíduo é totalmente capaz de ignorar tudo o que o profissional de marketing tem a dizer”.

Kotler (2000) afirma que pode-se distinguir cinco papéis que as pessoas podem desempenhar em uma decisão de compra:

- *Iniciador*: pessoa que sugere a idéia de comprar um produto ou serviço;
- *Influenciador*: pessoa cujo ponto de vista ou conselho influencia na decisão;
- *Decisor*: pessoa que decide sobre quaisquer componentes de uma decisão de compra (comprar, o que comprar, como comprar, ou onde comprar);
- *Comprador*: pessoa que efetivamente realiza a compra;
- *Usuário*: pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.

## 2.13 O Enfoque Sistêmico

O marketing está passando por uma nova fase onde sua finalidade “é criar oportunidades de lucros, e oferecer idéias sempre melhores, que ampliem a vantagem de empresa no mercado” (Rebouças, 1999, p.01).

Segundo McKenna (1992), o centro de gravidade passou das finanças para a engenharia, e hoje para o marketing. Portanto, a nova tarefa do marketing é mais do que vender, o marketing é quem definirá como a empresa realiza negócios. Para McKenna (1992), o marketing de hoje “é uma expressão do caráter da empresa, é necessariamente uma responsabilidade da empresa como um todo”.

McKenna (1992) afirma também que a tarefa do marketing de hoje é servir às necessidades dos clientes e comunicar a substância da empresa, livrando-se da reputação de ser um ludibriador e enganador do consumidor. O marketing agora busca satisfazer o consumidor.

Esse novo papel do marketing é resultado das atuais exigências do mercado, que na era da globalização está exigindo das empresas a busca constante pela inovação uma vez que “é cada vez mais difícil agradar os clientes que querem produtos e serviços superiores, adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos” (Kotler, apud Rebouças, 1999, p.01).

Rebouças (1999) afirma que isso se deve às múltiplas escolhas que o mercado oferece ao cliente hoje, ao mesmo tempo em que os produtos e serviços com uma paridade crescente.

Esse novo perfil do mercado faz com que a competição se transfira para uma área intangível e imensurável do marketing. O desafio agora é o “valor agregado de um produto que pode ser constituído muitas vezes de valores intangíveis, como a atitude de um vendedor, a postura do fornecedor, a empatia com o cliente, a cultura empresarial” (Rebouças, 1999, p.01).

Essa preocupação em face à nova realidade do mercado, concorrência agora muito mais acirrada, preocupação com satisfação dos clientes, traz à tona a importância da visão sistêmica nas organizações.

De acordo com Tachizawa (1997), o enfoque sistêmico é aplicado à análise da organização que está em permanente interação com o meio ambiente, de onde se pode constatar a importância da interpretação da realidade empresarial, e do conhecimento do ambiente externo ou mercado como fator contingencial que estabelece parâmetros, limites, propostas e desafios, como chave para a sobrevivência da organização.

A teoria dos sistemas, de acordo com Tachizawa (1997), representa uma perspectiva diferente que permite visualizar o cliente, o produto e o fluxo de atividades empresariais, além de encarar como o trabalho é realmente feito por processos que atravessam as fronteiras organizacionais, e também os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos, bens e serviços.

Para Tachizawa (1997), a abordagem sistêmica tem seu foco na análise da interação das partes como um todo. Nesse contexto, a empresa deve ser visualizada como um conjunto de partes em constante interação, orientadas para determinados fins, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo.

A teoria da abordagem sistêmica, segundo Stoner (1992, p.33), encara a organização como “um sistema unificado e propositado, composto de partes inter-relacionadas”, ao invés de lidar com vários segmentos da organização separadamente.

De acordo com Stoner (1992, p.33), a visão sistêmica permite que “os administradores vejam a organização como um todo e como parte de um sistema maior, o ambiente externo. Com isso, a teoria dos sistemas nos diz que a atividade de qualquer segmento de uma organização afeta em graus variados a atividade de todos os outros segmentos”.

Stoner (1995) ressalta ainda que o ponto fundamental da abordagem sistêmica é que os administradores não podem funcionar completamente dentro dos limites do organograma tradicional, e sim devem procurar fundir seu departamento à empresa como um todo, comunicando-se com outros empregados e departamentos, e freqüentemente com outras organizações. Nesta perspectiva, os gerentes de marketing, como os demais gerentes da empresa, tomariam suas decisões de programação após terem identificado o impacto dessas decisões sobre outros departamentos e sobre a organização como um todo.

Segundo Tachizawa (1997), a organização, adotando o enfoque sistêmico, torna-se um macrossistema aberto interagindo com o meio ambiente, procurando converter recursos em produtos “bens e serviços” de acordo com seu modelo de gestão, missão, crenças, e valores corporativos.

Tachizawa (1997, p.36) ressalta ainda que o enfoque sistêmico possibilita uma visão macroscópica da organização, que seria o ponto de partida para a criação e gestão de empresas que respondam eficientemente à nova realidade do mercado, de concorrência acirrada e de expectativas em mutação dos clientes.

Percebe-se, portanto, que é essencial para uma organização segura, conhecer o ambiente de mercado em que atua, considerando-se que o mercado é o ambiente onde ocorrem as trocas de bens e serviços. Sendo o marketing “um processo social que busca antecipar e atender as necessidades dos consumidores através de trocas” (Cobra, 1992, p.27), deve conhecer o ambiente em que atua, ou seja, o mercado.

## 2.14 Marketing em Instituições Educacionais

Devido ao acirramento da concorrência e o aumento do número de instituições de ensino superior que ofertam cursos de graduação, muitas escolas estão adotando o marketing, contratando pessoal especializado capaz de desenvolver estratégias de recrutamento mais eficazes, buscando visar grupos específicos de estudantes, o que na idéia de Kotler (1999) contribui para o aumento da qualidade dos alunos.

Levando-se em consideração o custo da utilização dos tipos de mídia geralmente adotados pelas empresas para divulgação de seus produtos, a importância de se optar pela ferramenta de marketing capaz de atingir o público-alvo definido previamente pela organização, e ainda, considerando que é fundamental o desenvolvimento do marketing de serviço, outras formas de captação de clientes vêm sendo apontadas como alternativas para organizações que não destinam muitos recursos financeiros ao seu departamento de marketing, mas que valorizam o estreitamento de relações com o cliente.

A escolha da forma de se atingir o mercado-alvo implica em ingressar num processo de envolvimento do cliente, através da customização da comunicação, produto, serviço e material promocional de maneira que se estabeleça uma relação estreita com o cliente. As organizações que se preocupam com o objetivo real do marketing que é a satisfação do cliente, buscam novos instrumentos que possam atingir esse objetivo e garantir sua competitividade no mercado.

Uma das ferramentas de marketing para captação de clientes que estão sendo utilizadas pelas empresas é feita buscando parcerias com outras organizações, na forma de convênios interinstitucionais, que, proporcionando um estreitamento de relações entre as empresas conveniadas, facilita o acesso aos produtos e serviços ofertados pelas mesmas.

Neste mister, percebe-se a importância de se estudar essa estratégia de marketing, como alternativa de captação de clientes, verificando condições e métodos de aplicação, resultados esperados e obtidos quando de sua implementação.



Kotler (1994, pág. 25) preleciona que:

“As instituições educacionais tornaram-se realmente conscientes de marketing quando seus mercados passaram a sofrer mudança. Quando estudantes, membros conselheiros, fundos ou outros recursos necessários passaram a ser escassos ou difíceis de atrair, elas começaram a preocupar-se. Se as matrículas ou doações declinaram ou tornaram-se voláteis, novos concorrentes ou novas necessidades dos consumidores surgiram, essas instituições ficaram mais receptivas à possíveis soluções, como marketing. Isso começou a acontecer às instituições educacionais nos anos 70”.

Marketing destaca a satisfação dos consumidores ao responder a suas necessidades e desejos. Uma instituição educacional que responde ao mercado faz todos os esforços para sentir, atender e satisfazer às necessidades e desejos de seus consumidores e públicos dentro das restrições de missão e orçamento. Cada instituição deve determinar qual nível de resposta deseja e, depois, implementar programas para alcançar este nível de satisfação (Kotler, 1994, pág.47).

“As instituições educacionais devem ser engajadas no planejamento formal de dois tipos, o estratégico e o tático. O planejamento estratégico de marketing responde à pergunta: “Como esta instituição pode operar melhor, definidos suas metas e recursos e as oportunidades mutantes?” O segundo tipo, planejamento tático de marketing, decorre do plano estratégico e orienta a execução da estratégia “ (Kotler, 1994, pág. 97).

De acordo com Kotler (1994), as instituições educacionais movem-se em direção ao planejamento estratégico quando a administração percebe que os planos anuais fazem sentido apenas no contexto de um plano a longo prazo. De fato, o plano a longo prazo deve vir primeiro, sendo o plano anual detalhado uma versão do primeiro ano do plano a longo prazo. Este é baseado em suposições sobre como a instituição e seu ambiente mudarão no decorrer do tempo. Entretanto, um plano a longo prazo não pode ser estático e deve ser retrabalhado a cada ano.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 A Natureza da Pesquisa

Para melhor captar o fenômeno em estudo a partir da interpretação dos sujeitos envolvidos, utilizou-se a abordagem qualitativa do tipo interpretativa.

A pesquisa qualitativa objetiva, em geral, provocar o esclarecimento de uma situação para uma tomada de consciência pelos próprios pesquisados dos seus problemas e das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e estratégias de resolvê-los (CHIZZOTTI, 2001).

Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa permite que um fenômeno possa ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte. Sendo analisada numa perspectiva integrada, a abordagem qualitativa fornece ao pesquisador a capacidade de “captar” o fenômeno a ser estudado a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, ao mesmo tempo em que considera todos os pontos de vista relevantes.

De acordo com Chizzotti (2001), o processo da pesquisa qualitativa não obedece a um padrão paradigmático. Há diferentes possibilidades de programar a execução da pesquisa. Vale muito o trabalho criativo do pesquisador e dos pesquisados. O resultado converge para um conjunto de micro-decisões sistematizadas para validar um conhecimento coletivamente criado, a fim de se eleger as estratégias de ação mais adequadas à solução dos problemas.

A pesquisa qualitativa apresenta como características básicas os seguintes aspectos, segundo Bogdan (apud. Godoy, 1995):

- a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) a pesquisa qualitativa é descritiva;
- c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador;
- d) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados e;
- e) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Merriam (1998) corrobora com o argumento anterior destacando as seguintes características da pesquisa qualitativa: em primeiro lugar, a preocupação central da pesquisa qualitativa é o entendimento do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes; em segundo lugar, o pesquisador é o instrumento primário da coleta e da análise dos dados; em terceiro lugar, está o fato de que este tipo de pesquisa envolve um estudo de campo. Nesse sentido, o pesquisador vai até as pessoas, a instituição. O quarto aspecto relaciona-se ao emprego da pesquisa indutiva. Em quinto lugar, a pesquisa qualitativa enfoca o processo, o significado e o entendimento, sendo o seu produto uma rica descrição. Outras características incluem, ainda, um *design* emergente e flexível, respondendo às condições mutantes do estudo o qual está sendo desenvolvido, uma seleção amostral geralmente não aleatória proposital e pequena, contrariando as grandes amostras aleatórias dos estudos quantitativos. Além disso, no estudo qualitativo, o pesquisador gasta um tempo substancial no campo, em intenso contato com os participantes.

Assim, na pesquisa qualitativa, segundo Alperstedt (2000), o pesquisador é o principal instrumento de investigação, sendo necessário o seu contato direto e prolongado com o campo. A natureza dos dados qualitativos contém descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos observados; citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos; trechos ou íntegras de documentos, correspondências, atas ou relatórios de casos (PATTON, 1986).

Assim, a busca da resposta para a pergunta de pesquisa em questão parte de focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação.

### **3.2 Caracterização da Pesquisa**

Para atingir os objetivos propostos nesta dissertação foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, descritiva e avaliativa, tratando-se de um estudo de caso, pois referiu-se à instituição de ensino privada Faculdade Decisão.

A pesquisa em pauta é do tipo exploratória pelo fato de ter como principal finalidade desenvolver e esclarecer conceitos e idéias, sobre estratégia de marketing. Por esta razão, a pesquisa exploratória constitui a primeira etapa do presente estudo para familiarizar o pesquisador com o assunto que se procura investigar.

“A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes” (MATTAR, 1993, p. 80).

O estudo é descritivo no momento em que se procura descrever a realidade como ela é, servindo de base para explicar os fenômenos delineados (VERGARA, 1998).

De acordo com Mattar (1996), a pesquisa descritiva compreende os métodos de coleta de dados que podem ser: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação.

### **3.3 Definição do Universo de Pesquisa**

Foi utilizado o método estudo de caso, tendo como população uma Instituição de Ensino Superior Privada de Florianópolis, que oferta curso de graduação em Administração: FACULDADE DECISÃO.

Conforme Chizzotti (2001), o estudo de caso é tomado como unidade significativa do todo e, por isso, suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno quanto propor uma intervenção. É considerado também como marco de referência de complexas condições sócio-culturais que envolvem uma situação e

tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em uma dada situação.

Segundo Goldenberg (2001), o método estudo de caso supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso.

A mesma autora (2001) coloca que o estudo de caso não é uma técnica específica, é uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, com o objetivo de compreendê-la em seus próprios termos.

Para Merriam (1998), o estudo de caso é utilizado para que se desenvolvam estudos em profundidade, resgatando os significados. O interesse desse tipo de pesquisa está, sobretudo, no processo, no contexto, na descoberta em vez da confirmação. Os estudos de caso diferenciam-se de outros tipos de estudos porque constituem-se em descrições intensas e na análise de uma unidade singular.

Segundo Lüdke (1986), o estudo de caso qualitativo quando se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, em um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e profunda. Para o autor, os estudos de caso visam à descoberta.

Para Alperstedt (2000), mesmo que o pesquisador parta de alguns pressupostos teóricos iniciais, sua atenção sempre estará voltada a novos elementos que podem emergir como importantes durante o estudo. Esse fato fundamenta o pressuposto de que o conhecimento não é algo acabado, mas uma construção que se faz e refaz constantemente.

Uma outra característica dos estudos de caso citada por Lüdke (1986) é a de que é preciso levar em conta o contexto em que ele se situa. Para se compreender melhor a manifestação de um problema, as ações, as percepções, os comportamentos e as interações das pessoas devem estar relacionados à situação específica onde ocorrem ou à problemática determinada a que estão ligados.

Para Godoy (1995), o estudo de caso tem sido amplamente utilizado quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só podem ser analisados a partir de um contexto da vida real.

O método estudo de caso foi escolhido levando em consideração o interesse do pesquisador em ampliar os conhecimentos, captar e interpretar a natureza do fenômeno em questão, visando a aplicação prática dos resultados da pesquisa.

### **3.4 Técnicas de Coleta de Dados**

Os dados não são coisas isoladas, acontecimentos fixos captados em um instante de observação. Eles se dão em um contexto fluente de relações: são fenômenos que não se restringem às percepções sensíveis e aparentes, mas se manifestam em uma complexidade de oposições, de revelações e de ocultamentos. É preciso ultrapassar sua aparência imediata para descobrir sua essência (CHIZZOTTI, 2001).

A coleta de dados ocorre por meio de um processo imperativo e holístico. Há inúmeras técnicas para essa tarefa, entre elas a entrevista, a análise documental, a observação de campo e história de vida (RAUEN, 2002).

Gil (1999) também coloca que a coleta de dados no estudo de caso é feita mediante diversos procedimentos. Os mais usuais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida. Geralmente utiliza-se mais de um procedimento. É comum proceder-se a um estudo de caso partindo da leitura de documentos, passando para a observação e a realização de entrevistas e culminando com a obtenção de histórias de vida.

A análise documental consiste em uma série de operações que visam o estudo e a análise de um ou vários para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.

A análise documental pode proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamento em campo, sem contar que, em muitos casos, só se torna possível a investigação social a partir de documentos como: arquivos históricos, registros estatísticos, diários, atas, biografias, jornais, revistas, dentre outros disponíveis nas organizações objetos de estudo.

De acordo com Rauen (2002), observação participante é a técnica de coleta de dados em que o pesquisador se constitui presença constante no contexto de observação e na qual a interação faça face é fundamental.

Para Chizzotti (2001), a observação direta ou participante é obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir de sua perspectiva e seu ponto de vista.

As entrevistas não estruturadas se caracterizam pela ausência de um formulário prévio de questões ou de uma lista de tópicos (RAUEN, 2002).

De acordo com Gil (1999), a entrevista não estruturada consiste em uma conversação informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas, proporcionando maior liberdade ao informante. Mesmo sem obedecer a uma estrutura formal, pré-estabelecida, o pesquisador utiliza um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa.

Para Barros e Lehfeld (apud. Rauen, 2002), algumas medidas são importantes para a superação das dificuldades de aplicação das entrevistas:

- a) possuir bem claro o quadro teórico em que a entrevista não diretiva está sendo considerada;
- b) não confundir a análise dos dados com terapia freudiana, pois nem toda entrevista visa a análise psicanalítica;
- c) ser cuidadoso com a interpretação dos dados, para eles não serem traduzidos de forma errônea;
- d) ao aplicar-se entrevista não diretiva, não deve haver uma estruturação rígida com base em hipóteses;
- e) conceber falas no seu contexto sócio-político-ideológico;
- f) procurar diminuir a distância social ou cultural que existe entre os universos do pesquisador e do pesquisado.

O estudo de caso relatado está sustentado em pesquisa bibliográfica e em levantamento de dados, embasado em documentação escrita da organização e por observação “in loco”, acompanhado de entrevistas abertas associadas à vivência prática e efetiva das situações observadas.

Os dados são do tipo primários e secundários. Os dados foram coletados por meio de entrevista informal e não-estruturada, observação direta e pesquisa documental.

Os dados documentais foram obtidos a partir de fontes primárias e secundárias, por meio de consulta a documentos organizacionais, relatórios transcritos sobre a organização, leis e resoluções.

### **3.5 Análise dos Dados**

Nas pesquisas de caráter qualitativo, segundo Alperstedt (2000), torna-se difícil se demonstrar-se uma separação clara e distinta entre as fases de coleta e análise dos dados. Isso porque essas fases são desenvolvidas segundo uma interação dinâmica. Para Merriam (1998), esses procedimentos devem ocorrer simultaneamente. Há um processo de retroalimentação e de reformulação constante entre a coleta e a análise dos dados. Triviños (1992) salienta que, muitas vezes, a coleta e a análise dos dados chegam a se confundir.

A coleta muitas vezes se transforma em análise, denotando, em seguida, uma nova busca de informações (MILES e HUBERMAN, 1984). Conforme salientado por Alves (1991) nesta pesquisa, este processo dar-se-á de forma bastante complexa e não-linear. Na medida em que os dados forem sendo coletados, procurar-se-á identificar temas e Relações, montando interpretações, dirimindo-se dúvidas e resolvendo-se as questões, por meio de novas coletas, sempre que necessário, visando estabelecer um processo de “sintonia fina” estendendo-se até a análise final.

Segundo Martins (1994), uma vez coletados, os dados devem ser analisados visando a solução do problema de pesquisa proposto e o alcance dos objetivos pretendidos.

O dados foram analisados de forma qualitativa, através da interpretação de quadros, tabelas e gráficos, que contribuiram para o entendimento e ao delineamento do que se pretendeu estudar, o que facilitou o estabelecimento de comparações.



Os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos. Esses dados não são padronizáveis como os dados quantitativos, obrigando o pesquisador a ter flexibilidade e criatividade no momento de coletá-los e analisá-los (Goldenberg, 2001).

A interpretação dos quadros foi feita mediante comparações dos fundamentos teóricos e empíricos discutidos acerca do assunto estratégia de marketing, para que a análise e a interpretação não ficassem restritas aos aspectos empíricos.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 A Entidade Mantenedora**

#### **4.1.1 Identificação e Localização**

O Centro Educacional Floripa Ltda, mantenedora da Faculdade Decisão, é uma Pessoa Jurídica de Direito Privado, com atuação na área educacional, inscrita no CNPJ n.º 82.103.292/0001-52, e seu contrato social está registrado na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina, no município de Florianópolis, deferido em 05/07/1990. Situa-se na Rua Trajano, n.º 219 , Centro, CEP: 88010-010, telefone/fax (48) 324.1040.

#### **4.1.2 Caracterização Jurídico-Institucional**

O Centro Educacional Floripa Ltda é uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, legalmente constituída e em regular funcionamento, que tem por objeto social atividade diversificada a nível de educação infantil e pré-escolar, ensino fundamental e médio regular, curso pré-vestibular e ensino de nível superior, comércio de livros e materiais didáticos. Seu contrato social está registrado na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina - JUCESC, no município de Florianópolis, sob o n.º 42201318324 deferido em 05 de julho de 1990, assim como as alterações contratuais posteriores.

#### **4.1.3 Breve Histórico do Centro Educacional Floripa Ltda.**

O Centro Educacional Floripa Ltda. constitui-se numa Instituição de Ensino, de caráter privado, constituída em 1990 por dez professores, sendo que até a presente data é integrada por 06 (seis) dos sócios fundadores, que partiram do pressuposto

de ser a escola um local privilegiado para a produção e construção do conhecimento, cuja concretização desta concepção não cabe numa escola estruturada nos padrões tradicionais e sim numa escola onde há investigação, curiosidade, pesquisa, interação entre aluno/professor. O ato de aprender só se realiza de fato quando a escola se mobiliza para montar este espaço privilegiado, com acompanhamento didático-científico e pedagógico permanente.

Os sujeitos que a integram são portadores de diferentes experiências e saberes. A escola que se está construindo é o espaço onde esses saberes adquirem significados, são contextualizados, sistematizados e apropriados. Onde o conhecimento é compreendido como um processo não acabado, dinâmico, contínuo e permanentemente recriado e construído.

Diante desse pressuposto e preocupados com a situação da educação brasileira e, sobretudo, da região é que um grupo de professores sonhou, idealizou e uniu-se para concretizar um grande sonho: uma escola que desse a resposta social necessária, isto é, uma educação de qualidade. Este é o ideal deste grupo de professores que até hoje dedicam sua vida à educação, como professores do Ensino Médio e Superior. Os 06 (seis) sócios da Instituição são professores que atuaram e/ou atuam efetivamente em sala de aula, acumulando um amplo conhecimento e experiência profissional.

A atuação da Instituição, até o segundo semestre de 2000, foi exclusiva ao Ensino Médio, Supletivo e preparatório ao Vestibular, através do **Curso e Colégio Decisão**, cuja autorização para funcionamento data de 16 de janeiro de 1991, através da Portaria 010/91 do Conselho Estadual de Educação da Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina, sendo que a partir da publicação no Diário Oficial da União de 21 de julho de 2000 da Portaria nº 1.029, de 20 de julho de 2000, do Ministério da Educação, foi autorizado o funcionamento do Curso de Administração, bacharelado, com as habilitações em Administração de Empresas, Marketing, Comércio Exterior e Gestão de Empreendimentos Turísticos, a ser ministrado pela Faculdade Decisão, credenciada neste ato, dando início ao projeto de Educação Superior. Cumpre observar que a Instituição goza de um grande crédito comunitário ante a sua filosofia de trabalho e dos resultados alcançados por seus alunos.

Hoje a Instituição possui um patrimônio da ordem de R\$ 1.528.390,62 (Um milhão, quinhentos e vinte e oito mil, trezentos e noventa reais e sessenta e dois centavos).

A busca contínua da qualidade, meta permanente da Instituição, impôs contínuos investimentos e reinvestimentos nas melhorias dos espaços físicos, no aprimoramento tecnológico, na busca de mais recursos didáticos, no aprimoramento permanente do seu quadro docente, na disponibilização de materiais, equipamentos, instalações e outros recursos a alunos e professores, na tarefa contínua de análise e estudo da proposta pedagógica mais adequada às necessidades do nosso tempo.

## 4.2 A Entidade Mantida

### 4.2.1 Identificação

Mantenedora: Centro Educacional Floripa Ltda.

Mantida: **FACULDADE DECISÃO**

A Faculdade Decisão iniciou suas atividades a partir de seu credenciamento junto ao Ministério da Educação, através da publicação no Diário Oficial da União de 21 de julho de 2000 da Portaria Ministerial nº 1.029, de 20 de julho de 2000.

Neste mesmo ato foi autorizado o funcionamento do **Curso de Administração, bacharelado, com as habilitações em Administração de Empresas, Marketing, Comércio Exterior e Gestão de Empreendimentos Turísticos**, dando início ao projeto de Educação Superior.

### 4.2.2 Missão Institucional

É missão da Faculdade Decisão "formar Profissionais éticos, criativos, críticos e reflexivos, comprometidos com o bem-estar social, o desenvolvimento econômico

e o aperfeiçoamento político do estado de Santa Catarina e do Brasil, mediante a busca do conhecimento e a geração de novos empreendimentos".

#### 4.2.3 Avaliação das Condições de Oferta do Curso

A Faculdade Decisão submeteu-se à primeira avaliação de condições de oferta, para efeitos da autorização de funcionamento dos Cursos de Administração em 2000, cujo Conceito Final foi B, conforme será demonstrado no quadro que segue:

Quadro 02 - Avaliação das Condições de Oferta do Curso

<b>ITEM AVALIADO</b>	<b>CONCEITO</b>
Projeto Pedagógico	<b>B</b>
Corpo Docente	<b>A</b>
Qualificação do Coordenador do Curso	<b>B</b>
Infra-Estrutura Física e Recursos Materiais	<b>B</b>
Infra-Estrutura Tecnológica	<b>A</b>
Biblioteca	<b>B</b>
<b>CONCEITO FINAL</b>	<b>B</b>

Fonte: Projeto de Aprovação de Curso

#### 4.2.4 Estrutura Organizacional - Organograma

Apresenta-se a seguir o organograma da Estrutura Organizacional da Faculdade Decisão.

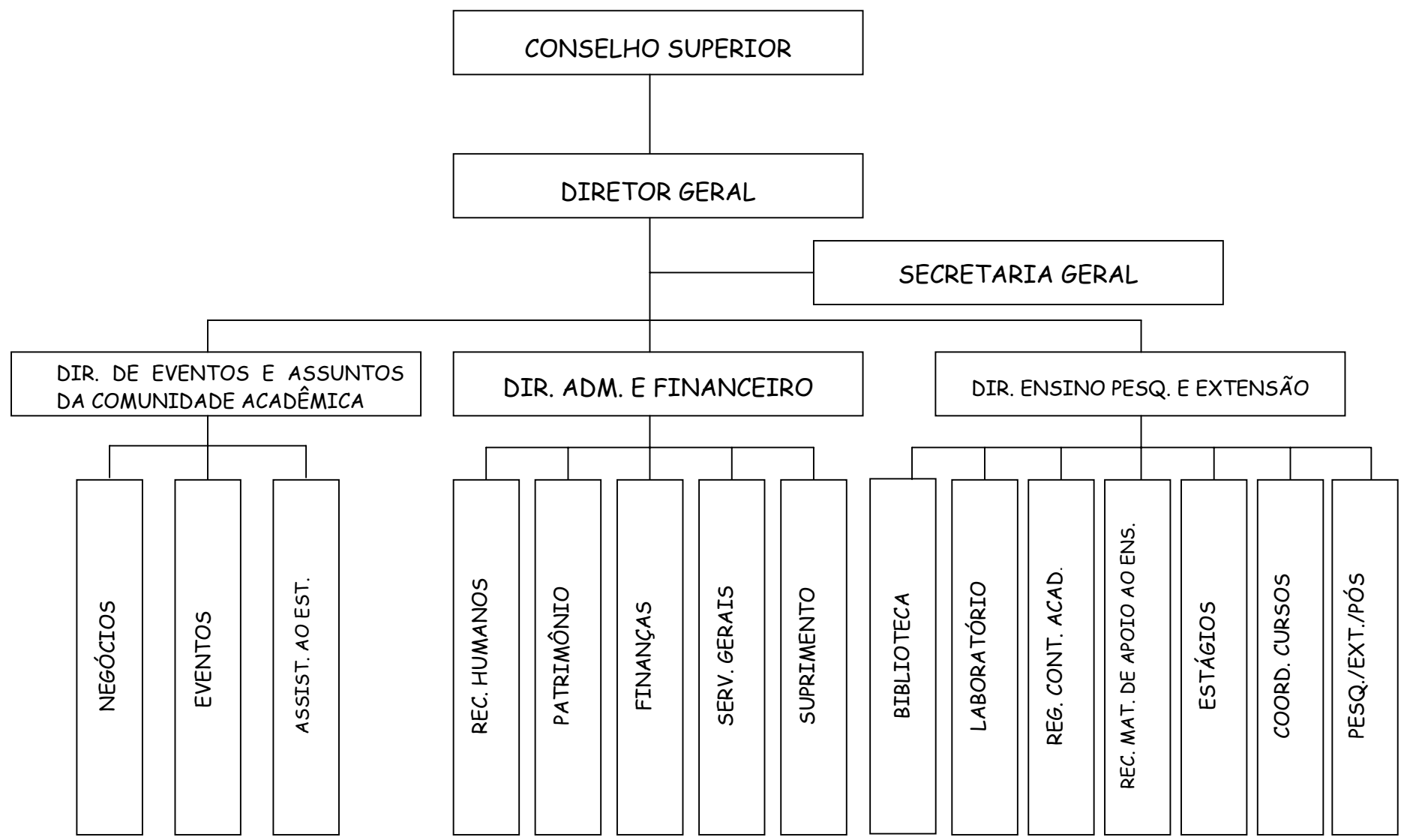


Ilustração 06 – Organograma da Faculdade Decisão

Fonte: Sistema de Gerenciamento do Controle Acadêmico da Faculdade Decisão

#### 4.2.5 Estrutura e Fluxo de Controle Acadêmico

O órgão de apoio administrativo responsável pela centralização de todo o movimento acadêmico e administrativo da Faculdade Decisão é a Secretaria, dirigida por uma Secretária Geral, sob a orientação do Diretor Geral.

A Secretaria tem sob sua guarda todos os livros de escrituração escolar, arquivos, prontuários dos alunos e demais assentamentos em livros fixados pelo Regimento da Faculdade Decisão e pela legislação vigente.

O gerenciamento do controle acadêmico é realizado por meio de software específico, o sistema HSU. Neste sistema, além da identificação do aluno junto à instituição, está armazenado o seu histórico escolar, assim como toda a demanda acadêmico-administrativa de cada educando.

O sistema é monitorado por técnico externo à instituição, vinculado à Empresa prestadora de serviços, responsável pelo desenvolvimento do sistema.

#### 4.2.6 Curso de Administração e suas Habilitações

São ofertadas as seguintes habilitações do curso de graduação em Administração da Faculdade Decisão.

- Habilitação em Administração de Empresas

Quadro 03 – Vagas da Habilitação em Administração de Empresas

DENOMINAÇÃO DO CURSO	AUTORIZAÇÃO		RECONHECIMENTO	
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	<b>ATO</b>	<b>DATA (D.O.U.)</b>	Primeiro processo de reconhecimento previsto para o primeiro semestre de 2003.	
	Portaria nº 1.029	21/07/2000		
<b>EXAME NACIONAL DE CURSOS (PROVÃO)</b>	<b>AValiação DAS CONdições DE OFERTA</b>			
Primeira participação prevista no provão para 2004	<b>ANO</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>PROJ. PEDAG.</b>	<b>INFRA-ESTR.</b>
	1999	A	B	B
<b>TOTAL DE VAGAS</b>	<b>PRIMEIRO SEMESTRE</b>		<b>SEGUNDO SEMESTRE</b>	
<b>150 anuais - noturno</b>	<b>ingresso de 75 alunos</b>		<b>ingresso de 75 alunos</b>	

Fonte: Secretaria Geral Faculdade Decisão

- Habilitação em Comércio Exterior

Quadro 04 – Vagas da Habilitação em Comércio Exterior

DENOMINAÇÃO DO CURSO	AUTORIZAÇÃO			RECONHECIMENTO
ADMINISTRAÇÃO - HABILITAÇÃO EM COMÉRCIO EXTERIOR	<b>ATO</b>	<b>DATA (D.O.U.)</b>		Primeiro processo de reconhecimento previsto para o primeiro semestre de 2003.
	Portaria nº 1.029	21/07/2000		
<b>EXAME NACIONAL DE CURSOS (PROVÃO)</b>	<b>AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE OFERTA</b>			
Primeira participação prevista no provão para 2004	<b>ANO</b>	<b>DOCENT ES</b>	<b>PROJ. PEDAG.</b>	<b>INFRA-ESTR.</b>
	1999	A	B	B
<b>TOTAL DE VAGAS</b>	<b>PRIMEIRO SEMESTRE</b>		<b>SEGUNDO SEMESTRE</b>	
<b>100 anuais - noturno</b>	<b>ingresso de 50 alunos</b>		<b>ingresso de 50 alunos</b>	

Fonte: Secretaria Geral Faculdade Decisão

- Habilitação em Marketing

Quadro 05 – Vagas da Habilitação em Marketing

DENOMINAÇÃO DO CURSO	AUTORIZAÇÃO			RECONHECIMENTO
ADMINISTRAÇÃO - HABILITAÇÃO EM MARKETING	<b>ATO</b>	<b>DATA (D.O.U.)</b>		Primeiro processo de reconhecimento previsto para o primeiro semestre de 2003.
	Portaria nº 1.029	21/07/2000		
<b>EXAME NACIONAL DE CURSOS (PROVÃO)</b>	<b>AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE OFERTA</b>			
Primeira participação prevista no provão para 2004	<b>ANO</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>PROJ. PEDAG.</b>	<b>INFRA- ESTR.</b>
	1999	A	B	B
<b>TOTAL DE VAGAS</b>	<b>PRIMEIRO SEMESTRE</b>		<b>SEGUNDO SEMESTRE</b>	
<b>150 anuais - noturno</b>	<b>ingresso de 75 alunos</b>		<b>ingresso de 75 alunos</b>	

Fonte: Secretaria Geral Faculdade Decisão



- Habilitação em Gestão de Empreendimentos Turísticos

Quadro 06 – Vagas da Habilitação em Gestão de Empreendimentos Turísticos

DENOMINAÇÃO DO CURSO	AUTORIZAÇÃO		RECONHECIMENTO	
ADMINISTRAÇÃO - HABILITAÇÃO EM GESTÃO DE EMPREENDEMENTOS TURÍSTICOS	<b>ATO</b>	<b>DATA (D.O.U.)</b>	Primeiro processo de reconhecimento previsto para o primeiro semestre de 2003.	
	Portaria nº 1.029	21/07/2000		
<b>EXAME NACIONAL DE CURSOS (PROVÃO)</b>	<b>AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE OFERTA</b>			
Primeira participação prevista no provão para 2004	<b>ANO</b>	<b>DOCENTE S</b>	<b>PROJ. PEDAG.</b>	<b>INFRA-ESTR.</b>
	1999	A	B	B
<b>TOTAL DE VAGAS</b>	<b>PRIMEIRO SEMESTRE</b>		<b>SEGUNDO SEMESTRE</b>	
<b>100 anuais - noturno</b>	<b>ingresso de 50 alunos</b>		<b>ingresso de 50 alunos</b>	

Fonte: Secretaria Geral Faculdade Decisão

#### 4.2.7 Missão/Finalidades do Curso de Administração e suas Habilitações

Em termos filosóficos, o curso de Administração com suas Habilitações em Administração de Empresas, Marketing, Comércio Exterior e Gestão de Empreendimentos Turísticos da Faculdade Decisão busca contribuir para a formação de profissionais criativos, críticos e reflexivos, comprometidos com a melhoria da qualidade de vida da população, mediante a busca de soluções alternativas e consolidação de empreendimentos organizacionais.

#### 4.2.8 Objetivos do Curso de Administração e suas Habilitações

Para o curso de Administração e as habilitações propostas pela Faculdade Decisão, entende-se, como objetivo geral, formar administradores voltados para o atendimento das necessidades das organizações públicas e privadas. Além de uma sólida formação humanística, devem também estar familiarizados com os métodos e processos administrativos, preservando a ênfase nas áreas previstas pelas habilitações.

Tais objetivos decorrem das profundas mudanças que o ambiente externo vem promovendo nas organizações e na sociedade contemporânea.

#### 4.2.9 Perfil do Egresso Pretendido para o Curso de Administração e suas Habilitações

Espera-se que os Administradores de Empresas e os egressos das Habilitações de Marketing, Comércio Exterior e Gestão de Empreendimentos Turísticos, respeitadas as suas singularidades:

- Sejam agentes de mudança e de transformação social;
- Possuam responsabilidade social;
- Entendam o ambiente que os cerca;
- Estejam motivados e habilitados a trabalhar em equipe;
- Sejam capazes de criar e ampliar oportunidades de forma consciente;
- Sejam empreendedores.

Para tanto, devem se fundamentar nas mais recentes reflexões teóricas e metodológicas no campo da Gestão de Conhecimento e da Inteligência sob a ótica empresarial, considerando a capacitação em:

- Planejar, organizar, comandar e controlar a consolidação e o funcionamento de empreendimentos;
- Prestar serviços de assessoria ou consultoria em organização e reorganização administrativa,
- Identificar e discriminar problemas, mediante a utilização dos princípios fundamentais da investigação científica, como forma de apresentar/recomendar soluções criativas para os dirigentes de organizações;
- Analisar projetos e dados relativos ao desempenho de sua administração, de auto-avaliação e de avaliar os outros com intuito de proporcionar retroalimentação aos diferentes subsistemas organizacionais e gerenciais;
- Acompanhar a evolução das legislações sociais e tributárias às diferentes atividades organizacionais;

- Analisar a conveniência e a possibilidade da aplicação do processamento sistemático de informação nos diferentes contextos organizacionais;
- Conceber e projetar desenhos organizacionais;
- Conceber, desenvolver, implementar e documentar sistemas de qualidade em serviços para aplicações específicas;
- Utilizar amplamente os modernos recursos de informática em favor da agilização dos processos administrativos e operacionais das organizações.

#### 4.2.10 Processo Seletivo

O processo seletivo para ingresso na Faculdade Decisão, é realizado semestralmente e destina-se a avaliar a formação recebida pelos candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e a classificá-los dentro do estrito limite das vagas oferecidas.

As inscrições para processo seletivo são abertas em edital, do qual constam os cursos oferecidos com as respectivas vagas, os prazos de inscrição, a documentação exigida para a inscrição, a relação das provas, os critérios de classificação, taxa de inscrição e demais informações úteis.

De acordo com a legislação vigente, os documentos necessários para a inscrição no processo seletivo da Faculdade Decisão são: fotocópia da carteira de identidade e comprovante de que o candidato está cursando ou concluiu o ensino médio.

O processo seletivo (exame vestibular) é constituído por uma redação e por provas com questões objetivas, sobre os assuntos:

- Língua Portuguesa: 10 questões;
- Língua Estrangeira: 8 questões, com opção para Inglês ou Espanhol;
- Matemática: 8 questões;
- Geografia: 8 questões;
- História: 8 questões;
- Cultura Geral: 8 questões.

A classificação é feita pela ordem decrescente dos resultados obtidos, sem ultrapassar o limite das vagas fixadas, excluídos os candidatos que não obtiverem os níveis mínimos estabelecidos pelo Conselho Superior.

A classificação obtida é válida para a matrícula no período letivo para o qual se realiza a seleção, tornando-se nulos seus efeitos se o candidato classificado deixar de requerê-la ou, em o fazendo, não apresentar a documentação regimental completa, dentro dos prazos fixados.

O edital do processo seletivo prevê que as vagas remanescentes da primeira etapa (exame vestibular), são oferecidas em processo seletivo simplificado, constituído de uma prova de redação.

As inscrições no processo seletivo simplificado são abertas por meio de portaria da diretoria geral da faculdade e são oferecidas enquanto houver vaga no curso. O candidato pode realizar a prova no ato da inscrição, mediante pagamento da taxa e apresentação dos documentos pré-estabelecidos no edital.

A classificação no processo seletivo simplificado se dá através da obtenção de média mínima, prevista no edital. O candidato que atinge a nota mínima tem condição imediata de matrícula na faculdade, mediante apresentação dos documentos exigidos pela legislação vigente.

#### 4.2.11 Matrícula

A matrícula é o ato que define a vinculação e o relacionamento do aluno com a Faculdade Decisão. As matrículas são efetuadas a cada semestre letivo, na secretaria da faculdade, em prazos estabelecidos no calendário acadêmico, e se constituem em dois tipos distintos:

- MATRÍCULA PARA INICIANTES
- REMATRÍCULA

O ato de matrícula pressupõe a assinatura de um contrato de prestação de serviços entre o aluno e a Faculdade, no qual ficam acertados os direitos e obrigações das partes. A Faculdade Decisão não cobra taxa de matrícula. O valor do contrato semestral é dividido em seis parcelas iguais e consecutivas.

- Matrícula para Iniciantes

São considerados iniciantes para efeito de matrícula, os candidatos classificados no exame vestibular, ou aqueles que se submeteram a processo seletivo simplificado para as vagas remanescentes.

Para matrícula de iniciantes são necessários os seguintes documentos:

- I – certificado ou diploma de curso do ensino médio, ou equivalente, bem como cópia do Histórico Escolar;
- II – prova de quitação com o serviço militar e obrigações eleitorais;
- III – comprovante de pagamento ou de isenção da primeira mensalidade dos encargos educacionais;
- IV – cédula de identidade;
- V – certidão de nascimento ou casamento;
- VI – contrato de prestação de serviços educacionais devidamente assinado pelo candidato, ou por seu responsável, no caso de menor de 21 (vinte e um) anos.

- Rematrícula

A rematrícula é concedida àqueles que já são alunos matriculados em um dos cursos da Faculdade e os prazos serão definidos no calendário escola.

São condições necessárias para rematrícula:

- Estar em dia com as mensalidades;
- Ter atualizada a documentação referente ao cadastro acadêmico, conforme requerido pela Secretaria Geral;
- Assinar o contrato de prestação de serviços com a Faculdade.

#### 4.2.12 Prestação de Serviços Educacionais

A Faculdade Decisão instituiu, a partir do primeiro semestre de 2002, o sistema de "bonificação" no pagamento de suas mensalidades. O estudante que efetuar o pagamento de sua mensalidade até a data de vencimento, ou seja, até o dia 5 de cada mês, é contemplado com uma abono da ordem de 8% (oito por cento) sobre o valor mensal.

Até o segundo semestre de 2002 o valor da mensalidade foi de R\$ 350,00 (trezentos e cinqüenta reais), sendo que com a bonificação o valor líquido mensal passava a ser de R\$ 280,00 (duzentos e oitenta reais)

O reajuste das mensalidades segue o que está previsto na legislação que regula os preços no setor. A base principal é a lei 9870, de 23 de novembro de 1999, e legislação complementar.

No primeiro semestre de 2003, houve um reajuste de 7% (sete por cento), passando o valor da mensalidade para R\$ 374,50 (trezentos e setenta e quatro reais e cinqüenta centavos). O valor da bonificação passou a ser de R\$ 74,90 (setenta e quatro reais e noventa centavos), ficando o valor líquido mensal de R\$ 299,60 (duzentos e noventa e nove reais e sessenta centavos).

Por ocasião da primeira matrícula ou das rematrículas semestrais, os alunos assinam um contrato de prestação de serviços educacionais com a Instituição Mantenedora.

O conteúdo do contrato de prestação de serviços educacionais encontra-se no anexo (anexo 01).

#### 4.2.13 Convênios Interinstitucionais

Desde o primeiro semestre de 2002, a Faculdade Decisão vem utilizando uma estratégia de marketing baseada na celebração de convênios interinstitucionais. Estes convênios têm como objetivo aproximar a Faculdade Decisão das empresas que atuam no mercado, viabilizando, para as empresas, a frequência dos

conveniados aos cursos superiores oferecidos, e facilitando, para a Faculdade, a captação de novos alunos.

Os benefícios do convênio estendem-se aos funcionários da empresa e seus dependentes, bastando apresentar, no ato da matrícula, comprovante de vínculo com a mesma. O vínculo pode ser comprovado por meio de contra-cheque, cartão de identificação, declaração do responsável pela empresa, e outros.

Os convênios possibilitam um desconto (para pagamento em dia) para o conveniado, que até o segundo semestre de 2002 era de R\$ 100,00 (cem reais) sobre o valor da mensalidade. Devido ao reajuste de mensalidade de 7% (sete por cento) no primeiro semestre de 2003, o valor do abono (para pagamento em dia) passou a ser de R\$ 107,00 (cento e sete reais). O conteúdo do contrato de Prestação de Serviços Educacionais assinado pelos alunos beneficiados pelos convênios está disponível no anexo 02.

A divulgação do convênio dentro da estrutura da conveniada está prevista na Cláusula Quinta - Das Atribuições das Partes, ficando a cargo da Faculdade Decisão a produção do material promocional e a cargo da conveniada a divulgação em suas dependências.

O prazo de duração do Convênio é, em geral, de 5 (cinco) anos, podendo ser prorrogado sucessivamente por igual período, por meio de Termo Aditivo.

A Faculdade Decisão busca, também, viabilizar junto aos seus Conveniados a realização de parcerias para atendimento dos projetos relativos às atividades complementares, buscando apoio institucional para a oferta de conferências e seminários, abertos à comunidade em geral, assim como, para o oferecimento de possibilidades de Estágios aos seus acadêmicos, conforme expresso na Cláusula Quinta do Convênio:

“CLÁUSULA QUINTA – Das Atribuições das Partes

1. Compete à CONVENIADA:

(...) 1.5. proferir através de um de seus representantes, em caráter facultativo, até duas vezes por ano palestra ou relato de experiências na organização;

1.6. dar prioridade em condições de igualdade, nas vagas de estágio que venham a surgir na CONVENIADA ;

1.7. dar prioridade em condições de igualdade, na contratação de egressos.(...)”

Apresenta-se no anexo 03 o modelo de Convênio celebrado entre a Faculdade Decisão e seus parceiros, assim como a relação dos atuais conveniados.

#### 4.2.14 Termo Aditivo de Convênio

Em razão do reajuste do valor da mensalidade, foi elaborado um termo aditivo ao convênio celebrado entre a Faculdade e as Instituições.

O termo de aditamento de convênio, contendo os novos valores de mensalidade praticados pela Faculdade Decisão, encontra-se no anexo 04.

#### 4.2.15 Atuais Instituições Conveniadas

- AFUF/UNICRED
- Alcoa Alumínio S.A.
- Amplestur Turismo
- Angeloni Supermercado
- Asia Importação & Comércio Exterior Ltda
- ASSANLUZ - Associação dos Funcionários do Laboratório Médico Santa Luzia
- Assembléia Legislativa do Estado de Sc
- Associação Comercial e Industrial de Fpolis - ACIF
- Associação Funcionários Fiscais SC – AFFESC
- Ativo Assessoria Despachos Aduaneiros Ltda
- Audaces Automação e Informática Industrial Ltda
- BADESC
- Banco do Brasil S. A.
- BESC
- Bob's
- Bradesco
- Brasil Telecom
- Câmara de Vereadores de Fpolis
- Caixa Econômica Federal
- Casa Santo Antônio ME
- Casas da Água Materiais para Construção Ltda
- Cattandaher Ltda ME
- Centro Catarinense de Cardiologia



- CIASC
- CIDASC
- CIEE
- Clínica e Editora Sistema SC
- CMC - Comércio e Serviços Ltda
- Conselho Regional de Administração SC
- Convênio para Bolsa
- Correios - SC
- Costa Cash Factoring Corretora de Seguros Ltda
- Da Vinci Internacional Ltda
- Diogab Editora Gráfica Carimbos Ltda-ME
- EPAGRI
- ETFESC
- FAEC
- Fibratur
- FUSESC - Fundação Codesc de Seguridade Social
- Fortaleza Extensões
- Fundação Celesc de Seguridade Social - CELOS
- FUNPREV - Fundação ANASPS
- Gboex - Previdência Privada
- Governo do Estado de Santa Catarina
- Hazan Serviços Contábeis S/S Ltda
- Higie-Plus, Indústria e Comércio Ltda
- Hotel Praiatur Ltda
- Icotec
- Igreja Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias
- INCRA
- Infoshop
- INSS
- Instituto de Ortopedia e Traumatologia
- IPESC
- JESC
- Koerich Engenharia e Telecomunicações S.A.
- Labcom Telecomunicações Ltda.

- Lojas Americanas
- Martins Escola de Idiomas Ltda - ME
- Multiação Call Center S.A.
- Macore Equipamentos e Sistemas de Automação
- Nova Gestões de Negócios e Empreendimentos SC
- O Estado
- Olsen - Indústria de Equipamentos Odontomédicos Ltda.
- Orsitec
- Osertec
- Panamericano Administradora de Cartões SC Ltda
- Pesqueira Oceânica
- Plastcolor Ltda
- Polícia Militar/SC
- Prefeitura Municipal de Biguaçu
- Prefeitura Municipal de Florianópolis
- Prefeitura Municipal de Palhoça
- Prefeitura Municipal de São José
- Primeiro Ato Produções Artísticas Ltda
- Prosul
- Restaurante Santo Domingo
- Rodobens Administração e Promoções Ltda
- Santa Fé Veículos
- SBT
- Secretaria da Fazenda/SC
- Secretaria de Estado de Santa Catarina
- Secretaria de Segurança Pública/SC
- Secretaria DER/SC
- SESC - Serviço Social do Comércio
- SGN - Sistema de Gestão de Negócios
- SIDESC
- Sindicato Fiscais da Fazenda SC
- Sindicato Indústrias Gráficas da Grande Florianópolis
- Sindicato Trabalhadores Turismo - SITRATUH SC
- SINSESC - Sindicato Professores e Estudantes Secretariado SC

- Sonitec Diagnóstico Médico por Imagem Ltda
- Sul Brasil
- Tele Celular Sul
- União de Bancos Brasileiros S/A – UNIBANCO
- Vanguarda Têxtil Ltda
- Varig - Gerencia de Educação e Desenvolvimento
- Vonpar Refrescos

#### 4.2.16 Composto de Marketing Utilizado pela Faculdade Decisão

Por ser uma instituição recente no mercado e acompanhando as características do Centro Educacional Floripa Ltda (Mantenedora), a Faculdade Decisão optou por não fazer grandes investimentos na divulgação em mídia.

Sem muitos recursos financeiros para despender em uma ação mais agressiva de entrada no mercado, a Faculdade Decisão adotou uma estratégia de marketing de relacionamento, buscando parcerias com empresas, por meio de celebração de convênios com as mesmas.

Após identificar o perfil do egresso pretendido para o curso de administração e suas habilitações, a faculdade foi em busca de um segmento de mercado que engloba profissionais já atuantes no mercado de trabalho, na tentativa de transformar esses clientes potenciais em alunos.

Apesar do grande esforço estar voltado para a celebração de convênios interinstitucionais, a Faculdade Decisão faz uso, a cada processo seletivo, de inserções em alguns canais de mídia como rádio, televisão, jornal e outdoor além da distribuição de *folders* e cartazes na grande Florianópolis.

A Faculdade Decisão se preocupa também com a qualidade do ensino prestado, adotando para tanto algumas ações de marketing como pesquisas e avaliações da instituição como um todo, que vão propiciar uma melhoria da oferta de serviço a longo prazo, e a divulgação da imagem de prestadora de educação de qualidade.

#### 4.2.17 Avaliação Docente e das Disciplinas

A Faculdade Decisão adotou um instrumento de análise da qualidade do ensino prestado. Essa avaliação foi uma das estratégias usadas para ajudar os professores a melhorar o seu o método de ensino, através do uso de questionários respondidos pelos alunos ao final de cada semestre.

A avaliação docente foi realizada no final do ano de 2002 (anexo 06) e demonstrou a aprovação dos acadêmicos principalmente quanto à qualidade do ensino prestado.

O questionário foi desenvolvido com o objetivo de analisar o desempenho do professor, a metodologia utilizada, o conteúdo programático e a infra-estrutura utilizada para o aprendizado acadêmico. As informações coletadas através da pesquisa se destinam aos ajustes necessários no processo de ensino-aprendizagem.

A tabela 01 mostra o nível de satisfação dos alunos em relação ao conteúdo programático, metodologia e avaliação e comunicação dos professores e disciplinas.

Tabela 01 – Avaliação do Professor e da Disciplina

FASES	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
1ª Fase	31	72	189	272
2ª Fase	58	107	298	276
3ª Fase	18	27	42	35
4ª Fase	8	14	93	111
TOTAL	115	220	622	694

Fonte: Questionários de Avaliação

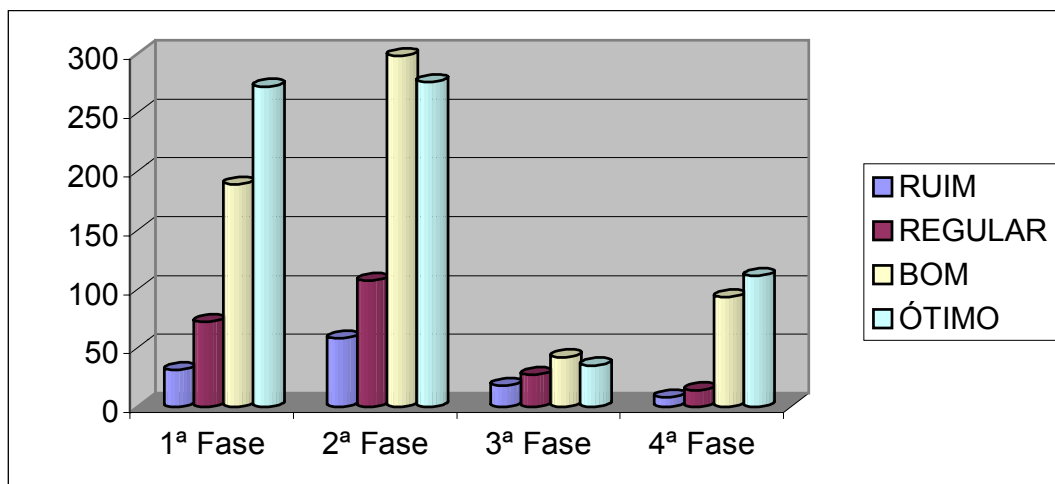


Ilustração 07 - Avaliação do Professor e da Disciplina

Fonte: Questionários de Avaliação

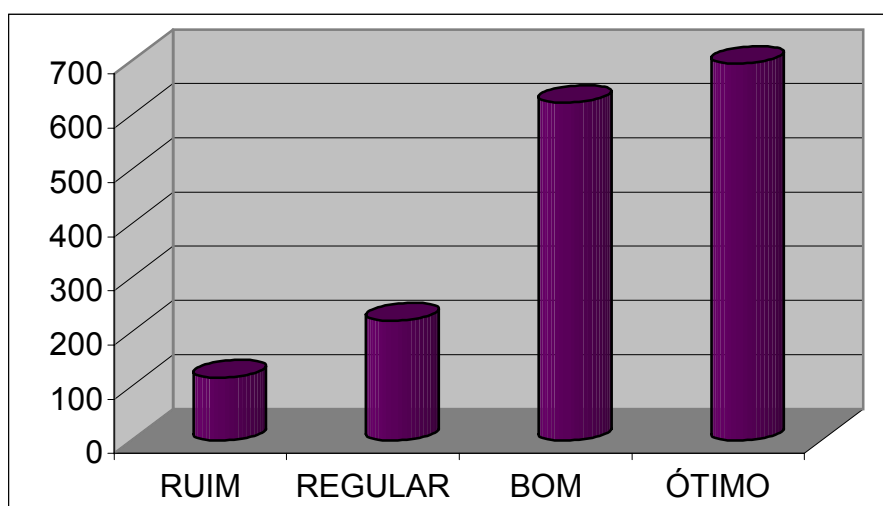


Ilustração 08 - Nível de Satisfação Quanto ao Corpo Docente e Disciplinas

Fonte: Questionários de Avaliação

Foi avaliada também a satisfação dos alunos em relação à infra-estrutura da Faculdade. Os itens da avaliação em questão foram: as salas de aula, os recursos de apoio didático, o laboratório de informática e a biblioteca.

A tabela 02 traz os números sobre a satisfação dos alunos quanto à infra-estrutura da faculdade.

Tabela 02 – Avaliação da Infra-estrutura

	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
INFRA - ESTRUTURA	12	281	477	102

Fonte: Questionários de Avaliação

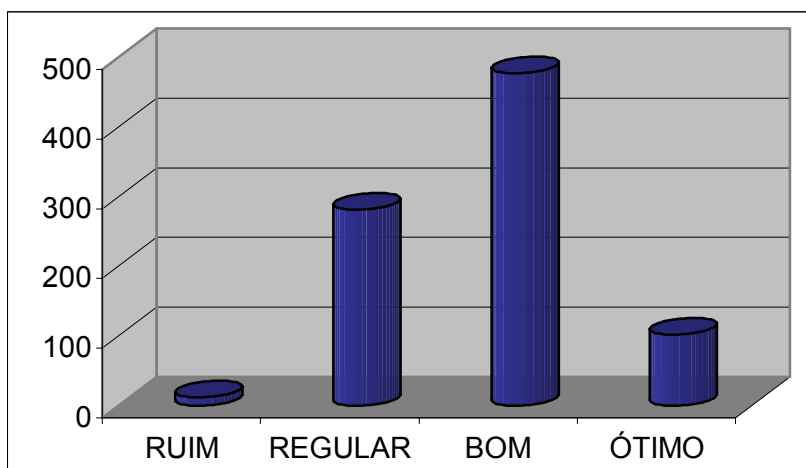


Ilustração 09 – Avaliação da Infra-estrutura

Fonte: Questionários de Avaliação

Os órgãos administrativos da faculdade também foram avaliados pelos alunos, que levaram em consideração o relacionamento interpessoal e o atendimento oferecido pelos dirigentes e funcionários.

A tabela 03 mostra o resultado da avaliação dos responsáveis pela gestão da Faculdade Decisão.

Tabela 03 – Avaliação do Corpo Administrativo

	<b>RUIM</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BOM</b>	<b>ÓTIMO</b>
<b>CORPO ADMINISTRATIVO</b>	5	62	324	263

Fonte: Questionários de Avaliação

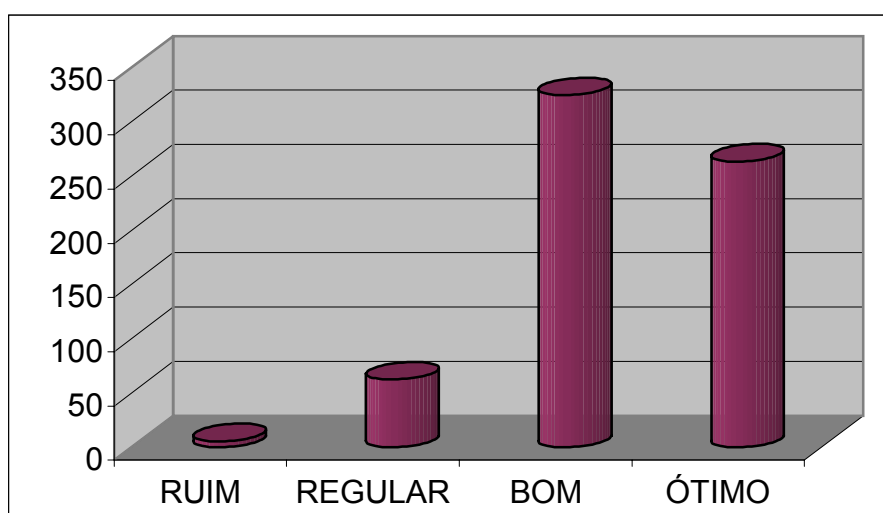


Ilustração 10 - Avaliação do Corpo Administrativo

Fonte: Questionários de Avaliação

Essa avaliação permite um conhecimento maior da instituição como um todo e da qualidade do serviço prestado, sendo capaz de identificar pontos que devem ser melhorados e também quais as áreas de força da organização, que podem ser utilizadas como diferencial competitivo e como instrumento de divulgação da imagem da Faculdade.

#### 4.2.18 Ações Institucionais Propostas

Os Cursos de Administração atualmente em funcionamento na Faculdade Decisão tiveram seu primeiro vestibular ofertado em dezembro de 2000, ingressando, portanto, no ano de 2002, no seu segundo ano de funcionamento. A instituição tem um plano de ações institucionais a ser implantado e desenvolvido nos próximos anos. O quadro 07 mostra o cronograma de implementação dessas ações:

Quadro 07 – Cronograma de Implementação das Ações Institucionais Propostas

Período	2002		2003		2004		2005		2006	
	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.
Implementar o Núcleo de Pesquisa				X						
Organizar e realizar a Semana Acadêmica		X								
Implementação da Empresa Júnior			X							
Ampliação dos convênios para absorção de estagiários			X				X			
Ampliação do acervo bibliográfico		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ampliação do Laboratório de Informática			X					X		

Iniciar o Programa de Avaliação Institucional		X								
Revisar e iniciar a aplicação do Programa de Avaliação Institucional			X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da Faculdade Decisão

#### 4.2.19 Análise de Fatores Externos

Com somente 1,12% do território e 3% da população do país, Santa Catarina ocupa a sétima posição na formação do Produto Interno Bruto Brasileiro. Em 1997, o Produto Interno Bruto do Estado registrou um aumento recorde nos últimos 10 anos, acusando uma taxa de crescimento de 6,8% em relação a 1996, totalizando um movimento de R\$ 33,9 bilhões, obtidos por 2,6 milhões de pessoas economicamente ativas. Com este incremento, a renda per capita do catarinense registrou um aumento real de 5%, passando de R\$ 6.084,00 para R\$ 6.844,00.

A evolução do PIB catarinense no ano de 1997 superou, mais uma vez, o índice brasileiro que alcançou um crescimento de 3,68%.

O modelo catarinense de desenvolvimento tem sua marca na equilibrada distribuição das atividades econômicas. A agropecuária, a indústria os serviços estão presentes em todo o Estado e cada região desenvolveu uma especialização dentro de sua vocação físico-territorial.

Em função de sua formação histórica e disponibilidade de seus recursos naturais, O Estado de Santa Catarina pode ser dividido em cinco grandes regiões econômicas – Litoral, Vale do Itajaí e Nordeste Catarinense, Sul, Planalto e Oeste Catarinense - cada uma com característica própria e distinta. As atividades são nitidamente marcadas pelo processo de ocupação e de colonização do território.

Conforme estabelece a lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional \_lei 9394/96, a Educação Básica está dividida em Ensino Fundamental com a educação de 08 (oito) anos e o Ensino Médio cuja duração varia entre 03 (três) e 04 (quatro) anos.



O Brasil registrou-se em 2002, uma matrícula no Ensino Fundamental, de 5ª a 8ª séries, um total de 15,8 milhões de alunos. Já no Ensino Médio o total de matrículas registradas em 2002 foi de 8,7 milhões de alunos.

Em Santa Catarina, em 2002 no Ensino Fundamental de 5ª a 8ª séries, registrou-se uma matrícula de 467.848 alunos e no Ensino Médio encontrou-se matriculados um total de 247.160 alunos. Na Educação de jovens e adultos a matrícula foi de 22.622 alunos. No município de Florianópolis neste mesmo ano verificou-se o seguinte quadro de ensino: Ensino Fundamental (5ª a 8ª séries): 28.213 alunos; Ensino Médio: 22.720 alunos.

Com a implantação de Lei de Diretrizes e Bases da Educação \_lei 9394/96 e do PNG-Plano Nacional de Graduação, o ensino superior no Brasil vem crescendo de forma acelerada, embora Aida não tenha alcançado o índice que o aproxime dos Países desenvolvidos.

Estimava-se que na virada do século alcançássemos uma matrícula no ensino superior de aproximadamente 3,2 milhões de universitários, o que representaria em torno de 2% da população brasileira.

**Conforme dados publicados pelo INEP/MEC referentes a 2001, constatou-se uma matrícula de 3.030.754 universitários em todo o território nacional, verificando-se uma maior concentração de vagas instituições privadas (69%).**

Conforme o desenvolvimento da Região Sul com o Brasil, constata-se que o percentual de matrículas nas instituições privadas ultrapassa o índice brasileiro, ficando em 72,5%.

O Estado de Santa Catarina caracteriza-se por ter uma das distribuições mais homogêneas do país em termos de instituições de ensino superior. As unidades de ensino superior estão distribuídas em mais de 30 municípios.

São 19 instituições que oferecem 326 cursos nas áreas de ciências econômicas, humanas e sociais, exatas e tecnológicas, biológicas e da saúde e agrárias, onde aproximadamente 6.000 professores atendem cerca de 100 mil alunos.

Tabela 04 - Dados Gerais do Ensino Superior em Santa Catarina

<b>Ensino Superior</b>	<b>1999</b>
Universidades (1)	11
Estabelecimentos Isolados	21
Matrícula inicial	98.046
Formandos de 1998	10.462
Número de vagas	35.674

Fonte: MEC / INEP e SDE-SC / DEGE / Gerência de Análise Estatística.

As instituições de ensino superior oferecem ainda um total de 6.053 vagas para cursos de pós-graduação, sendo 5.997 de especialização, 926 de mestrado e 130 de doutorado.

A seguir, apresenta-se o quadro descritivo do número de vagas oferecidas nos cursos de especialização, mestrado e doutorado nas instituições de ensino superior do Estado de Santa Catarina, 1998.

Tabela 05 - Quadro Descritivo de Vagas

<b>Unidades de Ensino Superior</b>		<b>Nível de Qualificação</b>		
		Especialização	Mestrado	Doutorado
1.	Universidade Federal de Santa Catarina	-	676	130
2.	Fundação Educacional de Brusque	66	-	-
3.	Fundação Educacional do Alto Vale do Itajaí	82	-	-
4.	Fundação Educacional Regional	246	-	-
5.	Universidade Regional de Blumenau	1062	97	-
6.	Universidade do Estado de Santa Catarina	531	31	-
7.	Universidade do Contestado	744	-	-
8.	Universidade do Extremo Sul	248	-	-
9.	Universidade do Sul de Santa Catarina	599	36	-
10.	Universidade do Vale do Itajaí	805	64	-
11.	Universidade da Região de Joinville	384	-	-
12.	Universidade do Oeste de Santa Catarina	1200	22	-
13.	Fundação Escolas Unidas do Planalto Catarinense	30	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>5.997</b>	<b>926</b>	<b>130</b>

Fonte: Associação Catarinense de Fundações Educacionais (ACAFE), 1998.

O Estado possui também 17 Institutos e Centros de Pesquisa e Desenvolvimento, para impulsionar o setor produtivo dentro das verdadeiras dimensões da educação, ciência e tecnologia, colocando o Estado na vanguarda nacional.

Por outro lado, a transformação do desempregado qualificado e do universitário recém-formado - e sem oportunidade de emprego -, em empreendedor capaz de gerar produto ou serviço de alto valor agregado, para aumentar a produtividade e a competitividade da indústria catarinense, é materializada através da implantação de 11 incubadoras de base tecnológica.

Estas incubadoras comprovam que um ambiente apropriado, subsidiado e propício à ação sinérgica entre empresas de uma determinada região, com apoio administrativo, técnico e custos compartilhados, minimiza os riscos de insucessos resultantes da taxa de mortalidade dos novos negócios.

Além dessas incubadoras, existem outros projetos já formulados e em negociação com fontes financiadoras, a serem localizadas em Joaçaba, Itajaí, Tubarão e São Bento do Sul.

A grande Florianópolis é integrada pela capital do Estado e por mais 21 (vinte e um) municípios. Florianópolis é o segundo município mais populoso do Estado e São José, vizinho da capital quinto município em população.

A capital do Estado, onde se localiza a Faculdade Decisão é uma cidade excepcionalmente bela. Capital do Estado de Santa Catarina, é formada por uma grande ilha oceânica, com 424,4 km<sup>2</sup>, e uma pequena península continental com 12,1 km<sup>2</sup>, totalizando 436,4 km<sup>2</sup>.

Aproximadamente 300 mil pessoas moram na ilha e nos bairros do continente. Durante a temporada de verão, esta população ultrapassa 1 milhão de pessoas, entre moradores e visitantes. Floripa, como é conhecida pelos turistas, hoje, é um dos mais importantes destinos turísticos do Brasil.

É uma cidade de contrastes. Sua face urbana, formada pelo centro, pela região continental e pelos balneários turísticos, vive no ritmo do século XXI. Porém, nas comunidades rurais do interior da ilha e nas pacatas povoações de pescadores à beira-mar, o tempo ainda obedece o vaivém das marés, o passar das estações e as mudanças da lua.

Esses contrastes fazem com que Florianópolis tenha um estilo de vida próprio, só seu, traduzido em qualidade de vida – a cidade detém o segundo maior

índice de Desenvolvimento Humano entre todas as mais de 5.000 cidades a capital com melhor qualidade de vida do Brasil.

A capital do Estado é moderna e cosmopolita, onde o novo e o antigo convivem harmoniosamente, quer nos balneários agitados, quer nas pacatas vilas de pescadores.

- **Data de fundação** – 23 de março de 1726.
- **Data festiva** – 23 de março (aniversário da cidade).
- **Principais atividades econômicas** – Turismo e comércio.
- **População** – 342.000 habitantes.
- **Colonização** – Açoriana.
- **Principais etnias** – Açoriana, mas pessoas das mais diversas partes do Brasil e do mundo são atraídas pelo charme e exuberância das praias e da natureza de Florianópolis.
- **Localização** – Litoral.
- **Área** – A cidade tem 436,5km<sup>2</sup>, sendo 424,4km<sup>2</sup> na ilha e 12,1km<sup>2</sup> no continente.
- **Clima** – Temperado, com temperatura média entre 20°C e 30°C.
- **Altitude** – 25m acima do nível do mar.
- **Cidades próximas** – São José, Biguaçu, Palhoça, Balneário Camboriú, Governador Celso Ramos, Garopaba.

A Região que compõe a Associação dos Municípios da Região da Grande Florianópolis, possui uma área de 7.102 k<sup>2</sup>, correspondente a 7,5% da área total do Estado. É servida pela BR-101, que se estende no sentido norte-sul, e demais rodovias como a BR-282 e a SC-401.

Junto ao litoral situa-se Florianópolis – a capital político-administrativa e principal centro de serviços do Estado – juntamente com mais 19 municípios de seu entorno **concentra 14,73% da população estadual**.

Segundo classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE,este este conglomerado de municípios no entorno de Florianópolis denomina-se Mesoregião Geográfica da GRANDFPOLIS, sendo que para efeito de política publica tal classificação está compreendida pela Associação dos Municípios da

Grande Florianópolis, o que tem facilitado a adoção de projetos de desenvolvimentos integrados para a região.

A Região da Grande Florianópolis detém a mais alta taxa de urbanização do Estado, pois, aproximadamente 84% da população vive nas cidades, principalmente nos municípios litorâneos. Florianópolis, Biguaçú, São José, Palhoça e Tijucas apresentam as maiores taxas de urbanização da Região, acima de 3% no quadriênio 1996/2000. A análise geral das taxas de crescimento mostra, claramente, o fenômeno da metropolização acontecendo de forma acentuada na área conturbada de Florianópolis – ACF, formada pelos municípios de Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçú, que juntos somam 665.701 habitantes. Em janeiro de 1998, a Lei Complementar nº 162 instituiu a Região Metropolitana de Florianópolis, a primeira a ser criada no Estado com objetivo principal de dinamizar as soluções dos problemas urbanos comuns.

A tabela 06, relativa ao ensino fundamental, indica que os municípios de Florianópolis, São José e Palhoça concentram 75% (setenta e cinco por cento) das matrículas no Ensino Fundamental, bem como houve uma evolução de 3,38% entre 1999 e 2000 no atendimento da demanda por vagas na área desses três municípios o que nos permite concluir a existência de um incremento na demanda por cursos superiores dentro 3 a 11 (onze) anos.

Tabela 06 – Evolução do Ensino Fundamental na Região da GRANFPOLIS

Ensino fundamental (de 7 a 14 anos) Grande Florianópolis						
Município	1999	2000		Participação no total de matrículas (%)	Atendimento (%)	Evolução
	Atendimento (%)	População	Matrícula			
Anitápolis	122,75	491	669	0,53	136,25	11,00
Tijucas	122,11	3.631	4.367	3,45	120,27	-1,51
Rancho Queimado	114,92	388	449	0,35	115,72	0,70
São José	105,23	25.865	29.336	23,15	113,42	7,78
Florianópolis	115,62	42.935	48.471	38,25	112,89	-2,36
S. Pedro de Alcântara	110,31	492	538	0,42	109,35	-0,87
Palhoça	106,71	16.054	17.261	13,62	107,52	0,76
Antonio Carlos	104,54	958	1.010	0,80	105,43	0,85
Águas Mornas	106,76	807	838	0,66	103,84	-2,74
Paulo López	102,48	968	1.004	0,79	103,72	1,21
Canelinha	98,95	1341	1359	1,07	101,34	2,42
Alfredo Wagner	92,94	1.523	1489	1,18	97,77	5,20
São João Batista	101,81	2.286	2.234	1,76	97,73	-4,01
Biguaçu	102,69	7.834	7.638	6,03	97,50	-5,05
Garopaba	97,90	2.110	2.054	1,62	97,35	-0,56
Santo Amaro da Imp	90,81	2.755	2.611	2,06	94,77	4,36
São Bonifácio	93,84	429	387	0,31	90,21	-3,87
Nova Trento	92,01	1.530	1.367	1,08	89,35	-2,89
Angelina	88,39	1.009	890	0,70	88,21	-0,20
Gov. Celso Ramos	86,85	1.894	1.641	1,30	86,64	-0,24
Major Gercino	86,76	562	478	0,38	85,05	-1,97
Leoberto Leal	77,76	764	623	0,49	81,54	4,86
			126.714			

Fonte: Secretaria de Estado da Educação e do Desporto - SED/SC

A tabela 07, referente ao ensino médio, reflete que a demanda a curto prazo por cursos de nível superior deve também aumentar, pois a mediana da evolução do atendimento no período de 1999 a 2000 correspondeu a 9,10% (nove inteiros e dez centésimos por cento), devendo ser mantida essa tendência dado o aumento da população urbana na região metropolitana e a necessidade de sua qualificação educacional, indispensável para a integração social na vida das cidades.

Tabela 07 - Evolução do Ensino Médio na Região da GRANFPOLIS

Município	Ensino médio (15 a 17 anos) Grande Florianópolis					
	1999	2000		Participação no total de matrículas (%)	Atendimento (%)	Evolução Atendimento (%)
	Atendimento (%)	População	Matrícula			
Leoberto Leal	23,32	235	88	0,40	37,45	60,59
Sto. Amaro da Imp.	34,2	973	459	2,07	47,17	37,92
São Bonifácio	27,32	157	58	0,26	36,94	35,21
Alfredo Wagner	17,48	457	103	0,46	22,54	28,95
Rancho Queimado	34,52	137	58	0,26	42,34	22,65
Tijucas	59,39	1.282	911	4,10	71,06	19,65
Águas Mornas	37,69	253	112	0,50	44,27	17,46
Antonio Carlos	46,8	378	207	0,93	54,76	17,01
São José	28,91	10.247	3.315	14,92	32,35	11,90
Nova Trento	39,33	536	230	1,04	42,91	9,10
S. Pedro de Ancântara	49,57	177	95	0,43	53,67	8,27
Canelinha	30,24	508	165	0,74	32,48	7,41
Palhoça	28,33	5.806	1.764	7,94	30,38	7,24
São João Batista	35,43	826	310	1,40	37,53	5,93
Florianópolis	68,78	17.454	12.613	56,76	72,26	5,06
Major Gercino	35,66	218	81	0,36	37,16	4,21
Gov. Celso Ramos	17,26	743	133	0,60	17,9	3,71
Angelina	30,67	387	120	0,54	31,01	1,11
Anitápolis	25,82	192	50	0,23	26,04	0,85
Garopaba	33,59	822	267	1,20	32,48	-3,30
Biguaçu	39,21	2.779	1.004	4,52	36,13	-7,86
Paulo Lopes	26,78	343	79	0,36	23,03	-14,00
		44910	22.222			

Fonte: Secretaria de Estado da Educação e do Desporto - SED/SC

#### 4.2.20 Análise dos Fatores Internos

Para a análise interna foi desenvolvido o quadro abaixo com base no quadro “Lista de Verificação para Análise de Forças e Fraquezas” (Kotler, 2000).

O Quadro 08 registra para cada área de atuação da empresa o desempenho (força, neutro, fraqueza) e o grau de importância (grande, médio, pequeno).

Quadro 08 - Análise de Forças e Fraquezas

ÁREA	DESEMPENHO			IMPORTÂNCIA		
	Força	Neutro	Fraqueza	Grande	Média	Pequena
Reputação da Instituição	X			X		
Satisfação dos Alunos	X			X		
Retenção de Alunos	X			X		
Qualidade do Ensino	X			X		
Efetividade na Captação de Alunos			X	X		
Localização	X			X		
Custos	X			X		
Fluxo de caixa	X			X		
Estabilidade Financeira	X			X		
Instalações			X	X		
Capacidade	X			X		
Corpo Docente	X			X		
Corpo Discente	X			X		
Competência da Gerência	X			X		
Funcionários	X			X		
Flexibilidade	X			X		
Regime de Trabalho			X	X		
Projeto Pedagógico	X			X		

Fonte: Observações e Entrevistas



A análise dos fatores internos da instituição foi desenvolvida através do método de observação e de entrevistas realizadas com os responsáveis / dirigentes da mesma.

A **reputação da empresa** foi considerada como um ponto forte e de grande importância uma vez que o Centro Educacional Floripa Ltda, mantenedora da Faculdade Decisão, atua na área da educação desde 1990 e é reconhecida no estado de SC como uma instituição que presta serviços de educação com qualidade.

O item **satisfação dos alunos** foi colocado como um ponto de grande importância e considerada uma força da instituição, baseado no resultado da avaliação docente realizada no final do ano de 2002 (anexo 06), que demonstrou a aprovação dos acadêmicos principalmente quanto à qualidade do ensino prestado. Essa avaliação foi uma das estratégias usada para ajudar os professores a melhorar o seu o método de ensino, através do uso de questionários respondidos pelos alunos ao final de cada semestre.

A área de **retenção de alunos** também foi considerada como sendo uma força e de grande importância para a instituição, visto que o número de alunos que se transferem ou abandonam o curso é pequeno, principalmente quando comparado com o número de alunos que se transferem para a Faculdade Decisão.

A **qualidade do ensino** foi considerada como força e de grande importância para a instituição, pois a Faculdade Decisão possui uma grade curricular atualizada, um projeto acadêmico com enfoque interdisciplinar e multidisciplinar complementado pelo estímulo à participação em atividades complementares, uma política de dosagem de teoria e prática e corpo docente qualificado e com titulação de mestres e doutores.

O item de **efetividade na captação de alunos** foi colocado como sendo um fator de grande importância para a instituição, porém, os dirigentes reconhecem que ainda precisa ser trabalhado para que se torne um ponto forte e estão concentrando esforços em ações de melhoria, exemplo disso é a realização desta pesquisa.

A **localização** é um dos pontos mais fortes e de grande importância como diferencial competitivo da instituição em relação às concorrentes, por se situar no centro da cidade de Florianópolis.

A Faculdade trabalha com a política de **custos** baixos, porém primando pela qualidade dos serviços prestados. Por esse motivo, foi caracterizado como fator de força e de grande importância.

A celebração dos convênios interinstitucionais colaborou para que o item **fluxo de caixa** fosse considerado um ponto forte e de grande importância, uma vez que proporcionou a redução da inadimplência a quase zero.

A área de **estabilidade financeira** também foi considerada como força e de grande importância, porque a instituição é mantida por recursos próprios, não possuindo nenhum financiamento.

O item de **instalações** foi considerado como fraqueza e de grande importância, isto porque a convivência com o pré-vestibular exigia a utilização de salas muito grandes, o que não era adequado ao tamanho das turmas do curso de graduação em administração. Agora a Faculdade Decisão está se mudando, o novo endereço ainda é no centro de Florianópolis e irá disponibilizar um espaço interno muito mais adequado às atividades desenvolvidas dentro da instituição.

O projeto da faculdade permite a criação de turmas com o número maior de alunos do que algumas concorrentes e prevê a realização de processos seletivos semestrais enquanto algumas instituições que também ofertam o curso de administração realizam anualmente. Razão pela qual a **capacidade** da instituição foi considerada um ponto forte e de grande importância.

O corpo técnico administrativo, constituído por todos os servidores não docentes, foi considerado um item de força e de grande importância para a Faculdade Decisão, por se tratar de profissionais qualificados para o desempenho e suas funções. Além disso, a instituição oferece oportunidades de aperfeiçoamento técnico-profissional aos seus **funcionários**.

O **Corpo docente** foi considerado como um ponto forte e de grande importância, pois são profissionais com titulação de mestres e doutores, com perfil de hábeis comunicadores e com comportamento ético. Os responsáveis pela instituição procuram contratar professores altamente qualificados em cada área e que não são apenas excelentes no domínio do conteúdo das disciplinas, mas também bons didatas.

O **Corpo discente** também foi considerado como um fator de força e de grande importância, pois a maioria possui o perfil de já estarem no mercado, o que contribui no aprendizado do grupo, pois compartilham o conhecimento e experiência da prática administrativa, complementando a teoria com sua vivência no mercado de trabalho.

A área de **Competência da gerência** foi considerada como uma força e de grande importância para a instituição, isto porque os dirigentes e responsáveis pela instituição são profissionais do magistério com larga experiência em administração e educação universitária.

O item **Flexibilidade** foi considerado como força e de grande importância, isto devido ao tamanho da organização, pois é uma instituição nova e ainda pequena, com estrutura enxuta, ficando o poder maior de decisão por conta do Conselho Superior de Administração da Faculdade, e do Colegiado de Curso (anexo 07), facilitando o processo de tomada de decisão, permitindo uma flexibilidade maior em relação às adaptações necessárias por conta das mudanças impostas, muitas vezes pelo próprio MEC, ou pelas necessidades do mercado e da própria organização.

O **Regime de trabalho** foi considerado um ponto fraco, pelo fato de a Faculdade ainda não possuir um programa de iniciação de pesquisa e extensão, e também porque o curso ainda não está em fase de realização do estágio curricular. As atividades dos docentes se restringem fundamentalmente à sala de aula, correção de trabalhos e atendimento aos alunos, caracterizando-os como professores horistas, porém os dirigentes da instituição entendem que é um ponto de grande importância para o desenvolvimento da organização e pretendem investir em pesquisa científica. A Faculdade Decisão buscará, preferencialmente, trabalhar no contexto dos Núcleos de Pesquisa com os professores em regime de tempo integral na Instituição, inseridos nos projetos de extensão.

O **Projeto pedagógico** do curso de administração da Faculdade Decisão foi considerado como uma força e de grande importância por apresentar características como: grade curricular atual, versátil por não possuir pré-requisitos, 20 horas aula por semana (4 aulas), atividades extra-classe e avaliação docente e de disciplina realizada semestralmente. O projeto acadêmico tem um enfoque interdisciplinar e multidisciplinar, sendo a formação complementada pelo estímulo à participação em atividades complementares (palestras, seminários, congressos, etc) promovidas pela instituição, organizações não-governamentais, institutos de pesquisa, entidades de classe e sindicatos, bem como atividades de extensão junto à sociedade civil, a fim de promover a participação do educando no processo de interação com a sociedade, como forma de aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem com o conseqüente envolvimento de estudantes e professores em situações concretas de ensino/pesquisa.

### 4.3 Apresentação dos Dados Coletados

#### 4.3.1 Projeção do Número de Alunos Ingressantes em 2003/1

Considerando que o prazo de matrícula para ingresso no primeiro semestre de cada ano, incluindo este ano de 2003, estende-se até o mês de março, e este trabalho foi realizado em janeiro deste mesmo ano, foi elaborada uma projeção do número de alunos novos matriculados em 2003/1 até a data de 15 de janeiro de 2003, baseada no número de alunos novos matriculados em 2002/1 até a mesma data do ano de 2002.

Tabela 08 – Alunos Ingressantes até 15/01/2002

<b>Semestre</b>	<b>Total de Alunos Ingressantes</b>	<b>Alunos Ingressantes com convênio</b>
<b>2002/1</b>	117	71

Fonte: Sistema de Gerenciamento do Controle Acadêmico da Faculdade Decisão

Tabela 09 – Total de Alunos Ingressantes em 2002/1

<b>Semestre</b>	<b>Total de Alunos Ingressantes</b>	<b>Alunos Ingressantes com convênio</b>
<b>2002/1</b>	279	204

Fonte: Sistema de Gerenciamento do Controle Acadêmico da Faculdade Decisão

Mantida a proporção do número de alunos novos matriculados e matriculados com convênio até 15/01/2002, obteve-se o resultado do número de alunos ingressantes e ingressantes com convênio em 2003/1, apresentado na tabela 14.

Tabela 10 - Alunos Ingressantes até 15/01/2003

<b>Semestre</b>	<b>Total de Alunos Ingressantes</b>	<b>Alunos Ingressantes com convênio</b>
<b>2003/1</b>	110	79

Fonte: Sistema de Gerenciamento do Controle Acadêmico da Faculdade Decisão

Tabela 11 - Total de Alunos Ingressantes em 2003/1

<b>Semestre</b>	<b>Total de Alunos Ingressantes</b>	<b>Alunos Ingressantes com convênio</b>
<b>2003/1</b>	262	227

Fonte: Sistema de Gerenciamento do Controle Acadêmico da Faculdade Decisão

### 4.3.2 Alunos Novos/Ingressantes no Curso por Semestre

Para facilitar a comparação e análise das informações, a fim de verificar a eficiência quando da utilização da ferramenta convênios interinstitucionais pela faculdade, buscou-se os dados de números de alunos que ingressaram em cada semestre do curso de administração desde o início de suas atividades.

Vale ressaltar que os convênios interinstitucionais passaram a ser utilizados a partir do primeiro semestre de 2002.

Tabela 12 - Alunos Novos/Ingressantes no Curso por Semestre

<b>Semestre</b>	<b>Total de Alunos Ingressantes</b>
<b>2001/1</b>	158
<b>2001/2</b>	81
<b>2002/1</b>	279
<b>2002/2</b>	147
<b>2003/1</b>	* 262
<i>* Projetado</i>	

Fonte: Sistema de Gerenciamento do Controle Acadêmico da Faculdade Decisão

### 4.3.3 Alunos Novos/Ingressantes no Curso por Semestre com Convênio

Tabela 13 - Alunos Novos/Ingressantes no Curso por Semestre com Convênio

<b>Semestre</b>	<b>Total de Alunos Ingressantes</b>	<b>Alunos Ingressantes com convênio</b>
<b>2001/1</b>	158	0
<b>2001/2</b>	81	0
<b>2002/1</b>	279	204
<b>2002/2</b>	147	99
<b>2003/1</b>	* 262	* 227
<i>* Projetado</i>		

Fonte: Sistema de Gerenciamento do Controle Acadêmico da Faculdade Decisão

Para melhor visualização e compreensão dos dados apresentados na tabela 16, foi elaborado o gráfico abaixo.

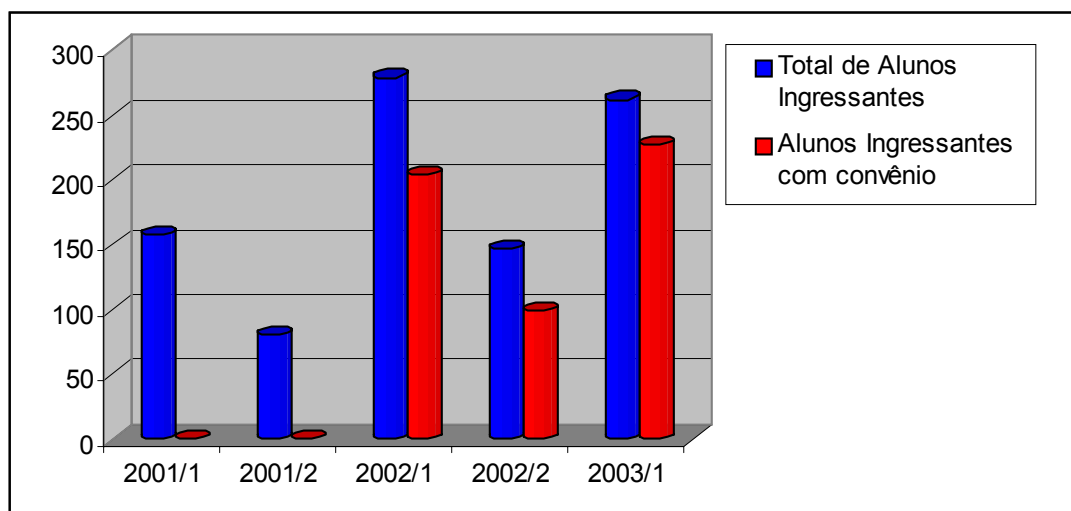


Ilustração 11 - Alunos Novos/Ingressantes no Curso por Semestre

Fonte: Sistema de Gerenciamento do Controle Acadêmico da Faculdade Decisão

#### 4.3.4 Percentual de Alunos Ingressantes com Convênio em Relação ao Total de Alunos Ingressantes

Tabela 14 - Percentual de Alunos Ingressantes com Convênio em Relação ao Total de Alunos Ingressantes

Semestre	Total de Alunos Ingressantes	Alunos Ingressantes com convênio	Alunos Ingressantes com Convênio em Relação ao Total de Alunos Ingressantes (%)
2002/1	279	204	73,1
2003/1	*262	*227	86,6
* Projetado			

Fonte: Sistema de Gerenciamento do Controle Acadêmico da Faculdade Decisão

#### 4.4 Análise dos Dados Coletados

Após feita a apresentação da empresa, pode-se compreender que a Faculdade Decisão é uma instituição que se preocupa com a qualidade do ensino que presta e está fazendo uso de alguns instrumentos de marketing para, a curto prazo, captar alunos e, a médio e longo prazo, garantir qualidade do serviço. O marketing de relacionamento é uma das estratégias de marketing que coloca a organização perto do cliente, para que por meio de parceiras, como a celebração de convênios interinstitucionais, busque saber as necessidades do consumidor e a melhor maneira de satisfazê-las.

Um outro instrumento do marketing utilizado pela Faculdade Decisão para entender melhor as necessidades dos seus clientes e avaliar o nível de satisfação, procurando mais tarde fazer os ajustes necessários no processo de ensino-aprendizagem, é a avaliação docente e de disciplinas, feita a cada semestre.

Após a apresentação dos dados da última avaliação docente e das disciplinas feita na Faculdade, percebe-se que os alunos estão satisfeitos com a qualidade de ensino e o corpo docente, e aprovam o método de ensino e conteúdo programático.

Quanto à avaliação da infra-estrutura (as salas de aula, os recursos de apoio didático, o laboratório de informática e a biblioteca), notou-se que a faculdade precisa fazer alguns investimentos, principalmente em relação à biblioteca e ao laboratório de informática. Os dirigentes da instituição estão sabendo da situação e já têm um plano de melhoria dessas condições, que compreende a mudança da Faculdade para uma nova sede, uma biblioteca maior e um novo laboratório de informática. Esta nova sede será mais ampla, possuindo salas de aula maiores, escritórios administrativos adequados e o principal, será exclusiva da Faculdade Decisão.

Sobre a avaliação dos dirigentes e funcionários da Faculdade, pode-se afirmar que a experiência na área da educação e da administração dos dirigentes e qualificação dos funcionários no desempenho de suas tarefas é um ponto muito forte e que pode ser um diferencial quando se pensa na qualidade do serviço prestado.

Para que se possa traçar planos de ações capazes de transformar os pontos fracos em uma força e melhorar ainda mais os pontos considerados fortes numa organização, é necessário que se conheça a realidade interna da empresa e o

contexto “do ambiente externo” em que está inserida. Portanto, foram feitas as análises interna e externa da Faculdade.

A partir da análise ambiental, foi possível concluir que a Faculdade Decisão é uma instituição que, apesar de estar iniciando suas atividades na área da educação, faz parte de um grupo que tem reconhecimento no mercado por prestar um ensino de qualidade.

Após a análise do ambiente externo em que a Faculdade Decisão está inserida, percebe-se claramente que Florianópolis possui vocação para ser um pólo da educação. O aumento na oferta de cursos de ensino superior, através do surgimento de muitas instituições, principalmente na área da administração, ocasionou um acirramento da competitividade. Devido à grande concorrência e à diferença de tamanho dessas organizações, pode-se afirmar que o mercado tem condições de absorver esses profissionais recém graduados nessas instituições, desde que se comprove o alto nível de qualidade do ensino prestado. Neste contexto, pode-se arriscar a dizer que algumas delas não vão sobreviver, ou a tendência é o aparecimento de parcerias e fusões entre as instituições.

Analisando o ambiente interno da organização, pode-se elencar os principais pontos de força que a Faculdade pode explorar para que continuem sendo um diferencial. Alguns deles são: localização central, nova sede, dirigentes com experiência em educação, estrutura organizacional enxuta, investimentos feitos com capital próprio, funcionários qualificados, corpo docente com titulação de mestres e doutores, grade curricular atualizada, projeto acadêmico com enfoque interdisciplinar e multidisciplinar complementado pelo estímulo à participação em atividades complementares, política de dosagem de teoria e prática, excelente interação entre aluno-professor e aprimoramento constante do quadro docente.

Percebeu-se claramente também que a instituição precisa aumentar os esforços em alguns pontos, com a finalidade de torná-los uma força para a empresa. Deve, portanto, fazer contínuos investimentos na melhoria dos espaços físicos, promover aprimoramento tecnológico e otimizar a disponibilização de materiais, equipamentos e recursos didáticos.

Através da análise interna, pôde-se concluir que a Faculdade Decisão tem conhecimento de quais áreas são seus pontos fortes, tem consciência de quais áreas precisa melhorar e ainda que todas as áreas analisadas são de grande importância para a organização. As áreas consideradas como forças, pela



instituição, vêm a demonstrar o bom trabalho que tem sido feito pelos seus colaboradores, fazendo com que a Faculdade venha sobrevivendo no mercado.

É importante destacar que já havia uma maior preocupação com as áreas como: efetividade na captação de alunos, instalações e regime de trabalho; que foram consideradas fraquezas da instituição. A captação de alunos vem crescendo com o sucesso da ferramenta de convênios e tende a crescer ainda mais com estratégias de suporte definidas neste trabalho. A Faculdade também está preste a se mudar para seu novo endereço (instalações), que continuará sendo no centro de Florianópolis e irá disponibilizar um espaço interno muito mais adequado às atividades desenvolvidas dentro da instituição. Por último, para melhorar a área de regime de trabalho, a Faculdade Decisão deseja investir em pesquisa científica e, preferencialmente, trabalhar no contexto dos Núcleos de Pesquisa com os professores em regime de tempo integral. Isto demonstra a preocupação que a instituição possui em se manter no mercado e esta deve continuar concentrando esforços para gerar mais forças, o que acarretará numa maior competitividade para a mesma.

Por ser uma instituição de ensino superior privada nova no mercado e por se manter exclusivamente com recursos próprios, a Faculdade Decisão optou por não fazer investimentos pesados em marketing num primeiro momento. Porém, sabe-se que para uma organização ser competitiva e permanecer no mercado tem que realizar esforços para impulsionar o processo de captação de alunos.

Para alavancar o processo de captação de alunos, a Faculdade Decisão decidiu por adotar um modelo de marketing baseado na celebração de convênios interinstitucionais, que veio a ser o objeto deste estudo, uma vez que verificou-se a importância de se fazer um diagnóstico para comprovar sua eficiência.

Depois de realizar pesquisa de dados estatísticos e analisar as condições de implementação em relação ao custo/benefício que estes convênios tem proporcionado à instituição desde que foram adotados, teve-se condições de concluir e elaborar algumas considerações importantes.

De acordo com os dados apresentados no capítulo 5, verificou-se (através da tabela 12) um aumento expressivo no número de alunos novos matriculados a cada semestre no curso administração da Faculdade Decisão, em decorrência da ferramenta de marketing (celebração de convênios interinstitucionais) adotada pela instituição, a partir do segundo semestre de 2002.

Devido à característica de sazonalidade entre os vestibulares de verão (1º semestre do ano) e de inverno (2º semestre do ano), fato relacionado com o período de graduação no ensino médio, fez-se necessário o cruzamento dos dados da seguinte forma:

- Através da comparação do número de matrículas novas em 2001/1 (tabela 05), quando ainda não eram celebrados convênios interinstitucionais, com o número de matrículas novas em 2002/1 (tabela 12), quando estes passaram a ser utilizados na captação de alunos, contabilizou-se o incremento que a ferramenta proporcionou.
- O crescimento do número de alunos matriculados, atribuído à utilização dos convênios, foi também evidenciado quando se comparou os dados dos semestres 2001/2 e 2002/2 da tabela 05.

Outros fatores foram levados em consideração na análise dos dados coletados.

O fato de que em 15 de janeiro de 2003 os resultados do vestibular da Universidade Federal de Santa Catarina ainda não eram conhecidos, diferente de 15 de janeiro de 2002, quando os resultados já haviam sido divulgados, contribuiu para que o número de novos matriculados em 2003 até esta data fosse menor do que em 2002 até a mesma época.

O cenário descrito acima caracterizou a projeção feita para número de alunos ingressantes em 2003/1 como pessimista, principalmente quando se considerou que a mesma proporção de crescimento do número de matrículas do primeiro para o terceiro semestre de funcionamento da instituição pode ser atribuída para o quinto semestre.

Pela análise da tabela 13, pode-se perceber um aumento no número de alunos que ingressaram através de convênio em relação ao total de alunos ingressantes nos semestres de 2002/1 e 2003/1. Para facilitar a interpretação desses dados, foi criada a tabela 07, que mostra o percentual dessa relação.

Considera-se que o aumento no número de alunos que ingressaram através de convênio em relação ao total de alunos ingressantes deve-se a alguns fatores como:

- Assinatura de convênios com novas empresas, ampliando o universo de clientes (alunos) em potencial;

- A divulgação do processo seletivo e dos benefícios do convênio, dentro da estrutura da conveniada foi intensificada por parte da faculdade que passou, além de produzir o material promocional, a entrar em contato direto com os possíveis beneficiários (cláusula 1ª, anexo 03) através de visitas às dependências da empresa, envio de mala-direta, envio de e-mail e telemarketing;
- A criação de um banco de dados (durante o ano de 2002) com informações pessoais, endereço residencial, telefone, endereço eletrônico, etc, facilitando o contato com os possíveis beneficiários dos convênios;
- Celebração de convênio com a “Empresa de Correios e Telégrafos”, diminuindo o custo do envio das malas-diretas, de acordo com a quantidade.

O incremento no número de alunos novos diagnosticado nesta análise permite afirmar que a estratégia da utilização dos convênios interinstitucionais vem atendendo às expectativas da organização. Vale ressaltar que, para a instituição se manter competitiva no mercado, deve explorar novos nichos em busca de clientes potenciais, que atendam o perfil do egresso pretendido.

O modelo da celebração de convênios atende às expectativas de curto prazo. Além de ter propiciado resultados significativos na captação de novos alunos, principalmente com o perfil pretendido pela instituição (atuantes no mercado), proporcionou a redução da inadimplência a quase zero.

Uma outra vantagem da celebração de convênios interinstitucionais é a aproximação com as empresas que atuam no mercado, proporcionando ao acadêmico fácil acesso à prática empresarial. Essa interação com as empresas contribui para a formação do profissional da área de administração, promovendo conhecimento e incentivando a geração de novos empreendimentos.

Considerando o perfil do egresso pretendido pela faculdade, percebeu-se que os alunos ingressantes através do convênio já possuem características do perfil desejado, uma vez que já atuam no mercado de trabalho.

Após a análise das informações coletadas, percebeu-se a importância da utilização de outras ferramentas de marketing de divulgação para captação de alunos. Para tanto, elaborou-se um plano de ações a ser adotado pela faculdade com o intuito de intensificar o crescimento no número de alunos novos matriculados a cada semestre.

## 4.5 Estratégia Mercadológica

Após a coleta e análise dos dados, viu-se necessária a proposição de uma estratégia capaz de dar suporte ao modelo de marketing utilizado pela Faculdade Decisão.

A necessidade de se atingir novos segmentos de mercado resultou na proposição de um plano de novas ações de marketing, capaz de alavancar o processo de captação de novos alunos para os próximos semestres. A estratégia de suporte ao composto de marketing apresentada a seguir foi desenvolvida a partir das necessidades e expectativas de curto prazo, e do investimento financeiro destinado a essa área pela Faculdade para o ano de 2003, levando em consideração os custos para sua implementação.

Foram definidas as seguintes ações que podem ser adotadas para otimizar o processo de captação de alunos, juntamente com a celebração dos convênios interinstitucionais:

1) Divulgação em parceria com as empresas conveniadas. A faculdade se responsabiliza pelo material de divulgação e a distribuição nas empresas deve ser monitorada e assistida.

A exemplo do que já foi feito em 2002, a Faculdade deve participar mais ativamente da divulgação dos convênios nas empresas. Para tanto, propõe-se o desenvolvimento de cartazes personalizados contendo as informações necessárias para a divulgação dos processos seletivos a serem realizados. Estes cartazes serão fixados nas dependências das empresas em locais estratégicos.

Serão desenvolvidos dois modelos de cartazes, um para o processo seletivo e outro para o processo seletivo simplificado.

2) Realizar campanha de divulgação durante o período das inscrições do vestibular.

Esta campanha será realizada por meio de folders e cartazes espalhados em pontos estratégicos (cursos de pré-vestibular, colégios, lojas) da cidade de Florianópolis.

Como alternativa de divulgação em mídia de massa, serão feitas inserções de propaganda em rádio FM, outdoor, rede de televisão de boa aceitação dentro da grande Florianópolis e jornal impresso.

A propaganda em rádio será realizada na rádio Atlântida FM, que é de boa aceitação em Florianópolis. Serão feitas oito inserções de quinze segundos, por semana, durante o período das inscrições do vestibular, em horários estratégicos a serem definidos.

As inserções em mídia televisiva serão feitas em três emissoras diferentes: Barriga Verde, SBT/SC e RBS. Nas redes Barriga Verde e SBT/SC, a Faculdade Decisão já possui convênio que possibilita inserções de propaganda. E com a intenção de alcançar um público maior, também serão veiculadas na rede RBS, por se tratar de uma rede de grande audiência na grande Florianópolis.

Para o processo seletivo serão feitas quatro inserções de trinta segundos em cada emissora, por semana, durante o período das inscrições do vestibular, em horários estratégicos a serem definidos.

Para o processo seletivo simplificado serão feitas duas inserções de trinta segundos em cada emissora, por semana, durante o período de oferta de vagas, em horários estratégicos a serem definidos.

### 3) Ampliar e aprimorar o setor de telemarketing.

Para o setor de telemarketing (atualmente com três profissionais) será necessário contratar mais dois estagiários com experiência na área para atuar diretamente na busca de novos cadastros para o banco de dados da Faculdade.

### 4) Intensificação do uso de mensagens eletrônicas.

Foi desenvolvido um sistema para enviar mensagens contendo informações sobre o processo seletivo a cada dez dias durante o período de oferta de vagas. Atualmente o banco de dados contém mil endereços eletrônicos, e a expectativa do setor é de duplicar este número em 2003.

5) Fazer utilização do site próprio na divulgação de seu processo seletivo.

A meta é de ter um site próprio neste primeiro semestre de 2003. Para isso será contratada uma empresa especializada que desenvolva e gerencie o conteúdo do site, para que este esteja sempre atualizado e que venha a contribuir para a divulgação da Faculdade.

6) Intensificar a divulgação por meio de mala-direta.

A renovação do contrato com a Empresa de Correios e Telégrafos para reduzir os custos, e o aumento do número de cadastros no banco de dados da Faculdade permitirão um aumento do número de correspondências enviadas por meio deste meio.

7) Realizar palestras e seminários.

Promover eventos acadêmicos com a participação dos alunos da Faculdade e das empresas conveniadas com intuito de gerar conhecimento e divulgar a qualidade do ensino da instituição

8) Publicar semestralmente a revista de administração elaborada pela Faculdade.

Duplicar a quantidade de exemplares (em 2002 foram impressos mil exemplares) a serem distribuídos entre a comunidade acadêmica, as empresas conveniadas e a sociedade em geral, levando em consideração o ingresso de novos alunos e a celebração de novos convênios.

9) Desenvolver um trabalho de assessoria de imprensa.

Contratar um jornalista com experiência em assessoria de imprensa, para realizar as seguintes tarefas:

- Veicular matérias, notícias e informações sobre a Faculdade nos diversos canais de mídia;

- Buscar empresas possivelmente interessadas na celebração de convênio com a Faculdade;
- Desenvolver e publicar mensalmente um informativo interno da Faculdade;
- Fazer um *clipping* com as notícias veiculadas na mídia, os eventos realizados pela faculdade e demais acontecimentos envolvendo a instituição.

Estas estratégias de suporte (estratégia mercadológica) foram definidas com o intuito de divulgar a instituição, levando o nome da Faculdade Decisão a novos segmentos. Estas irão dar o apoio necessário para difundir a ferramenta central de celebração de convênios, auxiliando na captação de novos alunos e na busca de novas empresas parceiras. Além disso, através da revista de administração e da realização de palestras e seminários, a Faculdade Decisão irá também gerar e disseminar novos conhecimentos.

## 4.6 Ações Institucionais

A médio e longo prazo o que vai garantir a competitividade e a permanência da Faculdade Decisão no mercado é a qualidade do ensino prestado. Portanto, os esforços de uma instituição de ensino devem ser voltados para a formação de profissionais qualificados, capazes de competir, atuar e ocupar posição de destaque no mercado de trabalho.

Para isso, uma instituição de ensino superior deve ter, ao lado de seu caráter acadêmico, de sua procura do saber, do desejo de promover a criatividade, uma função explícita de colaboradora do desenvolvimento e da solução dos problemas nacionais. Sua preocupação deve ser a de produzir modelos de desenvolvimento baseados em valores humanos novos, voltados para problemas da realidade.

Além disso, ela precisa ter como função básica a posição de crítica, fazendo da sala de aula um local para o questionamento dos valores e pressupostos anteriormente adquiridos, transformando seus alunos e professores em agentes de mudança. Dessa maneira, ela assumirá um papel direto e ativo na condução de projetos que realmente transformem o espaço social em que está inserida e promovam o seu desenvolvimento.

Uma instituição, cujo objetivo é desenvolver toda a potencialidade de seus alunos, tornando-os criativos, competentes para resolver problemas e capazes de se ajustar facilmente a novas situações, necessita investir muito junto a seus professores para que os mesmos possam causar impacto positivo nos seus alunos.

Não deve ser tarefa da instituição oferecer soluções prontas para todos os problemas, mas oferecer condições para que seus alunos enfrentem os problemas da vida inteligentemente e efetivamente. O conhecimento precisa sempre constituir num dos objetivos da educação, mas a vida afetiva dos alunos e o desenvolvimento da capacidade de decisão e ação não podem ser esquecidos. A preocupação da instituição deverá ser a de ajudar o aluno a ver a relevância do conhecimento para a formação dos valores pessoais e sociais.

Deverá, ainda, procurar alargar as perspectivas sociais do indivíduo, promover seu desenvolvimento moral e cultural e aumentar seu senso de responsabilidade e compromisso com a sociedade. E será através das experiências vividas na vida acadêmica que o aluno deverá aprender a trabalhar com muitas



alternativas, a suportar a ambigüidade e a oposição às suas idéias, aceitando responsabilmente os problemas sem ter medo de arriscar e de errar.

Implícita nestas idéias está a crença de que o objetivo da Faculdade Decisão será criar condições para o desenvolvimento do potencial humano de cada aluno e que a eficácia das estratégias instrucionais poderá ser avaliada na base do “quão bem” os alunos estarão preparados para viver “integralmente e com sucesso”.

Será preciso renovar constantemente a instituição, com postura pedagógica atualizadora, que tenha a crítica e o diagnóstico das necessidades da região como balizamento de um novo projeto institucional que estabeleça as prioridades estratégicas de mudanças e prepare os estudantes para serem líderes, portadores de valores éticos e políticos capazes de promover mudanças na sociedade em que vão atuar.

Para garantir ensino de qualidade e capacitação do profissional egresso da Faculdade Decisão, a instituição deve adotar ações capazes de promover melhoria das condições de oferta do ensino a médio e longo prazo.

Elaborou-se, portanto uma proposição de ações institucionais a serem consideradas e futuramente implementadas pela Faculdade.

- Iniciar o Programa de Avaliação Institucional

Em se tratando de uma IES nova, a avaliação institucional ainda não foi implantada. A Instituição possui um Plano de Avaliação Institucional (conforme demonstrado a seguir) que prevê princípios, procedimentos e critérios das dimensões relevantes do processo de ensino-aprendizagem, do processo de gestão, da avaliação de desempenho de funcionários e docentes sob a ótica de um processo de avaliação embasado em duas lógicas:

- a) processo de avaliação interno que contará com a participação de toda a comunidade acadêmica (incluindo os egressos e representantes de Instituições parceiras);
- b) processo de avaliação externa por meio de indicadores de avaliação institucionalizados pelo MEC, tais como Provão, Capes, CNPq, etc. além da opinião regular e periódica de uma comissão de especialistas em Administração Universitária.

A Faculdade Decisão deve fazer a opção pela avaliação institucional permanente, forma de busca incessante por melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Isso implicará em mudanças profundas, que devem ser introduzidas de maneira democrática, dialogada e resultante de cuidadoso processo de avaliação institucional permanente.

A qualidade será a consequência natural desse processo, seja no ensino oferecido, seja nos projetos de extensão, e mesmo na dimensão da pesquisa. Tal objetivo implica na interação entre dirigentes e corpos docente e discente, irmanados no ideal comum de apresentar à sociedade Catarinense e Florianopolitana um ensino superior partícipe da comunidade, apto a responder aos desafios do mundo contemporâneo.

Como se percebe, pretende-se que a avaliação Institucional seja incorporada no dia-a-dia da Instituição, de maneira a criar uma cultura de avaliação. Tanto a Direção da Faculdade, como professores e alunos deverão colaborar ativamente com as atividades de avaliação, de maneira a tornar o processo participativo, coletivo, autônomo, livre de ameaças, crítico e transformador dos sujeitos envolvidos e da instituição. Professores, alunos, funcionários administrativos, deverão constituir a tríade de um processo, respondendo questionários, registrando os aspectos positivos e negativos da Instituição, assim como de seus cursos, discutindo em grupo os problemas de ensino e também dando sugestões sobre as mudanças que devem ser introduzidas no ensino e na instituição como um todo.

De maneira prática, deverá ser feita uma revisão dos conteúdos e procedimentos curriculares do período anterior, bem como o planejamento para a etapa seguinte, estando aberta a discussão para a reformulação dos cursos oferecidos pela instituição.

Logo, na qualidade de processo permanente, a avaliação será utilizada como um instrumento para identificar problemas, para corrigir erros e para introduzir as mudanças que signifiquem uma melhoria imediata da qualidade do ensino e da instituição.

Paralelamente ao processo de avaliação institucional, um Núcleo de Apoio Pedagógico deverá ser criado, visando desenvolver um conjunto de atividades, tais como cursos de curta duração, seminários e reuniões, com o objetivo de capacitar os docentes para introduzir as mudanças necessárias no currículo e na maneira de ensinar.

- Criação do Núcleo de Apoio Pedagógico

Uma instituição como a proposta, que pretende que seu ensino seja de alto padrão, precisa ter como prioridade dar apoio e suporte para que todos os seus professores ofereçam aos seus alunos oportunidades para uma excelente aprendizagem.

Embora esteja nos planos da instituição contratar professores altamente qualificados em cada área - que sejam não apenas excelentes no domínio do conteúdo das disciplinas, mas também bons didatas - será sempre necessário manter em sua estrutura um serviço de apoio à atuação do professor na sala de aula.

O Núcleo de Apoio Pedagógico, ainda a ser criado, trabalhará sempre em comum acordo com a Comissão Permanente de Avaliação. Seu plano de ação deverá ser periodicamente discutido e revisado com essa Comissão, para que os pontos negativos de cada curso e as deficiências do desempenho de cada professor possam ser corrigidos por meio de ação sistemática.

Isto implica em um trabalho direcionado para os cursos e para os professores, prioritariamente. Entretanto, devem ser também endereçadas atividades para melhorar o desempenho dos funcionários, bem como atividades para desenvolver valores, habilidades, comportamentos e atitudes dos alunos.

Percebe-se que em uma Instituição de ensino não basta apenas a exigência de titulação dos professores. Torna-se necessário que o corpo docente da Instituição seja preparado para criar condições favoráveis ao pleno desenvolvimento do potencial humano de cada aluno.

- Implementação da Empresa Júnior

As atividades de Prática Profissional são muito importantes nos Cursos de Administração e a Faculdade Decisão deve iniciar, através da Empresa Júnior e do Estágio Supervisionado, o apoio a essa prática.

É interessante que a Faculdade Decisão mantenha professores do seu quadro docente para realizar o acompanhamento e orientação das atividades a serem desenvolvidas pela Empresa Júnior, além de destinar espaço físico próprio para o seu funcionamento a partir do início do quinto semestre letivo.

Como já demonstrado no item **Convênios Interinstitucionais**, a instituição já mantém com seus conveniados compromisso de prioridade para vagas de estágio, sem prejuízo de outros convênios que venha a estabelecer.

- Implementar o Núcleo de Pesquisa

A Faculdade Decisão procura atender ao objetivo de construção de ensino, pesquisa e extensão de qualidade, o que exige a concepção de indissociabilidade daquelas três dimensões da atividade acadêmica. O ensino oxigenado pela pesquisa e pelo contato continuado com a comunidade constitui a base da formação efetivamente crítica pretendida.

Núcleos de pesquisa e extensão devem ser previstos para funcionar, de forma integrada, no médio prazo. A Faculdade Decisão deve procurar, preferencialmente, trabalhar no contexto dos Núcleos de Pesquisa com professores em regime de tempo integral na Instituição, inseridos nos projetos de extensão.

É importante que o aluno esteja inserido desde cedo no contexto da pesquisa, através da estrutura dos núcleos de pesquisa, com o intuito de possibilitar as condições teóricas e práticas necessárias à elaboração de seu trabalho de conclusão de curso.

As novas competências e habilidades deverão ser adquiridas pelos alunos não só na sala de aula, como também nas experiências diretas vivenciadas nas situações de trabalho e na comunidade.

- Perfil do Egresso

A Faculdade Decisão se preocupa em formar profissionais aptos a atender às necessidades da região e que sejam capazes de promover mudanças nas relações entre indivíduos e entre estes e a sociedade em geral. Portanto, deve ser objetivo da instituição preparar os estudantes para serem líderes, portadores de valores éticos e políticos capazes de promover mudanças na sociedade em que vão atuar.

- Coordenação de Curso

Entende-se que as coordenações de curso assumem papel fundamental na liderança das ações acadêmicas que devem ser desenvolvidas no contexto da Instituição de Ensino Superior.

Para coordenar uma equipe de trabalho constituída de professores, alunos, funcionários administrativos e comunidade, o administrador acadêmico deve ser portador de competências, habilidades e atitudes inerentes à função.

Esse perfil o ajudará no desempenho das atividades de concepção, execução e avaliação da política do curso, enquanto mediação para concretização da filosofia institucional.

Desse ponto de vista, é importante a titulação, mas também as qualidades de incentivador, empreendedor, crítico e construtor de resultados favoráveis à síntese superadora do pensar e fazer ensino, pesquisa e extensão no curso e na Instituição como um todo.

Deve ser um profissional ético, político e culturalmente preparado para assumir desafios e construir a produtividade da educação superior.

- Revisão Curricular

Os currículos dos cursos deverão ser, permanentemente, objetos de revisões, monitoradas pelos avanços do conhecimento em cada área e pelas demandas do mercado de trabalho. Seminários semestrais de revisão e de planejamento do currículo de cada curso deverão ser conduzidos com a presença de especialistas da área, de empregadores e de ex-alunos. Estes seminários poderão fornecer subsídios importantes para o Projeto Pedagógico do ano seguinte.

Tais ações institucionais têm como objetivos estratégicos no médio prazo:

- a) Oferecer ensino de graduação e de pós-graduação de comprovada qualidade, expandindo os seus cursos em forte sintonia com as necessidades da sociedade;
- b) Implantar e consolidar um programa de educação continuada e extensão universitária;

## ANEXO 01

### CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

1º Semestre de 2003

CONTRATANTE \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_ Neste ato, representando legalmente o aluno \_\_\_\_\_,

na qualidade de \_\_\_\_\_ (pai, mãe ou responsável legal).

Pelo presente instrumento de CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS, de um lado o CENTRO EDUCACIONAL FLORIPA LTDA, devidamente inscrito no CNPJ sob n.º 82.103.292/0001-52, com sede na rua Trajano, 219, na cidade de Florianópolis/SC, na qualidade de mantenedora da Faculdade Decisão, neste ato representado pelo seu DIRETOR FINANCEIRO, Pedro Ivo Campos Ferreira, CPF nº 58014918991, doravante denominada CONTRATADA, e, de outro lado, o aluno ou seu responsável legal, acima qualificado, doravante denominado CONTRATANTE, têm entre si, como justo e contratado o seguinte:

**Cláusula Primeira: Da Fundamentação Legal.** O presente contrato, fruto de consciente opção pelo ensino particular, amparado pelos princípios e dispositivos constitucionais da liberdade de ensino, do pluralismo pedagógico e da iniciativa privada, é celebrado sob a égide dos artigos 206, incisos II e III e 209 da Constituição Federal, do Livro III, títulos IV e V do Código Civil Brasileiro e por força e forma do artigo 7º, parágrafo único da Lei 8.880/94, nos termos da Lei n.º 8.078, de 11 de setembro de 1990, e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96), além das demais normas pertinentes.

**Cláusula Segunda: Do objeto.** O objeto deste contrato é a prestação de serviços educacionais a serem realizados pela FACULDADE DECISÃO, no 1º semestre letivo de 2003, em favor do CONTRATANTE, identificado no Requerimento de Matrícula, nos termos do Regimento Interno, da Proposta Filosófica e Pedagógica da Instituição.

**Cláusula Terceira: Da Matrícula.**

**Parágrafo Primeiro:** A configuração formal do ato de matrícula se processa pelo preenchimento do requerimento de matrícula, fornecido pela CONTRATADA, bem como a entrega dos documentos pessoais e escolares do aluno e/ou responsável, conforme relação fornecida pela Faculdade.

**Parágrafo Segundo:** O requerimento de Matrícula somente será encaminhado para exame e deferimento pelo Coordenador do Curso, após certificado pela Tesouraria de que o CONTRATANTE esteja em dia com suas prestações financeiras decorrentes de prestações anteriores e as previstas para o ato da matrícula.

**Parágrafo Terceiro:** O presente Contrato de Prestação de Serviços Educacionais somente terá validade com o deferimento expresso e formal da matrícula.

**Parágrafo Quarto:** Os documentos escolares citados no parágrafo primeiro desta cláusula, poderão ser entregues até 45 (quarenta e cinco) dias após a data da matrícula. A não-entrega dos documentos acarretará no cancelamento da mesma.

**Cláusula Quarta: Das Obrigações da Contratada.**

**Parágrafo Primeiro:** Responsabilizar-se pelo planejamento da prestação dos serviços educacionais no que se refere ao estabelecimento do calendário escolar, à marcação de datas para provas, fixação de carga horária, designação de professores, orientação didático-pedagógica e educacional, além de outras providências que as atividades docentes exigirem, sem ingerência do CONTRATANTE.

**Parágrafo Segundo:** Ministras aulas nas salas previamente indicadas, considerando a natureza do conteúdo e da técnica pedagógica que se fizerem necessários.

**Cláusula Quinta: Das Obrigações da Contratante.**

**Parágrafo Primeiro:** Obriga-se a adquirir o material escolar de uso individual, exigido pela FACULDADE, necessário para o bom desenvolvimento e acompanhamento das atividades educacionais.

**Parágrafo Segundo:** Obriga-se a cumprir o calendário escolar e horários estabelecidos pela FACULDADE, assumindo total responsabilidade pelas consequências advindas da não observância destes.

**Parágrafo Terceiro:** Submeter-se ao Regimento Acadêmico, à Proposta Pedagógica e às demais obrigações constantes na legislação aplicável à área de ensino superior e, ainda, às emanadas de outras fontes legais, desde que regulem, supletivamente, a matéria.

**Parágrafo Quarto:** Efetuar o pagamento da contraprestação aos serviços educacionais prestados pelo Contratado, referentes ao período letivo de Janeiro a Junho de 2003, de acordo com o plano de valores vigente na data da matrícula, e assinalada no quadro abaixo:

CURSO	Nº DE MENSALIDADES	VALOR MENSAL	ABONO	VALOR LÍQUIDO MENSAL	SEMESTRALIDADE COM ABONO
Administração	06	R\$ 374,50	R\$ 74,90	R\$ 299,60	R\$ 1797,60

**Parágrafo Quinto:** O pagamento das parcelas mensais deverá ser efetuado até o dia 5 (cinco) de cada mês, na agência bancária e/ou Tesouraria da FACULDADE, ou outro local determinado pela mesma através de documento próprio.

Ocorrendo atrasos nos pagamentos das parcelas mensais, incidirão sobre as mesmas as seguintes penalidades:

a) Perda do valor do abono concedido à mensalidade;

- b) Multa contratual de 2% (dois por cento) do valor das parcelas vencidas, na forma estabelecida pela Lei 8.078/90 (Código de Defesa e Proteção do Consumidor);
- c) Juros de mora à razão de 1% (um por cento) ao mês, além de aplicação do crédito adotado pelo mercado financeiro aplicado para cobranças de valores com atraso até o dia da efetivação do pagamento, isto a título de compensação de perdas e danos (Art. 1056 e 1061, do Código Civil Brasileiro);
- d) Após o vencimento, a CONTRATADA emitirá letras de câmbio, e será iniciado o procedimento extrajudicial e/ou judicial de cobrança, correndo todas as custas e despesas para a cobrança, tais como despesa extrajudicial e/ou judicial para cobrança desta obrigação (Art. 51, XX, Lei 8.078/97, CDC), honorários advocatícios, estes na base usual de 20% (vinte por cento), sobre os valores devidos, atualizados com todos os encargos extrajudiciais e/ou judiciais e demais cominações legais (Súmula STF 621), por conta e risco do CONTRATANTE;
- e) Fica ciente o CONTRATANTE que em caso de inadimplência ou atraso de qualquer das parcelas ajustadas na Cláusula Quinta e seus parágrafos, ou de qualquer outro pagamento decorrente deste contrato, por 30 (trinta) dias ou mais, o fato poderá ser comunicado, através do Departamento Jurídico da Faculdade, ao Cadastro de Devedores legalmente existente, para registro nos termos do artigo 43, parágrafo 2º da Lei 8.078/90 - Código de Defesa do Consumidor e também a notificá-lo, para que no prazo máximo de 05 (cinco) dias coloque a prestação atrasada em dia, sob pena de rescisão de contrato, suspendendo a prestação dos serviços educacionais e de nova matrícula.

**Parágrafo sexto:** Será concedido abono às mensalidades pagas até a data do vencimento.

**Parágrafo sétimo:** O não comparecimento do(a) aluno(a) às aulas não dá direito à recusa de pagamento das parcelas de valores contratuais vencidas e vincendas, fixadas pela FACULDADE.

**Parágrafo oitavo:** O não recebimento do boleto bancário, não isenta o (a) CONTRATANTE do pagamento de multa e encargos moratórios, uma vez que a CONTRATADA disponibiliza a qualquer momento, uma 2ª via na tesouraria da Faculdade.

**Cláusula Sexta: Do Equilíbrio Contratual.** Considerando que o presente contrato é firmado antecipadamente, fica assegurada a possibilidade de alteração de valores, de modo a preservar o equilíbrio contratual, caso qualquer mudança legislativa ou normativa altere a equação econômico-financeira do presente instrumento.

**Cláusula Sétima : Da Rescisão.** Poderá este contrato ser rescindido:

a) Pelo CONTRATANTE: 1. Por desistência formal; 2. Por Transferência formal ;

b) Pela CONTRATADA: 1. Pelo desligamento do aluno na forma regimental; 2. Por descumprimento da Cláusula Quinta e seus parágrafos.

**Parágrafo Primeiro:** Em qualquer das hipóteses de rescisão, a suspensão ou interrupção do pagamento só ocorrerá por expressa e escrita comunicação devidamente protocolada na secretaria da FACULDADE, com antecedência de **trinta (30) dias**, e fica o CONTRATANTE obrigado ao pagamento das parcelas vincendas ou vencidas no período de **trinta (30) dias** a partir da data da rescisão.

**Parágrafo Segundo:** Caso não seja feita a declaração expressa referida na cláusula anterior, será considerado, para efeito de cobrança, o valor integral do Contrato de Prestação de Serviços Educacionais contratado.

**Cláusula Oitava: Da Divulgação.** A FACULDADE, livre de quaisquer ônus para com o CONTRATANTE/ALUNO, poderá utilizar-se da sua imagem para fins exclusivos de divulgação da escola e suas atividades, podendo, para tanto, reproduzi-la ou divulgá-la junto à Internet, jornais e todos os demais meios de comunicação, públicos ou privados.

**Parágrafo Único:** Em nenhuma hipótese poderá a imagem ser utilizada de maneira contrária à moral ou aos bons costumes ou à ordem pública.

**Cláusula Nona: Do Patrimônio.** O CONTRATANTE responsabiliza-se expressamente por todo e qualquer dano causado à moral ou ao patrimônio da FACULDADE, uma vez constatada a responsabilidade, indenizando a FACULDADE, independente das sanções disciplinares previstas no Regimento Interno e de atos dele emanados.

**Cláusula Décima: Do Material Didático.** O Contratante se declara ciente de que o material didático-pedagógico utilizado está salvaguardado pela titularidade de registro de direitos autorais no órgão competente, de acordo com o estabelecido na Lei nº 5.988,-- de 14 de dezembro de 1973, com as alterações introduzidas pela Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, restando **Proibida a sua reprodução (fotocópia) total ou parcial sem expressa autorização** da CONTRATADA, sob pena de instauração de procedimento criminal e de processo cível competente, além da justa rescisão do contrato.

**Cláusula Décima Primeira: Do Foro.** Fica eleito o foro de Florianópolis, com exclusão de qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para dirimir dúvidas que possam surgir na execução do presente contrato.

E, por estarem justos e contratados, assinam o presente instrumento em duas vias de igual teor e forma, na presença de duas testemunhas, para que produzam todos os efeitos legais.

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200 \_\_\_\_ .

\_\_\_\_\_  
(Contratante)

\_\_\_\_\_  
Centro Educacional Floripa (Contratada)

\_\_\_\_\_  
Testemunha (Nome / nº CIC)

\_\_\_\_\_  
Testemunha (Nome / nº CIC)

## ANEXO 02 (Conveniados)

### CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

1º Semestre de 2003

CONTRATANTE \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_ Neste ato, representando legalmente o aluno \_\_\_\_\_,

na qualidade de \_\_\_\_\_ (pai, mãe ou responsável legal).

Pelo presente instrumento de CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS, de um lado o CENTRO EDUCACIONAL FLORIPA LTDA, devidamente inscrito no CNPJ sob n.º 82.103.292/0001-52, com sede na rua Trajano, 219, na cidade de Florianópolis/SC, na qualidade de mantenedora da Faculdade Decisão, neste ato representado pelo seu DIRETOR FINANCEIRO, Pedro Ivo Campos Ferreira, CPF nº 58014918991, doravante denominada CONTRATADA, e, de outro lado, o aluno ou seu responsável legal, acima qualificado, doravante denominado CONTRATANTE, têm entre si, como justo e contratado o seguinte:

**Cláusula Primeira: Da Fundamentação Legal.** O presente contrato, fruto de consciente opção pelo ensino particular, amparado pelos princípios e dispositivos constitucionais da liberdade de ensino, do pluralismo pedagógico e da iniciativa privada, é celebrado sob a égide dos artigos 206, incisos II e III e 209 da Constituição Federal, do Livro III, títulos IV e V do Código Civil Brasileiro e por força e forma do artigo 7º, parágrafo único da Lei 8.880/94, nos termos da Lei n.º 8.078, de 11 de setembro de 1990, e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96), além das demais normas pertinentes.

**Cláusula Segunda: Do objeto.** O objeto deste contrato é a prestação de serviços educacionais a serem realizados pela FACULDADE DECISÃO, no 1º semestre letivo de 2003, em favor do CONTRATANTE, identificado no Requerimento de Matrícula, nos termos do Regimento Interno, da Proposta Filosófica e Pedagógica da Instituição.

**Cláusula Terceira: Da Matrícula.**

**Parágrafo Primeiro:** A configuração formal do ato de matrícula se processa pelo preenchimento do requerimento de matrícula, fornecido pela CONTRATADA, bem como a entrega dos documentos pessoais e escolares do aluno e/ou responsável, conforme relação fornecida pela Faculdade.

**Parágrafo Segundo:** O requerimento de Matrícula somente será encaminhado para exame e deferimento pelo Coordenador do Curso, após certificado pela Tesouraria de que o CONTRATANTE esteja em dia com suas prestações financeiras decorrentes de prestações anteriores e as previstas para o ato da matrícula.

**Parágrafo Terceiro:** O presente Contrato de Prestação de Serviços Educacionais somente terá validade com o deferimento expresso e formal da matrícula.

**Parágrafo Quarto:** Os documentos escolares citados no parágrafo primeiro desta cláusula, poderão ser entregues até 45 (quarenta e cinco) dias após a data da matrícula. A não-entrega dos documentos acarretará no cancelamento da mesma.

**Cláusula Quarta: Das Obrigações da Contratada.**

**Parágrafo Primeiro:** Responsabilizar-se pelo planejamento da prestação dos serviços educacionais no que se refere ao estabelecimento do calendário escolar, à marcação de datas para provas, fixação de carga horária, designação de professores, orientação didático-pedagógica e educacional, além de outras providências que as atividades docentes exigirem, sem ingerência do CONTRATANTE.

**Parágrafo Segundo:** Ministras aulas nas salas previamente indicadas, considerando a natureza do conteúdo e da técnica pedagógica que se fizerem necessários.

**Cláusula Quinta: Das Obrigações da Contratante.**

**Parágrafo Primeiro:** Obriga-se a adquirir o material escolar de uso individual, exigido pela FACULDADE, necessário para o bom desenvolvimento e acompanhamento das atividades educacionais.

**Parágrafo Segundo:** Obriga-se a cumprir o calendário escolar e horários estabelecidos pela FACULDADE, assumindo total responsabilidade pelas consequências advindas da não observância destes.

**Parágrafo Terceiro:** Submeter-se ao Regimento Acadêmico, à Proposta Pedagógica e às demais obrigações constantes na legislação aplicável à área de ensino superior e, ainda, às emanadas de outras fontes legais, desde que regulem, supletivamente, a matéria.

**Parágrafo Quarto:** Efetuar o pagamento da contraprestação aos serviços educacionais prestados pelo Contratado, referentes ao período letivo de Janeiro a Junho de 2003, de acordo com o plano de valores vigente na data da matrícula, e assinalada no quadro abaixo:

CURSO	Nº DE MENSALIDADES	VALOR MENSAL	ABONO	VALOR LIQUIDO MENSAL	SEMESTRALIDADE COM ABONO
Administração	06	R\$ 374,50	R\$ 107,00	R\$ 267,50	R\$ 1.605,00

**Parágrafo Quinto:** O pagamento das parcelas mensais deverá ser efetuado até o dia 5 (cinco) de cada mês, na agência bancária e/ou Tesouraria da FACULDADE, ou outro local determinado pela mesma através de documento próprio.

Ocorrendo atrasos nos pagamentos das parcelas mensais, incidirão sobre as mesmas as seguintes penalidades:

- Perda do valor do abono concedido à mensalidade;



- b) Multa contratual de 2% (dois por cento) do valor das parcelas vencidas, na forma estabelecida pela Lei 8.078/90 (Código de Defesa e Proteção do Consumidor);
- c) Juros de mora à razão de 1% (um por cento) ao mês, além de aplicação do crédito adotado pelo mercado financeiro aplicado para cobranças de valores com atraso até o dia da efetivação do pagamento, isto a título de compensação de perdas e danos (Art. 1056 e 1061, do Código Civil Brasileiro);
- d) Após o vencimento, a CONTRATADA emitirá letras de câmbio, e será iniciado o procedimento extrajudicial e/ou judicial de cobrança, correndo todas as custas e despesas para a cobrança, tais como despesa extrajudicial e/ou judicial para cobrança desta obrigação (Art. 51, XX, Lei 8.078/97, CDC), honorários advocatícios, estes na base usual de 20% (vinte por cento), sobre os valores devidos, atualizados com todos os encargos extrajudiciais e/ou judiciais e demais cominações legais (Súmula STF 621), por conta e risco do CONTRATANTE;
- e) Fica ciente o CONTRATANTE que em caso de inadimplência ou atraso de qualquer das parcelas ajustadas na Cláusula Quinta e seus parágrafos, ou de qualquer outro pagamento decorrente deste contrato, por 30 (trinta) dias ou mais, o fato poderá ser comunicado, através do Departamento Jurídico da Faculdade, ao Cadastro de Devedores legalmente existente, para registro nos termos do artigo 43, parágrafo 2º da Lei 8.078/90 - Código de Defesa do Consumidor e também a notificá-lo, para que no prazo máximo de 05 (cinco) dias coloque a prestação atrasada em dia, sob pena de rescisão de contrato, suspendendo a prestação dos serviços educacionais e de nova matrícula.

**Parágrafo sexto:** Será concedido abono às mensalidades pagas até a data do vencimento.

**Parágrafo sétimo:** O não comparecimento do(a) aluno(a) às aulas não dá direito à recusa de pagamento das parcelas de valores contratuais vencidas e vincendas, fixadas pela FACULDADE.

**Parágrafo oitavo:** O não recebimento do boleto bancário, não isenta o (a) CONTRATANTE do pagamento de multa e encargos moratórios, uma vez que a CONTRATADA disponibiliza a qualquer momento, uma 2ª via na tesouraria da Faculdade.

**Cláusula Sexta: Do Equilíbrio Contratual.** Considerando que o presente contrato é firmado antecipadamente, fica assegurada a possibilidade de alteração de valores, de modo a preservar o equilíbrio contratual, caso qualquer mudança legislativa ou normativa altere a equação econômico-financeira do presente instrumento.

**Cláusula Sétima : Da Rescisão.** Poderá este contrato ser rescindido:

a) Pelo CONTRATANTE: 1. Por desistência formal; 2. Por Transferência formal ;

b) Pela CONTRATADA: 1. Pelo desligamento do aluno na forma regimental; 2. Por descumprimento da Cláusula Quinta e seus parágrafos.

**Parágrafo Primeiro:** Em qualquer das hipóteses de rescisão, a suspensão ou interrupção do pagamento só ocorrerá por expressa e escrita comunicação devidamente protocolada na secretaria da FACULDADE, com antecedência de **trinta (30) dias**, e fica o CONTRATANTE obrigado ao pagamento das parcelas vincendas ou vencidas no período de **trinta (30) dias** a partir da data da rescisão.

**Parágrafo Segundo:** Caso não seja feita a declaração expressa referida na cláusula anterior, será considerado, para efeito de cobrança, o valor integral do Contrato de Prestação de Serviços Educacionais contratado.

**Cláusula Oitava: Da Divulgação.** A FACULDADE, livre de quaisquer ônus para com o CONTRATANTE/ALUNO, poderá utilizar-se da sua imagem para fins exclusivos de divulgação da escola e suas atividades, podendo, para tanto, reproduzi-la ou divulgá-la junto à Internet, jornais e todos os demais meios de comunicação, públicos ou privados.

**Parágrafo Único:** Em nenhuma hipótese poderá a imagem ser utilizada de maneira contrária à moral ou aos bons costumes ou à ordem pública.

**Cláusula Nona: Do Patrimônio.** O CONTRATANTE responsabiliza-se expressamente por todo e qualquer dano causado à moral ou ao patrimônio da FACULDADE, uma vez constatada a responsabilidade, indenizando a FACULDADE, independente das sanções disciplinares previstas no Regimento Interno e de atos dele emanados.

**Cláusula Décima: Do Material Didático.** O Contratante se declara ciente de que o material didático-pedagógico utilizado está salvaguardado pela titularidade de registro de direitos autorais no órgão competente, de acordo com o estabelecido na Lei nº 5.988,-- de 14 de dezembro de 1973, com as alterações introduzidas pela Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, restando **Proibida a sua reprodução (fotocópia) total ou parcial sem expressa autorização** da CONTRATADA, sob pena de instauração de procedimento criminal e de processo cível competente, além da justa rescisão do contrato.

**Cláusula Décima Primeira: Do Foro.** Fica eleito o foro de Florianópolis, com exclusão de qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para dirimir dúvidas que possam surgir na execução do presente contrato.

E, por estarem justos e contratados, assinam o presente instrumento em duas vias de igual teor e forma, na presença de duas testemunhas, para que produzam todos os efeitos legais.

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200 \_\_\_\_ .

\_\_\_\_\_  
(Contratante)

\_\_\_\_\_  
Centro Educacional Floripa (Contratada)

\_\_\_\_\_  
Testemunha (Nome / nº CIC)

\_\_\_\_\_  
Testemunha (Nome / nº CIC)

## ANEXO 03

### MODELO DE CONVÊNIO CELEBRADO PELA FACULDADE DECISÃO

**FACULDADE DECISÃO  
CONVENIADA:**

**CONVÊNIO Nº /200**

**CONVÊNIO QUE ENTRE SI CELEBRAM  
O(A) INSTITUIÇÃO E A FACULDADE  
DECISÃO, COM O OBJETIVO DE  
VIABILIZAR FREQUÊNCIA EM CURSO DE  
NÍVEL SUPERIOR DOS SÓCIOS ATIVOS,  
INATIVOS E PENSIONISTAS, BEM COMO  
SEUS DEPENDENTES.**

A **INSTITUIÇÃO** inscrita no CNPJ sob o n. \_\_\_\_\_, sediada na Rua \_\_\_\_\_, na cidade de Florianópolis - SC, de ora em diante designada como **CONVENIADA**, neste ato representada por seu Presidente, Sr. \_\_\_\_\_, portador da Carteira de Identidade nº \_\_\_\_\_, expedida pelo \_\_\_\_\_, inscrito no CPF sob o n \_\_\_\_\_, e a **FACULDADE DECISÃO**, mantida pelo **CENTRO EDUCACIONAL FLORIPA LTDA**, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 82.103.292/0001-52, com sede na rua Trajano, n. 219, Centro, Município de Florianópolis, credenciada pelo MEC através da Portaria Ministerial nº 1029, de 20 de julho de 2000, representada por seu Diretor Geral, Prof. **Oswaldo Momm**, portador da Carteira de Identidade nº 1/R 94.903, expedida pelo IM/SSP/SC, inscrito no CPF sob o nº 005.286.849-49, conforme os poderes que lhes são conferidos pela legislação em vigor, têm entre si justo e acordado firmar o presente Termo pelas cláusulas e disposições estabelecidas neste instrumento.

#### **CLÁUSULA PRIMEIRA – Do Objeto**

O presente Instrumento tem por objeto viabilizar a frequência nos diversos cursos de nível superior, oferecidos pela **FACULDADE DECISÃO**, constantes do **Anexo I**, parte integrante deste Convênio, assim como os de pós-graduação, dos seus funcionários, associados ativos, inativos e aposentados bem como seus dependentes, com valores reduzidos das mensalidades, na forma estabelecida pela Cláusula Terceira deste Convênio.

**Parágrafo único** – Serão igualmente beneficiários do presente Convênio os servidores ativos, inativos e pensionistas, assim como seus dependentes, que já estejam matriculados em um dos cursos relacionados no **Anexo I**, parte integrante deste Convênio.

#### **CLÁUSULA SEGUNDA – Do Ingresso nos Cursos Superiores**

O ingresso na **FACULDADE DECISÃO** dar-se-á por meio de exame de seleção a ser aplicado pela Faculdade ou por outro meio permitido pelo Ministério de Educação – MEC, na forma da legislação em vigor, respeitado o número de vagas e o calendário letivo da Faculdade.

### **CLÁUSULA TERCEIRA – Da Redução das Mensalidades**

Será concedida a todos os beneficiários deste Convênio redução do valor das mensalidades relativas ao curso escolhido.

**Parágrafo Primeiro.** A redução será praticada em forma de abono sobre o valor integral praticado pela Faculdade, segundo o especificado no **Anexo I**.

**Parágrafo Segundo.** A base de cálculo utilizada para a aplicação do desconto (abono) será sempre a do valor da mensalidade, praticada no início de cada ano letivo.

**Parágrafo Terceiro.** Os valores das mensalidades constantes do **Anexo I**, já considerados os respectivos descontos, serão praticados no 1º (primeiro) semestre do ano letivo de 2002.

**Parágrafo Quarto.** O desconto (abono) referenciado no anexo I, somente será praticado para os pagamentos efetuados até o dia do vencimento de cada mensalidade. O atraso de 02 (duas) mensalidades implicará na perda do benefício da redução das mensalidades.

### **CLÁUSULA QUARTA – Do Reajuste das Mensalidades**

Para os próximos anos letivos os reajustes das mensalidades observarão sempre os índices permitidos pela legislação em vigor.

### **CLÁUSULA QUINTA – Das Atribuições das Partes**

#### **1. Compete à CONVENIADA**

- 1.1 acompanhar a execução do presente Convênio, através de representante designado;
- 1.2 realizar a divulgação interna do objeto do presente Convênio, através de material promocional produzido pela FACULDADE DECISÃO encaminhado ao representante da CONVENIADA;
- 1.3. encaminhar à FACULDADE DECISÃO quaisquer reclamações relacionadas à execução do Convênio;
- 1.4. solicitar providências à FACULDADE DECISÃO sempre que verificado irregular cumprimento das Cláusulas deste Convênio.
- 1.5. proferir através de um de seus representantes, em caráter facultativo, até duas vezes por ano palestra ou relato de experiências na organização;
- 1.6. dar prioridade em condições de igualdade, nas vagas de estágio que venham a surgir na CONVENIADA ;
- 1.7.dar prioridade em condições de igualdade, na contratação de egressos.

#### **2. Compete à FACULDADE DECISÃO:**

- 2.1 prestar diretamente quaisquer informações solicitadas pelos beneficiários do objeto deste Instrumento;
- 2.2 promover, na forma da legislação vigente, o ingresso do beneficiário no curso por ele escolhido;
- 2.3 ministrar os cursos aos beneficiários que venham a se matricular regularmente, de acordo com as normas promanadas do Ministério da Educação – MEC, bem como os procedimentos administrativos previstos no Estatuto e Regimento Interno da Instituição, assegurado o padrão acadêmico da FACULDADE DECISÃO;
- 2.4 apresentar à CONVENIADA, semestralmente ou sempre que solicitado, estatística de matrícula e de frequência dos beneficiários do Convênio, por curso;
- 2.5 contratar, responsabilizando-se integralmente pelas despesas de qualquer natureza, os profissionais necessários para a execução deste Convênio;

2.6 indicar um representante para, juntamente com o representante da CONVENIADA, acompanhar a execução do objeto do Convênio;

2.7 a realização de quaisquer despesas para a execução do objeto do Convênio será de total responsabilidade da FACULDADE DECISÃO, em especial, quanto ao pagamento de salários e vantagens correlatas, encargos trabalhistas, previdenciários, sociais e fiscais, bem como, despesas operacionais, judiciais e indenizações de qualquer natureza que eventualmente possam decorrer de atos vinculados à execução deste Acordo;

2.8 contatar diretamente os beneficiários dos cursos para tratar de assuntos relacionados ao objeto deste Convênio, seja de que natureza forem, comunicando aos mesmos, com antecedência de 30 (trinta) dias, eventual reajuste das mensalidades.

#### **CLÁUSULA SEXTA – Dos Recursos**

A execução do presente Convênio **não importará em qualquer ônus** para a CONVENIADA, seja a que título for, sendo de total responsabilidade da FACULDADE DECISÃO todas as despesas decorrentes da seleção e matrícula dos beneficiários deste Convênio nos cursos, assim como, a implantação e manutenção dos cursos.

**Parágrafo único.** As mensalidades dos cursos, observado o desconto concedido pela FACULDADE DECISÃO, serão integralmente custeadas pelos beneficiários, e pagas diretamente à FACULDADE DECISÃO, na forma e condições que forem estabelecidas pela Faculdade.

#### **CLÁUSULA SÉTIMA – Da Responsabilidade**

São de responsabilidade exclusiva da FACULDADE DECISÃO todos e quaisquer compromissos assumidos com terceiros, vinculados à execução do presente Convênio, bem como quaisquer danos ou prejuízos causados a terceiros em decorrência de atos ou omissões de seus empregados ou prepostos ou terceiros contratados.

**Parágrafo único.** À CONVENIADA não é atribuível qualquer responsabilidade pelas despesas com mensalidades e quaisquer outras de encargo exclusivo dos beneficiários deste Convênio.

#### **CLÁUSULA OITAVA – Do Prazo**

O presente Convênio vigorará pelo prazo de 5 (cinco) anos a contar da data de sua assinatura, podendo ser prorrogado sucessivamente por igual período, através de aditivo.

#### **CLÁUSULA NONA – Da Alteração**

O presente Convênio poderá ser alterado no interesse das partes, mediante aditamento, na forma da legislação vigente.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA – Da Denúncia**

O presente Convênio poderá ser denunciado por qualquer dos convenientes, pela superveniência de norma legal ou fato administrativo que o torne formal ou materialmente inexecutável ou pelo descumprimento de quaisquer das obrigações pactuadas, desde que haja prévia e expressa comunicação, por escrito, entre os convenientes, num prazo mínimo de 6 (seis) meses.

**Parágrafo único.** A resolução do Convênio deverá compor-se de forma a impedir prejuízo para os alunos matriculados, beneficiários deste Convênio

**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – Das Disposições Gerais**

Todos os esclarecimentos que se fizerem necessários à execução deste Convênio deverão ser formulados por escrito, por intermédio dos representantes indicados pela CONVENIADA e pela FACULDADE DECISÃO.

**CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – Do Foro**

Fica eleito o foro da Comarca de Florianópolis-SC, com prevalência sobre qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para dirimir eventuais questões oriundas da execução deste Convênio.

E por estarem justas e acordadas, as partes firmam o presente Convênio em 3 (três) vias de igual teor e para um só efeito, na presença das testemunhas abaixo arroladas e igualmente signatárias.

Florianópolis- SC, em \_\_\_\_\_ de 200\_

**CONVENIADO**  
Presidente

**Oswaldo Momm**  
Diretor Geral

Testemunhas:

**ANEXO I**

**Turmas com Mensalidades Especiais**

<b>CURSO</b>	<b>TURNO</b>	<b>VALOR DA MENSALIDADE NORMAL</b>	<b>VALOR DA MENSALIDADE COM DESCONTO</b>
Administração/Habilitação: Administração de Empresas	Noite	R\$ 350,00	R\$ 250,00
Administração/Habilitação: Marketing	Noite	R\$ 350,00	R\$ 250,00
Administração/Habilitação: Comércio Exterior	Noite	R\$ 350,00	R\$ 250,00
Administração/Habilitação: Gestão de Negócios Turísticos	Noite	R\$ 350,00	R\$ 250,00

**ANEXO 4**  
**TERMO ADITIVO AO CONVÊNIO**

PRIMEIRO TERMO ADITIVO: FACULDADE DECISÃO X INSTITUIÇÃO

CONVÊNIO Nº \_\_\_/20\_\_

Primeiro Termo Aditivo ao Convênio nº \_\_\_/20\_\_ , pactuado em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_ , entre a **Faculdade Decisão** e a \_\_\_\_\_, visando a viabilidade de frequência em curso de nível superior dos sócios e funcionários bem com seus dependentes.

**Cláusula Primeira:** As partes convenientes, de comum acordo, resolvem aditar o presente convênio, mediante as condições anteriormente ajustadas, com as modificações constantes deste instrumento.

**Cláusula Segunda:** A cláusula Terceira do Convênio Nº \_\_\_/20\_\_ original continua subsistindo em todos os seus termos e condições, modificando-se tão somente o valor das mensalidades dos cursos do anexo I, que a partir deste termo passa a ter Anexo II, respeitando a base de cálculo para a aplicação do desconto.

Os valores das mensalidades constantes no Anexo II, já considerados os descontos, serão praticados no 1º (primeiro) semestre do ano letivo de 2003.

**Cláusula Terceira:** O valor da mensalidade que era de R\$350,00 (trezentos e cinquenta reais) com o desconto, ficando em R\$250,00 ( duzentos e cinquenta reais), passa para R\$374,50 (trezentos e setenta e quatro reais e cinquenta centavos), ficando com o desconto em R\$267,50 (duzentos e sessenta e sete reais e cinquenta centavos) de acordo com a Resolução de Diretoria da Mantenedora da Faculdade Decisão 001/2002, a partir de 1º de janeiro de 2003.

**Cláusula Quarta:** Todas as demais cláusulas, condições e obrigações do Convênio nº \_\_\_/20\_\_ , continuam subsistindo sem qualquer alteração e aqui ratificadas expressamente, respeitando-se tão somente as modificações introduzidas neste instrumento.

E por estarem justas e acordadas, as partes firmam o presente Convênio em 02 (duas) vias, de igual forma e teor, e para um só efeito, na presença das testemunhas abaixo arroladas e igualmente signatárias.

Florianópolis/ SC, 15 de maio de 2003 .

.....  
.....

Osvaldo Momm  
Diretor Geral

Testemunhas:

\_\_\_\_\_  
CPF nº.....

\_\_\_\_\_  
CPF nº

**Anexo II**  
Turmas com Mensalidades Especiais

<b>CURSO</b>	<b>TURNO</b>	<b>VALOR DA MENSALIDADE NORMAL</b>	<b>VALOR DA MENSALIDADE COM DESCONTO</b>
Administração/Habilitação: Administração de Empresas	Noite	R\$ 374,50	R\$ 267,50
Administração/Habilitação: Marketing	Noite	R\$ 374,50	R\$ 267,50
Administração/Habilitação: Comércio Exterior	Noite	R\$ 374,50	R\$ 267,50
Administração/Habilitação: Gestão de Negócios Turísticos	Noite	R\$ 374,50	R\$ 267,50

## ANEXO 5

### TERMO ADITIVO AO CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Pelo presente termo aditivo ao contrato de prestação de serviços, firmado entre a Sociedade Educacional Floripa Ltda, CNPJ nº 82.103.292/0001-52 e o Sr. (a) \_\_\_\_\_, cujo objeto é a prestação de serviços educacionais prestados pela Faculdade Decisão no primeiro semestre letivo de 2003 e, considerando os termos do convênio com a empresa \_\_\_\_\_, ajustam o seguinte:

**Cláusula Primeira:** proceder a seguinte alteração no contrato original:

Cláusula Quinta: Das Obrigações da Contratada:

Parágrafo Quarto: Efetuar o pagamento da contraprestação aos serviços educacionais prestados pelo Contratado, referentes ao período letivo de janeiro a junho de 2003, de acordo com o plano de acordo vigente na data da matrícula, e assinalada no quadro abaixo:

Curso	Nº de Mensalidades	Valor Mensal	Abono	Valor Líquido Mensal	Semestralidade com abono
Administração	6	R\$ 374,50	R\$ 107,00	R\$ 267,50	R\$ 1.605,00

**Cláusula Segunda:** as demais cláusulas do contrato original permanecem inalteradas.

Florianópolis, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_.

\_\_\_\_\_  
aluno ou responsável

\_\_\_\_\_  
Centro Educacional Floripa







## **ANEXO 7 - ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

### **TÍTULO II DA ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

#### **CAPÍTULO I DOS ÓRGÃOS**

**Art. 3º.** São órgãos da Faculdade:

- I** – Conselho Superior;
- II** – Diretoria;
- III** – Colegiado de curso;
- IV** – Coordenadoria de curso.

**Art. 4º.** O funcionamento dos órgãos deliberativos obedece as seguintes normas:

- I** – as reuniões realizam-se no início e no final de cada semestre e, extraordinariamente, por convocação do Presidente ou a requerimento de 1/3 (um terço) dos membros do respectivo órgão;
- II** – as reuniões realizam-se com a presença de metade mais um dos membros do respectivo órgão;
- III** – as reuniões de caráter solene são públicas e realizam-se com qualquer número;
- IV** – nas votações, são observadas as seguintes regras:
  - a)** as decisões são tomadas por maioria dos presentes;
  - b)** as votações são feitas por aclamação ou por voto secreto, segundo decisão do plenário;
  - c)** as decisões que envolvem direitos pessoais são tomadas mediante voto secreto;
  - d)** o Presidente do colegiado participa da votação e no caso de empate, terá o voto de qualidade;
  - e)** nenhum membro do colegiado pode participar de sessão em que se aprecie matéria de seu interesse particular;
  - f)** cada membro do respectivo colegiado terá direito a apenas 1 (um) voto.
- V** – da reunião de cada órgão é lavrada ata, que é lida e aprovada ao final da própria reunião ou início da reunião subsequente;
- VI** – os membros dos órgãos, quando ausentes ou impedidos de comparecer às reuniões, são representados por seus substitutos;

**VII** – as reuniões que não se realizarem em datas pré-fixadas no calendário acadêmico, aprovado pelo Colegiado, são convocadas com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas, salvo em caso de urgência, constando da convocação, a pauta dos assuntos.

**Art. 5º.** É obrigatório e preferencial a qualquer outra atividade na Instituição o comparecimento dos membros dos órgãos deliberativos às reuniões de que façam parte.

## **CAPÍTULO II DO CONSELHO SUPERIOR**

**Art. 6º.** O Conselho Superior, órgão máximo deliberativo em matéria administrativa, didático-científica e disciplinar, é constituído:

**I** – pelo Diretor Geral, seu Presidente;

**II** – pelos Diretores: Administrativo e Financeiro, de Ensino Pesquisa e Extensão e de Eventos e Assuntos da Comunidade Acadêmica.

**III**– pelo Secretário Geral da Faculdade

**IV** - pelos Coordenadores de Curso;

**V** – por 1 (um) representante dos professores titulares;

**VI** – por 1 (um) representante dos professores adjuntos;

**VII** – por 1 (um) representante da Comunidade;

**VIII** – por 1 (um) representante do corpo discente, indicado na forma da legislação vigente.

**§ 1º.** O representante da Comunidade, será escolhido pelo Conselho Superior, com mandato de 1 (um) ano, permitida a recondução.

**§ 2º.** Os representantes do corpo docente serão eleitos por seus pares, para mandato de 1 (um) ano, podendo ser renovado.

**§ 3º.** O representante do corpo discente terá mandato de 1 (um) ano, podendo ser renovado.

**Art. 7º.** Compete ao Conselho Superior:

**I** – aprovar, na sua instância, o Regimento da Faculdade com seu respectivo anexo e alterações, submetendo-o à aprovação do Órgão Competente do Ministério da Educação;

**II** – aprovar o calendário acadêmico e o horário de funcionamento dos cursos da Faculdade;

**III** – aprovar o plano semestral de atividades e a proposta orçamentária da Faculdade, elaborados pelo Diretor Geral;

- IV** – deliberar sobre a criação, organização, modificação, suspensão ou extinção de cursos de graduação, pós-graduação e seqüenciais, suas vagas, planos curriculares e questões sobre sua aplicabilidade, na forma da lei;
- V** – apurar responsabilidades dos Diretores e dos Coordenadores de Curso, quando, por omissão ou tolerância, permitirem ou favorecerem o não cumprimento da legislação do ensino ou deste Regimento;
- VI** – decidir os recursos interpostos de decisões dos demais órgãos, em matéria didático-científica e disciplinar;
- VII** – apreciar o relatório semestral da Diretoria;
- VIII** – superintender e coordenar em nível superior todas as atividades acadêmicas desenvolvidas pela Faculdade;
- IX** – fixar normas gerais e complementares as deste Regimento sobre processo seletivo de ingresso aos cursos de graduação, currículos, planos de ensino, programas de pesquisa e extensão, matrículas, transferências, adaptações, aproveitamento de estudos, avaliação escolar e de curso, planos de estudos especiais, e outros que se incluam no âmbito de suas competências;
- X** – decidir sobre a concessão de dignidades acadêmicas;
- XI** – deliberar sobre providências destinadas a prevenir ou corrigir atos de indisciplina coletiva e individual;
- XII** – deliberar quanto à paralisação total das atividades da Faculdade;
- XIII** – apreciar atos do Diretor Geral, praticados *ad referendum* deste Colegiado;
- XIV** – exercer as demais atribuições que lhe forem previstas em lei e neste Regimento.

### **CAPÍTULO III DA DIRETORIA**

#### **Seção I Do Diretor Geral**

**Art. 8º.** A Diretoria, exercida pelo Diretor Geral, auxiliado pelo Diretor Administrativo Financeiro, pelo Diretor de Ensino Pesquisa e Extensão e pelo Diretor de Assuntos da Comunidade Acadêmica, é o órgão de superintendência, administração, coordenação e fiscalização executiva das atividades da Faculdade.

**Parágrafo único.** Em suas ausências e impedimentos, o Diretor Geral será substituído:

**a)** em prazo não superior a trinta dias, na seguinte ordem:

- Diretor de Ensino Pesquisa Extensão;
- Diretor Administrativo e Financeiro;
- Diretor de Eventos e Assuntos da Comunidade Acadêmica.

**b)** em prazo superior a trinta dias por um dos diretores, designado pela mantenedora.

**Art. 9º.** O Diretor Geral bem como os demais diretores serão designados pela Mantenedora para mandato de 4 (quatro) anos, permitida a recondução.

**Art. 10.** São atribuições do Diretor Geral:

**I** – supervisionar, superintender, dirigir e coordenar todas as atividades da Faculdade;

**II** – representar a Faculdade, interna e externamente, ativa e passivamente, no âmbito de suas atribuições;

**III** – convocar e presidir as reuniões do Conselho Superior, com direito a voz e voto de qualidade;

**IV** – elaborar o plano semestral de atividades da faculdade e encaminhá-lo à aprovação do Conselho Superior;

**V** – submeter à apreciação e aprovação do Conselho Superior, a prestação de contas e o relatório de atividades do exercício anterior;

**VI** – designar e dar posse aos Coordenadores de Curso e ao Secretário, respeitadas as condições estabelecidas neste Regimento;

**VII** – propor a admissão de pessoal docente e técnico-administrativo para contratação pela Mantenedora;

**VIII** – apresentar propostas orçamentárias para apreciação e aprovação do Conselho Superior;

**IX** – designar comissões para proceder aos inquéritos administrativos;

**X** – fiscalizar o cumprimento do regime escolar e execução dos programas e horários;

**XI** – aplicar o regime disciplinar, conforme os dispositivos expressos neste Regimento;

**XII** – zelar pela manutenção da ordem e disciplina no âmbito da faculdade, respondendo por abuso ou omissão;

**XIII** – propor ao Conselho Superior a concessão de títulos honoríficos ou benemerência;

**XIV** – conferir graus, expedir diplomas, títulos e certificados escolares;

**XV** – encaminhar aos órgãos competentes da Faculdade, recursos de professores, funcionários e alunos;

**XVI** – decidir nos casos de natureza urgente ou que impliquem matéria omissa ou duvidosa, neste Regimento, *ad referendum* do Conselho Superior;

**XVII** – autorizar pronunciamentos públicos que envolvam o nome da Faculdade;

**XVIII** – cumprir e fazer cumprir as disposições deste Regimento e da legislação em vigor.

**Parágrafo único.** O Diretor Geral poderá delegar competências aos demais diretores ou aos Coordenadores de Curso

**Art. 11.** As atribuições do Diretor Administrativo e Financeiro, do Diretor de Ensino Pesquisa e Extensão e do Diretor de Eventos e Assuntos da Comunidade Acadêmica serão definidas pelo Conselho Superior.

## **CAPITULO IV DA COORDENAÇÃO DOS CURSOS**

**Art. 12.** A coordenação didática de cada curso está a cargo de um Colegiado de Curso, constituído de 5 (cinco) docentes que ministram disciplinas de matérias distintas do currículo do curso, pelo coordenador do curso e um representante do corpo discente.

**§ 1º.** Os docentes terão mandato de 1 (um) ano, com direito a recondução e serão nomeados pelo Diretor Geral, sendo 3 (três) deles por indicação deste e 2 (dois) por indicação de seus pares.

**§ 2º.** O representante do corpo discente deve ser aluno do curso, indicado por seus pares para mandato de 1 (um) ano, com direito a recondução.

**Art. 13.** Compete ao Colegiado de Curso:

**I** – fixar o perfil do curso e as diretrizes gerais das disciplinas, com suas ementas e respectivos programas;

**II** – elaborar o currículo do curso e suas alterações com a indicação das disciplinas e respectiva carga horária, de acordo com as diretrizes curriculares emanadas do Poder Público;

**III** – promover a avaliação do curso;

**IV** – decidir sobre aproveitamento de estudos e de adaptações, mediante requerimento dos interessados;

**V** – colaborar com os demais órgãos acadêmicos no âmbito de sua atuação;

**VI** – exercer outras atribuições de sua competência ou que lhe forem delegadas pelos demais órgãos colegiados.

**Art. 14.** O Colegiado de curso é presidido por um Coordenador de Curso, designado pelo Diretor Geral, dentre os professores do curso.

Parágrafo único. Em suas faltas ou impedimentos, o Coordenador de Curso será substituído por professor de disciplina profissionalizante do curso, designado pelo Diretor Geral.

**Art. 15.** O Colegiado de curso reúne-se, no mínimo, 2 (duas) vezes por semestre, e, extraordinariamente, por convocação do Coordenador do Curso, ou por convocação de 2/3 (dois terços) de seus membros, devendo constar da convocação a pauta dos assuntos e serem tratados.

**Art. 16.** Compete ao Coordenador de Curso:

- I** – convocar e presidir as reuniões do Colegiado de Curso;
- II** – representar a Coordenadoria de Curso perante as autoridades e órgãos da Faculdade;
- III** – elaborar o horário escolar do curso e fornecer à Diretoria os subsídios para a organização do calendário acadêmico;
- IV** – orientar, coordenar e supervisionar as atividades do curso;
- V** – fiscalizar a observância do regime escolar e o cumprimento dos programas e planos de ensino, bem como a execução dos demais projetos da Coordenadoria;
- VI** – acompanhar e autorizar estágios curriculares e extracurriculares no âmbito de seu curso;
- VII** – homologar aproveitamento de estudos e propostas de adaptações de curso;
- VIII** – exercer o poder disciplinar no âmbito do curso;
- IX** – executar e fazer cumprir as decisões do Colegiado de Curso e as normas dos demais órgãos da Faculdade;
- X** – exercer as demais atribuições previstas neste Regimento e aquelas que lhe forem atribuídas pelo Diretor Geral e demais órgãos da Faculdade.

## **CAPÍTULO V**

### **DOS ÓRGÃOS DE APOIO ADMINISTRATIVO**

#### **Seção I**

##### **Da Secretaria**

**Art. 17.** A Secretaria é o órgão de apoio ao qual compete centralizar todo o movimento escolar e administrativo da Faculdade, dirigido por um Secretário Geral, sob a orientação do Diretor Geral.



**Parágrafo único.** O Secretário Geral terá sob sua guarda todos os livros de escrituração escolar, arquivos, prontuários dos alunos e demais assentamentos em livros fixados por este Regimento e pela legislação vigente.

**Art. 18.** Compete ao Secretário Geral:

**I** – chefiar a Secretaria fazendo a distribuição equitativa dos trabalhos aos seus auxiliares, para o bom andamento dos serviços;

**II** – comparecer às reuniões do Conselho Superior, secretariando-as e lavrando as respectivas atas;

**III** – abrir e encerrar os termos referentes aos atos escolares, submetendo-os à assinatura do Diretor Geral;

**IV** – organizar os arquivos e prontuários dos alunos, de modo que se atenda, prontamente, a qualquer pedido de informação ou esclarecimentos de interessados ou direção da Faculdade;

**V** – redigir editais de processo seletivo e elaborar as listas de chamadas para exames e matrículas;

**VI** – publicar, de acordo com este regimento, o quadro de notas de aproveitamento de provas, dos exames e a relação de faltas, para o conhecimento de todos os interessados;

**VII** – trazer atualizados os prontuários dos alunos e professores;

**VIII** – organizar as informações da direção da Faculdade e exercer as demais funções que lhe forem confiadas.

## **Seção II**

### **Da Biblioteca**

**Art. 19.** A Faculdade dispõe de uma biblioteca especializada para uso do corpo docente e discente e da comunidade da região, sob a responsabilidade de profissional legalmente habilitado.

**Art. 20.** A biblioteca, organizada segundo os princípios internacionalmente aceitos da biblioteconomia, rege-se por regulamento próprio.

**Seção III**  
**Da Tesouraria e da Contabilidade**

**Art. 21.** A tesouraria e a Contabilidade são organizadas e coordenadas por profissional qualificado, contratado pela Mantenedora.

**Art. 22.** Compete ao Contador:

- I – apresentar, para o exercício letivo, balanço das atividades financeiras da Faculdade;
- II – cooperar com o Diretor Geral na elaboração da proposta orçamentária para exercício seguinte.

**Seção IV**  
**Dos Demais Serviços**

**Art. 23.** Os serviços de manutenção e limpeza, de vigilância e de portaria, realizam-se sob a responsabilidade da Mantenedora.