

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

**ESTRATÉGIAS DE MELHORIA NA CAPTAÇÃO DE ALUNOS
PARA O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Luiz Augusto Tavares Bastos Filho

São Paulo

2022

Luiz Augusto Tavares Bastos Filho

**ESTRATÉGIAS PARA A MELHORIA NA CAPTAÇÃO DE
ALUNOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS EM
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Trabalho de Conclusão do curso de Mestrado Profissional
em Administração do Desenvolvimento de Negócios do
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade
Presbiteriana Mackenzie.

Orientador: Prof. Dr. Adilson Caldeira

São Paulo

2022

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F478e	<p>Filho, Luiz Augusto Tavares Bastos</p> <p>ESTRATÉGIAS DE MELHORIA NA CAPTAÇÃO DE ALUNOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA [recurso eletrônico] / Luiz Augusto Tavares Bastos - Filho.</p> <p>714 KB ; il.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2022.</p> <p>Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Adilson Caldeira</p> <p>Referências Bibliográficas: f. 43 -44</p> <p>1. Instituição de Ensino Superior. 2. Captação de Alunos. 3. Criação de Valor. 4. Desenvolvimento de Negócios. I. Caldeira, Adilson, <i>orientador(a)</i>. II. Título.</p>
-------	---

Bibliotecário Responsável: Jaqueline bay Inácio Duarte - CRB 8/9509

LUIZ AUGUSTO TAVARES BASTOS FILHO

ESTRATÉGIAS DE MELHORIA NA CAPTAÇÃO DE ALUNOS PARA O
DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADA

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como
requisito à obtenção de título de Mestre em
Administração do Desenvolvimento de
Negócios.

Aprovada em 09 de fevereiro de 2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Adilson Caldeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Adilson Aderito Da Silva
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Marcio Shoiti Kuniyoshi
Pontifícia Universidade Católica – PUC-SP

RESUMO

Assunto: Diante da redução na captação de novos alunos em uma Instituição de ensino Superior (IES) localizada na região noroeste do estado de São Paulo, apresenta-se, neste estudo, a proposição de estratégias para lidar com um determinado problema, mitigando seus efeitos de modo a promover a retomada do desenvolvimento de negócios desta organização.

Aplicação: Nas etapas de análise das condições encontradas, o diagnóstico e proposição de estratégias alternativas para lidar com a situação, bem como sua execução, contou-se com o envolvimento dos gestores membros da equipe de coordenação e da Diretoria Executiva da IES, conferindo o caráter aplicado do projeto.

Inovação: A inovação se faz presente como uma das características do projeto pela identificação e proposição de novas estratégias, procedimentos e canais de relacionamento comercial, acentuando a tradição da instituição em oferecer metodologias de ensino diferenciadas em relação a seus principais concorrentes.

Impacto: O projeto potencializa as condições para criação de valor a diversos stakeholders da instituição em foco, pois a retomada do ritmo de conquista de novos alunos e as estratégias adotadas para torná-los mais motivados e envolvidos tende a ampliar sua percepção de valor, pelos diferenciais oferecidos pela IES, proporcionando-lhe ganhos tangíveis e intangíveis, tais como o aumento de receitas e maior visibilidade, fortalecendo sua reputação perante o mercado.

Complexidade: O projeto lida com a complexidade característica de processos de mudanças, inclusive estruturais, em uma organização sob controle acionário e de gestão tipicamente familiar, em que o processo decisório é influenciado pela tradição e aprendizado adquirido ao longo de gerações, enfrentando desafios decorrentes da competição regional acirrada.

Metodologia Aplicada: Adotou-se como referência metodológica, a proposta de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) para a resolução de problemas organizacionais. Principiou-se pelo entendimento da situação, efetuou-se a análise e diagnóstico que embasou a proposta de soluções e, a seguir, efetuou-se a estimativa dos recursos necessários e estabeleceu-se um plano de ações para colocar as estratégias propostas em prática. Nos passos seguintes, procedeu-se à intervenção para implementação e a análise dos resultados esperados e obtidos.

Palavras-chave: Instituição de ensino superior, captação de alunos, criação de valor, desenvolvimento de negócios, solução de problemas organizacionais.

ABSTRACT

Subject: Given the reduction in the enrollment of new students in a Higher Educational Institution (HEI) located in northwest São Paulo, this study presents the proposal to deal with the problem, by mitigating its effects to promote the resumption of business development organization.

Application: In the stages of analysis of the conditions found, the diagnosis and proposal of alternative strategies to deal with the situation - as well as the execution, have had the participation of managers, coordination's team members and the Executive Board of the HEI, to check out this project.

Innovation: The innovation is part of the characteristics of the project, because it's able to identify and propose new strategies, such as on the procedures and commercial relationship channels, in order to emphasize the institution's tradition and offering unmatched strategies of education over to competitors.

Impact: The project improves great conditions of included value to several stakeholders of the institution, due to the resumption of the pace of conquest of new students, and the strategies adopted to make them more motivated and involved, presenting a way to expand their perception of value that make them look at the differentials offered by HEI, and thus, providing tangible and intangible gains, such as increased revenue, greater visibility and strengthening of the reputation in the market.

Complexity: The project deals with the complexity of the characteristic of changing process - including structural, in an organization under shareholder control and family management, in which the decision-making process is influenced by tradition and learning acquired throughout generations; in spite of the duty of facing the challenges arising from competition fierce regional.

Applied Methodology: The proposal by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017) to solve organizational problems was adopted as a methodological reference. It had begun with an understanding of the situation, an analysis and diagnosis that supported the proposed solutions, followed by an evaluation of the resources used and an action plan to put the proposals into practice. In the following steps, the intervention was carried out to implement and analyze the expected and sorted-out results.

Keywords: Higher education institution, student acquisition, added creation, business development, organizational problem solving.

Lista de Figuras

Figura 1 - Regiões Administrativas do Estado de São Paulo.....	4
Figura 2 - Quantidade de matrículas e IES por regiões administrativas.....	5
Figura 3 - Entrada de alunos de graduação presencial por semestre.....	7
Figura 4 - Entrada de alunos nos cursos presenciais de pós-graduação lato sensu.....	8
Figura 5 - Número de alunos ingressantes no período de 2017 a 2021.....	11
Figura 6 - Entrada de alunos do curso de Direito presencial.....	12
Figura 7 - Número de alunos ingressantes nos cursos da saúde.....	12
Figura 8 - Entrada de alunos na graduação a distância.....	13
Figura 9 - Você soube do Centro Universitário através de que meio: (todos alunos que prestaram vestibular)	17
Figura 10 - Análise das ameaças presentes no ambiente externo	21
Figura 11 - Ingressante por financiamento reembolsável no estado de São Paulo.....	29

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Comparativo entre o Centro Universitário e seus principais concorrentes.....	6
Tabela 2 - Dados obtidos nas entrevistas com vestibulandos do Centro Universitário.....	9
Tabela 3 - Respostas quanto ao cumprimento do conteúdo disciplinar.....	14
Tabela 4 - Respostas quanto à utilização de recursos adequados para a aprendizagem do aluno.....	14
Tabela 5 - Avaliação da estrutura da sala de aula.....	15
Tabela 6 - Avaliação dos serviços prestados pela secretaria.....	15
Tabela 7 - Alunos que já trabalham na área que estudam.....	15
Tabela 8 - Alunos que pretendem cursar uma pós-graduação logo após terminarem a graduação.....	16
Tabela 9 - Alunos que indicariam o Centro Universitário a um amigo.....	16
Tabela 10 - Pesquisa de mercado.....	18
Tabela 11 - Ranking Universitário Folha 2019: Curso de graduação/ bacharelado em São José do Rio Preto – SP.....	19
Tabela 12 - Análise do ambiente interno e cadeia de valor do curso.....	22
Tabela 13 - Avaliação de alternativas de estratégia.....	26
Tabela 14 - Criação de Valor aos Stakeholders.....	30
Tabela 15 - Recursos e capacidades necessários.....	31
Tabela 16 - Plano de ações.....	33
Tabela 17 - Projeção de retorno esperado.....	36
Tabela 18 - Análise de riscos.....	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. ENTENDIMENTO DO PROBLEMA	3
2.1. O SERVIÇO E A INSTITUIÇÃO	3
2.2. OS CONCORRENTES E O MERCADO	4
2.3. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	7
2.4. QUESTÕES POLÍTICO-ESTRATÉGICAS	8
3. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO	9
3.1. PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO	9
3.2. PROBLEMA DEFINIDO	19
3.3. OBJETIVOS	20
4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA	20
4.1. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA PROPOSTA	20
4.2. SOLUÇÃO ADOTADA	26
4.3. RESULTADOS ESPERADOS	30
4.4. RECURSOS E CAPACIDADE NECESSÁRIOS	31
5. PLANO DE AÇÕES	32
5.1. AÇÕES PREVISTAS	33
5.2. PREVISÃO SOBRE INVESTIMENTO, CUSTOS, RETORNO e FINANCIAMENTO	35
5.3. ANÁLISES DE RISCOS	36
6. INTERVENÇÃO	37
6.1. EVOLUÇÃO DO PROCESSO	38
6.2. ESTRATÉGIAS DAS MUDANÇAS	38
7. AVALIAÇÃO	39
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, existem três tipos de organização acadêmica para o Ensino Superior, conforme decreto nº 9.235, de 2017. As Instituições privadas serão credenciadas originalmente como Faculdade, essas atuam geralmente em um número menor de áreas de educação e não tem autonomia para criação de novos cursos, ou seja, precisam pedir primeiramente uma autorização no MEC.

Centro Universitário seria como o segundo estágio. Neste, a IES tem autonomia para criar, organizar e extinguir cursos, programas de educação superior e normalmente trabalha com diversas áreas da educação. Para uma faculdade se tornar um centro universitário deve atender os seguintes requisitos; um quinto do corpo docente estar contratado em regime de tempo integral; um terço do corpo docente possuir titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; no mínimo, oito cursos de graduação terem sido reconhecidos e terem obtido conceito satisfatório na avaliação externa in loco realizada pelo Inep; possuírem programa de extensão institucionalizado nas áreas do conhecimento abrangidas por seus cursos de graduação; possuírem programa de iniciação científica com projeto orientado por docentes doutores ou mestres, que pode incluir programas de iniciação profissional ou tecnológica e de iniciação à docência; terem obtido Conceito Institucional - CI maior ou igual a quatro na avaliação externa in loco realizada pelo Inep, prevista no § 2º do art. 3º da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004; e não terem sido penalizadas em decorrência de processo administrativo de supervisão nos últimos dois anos, contado da data de publicação do ato que penalizou a IES.

A Universidade assim como o Centro Universitário possui autonomia para criar, organizar e extinguir cursos e programas de educação superior, são Instituições multidisciplinares, e devem obrigatoriamente oferecer atividades de ensino, pesquisa e extensão. As IES que desejam tornar-se uma Universidade devem atender os seguintes requisitos: um terço do corpo docente estar contratado em regime de tempo integral; um terço do corpo docente possuir titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; no mínimo, sessenta por cento dos cursos de graduação terem sido reconhecidos e terem conceito satisfatório obtido na avaliação externa in loco realizada pelo Inep ou em processo de reconhecimento devidamente protocolado no prazo regular; possuírem programa de extensão institucionalizado nas áreas do conhecimento abrangidas por seus cursos de graduação; possuírem programa de iniciação científica com projeto orientado por docentes doutores ou mestres, que pode incluir programas de iniciação profissional ou tecnológica e de iniciação à docência; terem obtido CI maior ou igual a quatro na avaliação externa in loco realizada pelo Inep, prevista no §2º do

artigo 3º da Lei nº 10.861, de 2004 ; oferecerem regularmente quatro cursos de mestrado e dois cursos de doutorado reconhecidos pelo Ministério da Educação; e não terem sido penalizadas em decorrência de processo administrativo de supervisão nos últimos dois anos, contado da data de publicação do ato que penalizou a IES.

Durante anos, o Centro Universitário focalizado neste estudo foi a principal escolha de alunos ingressantes, dentre as outras instituições da região noroeste do estado de São Paulo. No entanto, recentemente houve uma queda no número de novas matrículas em relação aos anos anteriores. Esta diminuição na captação de novos alunos impacta diretamente em inúmeras atividades da Instituição.

Por esse motivo, o presente trabalho aborda a análise, diagnóstico, propostas de solução, plano de ações e intervenção para reverter essa situação. O objetivo central é diagnosticar, propor e conduzir à implementação de estratégias destinadas a ampliar a captação de alunos, de modo a promover condições favoráveis ao desenvolvimento de negócios do Centro Universitário.

Para esse fim, adotou-se a metodologia proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), que apresenta um processo estruturado para a construção de trabalhos práticos e aplicados em administração, buscando resultados concretos de melhorias na eficiência e eficácia dos negócios.

Conforme sugerem os referidos autores, embora trabalhos práticos sejam distintos de estudos acadêmicos que têm por foco a ampliação do conhecimento teórico, sua qualidade e efetividade também são beneficiadas quando se recorre à teoria e fundamentação científica. Procurou-se, assim, buscar suporte na literatura que aborda as questões relativas às situações analisadas. As ideias encontradas na literatura especializada são apresentadas de forma distribuída ao longo de toda a estrutura do texto, e não em uma seção específica de referencial teórico.

O método escolhido para o projeto foi idealizado por Marcondes et al. (2017) a partir das proposições de Aken, Berends e Bij (2012) e Vandebosch (2003) para a solução de problemas e planejamento de soluções organizacionais, adotados em cursos de administração na Universidade Eindhoven da Holanda. O processo principia pelo entendimento da situação-problema, prossegue com a análise e diagnóstico da situação e, na sequência, com a proposição de alternativas de solução. Após essas etapas, efetuam-se as escolhas e elaboram-se planos de ações para a mudança. Parte-se, então, para a intervenção, destinada à implementação das escolhas estratégicas resultantes. Por fim, avaliam-se os resultados da intervenção e conclui-se o procedimento com a elaboração deste relatório final.

2. ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

Este trabalho tem como objetivo solucionar o problema de queda no número de novas matrículas numa instituição de ensino, explorando oportunidades de criação de valor para os *stakeholders* e inovação nos serviços prestados pela Instituição.

No intuito de preservar a privacidade da Instituição em foco, da qual se apresentam situações e dados considerados sigilosos, ela é mencionada neste texto simplesmente como Centro Universitário. Para melhor compreensão do contexto que envolve o problema abordado, descrevem-se, nesta seção, o serviço e a instituição que é objeto do projeto, os concorrentes e mercado na qual está inserida, bem como as questões políticas estratégicas que delimitam o trabalho realizado.

2.1. O SERVIÇO E A INSTITUIÇÃO

O Centro Universitário é uma Instituição de Ensino Superior (IES) brasileira, cujo objetivo é formar pessoas, de diversas áreas de conhecimento, preparando profissionais qualificados ao mercado de trabalho.

Como é típico em instituições dessa natureza, o Centro Universitário atua no mercado B2C (*Business to Consumer*), pois tem como principal fonte de receita os serviços educacionais prestados a indivíduos pertencentes a um público jovem e adultos, que buscam uma formação que os qualifique e os valorizem no mercado de trabalho. A IES oferece mais de cinquenta cursos de graduação e mais de sessenta cursos de pós-graduação *lato sensu* nas modalidades presencial, semipresencial e Educação a Distância (EaD).

Localizada no Noroeste Paulista, o Centro Universitário está distribuído em cinco unidades na cidade de São José do Rio Preto, tendo na sede a maioria dos seus cursos. A amplitude geográfica da Instituição atinge um raio de aproximadamente 120 km, no qual se concentra a maior parte na região noroeste paulista, chegando a atingir o sudoeste de Minas Gerais.

Os primeiros passos para a implantação do Ensino Superior foram dados na década de 1960. As atividades tiveram início em 1965, com a criação da Faculdade de Direito. O curso de Direito, o mais antigo da região, teve início efetivo em 1966, sendo reconhecido pelo Ministério da Educação em 1969. A Instituição é o primeiro Centro Universitário instalado em São José do Rio Preto.

2.2. OS CONCORRENTES E O MERCADO

Com quase 46 milhões de habitantes, o estado de São Paulo é dividido em 15 regiões administrativas, que contêm 645 municípios, 610 IES que ofertam cursos presenciais e 129 na modalidade EaD. Os dados do Semesp, entidade que representa mantenedoras de ensino superior do Brasil, (Semesp, 2021) revelam que, em 2020, o estado registrou 1,61 milhão de matrículas em cursos presenciais, dentre as quais 1,33 milhão nas IES privadas, e 418 mil em cursos EaD.

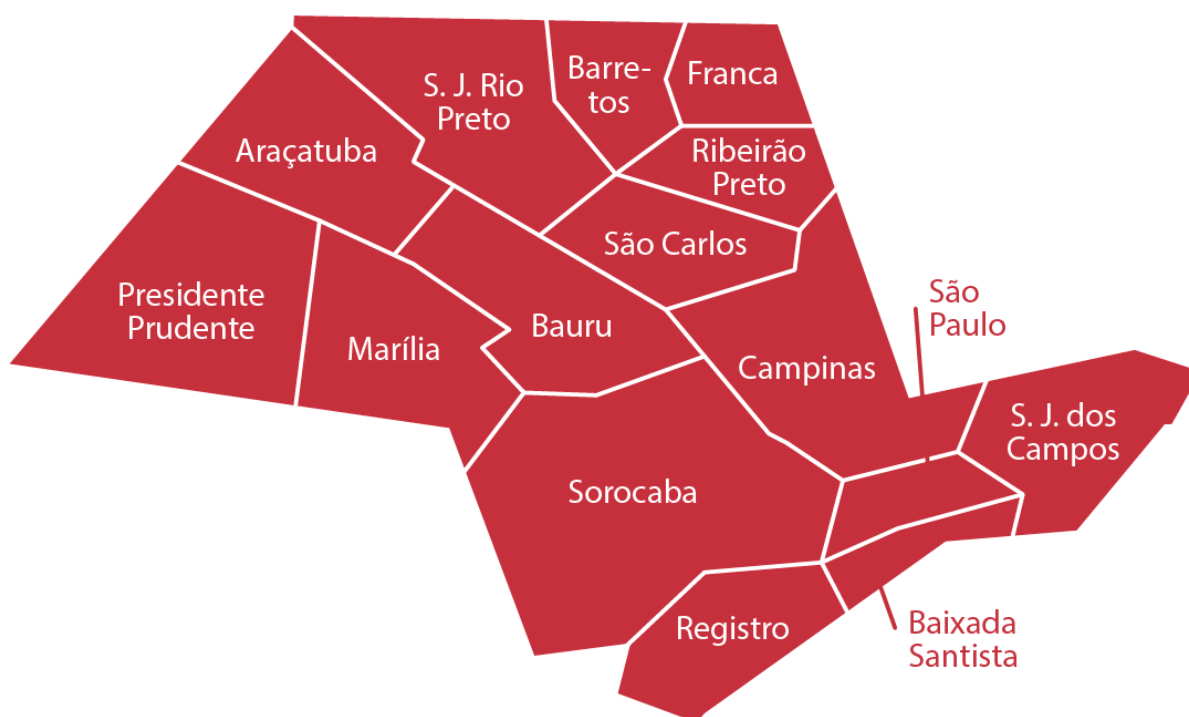


Figura 1. Regiões Administrativas do Estado de São Paulo

Fonte: Semesp, 2021.

A região de São José do Rio Preto é a sexta do estado em números de matrículas e a quinta no número de Instituição de Ensino Superior. Além do Centro Universitário, em São José do Rio Preto atuam outras faculdades e Instituições de Ensino, sendo que as principais concorrentes serão tratadas aqui como Instituição 1, uma Universidade de âmbito nacional; Instituição 2, uma Faculdade de âmbito regional e; Instituição 3, um Centro Universitário de âmbito regional.

Região Administrativa	Municípios	Cursos Presenciais*				Cursos EAD**			
		Rede Privada	Rede Pública	Total	IES	Rede Privada	Rede Pública	Total	IES
Araçatuba	43	15.225	5.955	21.180	21	4.889	619	5.508	33
Baixada Santista	9	42.773	6.128	48.901	27	15.770	2.403	18.173	45
Barretos	19	9.075	1.244	10.319	11	2.420	744	3.164	23
Bauru	39	26.411	8.713	35.124	25	8.703	1.573	10.276	35
Campinas	90	184.603	46.243	230.846	101	58.578	6.374	64.952	65
Franca	23	15.104	6.081	21.185	11	6.835	1.018	7.853	33
Marília	51	22.223	11.168	33.391	29	6.981	1.565	8.546	33
Presidente Prudente	53	21.799	8.294	30.093	19	6.352	1.339	7.691	28
Registro	14	2.778	489	3.267	3	1.745	767	2.512	17
Ribeirão Preto	25	34.329	11.195	45.524	19	11.404	1.483	12.887	44
RMSP	39	771.379	108.003	879.382	247	177.447	13.519	190.966	93
São Carlos	26	20.954	21.885	42.839	23	7.744	1.469	9.213	33
São José do Rio Preto	96	37.555	9.244	46.799	29	9.875	1.374	11.249	47
São José dos Campos	39	55.201	23.961	79.162	50	25.947	4.154	30.101	51
Sorocaba	79	66.084	17.724	83.808	56	30.721	4.434	35.155	54
Total - Estado SP	645	1.325.493	286.327	1.611.820	610	375.411	42.835	418.246	129

Figura 2. Quantidade de matrículas e IES por regiões administrativas

Fonte: Semesp, 2021.

Considerado figura expoente da Teoria da Firma, Coase (1937) alerta para a dinâmica do mercado. Em mercados que apresentam disputa entre produtos com pouco diferencial, em termos de características funcionais e técnicas, a concorrência se dá basicamente nos preços. Nessa condição, o arranjo organizacional constitui fator determinante de sucesso (e até mesmo de sobrevivência). A organização interna e os mecanismos de governança condicionam a ocorrência de custos de operação e outros custos ocultos, afetando a rentabilidade de um negócio e sua capacidade de criação de valor.

A dinâmica de competição de mercado se dá por uma estratégia de preços. No que tange ao valor das matrículas, enquanto a Instituição 1 e Instituição 2 praticam valores inferiores a 10% do valor de uma mensalidade aos novos alunos com o intuito de facilitar o ingresso dos mesmos em suas Instituições, o Centro Universitário pratica um valor considerado alto para a região de São José do Rio Preto (SP), o equivalente ao valor de uma mensalidade.

O valor das mensalidades dos alunos também apresenta variação significativa de preços entre os competidores, sendo que o Centro Universitário pratica o mais elevado na maioria dos cursos. A diferença de preços das mensalidades chega a ser 30% superior, quando comparado ao seu principal concorrente na região, a Instituição 1, porém o Centro Universitário é o único da região a oferecer um programa de financiamento estudantil, de até 50% do valor das parcelas, a serem pagos após o aluno ter completado o curso. Todas as instituições, incluindo o Centro

Universitário estudado, possuem convênio com FIES e Prouni para a oferta de Financiamento Estudantil na região, não sendo constituído um diferencial entre elas.

Ciente da importância da inovação para construir diferenciação em relação aos competidores, além dos cursos padrão, o Centro Universitário conta outras unidades onde são realizadas atividades práticas para os alunos com atendimento para a população, como o Núcleo de Práticas Jurídicas, Clínicas Integradas, Clínica de Odontológica e Hospital Veterinário onde os alunos têm a oportunidade de exercer a profissão dando suporte gratuito à população em geral. Afinal, a inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados – pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros (Tidd, Bessant, Pavitt, 2008).

Contudo, apesar do Centro Universitário apresentar diferenciais acima descritos, os concorrentes contam com uma campanha de marketing superior e praticam valores inferiores para matrículas e mensalidades, conforme levantamento apresentado na Tabela 1.

Tabela 1

Comparativo entre o Centro Universitário e seus principais concorrentes

Diferenciais	Centro Universitário	Instituição 1	Instituição 2	Instituição 3
Inovação de produtos	Cursos presenciais e EaD. Mais de 50 cursos de Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> .	Curso presencial e EaD.	Cursos presenciais e EaD. Pós-graduação e curso técnicos.	Curso presencial e EaD
Entrega/acesso	Curso Presencial (remoto) e EaD	Curso Presencial, EaD e Híbrido.	Curso Presencial e EaD.	Curso Presencial e EaD
Comunicação do produto/serviço	Campanhas de marketing em Outdoors e mídias sociais. Programa de visitas (parceria com algumas escolas públicas onde o estudante do ensino médio conhece o Centro Universitário)	Campanhas de marketing permanentes em âmbito nacional.	Marketing intenso em mídias sociais, focado na região de SJRP.	Marketing intenso em mídias sociais, focado na região de SJRP e rádios locais.
Recursos (instalações, equipamentos etc.)	Salas climatizadas com ar-condicionado.	Salas climatizadas com ventilador.	Salas climatizadas com ventilador.	Salas climatizadas com ventilador.

Continua

Continuação				
Diferenciais	Centro Universitário	Instituição 1	Instituição 2	Instituição 3
Valor da matrícula	Mensalidade	R\$ 90,00	R\$ 50,00	Não informado
	Programa Posso Centro Universitário (50%) Prouni FIES	Prouni FIES	Prouni FIES	Prouni FIES
Política de Bolsas	Educa Mais Brasil	Quero Bolsa	Quero Bolsa	Quero Bolsa

Nota. Elaborada pelo autor.

2.3. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Por se tratar de uma Instituição tradicional e com ensino de qualidade, o Centro Universitário seguramente sempre esteve entre as principais opções de escolha entre os jovens e adultos com interesse em cursar uma graduação. Porém, ao se observar, na Figura 3, a evolução de inscritos a cada início de ano letivo nos últimos cinco anos, constata-se uma redução de aproximadamente 40% no número de novos alunos na modalidade de graduação presencial.

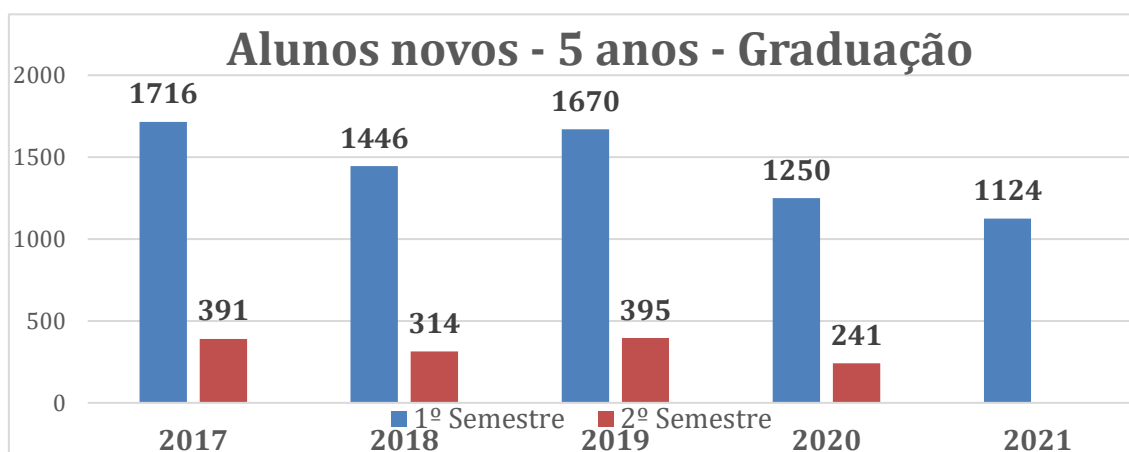


Figura 3. Entrada de alunos de graduação presencial por semestre

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação aos cursos de pós-graduação *lato sensu* a representatividade da redução é ainda maior, chegando a quase 70% no ano de 2021 quando comparado à 2017, conforme apresentado na Figura 4.

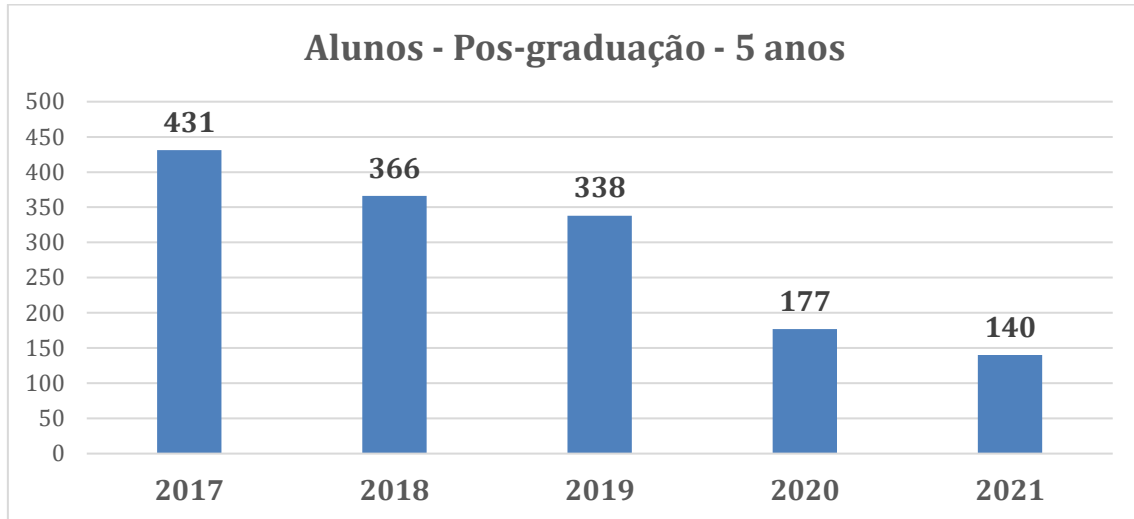


Figura 4. Entrada de alunos nos cursos presenciais de pós-graduação lato sensu

Fonte: Elaborada pelo autor.

2.4. QUESTÕES POLÍTICO-ESTRATÉGICAS

Conforme descrição apresentada anteriormente, o Centro Universitário estudado é uma instituição privada e familiar. É comum, em instituições com tal característica estrutural, que as decisões relativas à adoção de propostas de mudanças sejam centralizadas nos membros do Corpo Diretivo. Um dos aspectos a considerar nesse contexto é destacado por Williamson (1981), de que a alta performance econômica é dada em face da incerteza e da capacidade para adaptar as atividades de forma eficiente, conduzindo à adaptação das estruturas que as governam.

Outro aspecto político-estratégico a considerar quando se pretende promover mudança nos hábitos e procedimentos organizacionais é a possibilidade de se encontrar alguma resistência interna dos agentes envolvidos, tanto no âmbito da gestão de assuntos acadêmicos, como, por exemplo, integrantes de coordenações de cursos ou de outras áreas administrativas envolvidas, como, no caso aqui abordado, a área de Marketing. Dentre os possíveis motivos que podem constituir focos de resistência à mudança, há os relativos à grade curricular, estratégias utilizadas para divulgação e venda do curso, composição do corpo docente, didática

de ensino, entre outros. Por se tratar de temas muito sensíveis, houve um cuidado muito grande ao aprofundar nesses assuntos durante a fase de diagnóstico, mas foi mantido o objetivo principal em que as propostas e estratégias estivessem subsidiadas, não só em percepções, mas principalmente em constatações.

3. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

Para compreender e evidenciar as causas efetivas que levaram a redução no número de novos alunos do Centro Universitário foram utilizados dados primários coletados a partir de pesquisa qualitativa e quantitativa exploratórias, ambas aplicadas por meio de formulário de entrevista, além de dados secundários, por meio dos quais buscou-se identificar a necessidade dos estudantes da região noroeste do estado de São Paulo, além de compreender a percepção de vestibulandos, alunos e ex-alunos.

3.1. PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO

O diagnóstico foi iniciado por meio de uma pesquisa qualitativa para identificar e compreender de maneira exploratória, os aspectos subjetivos dos comportamentos e percepções dos estudantes na região de São José do Rio Preto, conforme recomenda Flick (2009). A pesquisa foi aplicada por meio de formulário de entrevistas para 3 indivíduos. Após a aplicação, os dados obtidos foram submetidos à análise para síntese de conteúdo, apresentada na Tabela 2.

Tabela 2

Dados obtidos nas entrevistas com vestibulandos do Centro Universitário

Perguntas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Síntese
Quais motivos levaram você a optar por estudar no Centro Universitário?	O corpo docente.	Sempre gostou da área criminal e pela maior possibilidade de crescimento de carreira	Maior oportunidade de trabalho	Maior oportunidade de carreira
				Continua

Continuação				
Perguntas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Síntese
Na sua opinião, quais são as melhores faculdades da região e seus diferenciais?	O Centro Universitário pela qualidade e a Instituição 1 por renome.	O Centro Universitário é mais antigo e muitos professores e pais de alunos já estudaram lá pois a faculdade investe tempo na educação e a Instituição 1 é a mais barata	O Centro Universitário é bem localizado e a qualidade dos professores é melhor. A Instituição 1 possui infraestrutura melhor, com espaço interno mais amplo.	Centro Universitário pela qualidade do ensino e localização. Instituição 1 pela infraestrutura e preço
Quais delas pretende cursar e por quais motivos?	Centro Universitário pela qualidade.	Centro Universitário pela qualidade	Instituição 1 por ser mais barata	Centro Universitário pela qualidade e Instituição 1 pelo preço
Foi indicado por alguém?	Os professores do ensino médio, e postagem em rede social	Pelos amigos do pai dela que já estudaram no Centro Universitário e falam que é o melhor curso da região	Seu pai indicou a Instituição 1 por ser mais barata	Amigos, Professores; Pais
Em sua opinião quais atributos uma boa Faculdade deve possuir?	Boa estrutura e bom corpo docente.	Professores capacitados e com boa didática de ensino; Grade curricular organizada e Coordenação disposta a apoiar os alunos	Boa infraestrutura para acomodar os alunos com conforto e espaço;	Professores capacitados e preocupados com a aprendizagem dos alunos; boa infraestrutura; suporte interno aos alunos
Como avalia a qualidade da infraestrutura, recursos e equipamentos destas faculdades?	O Centro Universitário tem uma estrutura mais antiga, mas as salas são espaçosas e na Instituição 1 as salas são malfeitas e sem ar-condicionado.	O Centro Universitário é bom. Os professores utilizam microfone e o acervo da biblioteca é muito bom	Boa	Centro Universitário salas amplas; ambiente agradável e bom acervo da biblioteca
Continua				

Continuação				
Perguntas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Síntese
Como avalia o valor das matrículas e mensalidades do curso da sua região?	O Centro Universitário é mais caro, porém justo comparado com outras Instituições fora do mercado de São José do Rio Preto.	Preço normal de um curso de Direito	De maneira geral bons, porém a Instituição 1 é mais barata	Percepção de custos compatíveis sendo a Instituição 1 a mais barata
Em sua opinião o que o que o Centro Universitário deveria fazer para atrair mais estudantes?	Melhorar a divulgação dos cursos e seus diferenciais.	Divulgar mais em redes sociais como Facebook e Instagram pois as faculdades da região só usam outdoors e panfletos	Deveriam usar as redes sócias.	Maior divulgação nas mídias sociais

Nota. Elaborada pelo autor.

Complementarmente, para garantir a abrangência dos pontos identificados pela pesquisa qualitativa, foi aplicada uma pesquisa quantitativa exploratória. Para análise foi levantado os números de alunos ingressantes, dos nove cursos de maior relevância econômica na modalidade presencial. Os cursos de Administração, Agronomia e Engenharia Civil, conforme demonstrado na Figura 5, foram os que tiveram maior redução, com um percentual superior a 60%.

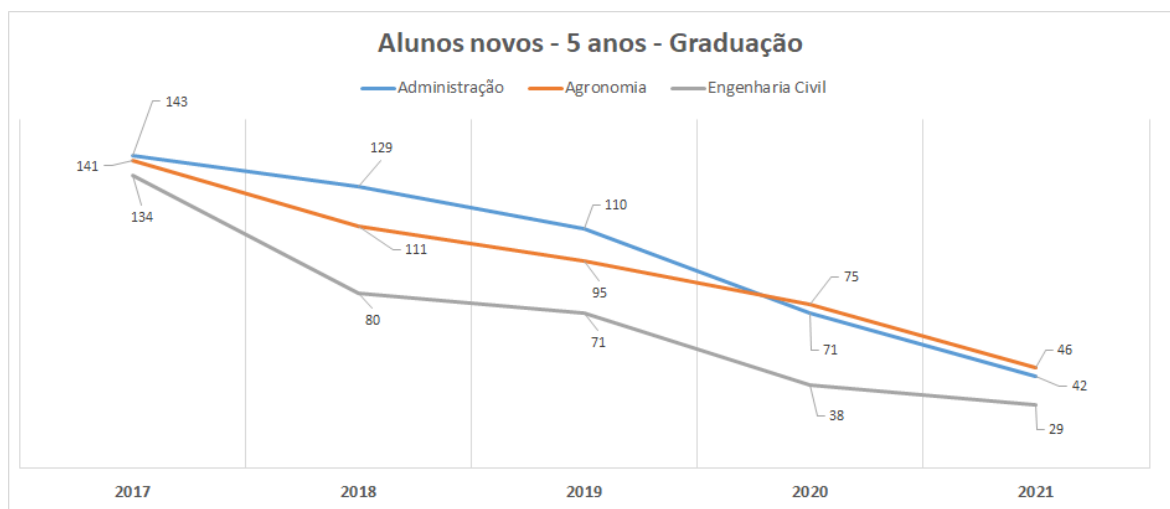


Figura 5. Número de alunos ingressantes no período de 2017 a 2021

Fonte: Elaborada pelo autor.

O curso de Direito, o mais tradicional do Centro Universitário, foi o que teve menor redução se comparado aos demais cursos da instituição, com cerca de 20% a menos para o período.

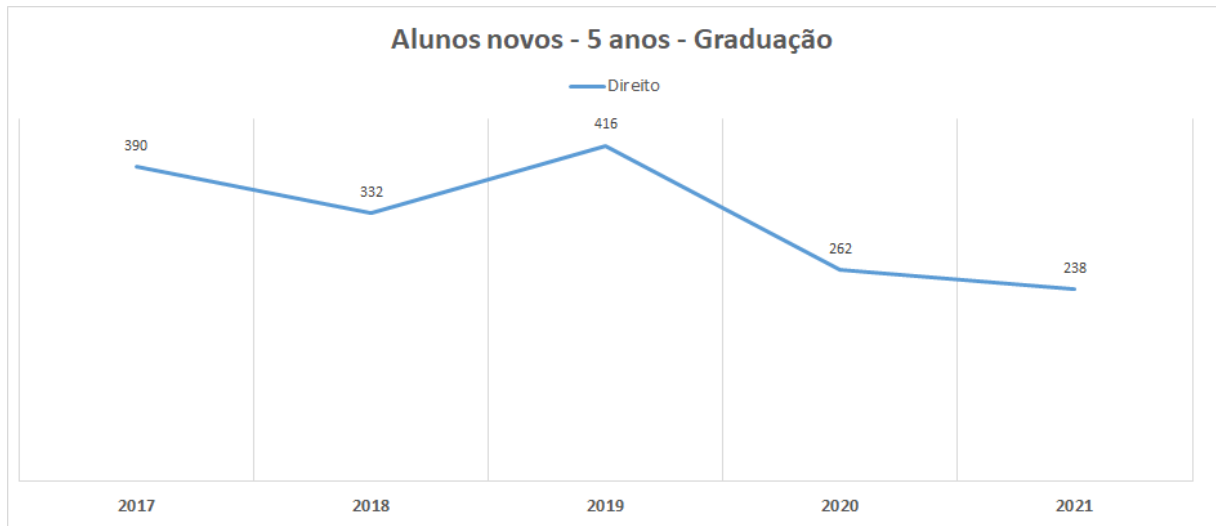


Figura 6. Entrada de alunos do curso de Direito presencial

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os cursos da área da saúde também tiveram uma redução, exceto o curso de Enfermagem, o único que apresentou aumento no número de alunos, cerca de 20%, conforme Figura 7.

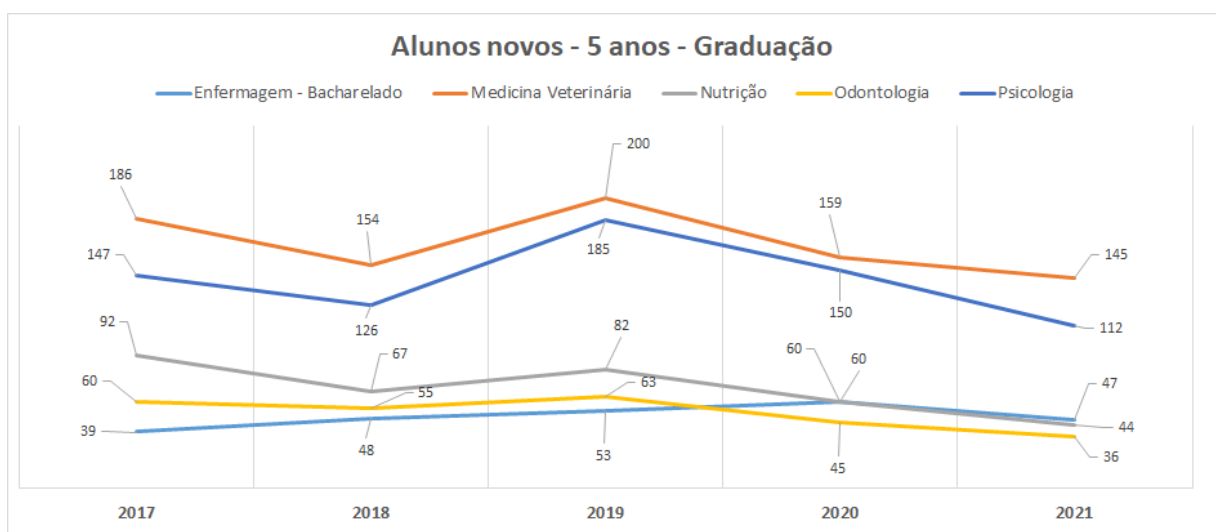


Figura 7. Número de aluno ingressantes nos cursos da saúde

Fonte: Elaborada pelo autor.

A impossibilidade de aulas presenciais no cenário de pandemia da COVID-19 causou um pequeno efeito positivo no número de inscrições para os cursos à distância.

O esperado era que grande parte dos alunos ingressantes na modalidade presencial optassem por transferir suas matrículas para o ensino a distância, visto como uma opção de manterem seus estudos com um valor substancialmente menor. Porém, conforme os dados retirados da pesquisa e ilustrados na Figura 8, este não foi o efeito constatado. Apesar do aumento no número de novos alunos, em termos financeiros não houve impacto no fluxo de caixa da instituição, dado que o aluno inscrito em um curso de graduação a distância paga o valor de quatro a cinco vezes menor em relação à modalidade presencial.

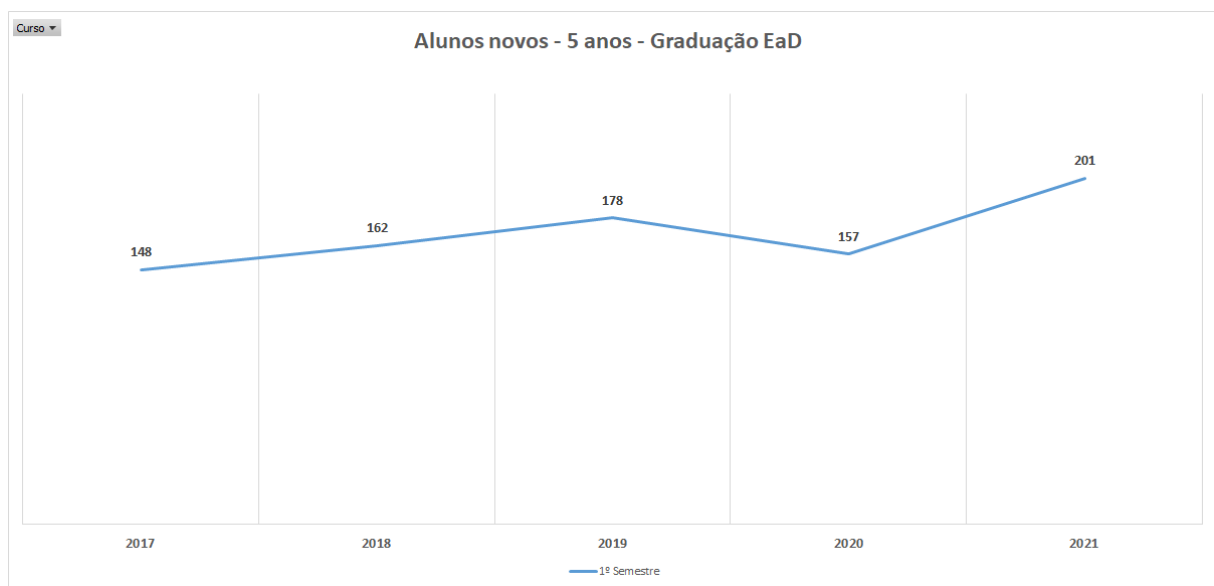


Figura 8. Entrada de alunos na graduação a distância

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em busca de compreender a visão dos discentes, recorreu-se aos dados obtidos em pesquisa realizada no processo de avaliação da CPA (Comissão Própria de Avaliação) em 2019. A coleta de dados foi efetuada mediante formulário que ficou disponível virtualmente durante um período determinado na plataforma acessada por todos os alunos matriculados. Obteve-se um número aproximado de duas mil e oitocentas avaliações, o que corresponde a cerca de 50% da quantidade de alunos matriculados naquele ano.

Na primeira etapa da pesquisa, foram formuladas quatro perguntas com o intuito de entender a percepção do aluno perante a Instituição em relação ao conteúdo das aulas,

infraestrutura e atendimento, obtendo-se, assim, as informações apresentadas nas Tabelas 3, 4, 5 e 6.

Tabela 3

Respostas quanto ao cumprimento do conteúdo disciplinar

O conteúdo da disciplina está sendo cumprido?	
RESPOSTA	Percentual
Concordo	80,02%
Concordo Parcialmente	11,07%
Indiferente	3,66%
Discordo parcialmente	2,58%
Discordo	2,66%

Nota. Elaborada pelo autor.

Tabela 4

Respostas quanto à utilização de recursos adequados para a aprendizagem do aluno

O docente utiliza recursos didáticos/científicos adequados para a aprendizagem do aluno.	
RESPOSTA	Percentual
Concordo	75,02%
Concordo Parcialmente	13,24%
Indiferente	4,75%
Discordo parcialmente	2,16%
Discordo	4,83%

Nota. Elaborada pelo autor.

Tabela 5

Avaliação da estrutura da sala de aula

Como você avalia a infraestrutura da sua sala de aula?	
RESPOSTA	Percentual
Ótima	21,58%
Muito Boa	11,22%
Boa	27,40%
Regular	26,05%
Ruim	13,74%

Nota. Elaborada pelo autor.

Tabela 6

Avaliação dos serviços prestados pela secretaria

Como você avalia os serviços prestados pela Secretaria?	
RESPOSTA	Percentual
Ótima	46,96%
Muito Boa	23,20%
Boa	21,55%
Regular	5,14%
Ruim	0,98%
Nunca Utilizei	2,18

Nota. Elaborada pelo autor.

Na segunda etapa da pesquisa, foram formuladas três perguntas com objetivo de conhecer melhor o discente e saber o nível de confiabilidade nos serviços prestados pelo Centro Universitário. Os resultados obtidos estão relacionados nas Tabelas 7, 8 e 9.

Tabela 7

Alunos que já trabalham na área que estudam

Hoje você trabalha na área de formação do seu curso?	
RESPOSTA	Percentual
SIM	40,18%
NÃO	59,82%

Nota. Elaborada pelo autor

Tabela 8

Alunos que pretendem cursar uma pós-graduação logo após terminarem a graduação

A formação continuada é fundamental para sua vida profissional. É seu objetivo, logo após conclusão deste curso, fazer uma pós-graduação - especialização?	
RESPOSTA	Percentual
SIM	84,62%
NÃO	2,74%
NÃO PENSEI SOBRE	12,64

Nota. Elaborada pelo autor

Tabela 9

Alunos que indicariam o Centro Universitário a um amigo

Você indicaria a um amigo fazer este curso no Centro Universitário?	
RESPOSTA	Percentual
SIM	91,51%
NÃO	9,49%

Nota. Elaborada pelo autor

Conforme evidenciado nas Tabelas 7, 8 e 9 a Instituição tem alta aceitação dos seus alunos, mais de 90% indicariam o Centro Universitário a um amigo. A maioria gostaria de fazer uma pós-graduação e quase metade já atua na área de formação.

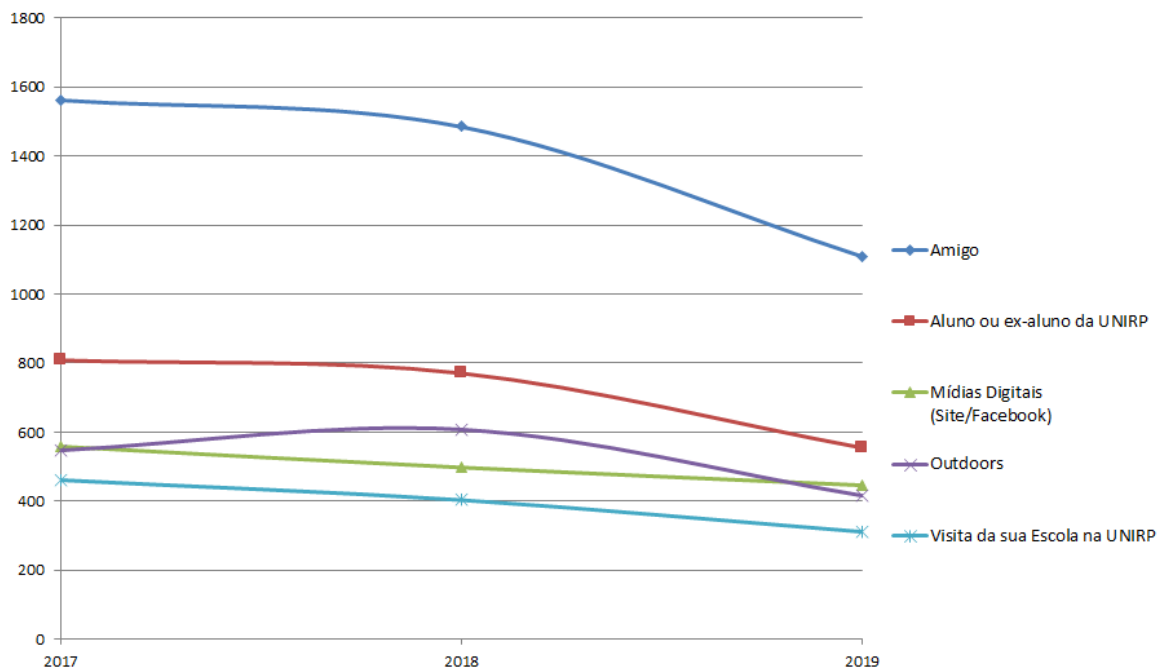


Figura 9. Você soube do Centro Universitário através de que meio: (todos alunos que prestaram vestibular)

Fonte: Elaborada pelo autor

Através da pesquisa a intenção foi buscar os meios em que o Centro Universitário mais alcança os alunos, nota-se que por ser muito tradicional na região o Centro Universitário é muito conhecido por indicação, outros meios como mídias digitais e físicas não tem o mesmo impacto.

Para a análise do mercado foram consultados os valores e condições de pagamentos das três principais concorrentes do Centro Universitário, os dados obtidos foram inseridos na Tabela 10.

Tabela 10

Pesquisa de mercado

	Centro Universitário	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Matrícula	1ª Mensalidade	R\$ 70,00	1ª Mensalidade	R\$ 50,00
Desconto Pontualidade	Dia 1	Dia 5	Dia 15	Dia 5
Curso	Centro Universitário	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Administração	R\$ 684,00	R\$ 490,00	-	R\$ 489,90
Agronomia	R\$ 986,00	R\$ 710,00	R\$ 820,00	-
Arquitetura	R\$ 943,00	-	R\$ 630,00	R\$ 750,00
Ciência da Computação	R\$ 778,00	-	-	R\$ 510,00
Ciências Biológicas	R\$ 575,00	R\$ 320,00	-	R\$ 314,00
Ciências Contábeis	R\$ 626,00	R\$ 390,00	-	R\$ 568,00
Comunicação Social	R\$ 645,00	R\$ 610,58	-	R\$ 508,00
Direito	R\$ 980,00	R\$ 670,00	R\$ 850,00	R\$ 694,00
Educação Física	R\$ 598,00	R\$ 350,00	-	R\$ 438,00
Enfermagem	R\$ 848,00	R\$ 575,00	-	R\$ 597,00
Engenharias	R\$ 899,00	R\$ 660,00	R\$ 820,00	R\$ 715,00
Farmácia	R\$ 955,00	R\$ 495,00	-	R\$ 621,00
Fisioterapia	R\$ 1024,00	R\$ 570,00	R\$ 900,00	R\$ 700,00
Medicina Veterinária	R\$ 1886,00	R\$ 1100,00	-	-
Nutrição	R\$ 845,00	R\$ 530,00	-	R\$ 549,00
Odontologia	R\$ 1973,00	R\$ 1100,00	R\$ 1098,00	-
Pedagogia	R\$ 419,00	R\$ 410,00	-	R\$ 433,00
Psicologia	R\$ 782,00	R\$ 640,00	R\$ 750,00	R\$ 623,00
Téc. Estética e Cosmético	R\$ 583,00	R\$ 360,00	R\$ 467,00	R\$ 439,00
Téc. Análise de Sistemas	R\$ 479,00	-	R\$ 238,00	R\$ 237,00

Nota. Elaborada pelo autor

Atualmente, o ticket médio do Centro Universitário é o maior comparado aos principais concorrentes, tendo um valor de aproximadamente R\$ 890,00. O Concorrente 2 tem o segundo maior ticket médio, aproximadamente R\$ 660,00 em seguida o Concorrente 1 com o valor médio de R\$ 560,00 e o por último o Concorrente 3 que apresenta o ticket médio de cerca de R\$ 450,00. Sendo assim o Centro Universitário cobra um valor 25% superior ao do segundo colocado, o Concorrente 2, e quase o dobro do que é cobrado pelo Concorrente 3, que apresenta o menor valor entre as Instituições pesquisadas.

Após a etapa de entrevistas e pesquisas, procurou-se elucidar questões relativas à qualidade percebida pelo mercado em relação ao Centro Universitário e seus concorrentes da região, com base na classificação no Ranking Universitário Folha (RUF, 2019).

Tabela 11

Ranking Universitário Folha 2019: Curso de graduação/ bacharelado em São José do Rio Preto – SP

Posição RUF				
Curso	Centro Universitário	Instituição 1	Instituição 2	Instituição 3
Administração	171°	60°	701-800°	800-1000°
Agronomia	128°	-	112°	187°
Direito	133°	141°	301-350°	701-800°
Enfermagem	201-250°	16°	164°	-
Engenharia Civil	501-600°	30°	201-250°	501-600°
Nutrição	105°	25°	164°	-
Odontologia	132°	-	-	193°
Psicologia	188°	34°	251-300°	301-350°

Nota. Adaptado de <http://ruf.folha.uol.com.br> (Acessado em 20 de maio de 2021).

A Instituição 1, por ser uma universidade nacional, os dados dela são apresentados por todo o país, sendo assim, não foi possível analisar o seu desempenho na região de São José do Rio Preto. O fato de ter uma relevância nacional devido critérios do ranking fez que ela obteve melhores resultado em relação aos demais concorrentes que é somente uma filial dentro da cidade de São José do Rio Preto. Desta forma, o Centro Universitário ficou em primeiro ou segundo de cinco cursos, entre os oito consultados.

3.2. PROBLEMA DEFINIDO

Com base no diagnóstico do problema, é possível identificar que a queda na taxa de captação de novos alunos nos últimos anos pode estar atrelada a um conjunto de fatores, sendo eles:

- A prática de preços mais elevados que o mercado regional;
- O desconhecimento das demandas e necessidades dos alunos;
- Infraestrutura antiga e/ou defasada;

Este cenário, somado ao fato de que o público, em sua maioria de vestibulandos, é constituído por jovens entre 19 e 23 anos, e a instituição ter baixos investimentos em mídias sociais, são considerados fatores que influenciam na redução de 40% no número de novos alunos no Centro Universitário.

3.3. OBJETIVOS

Com base na análise efetuada, chegou-se à constatação de que a implantação de uma solução para o problema acima apresentado tem potencial de contribuir significativamente para o desenvolvimento de negócios da instituição. Diante dessa evidência, apresentam-se, a seguir, estratégias alternativas com as quais se espera promover aumento na captação de novos alunos, provendo condições para que se obtenham melhores resultados financeiros nos negócios da Instituição.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

A partir da análise dos ambientes externo e interno da empresa, foram elaboradas alternativas de solução do problema e, após avaliação de cada uma delas quanto a inovação, restrições de implantação, aplicabilidade e prazos, foi definida a proposta de solução do problema e identificados os recursos e capacidades necessários para obtenção dos resultados esperados a partir da aplicação dela.

4.1. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA PROPOSTA

Para identificar possíveis estratégias destinadas à solução do problema em questão, realizou-se uma análise dos principais agentes de influência presentes no ambiente externo e dos aspectos estruturais internos da instituição, considerando os recursos e capacidades necessários para o atingimento do objetivo proposto.

Iniciando pela análise do ambiente externo, identificaram-se os principais desafios que ameaçam o desempenho do negócio, os quais, de acordo com Porter (2004), se concentram em pressões exercidas por: (i) rivalidade entre os concorrentes; (ii) baixa percepção de valor dos consumidores e clientes; (iii) entrada de produtos e serviços substitutos no mercado educacional; (iv) novos entrantes e (v) fornecedores, conforme representado na Figura 10.

A rivalidade entre as Instituições 1, 2 e 3 e o Centro Universitário é muito elevada, no que tange às ações de marketing tradicional (rádio e televisão), redes sociais (Facebook, Instagram) e práticas de preços diferenciadas. O investimento em marketing é alto, divulgando

principalmente a faculdade, infraestrutura e todos os cursos oferecidos. A Instituição 3 e a Instituição 2 focam principalmente em panfletagem, mídias sociais e impressas. Já a Instituição 1, por sua presença nacional, também conta com forte campanha em rádio e televisão, nos horários nobres e em rede nacional.

As faculdades que operam em São José do Rio Preto são tradicionais e estão estabelecidas a muito tempo, com Centros Universitários próprios e instalações amplamente montadas. O custo para entrada neste mercado é muito alto, inviabilizando novos entrantes. O mais provável para uma nova instituição seria adquirir alguma das instituições já estabelecidas.

O mercado universitário é bastante dinâmico. Ao mesmo tempo em que os cursos oferecidos pelas instituições na região de São José do Rio Preto são similares, há sempre a ameaça na opção de escolha dos alunos por outros cursos, mais atualizados com ofertas de emprego na região, ou mesmo o formato EaD. Destaca-se a questão de o EaD ser uma realidade para muitos cursos, sendo um mercado que vem aumentando muito nos últimos anos, esse mercado dominado por quatro ou cinco players que controla quase todo o mercado nacional de ensino a distância.

Por fim, no que tange aos consumidores, o que orienta grande parte das decisões dos vestibulandos neste mercado é o preço, suportado pela percepção de valor agregado e retorno sobre o investimento, tempo e dinheiro, para a formação.

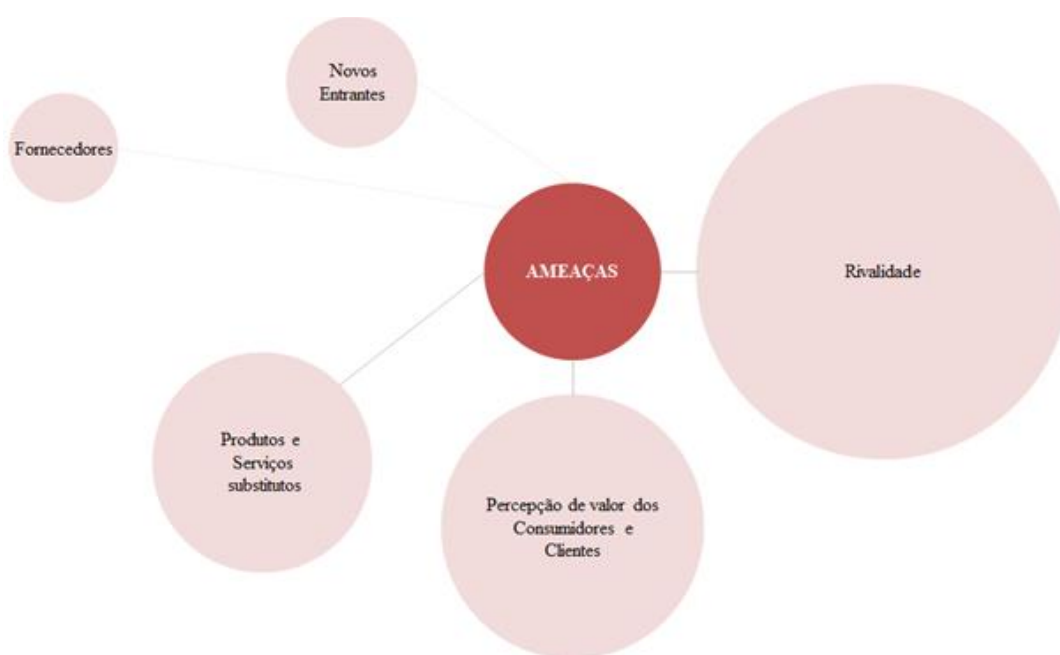


Figura 10. Análise das ameaças presentes no ambiente externo

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Porter (2004).

A análise do ambiente interno e cadeia de valor do Centro Universitário, por sua vez, destaca como pontos fortes o acervo moderno e bem-organizado, o sistema integrado de gestão e os sistemas *on-line* para requerimentos à Secretaria, incluindo emissão de certificados e consultas à Biblioteca. A instituição dispõe ainda de um Núcleo de Práticas Jurídicas, Clínica Odontológica, Clínicas Integradas, Farmácia Escola e Hospital Veterinário que possibilita aos alunos colocarem em prática os conhecimentos adquiridos na universidade, através de atendimento não remunerado à população mais necessitada.

No que tange aos pontos fracos, a tecnologia existente demanda um alto custo de manutenção por exigir profissionais altamente capacitados para manter os sistemas operacionais, incorrendo em elevados custos de operação. Além disso, foi observada uma ineficiência em alguns departamentos administrativos, como o de Compras (*procurement*), onde os prazos para aquisição de mercadorias e suprimentos, frequentemente sofre atrasos na entrega, prejudicando a qualidade e manutenção das instalações.

A Tabela 12 apresenta os resultados da análise do ambiente interno e a cadeia de valor do curso, destacando os principais pontos fortes (diferenciais) e pontos a desenvolver, bem como identificando os potenciais custos de transação.

Tabela 12

Análise do ambiente interno e cadeia de valor do curso

Áreas/setores/funções envolvido e/ou afetados	Pontos fortes	Pontos fracos	Fontes potenciais de custos de transação
Logística: interna e externa	Acervo bem-organizado	Demora no deferimento e análise de requerimentos	Controle e frequência das transações
Produção: tecnologia, processos	CRM (Automação e Determinação de novos Leads) secretária online, biblioteca on-line certificados on-line	Layout do sistema de alguns departamentos desatualizado	Especificidade dos ativos e frequência das transações.
Tecnologia da Informação	Equipe com alto conhecimento do sistema.	Alto custo para atualização e melhorias tecnológicas, demanda muito alta.	Assimetria e especificidades de ativos.
			Continua

Continuação			
Áreas/setores/funções envolvidos e/ou afetados	Pontos fortes	Pontos fracos	Fontes potenciais de custos de transação
Marketing	Programa de visitas (parceria com escolas públicas onde alunos do 3º Ensino Médio conhecem a Instituição), maior número de seguidores na rede social em relação a concorrência.	Divulgação dos cursos (não há campanha específica). Necessidade de mais dados na campanha <i>off-line</i> .	Incerteza, risco e assimetria.
Vendas	Venda direta (Atendimento por <i>WhatsApp</i> , telefone ou pessoalmente para tratar sobre o curso)	Dificuldade em apresentar os diferenciais da Instituição e do Curso. Dificuldade em expandir as vendas para outros municípios.	Assimetria, frequência das transações, risco e controle.
Serviços aos clientes	Plataforma aluno <i>on-line</i> para os cursos presenciais. Nota máxima no curso EAD segundo avaliação do MEC. Pós-graduação em diversas áreas.	Aplicativo aos alunos e atividades extracurriculares.	Assimetria e frequência das transações.
<i>Procurement</i>	Departamento de compras	Cumprimento de prazos	Assimetria, frequência das transações e controle
Recursos humanos: equipes e desempenho	Colaboradores com muitos anos de experiência e professores comprometidos.	Necessidade de um Gerente de RH.	Incertezas, especificidades de ativos e controle.
P & D e Inovação	Semanas de cursos, extensão e conquistas acadêmicas.	Falta de incentivo às iniciações científicas e publicações de artigos Não possui programas de Mestrado ou Doutorado	Especificidades de ativos

Nota. Elaborada pelo autor

Dessa forma, considerando os dados levantados nas análises dos ambientes internos e externos, em congruência com os pontos levantados a partir das pesquisas elaboradas no capítulo de diagnóstico. Por meio da prática criativa de brainstorm, após refinamento das informações, chegou-se a quatro alternativas estratégicas, que poderiam ser utilizadas para maximização do valor percebido pelos vestibulandos, superando as deficiências identificadas junto à cadeia de valor.

Alternativa 1: Ampliar a estratégia de divulgação do Centro Universitário por meio de campanhas de marketing direcionadas em mídias sociais.

O público de novos entrantes no curso superior é formado, em grande maioria (40% dos entrevistados no capítulo de Diagnóstico), por jovens entre 19 e 23 anos, reconhecidamente mais ativos em redes sociais. Dessa forma, uma possível estratégia de solução do problema é ampliar a estratégia de divulgação da instituição por meio de ações direcionadas nestas mídias.

Segundo Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017) o marketing 4.0 aproveita as mudanças que a conectividade veio provocar no consumidor, para conseguir dele maior envolvimento e compromisso. A abordagem do marketing nas empresas deve acompanhar a dinâmica da mudança que ocorre nos hábitos de consumo e avanços tecnológicos.

Alternativa 2: Ampliar a estratégia de divulgação do Centro Universitário por meio de parcerias.

Uma possível estratégia de solução do problema é a formação de parcerias. Por ser bastante reconhecida na região e a maioria de seus alunos estudarem a noite, o grande público do Centro Universitário na maioria trabalha durante o dia, se aproximar dessas grandes empresas pode ser uma boa forma de melhorar a captação, e os alunos desenvolver atividades na sua empresa voltando a uma metodologia mais prática que traga maiores vantagens no desenvolvimento de sua carreira.

Basicamente as inovações exigem algum tipo de arranjo cooperativo para seu desenvolvimento ou comercialização, conforme mencionado por Tidd et al. (2008). Na parceria para a divulgação do Centro Universitário, existe um objetivo complementar e talvez ainda mais importante, que é o de associar a credibilidade da instituição de ensino aos órgãos com representatividade. Olhando para outra via desta parceria, encontram-se empresas da cidade que estarão associados à imagem da principal instituição de ensino da região e ainda terão acesso aos destaques individuais, do Centro Universitário. Assim fica caracterizada uma “Relação Horizontal” embora contemple também nesta estratégia sinais de relação vertical.

Essa proposição foi abordada de forma singular por Tidd et al. (2008), ao mencionarem que existem múltiplos motivos para uma aliança e que elas podem ser classificadas em função de sua finalidade. No caso da aliança horizontal, o foco está em obter o acesso a conhecimento complementar, tecnológico ou de mercado, ao passo que o principal motivo das alianças verticais é a redução de custo. Em um mundo altamente competitivo, os custos de transação e implicações estratégicas são considerados pontos chave para o sucesso e manutenção do negócio.

Conforme afirmam Imai e Baba (1989), a inovação advém do envolvimento, troca de conhecimento e informação. Por isso mesmo, a organização em rede está mais apta ao sucesso, conforme destacado em sua obra ao mencionar as empresas japonesas:

As indústrias japonesas frequentemente têm visto relacionamentos verticais cooperativos (e às vezes horizontais) entre as empresas. O keiretsu, um grupo de empresas cooperantes (e frequentemente subcontratadas), é um exemplo. Um relacionamento de longo prazo entre usuário e fornecedores, ou entre firmas afiliadas, subcontratados, fornecedores e outros permite que os participantes compartilhem informações sobre a natureza da tecnologia, e do produto envolvido. Em outras palavras, com base na confiança e na dependência mútua, pode surgir uma relação de dar e receber evidente entre as transferências de conhecimentos tecnológicos e troca pessoal” (IMAI e BABA, 1989, p.13).

Alternativa 3: Modernizar a infraestrutura e técnicas de ensino do Centro Universitário.

De acordo com Zubac, Hubbard e Johnson (2010), os clientes são os árbitros finais de valor, que pode ser criado para eles mediante o uso adequado dos recursos e capacidades para o processo utilizado para a satisfação de suas necessidades. As escolhas estratégicas sobre o arranjo de recursos tendem a contribuir para a eficácia da oferta de valor, a partir do uso de tecnologia e infraestrutura, proporcionando facilidades que tornam satisfatória a experiência de consumo.

Nesse sentido, Priem (2007) sugere que a oferta de diferenciais inovadores que estabelecem ou aumentam a avaliação do consumidor sobre o valor de uso resulta em disposição a pagar por um novo benefício, principalmente se ele for percebido como melhor. Para Zeithaml (1988) e Churchill e Peter (2012), o consumidor não costuma medir o valor do produto ofertado apenas em função do preço, mas também pela superioridade dos benefícios recebidos.

Entre os itens mais apreciados no momento de escolha de uma instituição de ensino estão a infraestrutura moderna e tecnológica e técnicas de ensino inovadoras, porém há um descontentamento dos alunos em relação a esses quesitos, indicando uma oportunidade de melhoria nesses itens.

Alternativa 4: Oferecer programa de suporte financeiro diferenciado aos alunos que necessitam desse apoio.

De acordo com Barney e Hesterly (2011), a vantagem competitiva de uma empresa acontece quando ela é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes.

Segundo Coase (1960, apud Furubotn e Richter, 1997), para realizar uma transação, é necessário descobrir com quem se deseja negociar, conduzir negociações que desembocam em

um processo de barganha, desenhar o contrato e executar a inspeção necessária para garantir que os termos do contrato foram observados.

Nesse sentido, conforme demonstrado no capítulo do diagnóstico, o preço elevado do Centro Universitário em relação aos demais concorrentes é um dos principais dificultadores em relação a captação de novos alunos, mas mexer muito em valores pode ser prejudicial em relação ao equilíbrio econômico-financeiro, afetando diretamente a qualidade dos seus cursos. Pensando nisso é proposto um crédito estudantil próprio da Instituição em que o aluno alonga as mensalidades durante um maior tempo, assim, quando o aluno estiver estudando, pagará um valor menor, tornando as mensalidades mais competitivas e atraentes àqueles alunos que gostariam estudar no Centro Universitário, mas que devido a questões financeiras era inviável.

Tabela 13

Avaliação de alternativas de estratégia

Alternativas	Inovações	Restrições	Aplicabilidade	Atingimento dos objetivos
1	Campanhas de comunicação direcionadas por seleção de público (<i>target</i>)	N/A	ALTA	Ampliação de <i>share of mind</i> do público-alvo
2	Parcerias para formação de novos alunos	N/A	ALTA	Ampliação da atratividade do serviço para o público-alvo
3	Mudança da infraestrutura e técnicas de ensino	Dificuldade de adoção de novas tecnologias e parcerias educacionais	MÉDIA	Ampliação da atratividade do serviço para o público-alvo
4	Crédito Estudantil próprio.	Maior demanda de controle operacional.	ALTA	Ampliação da atratividade do serviço para o público-alvo

Nota. Elaborada pelo autor

4.2. SOLUÇÃO ADOTADA

Após a análise das alternativas de solução do problema apresentadas no capítulo anterior, tendo em vista o descolamento entre os itens mais apreciados no momento de escolha

de uma instituição de ensino superior e a percepção do público com relação ao Centro Universitário, decidiu-se adotar mais de uma estratégia de solução: Campanhas de comunicação direcionada ao público alvo; parcerias estratégicas; modernização da infraestrutura e novas técnicas de ensino; crédito estudantil próprio.

Cada vez mais as empresas estão se adaptando ao movimento em que o mundo analógico muda de patamar se tornando digital. No mundo em que a comunicação entre pessoas e empresas se dava por telefone, correio ou, no máximo, e-mail, não se podia prever a dimensão que as redes sociais, as mensagens virtuais, o comércio eletrônico e o marketing digital alcançariam. Rogers (2017), propõe uma análise profunda do que denomina “os cinco domínios da Transformação Digital: clientes, competição, dados, inovação e valor”. Com esse *framework*, o autor organiza o raciocínio em torno do tema e sua implementação. Ainda, conforme Rogers (2017), a Transformação Digital não se trata de uma questão de tecnologia, mas sim de estratégia.

As atuais tecnologias permitem a captação de dados em maior quantidade e qualidade, geralmente gratuitos. Empresas inovadoras buscam converter estes dados, por meio das ferramentas disponíveis, em ativos realmente estratégicos. Esta ação exige reunir os dados certos e aplicá-los na geração de valor para o negócio. O ativo de dados pode gerar valor na forma de novos insights de mercado. Como exemplo, é possível extrair das mídias sociais dados que mostraram fatores motivadores e recomendações dos clientes. Ainda como mencionado por Rogers (2017), existem situações em que o valor dos dados pode ser encontrado na identificação de padrões contextuais e serviços de utilidade pública. O mesmo autor destaca um exemplo aplicável ao modelo educacional, citando a maneira como a Naviance (empresa de *software* para faculdade e preparação de carreiras) ajuda alunos do ensino médio a avaliar suas chances de aprovação ao se inscreverem em diferentes faculdades. Para desenvolver uma boa estratégia de dados, é importante compreender os paradigmas da criação de valor com os dados, as novas fontes e as capacidades analíticas do Big Data, o papel da causalidade na tomada de decisão movida a dados e os riscos referentes a segurança e privacidade.

Para ampliar a estratégia de divulgação e campanhas de marketing direcionadas em mídias sociais, o Centro Universitário irá utilizar de uma equipe de assessoria de comunicação especializada em marketing digital. Esta equipe será responsável por construção de persona para criação de campanhas publicitárias, gerenciamento nas redes sociais, produção de conteúdo, interação com o público, gestão de anúncios, relatórios mensais, análises de resultados e monitorar oportunidades e futuras parcerias.

A importância da inovação no setor de serviços e da contribuição do setor de serviços para o crescimento econômico é crescentemente reconhecida e orientou estudos sobre inovação em serviços (De Jong et al., 2003; Hauknes, 1998; Howells & Tether, 2004; Miles, 2005). O Manual de Oslo (1997) menciona que as atividades de inovação em serviços também tendem a ser um processo contínuo, consistindo em uma série de mudanças incrementais em produtos e processos. Isso pode eventualmente complicar a identificação das inovações em serviços em termos de eventos isolados, isto é, como a implementação de uma mudança significativa em produtos, processos e outros métodos. Outra afirmação do Manual de Oslo (1997) leva à reflexão de que os sistemas regionais de inovação podem desenvolver-se paralelamente aos sistemas nacionais de inovação.

Conforme evidenciado pelas pesquisas aplicadas para o Diagnóstico junto aos alunos e ex-alunos, a melhoria da infraestrutura atenderá à necessidade dos estudantes com disciplinas e métodos de ensinos modernos que efetivamente os preparem para o mercado de trabalho.

Para esses tipos de inovações o Centro Universitário utilizara de parcerias estratégicas, que auxiliara nas melhorias acadêmicas, administrativas e tecnológica.

Com relação ao Crédito Estudantil Próprio é uma forma de atrair uma grande parte do público, que antes ingressava por meio de financiamento do governo (FIES/PROUNI) e que devido à crise desses programas o Centro Universitário perdeu boa parte desse público, o que agrava ainda mais o fato de ter o maior ticket médio entre os concorrentes conforme demonstrado no diagnóstico. Na figura 11 pode-se observar o comportamento evolutivo da proporção de financiamento reembolsável de 2014 a 2019.

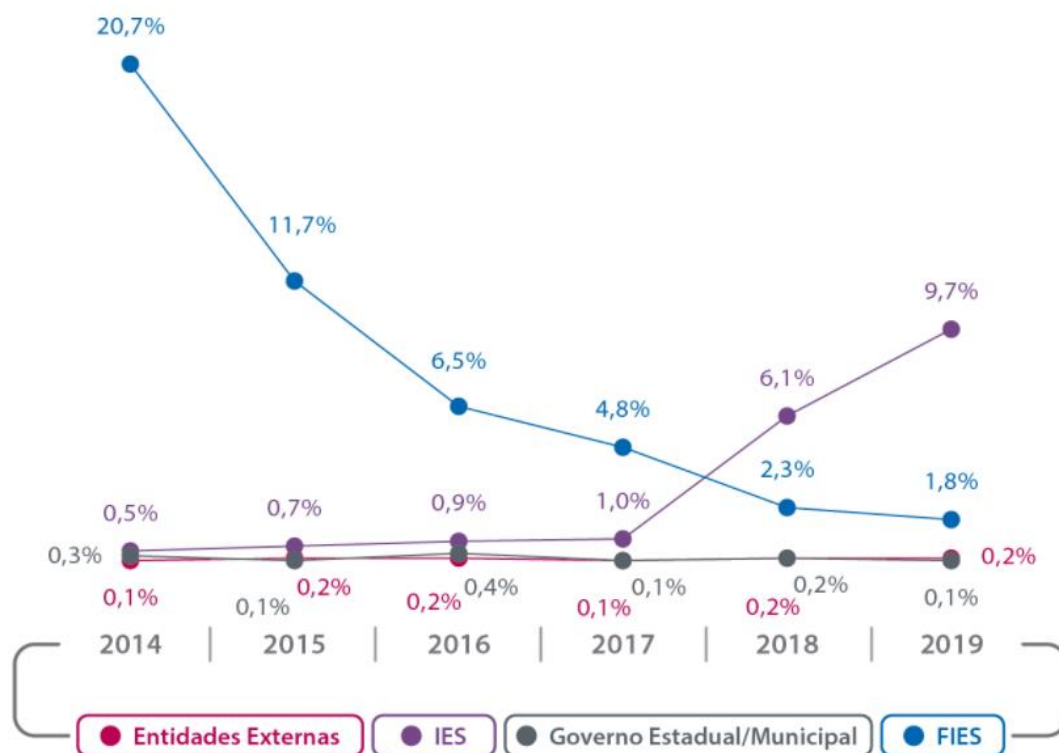


Figura 11. Ingressante por financiamento reembolsável no estado de São Paulo

Fonte: Semesp, 2021.

Constata-se que número de alunos ingressantes por financiamento próprio das IES é cinco vezes maior que o FIES, que teve uma redução nos últimos cinco anos de 18,9 pontos percentuais. Desta forma a principal intenção do Centro Universitário é que com crédito estudantil próprio, volte a preencher as vagas que foram perdidas devido à queda desses programas oferecendo uma mensalidade menor com um alongamento nas demais mensalidades.

Nota-se a significativa mudança, ao longo dos anos, da proporção entre o número de alunos ingressantes por financiamento próprio das IES e os que são financiados pelo FIES, que obteve uma redução nos últimos cinco anos de 18,9 pontos percentuais. Os dados sugerem a reflexão, pela equipe gestora do Centro Universitário, sobre a tendência da necessidade de ampliação da oferta de crédito estudantil próprio para preencher as vagas que foram perdidas devido à queda desses programas, oferecendo mensalidades em valores mais acessíveis e alongamento de prazos de pagamento.

Dessa forma, com as soluções adotadas, a expectativa de valor criado para alunos, mantenedores e sociedade em geral está demonstrado na tabela 14.

Tabela 14

Criação de Valor aos Stakeholders

<i>Stakeholder</i>	Demanda/Necessidade	Benefício/Valor Criado
Alunos	Preparação para o mercado de trabalho; Técnicas de ensino inovadoras; Infraestrutura moderna e tecnológica; Ticket médio alto	Maior oportunidade de entrada, Curso alinhado com as melhores práticas de mercado; Mensalidades mais atrativas
Mantenedores	Alavancar o resultado proveniente de novos alunos; Reposicionamento da marca do Centro Universitário como uma Instituição moderna e inovadora;	Captação de novos alunos para o Centro Universitário; Aumentar a qualidade da percepção de valor do Centro Universitário e posicionamento da Marca pelos alunos em potencial e <i>share of mind</i> da Instituição;
Sociedade em geral	Formar profissionais qualificados	Melhorar qualidade de ensino

Nota. Elaborado pelo autor.

De acordo Michell, Agle, & Wood (1997) a identificação dos *stakeholders* pode ajudar a organização a minimizar problemas e aumentar a eficácia. Conforme identificado no diagnóstico com relação as necessidades e demandas, espera-se que com a elaboração da nova estratégia, que os alunos tenham maior oportunidade de entrada devido ao alongamento das mensalidades e que estejam mais bem preparados ao mercado de trabalho, alinhado com as melhores práticas da sua carreira profissional. Para os mantenedores aumento na receita, *market share* e satisfação dos seus alunos. Com relação à sociedade, ela também se beneficia pois o Centro Universitário formará profissionais qualificados para a população.

4.3. RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação da estratégia de solução o Centro Universitário espera-se alcançar os seguintes resultados:

- Melhorar a percepção de valor dos possíveis alunos com relação aos cursos em curto prazo.
- Aumentar as formas de incluir novos alunos.
- Aproximar a comunidade acadêmica com as demandas do mercado e da sociedade.
- Tornar o Centro Universitário mais competitivo em relação ao mercado e grandes concorrentes.
- Realizar uma comunicação mais fácil e dinâmica com o seu público-alvo.

Dessa forma, o Centro Universitário criará e aumentará a percepção de valor em seu produto, aumentando a captação para o seu próximo ano em 30%, e revertendo o cenário de queda na taxa de captação de novos alunos.

Adotando essas medidas e com a implementação das novas estratégias, o Centro Universitário apresentará uma proposta de valor mais atrativa aos seus clientes o que pode tornar sua participação no mercado regional mais competitiva.

4.4. RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIOS

De acordo com Zubac, Hubbard e Johnson (2010), a Visão Baseada em Recursos busca explicar as diferenças de desempenho entre as empresas a partir dos recursos e capacidades possuídos por cada uma delas e como eles são gerenciados pelas organizações. De forma simplificada, as autoras definem recursos como “uma combinação única de ativos e capacidades dentro de uma empresa que permite desenvolver e implementar estratégias para melhorar seu desempenho geral”.

Com base na estratégia de solução do problema adota e nos resultados esperados a partir da implementação, procedeu-se à avaliação da necessidade de recursos e capacidades para a viabilização da proposta, conforme sintetizados na Tabela 15.

Tabela 15

Recursos e capacidades necessários

Classificação	Tipo	Existentes	A desenvolver	A adquirir
Recursos	Tangíveis	Programas estudantis; Campi universitários	Novo crédito estudantil próprio; Modernizar e reformar todas as unidades do Centro Universitário.	Sistema de controle e gerenciamento; Equipamentos de tecnologia; Reforma da fachada de todas as unidades; Melhoria na infraestrutura em geral (consertos, reparos e adequações) em todas as unidades;
Recursos	Intangíveis	Centro Universitário é o mais antigo e tradicional da região.	Atualização e modernização da grade curricular;	Melhoria de comunicação com o público-alvo; Treinamentos; Buscar parcerias com grandes empresas.

Continua

				Continuação
Classificação	Tipo	Existentes	A desenvolver	A adquirir
			Criar processos formais de vendas;	
		Atividades da área comercial passivas e receptiva.	Rever e atualizar o plano de marketing;	Contratação e consultoria para elaboração do plano Comercial e Revisão do Plano de Marketing;
Capacidades	--	Corpo docente qualificado	Treinamentos acadêmicos direcionado a atualização e melhores práticas do mercado.	

Nota. Elaborada pelo autor.

Conforme se demonstra na tabela 15, os recursos necessários estão divididos em dois modelos, tangíveis e intangíveis. Com relação a recursos tangíveis o Centro Universitário possui cinco campus universitários distribuído na cidade de São José do Rio Preto, para os quais deverão desenvolver melhorias e modernização dessas unidades como a aquisição de equipamentos de tecnologia. A instituição também possui os programas estudantis do governo PROUNI e FIES, e deverá fazer a aquisição e instalação de sistema para controle do novo crédito estudantil próprio.

Para os recursos intangíveis, o Centro Universitário se destaca como sendo a Instituição de ensino superior mais tradicional da região. Este reconhecimento é muito importante, mas com o passar do tempo alguns cursos ficaram obsoletos e defasados, em relação às novas tecnologias e novas formas de ensino, assim, para atualização e modernização da grade curricular o Centro Universitário precisará de treinamentos (Webinars, Workshop ...) docentes, parcerias com grandes empresas, que venham contribuir com a qualidade curso trazendo mais do mercado e da profissão na prática. Na parte administrativa, será necessário realizar a contratação de novos colaboradores para a melhoria da comunicação com o público-alvo, e desta forma, aproximar a instituição do público jovem, que representa a grande parte do corpo discente.

5. PLANO DE AÇÕES

Partindo dos recursos e capacidades identificados anteriormente, neste capítulo são identificadas as ações previstas para implantação da estratégia, as previsões sobre investimentos, custos e retornos com a sua realização, bem como os riscos envolvidos nesse processo.

5.1. AÇÕES PREVISTAS

As ações, o como fazer, os responsáveis, às áreas envolvidas, os prazos e os custos estão indicados na Tabela 16.

Tabela 16

Plano de ações

Ação	Como fazer	Responsável	Áreas envolvidas	Prazos	Custos
Concurso de bolsas	Definição do número de bolsas e porcentagem, elaboração do edital, adaptações do site e material de divulgação	Corpo diretivo	Corpo diretivo, Secretaria Marketing e NCI.	Realizado	R\$ 10.000,00
Reestruturação Site	Fazer as adaptações necessária para melhoria de experiência do cliente, acrescentando o novo financiamento próprio do Centro Universitário	Marketing	Corpo diretivo, Marketing e NCI	1 meses	R\$ 10.000,00
Atualização e modernização da grade curricular.	Revisar o conteúdo e matérias oferecidas, com foco na atualidade e aproximação com a prática da profissão.	Coordenador do Curso	Corpo Diretivo, Coordenação do Curso	6 meses	R\$ 20.000,00
Atualização dos docentes, com base na revisão da grade curricular a ser oferecida.	Contratação de Cursos para a atualização dos docentes atuais.	Coordenador do Curso e Núcleo docente estruturante (NDE)	Corpo Diretivo, Coordenação do Curso, <i>Procurement</i>	1 ano	R\$ 500.000,00
Aliança estratégica com as principais empresas da região	Oferta de cursos de reciclagem, bolsas ou descontos às empresas parceiras, patrocínio de <i>workshops</i> com temas relevantes, entre outros.	Marketing	Corpo Diretivo, Coordenação do Curso <i>Procurement</i>	3 meses	R\$ 20.000,00

Continua

					Continuação	
Ação	Como fazer	Responsável	Áreas envolvidas	Prazos	Custos	
Melhoria na qualidade percebida para a região e avaliação nos principais <i>rankings</i> .	<i>Benchmark</i> com Universidades TOP 5 da RUF para atualização do conteúdo e boas práticas.	Coordenador do Curso	Corpo Diretivo, Marketing	1 ano	R\$ 50.000,00	
Desenho, divulgação e formalização do processo de Vendas	Contratar consultoria especializada para criar o modelo mais adequado de processos da área comercial e					
Revisão do Plano de Marketing	marketing com base a estratégia definida	Marketing	Comercial/ Marketing e Corpo Diretivo	3 meses	R\$35.000,00	
Contratação de Professores Renomados para o quadro de docentes	Contratar empresa de <i>Hunting</i> para conduzir o processo de contratação de Professores	Corpo Diretivo Coordenador do Curso	Corpo Diretivo, Coordenador do Curso	6 meses	R\$ 50.000,00	
	Contratar empresa especializada em engenharia civil para ampliações das instalações					
	Contratar empresa especializada em modernização audiovisual para dimensionamento adequado, equipamentos, instalação					
Modernização e reforma de todas as unidades do Centro Universitário.		Corpo Diretivo	Corpo Diretivo, Coordenação do Curso, <i>Procurement</i>	1 ano	R\$ 500.000,00	
	Panfletagem, Rádio, Televisão local, redes sociais, apresentando os principais diferenciais, e					
Ações de marketing em novos canais de divulgação, ampliação da divulgação para cidades vizinhas.	capacitação da força de vendas para atuação ativa na captação de novos alunos, diretamente nos Cursinhos preparatórios.	Marketing	Marketing	1 ano	R\$ 250.000,00	

Nota. Elaborada pelo autor.

A elevada departamentalização, variedade de áreas de especialização presentes na estrutura organizacional do Centro Universitário, e a grande diversidade de ofertas de cursos, constituem características que conferem complexidade a enfrentar na realização das ações. Para lidar com essa complexidade, recorreu-se, inicialmente ao apoio dos integrantes da cúpula gestora da entidade mantenedora que, após sua aprovação, incumbiu o autor deste projeto do

gerenciamento da mudança em conjunto com a equipe composta por ocupantes de posições-chaves envolvidas em sua execução.

Para cada ação prevista foi estabelecido um setor responsável, definido em função de sua atividade-fim ou proximidade com a área de ação desenvolvida, em prazo estabelecido conforme a complexidade e a previsão do investimento necessário.

O concurso de bolsa foi lançado no mês de outubro de 2021 e iniciou o processo de campanha do vestibular para o ano letivo de 2022. Conforme edital do concurso de bolsa do Centro Universitário, promove-se a oferta de sessenta bolsas para cursos de graduação presencial, com variados percentuais de desconto (100%, 40%, 30%, 25%, 20% e 15%). O concurso de bolsa é realizado pela página do Centro Universitário na internet, e todos os candidatos inscritos e classificados no processo seletivo cujas provas forem realizadas até 06/11/2021 concorrem automaticamente. Para a modalidade a distância, a oferta compreende bolsas de até 50%, concedidas aos três primeiros colocados e todos os polos do Centro Universitário podem aderir.

O crédito estudantil próprio será oferecido em novembro de 2021, e, para isso, a página do Centro Universitário na internet passará por algumas mudanças para habilitar o novo programa, com a intenção de que no momento da matrícula o aluno tenha a opção do novo crédito e que realize todo seu processo online.

Ainda no ano de 2021 demais ações se concretizarão, dentre elas, a aliança estratégica com as principais empresas da região, formalização do processo de vendas e revisão do plano de *marketing*. Algumas ações, como modernização da infraestrutura e corpo docente estão em andamento, mas por exigir maior investimento financeiro, espera-se que só estejam finalizadas no próximo ano. Devido à urgência de mudança determinada pelo cenário pós-covid-19 e da busca por recuperar os alunos que foram perdidos nesse período, todas as ações previstas devem se consolidar em um prazo máximo de 12 meses.

5.2. PREVISÃO SOBRE INVESTIMENTO, CUSTOS, RETORNO e FINANCIAMENTO

Durante essa fase estimou-se um investimento médio na ordem de R\$ 1,5 milhão em melhorias, no período de um ano. Com esse investimento, pretende-se realizar um número incremental de 2 mil matrículas no primeiro ano, resultando em uma receita de R\$ 1,5 milhão, de modo a recuperar no período a totalidade do investimento realizado. No ano de 2021 o Centro Universitário formará mil e duzentos alunos, perdendo uma receita de um milhão e cem mil, desta forma, resultará para o início de 2022 um aumento de receita em trezentos e setenta e cinco mil.

Tabela 17

Projeção de retorno esperado

Ano	Captação	Evasão	Ticket Médio	Fluxo de caixa previsto
1	2000	1500	R\$ 750,00	R\$ 375.000,00
2	2400	1600	R\$ 802,50	R\$ 642.000,00
3	2880	1700	R\$ 858,68	R\$ 1.013.236,50
4	3456	1800	R\$ 918,78	R\$ 1.521.503,41
5	3500	1900	R\$ 983,10	R\$ 1.572.955,21

Nota. Elaborada pelo autor.

O fluxo de caixa esperado é obtido a partir da captação menos a evasão, multiplicado pelo *ticket* médio. Desta forma, para captação foi considerado cada aluno novo que entre no Centro Universitário, seja transferência ou ingressante. Para efeito do cômputo da evasão, levaram-se em conta os trancamentos e cancelamento de matrículas e o número de formandos.

Para os anos seguintes está previsto um retorno financeiro ainda maior. Tendo em vista que com as novas estratégias implementadas e as ações realizadas o Centro Universitário se destacará para os possíveis futuros alunos perante a concorrência.

Com relação a tipos de financiamentos, devido ao aumento contínuo da taxa Selic no país e após análises de custos e gastos, avaliou-se que os investimentos deveriam ser feitos por recursos próprios e parcerias.

5.3. ANÁLISES DE RISCOS

Com o objetivo de atrair, captar mais alunos para o Centro Universitário, dentro das estratégias escolhida, aprofundou-se em diversos planos de ação que vão desde reformas civis até alteração da grade curricular do curso.

Tabela 18

Análise de riscos

Risco	Maneira de manifestação	Probabilidade	Impacto	Mitigação
Aceitação do corpo docente	Não promoção de mudança da grade curricular	BAIXA	ALTO	Estabelecer uma boa comunicação da direção com os colaboradores.
Inadimplência do crédito estudantil próprio	Não pagamento das mensalidades ou amortização	MÉDIA	ALTO	Automatização de cobrança
Insatisfação de alunos veteranos devido a não ter acesso a bolsa	Reclamação nos meios de comunicação do Centro Universitário	BAIXA	BAIXO	Avaliação socioeconômica para deferimento de possível desconto

Nota. Elaborada pelo autor.

Há a consciência do risco a ser enfrentado de que sejam requeridas dilações nos prazos demandados para a efetiva execução das ações planejadas. Considera-se, por exemplo, que, por ser o Centro Universitário uma instituição muito tradicional, algumas mudanças com relação à matriz e grade curricular podem enfrentar resistência em seu aceite por parte de determinados docentes e coordenadores, demandando esclarecimento, conscientização e até mesmo adaptações. Segundo Chapman e Ward (2004) o gerenciamento do risco é parte fundamental na execução dos melhores projetos, devendo aumentar os ganhos e minimizar as perdas;

6. INTERVENÇÃO

Devido a situação de calamidade pública que o Brasil se encontra desde março/20 em função da Pandemia do COVID19, as aulas no Centro Universitário estão sendo realizadas online via *Microsoft Teams*. Nesse período em alguns momentos, devido a decretos municipais os 5 campi foram fechados e as equipes administrativas passaram a atuar em esquema de rodízio, alternando entre presencial e *home office*.

No ano de 2021 com o avanço da vacinação, o Centro Universitário voltou presencialmente as aulas práticas e quando liberado o retorno das aulas teóricas presenciais, optou pelo modelo híbrido com revezamento, onde as salas de aulas foram cabeadas com internet e instaladas câmeras e equipamento de som para que os alunos pudessem vir a frequentar aulas presencialmente, e aqueles que não se sintam confortável ou não possam vim

devido à redução de circulação de ônibus (boa parte dos alunos do Centro Universitário são de cidades vizinhas) tenham a possibilidade de assistir em casa.

6.1. EVOLUÇÃO DO PROCESSO

Por se tratar de um Centro Universitário tradicional da região noroeste do estado São Paulo e por ser uma empresa predominantemente familiar, as decisões são bastante centralizadas.

Quanto a proposição para a realização deste trabalho, o corpo diretivo, se demonstrou bastante receptivo, disponibilizando todos os recursos necessários para o levantamento das informações.

O ponto de maior apreensão foi ao apresentar as causas dos problemas, para os profissionais do Centro Universitário envolvidos com a operação, pois é muito difícil aceitar que algo de sua área não está certo ou que pode ser melhorado. Esta constatação foi corroborada com as entrevistas realizadas junto aos profissionais da instituição. Porém, de forma muito profissional todos os pontos foram apresentados e concordados pela diretoria.

6.2. ESTRATÉGIAS DAS MUDANÇAS

Com base nas informações apresentadas neste trabalho foram estabelecidas estratégias de mudanças que deverão conduzir a instituição ao cenário almejado, com maior captação de alunos e melhor performance nos resultados financeiros. De princípio, foi solicitado à Diretoria reuniões para a apresentação e explicação do trabalho proposto em busca do parecer favorável para a realização dele, etapa essencial que permitiu dar início a realização do projeto, pois sem apoio dos Mantenedores a viabilidade do trabalho se perderia no meio do processo.

Com o apoio da Direção, o próximo passo foi buscar o engajamento dos gestores e colaboradores que desempenham atividades estratégicas dentro do Centro Universitário. Dessa forma, reuniões foram realizadas a fim de elucidar o problema e direcionar a força de trabalho de cada parte envolvida dentro do processo para a obtenção dos resultados esperados.

Ficou a cargo do Corpo Diretivo, da Coordenação de Curso e da Equipe de Marketing TI a execução do plano de ações estabelecido neste trabalho, algumas dessas ações já tiveram início como investimento financeiro para a melhoria da estrutura institucional, melhor alinhamento e entre os colaboradores e investimento em publicidade para a realização de concurso de bolsas, capacitação dos profissionais da instituição para a obtenção e fechamento de parcerias com escolas da região e a mobilização e agrupamento do corpo de trabalho

constituído por de colaboradores chaves para a reformulação e lançamento do crédito estudantil próprio, as demais estratégias de mudanças deverão ser tomadas no curto prazo para que os resultados esperados sejam alcançados e envolverão várias áreas de trabalho da instituição, além da necessidade de capacitação profissional, aplicação de recursos financeiros e alinhamento dos objetivos da empresa aos dos colaboradores.

7. AVALIAÇÃO

Com a realização deste trabalho, o Centro Universitário identificou várias causas para a queda na captação e número de alunos nos últimos anos. A partir deste diagnóstico estratégias foram desenvolvidas em busca de ações que solucionassem tal problema.

Os resultados obtidos a partir das ações já desenvolvidas pelo Centro Universitário se apresentam de forma bastante satisfatória quanto à sua eficiência como:

- Aumento em 200% no número de inscrições para o vestibular em decorrência da implementação do concurso de bolsa;
- Melhoria da performance dos colaboradores na obtenção de parcerias com escolas. Em novembro foi realizado um grande evento, onde foram convidados alunos do terceiro colegial para uma feira de profissões dentro da Unidade sede. Para isso o Centro Universitário se responsabilizou em buscar os alunos das escolas por meio de ônibus e foram apresentados de forma prática e dinâmica as atividades dos cursos de graduação que a instituição oferece atualmente. Neste evento houve a participação de 25 escolas de ensino médio do município e gerou o fluxo de aproximadamente 1000 jovens com faixa etária de 16 a 18 anos durante todo o dia, esse número foi convertido em *leads* para a captação de matrículas para o primeiro semestre de 2022, com base nos números alcançados o centro universitário manterá o processo de capacitação dos colaboradores para a realização deste evento no próximo ano.
- Reformulação e lançamento do crédito estudantil próprio, estima-se que este incidirá em cerca de 300 novas matrículas, e maior preenchimento das salas de aulas buscando a ocupação total delas, gerando maiores resultados econômico-financeiros.
- Aumento em 65% na captação de novos alunos para início de fevereiro de 2022 com relação ao ano anterior. Obtendo assim, a melhor captação em números de alunos dos últimos 5 anos.

As ações já implantadas também apresentaram eficácia por evidenciar a capacidade de mudanças e apresentação de resultados positivos no curto e médio prazo aos *stakeholders* do negócio, gerando valor e traçando fortes projeções para os próximos anos, além de contribuir para a melhora na cultura da empresa.

Para as ações que deverão ser desenvolvidas nos próximos anos, estão previstos os seguintes resultados:

- Aumento do engajamento dos alunos e potenciais alunos em 50% com a reestruturação do site e fortalecimento de mídias sociais, esses dados serão monitorados através das plataformas de gestão de tráfego.
- Aumento em 30% na conversão de *leads* em matrículas, obtidos a partir da implementação das ações traçadas no plano de ações para os quais foram designados a revisão do plano de marketing, ações de marketing em novos canais de divulgação e ampliação da divulgação para cidades vizinhas, desenho, divulgação e formalização do processo de vendas e aliança estratégica com as principais empresas da região.
- Ascensão em *rankings* educacionais proveniente da evolução na visão de valor do Centro Universitário, com base nas ações tomadas de atualização e modernização da grade curricular e dos docentes, contratação de professores renomados para o quadro de docentes e modernização e reforma de todas as unidades do Centro Universitário.

As ações destinadas à efetiva implementação do projeto, enfim, prosseguirão no ano de 2022, provavelmente favorecidas pelo provável retorno do exercício presencial de todas as atividades administrativas e acadêmicas do Centro Universitário.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho envolveu o desenvolvimento, elaboração e apresentação de propostas para a identificação e solução de problema de captação de alunos em uma Instituição de Ensino Superior Privada. Os efeitos obtidos tipificam o caráter aplicado da ação intervencionista que se propôs realizar.

A aprendizagem e a experiência adquirida ao longo da realização do trabalho proporcionou aos indivíduos nele envolvidos e se reflete no âmbito coletivo da equipe gestora da instituição em foco, pois as reflexões sobre causas e efeitos inerentes aos problemas abordados e as soluções encontradas construíram um acervo de opções que passam a integrar o

conhecimento organizacional e influenciar as decisões futuras na busca contínua por melhorias no desempenho.

Visando a solucionar o problema sistêmico de dificuldade para captação de novos alunos, que se acentuou ao longo dos últimos anos, e com base nos procedimentos metodológicos aplicados à solução de problemas organizacionais propostos por Marcondes et al (2017), partiu-se do entendimento do problema, a partir do que se efetuou a análise e diagnóstico da situação para, então, elencar alternativas e propor soluções viáveis. Com as escolhas das estratégias mais adequadas e factíveis, elaborou-se um plano de ações e passou-se, então à efetiva intervenção para implementação das mudanças pretendidas.

As ações tomadas foram avaliadas e apresentaram resultados positivos em termos de impactos no desempenho do Centro Universitário, elencados detalhadamente na seção precedente. Conforme definido no plano de ações, ainda há medidas futuras a se tomar, em curto e médio prazos, igualmente capazes de produzir resultados ainda melhores no desempenho da instituição.

Constituem aspectos a destacar como fatores relevantes para os resultados obtidos e a obter o envolvimento, participação e apoio de integrantes das equipes de coordenação e direção da instituição, tanto no que se refere ao diagnóstico e formulação de estratégias quanto às ações demandadas para a sua efetiva implementação.

Dentre as dificuldades encontradas durante a condução do projeto pode-se ressaltar a situação de calamidade pública que o Brasil se deparou desde março de 2020 em função da Pandemia do COVID-19. O Centro Universitário, assim como milhares de Instituições de ensino no país, tem passado por situações muito difíceis em termos de recursos financeiros, além de defrontar com o grande desafio de criar soluções capazes transmitir de forma remota uma educação de qualidade aos alunos. Porém essas incertezas diante de uma realidade cruel tornaram mais ágil o processo de aceitação das mudanças propostas neste trabalho tanto por parte da Direção como por parte dos colaboradores, o entendimento do risco envolvendo a Instituição causou a comoção geral e união das partes para que algumas medidas fossem tomadas o mais rápido possível, como de fato ocorreu e gerou resultados positivo.

Uma vez que esses obstáculos foram superados e o projeto se materializou, a Direção apresentou grande satisfação com o que já foi alcançado e mantém suas expectativas para os próximos meses em relação à aplicabilidade do trabalho. Espera-se que os alunos também percebam as melhorias oferecidas pela Instituição e os diferenciais alcançados para seu usufruto, gerando, assim, maior satisfação e valor percebido. Também se espera que os

diferenciais se tornem conhecidos no mercado, atraindo um número ainda maior de alunos ingressantes.

Do ponto de vista econômico-financeiro, espera-se o sucesso da empresa em relação aos concorrentes por maior visibilidade, credibilidade e aumento na receita do Centro Universitário. Outra expectativa criada a partir da narrativa da experiência e dos resultados decorrentes do projeto, com exposição detalhada dos procedimentos metodológicos adotados, é a de que se torne possível sua replicação em situações equivalentes vivenciadas por outras organizações que se encontrem em cenário semelhante ao que motivou sua realização.

Por fim, a conclusão deste trabalho não encerra a busca por melhorias no Centro Universitário, que devera se manter atualizado a medida que as demandas mudam, buscando oferecer uma experiência universitária de qualidade aos seus alunos, em busca de melhorias no ensino, afim de promover maior satisfação aos seus *stakeholders* e se manter competitivo aos próximos anos.

REFERÊNCIAS E FONTES DE CONSULTAS

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Prentice Hall Brasil.
- Chapman, C.; Ward, S. (2004). Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects. *International Journal of Project Management*.
- Churchill Jr, G. A. & Peter, J. P. (2012). *Marketing: criando valor para clientes - 3ª edição*. Recuperado em 28 de maio de 2021, de: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502183605/>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. Recuperado em 2 de dezembro de 2021 de <https://doi.org/10.2307/2626876>.
- David Miles, (2005); Incentives Information and Efficiency in the UK Mortgage Market, First published:02 March 2005 <https://doi.org/10.1111/j.0013-0133.2005.00981>
- De Jong, (2003); Management Decision, Organizing successful new service development - Publication date: 1 November 2003
- DECRETO N° 9.235, de 15 de dezembro de 2017 - Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3a ed. São Paulo: Artmed Editora.
- Furubotn, E. & Richter, R. (1997). *Institutions and economic theory: the contribution of the new institutional economics*. Michigan: The University of Michigan Press.
- Hauknes, Johan, (1998); Services in innovation - Innovation in services; Oslo, August 1998, The Step Report Series – Redaktor for seriene: Dr. Philos. Finn Orstavik
- Howells, Jeremy & Tether, (2004); Issues at Stake and Trends European Commission. 2004
- Imai, Ken-ichi, & Yasunori Baba, (1989). Systemic Innovation. Paper presented at *Seminar on the Contributions of Science and Technology to Economic Growth*, OECD, Paris, June 1989.
- Kotler, P.; Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante

- Manual de Oslo, (1997) - Diretrizes Para Coleta E Interpretação De Dados Sobre Inovação, 3ª edição, organização para cooperação e desenvolvimento econômico -gabinete estatístico das comunidades europeias –Publicado por e OCDE e Eurosta
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie. Recuperado de https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Priem, Richard L. (2007). A Consumer Perspective on Value Creation. *The Academy of Management Review*, 32 (1), Jan., 2007, p. 219-235.
- Ranking Universitário Folha (2019) – Disponível em <http://ruf.folha.uol.com.br> (Acessado em 02 de março de 2020).
- Rogers, D. L. (2017). *Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital*. São Paulo: Autentica Business.
- Semesp (2021). *Mapa do Ensino Superior no Brasil* - Instituto SEMESP. Recuperado em 28 de maio de 2021 de: <https://www.semesp.org.br/>.
- Tidd, J., Bessant J., & Pavitt, K., (2008). *Gestão da Inovação*. Bookman. Porto Alegre, RS, Brasil.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577. doi: 10.2307/2778934
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, 52 (3), Jul., 1988, p. 2-22.
- Zubac, A.; Hubbard, G. & Johnson, L. W. (2010). The RBV and value creation: A managerial perspective, *European Business Review*, 22(5), pp. 515-538.