

Competição e estratégias: uma análise do Curso de Zootecnia de uma universidade privada

José Carlos Morosini Zaia^{1*}, Victor Meyer Júnior¹ e Maria Cecília Barbosa Lopes²

¹Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Rua XV de Novembro, 1299, 80060-000, Curitiba, Paraná, Brasil. ²Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). *Autor para correspondência. E-mail: josezaia@seab.pr.gov.br

RESUMO. As instituições de educação superior, ao atuarem em um ambiente competitivo, estão sujeitas às oscilações na demanda dos cursos. O objetivo é o de examinar a realidade do curso de Zootecnia de uma universidade privada no Paraná, buscando identificar estratégias que permitam sua viabilização. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado a 33 professores e 2 gestores. Para a maioria (90%) dos respondentes, a existência do curso é central ao cumprimento da missão institucional. A atratividade foi considerada estratégica pelos participantes da pesquisa, sendo prestígio e reputação institucional os principais fatores de atração de alunos. A análise revelou que o curso atua em um contexto competitivo, com a presença de três cursos similares. As conclusões indicam a necessidade de melhoria no gerenciamento do curso, especialmente ações de *marketing*, melhoria da qualidade acadêmica e integração entre políticas institucionais e gestão do curso.

Palavras-chave: estratégia, competição, educação superior, zootecnia.

ABSTRACT. Competition and strategies: an analysis of an animal husbandry program in a private university. Higher education institutions, by functioning in a competitive environment, are subjected to fluctuations in the demand of their academic programs. The purpose of this research is to examine the Animal Husbandry program of a private university in Paraná, seeking strategies that lead towards its feasibility. This research is characterized as a case study. Data were collected by applying a questionnaire to 33 faculty members and two administrators. For the majority (90%) of the respondents, the program is central to the mission of the university. Attractiveness was considered a strategic element, while prestige and reputation of the university the most relevant factors. Analysis revealed that the program is functioning in a competitive environment where there are two other similar programs. The need to improve the management of the program especially in areas such as marketing, academic quality and integration between institutional policies and management of the program is stressed.

Key words: strategy, competition, higher education, animal husbandry.

Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) estão inseridas em um contexto de mudanças. Fatores de natureza política, econômica, social e tecnológica estão influenciando essas instituições de educação superior, levando-as a mudar e a se adequar a uma nova realidade. Esse ambiente traz novos desafios para as IES, como: expansão do número de instituições e, por consequência, maior competição entre elas, novo perfil de aluno, recursos escassos e novas demandas da sociedade em relação às IES. Isso exige mudanças na missão e objetivos, nas estratégias, nos serviços educacionais, na forma de prestação de serviços com apoio de nova tecnologia,

na estrutura e nos processos internos das instituições.

Com o propósito de se adequar a essa nova realidade, as IES incorporam abordagens gerenciais trazidas do setor empresarial. Assim, o planejamento e a gestão estratégica passaram, já há algum tempo, a fazer parte do cotidiano da maior parte da gestão das IES.

Um dos aspectos que tem trazido maior preocupação para a gestão das IES é a competição. Várias são as dimensões dessa competição e uma delas é a demanda pelos cursos oferecidos, fator crítico para as IES privadas, que têm sua receita oriunda do pagamento de mensalidades. São diversas as variáveis capazes de influenciar a decisão dos

alunos por determinados cursos ou determinadas instituições, tais como: qualidade do curso, preço, localização e prestígio da instituição. Por outro lado, as instituições procuram ofertar e manter cursos que contribuam para o cumprimento da missão institucional.

O Brasil ocupa posição de destaque no que diz respeito à produção e exportação agropecuária. Essa situação deve-se ao uso racional dos recursos naturais e de tecnologias aplicadas à produção e beneficiamento dos produtos de origem animal. Com o progressivo aumento da demanda por alimentos, a produção animal e a agroindústria são atividades de grande importância econômica e estratégica no mercado nacional e internacional. Essa prática tecnológica de sustentabilidade ambiental, quanto à produção e processamento agroindustrial, está fundamentada na atuação profissional do zootecnista.

A Zootecnia é uma ciência que se ocupa do aperfeiçoamento das espécies de animais silvestres e domésticos, da preservação de espécies selvagens e nativas, da viabilidade e avaliação da produção de uma criação, tanto sob o ponto de vista ambiental quanto econômico. Melhorar a qualidade e a quantidade dos produtos, mediante utilização de técnicas de criação, manejo de rebanhos, reprodução, melhoramento genético, alimentação, medidas sanitárias e prevenção a doenças, abate, armazenamento e de processamento dos produtos de origem animal, são práticas do zootecnista, que objetiva atender ao consumidor do produto e serviços de origem animal.

A regulamentação da profissão deu-se através da Lei nº 5.550, de 04 de dezembro de 1968, que viabilizou o reconhecimento profissional da Zootecnia e que discrimina as atribuições profissionais do zootecnista.

O objetivo deste trabalho é o de analisar o curso de Zootecnia de uma universidade privada, localizada no Estado do Paraná, que atua em ambiente competitivo e em constante mudança, onde enfrenta desafios e ameaças ao seu funcionamento e sobrevivência.

Pretende-se, também, identificar estratégias que permitam viabilizar o curso diante das adversidades enfrentadas.

Competição e estratégica no ambiente das IES

As instituições educacionais, desde a sua criação até grande parte do século XX, guardaram uma imagem intocada, como se estivessem em redomas de vidro, sem observar as demandas sociais e do público consumidor dos seus serviços. As IES auto-

sustentavam a imagem de centro norteador da formação intelectual do indivíduo e faziam escolhas por ele, estabelecendo elas mesmas os parâmetros de satisfação. Dentro desse enfoque, a adoção de uma gestão mais conservadora não chega a surpreender. A partir do final do século XX, o cenário dessas instituições mudou. A expansão do mercado educacional foi desordenada, especialmente no Brasil. Verificou-se um desajuste no binômio oferta-procura. Observa-se um grande crescimento do número de instituições de ensino, da quantidade de vagas e de modelos educacionais oferecidos. Como a demanda não acompanhou a oferta, sobram cadeiras vazias na maior parte dos cursos superiores da rede privada.

O fator competição, ainda pouco conhecido no universo educacional, desencadeou a busca de modernas técnicas de gestão, tais como o planejamento estratégico e o marketing.

O planejamento estratégico tem cumprido um papel relevante nas universidades brasileiras ao explicitar uma visão de futuro, objetivos a longo prazo e ao buscar o comprometimento da comunidade universitária. Por outro lado, parece falhar na tentativa de dotar as instituições de uma rápida capacidade de resposta às mudanças ambientais externas, o que, sem dúvida alguma, é a principal finalidade da ferramenta.

A falha ocorre porque, embora relevante, o planejamento estratégico universitário ainda é incipiente. Estudos de (Meyer e Lopes, 2004), realizados com a participação de doze universidades brasileiras, revelam que no planejamento praticado enfatiza-se mais os aspectos internos do que o ambiente externo das instituições e, também, que há uma clara incoerência entre os princípios de formulação de estratégias e a prática das universidades.

Segundo Kotler e Fox (1994), o desempenho de uma instituição depende do grau de alinhamento entre suas oportunidades ambientais, objetivos, estratégias de marketing, estrutura organizacional e sistemas administrativos.

Ocorre que só muito recentemente as organizações universitárias passaram a observar as mudanças ambientais, por necessidade imediata de sobrevivência no cenário de competição desenfreada e pela força de um mercado que passou a impor uma nova relação dessas instituições com a sociedade e com o seu público. Essa nova situação obrigou a gestão das universidades a refletir sobre as questões expostas a seguir: como estabelecer qualidade no processo de prestação de serviços? Como quantificar os resultados de seu trabalho? Como satisfazer o seu

público, agora entendido como cliente? A partir deste momento, o marketing passou a ser considerado como ferramenta de gestão, embora ainda rejeitado por alguns gestores mais conservadores, que mantêm a idéia arraigada de que instituições de ensino não combinam com *marketing*. Idéia essa que, conforme Facó (2005), está fundamentada, principalmente, no entendimento superficial e errôneo de que o *marketing* serviria para “vender” o ensino.

São objetivos do *marketing* educacional a identificação dos usuários do sistema e a avaliação de suas necessidades, o desenvolvimento dos produtos e serviços demandados e a definição de preços adequados ao perfil dos usuários. Ocorre, no entanto, que os produtos e serviços oferecidos pelas organizações acadêmicas são de difícil mensuração e apresentam peculiaridades como: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade, variabilidade e interferência, o que dificulta a avaliação do grau de satisfação do cliente. Cabe ressaltar que, independentemente da avaliação da instituição, quem determina o que é qualidade são os clientes e a percepção de qualidade é bastante variável. Como então construir uma percepção de qualidade? Parece haver consenso entre os estudiosos do tema de que a percepção de qualidade emerge de uma relação de confiança, construída diariamente com os clientes. Alguns elementos são essenciais na construção desse relacionamento, tais como clareza na explicitação dos objetivos organizacionais e na manutenção de uma postura coerente com a filosofia de trabalho; ambiente seguro e agradável; atendimento imediato a casos imprevistos e o convívio intenso e amigável entre todos os indivíduos que integram a comunidade universitária.

No que se refere ao valor das mensalidades escolares, é importante ressaltar que o conceito de valor está diretamente relacionado à satisfação das necessidades do cliente e este é definido pela equação que contrapõe custo e benefício, ou seja, os clientes preferem as organizações acadêmicas que conseguem aumentar os benefícios oferecidos em uma proporção bem maior do que o aumento de custos (Daud, 2005).

O preço de um produto ou serviço pode ser determinado da seguinte forma: 1) preço orientado por custo; 2) preço orientado para a demanda e 3) preço orientado para a concorrência (Kotler e Fox, 1994).

Os preços orientados pelo custo ou pela concorrência envolvem metodologias mais simples, uma vez que trabalham com fatores de fácil mensuração (custo total do produto ou serviço, mais

margem fixa do ramo de negócio, ou média dos valores cobrados pelos concorrentes) os preços orientados pela demanda, no entanto, envolvem processos mais complexos de fixação. Nesse caso, o preço deve ser determinado pelo valor percebido pelo cliente, quanto ao produto ou serviço oferecido.

O valor percebido pelo cliente é determinado pelo desempenho total da instituição, pelos fatores psicológicos que influenciaram a sua escolha e pelas estratégias de venda adotadas. O valor é estimado e então determinado um preço que deixaria o cliente com uma proporção percebida do “valor-preço” relativamente mais alta do que a concorrente. Nesse caso, o custo só será considerado se for muito alto, incapaz de proporcionar um retorno financeiro, se o produto ou serviço for oferecido por aquele preço (Kotler e Fox, 1994).

A competição existente entre as IES exige que a gestão dessas organizações implementem ações no sentido de viabilizar o cumprimento da missão institucional, sem descuidar da capacidade de gerar recursos. Sabe-se que alguns cursos, embora centrais à missão, são deficitários e necessitam de subsídios internos para serem mantidos. Segundo Meyer e Mugnol (2004), o grande desafio a ser enfrentado pela gestão acadêmica é o desenvolvimento de estratégias que conciliem os diversos cursos ou programas acadêmicos existentes com os recursos limitados disponíveis.

É fundamental para as IES, que atuam em ambientes competitivos, o desenvolvimento de estratégias que lhes permitam manterem-se atuantes, oferecendo ensino de qualidade e acessível a um grupo crescente de alunos, gerando benefícios individuais, institucionais e sociais.

Metodologia

As Instituições de Educação Superior exigem um planejamento cada vez mais eficiente para que possam atender às necessidades dos seus clientes e continuar suas atividades, adaptando-se às mudanças econômicas, tecnológicas, sociais e políticas, que têm impacto na sua área de atuação.

Este trabalho tem como foco de análise o curso de Zootecnia de uma instituição privada localizada no Estado do Paraná, procurando analisar fatores externos e internos que têm interferido no seu desempenho. São também examinadas estratégias a serem implementadas, visando melhorar o posicionamento estratégico do curso no ambiente de sua atuação.

A pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, uma vez que se trata do método mais indicado para se analisar de forma mais detalhada uma unidade

que integra uma organização maior. Foram utilizados dados de fontes primária e secundária. Os dados de fonte primária foram coletados através de questionário aplicado a trinta e três professores que atuavam, em 2004, no curso em estudo, o que representou um percentual de 88% do universo de professores do curso. Participaram, também da pesquisa, dois gestores: o coordenador do curso e o diretor da Faculdade. Os dados primários foram agrupados em tabelas e gráficos, que serviram de base para a apresentação e análise dos dados.

Os dados de fonte secundária são resultantes da análise documental, especialmente do plano estratégico da instituição, do projeto pedagógico do curso e de dados estatísticos institucionais e do Inep.

Resultados e discussão

Um dos pontos importantes abordados pelo estudo foi a relação entre os objetivos do curso e a missão da instituição, destacada na literatura por Kotler e Fox, (1994). Os autores, ao examinarem a prática de planejamento estratégico nas universidades, propõem uma *matriz de portfólio acadêmico* para analisar os cursos oferecidos, tendo como referência: 1) centralidade da missão; 2) qualidade; e 3) demanda.

Ao serem perguntados sobre essa relação, 90%, ou seja, quase a totalidade dos respondentes, percebem que há sintonia entre missão institucional e os objetivos do curso. Isso implica afirmar que, para o cumprimento da missão da universidade, é importante a existência do curso, bem como a sua qualidade, (Tabela 1).

Tabela 1. Missão da Instituição x Objetivos do curso.

Missão da Instituição X Objetivos do Curso	Frequência	Porcentagem (%)
Grande Sintonia	16	48,5
Frouxa Sintonia	14	42,4
Não há Sintonia	00	0,0
Outra	03	9,1
TOTAL	33	100,0

Fonte: Questionário.

Certamente, a importância do curso para o cumprimento da missão justifica os subsídios institucionais, uma vez que os custos operacionais são reconhecidamente superiores às receitas oriundas das cobranças das mensalidades, a exemplo de outros cursos dessa área no Brasil.

Na percepção de 42% dos respondentes, a qualidade acadêmica é a principal característica do curso estudado, porém, quando perguntados a respeito do fator diferenciador do curso em relação aos concorrentes, a maioria dos respondentes (78,8%) identificou as instalações físicas como um diferencial importante a ser explorado, (Tabela 2).

Autores como Kotler (1996) e Facó (2005) reforçam o entendimento dominante na literatura específica de que a percepção de qualidade emerge de uma relação de confiança, construída diariamente com os clientes. Como elementos essenciais na construção desse relacionamento são destacados: clareza na explicitação dos objetivos organizacionais; ambiente seguro e agradável; atendimento imediato a imprevistos e o convívio amigável entre membros da comunidade educacional.

Tabela 2. Diferencial do curso.

Diferencial do curso	Frequência	Porcentagem (%)
Grade curricular diferenciada	04	12,1
Instalações físicas privilegiadas	26	78,8
Absorção dos egressos pelo mercado	01	3,0
Outra	02	6,1
TOTAL	33	100,0

Fonte: Questionário.

A atratividade constitui-se em aspecto gerencial estratégico para o desenvolvimento de qualquer programa acadêmico, pois se trata de uma característica especial, ou um conjunto de características que acabam influenciando a escolha do potencial do aluno, ou de sua família. Com respeito à atratividade do curso, os respondentes apontaram dois fatores mais relevantes: a existência, na instituição, de uma fazenda experimental com potencial para integração entre teoria e prática (48,5%) e o forte prestígio e reputação institucional (36,5%). Por outro lado, foi observada, pela maioria dos respondentes, a necessidade de um trabalho de marketing no curso. Fica claro que o curso carece de ações gerenciais concretas na área de *marketing*, no sentido de capitalizar os fatores de atratividade identificados junto a uma demanda potencial no mercado.

A reputação institucional contribui para o fortalecimento da imagem dos cursos em qualquer IES. Percebe-se, no caso em estudo, que a gestão do curso não capitaliza o prestígio e reputação institucional. Essa falha depende não só da ação gerencial do curso, mas também de políticas claras de marketing institucional. Para Meyer (2005), as IES estão sempre em busca de maior prestígio e reputação, como reflexo do seu desempenho. Prestígio e reputação fazem parte do patrimônio da instituição. O primeiro é construído com base nas características intrínsecas, associadas à alta qualidade dos serviços educacionais prestados, enquanto o segundo está associado à capacidade da instituição em atender às demandas de seus clientes (Brewer, et al., 2002 apud Meyer, 2005).

Um outro ponto importante, na análise desenvolvida, diz respeito ao ambiente de atuação do

curso. Segundo dados do Inep (2003), no Estado do Paraná existem oito cursos de Zootecnia, sendo cinco em instituições públicas (uma federal e quatro estaduais) e três em IES privadas, localizadas nos municípios de Maringá, Londrina, Ponta Grossa, Curitiba, São José dos Pinhais e Marechal Cândido Rondon.

Observa-se uma grande concentração de cursos oferecidos na área compreendida em um raio de 100 km de Curitiba; nela podem ser encontrados cinco cursos de Zootecnia. Destes cinco cursos, três são de IES privadas e dois de IES públicas. O fator competitividade fica claramente destacado nesse ambiente, onde duas instituições públicas adotam a política de gratuidade, fato que gera grande poder de atração aos potenciais candidatos aos cursos de Zootecnia. A competição mais direta ocorre entre as três instituições privadas que disputam a demanda remanescente, ou seja, os candidatos que não obtiveram aprovação nas IES públicas. Nessa disputa por alunos, o valor das mensalidades e o prestígio da instituição se revestem da maior importância.

Das três IES privadas, que competem entre si, duas delas cobram mensalidades em torno de R\$ 850,00 (oitocentos e cinquenta reais) para o curso de Zootecnia, enquanto que a outra IES cobra uma mensalidade em torno de R\$ 500,00 (quinhentos reais). A escolha de um curso por um aluno e sua família baseia-se no valor da mensalidade cobrada associada à percepção da qualidade, prestígio acadêmico e aos benefícios futuros decorrentes da educação obtida.

O conceito de valor, como é destacado por Kotler e Fox (1994) está diretamente relacionado à satisfação das necessidades do cliente e este é definido pela equação que relaciona custo e benefício.

Daud (2005) destaca que os clientes preferem as organizações acadêmicas que conseguem aumentar os benefícios oferecidos em uma proporção bem maior do que o aumento de custos. As pessoas estão dispostas a pagar “um pouco mais” para receberem “muito mais”.

Segundo Kotler e Fox (1994), os preços de um produto ou serviço são determinados da seguinte forma: 1) preço orientado por custo; 2) preço orientado para a demanda; 3) preço orientado para a concorrência. Observa-se, a partir dos dados apresentados, que os preços das mensalidades dos cursos de Zootecnia existentes no Estado do Paraná tendem a ser semelhantes, o que leva à conclusão de que as instituições adotam critérios de orientação para a demanda e critérios de orientação para a concorrência.

Apesar do ambiente competitivo, o Paraná é um estado cuja economia está centrada na atividade agrícola, oferecendo um vasto campo de atuação profissional para os zootecnistas. Quando perguntados sobre as oportunidades para o desenvolvimento do curso de Zootecnia em estudo, 63,6% dos respondentes apontaram a característica agrícola do Estado do Paraná como um fator a ser explorado para a expansão do curso.

Ao examinar o perfil dos alunos do curso em estudo, verifica-se que a grande maioria deles (69%) são do sexo masculino, com idade até 21 anos; (76%) e 47% têm renda familiar superior a vinte salários mínimos, sendo que 65% cursaram o ensino médio em escola particular e 58% frequentaram curso preparatório para o ingresso na instituição, (Tabela 3). O perfil revela claramente que os alunos têm respeitável poder aquisitivo, um fator importante a ser considerado em futuras estratégias a serem desenvolvidas pelo curso.

Tabela 3. Perfil socioeconômico dos alunos do curso.

Indicador		Valor (%)
Sexo	Masculino	69
	Feminino	31
Idade	Menor que 19 anos	38
	19 a 21 anos	38
	Maior que 21 anos	24
Estado Civil	Solteiro	97
	Casado	03
Origem	Zona Urbana	98
	Zona Rural	02
Renda Familiar Mensal	Até 10 salários mínimos	13
	De 11 a 20 salários mínimos	30
	Mais de 20 salários mínimos	47
Casa Própria (pais)	Possui	100
	Não Possui	000
Escolaridade do Pai	1º. Grau	11
	2º. Grau	26
	Superior	63
Escolaridade da Mãe	1º. Grau	20
	2º. Grau	35
	Superior	45
Curso de 2º. Grau	Escola Pública	35
	Escola Particular	65
Curso Preparatório	Sim	58
	Não	42

Fonte: Dados estatísticos institucionais – 2004.

Apesar de os alunos do curso em questão apresentarem um perfil socioeconômico bastante favorável e a economia do Estado do Paraná e do país, pela expansão do agronegócio, oferecer boas oportunidades profissionais aos zootecnistas, é grande o número de vagas ociosas no curso estudado (75,6%), (Tabela 4). Essa ociosidade ocorre, basicamente, pelo não-preenchimento das vagas ofertadas no vestibular, uma vez que a evasão apresenta uma taxa de 6,8% (2004), dentro, portanto, da média de evasão dos cursos de graduação brasileiros, medida pelo Inep (Tabela 5).

Tabela 4. Número e percentual de vagas ociosas no primeiro e segundo semestres no período de 2002 a 2004.

Primeiro Semestre						Segundo Semestre					
2002		2003		2004		2002		2003		2004	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
209	65,3	248	67,0	268	74,4	248	67,0	261	70,5	272	75,6

Fonte: Dados estatísticos institucionais – 2004.

Tabela 5. Histórico do número e percentual de evadidos nos primeiros e segundos semestres de 2001 a 2004.

Primeiro Semestre						Segundo Semestre									
2001		2002		2003		2004		2001		2002		2003		2004	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
10	7,3	09	8,1	07	5,7	06	6,5	09	7,3	34	21,3	08	7,3	06	6,8

Fonte: Dados estatísticos institucionais – 2004.

Os dados estatísticos coletados na pesquisa permitem observar, mais uma vez, que a instituição não está explorando adequadamente os recursos de que dispõe, sejam os seus recursos intangíveis, como a sua história e boa reputação, sejam os seus recursos tangíveis, como as excelentes instalações físicas que possui como fatores diferenciadores capazes de atrair alunos.

A baixa demanda pelo curso tem levado a instituição à seleção de alunos com baixo desempenho acadêmico. Esses alunos têm obtido uma avaliação insatisfatória no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade). No ano de 2004, o curso de Zootecnia da instituição pesquisada obteve a pior média entre os cursos dessa área no Estado do Paraná. Acredita-se que, mantendo-se o atual desempenho, a imagem do curso acabe duramente afetada.

Um outro fator a ser considerado como um possível interveniente no desempenho dos alunos, é a dedicação do corpo docente, pois embora os professores respondentes declarem-se comprometidos com o conteúdo curricular e com a formação profissional dos alunos (84,8%), a grande maioria é contratada na condição de professor-horista, o que reduz substancialmente sua dedicação à atividade acadêmica.

Com o objetivo de identificar estratégias para a melhoria do desempenho do curso, buscando a sua viabilização em longo prazo, foram identificadas pelos respondentes as seguintes áreas a serem exploradas: grade curricular, gestão da fazenda experimental, gestão do curso, políticas e gestão da instituição, atividades de pesquisa e extensão, comprometimento do corpo docente e marketing.

Conclusão

O desafio central a ser enfrentado pelo curso em estudo é o seu gerenciamento, com melhor aproveitamento da infra-estrutura física disponível,

melhoria da qualidade acadêmica, melhor promoção do curso e maior integração entre políticas institucionais, nas áreas financeira, acadêmica e marketing.

Dentre as principais estratégias que podem ser recomendadas, destacam-se: a) melhoria do aproveitamento da infra-estrutura física disponível com o incentivo ao uso, pelos alunos, das dependências da fazenda experimental; ampliar as culturas pecuárias desenvolvidas na fazenda experimental; implementar a co-gestão da fazenda experimental, com a participação da Reitoria e da unidade acadêmica que abriga o curso. b) melhoria da qualidade acadêmica, com ênfase na mudança da grade curricular, para maior integração entre teoria e prática e mudança de regime de trabalho de um percentual significativo do corpo docente, com o objetivo de obter maior dedicação ao curso. c) redução do valor da mensalidade cobrada, por intermédio do aumento dos subsídios internos oferecidos, em função da demanda verificada d) desenvolvimento de campanhas de marketing voltadas ao curso, explorando o prestígio e a reputação institucional e a qualidade das instalações físicas oferecidas.

Referências

- DAUD, M.D. Propaganda e Promoção. In: COLOMBO, S.S. (Org.). *Marketing Educacional em Ação: Estratégias e Ferramentas*. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.
- FACÓ, M.H. A Ciência do Marketing Educacional. In: COLOMBO, S.S. (Org.). *Marketing educacional em estratégias e ferramentas*. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.
- KOTLER, P. FOX, K. *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. São Paulo, Atlas, 1994.
- KOTLER, P. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MADEIRA, H.M.F. Análise competitiva do curso de Zootecnia. Curitiba: PUC, Junho, 2002.
- MEYER Jr., V. Enfrentando as crises: Competição e Estratégias. Conferência Interamericana de Instituições Católicas de Educação Superior. Curitiba: PUCPR, junho, 2005.
- MEYER Jr., V. LOPES, M.C. Planejamento Formal e seus resultados. Um estudo de caso de universidades. In: SEMINÁRIOS DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL. 5., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, Abril/2004.
- MEYER Jr., V. MUGNOL, G. Competição e estratégica no Contexto das instituições de ensino superior privadas. *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 4, n. 11, 2004.
- INEP–Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Ministério de Educação, 2003. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/default.asp>> acesso em: 20 de julho de 2005.

Received on May 12, 2005.

Accepted on June 26, 2005.