

# *Competências de marketing exigidas para os gestores de Instituições de Ensino Superior (IES)*

## *Marketing skill required for managers of Higher Education Institutions (HEIs)*

Marconi Freitas-da-Costa\*

Sara Oliveira e Silva\*\*

Thatiana Gomes Menezes da Costa\*\*\*

Este trabalho tem como objetivo identificar as competências de marketing dos gestores de duas Instituições de Ensino Superior (IES), sendo uma pública e uma privada, fazendo um paralelo entre os conhecimentos de cada gestor com a teoria do marketing. Para a realização deste artigo utilizaram-se pesquisas exploratórias, pesquisa qualitativa e estudo de dois casos, através de uma entrevista semiestruturada. De acordo com a pesquisa, foi possível constatar que as IES tanto pública quanto privada utilizam o marketing, porém de formas diferenciadas. Enquanto a primeira utiliza algumas ferramentas do assunto, a segunda as utiliza de maneira mais aprofundada e com maior profissionalismo.

*This work aims to identify the skills of marketing managers of two Higher Education Institutions (HEIs), a public school and a private one, making a parallel comparison between the knowledge of each manager and Marketing theories. Studies for this paper included exploratory and qualitative research, a semi-structured interview, and two study cases. Results from the survey show that both public and private HEIs make different use of marketing strategies. While the first institution uses some resources of the field, the second uses a more thorough and professional approach.*

Palavras-chave: Marketing educacional. Planejamento estratégico. Concorrência.

*Key words: Educational marketing. Strategic planning. Competition.*

### *Introdução*

Com a competição cada vez mais acirrada em todos os segmentos de mercado, as empresas, com ou sem fins lucrativos, lutam pela sobrevivência no mercado em que atuam e, cada vez mais, se torna notória essa concorrência também no setor educacional.

As Instituições de Ensino Superior - IES tanto públicas quanto privadas, vêm crescendo muito no Brasil. Esse crescimento advém da ampliação do acesso às

\* Mestre em Engenharia de Produção pela UFPE. Professor da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Campus Caruaru, Rodovia BR 104, km 59, s/n, Nova Caruaru, Caruaru-PE, CEP: 55016-630. Email: marconi\_costa@hotmail.com

\*\* Graduada em Administração pela FASETE, Rua Vereador José Moreira, 1000, Centro, Paulo Afonso-BA, CEP: 48600-000. Email: epa.fasete@gmail.com

\*\*\* Graduada em Administração pela FASETE, Rua Vereador José Moreira, 1000, Centro, Paulo Afonso-BA, CEP: 48600-000. Email: thatianagmcosta@hotmail.com

universidades pelos estudantes do país. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), de 1990 a 2002 o número de alunos de nível superior aumentou 126%, passando de 1,5 milhão para 3,5 milhões de estudantes. Já em 2005, foram oferecidas 2.435.987 de vagas pelas IES brasileiras, houve 115.566 vagas a mais em relação a 2004, ou seja, um aumento de 5%.

Esse aumento provém da demanda crescente, sobretudo no interior do país, onde o número de vagas e IES tendem a aumentar para atender a essa demanda (RODRIGUES, 2004). Logo, recai sobre os gestores das IES privadas e públicas, a responsabilidade de conhecer e aplicar todas as suas habilidades de administrador, e mais do que nunca buscar atualização constante, para manter sua instituição com sucesso.

O *marketing* é um ponto que deve ser estudado mais profundamente por estes gestores, adaptando sua definição para o ambiente educacional. Já que o *marketing* procura satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, por meio de várias estratégias que tornem esse objetivo viável e satisfatório; tanto para a empresa, que terá seus produtos/serviços mais consumidos, possibilitando consequentemente à sua marca muitas vantagens, tais como, maior notoriedade no mercado, fortificação da marca, ampliação do *marketing share* e obviamente um retorno financeiro maior; como para seus clientes, que terão suas necessidades e desejos atendidos e superados.

Dessa maneira, é importante que os gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) tenham conhecimento do que é o *marketing* voltado para as instituições educacionais, tendo em vista as vantagens resultantes de uma eficiente e eficaz aplicação das competências de *marketing*. E com isso, foi definida a seguinte problemática: Como as competências dos gestores em *marketing* podem influenciar no desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES), seja pública ou privada?

## ***Revisão da Literatura***

### *Conceito, História e Evolução do Marketing*

De acordo com *American Marketing Association* (apud KOTLER, 2005, p. 4)

*Marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

O processo de trocas entre duas partes, objetivando a satisfação da necessidade e do desejo, é o pressuposto essencial para que exista o *marketing*. Dessa forma, de acordo com Cobra (2003), o *marketing* tem três grandes momentos no desenvolvimento de sua história: a era da produção, da venda e do *marketing*.

a) A era da produção: Foi a época da Revolução Industrial, quando as organizações estavam na produção, pois tudo que se fabricava ou se produzia era consumido, uma vez que aquele mercado carecia de produtos, não havendo nenhum tipo de preocupação em como vendê-los produtos, logo não existindo o conceito de *marketing*.

b) A era da venda: Teve início entre 1925 e 1950, quando a produção em excesso das empresas precisava ser escoada dos estoques, pois as organizações começavam a perceber que os clientes nem sempre se sentem atraídos pelo produto ou serviço oferecido, surgindo, assim, uma orientação para venda nas empresas, de mostrar para os clientes os benefícios existentes nos produtos/serviços oferecidos. É quando surge, nos Estados Unidos, a venda porta a porta e a venda por catálogo, estimulando assim o surgimento de empresas de *courier*, ou seja, empresas de entrega de encomendas e documentos.

c) A era do marketing: Com o advento da crise de 1929, quando o mundo e principalmente os norte-americanos passaram por grandes dificuldades econômicas, os consumidores perdem seu potencial de compra, surge o *marketing* nos EUA, com o desafio e a responsabilidade de conquistar a confiança dos consumidores, para que as vendas retornassem e, principalmente, os lucros para as empresas. Para que as empresas sobrevivessem à grande depressão de 29, foi necessário que elas passassem a prestar mais atenção às necessidades e desejos do mercado.

Atualmente as empresas querem mais do que apenas conquistar clientes para venderem seus produtos/serviços, elas buscam estabelecer um vínculo com o cliente, por meio de ações de pré-compra, no ato da compra e no pós-compra. É o chamado *marketing* de relacionamento. Essa opinião é ratificada por Kotler (2001, p. 11):

O resultado final do *marketing* de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de *marketing*. Rede de *marketing* consiste na empresa e naqueles que a apoiam – clientes, funcionários, fornecedores e distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos.

É importante frisar, também, o conceito de *marketing* institucional para uma melhor compreensão do estudo. Logo, é necessário conhecer o que vem a ser, primeiramente, a palavra “institucional”.

Tal palavra é utilizada para mostrar as ações que uma empresa realiza com a finalidade de passar ao seu público-alvo uma imagem positiva da mesma (VAZ, 2003). Igualmente, o *marketing* institucional é definido por Vaz (2003, p.69) da seguinte forma:

O *marketing* institucional presta-se às atividades de “polimento de imagem das organizações”, na busca de sólida reputação e reconhecimento público para a empresa. Utilizado para formar, manter, consolidar ou mudar o conceito público de uma

organização, é o sentido mais usual em que se emprega a expressão *marketing* institucional, voltado para a obtenção, preservação e melhoria da imagem da empresa no mercado.

O *marketing* existe para satisfazer necessidades e realizar desejos. Mas qual a diferença entre necessidade e desejo? As necessidades existem para todo ser humano e em todo o tempo, a fim de que a humanidade possa substituir, já que todas as pessoas possuem, além das necessidades básicas, tais como, saciar a fome e a sede, se vestir e se abrigar; as necessidades de recreação, educação, financeiras, etc.

O desejo ocorre quando uma pessoa satisfaz suas necessidades com um produto ou serviço específico. Logo, quando uma pessoa está com sede ela pode satisfazer essa necessidade com água, ou pode sentir o desejo de saciar sua sede com um determinado refrigerante (KOTLER, 2001).

Define-se demanda por um público interessado em consumir um determinado produto ou serviço. De acordo com Kotler (2001), existem oito tipos de demanda, que são: a negativa (cliente não gosta do produto/serviço), inexistente (consumidor não conhece produto ou serviço), latente (quando há uma necessidade, que não está sendo satisfeita por nenhum produto/serviço existente), em declínio (quando para/diminue a compra de um determinado produto/serviço), irregular (quando o consumo é sazonal), plena (quando o consumidor compra o produto/serviço de acordo com sua disposição no mercado), excessiva (quando há mais produtos/serviços que consumidores) e indesejada (o produto consumido traz danos sociais).

### *Composto de Marketing: 4Ps, 4As e 4Cs*

Para que o objetivo do *marketing* – satisfazer necessidades e desejos dos consumidores - seja atingido, é preciso que a organização tenha pleno conhecimento do ambiente interno e externo e de suas variáveis, que podem ser ou não controláveis. Entre as controláveis estão: os meios de comunicação, os colaboradores internos, os concorrentes, enfim, tudo o que a empresa possa controlar para melhor adequar seu produto/serviço no mercado em que atua. Já entre as variáveis não controláveis estão: a legislação, o governo, a política, etc. Isso significa que a organização não possui controle nesses aspectos, mas deve segui-la ou obedecê-la, como por exemplo, a legislação, que afeta diretamente o ambiente empresarial; mas que a empresa não pode controlar, apenas, seguir o que está determinado na lei.

Dessa maneira, a empresa necessita de mecanismos para sobreviver e se destacar no mercado, atraindo e, principalmente, mantendo seus clientes, utilizando, para isso, várias estratégias de *marketing*. Existem, assim, três ferramentas de *marketing* que possibilitam às organizações maiores oportunidades de sucesso no mercado. São elas: 4Ps, 4As e 4Cs.

*4Ps do professor E.J. McCarthy*

Desenvolve-se entre a interação de quatro elementos com o meio ambiente mercadológico: produto, preço, promoção e praça. Onde:

- Produto – consiste no produto/serviço em si, como a empresa irá criá-lo ou modificá-lo de acordo com as exigências do mercado.
- Preço – é uma questão importante e delicada para a organização. É preciso ter cuidado ao estabelecer o preço de um determinado produto/serviço, para não alcançar um valor muito alto ou baixo demais.
- Promoção – é importante observar se o meio de comunicação irá realmente atingir seu público-alvo.
- Praça – trata-se da localização onde seu produto/serviço estará disponível.

*4As do professor Raimar Richers*

Outro modelo que promove a interação de quatro elementos com o meio ambiente mercadológico: análise, adaptação, ativação e avaliação. Onde:

- Análise – é o processo que busca, através da pesquisa de mercado, saber o que o consumidor deseja, para que a empresa o desenvolva.
- Adaptação – é a fase da adaptação ao que o consumidor deseja, no produto a ser desenvolvido, de acordo com as informações obtidas, através da pesquisa de mercado.
- Ativação – é todo o processo de disponibilizar o produto ou serviço desejado para o consumidor.
- Avaliação – é o processo pelo qual a empresa terá o *feedback* de suas ações no mercado, sabendo quais resultados obteve.

*4Cs de Robert Lautenborn*

Mais uma ferramenta criada para melhor atingir os objetivos de *marketing* através de: cliente, conveniências, comunicação e custo. Onde:

- Cliente – trata-se da importância de se ter um cliente, pois é para satisfação dele que a empresa irá desenvolver um produto.
- Conveniência – não basta apenas conquistar o cliente, é de extrema importância retê-lo, pois se gasta menos esforços da empresa para manter do que para conquistar novos clientes; e, para isso, a empresa deve oferecer conveniências atraentes para realmente mantê-los fiéis.
- Comunicação – é o momento de encantar o cliente, para que ele sinta o desejo de consumir o produto/serviço oferecido.
- Custo – é a questão de que o preço do produto/serviço oferecido não esteja nem abaixo nem acima do esperado pelo cliente, e que, obviamente, gere um retorno positivo para a organização.

O quadro, a seguir, faz uma comparação entre os 4Ps do professor E.J. McCarthy e os 4Cs de Robert Lautenborn :

**Quadro 1 – Comparação entre 4Ps e 4Cs**

4Ps	4Cs
Produto	Cliente (solução para o)
Preço	Custo (para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Fonte: Kotler; Keller, 2006

### *Considerações importantes sobre IES*

#### Tipos de IES

De acordo com o INEP, as Instituições de Ensino Superior estão classificadas em duas maneiras no Brasil: as públicas e as privadas. As IES de caráter público são instituídas ou criadas, mantidas e administradas pelo próprio poder público. E podem ser Federais, estando sob a responsabilidade do governo federal; Estaduais, a responsabilidade está no poder do governo dos estados e Municipais que estão sob os cuidados do poder público municipal.

As IES de caráter privado são oriundas de pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, podendo ser com ou sem fins lucrativos. As com fins lucrativos são administradas por uma pessoa física ou jurídica com direitos privados; enquanto que, as instituições de Ensino Superior sem fins lucrativos podem se dividir em comunitárias, criadas por grupos de pessoas físicas e/ou jurídicas que tenham representantes da comunidade na IES; confessionais, oriundas de pessoas ou grupos de pessoas físicas e/ou jurídicas que acatem uma orientação confessional e ideológica; e filantrópicas, instituições sociais que oferecem seus serviços à população sem qualquer remuneração.

### *Como as IES estão organizadas no Brasil*

Segundo o *site* Educação Superior, as Instituições de Ensino Superior estão organizadas, conforme a legislação em: universidades, universidades especializadas, centros universitários, centros universitários especializados, faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores e centros de educação tecnológica.

- **Universidades:** são instituições de caráter público ou privado, que oferecem serviços multidisciplinares e desenvolvem atividades de pesquisa e extensão regularmente.

- **Universidades Especializadas:** podem ser públicas ou privadas, com algum tipo de especialidade, como por exemplo, ciências da saúde, e desenvolvem suas atividades, pesquisas e extensões em áreas básicas e aplicadas.
- **Centros Universitários:** públicos ou privados, são multicurriculares e devem oferecer oportunidade de qualificação ao corpo docente da instituição e condições de trabalho à comunidade escolar.
- **Centros Universitários Especializados:** com as mesmas características de um centro universitário, exceto por uma diferença – atua em uma área de ensino específica ou de formação profissional.
- **Faculdades Integradas e Faculdades:** oferecem currículos em diversas áreas, provendo cursos em níveis como sequenciais, graduação e pós-graduação e de extensão, e podem ser privadas ou públicas.
- **Institutos Superiores ou Escolas Superiores:** sua característica é oferecer cursos em níveis variados, e podem ser tanto pública quanto privada.
- **Centros de Educação Tecnológica:** tem como objetivo qualificar profissionais na área tecnológica, além de realizar pesquisas na área juntamente com a sociedade e diversos setores produtivos, oferecendo também educação continuada, podendo ser pública ou privada.

## *Marketing para Instituições de Ensino Superior (IES)*

### *Visão Equivocada do Conceito de Marketing*

Para muitos o conceito de *marketing* se resume à propaganda e venda de produtos. E como já mencionado, o *marketing* é isso e muito mais. Para o meio educacional, a aplicação do *marketing* ainda é tímida, mas muito necessária. Essa timidez provém de um certo preconceito da utilização de uma ferramenta comercial, incluída no meio educacional.

Desde que o *marketing* surgiu, existe sempre uma visão equivocada de sua definição. Para aqueles que não o conhecem, tem a visão estereotipada que o *marketing* é uma ferramenta utilizada pelas empresas para vender seu produto apenas, nem que para isso, use de artifícios para enganar o cliente, o que não é verdade. Drucker (1973, p. 64) afirma que:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do *marketing* é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o *marketing* deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível.

É preciso frisar que as Instituições de Ensino Superior são uma prestadora de serviços, pois existe, sim, um sistema de troca: as IES oferecem um serviço de educação e, em contrapartida, recebem valores monetários de seus alunos (no caso específico das instituições particulares) ou incentivos do governo ou de algum órgão público ou privado. Assim as IES devem utilizar o *marketing* para atrair e manter seu público-alvo.

### *Público-Alvo das IES*

Como o mercado está em constante mutação, tornando-se ainda mais competitivo inclusive no ambiente educacional, é preciso que os gestores de universidades e faculdades conheçam mais e melhor seus mercados. E é aí que a orientação de *marketing* entra no âmbito educacional.

De acordo com Kotler e Fox (1994, p.27):

Uma *orientação de marketing* pressupõe que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e os desejos de mercados-alvo e satisfazê-los através do projeto, comunicação, fixação de preço entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis.

As IES, em geral, têm como público-alvo os estudantes que estão prestes a se formar, os estudantes já formados e os pais desses estudantes. O grande desafio é saber identificar a melhor e mais eficaz maneira de atingir esses públicos. E para isso é imprescindível a existência do *marketing*.

Para conhecer seu público-alvo, é importante que a empresa realize uma estratégia de *marketing* eficiente: uma dessas estratégias é a pesquisa de mercado. Dessa forma, é possível saber o que o cliente deseja, para que então a organização possa oferecer o produto ou serviço. E também por meio da pesquisa de mercado que a empresa pode saber como seu produto ou serviço está se comportando no mercado.

Deste modo, as Instituições de Ensino Superior podem saber quais cursos oferecer, como os cursos já existentes estão ou não satisfazendo seus alunos, entre outras questões que podem ser melhoradas ou criadas para satisfazer seus alunos (clientes). Afinal, as IES precisam perceber que, sem os alunos, elas não poderiam existir.

Essas instituições devem perceber, também, que seus alunos (clientes) têm necessidades em longo prazo, visto que um curso de graduação leva geralmente quatro anos para ser concluído, tendo que estabelecer padrões de qualidade de ensino estáveis para a satisfação de seus consumidores. As IES não podem esquecer-se também, que prestam um serviço indireto para a sociedade, pois colocam, no mercado, profissionais que a beneficiam, com cidadãos capacitados em exercer seus direitos e deveres perante a ela.

Assim, as IES devem realizar as atividades de *marketing*, sem, contudo, esquecer sua missão. Kotler e Fox (1994, p.28) dizem que vários especialistas em *marketing* reconhecem suas responsabilidades considerando quatro fatores de tomada de decisão em *marketing*: necessidades, desejos, interesses dos clientes em longo prazo e interesses da sociedade; chamada de orientação societal de *marketing*. Afirmam também que:

Uma *orientação societal de marketing* representa que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades, desejos e interesses de seus consumidores e adaptar-se para entregar satisfações que preservem ou enriqueçam o bem estar e interesses a longo prazo desses consumidores e da sociedade.

## *Orientando uma IES para o Marketing*

### *Mudanças no Sistema Organizacional*

Para que uma IES se torne orientada para o mercado, é necessário que o gestor ou reitor da instituição queira realmente essa mudança, para poder disseminar esse sistema de *marketing* em toda a IES. Mckay (1972, p. 22) ressalta que:

O compromisso para instalação do conceito de *marketing* pode exigir mudanças drásticas e revolucionárias na organização. Geralmente, demanda novas abordagens de planejamento. É possível que venha desencadear uma série de avaliações que revelarão surpresas como fraquezas no desempenho, necessidade premente de modificar práticas operacionais e lacunas imprevistas, conflitos ou obsolescência em termos de políticas básicas. Sem dúvida, exigirá reorientação da filosofia do negócio e reversão de algumas atitudes estabelecidas há longo tempo. Essas mudanças não são facilmente implementadas. Objetivos, obstáculos, resistência e hábitos enraizados terão que ser superados...

Para iniciar essa mudança organizacional, as instituições podem contratar empresas consultoras de *marketing*, para que posteriormente, tenham seu próprio departamento de *marketing*. Segundo Kotler e Fox (1994, p. 50) “... orientação de *marketing*... uma vez implantadas em uma instituição, espera-se que dentro de 3 a 5 anos produzirá os resultados esperados.”

A fim de que essa orientação ocorra para o mercado, Kotler e Fox (1994) afirmam que são necessárias algumas providências, como: o apoio da alta administração, um projeto de organização eficaz, um treinamento de *marketing* interno, a adoção de práticas de contratação orientadas para o *marketing* e um sistema de recompensas aos funcionários orientados para o mercado.

Essas providências, se bem trabalhadas, podem responder positivamente ao mercado, gerando satisfação ao público-alvo da instituição. Ainda de acordo com Kotler e Fox (1994, p. 54), “Satisfação é o resultado das experiências de uma pessoa quando um desempenho ou resultado atendeu a suas expectativas.”

### *Imagem da IES*

Essa satisfação irá refletir diretamente na imagem da instituição. Se os clientes estão satisfeitos, a imagem consequentemente será positiva; por outro lado, se não se sentirem satisfeitos, a imagem será negativa. “Imagem é a soma de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem de um objeto.” (KOTLER; FOX, 1994, p. 59).

A imagem é de extrema importância para qualquer instituição, independente do segmento em que atue. E obviamente, toda organização quer ter uma boa reputação. Acerca disso, Garvin (1980, p. 82) discorre:

A qualidade real de uma instituição é frequentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade porque é sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões de alunos potenciais e bolsistas, preocupados com ofertas de emprego e dos órgãos públicos que garantem as subvenções.

### *Planejamento de Marketing para IES*

O planejamento serve para fornecer informações concretas e claras para fomentar a decisão do gestor, isso em qualquer tipo de organização. Dessa forma, torna-se imprescindível que, também nas IES, sejam desenvolvidos planejamentos estratégicos que permitam para seus gestores a melhor decisão a ser tomada. De acordo com Kotler e Fox (1994, p. 97):

Planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de *marketing*. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoio a metas e objetivos, estratégia sólida e implementação adequada.

Ainda de acordo com Kotler e Fox (1994, p. 98), descrevem-se quatro etapas que uma instituição educacional pode incrementar para melhorar sua eficácia, que são:

- Análise ambiental: análise do ambiente interno e externo, visto que qualquer mudança no ambiente afeta direta ou indiretamente a instituição.
- Análise de recursos: a instituição deve identificar quais os seus pontos fortes e seus pontos fracos.

- Formulação de metas: os gestores da instituição, de acordo com as informações obtidas com as análises ambiental e de recursos, devem estabelecer ou reestruturar sua missão, suas metas de curto e longos prazos e seus objetivos específicos.
- Formulação e implementação da estratégia: etapa de definição e implementação da estratégia institucional que, conforme Kotler e Fox (1994, p. 102), “inclui decisões sobre seus programas atuais (se devem ser mantidos, melhorados ou eliminados) e sobre novos programas e oportunidades de mercado.” O que significa que a instituição passará por mudanças – sempre um processo difícil – já que todos da organização terão que se adaptar aos novos planos.

### *Estratégias de Marketing*

Após definidas as metas e os objetivos da instituição, inicia-se a elaboração de uma estratégia de *marketing* que, de acordo com Kotler e Fox (1994, p. 108), consiste no conjunto de três etapas:

- Mercados-alvo: identificar quais os mercados de estudantes potenciais é mais interessante através de critérios a serem definidos pela IES, como sexo ou idade, por exemplo
- Composto de *marketing*: o gestor deve planejar e implementar o melhor *mix* de *marketing* que atenda suas necessidades e indagações básicas.
- Nível de despesas de *marketing*: aborda a questão do orçamento despendido necessário para conquistar novas matrículas

Realizado todo esse processo, é importante que a instituição educacional mantenha um controle dos resultados periodicamente, para saber se está ou não respondendo positivamente aos objetivos e metas por ela estabelecidos de modo que, em caso de imprevisto, haja melhores condições de reversão do quadro. Kotler e Fox (1994, p. 115) ressaltam que “o controle estratégico consiste de uma avaliação sistemática do desempenho de *marketing* da instituição em relação a suas oportunidades de mercado”.

### *Metodologia*

#### *Delineamento da Pesquisa*

O estudo foi realizado em duas Instituições de Ensino Superior, situadas na cidade de Paulo Afonso–BA, sendo uma de caráter pública e outra de caráter privado, a fim de identificar como os gestores de ambas se comportam diante do conceito de *marketing* e seus meandros, e se conhecem ou não tal temática.

Existem vários tipos de pesquisa, entre elas estão as pesquisas exploratórias, descritivas, explicativas e as de campo. Além das pesquisas bibliográficas, qualitativas e quantitativas. Porém serão aprofundadas aqui apenas as pesquisas exploratórias, bibliográficas e qualitativas, pois são as que retratam o tipo de pesquisa realizado neste trabalho monográfico.

A pesquisa exploratória é utilizada em todos os tipos de projetos, independentemente da área de atuação do autor, pois, para iniciar um estudo, é necessário conhecer previamente todos os assuntos que rodeiam o tema a ser trabalhado.

Segundo Ruiz (2002), o objetivo desse tipo de pesquisa é caracterizar de forma inicial o problema a ser pesquisado, ou seja, é o primeiro contato que o pesquisador irá ter acerca da temática a ser estudada. Em conformidade com tal definição sobre a pesquisa exploratória, Andrade (1999, p.106) afirma que “constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa.”

Dessa maneira, a pesquisa exploratória deu-se nesse estudo no início da pesquisa, quando o autor deste trabalho monográfico buscou informações acerca do tema em artigos, internet, entre outros, para melhor conhecê-lo e obter um respaldo mais profundo sobre a temática a ser estudada.

A pesquisa bibliográfica trata do uso de todos os tipos de documentação por escrito que pode ser usada na construção de uma obra. Assim, têm-se como fontes bibliográficas, de acordo com Andrade (1999), os livros, revistas, jornais, folhetos, apógrafos, entre outros. Existem também as fontes primárias e secundárias que são provenientes de pesquisas bibliográficas. “Fontes primárias são constituídas por obras ou textos originais, material ainda não trabalhado, sobre determinado assunto.” (ANDRADE, 1999, p.41).

Já as fontes secundárias, ainda de acordo com Andrade (1999, p.41), “[...] são constituídas pela literatura originada de determinadas fontes primárias e constituem-se em fontes das pesquisas bibliográficas.”

Neste caso, foram utilizados livros, revistas e artigos como forma de conhecimento para o pesquisador sobre a temática trabalhada. Sendo todas as fontes secundárias.

Como forma de melhor compreensão sobre a temática, também foi utilizada a pesquisa qualitativa, que, segundo Malhotra (2001, p.69), é “uma metodologia de pesquisa exploratória, não estruturada e com amostras pequenas, para prover critérios e compreensão do cenário do problema.” Esse tipo de pesquisa dispõe de dois tipos de abordagem conforme Malhotra (2001), que são as abordagens direta e indireta. Na abordagem direta o objetivo da pesquisa é revelado ao respondente; enquanto a indireta é mantida oculta, disfarçando o verdadeiro motivo da pesquisa.

Para o desenvolvimento da pesquisa proposta neste projeto, foi utilizada a abordagem direta, pois é de interesse do pesquisador que o respondente – neste caso, os gestores das IES pública e privada da cidade de Paulo Afonso-BA – estejam cientes do que trata o projeto e qual a sua relevância para as instituições pesquisadas.

## *Coleta de Dados e Instrumento de Pesquisa*

Realizou-se uma entrevista estruturada aplicada aos gestores de duas IES localizadas em Paulo Afonso-BA, com o objetivo de identificar o seu conhecimento acerca do conceito de *marketing* bem como sua aplicação. De acordo com Marconi (1990 *apud* ANDRADE, 1999, p.128):

Entrevista padronizada ou estruturada consiste em fazer uma série de perguntas a um informante, segundo um roteiro preestabelecido. Esse roteiro pode ser um formulário que será aplicado da mesma forma a todos os informantes, para que se obtenham respostas às mesmas perguntas. O teor e a ordem das perguntas não devem ser alterados, a fim de que se possam comparar as diferenças entre as respostas dos vários informantes...

Foram realizados casos-piloto com alunos de graduação de administração com habilitação em *marketing*, da Faculdade Sete de Setembro, com a finalidade de sondar se as perguntas estavam pertinentes à pesquisa a ser desempenhada. Dessa forma, por meio da execução dos casos-piloto, e em consenso com as observações de Marconi e Lakatos (2001, p.129), se tornou possível evidenciar as reações dos entrevistados, suas dificuldades de entendimento, suas tendências para se desviarem de questões delicadas; além da ambiguidade das perguntas; a existência de questões supérfluas, adequação ou não da ordem de sua apresentação, se havia muitas perguntas ou, ao contrário, necessitavam de mais complementos.

Como formas de abordagem inicial aos gestores alvos da pesquisa, foram feitos contatos diretos com os seus representantes, em suas respectivas instituições sendo eles os responsáveis por marcar o dia e hora da realização da entrevista.

## *Tratamento dos Dados*

Após realizadas as entrevistas com os gestores de ambas as Instituições de Ensino Superior e com sua devida autorização, as entrevistas foram gravadas para que, dessa forma, fosse possível otimizar os dados coletados e deles obter uma transcrição eficiente.

Em estudo de multicasos, existem dois estágios de análise: a análise individual dos casos e a análise cruzada dos casos (MERRIAM, 1998, p.194; YIN, 1989, p.73). Uma vez que os dados foram coletados e transcritos conforme gravado, foi realizada uma comparação entre as respostas dos gestores entrevistados e uma intersecção com a teoria do assunto, segundo vários autores de publicações sobre o tema. Havendo dessa forma, análises das respostas dos gestores, para cada pergunta, embasadas pela teoria.

## ***Apresentação e Análise dos Resultados***

### *Análises das Entrevistas feitas com os Diretores*

#### 1. Qual a visão que o (a) Senhor (a) tem do *marketing*?

*IES PRIVADA: [...] nunca estudei marketing [...] não sei conceituá-lo, mas sei da sua importância, que não é só a venda por a venda e a propaganda [...] pode ser utilizado para dar qualidade ao seu produto ou serviço...*

*IES PÚBLICA: Olhe só, uma das coisas que a gente aprende quando se está em uma direção de uma universidade, que é o meu caso, por que realmente eu não sou uma administradora, então o que é que a gente faz? A gente toma posse em Salvador, e o reitor nos proporciona um curso lá em Salvador, muito rápido, para que a gente tenha noção de como anda toda a parte administrativa por lá [...] até para que a gente se familiarize mais porque todas as pró-reitorias estão lá [...] mais o que se ensina pra gente mesmo sobre marketing na parte administrativa é só os problemas do dia a dia, à medida que vão surgindo, a gente vai resolvendo; as dúvidas que a gente tiver, recorre à parte administrativa de Salvador [...]*

De acordo com as respostas de ambos os gestores, é possível identificar que ambos não conhecem o conceito de *marketing* nem os seus vários meandros, restringindo-se apenas a um conhecimento superficial. O que é ratificado por Drucker (1973), que explica que o conceito de *marketing* é distorcido, porque muitos acreditam que o *marketing* é apenas propaganda, enquanto que na verdade ele tenta atender a uma necessidade latente do mercado, buscando conhecer e entender bem o cliente para que o produto seja feito com as características do público-alvo, de modo a facilitar a sua aquisição.

2. O (a) Senhor (a) conhece as vantagens de um planejamento de *marketing*?

*IES PRIVADA: Na faculdade tem uma assessoria de marketing que cuida de todo o planejamento de marketing, com profissionais capacitados, [...] que fazem um questionário todo semestre com os alunos e professores para medir a satisfação [...] o marketing é importante para vender [...] essa parte positiva. O marketing dentro da organização, mas ele não só nesta questão da venda por a venda, mas na questão de qualificação, na diferenciação de um produto a outro, então essa diferenciação que pode haver através do marketing...*

*IES PÚBLICA: Não, à medida que for necessitando é tomada alguma decisão [...] é feito de forma instintiva [...] é feita uma reunião periódica [...] com todos os coordenadores de cada setor, onde me apresentam um relatório, onde vou saber de todas as necessidades [...]*

No caso da IES privada, o gestor mostra que existe um departamento que cuida especificamente do *marketing* da instituição e conseqüentemente de todo o planejamento; demonstra ainda que há uma preocupação de tornar pública a qualidade como um todo da faculdade, porém restringe-se ainda à questão da propaganda como sendo a única ferramenta do *marketing*, o que não é verídico. Já na IES pública, é explícito que o *marketing* é feito de maneira imediatista, ou seja, em curto prazo, não havendo assim uma preocupação no desenvolvimento de um planejamento de *marketing* em longo prazo, nem tampouco o conhecimento de suas vantagens. Neste ponto o gestor da IES privada também não demonstrou conhecimento das vantagens, mas ao contrário da pública, conhece a relevância de um planejamento de *marketing* em longo prazo, mantendo um departamento específico responsável por essa função. Essa questão é confirmada por Kotler e Fox (1994) quando se referem às instituições de ensino que buscam soluções imediatistas em vez de estarem voltadas de forma estratégica para um planejamento em longo prazo, que envolva tanto a missão da instituição quanto seus recursos e análise de seu ambiente, para determinar, assim, as prioridades e suas devidas estratégias.

3. O (a) Senhor (a) conhece o *marketing* educacional? Como o (a) Senhor (a) aplica em sua Instituição esse tipo de *marketing*?

*IES PRIVADA: Na educação não pode ser entendido como a venda de um produto qualquer, por que a educação não é um produto qualquer [...] a questão do marketing na educação vai mais além do que qualquer outro produto, por exemplo, a qualidade; gosto muito mais de usar o marketing institucional para mostrar a qualidade, a venda da qualidade; que a qualidade é aquilo que realmente é bom [...] o que a instituição oferece e quais os seus cursos, formação dos*

*professores, seus diretores, o que pretende para seu alunado, o projeto pedagógico dos cursos. Eu vejo o marketing muito mais para isso, para apresentar todas as coisas boas da instituição, fazer essa comparação, o benchmarking com outras coisas [...]. O marketing serve justamente para saber como anda a instituição, através de questionários, toda avaliação, saber como monitorar a satisfação do aluno, o clima da instituição [...] para se ter uma boa resposta ao plano pedagógico...*

*IES PÚBLICA: Sim, inclusive não aqui, mas em Salvador [...] tem uma página na intranet, onde todos os dias é atualizada [...] então a gente sempre está trocando informações com os outros colegas diretores [...]*

É possível identificar pelas respostas que o *marketing* é praticado de forma mais ordenada na IES privada do que na pública, pois o gestor da primeira demonstra mais familiaridade com o assunto (mesmo que de forma primária) que o da segunda. O gestor da IES privada aborda uma questão importante para qualquer instituição que é o *marketing* institucional, demonstrando, assim, conhecer que assunto aborda, mesmo que não nos conceitos, mas na prática; enquanto o gestor da IES pública resume a questão apenas à comunicação entre os *campi* da Universidade pública, identificando-se não haver uma familiarização profunda sobre o assunto; mas algo muito superficial. No que tange ao *marketing* institucional, Vaz (2003) diz que esse tipo de ferramenta deve ser sobreposto ao contíguo de transações que caracterizam o mercado; nutrindo a existência bem como o crescimento das instituições que a utilizam, mesmo que sejam sem fins lucrativos.

4. Levando em consideração a concorrência no setor educacional, quais as ações estão sendo tomadas para manter a participação de mercado (*market share*) desta instituição?

*IES PRIVADA: [...] passar através do marketing os resultados positivos para o seu público-alvo, para chamar a atenção para a instituição, então o marketing é extremamente importante [...] e fazer o benchmarking, comparar com outros que tem um patamar maior que o seu [...] a questão do marketing que é o que você quer atingir, na questão de saber para onde você quer ir, para saber se você está atingindo as suas metas, então o marketing é um instrumento para divulgar o que é bom da instituição, e para identificar o que está ruim para melhorar, através do feedback...*

*IES PÚBLICA: Na verdade a gente nem vê como concorrência, até por que, a UNEB já tem um curso à distância também; a UNEB em parceria com o Banco do Brasil, tem um curso de administração à distância, mas esse curso não é aberto à comunidade, esse curso é exatamente para os funcionários do banco e da universidade [...]. A*

*UNEB entende o ensino à distância como um curso que está crescendo muito e o que a gente preza é a qualidade.*

Fica clara a discrepância existente entre as duas instituições pesquisadas, já que a primeira demonstra as iniciativas e a preocupação com os concorrentes que podem sim diminuir seu *market share*; já a segunda não considera as demais IES como concorrentes e sim como parceiras e faz menção a um curso de Administração à distância existente na IES pública, deixando claro que ele não tem a pretensão de competir com o curso presencial da IES privada. Essa diferença pode ser atribuída ao motivo da primeira ser uma IES privada e com fins lucrativos, enquanto a segunda é uma IES de caráter público, tendo seus recursos obtidos de acordo com o orçamento enviado para a reitoria geral da Universidade.

##### 5. Quais os diferenciais que esta instituição proporciona para seus alunos reais?

*IES PRIVADA: O que se pode demonstrar é a qualidade da escola, da instituição no sentido da formação dos professores, da questão da infraestrutura, biblioteca, informatização...*

*IES PÚBLICA: Por exemplo, cada curso tem a sua semana, [...] o que a gente faz é um calendário para que esses eventos não fiquem todos no mesmo mês [...] então a gente faz um calendário prévio onde cada curso vai trabalhar o seu evento.*

Diferencial competitivo é uma forma de manter e conquistar novos clientes. No caso de instituições educacionais, conquistar novas matrículas e mantê-las. Esse posicionamento é abordado por Kotler (2001, p.254), quando diz que “Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes”. Nesse caso, cada gestor demonstrou o que cada um julga diferencial e sua importância para seus alunos; o que é uma tarefa difícil, pois se trata de manter os alunos na instituição, evitando assim as evasões existentes em ambas as instituições, pois os motivos são diversos como, por exemplo, a não identificação do aluno com o curso ou a falta de recursos financeiros para pagar a mensalidade (no caso específico de IES privadas).

##### 6. Quais os diferenciais que esta instituição proporciona aos alunos em potencial?

*IES PRIVADA: São feitas visitas nos colégios divulgando a instituição, principalmente na época dos vestibulares; e também através de ações na comunidade, como o dia do voluntariado, onde alunos e professores participam [...], e também os eventos dos cursos, abertos para a sociedade, como a feira de empreendedorismo, o EPEL (Encontro*

*Pauloafonsino de Estudantes de Letras); isso é o que tá fazendo essa interação, isso que tem que se mostrar, tem que se dar visibilidade da instituição, então o marketing é a ferramenta certa para isso.*

*IES PÚBLICA: O que que a gente oferece pra trazer os alunos? [...], por exemplo: localmente [...] os cursos tem seus folders (o que é o curso, quais os objetivos, aulas práticas...) então em alguns momentos prévios ao vestibular, então a gente conta com a ajuda dos próprios estudantes, né?! E a gente faz um mutirão de divulgação [...] então cada curso encaminha seu representante, quando há oportunidade vai um professor de cada curso, nem sempre é possível por conta dos horários; [...] no ano passado, foi ao contrário, a gente convidou as escolas para virem até nós, a gente tirou uma semana, e cada dia da semana tinha um curso responsável [...] aí mostrava o que era o departamento e focava muito mais no curso do dia [...].*

Ambas as instituições utilizam da divulgação como melhor forma de atrair seus alunos em potencial, além de trabalhos realizados pelos próprios alunos das IES em eventos abertos à comunidade, atraindo e estimulando assim novas matrículas em suas instituições. As ações para atrair novos alunos (clientes) são mais vistas do que as ações para mantê-los, devido a exposição dessas técnicas ser feita de forma interna, ao contrário da primeira.

7. A IES está ciente do grau de competitividade no setor de educação de ensino superior da cidade? De que forma?

*IES PRIVADA: Sim. A instituição tem uma parceria com a EADCOM [...] teve que fazer se não outro faz, e serve também para mostrar a faculdade, os benefícios que a instituição proporciona, e a diferença entre eles, [...] e já teve casos de alunos que resolveram estudar na faculdade...*

*IES PÚBLICA: A UNEB não vê concorrência, aqui nós temos uma relação muito boa com a FASETE [...] não existe aquela questão: Universidade Pública versus Faculdade Privada; nós temos uma relação saudável.*

A concorrência do setor educacional está aumentando e, conforme as respostas, dos gestores das IES, a preocupação maior está no gestor da instituição privada, que procura minimizar tal concorrência por meio de parcerias; enquanto a IES pública não considera a existência de concorrência.

8. O (a) Senhor (a) se sente ameaçado (a) com a concorrência? Por quê?

*IES PRIVADA: Evidentemente que se preocupa, que se sente ameaçado, e a gente tá numa cidade onde nem sempre o estudar realmente é o*

*que as pessoas estão em busca [...]. As pessoas buscam um menor custo, menor tempo, melhor comodidade [...]. Mas a instituição procura o perfil do aluno que realmente quer estudar em aulas presenciais, é nisso que a gente aposta, que está em uma faixa etária normal de estudo [...], é nisso que se aposta.*

*IES PÚBLICA: Não, por que a gente não vê como concorrência.*

A IES privada sente-se ameaçada pelo fato de que menos alunos matriculados e um maior número de evasão simbolizam a diminuição dos lucros e, em casos mais graves, a consequência da inexistência da instituição, o que representa negatividade tanto para a IES quanto para os ex-alunos que terão um diploma de uma instituição que deixou de existir. A IES pública julga que não deve se preocupar, devido, possivelmente, à demanda de pessoas que preferem uma universidade pública, seja por condições financeiras ou por reconhecimento, já que a universidade é de nível estadual.

9. O (a) Senhor (a) julga importante a construção de um vínculo em longo prazo com os alunos? Por quê?

*IES PRIVADA: A própria instituição procura criar grupos escolares na parte cultural [...] que faz parte da formação de todo mundo [...] é a instituição que estimula esse vínculo [...]. Em relação aos ex-alunos, é importante, até porque, existe a pós-graduação [...], é realizado contatos através de mala direta para manter o vínculo com os ex-alunos...*

*IES PÚBLICA: Nós passamos um filme cada início de período sobre o que é a UNEB como um todo, agora a UNEB “ta” fazendo 25 anos, [...] e depois é focalizado o Campos VIII de Paulo Afonso [...]. Todos os cursos têm quadros de informação, e eu faço questão que os coordenadores mantenham os quadros atualizados, por que ali está oferecimentos de estágio, de congressos, de pós [...]; e tem os quadros de aviso que os próprios alunos são responsáveis, e o DA – diretório acadêmico – fica responsável por atualizar [...]; no mural deles, eles próprios colocam as informações, que tem total liberdade [...]*

O vínculo com os ex-alunos é demonstrado em ambas as IES, o que representa que ambas utilizam-se de conceitos do *marketing* de relacionamento, que significa transformar, de alguma forma, os clientes (alunos) em parceiros da instituição, fazendo com que eles e a IES trabalhem em conjunto. As duas instituições ainda não alcançaram esse nível do *marketing* de relacionamento, mas demonstram a preocupação em manter tal vínculo.

10. A IES tem definido seu público-alvo, bem como suas necessidades e desejos?

*IES PRIVADA: É amplo, hoje atinge a camada social de A até E, até a camada mais pobre mesmo; tem as bolsas do FIES, PROUNI, e o programa de bolsa da instituição [...] que é bem rigoroso [...] levantada pela ADAP..*

*IES PÚBLICA: Sim, principalmente os alunos de escolas públicas, cursinhos [...]*

A definição do público-alvo e seus respectivos desejos e necessidades, é o pressuposto básico para a aplicação do *marketing*. Tanto a IES privada quanto a pública têm definidos tais pontos. No caso da IES privada é mais fácil de aplicar o *marketing*, pois existe uma maior maturidade do assunto e de como é tratada essa questão, devido à existência de um departamento de *marketing*; o que não ocorre na IES pública.

11. O (a) Senhor (a) conhece o termo “orientação social de *marketing*”?

*IES PRIVADA: É como anda seus alunos, se tem uma boa formação, se tem um certo nível de empregabilidade, passar em concursos [...] saber se está empregado, se demorou ou se não está...*

*IES PÚBLICA: Existe a semana social da UNEB, que aí é um todo [...] que aberto à sociedade Pauloafonsina [...] onde tem uma central e os cursos todos são divulgados através dos temas discutidos.*

O *marketing* societal admite que é de responsabilidade da instituição definir as necessidades, desejos, e interesses de seus mercados, atendendo suas satisfações de forma eficaz e eficiente, de modo que resguarde ou aumente o bem-estar dos consumidores, bem como da sociedade (KOTLER, 2001).

No caso das instituições educacionais, o *marketing* societal refere-se à responsabilidade das instituições em ofertar ao mercado profissionais capacitados e competentes ou maus profissionais. O gestor da IES privada explanou de forma correta sobre o assunto, enquanto o da IES pública expressou-se de forma equivocada sobre o tema, demonstrando seu desconhecimento sobre a questão. O que não significa que ele não se preocupe com a qualidade de seu ensino e dos profissionais formados pela instituição, já que ela demonstrou, durante toda a entrevista, a preocupação com a qualidade, o que também foi demonstrado pela IES privada.

12. A IES percebe como está sendo refletida sua imagem na sociedade? Qual o nível de importância para a IES (a) Senhor (a) concede à tal percepção?

*IES PRIVADA: Em alguns eventos é feito uma consulta, no EPEL (Encontro Pauloafonsino de Estudantes de Letras), no EPA (Encontro Pauloafonsino de Administração), para saber como está, como anda [...]. O pessoal do vestibular também é consultado [...], e o retorno é às vezes muito mais do que se esperava [...], as pessoas de fora tem uma visão melhor do que os de dentro...*

*IES PÚBLICA: Particularmente, eu ainda acho que precisaria ter uma visualização maior, eu solicitei inclusive à prefeitura [...] placas sinalizando onde está localizada a Universidade, por que é importante [...]. Não é feito nenhum tipo de pesquisa para saber como anda a imagem da instituição, o que agente faz é distribuir folders [...]*

Fica explícito que, enquanto o gestor da IES privada dispõe de ferramentas para saber o nível de satisfação dos seus alunos reais e em potencial, a pública demonstra não ter habilidades ou conhecimento da importância da imagem da instituição perante a sociedade. Esse posicionamento é validado por Garvin (1980), quando discorre que a reputação e o prestígio de uma instituição chegam a ser maiores que sua real qualidade, porque é, por meio de seu reconhecimento perante a sociedade, que irão influenciar as decisões dos alunos.

13. De acordo com sua experiência como gestor de uma IES, o (a) Senhor (a) julga indispensável ou irrelevante um planejamento de *marketing*? Por quê?

*IES PRIVADA: Extremamente importante [...] é onde se tem todas as informações necessárias para a instituição [...]. O marketing é feito de forma correta e não enganosa, deve ser deixado bem claro [...] e serve para identificar as falhas para serem corrigidas de acordo as necessidades maiores, priorizando a mais importante [...]; nós sabemos quais são os pontos fortes e os pontos fracos e isso é bom [...]. Na instituição tem um setor que cuida do marketing da faculdade, com profissionais qualificados [...] desenvolvem as campanhas, o planejamento [...]. Tem o marketing na internet, com o site da faculdade e o portal educacional...*

*IES PÚBLICA: O planejamento é importantíssimo, ele me diz tudo antecipado, por exemplo, tem o plano orçamentário – POA – tem o PPI – plano pluri-institucional [...] mas não temos planejamento de marketing.*

Planejar é uma das funções do administrador, portanto, é uma tarefa que deve ser desenvolvida por qualquer gestor, e não é diferente com os gestores de IES. Todas as instituições sejam elas privadas ou não, com ou sem fins lucrativos, necessitam de um planejamento para melhor desenvolver suas funções. Dessa maneira, para se ter um *marketing* verdadeiramente eficiente e eficaz, faz-se necessário a construção de

um planejamento estratégico de *marketing* que, de acordo com Kotler (2001, p.71), “é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes.” Ambas as IES afirmaram que é de extrema importância um planejamento, porém, no caso da IES pública, foi identificado que não há um planejamento estratégico de *marketing*, mas existem outros planejamentos como de orçamentos, o que demonstra a insuficiência do *marketing* na instituição. No caso da IES privada, foi identificado que além de existir um planejamento de *marketing* existe também, um departamento específico que oferece total atenção ao assunto, e os cuidados que realmente necessitam ter, para conseguir atingir de maneira mais eficaz e eficiente seus objetivos.

## **Conclusões**

De acordo com a pesquisa realizada, foi possível constatar que os gestores das IES estudadas utilizam o *marketing* em suas respectivas gestões, porém de formas diferenciadas. A IES privada utiliza os conhecimentos, bem como as técnicas do *marketing*, de maneira mais profissional e organizada que a IES pública. Isso porque o entendimento dos gestores de cada instituição sobre o assunto é diferenciado.

O gestor da IES privada demonstrou um entendimento mais técnico sobre os meandros do tema. Apesar de não saber conceituar o *marketing*, ele sabe da importância de tal ferramenta para a sobrevivência de sua instituição no mercado educacional, dando assim uma maior relevância ao assunto, mantendo um departamento específico de *marketing*, responsável por todo o planejamento estratégico da IES. Em consequência deste trabalho, constrói uma boa imagem perante a sociedade, e diante também das cidades circunvizinhas, já que muitos de seus alunos reais moram em outras cidades.

A instituição privada, apesar de jovem, vem se tornando conhecida, e a cada ano procura aumentar seus serviços para a sociedade, como é o caso da agregação de novos cursos para a graduação, e também para a pós-graduação.

No que se refere ao gestor da IES pública, demonstrou de acordo com a pesquisa, que aplica os conhecimentos do *marketing* de forma instintiva, e de forma não organizada. É um ponto que a instituição não conhece inteiramente, apenas sua forma de comunicação, o que já foi demonstrado, pelo tema abordado neste trabalho, ser insuficiente.

A não preocupação com utilização aprofundada da ferramenta do *marketing* na instituição pública está relacionada com o fato de justamente ser de caráter público, tendo seu orçamento dependente do reitor central da universidade, que é capacitado para liberar ou não a verba pleiteada, de acordo com um relatório de orçamento feito periodicamente pelo *campus* de Paulo Afonso, nesse caso específico. Porém a instituição preocupa-se em manter os seus alunos reais satisfeitos pela qualidade do ensino oferecido.

Apesar de enfrentar problemas de orçamentos, o gestor faz o possível para garantir tal satisfação.

Em relação à imagem, fica prejudicada diante da sociedade, devido às greves que as universidades públicas, de um modo geral, atravessam e que também ocorrem na IES pesquisada. A instituição, por não ter um planejamento de *marketing*, não consegue reverter essa imagem negativa, mas o seu caráter de Universidade Estadual, lhe garante, mesmo assim, demanda suficiente para a sua continuação na cidade.

## ***Referências***

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COBRA, Marcos. *Administração de Marketing no Brasil*. 1.ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

DRUCKER, Peter. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row, 1973.

GARVIN, David. *The Economics of University Behavior*. New York: Academic Press, 1980.

INEP. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/default.asp>>. Acesso em: 21 out. 2007.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCKAY, Edward S. *The Marketing Mystique*. New York: American Management Association, 1972.

MERRIAN, S.B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey - Bass, 1998.

RODRIGUES, Leandro. Demanda provoca expansão: escolas se expandem para regiões do país onde é menor a oferta de vagas. *Ensino Superior*, São Paulo, v. 6, n.71, p.20, ago. 2004.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VAZ, Gil Nuno. *Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens*. São Paulo: Thomson, 2003.

*Artigo recebido em: 19 jul. 2009*

*Aceito em: 31 ago. 2010*