



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

INDÍCIOS DE UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE MARKETING NA ABERTURA DE NOVOS CURSOS EM UNIVERSIDADE FEDERAL: UM ESTUDO DE CASO

Erica Nicacio Hornink

Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)

ericarrpp@gmail.com

Gabriel Gerber Hornink

Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)

gabrielbio@gmail.com

Luiz Henrique de Barros Vilas Boas

Universidade Federal de Lavras (UFLA)

luiz.vilasboas@unifal-mg.edu.br

O ensino superior no Brasil tem crescido nos últimos anos, com abertura de novas universidades e expansão das existentes, sendo necessário compreender como este processo está ocorrendo, principalmente com foco no marketing. Para compreender parte deste processo, realizou-se um estudo de caso em uma universidade federal a fim de investigar se estão sendo utilizadas ferramentas de marketing na elaboração e abertura de novos cursos, visto que a universidade estudada é centenária e que dobrou a quantidade de cursos de 2009 a 2013. Para tanto, realizou-se análise de conteúdo nos Projetos Político Pedagógicos dos cursos implantados, nas entrevistas dos professores que participaram efetivamente da elaboração dos Projetos e das pró-reitoras de graduação do período analisado. Encontraram-se poucos indícios da utilização direta das ferramentas de Marketing nos Projetos e entrevistas, sendo que provavelmente as ferramentas não devem ter sido utilizadas com todo seu potencial, sendo utilizadas de maneira inconsciente, sem o real reconhecimento de sua utilização.

Palavras-chave: Ferramentas de marketing. Novos cursos. Instituições de Ensino Superior.

I. Introdução

O mercado de ensino superior no Brasil tem crescido muito nos últimos anos, com a abertura de novas universidades e expansão das universidades existentes. Segundo dados do último relatório do Censo da Educação Superior do INEP (INEP, 2013, p. 33), em 2009 o Brasil possuía 2.314 Instituições de Educação Superior, chegando em 2011 com 2.365 instituições. Segundo o mesmo relatório (Ibid, p. 77), em 2009 realizaram-se 5.954.021 matrículas em cursos de graduação e em 2011 este número subiu para 6.739.689 matrículas.

Neste contexto, existem indícios que demonstram que o marketing começou a ser utilizado no setor público, porém poucos estudos foram realizados investigando sua utilização em universidades públicas, em especial na abertura de novos cursos.

Neste sentido, optou-se por realizar um estudo de caso em uma universidade federal, a qual apesar de ser centenária permaneceu por um longo período com apenas dois cursos como escola de ensino superior, começando a abrir novos cursos a partir dos anos 90. Em 2005 a instituição foi transformada em universidade com apenas 6 cursos e entrou num processo de grande expansão, o qual apresentou um dos maiores crescimentos proporcionados pelo Reuni, chegando em 2013 com 32 cursos, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Número de cursos da universidade por ano.

Ano	Nº cursos novos	Total de cursos
Até 2005	-	6
2006	5	11
2007	5	16
2008	-	16
2009	16	32
2010	-	32
2011	-	31
2012	1	32
2013	-	32

Fonte: Website da universidade

Neste contexto, este trabalho visou investigar como a universidade pública faz uso de ferramentas de marketing na abertura de novos cursos de graduação, através da análise dos Projetos Políticos Pedagógicos dos cursos abertos de 2009 a 2013, assim como por meio de entrevista com professores que participaram da construção destes projetos.

II. O marketing e suas ferramentas

O marketing é definido pela Associação Americana de Marketing (2013) como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”(tradução nossa), sendo utilizado e adaptado aos diversos segmentos existentes no mercado. Sua teoria guia essas diversas aplicações, porém com algumas adaptações que se fazem necessárias para sua utilização.

Comumente se ouve falar em diversos termos relacionados ao marketing, como marketing de serviços, marketing educacional, marketing político, marketing esportivo, marketing promocional, marketing industrial, marketing infantil, marketing odontológico, entre outros. Entretanto, apesar das diferenciações, a base da teoria é a mesma, a teoria de marketing, sendo porém realizadas adaptações para segmentos específicos.

O marketing surgiu inicialmente como uma função exclusiva das instituições privadas, com o objetivo de identificar a necessidade e criar oportunidade na comercialização de produtos, onde o foco era a obtenção de lucro da instituição.

Com o tempo, percebeu-se que não eram apenas produtos que poderiam ser contemplados, mas também serviços. Desta forma, foram se ampliando as possibilidades de aplicação do marketing.

Percebeu-se também que instituições que não visavam lucro também poderiam se beneficiar de suas ferramentas, auxiliando as instituições a atingir suas missões e visões.

Em suas primeiras definições, o marketing tinha como foco produtos tangíveis, porém, em 1969, os autores Kotler e Levy (1969) ampliaram essa definição, expandindo o conceito de marketing, o qual passou a incluir as organizações sem fins lucrativos.

O estudo de marketing no Brasil é relativamente novo, teve seu início em 1954, trazido pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, que foi utilizado como uma expressão para “mercadologia” segundo Cobra (2005, p. 6).

Nos anos 80, o marketing passou a ser utilizado como uma ferramenta que estuda as relações entre consumidores e produtores de bens e serviços, principalmente voltado ao setor privado e recentemente tem contribuído para o sucesso do setor público e organizações que não visam o lucro financeiro.

Assim, Levitt (1980, p. 88) afirma que:

A maneira como a empresa gere o seu marketing pode se tornar a mais poderosa forma de diferenciação. Na verdade, isso pode ser como algumas empresas do mesmo setor diferem-se mais uns dos outros.

Drucker (1975, p. 70) define o objetivo de marketing como “conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto e o serviço lhe sejam talhados e se vendam por si próprios”.

Pensando no marketing aplicado à área educacional, pode-se dizer, a partir da definição do objetivo de Drucker, que o objetivo de marketing em uma universidade é que a instituição compreenda o estudante do ensino médio tão bem que todos queiram estudar na instituição ou mesmo que os cursos oferecidos pela instituição sejam compatíveis com os desejos e necessidades dos alunos.

Neste sentido, levantaram-se ferramentas de marketing, que são um conjunto de instrumentos que o marketing apresenta, os quais podem ter sido desenvolvidos pelas diversas áreas do conhecimento, e que podem ser utilizados no planejamento estratégico para abertura, implantação e acompanhamento de novos cursos.

As ferramentas de marketing investigadas neste trabalho foram: Pesquisa de Marketing, *Benchmarking*, Análise SWOT, Diferenciação e Segmentação, Matriz BCG e Composto de Marketing.

Desta forma, apresenta-se no Quadro 1 a síntese de todas as ferramentas de marketing utilizadas, citando a finalidade da ferramenta, assim como o precursor que desenvolveu a ferramenta e o ano. Vale destacar, que a ferramenta de pesquisa de marketing começou a ser desenvolvida em 1910, porém a mesma vem sendo aprimorada até hoje.

Quadro 1-Síntese das Ferramentas de Marketing apresentadas

Ferramentas	O que faz?	Desenvolvido por	Ano
Pesquisa de Marketing	Metodologia estruturada que identifica um problema, coleta dados, analisa e transforma em informação que ajudam os gestores na resolução do problema.	diversos autores	desde 1910
Diferenciação e Segmentação	Diferencia os produtos perante seus concorrentes e segmenta seu público para maximizar sua satisfação.	Wendell Smith	1956
Composto de Marketing	Auxilia a instituição a identificar e aprimorar com base nos 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção).	Jerome McCarthy	1960
Análise SWOT	Identifica os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.	Albert Humphrey	1960
Matriz BCG	Analisa os diversos produtos em quadrantes “em	Bruce Henderson	1970

	questionamento”, “estrela”, “vaca leiteira” e “abacaxi.		
Benchmarking	Auxilia na busca de adquirir e aprimorar os conhecimentos baseando na experiência de empresas líderes.	Empresa Xerox nos EUA	1970

Fonte: Elaborado pelos autores

III. Metodologia

Considerando que o objetivo geral desta pesquisa foi investigar como a universidade faz uso de ferramentas de marketing nos processos de abertura de novos cursos de graduação, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória, utilizando a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011) para analisar os dados.

Bardin (2011, p. 48) define a técnica de análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos.

Desta forma, considerou-se como corpus nesta pesquisa os Projetos Político Pedagógicos (PPPs) construídos nas aberturas dos novos cursos no período de 2009 a 2013 e entrevistas realizadas com pró-reitoras de graduação e professores membros da elaboração destes PPPs realizadas com roteiro semiestruturado.

Para realizar a análise dos dados, elaborou-se categorias dos PPPs (Quadro 2) com rótulos de elementos presentes nas ferramentas de marketing (Pesquisa de Marketing, *Benchmarking*, Análise SWOT, Diferenciação e Segmentação, Matriz BCG e Composto de Marketing). As entrevistas foram classificadas nas categorias das ferramentas de marketing apresentadas.

Quadro 2 - Descrição das categorias criadas para análise dos PPPs.

Categoria	Descrição
Cenário	Descreve informações do cenário, mercado de atuação da profissão do curso ou contribuições para a sociedade
Comparação	Diferença e/ou semelhança com outros cursos, da mesma instituição ou não
Comunicação	Divulgação e imagem
Concorrente	Qualquer informação sobre seus concorrentes
Curso	Descrição, características e informações do curso analisado
Estrutura existente	Descrição de estrutura física e equipamentos disponíveis
Estrutura prevista	Menção de alguma previsão de recurso para cobrir custos para implantação e manutenção do curso
Intercâmbio	Indícios de troca de experiências com outros cursos ou instituições
Localização	Informações/dados da região e público-alvo
Modalidade	Vantagens, desvantagens e entraves para a modalidade (presencial ou à distância) escolhida.

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a realização da classificação das categorias, compararam-se os dados das categorias presentes nos PPPs (Quadro 3) com os dados obtidos e analisados das entrevistas.

Quadro 3 - Relação das categorias encontradas nos PPPs com as ferramentas de marketing.

Categorias/Ferramentas	Composto de Marketing	Diferenciação	Matriz BCG	Análise SWOT	<i>Benchmarking</i>	Pesquisa de Marketing
Cenário	X		X	X		X
Comunicação	X	X		X		X
Concorrente	X	X		X		X
Curso	X		X	X		X
Diferenças	X	X		X		X
Estrutura existente				X		X
Estrutura prevista	X			X		X
Intercâmbio					X	
Localização	X	X		X		X
Modalidade	X					

Fonte: Elaborado pelos autores

A existência de unidades de registro classificadas nas categorias dos PPPs e entrevistas pode indicar indícios da utilização de uma ferramenta, porém esta relação não é obrigatória.

O objetivo da criação das categorias foi fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos, a fim de cruzar as duas categorias criadas, relacionar e propor inferências com base nas unidades de registro levantadas.

IV. Resultados da pesquisa

Analisando os projetos dos 17 cursos implantados entre 2009 e 2013, encontraram-se 11 projetos, visto que elaboraram-se dois cursos de Bacharelado Interdisciplinar (BI) em dois projetos que abrangiam quatro cursos cada projeto.

Elaboraram-se os cursos dos Bacharelados Interdisciplinares com propostas e estruturas diferentes dos demais cursos da instituição. Inicialmente o aluno ingressa no curso de Bacharelado Interdisciplinar de Ciência e Economia ou Bacharelado Interdisciplinar de Ciência e Tecnologia, que tem a formação básica em 3 anos, para depois optar entre os cursos específicos.

Os cursos específicos do Bacharelado Interdisciplinar de Ciência e Economia são Ciências Atuariais, Administração Pública ou Ciências Econômicas com Ênfase em Controladoria.

As opções para o curso de Bacharelado Interdisciplinar de Ciência e Tecnologia são os cursos de Engenharia Ambiental e Urbana, Engenharia de Minas ou Engenharia Química.

Desta forma, nos 11 projetos analisados por meio de análise de conteúdo, encontraram-se 198 unidades de registro, distribuídas em 8 categorias, conforme Tabela 2, sendo que as categorias “Comparação” e “Comunicação” não tiveram nenhuma unidade de registro encontradas.

Tabela 2 - Unidades de Registros encontradas nos Projetos por curso e categoria.

Curso/ Categorias	Cenário *(1, 3, 4, 6)	Concorrente *(1, 2, 4, 6)	Curso *(1, 3, 4, 6)	Estrutura Existente *(4, 6)	Estrutura Prevista *(1, 4, 6)	Intercâmbio *(5)	Localização *(1, 2, 4, 6)	Modalidade *(1)	Total de Unidades de Registros
Ciências Biológicas EAD	12	1	2	1	7	5	1	6	35
BI Ciência e Economia: Ciências Atuariais; Administração Pública; Ciências Econômicas com Ênfase em Controladoria	2	1	3	0	3	0	2	0	11
BI Ciência e Tecnologia: Engenharia Ambiental e Urbana; Engenharia de Minas; Engenharia Química	16	3	5	0	3	0	2	0	29
Ciências Sociais – Bacharelado	1	1	4	1	3	0	0	0	10
Ciências Sociais – Licenciatura	1	1	4	1	5	0	0	0	12
Fisioterapia	6	1	4	3	7	0	1	0	22
História	7	0	0	2	7	0	1	0	17
Letras – Bacharelado	3	1	2	0	6	0	0	0	12
Letras – Licenciatura	2	1	2	0	9	0	0	0	14
Pedagogia EAD	5	0	13	1	4	0	0	5	28
Química EAD	4	0	0	0	3	1	0	0	8
Total	59	10	39	9	57	6	7	11	198
Média	5,36	0,91	3,55	0,82	5,18	0,55	0,64	1	18
Desvio Padrão	4,78	0,83	3,53	0,98	2,14	1,51	0,81	2,24	9,1

* Ferramentas de marketing: 1. Composto de marketing; 2. Diferenciação; 3. Matriz BCG; 4. Análise SWOT; 5. Benchmarking; 6. Pesquisa de Marketing.

Fonte: Elaborado pelos autores

Observou-se que todos projetos apresentam o cenário no qual se propuseram os cursos, assim como as previsões de estruturas, como contratações de professores, construções de estrutura física ou as compras de livros para os novos cursos.

O curso do BI de Ciência e Tecnologia foi o que mais detalhou o cenário, o qual implantou-se com a chegada da universidade na “cidade 2”.

O projeto do curso de Pedagogia EAD foi o que mais detalhou as informações referentes ao curso, o que pode ser explicado por ele ter sido criado similar ao curso presencial que já é oferecido a alguns anos pela universidade.

A categoria intercâmbio apareceu em apenas dois projetos: do curso de Ciências Biológicas EAD e do curso de Química EAD.

Observou-se que a categoria modalidade apareceu apenas nos cursos a distância, sendo que ela esteve presente em 2 dos 3 cursos EAD da universidade, que foram os dois primeiros cursos a distância implantados por esta.

Analisando a média e o desvio padrão das unidades de registro encontradas nos projetos dos cursos, observa-se que nas categorias Concorrente, Curso e Estrutura Existente os dois valores estão próximos, o que indica que houve pouca variação entre a quantidade de unidades de registro encontradas entre os cursos.

Dentre as categorias que apresentaram uma maior média, estão as categorias Cenário e Estrutura Prevista, porém a categoria Estrutura Prevista apareceu de uma maneira mais uniforme, visto que o desvio padrão é bem menor que a categoria Cenário, que apresenta um desvio padrão próximo da média da categoria, o que significa que houve uma grande variação.

No caso a categoria “Cenário”, os cursos que apresentaram maiores quantidades de unidades de registro na categoria foram os cursos de Ciências Biológicas EAD e de do BI em Ciência e Tecnologia.

Além da análise dos projetos, entrevistou-se as duas pró-reitoras que acompanharam as implantações dos cursos: a ex-pró-reitora (2006-2009) que presidiu todas as comissões dos cursos implantados em 2009, que explicou como aconteceu a expansão, e a pró-reitora atual que acompanhou a criação e implantação do curso de Pedagogia a distância e explicou como atualmente a universidade está construindo novos cursos.

A ex-pró-reitora explicou que, na expansão, a universidade procurou abrir cursos de formação de professores que era uma proposta do Governo e que, até 2006, a universidade tinha apenas um curso de licenciatura.

Segundo a ex-pró-reitora, os cursos foram escolhidos segundo levantamento junto a Secretaria de Educação da região, e pretendia-se

[...] atender as necessidades regionais, que impacto social que traria esses cursos a sociedade, então nós fizemos um levantamento dos cursos já existentes, da demanda de professores, e daí nós levantamos quais seriam as áreas deficitárias, o que nos direcionaria para a abertura destes cursos (ENTREVISTA EX-PRÓ-REITORA, 2014).

Destaca-se que a universidade participou das duas expansões do Reuni (Reuni I e Reuni II), sendo que no Reuni I houve a maior abertura dos cursos de licenciatura.

A demanda era verificada, segundo a ex-pró-reitora (2014), “pelo número de escolas do ensino fundamental e ensino médio” e percebeu-se que “a maioria dos professores não tinha formação específica”.

Outra justificativa apresentada para a criação dos cursos foi potencializar a contratação e os concursos de professores.

Segundo relato, elaboraram-se os projetos com base em muita pesquisa:

Nós estudávamos muito, muito esses cursos [...] Então nós estudávamos projetos de outras universidades. Estudávamos como nós poderíamos atender à nova realidade, nova realidade institucional e nova realidade regional. (ENTREVISTA EX-PRÓ-REITORA, 2014)

Desta forma, observa-se pela fala apresentada que a principal ferramenta utilizada para a pesquisa foram os buscadores na internet e procurava-se nas páginas eletrônicas das universidades informações de seus cursos e Projetos Político Pedagógico.

Segundo a ex-pró-reitora, os levantamentos eram também levantados junto à Secretaria de Estado e Ministério de Educação:

Dados da licenciatura pegam com a Secretaria de Estado, mas esses cursos nós tínhamos levantamento junto ao Ministério. Por que ele tem todo o levantamento da região, dos cursos que tem, então a gente estudava todo este levantamento do Ministério para ver quais, onde está, a inserção deste profissional e se existia realmente uma demanda. A partir do momento da inexistência no raio de tantos quilômetros a gente julgava a pertinência do curso. E aí, eu propus o curso de bacharelado em Ciência e Economia na “cidade 3” e Ciência e Tecnologia na “cidade 2”. (ENTREVISTA EX-PRÓ-REITORA, 2014)

Do mesmo modo, para os dois cursos de BI, que se subdividem em mais 3 cursos no segundo ciclo, entrevistou-se um professor por BI, visto que o projeto do BI foi único para o conjunto de cursos, totalizando 9 entrevistas.

Ressalta-se que entrevistou-se um professor do curso de Química EAD, porém o mesmo apontou que criou-se e implantou-se o curso, inicialmente, pelo mesmo professor da Biologia EAD, portanto ambas entrevistas foram consideradas para o curso de Química EAD.

Com base nos excertos das entrevistas com os professores, apresenta-se um quadro sintético com as ferramentas de marketing que se obtiveram indícios de uso na construção dos PPPs durante a entrevista (Quadro 4).

Quadro 4 - Indícios de Ferramentas de Marketing encontrados nas entrevistas

Cursos / Ferramentas	Composto de Marketing	Análise SWOT	Benchmarking	Diferenciação	Pesquisa de Marketing
Biologia EAD			X		X
BI Ciência e Economia				X	X
BI Ciência e Tecnologia	X		X		X
Ciências Sociais (Bacharelado e Licenciatura)					X
Fisioterapia		X	X		X
História					X
Letras (Bacharelado e Licenciatura)	X			X	
Pedagogia EAD					X
Química EAD			X		X

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que a ferramenta Pesquisa de Marketing aparece como a mais utilizada

para as criações dos cursos.

No entanto, a ferramenta Pesquisa de Marketing não apenas levanta as informações, as características dos cursos, do mercado, mas também investiga o que o seu potencial aluno espera e do que o mercado de trabalho necessita. Ela é utilizada para entender as demandas do público-alvo, no caso dos alunos e do mercado, e procura atender estas expectativas oferecendo cursos que além de oferecer o que o aluno e/ou mercado esperam, oferece o que ele necessita, mesmo sem ter consciência.

Desta forma, o que aparece nas entrevistas são apenas indícios de utilização, ou seja, uma utilização parcial da ferramenta, auxiliando principalmente no levantamento de dados do curso e não contribuindo como uma ferramenta realmente de marketing que contribui para criar um curso para atender as expectativas do seu público-alvo.

Observando a Tabela 2 e Quadro 4, constata-se também que apesar de diversas unidades de registro encontradas nos projetos, não se identificaram as mesmas nas entrevistas, o que demonstra que diversas ações podem estar sendo realizadas instintivamente, sem a utilização consciente e planejada de ferramenta de marketing.

V. Conclusão

Realizou-se o presente estudo com o objetivo de investigar o possível uso das ferramentas de marketing durante o processo de criação de novos cursos de graduação em uma universidade federal, no período de 2009 à 2013.

Abriram-se estes cursos, salvo o curso de Bacharel Interdisciplinar em Ciência e Economia, no contexto do projeto Reuni do governo federal, o qual refletia claramente a mudança do perfil universitário construído nas últimas décadas, do princípio da democratização do ensino superior e da autonomia universitária.

As diretrizes gerais do Reuni deixavam claro a autonomia da universidade, assim como que não haveria um modelo único para a abertura dos cursos.

Estas diretrizes do Reuni possibilitaram às universidades federais autonomia na escolha e na construção dos PPPs, possibilitando para estas o uso das ferramentas de marketing no processo de escolha e construção das propostas.

No entanto, não se sabia se a universidade estudada tinha de fato utilizado ferramentas de marketing na construção dos PPPs dos seus cursos ou não.

Para compreender o uso das ferramentas de marketing, analisaram-se os Projetos de Implantação ou Projetos Político Pedagógicos dos cursos abertos neste período, assim como entrevistou-se os professores que participaram da criação e implantação destes novos cursos da instituição.

Com base nos dados apresentados, conclui-se que existem poucos indícios de utilização das ferramentas de marketing nos documentos e entrevistas. Sendo que dentre os indícios encontrados, percebeu-se que as ferramentas provavelmente não foram utilizadas em sua totalidade.

De toda forma, percebeu-se o uso, em muitos casos inconscientes das ferramentas de marketing, ou seja, o professor reconheceu a importância daquela ação, mas não relacionou esta, como sendo uma ferramenta de marketing.

A partir da análise dos PPPs, constatou-se uma maior número de ocorrências indícios de uso nas classes Cenário (59), Curso (57) e Estrutura (39), o que de fato está de acordo com os itens mínimos exigidos em um PPP, assim, demonstrando o potencial inicial do uso das ferramentas.

Essas classes estavam presentes, como elementos, das seguintes ferramentas:

- a) Cenário - Composto de marketing, matriz *BCG*, análise *SWOT*, Pesquisa de Marketing;
- b) Curso - Composto de marketing, análise *SWOT*, Pesquisa de Marketing;
- c) Estrutura - Composto de marketing, análise *SWOT*, Pesquisa de Marketing.

Assim, tem-se três elementos comuns existentes nesses indícios, sendo que a ferramenta de marketing que apresentou mais indícios de utilização foi a Pesquisa de Marketing, caracterizada na busca de informações em páginas da internet e projetos de outras universidades.

Vale destacar que apesar da pesquisa de marketing ser identificada como a ferramenta de marketing mais utilizada, percebe-se que existiu uma subutilização, uma vez que a ferramenta foi utilizada para um simples levantamento de informações.

Além de aparecer em várias classes identificadas nos PPPs, a Pesquisa de Marketing foi a ferramenta de marketing que mais se encontraram indícios de uso nas entrevistas, totalizando 14 cursos dos 16 analisados.

Percebeu-se maior utilização da ferramenta pesquisa de mercado, que integra a pesquisa de marketing, do que a ferramenta Pesquisa de Marketing em si. Sendo assim, sugere-se que seu uso seja melhor aproveitado, inclusive utilizando esta ferramenta de forma planejada.

A ferramenta *Benchmarking* apresentou indícios de utilização principalmente nos primeiros cursos a distância da universidade, uma vez que ela nunca tinha oferecido cursos nesta modalidade. Portanto, realizou-se levantamento de instituições que já atuavam na área e identificando uma instituição referência, a qual foi visitada e firmado uma parceria para o início do curso.

Após um determinado tempo de oferecimento dos cursos e contratações de professores que tinham conhecimento na área e podiam contribuir para a instituição, esta parceria encerrou-se e a partir daí foram aplicados os conhecimentos apreendidos, adaptando-os a realidade da universidade, assim como propõe a ferramenta de *Benchmarking*.

Percebe-se que a experiência prévia dos professores contratados para a abertura de novos cursos pode trazer grande contribuição para o mesmo, porém sugere-se que sejam buscadas a vivência e a experiência de outros coordenadores do mesmo curso em outras instituições de referência nacional, que podem auxiliar para que erros já cometidos por outras instituições não sejam repetidos.

Ainda com relação ao *Benchmarking*, percebeu-se maiores indícios do uso deste nas entrevistas, ressaltando a importância dos elementos deste para construção do projeto do curso. A categoria intercâmbio foi pouco explicitada no PPP, apesar de estar presente em diversas entrevistas, ou seja, foram informações que se incorporaram à proposta como um todo, não deixando transparecer a troca de informações nos PPPs elaborados.

Desta forma, o uso inconsciente das ferramentas de marketing pode estar relacionado com a inserção destas em diversos campos do conhecimento, como em gestão de projetos, metodologias científicas entre outras, fazendo com que essas ferramentas façam parte dos procedimentos dos indivíduos sem que eles tenham o real conhecimento disto, conforme apresentou o artigo de Costa *et al.* (2011), no qual indica que as instituições de ensino públicas utilizam algumas ferramentas de marketing de forma instintiva e não organizada, sendo que teve-se a mesma constatação nesta pesquisa.

Essa concepção do uso inconsciente se ressaltou na própria visão da pró-reitora de graduação, que apresentou indícios dos possíveis usos de ferramentas de marketing, assim como da importância dessas, entretanto, afirmou que não vê como as ferramentas de

marketing poderiam auxiliar na criação de novos cursos de graduação.

De certa forma, a fala da pró-reitora reflete a visão de muitos dos professores e demais servidores sobre o que são e quais funcionalidades das ferramentas de marketing nas instituições públicas, relacionando estas, geralmente, às instituições privadas e à necessidade da geração de lucro.

Fica claro que, como parte de projetos de capacitação interna das universidades, devem-se abordar as ferramentas de marketing até mesmo como instrumentos do planejamento estratégico para que as concepções prévias sobre as ferramentas de marketing possam ser organizadas, sistematizadas e procedimentalizadas.

Este trabalho não teve a pretensão de esgotar o assunto, mas iniciar uma discussão que até o momento pouco se encontrou, a fim de contribuir para a gestão das universidades, em especial, as universidades públicas.

De toda forma, espera-se que a partir deste trabalho as universidades conheçam um pouco mais das ferramentas de marketing e comecem a utilizá-las, aproveitando as potencialidades de cada uma em ajudar a instituição como um todo.

VII. Referências bibliográficas

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMA. **Definition of marketing**. Chicago, 2013. Disponível em:
<<http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>>. Acesso em: 3 out. 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 2005.

COSTA, M. F.; SILVA, S. O.; COSTA, T. G. M. Competências de marketing exigidas para os gestores de Instituições de Ensino Superior (IES). **Vértices**, Campo dos Goytacazes, v. 13, n. 1, p. 39-62, jan./abr. 2011.

DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo, Pioneiras, 1975.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Censo da educação superior: 2011 - resumo técnico**. Brasília: INEP, 2013.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 33, p. 10-15, jan. 1969.

LEVITT, T. Marketing success through differentiation of anything. **Harvard Business Review**, Boston, p. 83-91, jan./feb. 1980.