

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL UFSC/UNOESC - UnC - UNIPLAC

**O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO DA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PARA ESTABELECIMENTO
DE UMA POLÍTICA DE MARKETING COMPETITIVO: o caso da
UNOESC – Campus São Miguel do Oeste**

JONAS ROBERTO BERGER

**FLORIANÓPOLIS
2001**

Jonas Roberto Berger

**O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO DA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PARA ESTABELECIMENTO
DE UMA POLÍTICA DE MARKETING COMPETITIVO: o caso da
UNOESC – Campus São Miguel do Oeste**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Carlos W. Mussi, Dr.

Florianópolis, dezembro de 2001.

**O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO DA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PARA ESTABELECIMENTO
DE UMA POLÍTICA DE MARKETING COMPETITIVO: o caso da
UNOESC – Campus São Miguel do Oeste**

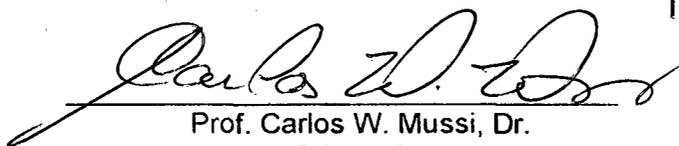
Jonas Roberto Berger

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

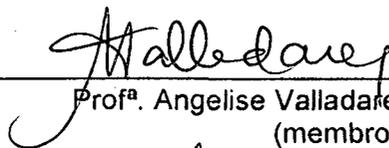


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

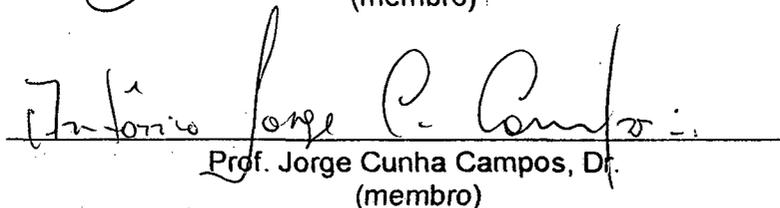
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Carlos W. Mussi, Dr.
Orientador



Prof.ª Angelise Valladares Monteiro, Dr.ª.
(membro)



Prof. Jorge Cunha Campos, Dr.
(membro)

Dedico o esforço deste estudo aos meus pais ALARICO e MARIA LURDES, aos meus filhos JONNATHAN, WILLIAN E CHRISTIAN e a minha esposa CATIANE, razão fundamental da minha existência.

E, especialmente a DEUS, pela fé que me sustenta, pois acredito que mais este trabalho, além de fazer parte de um sonho materializado, está ligado a uma missão maior, cujo resultado espera-se, contribua para a transformação das instituições de ensino superior e a melhoria do processo educacional no nosso Brasil.

AGRADECIMENTOS

Algumas pessoas contribuíram significativamente para que eu pudesse concluir esse trabalho. Desta forma, quero agradecer especialmente:

A DEUS pela saúde, a serenidade e a tranqüilidade de espírito, que com seu "sopro divino" inspirou-me a realizar este trabalho, que se traduzirá num estudo valioso para o contínuo e alvissareiro desenvolvimento dessa jovem Universidade – UNOESC/*Campus* São Miguel do Oeste.

Ao Professor Carlos Wolowski Mussi, orientador deste trabalho, pelo profissionalismo, a competência e a constante atenção dispensada.

As Professoras Zuleica Patrício e Angelise Valladares Monteiro, co-orientadoras, pelas observações, correções e sugestões metodológicas, que determinaram o brilho e o caráter científico desta pesquisa.

Aos colegas de aula e pró-reitores da UNOESC – *Campus* São Miguel do Oeste- Professores Anacleto, Ronald e Neusa, pelo prestígio, poio e incentivo à participação e a conclusão de mais esta etapa da minha formação acadêmica.

Ao Professor, Dr. Nelson Colossi, coordenador do CPGA/UFSC e ao Professor Ivo Lusa, pela sensibilidade, a compreensão e o apoio manifestados no decorrer desta passagem.

De tudo ficaram três coisas: a certeza de que estamos começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar. Fazer da interrupção um caminho novo, fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sonho uma ponte, da procura um encontro. E assim, terá valido a pena existir.

FERNANDO SABINO

RESUMO

BERGER, Jonas Roberto. **O posicionamento estratégico de mercado da instituição de ensino superior para o estabelecimento de uma política de marketing competitivo: o caso da UNOESC – Campus São Miguel do Oeste.** 2001. 123f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientador: Prof. Carlos W. Mussi, Dr.

O objetivo do presente trabalho consistiu em conhecer a política de *marketing* aplicada por uma Instituição de Ensino Superior, no caso a UNOESC – *Campus* São Miguel do Oeste – para o estabelecimento do posicionamento estratégico de forma competitiva no seu mercado de atuação. A pesquisa desenvolvida neste trabalho classifica-se como qualitativa, caracterizada como estudo de caso, com enfoque exploratório que utilizou o método descritivo e a técnica da entrevista para coleta dos dados, tendo como sujeitos sociais os administradores universitários da UNOESC, que no momento da pesquisa, ocupavam cargos de pró-reitores, diretores de centros e coordenadores de cursos. Os dados foram coletados por meio de entrevista estruturada, de observação direta e de análise documental. Os resultados demonstraram que a instituição define o seu mercado-alvo de uma forma não muito específica, ignorando as diferenças de necessidades entre os vários segmentos do mercado, cobrindo todo o mercado com ofertas para atender demandas espontâneas. Também ficou evidenciado que não existe na instituição um plano expresso e formal de marketing, e muito menos, qualquer orientação estruturada das ações com foco para o mercado. Apesar da condição jurídica da instituição que enseja uma estreita relação com a comunidade, não há congruência entre o que expressa a literatura e o desenvolvido na universidade estudada, quanto à análise do seu portfólio, quanto à introdução de cursos e programas voltados a real vocação e necessidade da região em que está instalada. A deficiência da organização em não possuir um planejamento formalizado de *marketing*, permite concluir que as demais ações inerentes ao *marketing* como: composto mercadológico, portfólio mercadológico, orientação para o mercado, *marketing* competitivo, segmentação de mercado, identificação do público-alvo e posicionamento estratégico de mercado, não são desenvolvidas de acordo com o que estabelece a literatura mercadológica. Portanto, a falta de congruência com a literatura da área, em todos os objetivos estabelecidos pela pesquisa, fica evidenciada na resposta aos objetivos específicos a que se propôs esse estudo, bem como, a necessidade de adoção de uma política expressa de *marketing* que possa posicionar adequadamente a UNOESC diante do mercado cada vez mais competitivo.

Palavras-chaves: Estratégia de mercado, Marketing competitivo, UNOESC.

ABSTRACT

BERGER, Jonas Roberto. **O posicionamento estratégico de mercado da instituição de ensino superior para o estabelecimento de uma política de marketing competitivo: o caso da UNOESC – Campus São Miguel do Oeste.** 2001. 123f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientador: Prof. Carlos W. Mussi, Dr.

The objective of the present work consisted of knowing the applied marketing politics for a higher education Institution, in the case UNOESC - Campus São Miguel of the West - for the establishment of the strategic positioning in a competitive way in its market of performance. The research developed in this work is classified as qualitative, characterized as case study, with exploratory focus that it used the descriptive method and the technique of the interview for collection of the data, tends as social subjects the administrators university students of UNOESC, that in the moment of the research, they occupied pro-rectors' positions, directors of centers and coordinators of courses. The data were collected by means of structured interview, of direct observation and of document analysis. The results demonstrated that the institution not defines its market-objective in a way very specific; ignoring the differences of needs among the several segments of the market, covering the whole market with offers to assist spontaneous demands. As the studied university doesn't segment the market, because it adopts, as it was evidenced previously, the generic marketing as global form of attendance to a spontaneous demand, the positioning strategies are not developed. It was also evidenced that it doesn't exist in the institution an expressed and formal plan of marketing, and much less, any structured orientation of the actions with focus for the market. in spite of the juridical condition of the institution that guides a narrow relationship with the community, there is not consistency among the one that expressed the literature and developed him in the studied university, as the analysis of its wallet, as the introduction of courses and programs returned to real vocation and need of the area in that is installed. The deficiency of the organization in not possessing a formalized planning of marketing, allows to end that the other inherent actions to the marketing as: composed of marketing, structure of products and marketing services, orientation for the market, competitive marketing, market segmentation, identification of the public-objective and strategic positioning of market, they are not developed in agreement with what it establishes the marketing literature. Therefore, the consistency lack with the literature of the area, in all the objectives established by the research, it is evidenced in the answer to the specific objectives the one that he/she intended that study, as well as, the need of adoption of an expressed of marketing politics that can position UNOESC appropriately before the market competitive market.

Key-words: Strategy market, Competitive marketing, UNOESC.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	xi
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.3 ESTRUTURA DO ESTUDO.....	17
2. A POLÍTICA DE <i>MARKETING</i> PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	19
2.1 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONCEPÇÃO DA UNIVERSIDADE.....	19
2.2 COMPREENDENDO O <i>MARKETING</i> E A EVOLUÇÃO MERCADOLÓGICA.....	24
2.3 PLANEJAMENTO DE <i>MARKETING</i> – ORIENTANDO A IES PARA O MERCADO.....	30
2.4 IDENTIFICAÇÃO E CONHECIMENTO DO MERCADO-ALVO.....	36
2.5 PORTFÓLIO ACADÊMICO.....	39
2.6 POSICIONAMENTO DE MERCADO.....	43
2.7 <i>MARKETING</i> COMPETITIVO.....	50
2.8 O COMPOSTO MERCADOLÓGICO APLICADO À IES.....	55
2.8.1 Estratégias de produto.....	58
2.8.2 Estratégias de preço.....	62
2.8.3 Estratégias de distribuição e localização.....	64
2.8.4 Estratégias de comunicação.....	65
2.9 ELEMENTOS PARA A VALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA POLÍTICA DE <i>MARKETING</i>	70
3. <i>MARKETING</i> EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS.....	74
4. METODOLOGIA.....	79
4.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	79
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	80

4.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	81
4.4 TRATAMENTO E COLETA DE DADOS	82
4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	82
4.6 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	83
5. ANÁLISE DOS DADOS.....	85
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE PESQUISADA.....	86
5.1.1 Histórico da universidade.....	87
5.2 CARACTERÍSTICAS DOS ADMINISTRADORES UNIVERSITÁRIOS	88
5.3 IDENTIFICAÇÃO E CONHECIMENTO DO MERCADO-ALVO.....	88
5.4 PORTIFÓLIO ACADÊMICO.....	92
5.5 POSICIONAMENTO DE MERCADO.....	96
5.6 <i>MARKETING</i> COMPETITIVO.....	101
5.7 PLANEJAMENTO DE <i>MARKETING</i> – ORIENTANDO A IES PARA O MERCADO	102
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	107
6.1 CONCLUSÕES.....	107
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	111
REFERÊNCIAS.....	114
ANEXOS.....	118
ANEXO A – Carta de apresentação.....	119
ANEXO B – Termo de aceite.....	120
ANEXO C – Roteiro de Entrevista.....	121

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Quadro de modelos para análise do processo decisório.....	24
FIGURA 2 – Matriz de crescimento-participação (BCG).....	42
FIGURA 3 – Passos na segmentação e seleção de mercado-alvo e no posicionamento de um produto ou serviço.....	45
FIGURA 4 – Etapas estratégicas na análise dos concorrentes.....	51
FIGURA 5 – O ambiente e o esforço de marketing institucional no fluxo de comunicações do mercado simbólico.....	56
FIGURA 6 – Quadro demonstrativo dos principais públicos de uma universidade.....	69

1. INTRODUÇÃO

No limiar do século XXI a competitividade acirra-se de forma incrível entre as organizações. O desenvolvimento agressivo de novos e miniaturizados produtos, a complementaridade com a oferta de serviços customizados, o aperfeiçoamento contínuo dos recursos humanos e a busca permanente e incansável da satisfação plena do consumidor são fatores determinantes para estabelecer vantagem competitiva entre as organizações cujo objetivo seja a sobrevivência no novo milênio.

Obviamente os diferenciais e as inovações dar-se-ão em grande parte através da pesquisa, da informação e do conhecimento que será transformado em tecnologia. E as instituições de ensino terão um papel determinante na materialização dessa realidade.

1.1. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Com esta premissa, as organizações universitárias de caráter público, privado e comunitário estão implementando ações para delimitar e solidificar o seu espaço social, através de estratégias que estabeleçam vantagem competitiva.

Uma nova era competitiva está transformando rapidamente o ambiente empresarial. Assim observa Kotler (1999, p.17) "a estratégia vitoriosa do ano anterior pode ser hoje o caminho mais certo para o fracasso. Como alguém observou, há dois tipos de empresas: aquelas que mudam e aquelas que desaparecem".

As práticas tradicionais nas relações de troca no mercado já não produzem os mesmos resultados. Altera-se, de forma imprevisível, a natureza da competição. Refletindo sobre esse cenário, Bettis e Hitt (1995) expressam sua preocupação

afirmando que o mundo dos negócios hoje é perigoso – a mudança tecnológica é rápida e imprevisível, os investimentos necessários são grandes e as penalidades para o insucesso são severas.

Para corroborar, McCkenna (1993) alerta que a administração atual defronta-se com uma miríade de novas e mutantes circunstâncias, muitas vezes fora do seu domínio. Nessa nova era competitiva, acontecem várias coisas: (1) A diversidade de produtos e serviços aumenta até em pequenos segmentos de mercado; (2) A competição mundial evolui; (3) Os mercados ficam tão segmentados que os nichos tornam-se soberanos; (4) As distinções entre produtos ficam pouco nítidas; (5) Os ciclos de vida dos produtos são acelerados; (6) Os canais de distribuição estão em um fluxo constante; (7) A mídia promocional tradicional amplifica o nível de barulho e não consegue comunicar mensagens claras. Reina a confusão; (8) as organizações diminuem e se reestruturam, procurando novas formas de fazer negócios; (9) o ambiente de negócios e o curso dos eventos competitivos são imprevisíveis.

Kotler e Armstrong (1993) assinalam que além da adoção de estratégias adequadas, empregados dedicados e bons sistemas de informação, as empresas precisam desenvolver, melhorar e implementar estratégias de *marketing* competitivo, como sendo um processo social e gerencial através do qual indivíduos e organizações obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores. Uma necessidade humana é um estado em que se percebe alguma privação. O desejo humano são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais.

Um produto ou serviço é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Os desejos se tornam demandas quando viabilizados pelo poder de compra. A troca é o ato de se obter algum objeto desejado oferecendo algo como retorno. É nessa relação de troca que se insere o *marketing*, quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos.

Conseqüentemente, o atendimento das necessidades e desejos humanos através dos produtos ou serviços por meio da troca, requer a adoção de estratégias empresariais. Mintzberg (1994) aponta que a estratégia é o caminho necessário para

atingir os objetivos desejados, através da observação do ambiente e da organização. É a expressão da utilização, pela organização, dos seus pontos fortes (existentes e potenciais), para superar mudanças no ambiente, levando em conta seus objetivos.

Acrescenta Mintzberg (1994) que uma estratégia representa força de mediação entre um ambiente dinâmico e um sistema operacional estável. Estratégia é a concepção, pela organização, de como lidar com seu ambiente por algum tempo.

A vantagem competitiva, segundo Porter (1986), é alcançada através de ações de inovação. A inovação pode ser manifestada em novo projeto de produto ou serviço, um novo processo de produção, uma nova abordagem de *marketing*, ou em um novo modo de conduzir o treinamento.

As instituições de ensino precisam corresponder às expectativas e satisfazer os seus consumidores. Com esta perspectiva Kotler e Fox (1994) enfatizam que as instituições que respondem aos seus públicos percebem que para atrair alunos devem oferecer benefícios que seus públicos desejam em troca. Procuram entender e melhorar a satisfação de alunos e comunidade e isso tudo acaba refletindo na formação da imagem pública da instituição.

Todavia, o segmento de ensino, que há muitos anos foi relegado ao compromisso público, assume uma nova postura e encontra-se inserido num ambiente competitivo e que merece a preocupação dos administradores universitários.

Assim, o estudo que doravante desencadeamos, procura conhecer as estratégias de *marketing* atualmente adotadas pela Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – *Campus* de São Miguel do Oeste - fundamentando-se na visão, experiência e percepção dos administradores universitários do *campus*.

Apesar da linha de pensamento e convergência social estar fundamentada na busca acentuada do conhecimento e da informação como condição indispensável de permanência no mercado profissional quanto empresarial, originando a natural expansão do mercado acadêmico, surgem algumas forças restritivas com relação a efetiva acessibilidade do público alvo nos cursos de graduação e pós-graduação. Na

maioria dos casos, o fator mais restritivo, pelo menos falando-se no âmbito nacional, está caracterizado na condição econômico-financeira dos interessados, o que por sua vez, promove os meios alternativos para a formação acadêmica por um lado, e por outro, faz com que as instituições de ensino superior, geralmente privadas ou fundacionais, repensem seus custos, sua estrutura e principalmente sua política de *marketing*.

Várias mudanças estão ocorrendo nesse sentido, conforme assinalam Kotler e Fox (1994) as instituições estão pesquisando primeiro, identificando os estudantes que desejam e, depois, comunicando-se com eles – freqüentemente na base do um a um. A exemplo disso a *Boston College* adotou um programa composto por três mil alunos que contatam virtualmente todos os candidatos à admissão, seiscentos alunos que visitam seus antigos colégios e mais de noventa grupos espalhados por todo o país para divulgar e fortalecer a imagem da universidade, resultando na duplicação anual do número de candidatos nos últimos dez anos. Assim, a consequência importante para o *marketing* é que ele força uma escola a mostrar o que está tentando fazer como instituição e quais desejos pretende atender.

Destarte, as instituições de ensino estão ocupando espaços bem definidos e respeitados e, doravante, começam a partilhar de ambientes comuns, tanto pelo surgimento de novas universidades como pela expansão das atuais e isso, obviamente, acentua a competitividade e reforça a necessidade de desenvolver uma cultura mercadológica orientada para o conhecimento efetivo do cliente e suas reais necessidades, orientada para o público-alvo, ao que se observa a deflagração de ações de *marketing* direcionadas para a conquista e manutenção da clientela. Fica claro, portanto, que o ensino passou a ser um negócio e, assim sendo, deverá ser encarado e desenvolvido como tal.

Desta forma, diante de um contexto em que a competitividade se apresenta como um desafio para as organizações que atuam nos mais diversos setores econômicos e, também agora, especialmente no segmento educacional, torna-se imperativo identificar a opinião dos administradores universitários com relação a política de *marketing* para construir o adequado posicionamento estratégico de mercado da universidade, reflexões estas que culminaram na formulação do seguinte problema de pesquisa que irá nortear o presente trabalho:

Qual é o posicionamento estratégico de mercado de uma Instituição de Ensino Superior, no caso da UNOESC – *Campus* São Miguel do Oeste – para o estabelecimento de uma política de marketing competitivo?

Para colaborar com o entendimento sobre posicionamento, Vaz (1995), observa que é o esforço de *marketing* que define os objetivos institucionais: o que dizer ou fazer, a quem atingir os resultados que se espera obter. Enfim, a posição que a organização pretende ocupar no cenário social e as providências que precisa tomar – como dispor estrategicamente as peças em jogo – para atingir ou conservar o seu posto.

1.2. OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é verificar, na percepção dos administradores universitários, o posicionamento estratégico de mercado da uma instituição de ensino superior, no caso da UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina – *Campus* São Miguel do Oeste - para o estabelecimento de uma política de marketing competitivo.

Os principais objetivos específicos que nortearam a estrutura do projeto são os seguintes:

- a) Identificar, na percepção dos administradores universitários, os principais mercados-alvo ou segmentos atingidos ou prestigiados pela UNOESC – *Campus* de São Miguel do Oeste, no seu processo de desenvolvimento.

- b) Identificar, na percepção dos administradores universitários, o posicionamento estratégico de mercado que a UNOESC – *Campus* São Miguel do Oeste – tem adotado no seu processo de desenvolvimento.
- c) Identificar, na percepção dos administradores universitários da UNOESC, *Campus* de São Miguel do Oeste – a existência de uma política de marketing orientada para o mercado e fundamentada no planejamento mercadológico.
- d) Identificar, na percepção dos administradores universitários, a política mercadológica adotada pela UNOESC – *Campus* São Miguel do Oeste - para a introdução de novos cursos ou programas.

1.3. ESTRUTURA DO ESTUDO

O presente estudo está estruturado em seis capítulos.

No primeiro, apresenta-se a introdução referente ao cenário de interesse, os fatores que, acredita-se, justificam a relevância do tema a ser investigado, tanto a nível teórico, quanto prático, e o problema de pesquisa. São igualmente apresentados os objetivos geral e específicos que delineiam este estudo.

No segundo capítulo, abordam-se os fundamentos teórico-empíricos referente à política de *marketing* e sua aplicação nas organizações universitárias.

No terceiro capítulo, revisa-se a literatura nacional sobre *marketing* em Instituições de Ensino Superior – IES.

No quarto capítulo, descreve-se a metodologia que orienta esta pesquisa, caracterizada como um estudo de caso, exploratório e método descritivo. Nele são apresentadas as perguntas de pesquisa, o delineamento da pesquisa, a definição de

termos e a coleta e tratamento dos dados, além dos fatores que levaram a certas limitações na pesquisa.

O quinto capítulo refere-se à apresentação, análise e discussão dos dados. Este capítulo descreve, igualmente, características da universidade em estudo e dos administradores universitários.

Finalmente, o sexto capítulo relata as conclusões e recomendações, e por último são apresentadas às referências utilizadas no estudo. O instrumento de coleta de dados encontra-se em Anexo.

2. A POLÍTICA DE *MARKETING* PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

2.1. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONCEPÇÃO DA UNIVERSIDADE

O termo universidade tem origem no Latim *universitas*, que transmite a idéia de um antro, *unus*, voltado *versus*, para uma pluralidade de objetivos. Na antigüidade clássica precederam a universidade às academias e ginásios (Grécia); na Idade Média prevaleceu a idéia de uma comunidade de sábios e estudantes que buscavam conservar e transmitir o conhecimento. Com o advento do Iluminismo, da razão do homem, da ascensão do racionalismo a partir do século XVIII, é que se criaram as concepções de universidade que temos hoje. Essas concepções são modelos ideais e estão ligadas aos objetivos da instituição.

a) A universidade como ambiente de educação:

Este modelo denominado também de modelo inglês foi proposto em 1882 por John Henry Cardeal Newman em sua obra *The idea of a University*. Esta concepção tem como pressuposto a difusão do saber, sendo a universidade o lugar de ensino do saber universal.

b) A universidade como comunidade de pesquisadores:

Karl Jaspers (1923, 1961), adepto do pensamento humboltiano, acredita que a universidade deve dar primazia à pesquisa, e não ao ensino, e que deve haver uma unidade da pesquisa e do ensino em busca da verdade.

Jasper (*apud* DRÉZE, 1983) defende a idéia de que a comunidade aspira à verdade; os indivíduos como as sociedades querem se fundamentar sobre ela e nela viver. Que a busca da verdade prossiga, em toda a parte, sem constrangimento, é um direito da humanidade como humanidade.

Ao defender a prioridade da pesquisa, o autor ressalta que a atitude científica repousa sobre o caráter metódico do raciocínio e da descoberta. Esta atitude é condição necessária de toda a verdade – e a universidade não poderia prosseguir na descoberta da verdade sem reconhecer a pesquisa científica como tarefa primeira. A atitude científica, embora seja uma condição necessária, não permite por si só a apreensão da verdade; para ter validade, deve ser orientada por uma reflexão filosófica fundada sobre o princípio da unidade do ser. A unidade da pesquisa e do ensino é entendida como sendo uma aprendizagem contínua. O estudante descobre e adquire atitude científica ao lado do mestre. O ensino é, portanto, o resultado de um treinamento constante para a pesquisa.

c) A universidade como um centro de progresso.

Conhecido como modelo norte-americano, foi proposto por N. Whitehead (*apud* DRÉZE, 1983), sob a influência do modelo inglês, contudo mais autônomo e democrático. A independência da universidade é apregoada em face do entendimento de que nem sempre as ações do Estado buscam o progresso, e ela, como um agente progressivista por excelência, tem a função de reorientar o próprio Estado. O ensino e a pesquisa devem voltar-se para o progresso; a cultura e a ciência não são fins em si mesmas. A simbiose entre aluno/professor gera a reflexão entre gerações e estimula a criatividade, o que possibilita o progresso. Caracteriza-se pela autonomia, pela interdisciplinariedade e pelo corpo docente criativo.

Para Whitehead (*apud* DRÉZE, 1983) a sociedade aspira ao progresso, pois:

O que importa para uma nação é a existência de uma relação muito estreita, entre seus elementos progressivos de todos os gêneros, de tal sorte que o estudo influencie o lugar público e reciprocamente. As universidades são os principais agentes desta fusão de atividades progressivas num instrumento eficaz do progresso. Elas não são naturalmente, os únicos agentes, mas, hoje, é um fato que as nações progressivas são também aquelas onde as universidades são florescentes. (WHITEHEAD *apud* DRÉZE, 1983).

As organizações evoluem em busca de uma administração eficiente, onde as decisões tomam por base as informações, que cada vez são mais rápidas. Busca-se

a quebra de paradigmas do modelo administrativo tradicional, onde visualizaremos uma organização de qualidade e com qualidade total, preocupada com a produção, mas também com a pessoa, onde todo o sistema converge para um só foco, a plenitude.

Estimular a criatividade através de uma simbiose entre a pesquisa e o ensino, deve resultar na conservação e transmissão da ciência adquirida, de uma parte, pesquisa criadora de outra parte (DRÉZE, 1983). Contudo, ressalta Whitehead (*apud* DRÉZE, 1983) que a simples realização desta dupla tarefa não constitui a razão de ser fundamental de uma universidade e não esgota o papel que lhe cabe na obra do progresso.

A organização universitária deve ter a preocupação de reunir um quadro docente qualificado, recrutamento eficaz, organização administrativa, mais a adoção de métodos ativos de ensino, que permita a utilização dos conhecimentos em trabalhos práticos que visem o progresso.

d) A universidade como molde

O modelo napoleônico de universidade, em antítese ao modelo anterior, colocava a universidade a serviço do Estado, como uma reprodutora da ideologia dominante, cabendo-lhe preservar a ordem social pela defesa de uma doutrina comum, assegurando a diversidade de idéias aliada ao ensino profissional voltado às áreas de interesse do Estado.

Caracteriza-se pela hierarquia, burocratização, uniformidade de programas, e estruturas que se superpõem com pouca interação.

As universidades latino-americanas, em sua maioria, derivam do modelo francês consolidado por Napoleão em 1815. Para Dreze (1983, p.86), "Napoleão é, antes de tudo, um homem de Estado, um militar cioso de restaurar uma autoridade central forte, após os abalos violentos, que, durante anos agitaram a sociedade francesa". Segundo essa concepção, idealizou uma universidade que fosse um aparato político e institucional de preservação do Estado e a este subjugada, cabendo-lhe cumprir tarefas de cunho ideológico-doutrinário que se:

Exprime sob uma forma positiva pela preocupação de regular os princípios da moral e da política. Todas as escolas da Universidade Imperial tomarão por base de seu ensino: 1° os preceitos da religião católica; 2° a fidelidade do imperador, à monarquia imperial, depositária da felicidade dos povos e à dinastia napoleônica, conservadora da unidade da França e de todas as idéias liberais proclamadas pela constituição; 3° a obediência aos estatutos do corpo docente, que tem por objeto a uniformidade da instrução, e que concorrem para formar para o Estado os cidadãos ligados à sua religião, a seus princípios, à sua pátria e à sua família. (AULARD *apud* DREZE, 1983, p.86).

e) A universidade como fator de produção

Concebido por um Conselho de Ministro da ex URSS, é também chamada de universidade funcional, e visa como as demais ao ensino, à pesquisa, ao progresso, sendo também um molde, por estar subordinada ao Estado. Em última instância, está a serviço da construção do socialismo, segundo uma visão marxista-leninista. Organiza-se sob forte hierarquia, a planificação central do ensino e da pesquisa, com ampla prestação de serviços, gratuita, com um processo seletivo baseado em *numerus clausus*, segundo uma política de desenvolvimento do Estado. Todas essas concepções se encontram presentes nas universidades modernas, com predominância de um dos modelos, o que influencia a sua estrutura, seu processo decisório, enfim, sua organização.

A universidade é vista como uma organização complexa, sendo uma instituição predominantemente de serviços adaptativas, tem finalidade específica com divisão funcional do trabalho, atua em sub-sistemas através de comunicação e observações, sendo que um dos subsistemas exerce a função de controle.

As universidades se caracterizam como um grupo de organizações atípicas em face de um conjunto de especificidades não observados em outras organizações. A ambigüidade de objetivos, a fragmentação interna devido à autonomia baseada no profissionalismo, na especialização, na tradição (são instituições seculares), dificulta a mensuração de sua produção, pela natureza política de suas atividades, pelo tipo de clientela, pela vulnerabilidade ao meio ambiente, pela tecnologia problemática (BALDRIDGE *apud* FINGER, 1988).

Para Machado da Silva (1991), é difícil definir claras relações meio-fim que possibilitem a criação de mecanismos para avaliação e controle sistemáticos, onde a 'tecnologia problemática' implica definir o 'como fazer'. O uso de profissionais altamente especializados, para Baldrige (1971), cria a necessidade de um processo decisório participativo, em face da existência de um público reativo. Baldrige (1971), salienta que as características inerentes a estes profissionais contrariam os princípios da burocracia, exigindo um 'estilo diferenciado de administração' (LOPES, 1993). Estes profissionais se caracterizam pela não aceitação de supervisão, visto que demandam autoridade em suas áreas profissionais.

A universidade possui uma estrutura formal burocrática fundamentada nas características do 'tipo-ideal' de Weber. Caracteriza-se pela divisão horizontal e vertical do trabalho hierárquico formal, normas escritas e exaustivas, relações formais impessoais, sistema de carreira, remuneração conforme a especialização, hierarquia e outras. O modelo burocrático serve de suporte para um processo decisório racionalizado que, segundo Machado da Silva (1991), propõe-se garantir uma maior previsibilidade da organização na realização de suas atividades e objetivos.

Contudo, este modelo, para Baldrige (1971), contém algumas falhas, pois não contempla os tipos informais de autoridade, a existência de grupos quase autônomos nas universidades (comunidade de profissionais), a existência de políticas diversificadas para tender a interesses de diversos grupos. Face a esta consideração, sugerem-se outros modelos para análise do processo decisório nestas instituições, resumidamente no quadro 1:

MODELO BUROCRÁTICO	MODELO COLEGIADO	MODELO POLÍTICO	MODELO ANARQUIA ORGANIZADA
<p>que representa a universidade como unidade social burocrática, baseada no princípio da racionalidade, e organizada para maximizar a eficiência. Possui uma esfera específica de competência, como cargos hierarquizados, e se regula por normas e regras escritas. Para LEITÃO (1985), no entanto, este modelo não é suficiente para explicar os sistemas de formulação de políticas e o tipo de poder não-formal, baseado no conhecimento especializado, característico neste tipo de instituição.</p>	<p>apresenta a universidade como uma comunidade de estudiosos, que tendem a não se submeter ao processo hierarquizado da burocracia, reivindicando a participação da comunidade acadêmica nas decisões que são tomadas por consenso entre os pares.</p>	<p>baseado no pressuposto de que o processo de tomada de decisões em universidades obedece mais a parâmetros políticos do que àqueles denominados burocráticos, objetiva incluir fatores de consenso e processo burocráticos de tomada de decisões. Neste modelo, a autoridade formal é limitada e pressionada pela influência dos diversos grupos, e as decisões, muitas vezes, resultam de compromissos negociados entre os grupos competidores (internos e/ou externos).</p>	<p>apresentado por COHEN e MARCH (1974), dado às suas características únicas e estruturas pouco claras, já mencionadas. Segundo esta imagem, as universidades diferem radicalmente de uma burocracia organizada e seus dirigentes institucionais servem primariamente como catalisadores; mais do que conduzir, canalizam as atividades, não mandam e nem negociam; não planejam de forma ampla, mas facilitam a continuação de um processo</p>

FIGURA 1- Quadro de modelos para análise do processo decisório

Fonte: Vahl (1991, p.120).

2.2. COMPREENDENDO O *MARKETING* E A EVOLUÇÃO MERCADOLÓGICA.

A responsabilidade do *marketing*, situado e visualizado de forma global, é fornecer os pilares para que uma organização de ensino superior tenha condições de atuar no atendimento às necessidades de ensino do seu público-alvo seja um fato verídico, e não uma utopia administrativa. Busca-se no *marketing* o deleite do cliente (interno e externo), e só assim haverá convergência para valores que determinarão um novo modelo administrativo. Embora o modelo de uma organização de ensino superior com atuação mercadológica ainda seja muito incipiente, muitas universidades, principalmente de caráter privado, caminham para sua adoção.

Em uma organização, não se pode separar um setor dos demais; ao buscar uma política de *marketing*, ela deve ter caráter global, e não voltada apenas para algumas áreas da empresa; as barreiras para a existência de organizações universitárias com visão holística estão em paradigmas, e, no momento que forem quebradas, removem-se barreiras e obstáculos.

As atividades de *marketing* possuem um papel fundamental na formação, desenvolvimento e crescimento da economia dos países (MOYER e HUNT, 1978). Kotler (1993) reforça essa idéia: segundo ele, o *marketing* está presente na vida diária da sociedade, nos dias atuais. O contato com produtos e serviços é permanente, pois chegam até os indivíduos somente porque existiu um sistema de *marketing* que tornou possível o seu acesso.

As empresas têm consciência dessa importância, tanto que concentram suas ações em atender cada vez melhor os seus clientes. Porém, nem sempre estas verbalizações tornam-se realidade quando o cliente está presente na contexto final da compra, devido ao mau atendimento, produtos que não condizem com aquilo a que se propõem, produtos de baixa qualidade, e outras dificuldades encontradas na aquisição de bens e serviços.

Provavelmente, a grande questão está na forma como esta idéia de valorização do cliente, que o executivo tem na sua mente, é repassada aos funcionários. São eles os responsáveis pela prática das estratégias da empresa, são eles que fabricam produtos, que tratam com os clientes, enfim, que externam a imagem da empresa. Esse ponto é bem definido por Deshpandé e Webster (1989) ao escreverem que o problema não é construir programas de *marketing* para os clientes, mas sim como adaptar o seu gerenciamento ao pessoal interno.

Percebe-se a extrema importância da implementação do conceito de *marketing* no interior das empresas, especialmente no tocante a sua disseminação pelos vários níveis e setores organizacionais, constituindo-se em um tema atual que vem merecendo grande atenção de alguns teóricos de *marketing*, desde o início da década de 90, sob a ótica da orientação para o mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990; DESHPANDÉ *et al.*, 1993; DAY, 1994). Chama-se a atenção para a prática do *marketing* no tocante às ações internas da empresa para

sua operacionalização, pois a orientação para o mercado é aqui enfocada como sinônimo da implementação do conceito de *marketing* (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

Condescendente com o macro propósito do estudo que ora se desenvolve, faz-se necessário fundamentar a conceituação do que é *marketing*. Para KOTLER (1999), *marketing* é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas. Portanto, considerar que *marketing* é apenas vender ou que o *marketing* é um único departamento dentro da organização, é uma idéia altamente equivocada.

Marketing é uma atividade central das instituições modernas, crescendo em sua busca de atender eficazmente alguma área de necessidade humana. Para sobreviver e tornar-se bem-sucedidas, as instituições devem conhecer seus mercados, atrair recursos suficientes, converter esses recursos em programas, serviços e idéias apropriadas e distribuí-los eficazmente aos vários públicos consumidores [...]. *Marketing* é a análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar os objetivos institucionais. *Marketing* envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender esses mercados. (KOTLER e FOX, 1994, p.23)

Levinson (1995) acrescenta que o *marketing* inclui o nome do seu negócio, a decisão de vender um produto ou serviço, o método de fabricação do produto ou a forma de prestar o serviço, as cores, tamanho e forma de produto, a embalagem, o endereço de sua firma, a publicidade, as relações públicas, o treinamento do pessoal de vendas, a apresentação das vendas, as pesquisas por telefone, a resolução dos problemas, o plano de crescimento e o processo de continuidade.

Tudo o que você faz para promover seu negócio, desde o momento em que o concebe até o momento em que as pessoas compram seu produto ou serviço e começam a prestigiá-lo, comprando numa base regular, complementa Levinson (1995).

Para corroborar, McKenna (1993), assinala que o *marketing* definirá como a empresa faz negócios, não sendo, portanto uma simples função. Tem que ser parte

da atividade de todos, da recepcionista à diretoria. Sua tarefa é integrar o cliente à elaboração do produto, desenvolvendo um alto vínculo de afinidade e relacionamento. Ainda de acordo com o autor:

Um *marketing* inteligente compreende definir que mercado é o seu. Significa pensar em sua empresa, sua tecnologia e seu produto de forma diferente, começando pela definição de onde pode estar sua liderança; porque em *marketing*, o que você lidera, ganha. Liderar é ganhar. (MCKENNA, 1993, p.13).

Assim, deter um mercado pode tornar-se uma espiral de auto-reforço. Quem tem um mercado torna-se uma força dominante na área; quando se domina a área, consolida-se a posse do mercado. Por fim, aprofunda-se também a relação com os consumidores, à medida que eles atribuem cada vez mais qualidades de liderança a uma empresa com um desempenho tão integrado.

Para estabelecer a diferença entre *marketing* empresarial e *marketing* institucional, apesar de tênue, Vaz (1995) assinala que o *marketing* empresarial está relacionado às ações praticadas no mercado material, em que prevalece a troca de bens por moedas. Por sua vez, o *marketing* institucional aplica-se ao conjunto de trocas características do mercado simbólico, geralmente sem fins lucrativos, realizando a troca de bens intelectuais (idéias).

Tomemos o exemplo de uma igreja cuja pregação busca, entre outros objetivos, a incorporação de novos fiéis. A relação de troca simbólica é estabelecida entre a idéia veiculada pela igreja e o interesse do potencial adepto ou fiel, que pode se manifestar em diversos níveis, desde uma simples atitude receptiva até um total engajamento na causa proposta. (VAZ, 1995, p.17).

As organizações têm um apelo ideológico básico que é a razão de ser da instituição, cuja função do *marketing* institucional é monitorar a adequação das ações da organização ao seu apelo ideológico.

Kotler e Fox (1994) registram que as universidades nos últimos anos têm sofrido com o declínio do número de alunos que concluem o segundo grau e que são candidatos potenciais ao ingresso no ensino superior, cuja resistência maior está nas altas anuidades das instituições particulares. Os administradores universitários, por sua vez, não conhecem ou não utilizam uma abordagem mercadológica adequada para atrair e reter o público-alvo. Se a intenção fosse classificar os administradores universitários em grupos teríamos um primeiro grupo constituído por aqueles que estão fazendo pouco ou nada, e acreditam que a queda nas matrículas é um processo temporário e facilmente reversível.

Um segundo grupo, que trabalha de forma aguerrida em promoção e propaganda, irritando professores, afastando alunos e gerando falsas expectativas. Um terceiro grupo de administradores universitários que tem adotado um genuíno trabalho de *marketing*. "Essas instituições analisam seus ambientes, mercados, concorrentes, avaliam suas forças e fraquezas e desenvolvem um sentido claro de missão, mercados-alvo e posicionamento de mercado". (KOTLER e FOX, 1994, p.27). Notadamente, a organização deve desenvolver uma cultura organizacional orientada para o *marketing*. Segundo os referidos autores:

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 e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis. (KOTLER e FOX, 1994, p.27).

Nesse sentido, as instituições orientadas para o *marketing* distinguem, em especial, duas linhas de ação: primeiro estão permanentemente encontrando necessidades e desejos dos consumidores, pois entendem que sem mercados-alvo satisfeitos, as instituições se encontrariam em breve sem clientes e entrariam em uma espiral de esquecimento; segundo buscam atender os interesses de longo prazo dos consumidores e da sociedade. Isto significa que a universidade deve atender não somente a expectativa do aluno em receber o diploma no final do curso, mas atender as necessidades mais amplas da sociedade ao preparar pessoas para serem produtivas e assumirem suas responsabilidades cívicas. Por isso, a

universidade deve conhecer e avaliar as necessidades e preferências dos seus alunos, preservando a reputação acadêmica e outras metas e compromissos institucionais de longo prazo.

Ainda para enfatizar sobre a necessidade de uma visão mais conceitual, Kotler e Fox (1994) descrevem sobre a orientação societal que deve possuir o *marketing*, afirmando 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 em longo prazo desses consumidores e da sociedade.

Considerando que em uma sociedade livre, as instituições dependem de trocas voluntárias para realizar seus objetivos e por isso devem atrair recursos, motivar funcionários e encontrar consumidores, o *marketing* é a ciência aplicada em administrar trocas de forma eficaz e eficientemente, proporcionando alguns benefícios importantes segundo descrevem Kotler e Fox (1994):

- (1) maior sucesso no atendimento da missão da instituição – o *marketing* fornece elementos para a instituição avaliar o que está realmente fazendo em relação a sua missão e metas declaradas e ajudando a instituição a identificar problemas e planejar respostas;
- (2) melhorar a satisfação dos públicos da instituição – as instituições insensíveis às necessidades e desejos dos clientes podem encontrar maior apatia e moral mais baixa. O *marketing*, ao insistir na importância de mensurar e satisfazer necessidades de consumidores tende a produzir um nível melhor de serviços ao cliente e de satisfação.
- (3) melhorar a atração de recursos de *marketing* – ao esforçar-se para satisfazer seus clientes, as organizações deve atrair recursos de estudantes, funcionários, voluntários, doadores, subvenções e outros apoios.
- (4) melhorar a eficiência das atividades de *marketing* - um programa de *marketing* coordenado racionalmente vai evitar a aplicação de recursos desnecessários e a dispersão dos grupos que a instituição pretende atrair.

Segundo Kotler (1999, p.26):

Empresas com *marketing* inteligente estão melhorando seu conhecimento do cliente, assim como as tecnologias de conexão com o mesmo e a compreensão de seus fatores econômicos. Elas estão convidando os clientes a participar do projeto do produto. Estão utilizando meios de comunicação mais direcionados e integrando suas comunicações de *marketing* para transmitir uma mensagem coerente para todos os clientes. Estão utilizando mais tecnologias, como videoconferência, automação de vendas, softwares, páginas na internet, intranets e extranets 0800 ou por correio eletrônico. Estão mais capazes de identificar os clientes mais lucrativos e estabelecer diferentes níveis de atendimento. Vêm seus canais de distribuição como parceiros, e não como adversários. Em suma, encontraram maneiras de fornecer um valor superior a seus clientes.

2.3 PLANEJAMENTO DE *MARKETING* – ORIENTANDO A IES PARA O MERCADO.

Ao contrário do que muitos possam pensar, *marketing* não esteve sempre presente na bibliografia nem nas atividades organizacionais (BARTELS, 1988). A função de comércio, sim, existe desde que o homem sentiu falta de alguns elementos para a sua subsistência, precisando trocar bens ou serviços que possuía com aqueles de outros seres humanos. A palavra *marketing* era inexistente até 1909. O aparecimento e desenvolvimento do seu conceito, atividades e princípios ocorreu no século XX.

Uma breve retrospectiva, nos primeiros vinte anos deste século, permite observar que o *marketing* era visto como responsável único e exclusivamente pela facilitação do comércio e distribuição de produtos. Este enfoque é alterado na década de vinte, quando alguns autores passam a considerar, ainda que superficialmente, os motivos que os consumidores teriam na aquisição de bens e serviços. Porém, a mudança de visão do produtor para o consumidor somente se

solidifica nos anos quarenta. Uma real preocupação com a implementação do conceito de *marketing* pelas organizações surge no final da década de cinquenta, estendendo-se pelos anos sessenta, quando são realizadas várias pesquisas para a verificação da adoção do referido conceito por empresas norte-americanas. A década de setenta caracterizou-se pelo estudo do inter-relacionamento entre empresa e o ambiente em que ela está inserida, especialmente no tocante aos reflexos das ações de *marketing* na sociedade, bem como pela solidificação dos trabalhos sobre o comportamento do consumidor (BARTELS, 1988).

O interesse pelo conceito de *marketing* retorna nos anos oitenta, quando Webster (1988) classifica este período de o redescobrimento do conceito de *marketing*. Na década de noventa, as pesquisas a respeito do conceito de *marketing* continuam, relacionando-o, então, ao tema orientação para o mercado, já mencionado, em anos anteriores, com o enfoque no consumidor. Neste novo período, redireciona-se para os demais elementos do mercado que influenciam nas decisões e ações destes consumidores, significando que a empresa que se diz voltada para o exterior deve determinar suas ações baseando-se, não somente no comportamento do seu mercado consumidor, como, também, nas atitudes de seus concorrentes, intermediários, fornecedores e outros elementos que compõem o ambiente externo à organização, mais precisamente, na sua interferência no processo de escolha do cliente.

Assim, é nos anos noventa que se encontram várias tentativas de renomados autores na construção de modelos que demonstrem a orientação das empresas, para o mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990; DESHPANDÉ *et al.*, 1993; DAY, 1994). Segundo eles, o conceito de *marketing* encontra-se envolto por várias tentativas de melhor defini-lo, porém, o importante é transpor o estágio filosófico, buscando a sua implementação.

Dentre os modelos de orientação para o mercado destaca-se o de Kohli e Jaworski (1990, 1993). Esses autores realizaram alguns estudos sobre esse tema na tentativa de construir um modelo que servisse de referência para as empresas medirem o seu grau de orientação para o mercado, demonstrando que essa orientação empresarial caracteriza-se por ser um processo organizacional, ou seja,

envolve a empresa com todos os seus setores e seus funcionários, em todos os níveis e cargos.

Para os autores, a "[...] orientação para o mercado significa a implementação do conceito de *marketing* . [...] uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de *marketing*" (Kohli e Jaworski, 1990, p.1). Dessa forma, conceituam orientação para o mercado como sendo "[...] a geração da inteligência de mercado, para toda a empresa, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência" (Kohli e Jaworski, 1990, p.6).

A inteligência de mercado corresponde a fatores externos à empresa que afetam as necessidades e desejos dos clientes, como, concorrentes, fornecedores, distribuidores, variáveis políticas, econômicas e legais, tecnologia; e também se relaciona às necessidades atuais e futuras dos consumidores.

A geração dessa inteligência é a busca de informações sobre as preferências e necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como dos elementos externos à empresa que as influenciam, como foi definido no parágrafo acima. A disseminação de inteligência de mercado, por sua vez, é a propagação dessas informações pelos vários setores da organização, não ficando restritas ao departamento de *marketing*. A resposta ao mercado, consiste na transformação do conhecimento adquirido nas etapas anteriores, geração e disseminação, em ações concretas, refletidas no atendimento das necessidades atuais e futuras dos consumidores reais e potenciais.

O modelo de medição do grau de orientação para o mercado de uma empresa, chamado de Escala MARKOR (derivada de *Market Orientation*), foi testado e validado em um trabalho desses autores no ano de 1993. O Modelo MARKOR é formado por 32 variáveis divididas em três grupos que correspondem aos três elementos-chave do conceito de *marketing* segundo os referidos autores, geração da inteligência de *marketing*, disseminação da inteligência de *marketing* e resposta (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).

Como contribuição dos estudos de Kohli e Jaworski (1990), pode-se ressaltar que a criação de uma escala para medir o grau de orientação para o mercado de uma empresa possibilita a esta, especialmente, verificar até que ponto está atendendo corretamente a seus clientes e, ao mesmo tempo, determinar quais os itens/áreas que necessitam maiores cuidados e melhorias para que ela se torne realmente voltada para o seu mercado.

Para Las Casas (1991) a orientação para o *marketing* é uma questão de postura filosófica. É um direcionamento das atividades dos comerciantes no sentido de respeitar o consumidor como uma importante e vital parte no processo de comercialização. O diferencial importante é o nível de atendimento e respeito ao consumidor em todas as etapas do processo de comercialização.

Colabora ainda Las Casas (1991), dizendo que a implantação de uma filosofia orientada para o *marketing* dependem de alguns requisitos, como em primeiro lugar, a necessidade do envolvimento e a crença da cúpula administrativa de que a melhor forma de se obter resultados positivos é através de satisfação de necessidades e desejos dos consumidores. Para que ocorra a comunhão das idéias com toda a equipe de trabalho sugere-se a organização de reuniões, seminários, treinamentos e palestras dirigidas enfatizando as vantagens de um sistema de trabalho orientado para o cliente. O próprio desenho estrutural da empresa, a política de contratação, recrutamento e seleção de pessoal, demonstram claramente quando uma empresa está orientada ou não para o mercado e para o cliente.

A filosofia de orientação para o mercado é demonstrada ainda quando existe a preocupação em monitorar as operações de mercado diante do comportamento mutante dos consumidores, alocando produtos e serviços com reais possibilidades de vendas e também para reduzir as incertezas dos resultados.

A orientação da instituição de ensino superior para o mercado deve estar contemplada necessariamente no seu planejamento de *marketing*, fruto de um esforço conjunto e coadunado para o interesse comum. O planejamento é um elemento vital para a sobrevivência de qualquer organização, assim como é o oxigênio para os seres vivos. O planejamento é a forma mais sensata e coerente com o que as empresas podem se preparar para as mudanças que as afetarão, sem

contar que é uma das formas mais democráticas para alocação de recursos na organização.

Para Kotler e Fox (1994) o planejamento estratégico é o planejamento da direção global da instituição para responder aos seus mercados e oportunidades. O planejamento tático envolve etapas específicas para obter-se vantagem das oportunidades de *marketing*, identificadas no planejamento estratégico. O planejamento estratégico é novo na maioria das instituições educacionais.

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*. Implicam no desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoio a metas e objetivos, estratégia sólida e implementação adequada. (KOTLER e FOX, 1994, p.97).

Para Kotler (1999), toda organização precisa desenvolver seis tipos de planos de *marketing*: (1) planos de *marketing* de marca; (2) planos de *marketing* de produto; (3) planos para novos produtos; (4) planos por segmento de mercado; (5) planos por mercado geográfico; (6) planos por cliente.

No caso de uma universidade, o reitor e o vice-reitor devem colocar pressuposições e metas institucionais para orientar o planejamento em outros níveis. [...] Se uma universidade tem vários *campi*, cada um deles necessitará de planejamento estratégico próprio, uma vez que terão diferentes ameaças e oportunidades. (KOTLER e FOX, 1994, p.99).

Se o processo de planejamento deve contar com a participação e o comprometimento dos grupos interessados, convém acrescentar algumas considerações de Senge (1998) afirmando que participação é o processo de se tornar parte de alguma coisa por opção; o comprometimento é um sentimento de total responsabilidade na transformação da visão em realidade.

Por exemplo, muitas vezes, as pessoas participam de causas sociais pelo desejo genuíno de corrigir desigualdades específicas. Uma vez por ano talvez façam uma doação para contribuir em alguma campanha. Mas quando estão comprometidas, a causa pode contar com elas. Farão o que for necessário para transformar a visão em realidade. A visão está impulsionando suas ações. Algumas usam a expressão "ser uma fonte" para descrever a energia única que as pessoas comprometidas dedicam à visão. (SENGE, 1998, p.246).

O detalhamento do planejamento de *marketing* deve contemplar, segundo Kotler e Fox (1994): (1) a análise ambiental para identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades; (2) a análise de recursos humanos, materiais e financeiros; (3) a formulação de metas que envolve estabelecer a missão, as metas de curto e longo prazos e os objetivos específicos atuais; (4) a formulação e implementação de estratégia – que pode ser uma estratégia global para a instituição ou unidade de planejamento sobre a manutenção, melhoria ou extinção dos programas atuais e sobre novos programas e oportunidades de mercado. Duas estratégias são apropriadas para a educação: a estratégia de portfólio acadêmico e a estratégia de oportunidade/mercado; (5) design organizacional – formado pela estrutura, pessoas e cultura, deve ser desenvolvido em função da estratégia que a instituição adotar.

Para as instituições que buscam atrair alunos, o desafio é desenvolver uma orientação de *marketing* na qual o corpo docente vê seu trabalho como algo destinado a atender e satisfazer a seus mercados. Realizar esta mudança pode ser a tarefa mais importante se a instituição pretender ser bem sucedida. (Kotler e Fox, 1994).

Alguns critérios, segundo Kotler e Fox (1994), são essenciais para o planejamento: (a) deve haver apoio da alta administração. O conselho e o diretor devem determinar se desejam um processo de planejamento formal e, em caso afirmativo, como evidenciarão seu apoio; (b) representantes dos departamentos devem ser envolvidos no processo. Representantes do corpo docente, administração, funcionários, alunos, conselheiros, ex-alunos e da comunidade devem ter oportunidade de contribuir para o planejamento; (c) os objetivos do processo devem ser fixados, e a obtenção do apoio de todos envolvidos é

fundamental; (d) o processo deve ser definido em etapas discretas e específicas que produzam resultados para serem usados em tarefas subseqüentes; (e) o processo não deve ser dominado por uma pessoa ou comitê; (f) não deve ficar isolado – funcional, política ou geograficamente; (g) deve incluir a necessidade de avaliações periódicas; (h) deve incluir *feedback* para as partes envolvidas após cada estágio implementado; (i) os critérios e técnicas de avaliação devem ser identificados antes da implementação.

2.4. IDENTIFICAÇÃO E CONHECIMENTO DO MERCADO-ALVO

Os mercados são compostos de compradores, e os compradores diferem de várias maneiras. O aumento da concorrência e a necessidade emergente de atender as necessidades e desejos individuais fizeram com que as empresas mudassem suas estratégias para atingir o seu público-alvo. Neste sentido Kotler e Armstrong (1993) observam que com o aumento da fragmentação de mercado de massa em centenas de minimercados, o *marketing* de segmento está tomando a forma de *micromarketing* cujos programas são ajustados com base nos segmentos geográficos, psicográficos, demográficos e comportamentais.

Desde que foi cunhado, o termo segmentação de mercado tem sido utilizado pelo meio acadêmico e empresarial como um instrumento capaz de fornecer subsídios para a tomada de decisão quanto ao composto mercadológico das organizações (DICKSON e GINTER, 1987; RICHERS, 1991). Vários foram os esforços para definir os instrumentos para esta segmentação. No início predominou a segmentação de mercados a partir da localização geográfica do consumidor. Posteriormente foram introduzidas as questões relacionadas às características psicográficas dos consumidores e benefícios esperados em relação ao produto (HALEY, 1968).

A gênese do conceito remonta às primeiras décadas deste século. Shaw (*apud* FULLERTON, 1988, p.113) foi um dos primeiros a voltar sua atenção para as

questões da divisão do mercado consumidor a partir da identificação de grupos homogêneos em termos de características específicas.

São ainda muito poucas, as empresas brasileiras, que adotam e implementam uma estratégia segmentativa. Conforme afirmam Richers e Lima (1991), quando for adotar uma estratégia de segmentação de *marketing* não procure abraçar o mundo, concentre-se naquilo que é conquistável graças a uma feliz combinação entre a demanda efetiva e o seu poder de atendê-la plenamente.

Definimos a segmentação como sendo a concentração consciente e planejada de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado [...] a empresa opta voluntariamente por concentrar todos os seus esforços de *marketing* em determinados segmentos de mercado [...]. A idéia central da segmentação é tirar proveito da desagregação da demanda ao concentrar os esforços de *marketing* em determinados focos que a empresa considera particularmente favoráveis para serem explorados comercialmente. (RICHERS e LIMA, 1991, p.16-17).

Comentando sobre o objetivo da ação estratégica da segmentação Cavalcanti *apud* Richers e Lima (1991), registra que é uma manobra por duas vias, uma direta e outra indireta. A via direta é pela redistribuição dos recursos disponíveis numa frente de combate menor. A via indireta é pela redução das estruturas de apoio e de comando, possível em decorrência da simplificação e da diminuição da área a ser administrada. Todavia, alerta para os efeitos perversos da segmentação, como a diminuição da flexibilidade e da tenacidade e o aumento do nível de risco da organização.

No âmbito universitário, Kotler e Fox (1994) acrescentam que o mercado respectivo de alunos, ex-alunos, doadores e pessoas que esperam se agregar a estas categorias, emergindo três padrões de preferências: (a) preferências homogêneas; (b) preferências difusas; e (c) preferências aglomeradas. Para destacar ainda mais o estudo, verificamos que as principais variáveis para a segmentação são as seguintes: (a) Geográfica – tamanho da cidade, região, densidade populacional; (b) Demográfica – idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, ocupação, escolaridade, religião, raça e a nacionalidade; (c)

Psicográfica – classe social, estilo de vida, personalidade; (d) Comportamental – benefícios mostrados, status de usuário, taxa de uso, status de lealdade, estágio de disposição, atitude em relação ao programa ou à instituição.

Ao processo de segmentação do público-alvo dado suas características peculiares Kotler e Fox (1994, p.219) assinalam que a abordagem de segmentação mais útil deve considerar que:

- (1) Os segmentos são mensuráveis. O tamanho e as características dos segmentos resultantes podem ser facilmente determinados [...].
- (2) Os segmentos são acessíveis. Os segmentos resultantes podem ser atingidos e atendidos eficazmente [...] Consideremos a tentativa de atingir pessoas mais velhas em locais isolados, interessadas em receber aulas gravadas [...].
- (3) Os segmentos são substanciais. Devem ser suficientemente grandes para garantir um esforço especial de *marketing* [...].
- (4) Os segmentos são duráveis. Os segmentos resultantes são prováveis de permanecer no tempo. Frequentemente, projetar programas educacionais exige planejamento extensivo de tempo, dinheiro e compromisso dos professores e outros funcionários da instituição. As instituições educacionais precisam considerar se os segmentos identificados permanecerão durante o tempo suficiente para justificar esses esforços.

Ainda assim, não é o bastante para ajustar o composto mercadológico aos segmentos identificados. Faz-se necessário estudar três fatores essenciais: o tamanho e o crescimento do segmento, atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da empresa.

Para melhor entender Kotler e Armstrong (1993, p.158) enfatizam que:

- (a) Tamanho e crescimento do segmento. Em primeiro lugar, a empresa deve coletar e analisar os dados sobre as vendas atuais do segmento, os índices projetados de crescimento de vendas e as margens de lucro esperados para os vários segmentos [...].
- (b) Atratividade estrutural do segmento. [...] impacto dos concorrentes atuais e potenciais [...] ameaça de produtos substitutos [...] ameaça crescente do poder de barganha dos consumidores [...].
- (c) Objetivos e recursos da empresa. [...] Se a empresa não possui e realmente não pode prontamente obter os recursos necessários para

concorrer de forma eficiente em um dado segmento de um mercado, ela não deveria penetrar no mesmo [...].

A escolha da estratégia de cobertura de mercado deve ser outra decisão importante que a administração da instituição deve tomar. Para Kotler e Fox (1994), se a instituição tiver poucos recursos deve escolher o *marketing* concentrado. Se o mercado for homogêneo a instituição escolherá o *marketing* não-diferenciado. Se a instituição pretende ser líder deve optar pelo *marketing* diferenciado. Quando os concorrentes já dominaram o mercado, a instituição poderá concentrar seu *marketing* em um dos segmentos remanescentes.

2.5. PORTIFÓLIO ACADÊMICO

Segundo Kotler e Fox (1994), as Instituições educacionais (universitárias) têm muitos programas, desejos e interesses, mas na iminência constante de poucos recursos não podem sustentar tudo, devendo assim, escolher quais programas receberão ênfase e quais devem ser suprimidos do mercado.

Tomar decisões sobre os principais programas constitui-se uma estratégia de portfólio acadêmico. De igual forma que um investidor revisa o seu portfólio de investimentos, uma instituição educacional ou qualquer empresa deve avaliar os seus programas. Durante décadas de crescimento, muitas instituições americanas adicionaram cursos e programas.

Com o esmagamento financeiro ocorrido nos anos 70, muitos enfrentavam a escolha de cortar as gorduras ou de identificar os programas mais fortes para terem total suporte enquanto retiravam fundos dos programas mais fracos. Isto pode ser um processo excessivamente doloroso, mas realidades econômicas, sugerem que cada instituição focalize suas finanças e outros recursos em programas que adiante sua missão, construa força institucional, e encontre as necessidades de identificar o

mercado-alvo. A ferramenta de portfólio acadêmico incorpora cada uma das três dimensões.

Detalhadamente, as três dimensões, para Kotler e Fox (1994), são identificadas como: (1) A centralidade da missão da escola que representa a conexão dos diversos programas com a missão da escola; (2) A Qualidade que é a mensuração do rigor acadêmico do programa e da qualificação do corpo docente; (3) Viabilidade de mercado é a extensão pela qual existe demanda atual e futura para determinado programa ou curso. Um curso pode ser de alta qualidade e central para a missão de uma faculdade, mas se existir poucos ou nenhum estudante interessado pelo mesmo, ele não sobreviverá, a menos que a instituição esteja disposta a desviar recursos financeiros de outros programas para mantê-lo.

Conforme Kotler e Fox (1994), a Universidade de Michigan usa os seguintes critérios para eliminar programas:

- Qualidade: o programa é de qualidade e ação apropriada para a missão da escola ou universidade?
- Recursos necessários: o programa considerado é custoso em relação a outras necessidades educacionais e do programa da escola e do *college*?
- Economia de custos: o programa pode ser menos dispendioso ou combinado com outras unidades para alinhá-lo como parte e missão da escola ou pode ser transferido?
- Serviços: o programa tem um serviço significativo e valioso para outras unidades na universidade?

Desta forma, a maioria dos métodos/padrão de análise de portfólio avalia as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) em duas dimensões importantes: a atratividade do mercado das UENs e a força da posição destas no mercado. Um dos métodos mais conhecidos de planejamento desses portfólios são aqueles desenvolvidos pelo *Boston Consulting Group*.

Usando o enfoque BCG (*Boston Consulting Group*), uma organização classifica todas as suas UENs de acordo com a matriz de crescimento-participação

mostrada na Figura 2. No eixo vertical, a taxa de crescimento no mercado proporciona uma medida de atratividade do mercado. No eixo horizontal, a participação relativa do mercado serve como medida da penetração da organização no mercado. Dividindo a matriz participação-crescimento como indicado, pode-se distinguir quatro tipos de UENs.

- Estrelas: são negócios ou serviços de alto crescimento e alta participação. Estes necessitam, com freqüência, de elevados investimentos para financiar seu rápido crescimento. Eventualmente, seu crescimento vai desacelerar e eles se transformarão em vacas leiteiras.
- Vacas leiteiras: são negócios ou serviços de crescimento lento e alta participação. Essas UENs já estabelecidas e bem-sucedidas necessitam de menos investimentos para manterem sua participação no mercado. Assim, geram receitas significativas e constantes, que a organização usa para pagar suas contas e para sustentar outras UENs que necessitam de investimentos.
- Oportunidades: são unidades de negócios de pequenas parcelas de mercado e alto índice de crescimento. Elas necessitam de um alto volume de recursos para manter a parcela que detêm do mercado, e mais ainda para aumentá-la. A administração tem que pensar muito sobre quais oportunidades deveria transformar em estrelas e quais deveriam ser descartadas.
- Abacaxis: são negócios ou serviços de crescimento lento e pequena participação de mercado. Esses produtos podem gerar dinheiro suficiente para se manterem, mas não são promissores como grandes fontes de recursos.

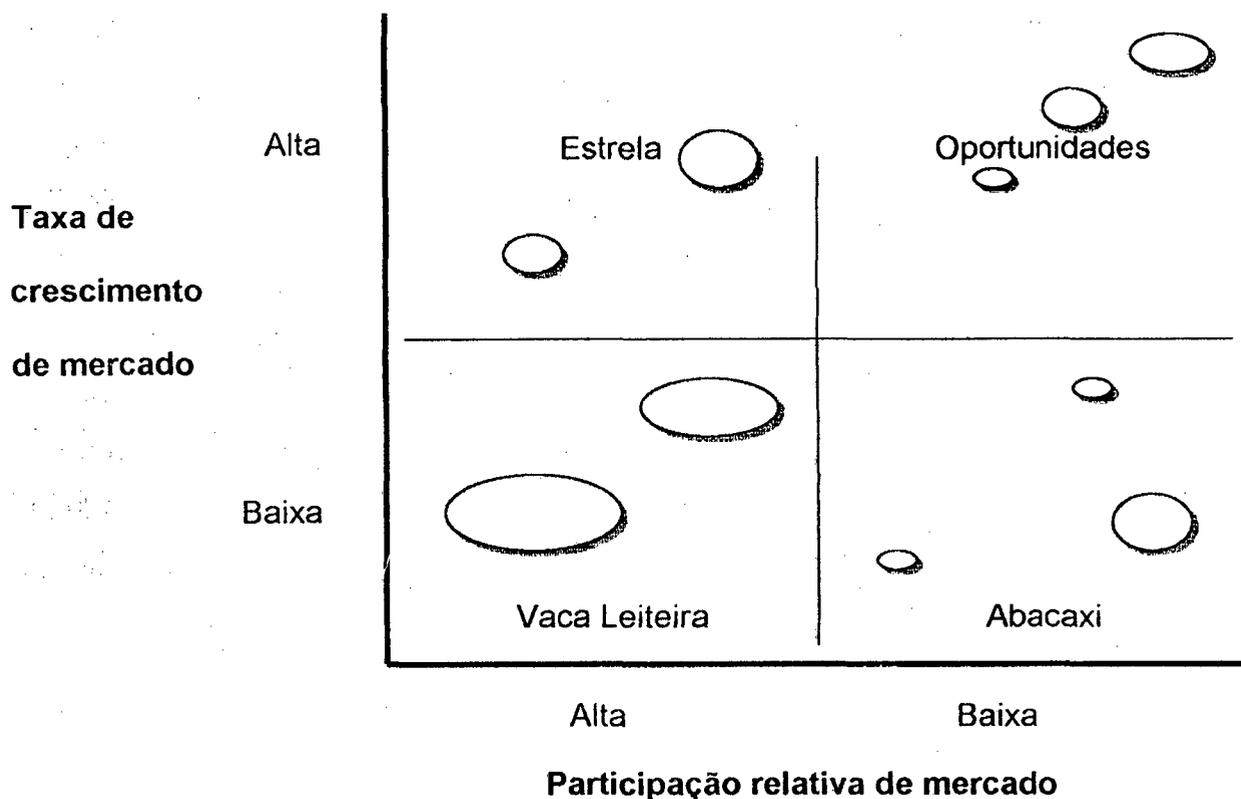


FIGURA 2- Matriz de crescimento-participação (BCG)

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (1993)

Os dez círculos na matriz de crescimento-participação representam as dez UENs correntes na organização. A organização tem duas estrelas, duas vacas leiteiras, três oportunidades e três abacaxis. As áreas dos círculos são proporcionais às receitas das UENs. Essa organização está numa situação regular. Felizmente, ela tem duas vacas leiteiras de bom tamanho, cujos lucros ajudam a financiar suas oportunidades, estrelas e abacaxis. A organização deveria adotar uma ação decisiva em relação aos abacaxis e às oportunidades. O quadro poderia ser pior, se a empresa tivesse estrelas ou tivesse abacaxis demais, ou apenas uma vaca leiteira fraca.

Uma vez que tenha classificado suas UENs, a organização deve determinar que papel cada uma irá representar no futuro. Para cada UEN pode ser adotada uma das quatro estratégias que se seguem, conforme Kotler e Armstrong (1993). A empresa pode investir mais na unidade de negócios, para aumentar sua participação

de mercado. Ou ela pode investir apenas o suficiente para manter a participação de mercado de UEN no nível atual. Ela pode aproveitar o máximo da UEN, 'ordenhando' seu fluxo de dinheiro de curto prazo, sem se preocupar com o efeito a longo prazo. Por fim, a empresa pode abandonar a UEN, mediante sua venda ou eliminação, e utilizar seus recursos em outra UEN.

Com o passar do tempo, as UENs mudam de posição na matriz crescimento-participação. Cada UEN tem um ciclo de vida. Muitas UENs começam como oportunidades e mudam para a categoria de estrelas, se não bem-sucedidas. Mais tarde tornam-se vacas leiteiras, à medida que o crescimento do mercado diminui. Por fim, morrem ou transformam-se em abacaxis, já no fim de seu ciclo de vida.

A organização precisa acrescentar produtos e unidades continuamente à sua estrutura para conseguir que alguns deles se tornem estrelas e, eventualmente, vacas leiteiras, para ajudar a financiar outras UENs.

Conforme Kotler e Armstrong (1993) este tipo de análise pode ajudar a administração a compreender a situação geral da organização, a perceber a contribuição de cada negócio ou serviço, a destinar recursos para seus negócios e a orientar a organização para um futuro sucesso.

2.6. POSICIONAMENTO DE MERCADO

A universidade precisa se preparar para o futuro fazendo uma previsão para moldar a evolução do setor e estabelecer o seu posicionamento dentro dessa arena. Basicamente, uma visão do futuro é uma visão dos benefícios, competências e interface com o cliente, sugerem Hamel e Prahalad (1997).

Que novos tipos de benefícios devem-se procurar oferecer aos clientes daqui a cinco ou quinze anos? Que novas competências se precisará desenvolver ou adquirir para oferecer esses benefícios aos clientes? Como teremos que reconfigurar a interface com o cliente durante os próximos anos? A resposta a essas questões

chaves é que vai delinear o posicionamento da instituição com participação competitiva no futuro.

Para McKenna (1989), uma posição sólida de mercado pode oferecer os seguintes benefícios: (a) custos de vendas mais baixos; (b) preços mais altos; (c) penetração mais rápida no mercado; (d) lealdade do cliente; (e) drenagem de produtos; (f) melhor recrutamento; (g) lealdade do empregado; (g) razão preço-lucro mais alta.

O processo de posicionamento é uma seqüência natural do processo estratégico de segmentação de mercado. A análise voltada para a segmentação permite verificar como o mercado é definido e direcionar os esforços de *marketing* para uma ou mais oportunidades de mercado. O posicionamento direciona-se a um segmento de mercado-alvo e possibilita avaliar como competir mais efetivamente naquele segmento.

Para Toledo e Henzo (1991), o processo de segmentação de mercado parte do reconhecimento, pela organização de que normalmente não lhe será viável atender a todos os consumidores de um determinado mercado. As variáveis incontroláveis do ambiente, tanto as relacionadas com o perfil e o comportamento do consumidor como aquelas decorrentes de melhor posição competitiva dos concorrentes, podem conduzir a organização à identificação de segmentos mais atrativos e mais compatíveis com seus recursos

O posicionamento, como a segmentação, é parte integrante do núcleo de estratégia de *marketing*. Envolve as fases de segmentação, escolha do alvo de mercado e posicionamento, conforme mostra a Figura 3.

Segmentação do mercado	Delimitação do mercado	Posicionamento no mercado
1. Identificar as bases para a segmentação do mercado. 2. Desenvolver o perfil dos Segmentos resultantes.	3. Desenvolver métodos de mensuração da atratividade do mercado. 4. Selecionar o (s) segmento (s) – alvo.	5. Desenvolver o posicionamento para cada segmento-alvo. 6. Desenvolver o <i>mix</i> de <i>marketing</i> para cada segmento-alvo.

FIGURA 3- Passos na segmentação e seleção de mercado-alvo e no posicionamento de um produto ou serviço

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (1993)

O processo decisório que irá definir o posicionamento pressupõe o conhecimento de alguns elementos. Deve-se identificar, inicialmente, as dimensões ou atributos utilizados pelos clientes na avaliação dos programas de *marketing* das instituições concorrentes no mercado. Com base nessas dimensões ou atributos, identifica-se, na avaliação dos clientes, seu grau de importância, a posição relativa da instituição frente a seus concorrentes e o processo decisório de serviços em si.

Stewart (1991), em estudo realizado para testar a prática da aplicação de *marketing* na educação superior, percebeu a relevância da percepção do estudante como meio para a definição de *marketing*, uma vez que indicam as mudanças na sociedade.

É importante salientar que o que se está posicionando é a oferta completa do produto ou serviço, e não apenas a propaganda e sua avaliação psicológica, como sugerem Ries e Trout (1981). O interesse deve recair sobre a avaliação do conjunto completo de utilidades oferecidas: atributos como a qualidade do produto, imagem, serviços, distribuição e preço. Antes de se formularem estratégias de posicionamento há que se entender como os clientes avaliam as ofertas, do ponto de vista da multiplicidade de seus atributos, e como eles escolhem entre produtos ou serviços competitivos.

Do ponto de vista evolutivo e histórico do pensamento estratégico de *marketing*, o posicionamento reflete claramente o estágio do que Kotler (1968)

chama de *marketing* direcionado. A evolução do ambiente competitivo tem levado as organizações a descobrirem que as estratégias de *marketing* de massa ou de variedade de produtos podem tornar-se inadequadas na atualidade. Mercados de massa estão se diluindo em centenas de minimercados caracterizados por uma variedade de perfis e diversidade de interesses, em termos de produtos, serviços e de canais de distribuição. As organizações vêem-se, assim, compelidas a adotar o *marketing* direcionado como forma de identificar melhor as oportunidades de mercado e de desenvolver compostos de *marketing* mais ajustados a cada segmento, concentrando seus esforços nos clientes que elas apresentem melhores condições de atender.

O *marketing* direcionado pressupõe, como etapa inicial, o desenvolvimento do processo de segmentação (posicionamento de mercado), segundo Dimingo (1988), culminando com a estratégia de posicionamento (posicionamento psicológico). A última fase da estratégia global de *marketing* direcionado é, portanto, o posicionamento estratégico, que encerra duas etapas: o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico. Na primeira etapa, a organização estabelece a posição desejável sob condições reais de seu ambiente competitivo; na segunda, define a forma de comunicação dessa posição para o mercado.

Contrariamente ao que propõem o *marketing* massivo e o de variedade de produtos e serviços, o *marketing* direcionado envolve a escolha de bases de segmentação, a identificação de segmentos de mercado e a seleção de segmentos como alvo da ação estratégica. O desenvolvimento de produtos/serviços e de programas de *marketing* é específico para cada segmento. Um caso extremo de *marketing* direcionado é o *marketing* individualizado, onde cada cliente é visto como um mercado em potencial, refletindo necessidades e desejos únicos.

Frases de efeito, logotipos bem produzidos, grandes promessas, não são suficientes para formar imagem e vender serviços a clientes que têm suas próprias razões para comprar. Um cliente que venha a adquirir um produto com base em algum benefício associado ao produto, mas não oferecido realmente, só cometerá esse erro uma vez.

Para Dimingo (1988), o posicionamento estratégico de mercado fundamenta-se no empenho da organização em oferecer ao mercado escolhido o produto ou o serviço, de forma mais eficiente e eficaz do que a concorrência. Vence o mais competitivo. Ou seja, cada organização deve diferenciar sua oferta criando um pacote único de vantagens competitivas que apelem para um grupo substancial dentro do segmento.

Cobra (1991) apresenta vários pontos importantes que devem servir de base para o posicionamento: (1) analisar a posição de mercado da empresa; (2) analisar o produto líder com relação às marcas menores; (3) analisar o posicionamento usado pelos concorrentes atuais; (4) a compatibilidade do produto oferecido com as necessidades e desejos do público-alvo; (5) analisar o meio ambiente legal, bem como a inovação *versus* a imagem conservadora.

Segundo Kotler e Fox (1994, p.180): "posicionamento competitivo é a arte de desenvolver e comunicar diferenças significativas entre uma oferta e as concorrentes atendendo o mesmo mercado-alvo". Desta forma, mudar a posição de uma instituição no mercado acadêmico é algo desafiador. A instituição deve escolher uma posição apropriada e, depois, mantê-la como todos os meios possíveis.

Supondo que uma universidade queira aumentar o seu prestígio acadêmico, o seu corpo diretivo tentará envidar muitos esforços, como, por exemplo, instituir cursos especiais de graduação destinados aos alunos que obtiveram notas altas no segundo grau. E, mesmo assim, pode-se exigir diversos anos de preparação antes que esta posição revisada se torne amplamente conhecida.

Na tentativa de definir o posicionamento mais adequado, a instituição educacional deve escolher uma linha de conduta dentre a multiplicidade de caminhos e alternativas de ação. Dentre as principais modalidades estratégicas inerentes à linha de conduta, a organização, segundo Richers (1994), deve optar: (1) a consolidação; (2) o crescimento; (3) a diversificação; e (4) a ação social.

Conceituando as modalidades estratégicas, conforme Richers (1994), temos que:

(1) A consolidação das atividades é recomendável quando a empresa enfrenta ou espera encontrar dificuldades e prefere recuar frente às ameaças. Toma, portanto, a decisão em sobreviver ou buscar a estabilidade voltada à manutenção do seu negócio ou ao retorno a um estado de equilíbrio ameaçado.

(2) O crescimento é a linha de conduta mais procurada pelas empresas, onde quatro modalidades de objetivos se destacam:

- (a) a especialização – entendida como uma diferenciação cujo objetivo é a conquista de uma vantagem competitiva. A especialização pode se traduzir na singularização da execução das atividades existentes ou na reconfiguração de sua cadeia de valores, intensificando sua singularidade. Como exemplo, a Coca-Cola, que utiliza uma segmentação baseada na estratégia de diferenciação por produto: *Classic Coke, New Coke, Cherry Coke, Diet Coke, No Caffeine Coke* – produtos estabelecidos dentro de um contexto por especialização e nicho de mercado.
- (b) A inovação – entendida como o freqüente lançamento de produtos, visando a proatividade diante dos concorrentes. Hax e Majluf (1984) consideram que o desenvolvimento de produto para o mercado atual pode ser uma fonte de inovação através da agregação de atributos, expansão de linha, novas gerações.
- (c) A integração horizontal e vertical – Kotler (*apud* RICHERS, 1994) identifica três tipos de crescimento integrado: para trás (através da posse ou controle dos sistemas de abastecimento), para frente (através da posse ou controle dos sistemas de distribuição, e horizontal (através da posse ou controle dos concorrentes).
- (d) A internacionalização – é tida com a mais significativa tendência dos negócios na emergente corrida pela globalização da economia. Pode ser entendida como uma estratégia global ou multinacional, pois é concebida e implantada a nível mundial, em que as economias de escala não devem depender somente do *market share* local e sim se estender em nível de mundo.

(3) A diversificação é uma modalidade estratégica adequada para a empresa ampliar as suas atividades. Pode ser favorável quando o sistema central de *marketing* não demonstrar oportunidade adicional de crescimento ou lucro; e quando as oportunidades fora do sistema central de *marketing* forem superiores. Podemos considerar três tipos de diversificação:

- (a) A concêntrica – na qual se adicionam novos produtos que tenham sinergia tecnológica e/ou de *marketing* com a linha de produtos existentes;
- (b) A horizontal – na qual novos produtos, que possam atrair consumidores atuais, são acrescentados;
- (c) A conglomerada – em que se adicionam novos produtos para novas classes de consumidores. Bright (1969) alerta para o exame dos motivos que levariam a diversificação, como por exemplo: (a) um desejo por maior crescimento do que as linhas de produtos atuais; (b) um anseio de usar lucratividade numa nova tecnologia desenvolvida na empresa. Por sua vez, Thain (1969), destaca que os riscos da diversificação são grandes, diante das seguintes condições: ausência de habilidade ao formular e implementar a estratégia; ausência de visão gerencial para observar oportunidades de expansão; resistência da gerência às mudanças; mentalidade conservadora.

(4) A ação social, como última modalidade de conduta, pode ser entendida pelas atividades produtivas exercidas por instituições públicas ou privadas, que se propõem a criar benefícios para determinados grupos sociais, regiões ou mesmo para um país inteiro, sejam elas remuneradas por estes serviços ou não.

2.7 MARKETING COMPETITIVO.

Com fulcro neste contexto, a organização precisa definir suas estratégias com relação à concorrência, buscando a caracterização da sua linha de ação como sendo Líder de Mercado, Desafiante de Mercado, Seguidora de Mercado e de Nichos de Mercado.

De acordo com o conceito de *marketing*, as organizações obtêm sucesso projetando ofertas que satisfaçam melhor a necessidade do consumidor-alvo do que as ofertas de seus concorrentes. Assim, as estratégias de *marketing* devem considerar não apenas as necessidades dos consumidores-alvo, mas também as estratégias dos concorrentes. Para Kotler (1994), o primeiro passo é a análise do concorrente, o processo de identificar concorrentes-chaves: analisar seus objetivos, forças, fraquezas, estratégias e padrões de reação; e selecionar quais concorrentes atacar e quais evitar. O segundo passo é o desenvolvimento de estratégias competitivas que posicionem fortemente a organização contra seus concorrentes e que lhe dêem a maior vantagem competitiva possível.

Para planejar estratégias efetivas de *marketing* competitivo, a organização precisa descobrir tudo que for possível sobre seus concorrentes. Ela deve constantemente comparar seus produtos, preços, canais de distribuição e comunicações com os de seus concorrentes mais próximos. Desta forma, a organização pode encontrar áreas de vantagem e desvantagem competitiva em potencial. E pode lançar ataques mais precisos contra seus concorrentes, bem como preparar defesas mais fortes.

As principais etapas estratégicas na análise dos concorrentes são mostradas na Figura 4.

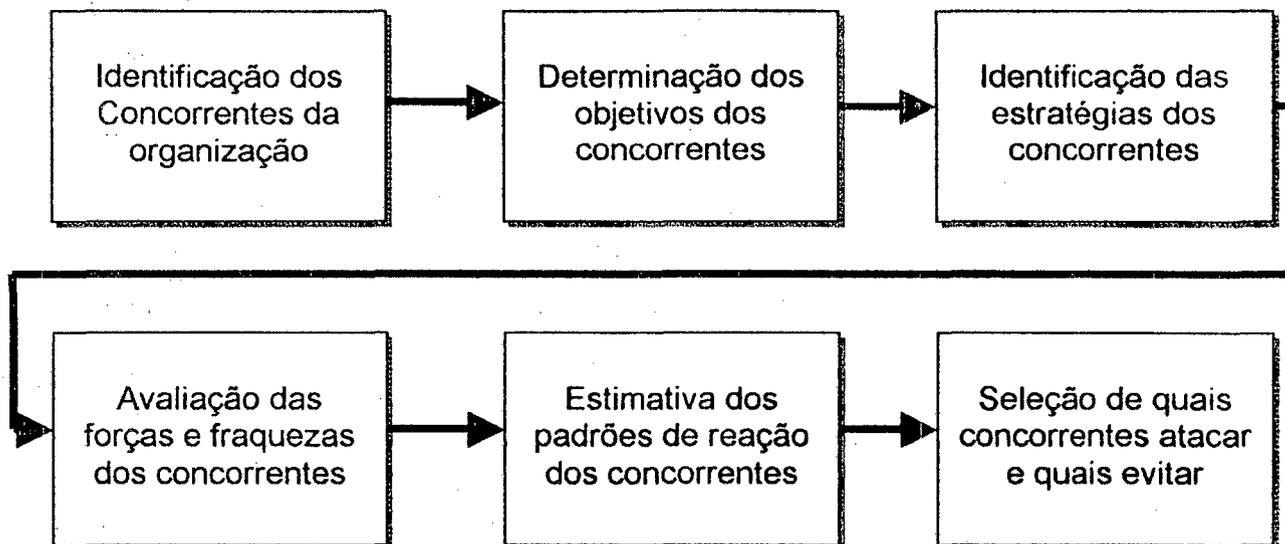


FIGURA 4- Etapas estratégicas na análise dos concorrentes

Fonte: Adaptado de Kotler (1994)

Não há estratégia que sirva para todas as organizações. Cada organização deve determinar qual estratégia é mais coerente com sua posição no setor e seus objetivos, oportunidades e recursos. Mesmo dentro de uma organização, diferentes estratégias podem ser necessárias para diferentes negócios ou produtos.

Kotler e Armstrong (1993), adotam a seguinte classificação para as posições competitivas, baseadas no papel que a organização desempenha no mercado-alvo: (a) de liderança; (b) de desafio; (c) de seguidora; e (d) de ocupante de nicho.

(a) Líder de Mercado: a maioria dos setores tem um reconhecimento líder de mercado, uma organização com maior participação de mercado. Ela geralmente lidera as outras organizações em termos de alterações de preços, introdução de novos produtos, cobertura de distribuição e gastos com promoção. O líder pode ou não ser admirado ou respeitado, mas as outras organizações admitem o seu

domínio. O Líder é um ponto focal para os concorrentes, uma organização a se desafiar, imitar ou evitar.

A vida de uma organização-líder não é fácil. Ela deve manter uma constante vigília. Outras organizações estão sempre desafiando suas forças e sondando suas fraquezas. O líder de mercado pode facilmente deixar passar uma mudança no mercado e cair para segundo ou terceiro lugar. Uma inovação de produto pode surgir e prejudicar o líder. Ou a organização líder pode se tornar lenta e acomodada perdendo terreno para rivais mais ágeis.

As organizações-líderes desejam continuar em primeiro lugar. Isto exige estratégias em três frentes, segundo Kotler e Armstrong (1993). Primeiro, a organização deve descobrir formas de expandir a demanda total. Em geral, o líder de mercado deve procurar novos usuários, novos usos e maior uso para seus produtos e serviços. Segundo, ela deve proteger sua atual participação de mercado através de eficientes ações defensivas e ofensivas.

O líder deve evitar ou reparar fraquezas que proporcionem oportunidades para seus concorrentes. Deve manter custo baixo e preços alinhados. Mas a melhor defesa é um bom ataque, e a melhor resposta é a contínua inovação. Terceiro, a organização pode tentar expandir ainda mais sua participação de mercado, mesmo que o tamanho do mercado permaneça constante. Maiores participações tendem a produzir maiores lucros quando os custos unitários caem com o aumento da participação de mercado, ou quando a organização oferece um serviço de qualidade superior e cobra um alto preço que cobre amplamente o custo de oferecer esse nível de qualidade.

(b) Desafio de mercado: algumas vezes, as organizações que ocupam o segundo lugar, terceiro ou um lugar mais baixo em um setor são bastante grandes. Estas organizações podem adotar uma das duas estratégias competitivas. Elas podem atacar o líder e outros concorrentes em uma luta agressiva por uma maior participação de mercado (desafiantes de mercado). Ou podem acompanhar os concorrentes e não perturbar o mercado (seguidores de mercado).

Segundo Porter (1985), o desafiante pode atacar o líder de mercado, uma estratégia de alto risco, mas com grande potencial de ganho que faz sentido caso o

líder não esteja atendendo o mercado adequadamente. Para obter sucesso neste ataque, a organização deve ter alguma vantagem competitiva sustentável sobre o líder – uma vantagem de custo que possa levar a redução de preços, ou a capacidade de oferecer maior valor por um preço superior. Ao atacar o líder, um desafiante deve também encontrar uma maneira de minimizar a reação deste. De outro modo, seus ganhos terão curta duração.

O desafiante pode evitar o líder e atacar organizações de seu próprio porte, ou organizações de menor porte. Muitas destas organizações estarão em situação de carência financeira, não atendendo bem seus consumidores. Assim, de acordo com Kotler (1994) o objetivo estratégico do desafiante depende de qual concorrente ele escolher atacar. Se a organização perseguir o líder do mercado, seu objetivo pode ser arrancar dele uma certa participação de mercado, ou assumir a liderança do mercado. O ponto importante continua sendo: a organização deve escolher cuidadosamente seus oponentes e ter um objetivo claramente definido e possível de ser atingido.

c) Seguidor de mercado: Nem todas as organizações desafiam o líder de mercado. O líder nunca aceita facilmente o esforço para atrair seus consumidores. Se o atrativo do desafiante é preços mais baixos, melhores serviços, ou aspectos adicionais do produto, o líder pode rapidamente igualar estas ofertas para dispersar o ataque. Ele provavelmente tem maior poder de resistência em um confronto. Uma luta difícil pode deixar ambas as organizações enfraquecidas. Assim, o desafiante deve pensar duas vezes antes de atacar. Portanto, muitas organizações preferem seguir o líder, ao invés de atacá-lo.

De acordo com Porter (1985) isto não equivale a dizer que os seguidores de mercado não possuem estratégias. Um seguidor de mercado deve saber como manter seus consumidores atuais e como conquistar um número razoável de novos consumidores. Cada seguidor tenta introduzir vantagens distintas em seu mercado-alvo - localização, serviços, financiamento. O seguidor é um dos principais alvos de ataque dos desafiadores. Portanto, deve manter baixos seus custos e alta a qualidade de seus produtos e serviços. Deve também penetrar em novos mercados à medida que eles se abrem. Seguir não é o mesmo que estar passivo ou existir

como uma cópia do líder. O seguidor deve definir um caminho de crescimento, mas que não gere retaliação competitiva.

Conforme Kotler (1994), os seguidores de mercado se dividem em três tipos principais. O clonador copia o melhor possível os produtos, distribuição, propaganda e outras iniciativas de *marketing* do líder. O clonador não cria nada – ele simplesmente tenta viver dos investimentos do líder do mercado. O imitador copia algumas coisas do líder, mas mantém alguma diferenciação em termos de propaganda, preços e outros fatores.

O líder não se incomoda com imitador enquanto este não o ataca agressivamente. O imitador pode até ajudar o líder a evitar acusações de monopólio. Finalmente, o adaptador se baseia nos produtos e programas de *marketing* do líder, freqüentemente melhorando-os. O adaptador pode escolher vender para diferentes mercados para evitar confrontação direta com o líder. Mas, muitas vezes, o adaptador se torna um futuro desafiador, após adaptar e melhorar os produtos desenvolvidos.

d) Nichos de mercado: quase toda organização inclui divisões que se especializam em atender nichos do mercado. Ao invés de perseguir todos ou mesmo grandes segmentos do mercado, estas divisões visam a segmentos dentro de segmentos, ou nichos. O fundamental é que organizações com baixas participações no mercado total podem ser altamente lucrativas por meio de uma estratégia de nicho.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), a principal razão por que os nichos são lucrativos, é que a empresa de nicho de mercado acaba por conhecer tão bem o grupo de consumidores-alvo, que atende suas necessidades melhor do que as demais empresas que casualmente vendam para aquele nicho. Como resultado, a empresa de nicho pode cobrar um preço com uma margem substancialmente mais elevada sobre seus custos devido ao valor adicional que proporciona. Enquanto a empresa que pratica o *marketing* de massa consegue elevado volume, a empresa de nicho atinge elevadas margens.

O importante é que o nicho é de pouco interesse para os grandes concorrentes. A organização pode desenvolver as habilidades e a boa vontade dos

consumidores, necessárias para se defender do ataque de qualquer grande concorrente à medida que o nicho cresce e se torna mais atrativo.

A idéia central da estratégia de nichos é a especialização. A organização deve se especializar em termos de mercado, consumidor, produto ou composto de *marketing*. Para Kotler e Armstrong (1993) a estratégia de nicho apresenta o grande risco de que o nicho de mercado possa esgotar-se ou ser atacado. Esta é a razão pela qual, muitas organizações praticam a estratégia de nichos múltiplos. Desenvolvendo dois ou mais nichos, a organização aumenta suas chances de sobrevivência. Até mesmo algumas grandes organizações preferem uma estratégia de múltiplos nichos, para atender ao mercado inteiro.

No *marketing* competitivo, uma organização para ser bem-sucedida, deve fazer um trabalho melhor do que seus concorrentes na tentativa de satisfazer os clientes-alvo. Portanto, de acordo com Kotler (1994) as estratégias de *marketing* devem se adaptar às necessidades desses clientes e também às estratégias dos concorrentes. Baseada em seu tamanho e posição no mercado, a organização deve encontrar a estratégia capaz de garantir as maiores vantagens competitivas possíveis.

2.8 O COMPOSTO MERCADOLÓGICO APLICADO A IES

Para entendermos melhor o significado do composto mercadológico, observemos o que descrevem Kotler e Fox (1994, p.181): "composto de *marketing* é a combinação particular de variáveis de *marketing* controláveis que a instituição utiliza para atingir seus objetivos no mercado-alvo."

O composto mercadológico institucional pode ser representado por um modelo próprio, que constituem os esforços desenvolvidos pelas organizações para interagir com o mercado de idéias e imagens, dentro de uma realidade mercadológica que exige uma percepção diferente dos valores em jogo e um tratamento versátil dos fatores de *marketing*, conforme detalha Vaz (1995):

1) **Posição:** envolve a definição de um planejamento estratégico da organização diante do mercado em que atua, estabelecendo o seu horizonte de atuação e para se munir de recursos compatíveis com os objetivos fixados.

2) **Composição:** envolve o exercício de habilidades políticas e a capacidade da instituição em exercer autoridade e força, influenciando por meio de atividades de *lobby* e Relações Públicas na conquista de posições estratégicas.

3) **Proposição:** é o produto, do composto mercadológico. Está ligado fundamentalmente à caracterização da mensagem que a organização quer propagar. A marca é tida como o principal componente, e deve estar em sintonia com o discurso básico da instituição.

4) **Exposição:** compreende a divulgação da "idéia", através dos meios de comunicação. A divulgação constitui em si a própria distribuição.

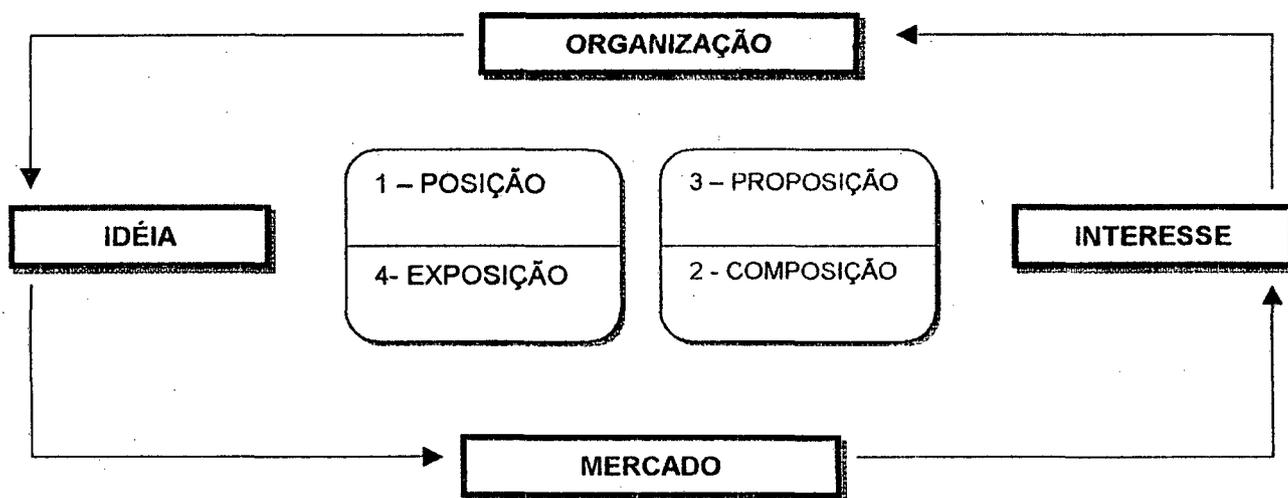


FIGURA 5- O ambiente e o esforço de marketing institucional no fluxo de comunicações do mercado simbólico

Fonte: Adaptado de Vaz (1995)

Para VAZ (1995, p.89):

O esforço de *marketing* Institucional caracteriza-se, assim, como um processo cíclico de quatro fases, que se inicia no Ambiente Interno da organização pela posição (1) estratégica de todas as forças para estabelecer e atingir os objetivos da instituição. A seguir, já no Ambiente Externo, a organização procura uma Composição (2) de forças com outras instituições do mercado, tendo em vista garantir posições importantes para a consecução dos objetivos. Voltando ao Ambiente Interno após as devidas alianças e articulações, o esforço de *Marketing* deve concentrar-se em formular uma Proposição (3) que conjugue os elementos básicos da proposta que a organização faz à sociedade com as condições negociadas na fase anterior. Finalmente, o esforço passa mais uma vez ao Ambiente Externo da organização para a Exposição (4) da proposta.

Usualmente, conforme observa Kotler (1999), o composto mercadológico ou o mix de *marketing* sempre foi conhecido como sendo os quatro Ps – produto, preço, praça e promoção. Todavia, esta idéia proposta originalmente pelo professor Jerome MacCarthy, no início da década de 60, merece algumas adaptações, principalmente porque a formulação dos quatro P's parece estar enfocada sob o ponto de vista do vendedor e não do comprador.

Com relação as necessárias adaptações a este conceito original, KOTLER (1999, p. 124), questiona:

1. Onde ficam os serviços e o atendimento? O fato de não começarem com P não justifica sua omissão.
2. Onde fica a embalagem? Então ela não é um dos principais elementos competitivos no *marketing* para os consumidores?
3. Onde ficam as vendas pessoais? A força de vendas não é de importância-chave no *marketing* de negócios?

Assim, Kotler (1999) acrescenta que mais outros dois Ps estão ganhando importância, especialmente na era do *marketing* global: (a) Política – entendendo-se como a legislação que pode afetar a demanda no mercado; (b) Público (opinião pública) – o fortalecimento da imagem do produto ou serviço perante a sociedade.

Portanto, conforme aborda Kotler (1999, p.126):

[...] enquanto os profissionais de *marketing* se vêem como vendedores de um produto, os clientes se vêem como compradores de um valor ou da solução de um problema. E os clientes estão interessados em mais do que preço; estão interessados no custo total de obtenção, uso e descarte de um produto. Eles querem que o produto ou serviço esteja disponível de maneira mais conveniente possível. Por fim, os clientes não desejam promoção; querem uma comunicação bidirecional. Os profissionais de *marketing* deveriam pensar primeiro em atender aos quatro Cs (valor para o Cliente, menor Custo, Conveniência, Comunicação) do cliente e utilizá-los, em seguida, com uma plataforma para o desenvolvimento dos quatro Ps.

Examinaremos com detalhe agora, os quatros Ps básicos do composto mercadológico.

2.8.1. Estratégias de produto

O produto ou serviço representa o elemento central, a base de qualquer relação de negócios. O desafio passa a ser a diferenciação que deve ser agregada para atrair o público-alvo, ou como desejam, apresentar um produto ampliado para que o mesmo tenha preferência e até receba um preço mais alto.

Em geral, segundo Kotler (1999) os profissionais de *marketing* devem criar uma diferenciação relevante e singular, baseada na apresentação de diferenças físicas, diferenças de disponibilidade, diferenças de serviços, diferenças de preços, diferenças de imagem.

McKenna (1993) observa que o mercado é que realmente posiciona os produtos. Uma empresa pode diferenciar seus produtos ou serviços com base em muitos fatores como: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, serviço, canais de

distribuição, público-alvo, clientes específicos e alianças. Para conseguir êxito nesta tarefa a empresa precisa: (1) entender as dinâmicas e as tendências do mercado; (2) deve focar fatores de posicionamento intangíveis; (3) precisa desenvolver um produto total; (4) deve almejar como alvo um público específico; (5) precisa entender o que é sucesso e o que é fracasso; (6) deve entender a diferença entre ser voltado para o mercado e ser voltado para o *marketing*; (7) deve saber que o valor de uma marca é diferente para produtos complexos e para bens de consumo de baixo risco.

Para Kotler e Fox (1994) a decisão mais básica que uma instituição deve tomar é sobre quais programas, cursos e serviços oferecer ao seu público-alvo, donde derivam as seguintes perguntas: (a) Como a instituição pode identificar os principais componentes de seu composto de produtos? (b) Como conhecer melhor o que oferece a seus consumidores? (c) Como lançar novos produtos com maior eficácia? (d) Quais mudanças na estratégia de marketing são adotadas durante os estágios do ciclo de vida do produto?

O composto do produto de uma instituição consiste de todas as linhas e itens de produto que ela torna disponível aos consumidores. Por exemplo, muitas faculdades oferecem produtos educacionais (aulas, biblioteca, conferências), produtos recreativos (instalações atléticas e clubes, filmes, festas e atividades semelhantes), produtos de crescimento pessoal (centros de orientação, organizações religiosas, conselheiros), produtos curativos (centros de saúde, hospitais) e produtos de planejamento futuro (aconselhamento de carreira, serviço de colocação, etc). (KOTLER e FOX, 1994).

Kotler e Fox (1994), acrescentam ainda que alguns produtos são mais centrais que outros, e as instituições educacionais devem avaliar a qualidade, a centralidade e a viabilidade de mercado de seus produtos antes de ajustar o seu composto de produto.

Constarão que algumas ofertas educacionais são produtos essenciais, imprescindíveis, e outras, como atividades recreativas, são produtos auxiliares. Além disso, certos programas exercem papel importante para atrair consumidores; estes são chamados líderes de produto ou produtos de fachada. Por exemplo, estudantes e doadores serão atraídos a uma faculdade com forte reputação em

pelo menos uma área. Frequentemente, uma instituição procurará acrescentar um produto astro a seu composto e exibi-lo em seus materiais de divulgação e promoção. (KOTLER e FOX, 1994, p.258).

As instituições educacionais, para Kotler e Fox (1994), mostram-se muito mais preocupadas em manter os serviços atuais do que procurar novos cursos e novos programas para atender o interesse mutante do público. Para Kotler e Armstrong (1993), a definição de estratégia para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, consiste em três partes. A primeira descreve o mercado-alvo, a posição planejada para o produto/serviço e as vendas, participação no mercado e objetivos de lucro para os primeiros cinco anos. A segunda parte da estratégia de marketing define o preço planejado do produto, sua distribuição e orçamento de marketing para o primeiro ano. A terceira parte da estratégia descreve o planejamento de vendas em longo prazo, os objetivos de lucro e a estratégia do composto de marketing.

Klayton (1993), refere-se ao uso da pesquisa de mercado para determinar segmentos potenciais ao ensino e para subsidiar novos programas de estudo que incluem produtos ou serviços educacionais. Cinco etapas utilizadas na pesquisa de mercado são discutidas, neste estudo.

Armstrong (1995) realça que a pesquisa de mercado é fonte de conhecimento para a educação superior, sendo que os administradores devem descobrir e avaliar suas técnicas e princípios para subsidiar a prática da própria gestão da instituição e dos programas de ensino. Entretanto, com relação à aplicação de pesquisa de mercado na educação superior do Reino Unido, existem indícios de que esta não está sendo, realmente, utilizada.

A relação de serviços que uma universidade oferece vai desde o ensino, pesquisas, extensão à comunidade (serviços de saúde, através dos hospitais universitários, assistência agrícola, veterinária, judiciária, eventos culturais, dentre outros), até bolsas de estudo, que em uma reportagem da Revista Exame destaca como uma típica atividade de marketing:

[...] a PUC de Belo Horizonte resolveu vender bolsas de estudo. Isso mesmo – vender. Elas podem ser compradas à vista ou em dez prestações por empresas ou pessoas e têm o prazo de validade de vinte anos. Custam 480 OTN e podem ser dadas como brinde. A única exigência feita pela universidade é a de que a pessoa que vier utilizar a bolsa passe normalmente em seu vestibular. O investimento é dedutível do imposto de renda. (Exame, 1988, p.23).

Para Auler as faculdades deveriam ter a preocupação de ser como as empresas. À medida que o produto delas é o ensino, deveriam preocupar-se com a qualificação dos alunos. Kotler (1984), por sua vez, considera como sendo o produto educacional a instrução formal ou educação. Ressalta ainda que o destino de muitas indústrias educacionais que se orientam para o produto, em vez do mercado, é o de eventualmente perderem clientes para outros fornecedores, cujos produtos sejam mais adequados às necessidades e desejos em evolução.

De acordo com Smith (1984) no que se refere ao planejamento e ao desenvolvimento do produto educacional, é necessário, antes de executar tais atividades, que se estabeleça um equilíbrio ou balanceamento entre as ilimitadas possibilidades de surgimento de novas idéias e as restrições impostas pelos públicos apoiadores, reguladores, internos e agentes, bem como pelos métodos de operação e equipamentos já existentes.

Para sintetizar, Kotler e Fox (1994), afirmam que o processo de desenvolvimento tem cinco etapas bem definidas: (1) identificação de oportunidades que envolvem selecionar as melhores áreas para posterior análise e geração de idéias que podem ser transformadas em novos programas; (2) o *design* que envolve a descrição do programa, preparação de materiais e desenvolvimento de uma estratégia de marketing preliminar; (3) o teste que inclui testar o *design*, seu potencial de mercado e apelo aos consumidores; (4) o lançamento para introdução real no produto no mercado; (5) a administração do novo programa no decorrer do tempo para assegurar seu sucesso e rentabilidade. Destacam ainda que os programas atravessam um ciclo de vida que consiste em cinco etapas: lançamento, crescimento, maturidade e declínio, onde cada etapa apresenta novos desafios de marketing e exige ajustes em seu composto.

2.8.2. Estratégias de preço

Determinar uma correta política de preços aos serviços oferecidos pela instituição universitária parece ser um dos fatores cruciais na atração e na opção do público-alvo.

Para Kotler (1999) o preço é um dos três elementos de *marketing* que não gera custo, porém receita. Conseqüentemente, as empresas tentam arduamente elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite. Acrescenta ainda que a política conveniente de preços deve estar em proporcionar ou agregar valor ao produto ou serviço. "As pessoas pagam mais por lugares na platéia do que nos balcões, no teatro; pagam mais aos sábados do que nos dias de semana, e pagam mais pelos serviços de médicos e consultores mais experientes." (KOTLER, 1999, p.131).

Para Cobra (1991, p.426),

A importância da política de preços faz-se sentir com maior intensidade nas seguintes situações: (1) quando a empresa vai estabelecer o preço pela primeira vez. (2) Quando a concorrência ameaça os negócios da empresa com uma política agressiva de preços. (3) Quando a demanda dos produtos da empresa se relaciona com os preços praticados. (4) Quando os objetivos da empresa se ligam ao retorno sobre os investimentos e sobre o retorno sobre vendas. (5) Quando os objetivos de lucratividade e de participação de mercado exigem uma política flexível de preços.

Para Kotler e Fox (1994), as instituições educacionais têm forte interesse na política de preços, pois a maioria delas depende das contribuições e anuidades para continuar operando. Neste sentido, a instituição deve escolher a sua estratégia de preço: se orientada para custos, para a concorrência, ou refletir uma combinação destas abordagens.

Assim, verifica-se detalhadamente, segundo Kotler e Fox (1994) as seguintes estratégias de aplicação de preço nas instituições educacionais:

(1) Preço orientado para custos: o preço é determinado pelo acréscimo de um percentual fixo sobre a unidade de custo. Também é conhecido como preço *markup*, pois é usado para atribuir preço a vários trabalhos não rotineiros e difíceis de ser custeados antecipadamente, como, por exemplo, quanto cobrar por um programa especial de treinamento empresarial. Frequentemente o preço orientado para custos é considerado mais justo para instituições e consumidores, pois essas não levam vantagem dos consumidores quando a demanda cresce.

(2) Preço orientado para a demanda: também conhecido como preço diferencial, é definido em função do nível da demanda. A premissa básica é que ele deve refletir o valor percebido da oferta na mente do consumidor. Por exemplo: uma faculdade com reputação, excelente no ensino, pode cobrar uma mensalidade ou anuidade maior do que uma faculdade mediana, observando as seguintes bases: (a) por programa – tipo de formação acadêmica; (b) por nível de aluno – graduação básica e pós-graduação; (c) por carga horária por aluno - graduados *versus* não-graduados; (d) por tipo de aluno; (e) por *status* residencial; (f) por aula – aula isolada ou aula integrada; (g) por tempo/local da oferta – cursos de verão, noturnos ou oferecidos em locais diferentes. O preço diferencial funciona apenas quando é possível segmentar a demanda e cada segmento deve mostrar intensidades de demandas diferentes.

(3) Preço orientado para a concorrência: quando a política de definição de preços leva em consideração os preços praticados pela concorrência. Desta forma, a instituição pode escolher em manter o mesmo preço que a concorrência, aplicar um preço maior ou menor. Também conhecido como preço usual ou imitativo, é usado quando os custos são difíceis de serem apropriados ou mesmo quando as instituições oferecem programas ou serviços padronizados. Assim, cobrar um preço usual ajuda a manter harmonia entre as instituições .

Sobre a definição da política de preços Ilandfeldt (*apud* KOTLER e FOX, 1994, p.291-292), aborda que a instituição deve considerar “os efeitos de dado preço sobre a natureza e missão da instituição, os efeitos da política de preço sobre as matrículas, o grau pelo qual uma política de preço específica” pode encorajar a aceleração e, conseqüentemente, aumentar a receita por aluno. Além disso, Kotler e Fox (1994, p.292) salientam que “a instituição deve pesar os preços cobrados por

instituições concorrentes comparáveis e os efeitos de seu próprio preço e das mudanças de preços sobre as ações de tais concorrentes”.

2.8.3. Estratégias de distribuição/localização

Para conceituar com propriedade os termos acima descritos, Cobra (1991, p.471) descreve:

Distribuição física e distribuição logística são expressões freqüentemente usadas como sinônimas de atividades associadas à eficácia do movimento de produtos acabados, desde a linha de produção até o consumidor, e em muitos casos incluem o movimento de matérias-primas, desde a fonte de suprimentos até o início de produção em linha. Tais atividades incluem o transporte, a armazenagem, a expedição, a embalagem de proteção, o controle de estoques, a localização de fábricas e de depósitos para armazenagem, o processamento do pedido, a previsão de vendas e o serviço ao cliente. A palavra logística embora de âmbito militar, pode ser usada para definir todas essas atividades acima descritas e outras mais. É usada também para definir a procura, distribuição, manutenção e recolocação de mercadorias e pessoas.

Para planejar um sistema de distribuição, entrega ou disseminação eficiente, uma instituição deve, primeiro, decidir qual nível de conveniência pode e deve oferecer a seu mercado-alvo. Freqüentemente, uma escola não pode fornecer o nível máximo de conveniência ao consumidor – serviço totalmente personalizado – e as instalações atuais podem estar atendendo muito mal as suas necessidades. Então, ela deve considerar abrir instalações adicionais e/ou usar canais alternativos para atender a seus mercados. Também, deve considerar o uso de intermediários para fornecer serviços e, assim, auxiliar a tarefa da distribuição.

Desta forma, devem ser considerados estudos para dimensionar a ‘zona de atração’ da Instituição de Ensino Superior – IES, pela consideração dos transportes – ferrovias, metrô, via expressa; padrões de fluxo de circulação; itinerários dos

veículos de transporte coletivos e a densidade populacional da região. Também o uso de 'canais de distribuição' não convencionais como o videotexto, ensino a distância, intensivo, tele-conferências, equipamentos de vídeo, entre outros, devem ser rigorosamente analisados na concepção e desenvolvimento de 'novos produtos' plenamente compatíveis com esses meios de comunicação de ensino. (KOTLER e FOX, 1994).

Tornar os programas disponíveis e acessíveis também envolve mais do que localizações convenientes ou sistemas de entrega inovadores. Ao contrário dos produtos físicos, que podem ser comprados e usados na conveniência do comprador, freqüentemente, os serviços educacionais exigem que o fornecedor (professor) e o consumidor (aluno) coordenem suas atividades, de modo que possam estar disponíveis no mesmo local e tempo. Muitos alunos potenciais não podem freqüentar aulas no horário tradicional e algumas faculdades estão começando a adaptar-se às restrições de tempo dos mesmos.

Cursos noturnos estão amplamente disponíveis e algumas faculdades os oferecem tarde da noite e mesmo de madrugada para acomodar aqueles que trabalham em turnos diferentes. Outras escolas oferecem aulas nas primeiras horas da manhã para atender pessoas que trabalham em horário especial. Outras instituições oferecem cursos nos fins de semana ou na hora do almoço. Estes exemplos demonstram como as instituições educacionais podem modificar localizações e programações para atender seus objetivos de distribuição, evitando ociosidade na capacidade dos edifícios e equipamentos escolares.

2.8.4. Estratégias de comunicação

O *marketing* moderno exige mais do que desenvolver bons produtos definir-lhes preços atrativos e colocá-los à disposição dos consumidores-alvo. As empresas também devem comunicar-se com seus clientes. O comunicador educacional deve ter um quadro claro das tarefas de comunicações que a instituição deve

desenvolver, conforme descrevem Kotler e Fox (1994): (a) manter ou ampliar a imagem da instituição; (b) desenvolver a lealdade e apoio dos ex-alunos; (c) atrair doadores potenciais; (d) fornecer informações sobre suas ofertas; (e) atrair estudantes potenciais e estimular as inscrições e matrículas; (f) corrigir informações inadequadas ou incompletas sobre a instituição.

Kotler e Armstrong (1993, p.288) definem que:

[...] um programa total de comunicações de *marketing* de uma empresa – chamado seu *mix* de promoção – consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e *marketing*. As quatro principais ferramentas promocionais são definidas abaixo:

- (a) Propaganda: qualquer forma paga de apresentação impessoal para promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.
- (b) Promoção de venda: incentivos de curto prazo com o fim de encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço.
- (c) Relações públicas: desenvolvimento de boas relações com os vários públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma imagem corporativa e o manuseio ou afastamento de rumores, histórias ou eventos desfavoráveis.
- (d) Venda pessoal: apresentação oral em uma conversação com um ou mais compradores em potencial, com o propósito de fazer vendas.

Gerrie (1986) enfatiza que, no Reino Unido, as instituições de ensino superior como a *Imperial College* tem adotado em seus canais de comunicação o vídeo institucional para enfatizar a universidade para estudantes potenciais e seus pais. Já a *London Business School* criou uma gráfica de tempo integral para produzir maior agilidade e realce no material institucional, como parte do processo de comunicação aos estudantes.

Gunnerson (1986), relata que, em função de mudanças demográficas, campanhas de *marketing*, principalmente na Califórnia, têm incluído canais de comunicação, como rádio, revistas e mala direta, no intuito de recrutar estudantes entre as minorias étnicas, especialmente as de origem espanholas.

Segundo Strozier (1989), a partir de 1970, a educação superior nos Estados Unidos, registrou um relativo declínio e um aumento nos custos. As organizações desta área procuraram novas direções para os programas acadêmicos e a adoção de promoção de *marketing* para atrair estudantes. O esforço de *marketing* envolveu nos canais de comunicação, vídeo tapes sobre o *campus* e suas facilidades, promoção de literatura e publicidade em revistas de prestígio.

Hall (1995), relata a experiência de *De MontFort University*, no Reino Unido, que investiu 750.000 libras em programa anual de *marketing*, e que, no momento, está convencida de que o novo comercial de televisão é o canal de comunicação mais efetivo, em termos de custo/efetividade, para ilustrar que a *De MontFort University* prepara os estudantes para sobreviver na selva urbana.

Para Kitchen (1991), a pesquisa realizada no Reino Unido sobre as atividades de relações públicas, mostrou que as audiências massificadas estão evoluindo para audiências desmassificadas e se constituindo em pequenos segmentos e que, a receptividade desta audiência está afetada pela proliferação de veículos de mídia e pelo desenvolvimento da tecnologia. Neste cenário, as organizações universitárias estão utilizando as Relações Públicas como suporte aos métodos tradicionais de comunicação de *marketing* e na comunicação empresarial.

Ao decidir pela utilização de quaisquer dos instrumentos de promoção, a instituição deverá desenvolver os objetivos da comunicação, o orçamento disponível, a mensagem e de que forma ou que veículo será utilizado. No Brasil, a propaganda parece ser o instrumento que tem merecido maior atenção dos responsáveis pelas IES.

Outro instrumento fundamental a se considerar no composto promocional das universidades, lembrado por Martins (1986), é o conjunto dos corpos docente e discente e ex-alunos. Os maiores promotores de relações públicas das instituições educacionais parecem ser esses elementos, em função de suas identificações com as mesmas. Surpreendentemente, tais 'veículos' são quase totalmente esquecidos dos planos promocionais das instituições.

Desta forma, deve ser considerados sempre, os principais públicos que circundam uma Instituição de Ensino Superior. De acordo com Martins (1986), os

principais públicos de uma universidade, são classificados em sete tipos: apoiadores, fornecedores, reguladores, internos, agentes, clientes e públicos em geral. A Figura 6, a seguir especifica os principais públicos de uma universidade no Brasil, segundo classificação acima, relacionando as suas respectivas funções.

Para complementar, Kotler e Fox (1994), sugerem que além de usar as ferramentas triviais de relações públicas, como materiais impressos, audiovisuais, mídias de identidade institucional, notícias, eventos, discursos, serviços de informações por telefone e contatos pessoais, a organização universitária precisa mudar seus modos e estabelecer contatos mais fortes com a comunidade, desenvolvendo um programa de relações comunitárias, cujas providências são as seguintes: identificar os líderes de opinião locais como empresários, conselheiros, diretores de escolas, jornalistas; estimular a filiação do corpo docente e funcionários em clubes de serviços locais; desenvolver uma equipe de oradores para falar a grupos locais; tornar as instalações e os programas da faculdade mais acessíveis à comunidade; organizar visitas ao *campus* para a comunidade local; participar de eventos comunitários especiais como desfiles, feriados comemorativos, datas festivas; desenvolver uma equipe de consultoria, composta por líderes comunitários, para atuar como assessoria em assuntos que envolvam a faculdade.

Para Kotler (1984) o relacionamento dos públicos se dá não somente com a organização, mas também entre si. Um público específico pode ter forte influência sobre as atitudes e comportamentos de outros públicos no que tange à organização. No caso de uma universidade em que os alunos estejam bastante satisfeitos, o entusiasmo deles será transmitido a outras pessoas que poderão tornar-se estudantes em potencial e contribuirá para o fortalecimento do corpo docente, que sentirá que seus ensinamentos são eficazes.

Deste modo, a satisfação sentida pelos estudantes influenciará as atitudes e o comportamento de outros públicos da universidade. Da mesma forma, a insatisfação de um público específico poderá afetar de forma negativa as atitudes de outros públicos.

Principais Públicos	Funções
APOIADORES: Fundações, Governos, Empresas, Associações.	Provedores fornecem recursos financeiros e tecnológicos.
FORNECEDORES: Fundações, Empresas, Governos.	Fornecem materiais, máquinas, equipamentos e serviços.
REGULADORES: Ministério da Educação, Conselho Federal de Educação, Conselhos Estaduais de Educação e Legislativos Municipais.	Impõem regras de conduta e determinam as condições legais para funcionamento.
INTERNOS: Pessoal administrativo, corpos docente e discente.	Participam do processo de ensino-aprendizagem.
AGENTES: Mídia de massa, orientadores Educacionais do segundo grau, Professores.	Distribuem os produtos ou serviços aos públicos consumidores.
CLIENTES: Estudantes em perspectiva (segundo grau), estudantes atuais (matriculados) e empresas (por empregarem os egressos da universidade).	Utilizam-se dos produtos e/ou serviços educacionais oferecidos.
GERAL: População local, pais e familiares dos estudantes, concorrentes.	Mantêm interesses no funcionamento e nos resultados da universidade.

FIGURA 6- Quadro demonstrativo dos principais públicos de uma universidade
 Fonte: Adaptado de Martins (1986)

Um programa eficaz de *marketing* de comunicação, segundo Kotler e Fox (1994), devem coordenar as comunicações. Em vez de editar um amontoado de boletins, folhetos e *press releases*, a instituição analisa seus vários mercados e públicos para determinar cada grupo de necessidades de comunicações. Considera qual resposta deseja de cada grupo – por exemplo, doações de ex-alunos e matrículas de alunos bem preparados por escolas de segundo grau – e desenvolve um programa de comunicações para cada um deles.

Também destacam, Kotler e Fox (1994), que as comunicações de *marketing* devem ser autênticas. Não existe espaço para decepções ou exageros. As pessoas que ingressarem na faculdade logo constarão as falhas e se sentirão ressentidas. Finalmente, as instituições educacionais devem lembrar-se que um programa eficaz de comunicação de *marketing*, embora importante, é apenas um componente do esforço de *marketing* da instituição.

Acrescentam ainda que a avaliação do desempenho de *marketing* dependerá de seu comprometimento com o *marketing* e seu estágio do processo de implementação. Assim, para exemplificar, a análise poderá envolver a participação no mercado, a concorrência, o resultado de levantamento de fundos, a relação despesa/desempenho, a imagem corporativa da universidade, rastreamento de atitudes, mensuração da satisfação dos alunos e corpo docente.

Os autores destacam ainda que, a eficácia do *marketing* de uma instituição – escola ou departamento – é refletida no grau pelo qual exhibe os cinco principais atributos de uma orientação de *marketing*: “filosofia orientada para o consumidor, compromisso de *marketing* integrado, informações de *marketing* adequadas, orientação estratégica e implementação efetiva.” (KOTLER e FOX, 1994, p.431).

O processo de avaliação da eficácia de *marketing*, para Kotler e Fox (1994), não se destina a checar a qualidade da instituição, mas em que área a instituição pode melhorar seus esforços de *marketing*, fazendo comparações com outras instituições acadêmicas e departamentos similares, avaliar instalações físicas, publicações de professores e dotações destinadas a pesquisa, condições de ensino, notas de alunos e prêmios recebidos por graduados.

Segundo Kotler (1999), na avaliação do desempenho mercadológico, cada função deve sofrer auditoria periódica e sistemática e ser objetivo de reengenharia, se necessário. É preciso reconsiderar questões de como manter, expandir ou terceirizar o gerenciamento de marca; substituir as vendas em campo por vendas por telefone; transferir mais do orçamento de propaganda para outras ferramentas como anúncios na Internet. Para um melhor entendimento sobre a auditoria em *marketing*, o autor registra que:

Uma auditoria de *marketing* é um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, dos objetivos, das estratégias e das atividades de *marketing* de uma empresa – ou unidade de negócios –, com vistas a determinar áreas problemáticas e oportunidades e a recomendar um plano de ação para melhorar o desempenho de *marketing* da empresa. (KOTLER, 1999, P.235)

Quanto à abrangência a auditoria em *marketing* cobre todos os principais assuntos relacionados ao *marketing* por uma instituição, revelando sua eficácia para localizar as fontes reais dos problemas mercadológicos da mesma. Quanto ao exame sistemático, observa uma seqüência ordenada de diagnósticos que cobrem o ambiente de *marketing* da instituição. Quanto à *independência* a auditoria é realizada por profissionais contratados ou da própria instituição, cuja atuação requer a objetividade e a confiança da alta administração. Quanto à periodicidade a auditoria não deve ser realizada sempre nos momentos de crise, mas periodicamente para ajustar o composto mercadológico. Uma empresa também deve examinar os seus resultados com base nos seguintes tipos de avaliações: análise financeira, análise de *marketing* e análise dos interessados.

Os principais componentes de uma auditoria de *marketing*, segundo Goldghen (*apud* KOTLER e FOX, 1994, p.436-437) são os seguintes:

- (a) Análise histórica e cultural – inclui informações atualizadas, histórico da instituição, descrição de programas e serviços, principais eventos para iniciação do estudo e o clima institucional vigente. Esta parte da auditoria coloca o ambiente institucional atual em perspectiva histórica.
- (b) Análise do ambiente de *marketing* – é a avaliação das tendências internas e externas e de grupos significativos que afetam a instituição. Os aspectos seguintes do ambiente da instituição são analisados: currículos, serviços aos alunos, públicos, mercados, alunos, distribuição, concorrência, tendências demográficas, fatores econômicos e políticos, fatores culturais e sociais e tecnologia.
- (c) Análise do planejamento de *marketing* – avalia como a missão da instituição vem sendo traduzida em termos de planejamento, incluindo um plano de *marketing*. Esta fase envolve a avaliação da função planejamento e seus mecanismos.
- (d) Análise da estratégia de *marketing* – revisa as estratégias da instituição relativas a seleção de programas, posicionamento, segmentação de mercado e concorrência e a forma pela qual a estratégia atual está apropriada à luz do ambiente e das oportunidades existentes e antecipadas.
- (e) Análise da organização de *marketing* – é a avaliação da estrutura de *marketing* formal da instituição ou, quando não existe esta estrutura, das várias funções que a substitui.
- (f) Análise das informações de *marketing* – avalia as condições e necessidades de informações e pesquisa da instituição.
- (g) Análise de preço – avalia as necessidades monetárias e orçamentárias da instituição, incluindo anuidades, custos, eficácia de levantamento de fundos e resposta do mercado aos preços cobrados.

(h) Análise do departamento administrativo – revisa os departamentos administrativos que apoiam o esforço de *marketing* da instituição, tipicamente, incluindo apoio financeiro, desenvolvimento e relações institucionais.

(i) Análise de currículos e programas – considera cursos, habilitações e conteúdo curricular em relação aos mercados de alunos, públicos e tendências sociais. Esta análise tem implicações no programas de recrutamento dos diversos cursos oferecidos. Recursos de apoio, incluindo biblioteca e serviços aos alunos, podem ser revisados nesta fase.

A complexidade da auditoria de *marketing* variará com o tamanho e complexidade da instituição e sua situação atual. Todavia, o planejamento estratégico de *marketing* e sua implementação dependem de avaliações periódicas do desempenho de uma instituição. A auditoria de *marketing* é um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, objetivos, estratégias e atividades de *marketing* da instituição. O propósito de uma auditoria de *marketing* é determinar as áreas-problemas de *marketing* e sugerir planos de ação corretivos a longo e em curto prazo para melhorar a eficácia global de *marketing* de uma instituição.

3. **MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS**

Os primeiros trabalhos acadêmicos dedicados a aplicação de *marketing* em Instituições de Ensino Superior Brasileiras são da década de oitenta. Desta forma, apresenta-se a revisão da literatura nacional sobre o tema.

Martins 1986), em sua tese de doutorado intitulada 'As atividades do *marketing* nas Instituições de Ensino Superior', teve como objetivo identificar e caracterizar o estágio de intensidade e de aplicação das atividades de *marketing* educacional em IES. Para tanto, levantou a situação das atividades e das práticas de *marketing* em trinta e uma instituições, no Estado de São Paulo.

O autor chegou a resultados que demonstram um estágio de completa passividade quanto à orientação para o *marketing*. Segundo ele, nota-se pelas opiniões dos entrevistados, um elevado grau de conscientização da importância de um tratamento mais eficiente e eficaz das dimensões estratégicas e táticas do *marketing*, todavia, esses ideais ainda não foram concretizados por ações planejadas, devido basicamente ao desconhecimento da verdadeira extensão do *marketing* e à falta de pessoal especializado para a gerência e coordenação de suas atividades.

Assim, o esforço total de *marketing* de uma IES, compreende um razoável elenco de atividades desconhecidas pelos administradores escolares. Por outro lado, muitos institutos executam determinadas atividades de *marketing*, sem que seus responsáveis os tenham reconhecido como tais. Finalmente, o autor conclui que é importante depositar plena confiança em que a adoção do conceito de *marketing* pelas IES proporcionará excelentes resultados sociais, e que, em médio prazo, surgirão organizações perceptivas, administrativamente modernas, dinâmicas, para o enfrentamento das ameaças e plenamente preparadas para o aproveitamento das oportunidades, enfim, Instituições de Ensino Superior totalmente integradas na sociedade.

Avila (1990), em sua dissertação de mestrado denominada 'O Papel do *Marketing* nas Universidades Brasileiras', fez um estudo prospectivo através do método 'Delphi'. Seu objetivo foi prever, que papel o *marketing* poderá exercer no futuro como um dos instrumentos de gestão das universidades brasileiras.

O estudo prospectivo, por convenção, foi do tipo intencional, não-probabilístico, como requerido pelo método 'Delphi', constituído por todos os participantes que devolvessem o questionário preenchido.

Os resultados da pesquisa indicam que a prática do *marketing* ainda não foi tornada explícita nas universidades brasileiras, confirmado pela inexistência de um órgão administrativo de *marketing* nessas instituições. A ausência de explicitação na prática do *marketing* por parte das universidades brasileiras, tanto públicas quanto particulares, pode ser originária do próprio desconhecimento da maioria de seus dirigentes sobre os aspectos teóricos elementares de *marketing*.

Conclui o autor que, uma visão das universidades sob a ótica do *marketing*, implica em uma mudança de mentalidade. Uma orientação da universidade para o *marketing* significa transformá-la numa organização dinâmica, adequada ao seu tempo e ao seu público-alvo, contribuindo para diminuir a distância entre a Universidade e a Sociedade.

Esses autores comunicaram sua produção científica na reunião anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, nos anos de 1988 e 1990, respectivamente.

Anterior a estes dois estudos, a literatura nacional registra o trabalho de Afonso (1984), a respeito do *marketing* no enriquecimento dos currículos e no desenvolvimento administrativo das instituições particulares do ensino superior. O objetivo foi o de alertar que independência política sem progresso científico, é uma utopia. Segundo o autor, não basta apenas formar profissionais em número suficiente, mas também formar profissionais que atendam às necessidades técnicas e científicas do mercado de trabalho e do desenvolvimento nacional.

Assim como em qualquer organização empresarial bem sucedida, a diretoria de uma faculdade deve estar imbuída da filosofia de *marketing*, para que possa

desenvolver um composto de *marketing* que leve ao sucesso financeiro e educacional, capitalizando as oportunidades de seus mercados. Ora, tal filosofia parte da concepção de que o objetivo primordial do *marketing* deve ser a interpretação correta do ambiente externo da escola, para que se possa obter uma alocação proveitosa dos recursos.

A filosofia de *marketing* pode ajudar o dirigente escolar a desenvolver um pensamento criado, sempre benéfico a uma instituição de ensino. O *marketing* concilia o ético e o moral com o desenvolvimento da técnica, da ciência e da economia. O *marketing* concilia a lucratividade da empresa com a satisfação do seu mercado e a responsabilidade social. O *marketing* é a própria essência da administração moderna.

Nota-se que, mais recentemente, Franco (1994) também teceu considerações a respeito de *marketing* educacional e da qualidade total em IES. Partindo da definição mais tradicional que se tem para *marketing*, a de 'conquistar e manter clientes', o autor comenta que 'no plano educacional', poderíamos rasteiramente imaginar que conquistar clientes representa preencher todas as vagas subsistentes nos cursos oferecidos pela nossa instituição educacional, sem evasão de qualquer natureza.

Ainda com relação ao assunto, o autor afirma que a distribuição das escolas de ensino superior, no país, não tem seguido, rigorosamente, critérios relacionados com a demanda, exigindo maiores esforços de "conquista" entre as instituições de ensino superior. De outro ângulo, nem sempre a clientela está a buscar o que lhe estamos a oferecer. De igual maneira, não há como imaginar qualidade numa instituição educacional se não for qualidade total. Essas 'áreas' passíveis de avaliação de uma instituição educativa estão intrinsecamente relacionadas com o projeto institucional da entidade que deseja praticar o *marketing* educacional e a qualidade total. Assim, pessoas, coisas, informações, metas e ideologia devem estar plenamente consideradas.

Desta forma, para o autor, Qualidade Total e *Marketing*, não devem ser apenas um 'programa' na instituição, mas uma apaixonada vocação para tudo fazer bem feito para a sua clientela e em função de seu compromisso social. Não é,

portanto, obra de um 'departamento' da Instituição, senão da Instituição como um todo.

Por sua vez, Vadas (1994), demonstrou que vários dos problemas das universidades americanas são similares aos problemas de nossas universidades, e que muitas das técnicas americanas utilizadas para conquistar e manter alunos, podem ser adaptadas às condições brasileiras, como por exemplo: programas que levassem o aluno a participar mais ativamente das atividades acadêmicas; uma visão mais sistêmica por parte das Direções da IES, analisando melhor o relacionamento causa/efeito; melhor integração da IES com o setor educacional (integração vertical) e com outros setores da sociedade (integração horizontal); e a utilização de sistema de averiguação da eficácia da implementação de programas através de controles, auditorias, dados estatísticos, acompanhamento dos processos e, *feedback*.

Em relação à conquista de alunos, Vadas (1994) enfatizou a importância das parcerias com as escolas de primeiro e segundo graus; os programas de visitas ao *campus* universitário; as associações de ex-alunos; a divulgação da imagem da instituição; e as parcerias com as empresas no sentido de garantir a canalização do aluno ao emprego. Em relação à manutenção de alunos, as Universidades e Faculdades americanas mantêm um alto nível de utilização de recursos didático-pedagógicos. Além disso, as atividades esportivas, sociais e culturais, têm como objetivo principal manter o aluno participante da comunidade acadêmica, e orgulhoso da mesma.

Almeida (1994), apresentou os programas que a Universidade Estácio de Sá, do Rio de Janeiro, está implementando na sua proposta de como conquistar e manter alunos. Almeida colocou claramente a necessidade da integração interna da IES como o ponto fundamental da capacidade de atuação da Instituição. Para isso, ele sugeriu a necessidade da IES determinar seus objetivos, treinar seus funcionários e orientar todos os participantes do sistema em como trabalhar participativamente, para elevar a qualidade dos produtos educacionais oferecidos e para melhorar as comunicações internas e externas.

Exemplificando o valor das estratégias de comunicação, o referido autor apresentou um vídeo institucional sobre a Universidade Estácio de Sá no qual fica demonstrado como ela busca mostrar aos seus públicos uma imagem de qualidade e de credibilidade na sua atuação junto aos seus clientes.

A questão do atendimento foi abordada como um dos pontos principais da permanência dos alunos na IES particular. Almeida declarou que os funcionários e professores são os principais responsáveis pela boa imagem da Instituição. A interface entre alunos, funcionários e professores é o momento crítico do relacionamento entre a Instituição e seus clientes. Portanto, o atendimento bem feito promove uma boa imagem para a Instituição junto aos seus alunos.

Conforme pode ser percebido, os trabalhos nacionais discutem as estratégias de *marketing* de forma mais geral. Há carência de estudos voltados para a abordagem das estratégias de *marketing* em Instituições de Ensino Superior, de forma mais específica.

Convém destacar que, relacionados ao estudo de *marketing* em IES, podem ser mencionados ainda os estudos acadêmicos de Silveira (1989), a nível de doutorado, e os de Melo (1981), Silva (1987), e de Amaral (1984), a nível de mestrado, que contemplam aspectos relativos ao *marketing* em Bibliotecas Universitárias.

Este capítulo complementa a base teórica-empírica, contribuindo também para subsidiar a pesquisa de campo., quanto ao último objetivo específico de pesquisa.

4. METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho e com base na fundamentação teórico-empírica, foram estabelecidas as perguntas de pesquisa, o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa, a definição de termos e a forma de coleta e tratamento dos dados, além de apontadas as limitações do estudo. obedecendo à ordem proposta, em primeiro lugar foram definidas as perguntas de pesquisa, julgadas necessárias ao estudo.

4.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.

O trabalho foi guiado pelas perguntas de pesquisa que abaixo destaca-se:

- Qual é o posicionamento estratégico de mercado de uma Instituição de Ensino Superior, no caso da UNOESC – *Campus* São Miguel do Oeste – para o estabelecimento de uma política de *marketing* competitivo?
- Quais os principais mercados-alvo ou segmentos atingidos pela UNOESC – *Campus* São Miguel do Oeste – no seu processo de desenvolvimento?
- Qual o posicionamento estratégico competitivo de mercado que a UNOESC – *Campus* São Miguel do Oeste – tem adotado no seu processo de desenvolvimento?
- A política de *marketing* da UNOESC – *Campus* São Miguel do Oeste – está orientada para o mercado e fundamentada no planejamento mercadológico?
- Qual a política mercadológica adotada pela UNOESC – *Campus* São Miguel do Oeste - para a introdução dos seus produtos ou serviços (cursos ou programas)?

4.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida neste trabalho classifica-se como qualitativa, caracterizada como estudo de caso, com enfoque exploratório que utiliza o método descritivo e a técnica da entrevista para coleta dos dados. Segundo Deslandes *et. al.* (1998), a pesquisa qualitativa trabalha com um nível de realidade não quantificável, pois o foco está no universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes dos processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Para Godoy (1995), o estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, com exame detalhado, procurando estabelecer relação entre a teoria e a prática. Segundo Ludke e André (1986), os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda. Um grande número de pesquisas está fundado no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a aprender a totalidade de uma situação. (Bruyne, 1982).

Para corroborar com o estudo, Campomar (*apud* GODOY, 1995, p.25) destaca que "na pesquisa acadêmica em administração de empresas, o estudo de caso tem sido bastante divulgado e utilizado na área de *marketing*".

Segundo Yin (1989), um estudo de caso é, basicamente, uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real onde os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

O caso, conforme Chizzotti (1991), é tomado como uma unidade significativa do problema a ser estudado e, por isso, suficiente para fundamentar um julgamento, quando empregada adequadamente. Goode e Hart (1972) afirmam que em um estudo de caso procura-se obter quatro características: dados que possuam amplitude, para que possamos conhecer os diversos aspectos que completam a

totalidade do objeto de estudo; dados de níveis abstratos do puramente sociológico, onde se enfoca o objeto sob diversas óticas; formação de índices e tipos, comum a todas as análises qualitativas, para uma melhor categorização dos componentes do objeto de estudo; interação numa dimensão de tempo, onde a preocupação é verificar a interação entre processo e tempo para compor a situação atual do objeto de estudo.

Ainda, Nisbet e Watt (1978) caracterizam o desenvolvimento do estudo de caso em aberta ou exploratória, sistemática em termos de coleta de dados e sistemática em termos de análise e interpretação dos dados e elaboração do relatório, havendo superposição dessas fases em diversos momentos e dificultando precisar as linhas que as separam.

Segundo Chizzotti (1991), a pesquisa qualitativa privilegia algumas técnicas que coadjuvam a descoberta de fenômenos latentes, tais como a observação participante, história ou relatos de vida, análise de conteúdo, entrevista não-diretiva etc., que reúnem um corpo qualitativo de informações. O autor prossegue afirmando que em uma pesquisa qualitativa a identificação do problema e sua delimitação pressupõem uma imersão do pesquisador na vida e no contexto, no passado e nas circunstâncias presentes que condicionam o problema.

4.3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo de caso foi desenvolvido na UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina – *Campus* São Miguel do Oeste e, a população alvo foi composta por administradores universitários dos *Campus*, ou seja, pró-reitores, diretores de centro e coordenadores de curso.

A escolha da instituição de ensino superior deve-se ao fato que a UNOESC – *Campus* São Miguel do Oeste representa uma instituição de ensino extremamente jovem e com um potencial de crescimento significativo em sua área de atuação.

A população de administradores constituiu-se de representantes da administração superior pró-reitores, diretores de centro e coordenadores de curso da instituição universitária em questão, escolhidos intencionalmente, pois conforme aborda Minayo (*apud* DESLANDES *et. al.* , 1998) a pesquisa qualitativa não se baseia em números para ser representativa. Preocupa-se em identificar quais indivíduos sociais têm vinculação mais significativa para o problema a ser investigado?

4.4. TRATAMENTO E COLETA DE DADOS

Os dados primários foram coletados através de entrevistas estruturadas. A triangulação para Trivinos (1987) é uma técnica de análise que complementa e realimenta a análise documental e de conteúdo abrangendo a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo.

Para acrescentar sobre a entrevista, como técnica de levantamento dos dados que foi utilizada neste trabalho, Deslandes *et. al.* (1998, p.57) aborda que “a entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais.” Ainda neste enfoque, vale acrescentar que a entrevista seguiu o modelo estruturado, com perguntas previamente formuladas.

4.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar dos diversos cuidados tomados para que este estudo apresente resultados fidedignos, houve naturais limitações que devem ser registradas. Em

primeiro lugar, é bom lembrar que a presente pesquisa utilizou-se do método de estudo de caso. Este método apresenta como característica o aprofundamento do estudo da questão de interesse, permitindo o conhecimento e a análise intensiva da relação estudada. Por outro lado, entretanto, impede que as conclusões obtidas sejam generalizadas para outros objetos de estudo.

Em segundo lugar, este trabalho está baseado na percepção dos respondentes quanto às estratégias de *marketing*. Sabendo-se que a percepção é subjetiva, as opiniões coletadas, no momento da pesquisa, podem não ser as mesmas em outro momento.

Por fim, os indicadores utilizados como estratégias de *marketing* não são exaustivos, o que limita a abrangência do assunto. Destaca-se ainda, que o produto final da análise da pesquisa deve ser encarado de forma provisória e aproximativa, pois, em se tratando de ciência, as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e podem ser superadas por outras afirmações futuras, segundo Minayo (*apud* DESLANDES *et. al*, 1998).

4.6. DEFINIÇÃO DE TERMOS

Administrador Universitário – membro da administração superior das instituições universitárias em efetivo exercício dos cargos de reitor e pró-reitor, diretores de centro, coordenadores de curso, selecionados através de uma amostragem intencional.

Ambiente competitivo – área de atuação da empresa em que se concentram outras empresas que também disputam o mesmo mercado (concorrentes).

Avaliação de desempenho mercadológico - determinação de juízo ou estabelecimento de valor (mensuração) sobre as ações de marketing implementadas para determinar o seu grau de eficácia e resultados para a organização.

Marketing – termo inglês adotado como sinônimo de mercadologia ou estudo de mercado.

Mercados-alvo ou segmentos – partes específicas do mercado que foram cuidadosamente identificados e selecionados pela organização e cujo foco de atuação está concentrado.

Percepção/Opinião – estabelecer um juízo de valor sobre determinados fatos.

Planejamento mercadológico – é uma ferramenta de trabalho da gerência de *marketing*, assumindo a configuração de um plano integrado de funções e recursos disponíveis para o alcance dos objetivos da empresa, através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades.

Política de *marketing* - a forma de conduta da empresa com relação aos negócios em geral, mas principalmente no que tange as ações e estratégias adotadas para atuar com seu produto ou serviço no mercado. A política é importante, pois através da compreensão de seu significado, pode-se estabelecer um mapeamento da ação funcional da empresa.

Posicionamento estratégico competitivo – posição assumida pela empresa, a médio e longo prazo, com vantagens reais sobre o mercado concorrente.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Para que não ocorram dúvidas sobre essa importante fase da pesquisa, Gomes (*apud* DESLANDES *et. al.*, 1998) esclarece que em alguns livros podem aparecer as denominações de análise e interpretação. Assim, alguns autores entendem a análise como descrição dos dados e a interpretação como articulação dessa descrição com conhecimentos mais amplos.

Observando o que descreve Minayo (*apud* DESLANDES *et. al.*, 1998), existem três obstáculos que precisam ser considerados num processo de análise eficiente: a ilusão do pesquisador em ver as conclusões a primeira vista, como transparentes; o segundo obstáculo se refere ao fato do pesquisador esquecer os significados pelo fato de se envolver tanto com os métodos e as técnicas; a dificuldade em articular as conclusões, produzindo um distanciamento entre a fundamentação teórica e a prática da pesquisa.

A análise dos dados desta pesquisa social qualitativa foi fundamentada na técnica de análise de conteúdo e leitura interpretativa, cuja função é de encontrar respostas para questões formuladas e/ou descobrir o que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado. Para Deslandes *et. al.* (1998), a análise de conteúdo pode abranger as fases de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, conforme verificamos:

(1) Na primeira fase, foram organizados o material analisado, com definição da unidade de registro, unidade de contexto, trechos significativos e categorias.

(2) Na segunda fase, foi aplicado o que foi definido na fase anterior, com a realização de várias leituras dos materiais coletados.

(3) Na terceira fase, buscou-se desvendar o conteúdo subjacente ao que está sendo manifesto, voltando-se para ideologias, tendências e outras determinações características dos fenômenos em análise.

5.1. CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE PESQUISADA

Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) - Fundação Educacional com origem pública, criada com o objetivo de formar professores para o ensino público e privado da região, bem como profissionais graduados para o mercado de trabalho, atua no ensino, nos segmentos de 1º, 2º, 3º graus, extensão, pesquisa e pós-graduação nos níveis de especialização e também mestrado em parceria com outras Instituições de Ensino Superior.

Seu sistema organizacional *multicampi*, através de 5 *Campi* em cidades-pólo da região oeste e centro oeste do Estado de Santa Catarina, permite e está estruturado para atender a uma demanda geo-social caracterizada por uma população de 1.000.000 habitantes numa área de 28.000m² em 110 municípios, sendo a terceira maior Universidade do Estado.

Possuía em 1998 cerca de 14.000 alunos em cursos até o nível de 3º grau, incluindo o técnico, e cerca de 1.500 alunos em especialização, totalizando mais de 15.000 alunos. Seu quadro funcional compreende um contingente de 613 docentes e cerca de 300 profissionais envolvidos administrativamente.

O Campus de São Miguel representa 15,5% deste montante numérico do quadro geral, contendo aproximadamente 2.300 alunos, 109 professores.

A demanda social da UNOESC está consubstanciada nos campos da Agropecuária, compreendendo *Agribusiness*; Tecnologia; Indústria; Comércio; Serviços; Educação em todas as licenciaturas; Cultura; Saúde; Habitação; Segurança; Meio - Ambiente; Transporte; Ciências Sociais; Energia; Comunicação; Gestão Pública e Mercosul, através dos Departamentos (cursos) de Administração, Pedagogia, Química e Alimentos, Direito, Contabilidade e Economia, Engenharias, Ciências Exatas e da Terra, Computação, e Educação Básica

5.1.1 Histórico da universidade

Em 1991 foi aprovado o Projeto de Universidade pelo Conselho Federal de Educação através do Parecer 587/91, para o desenvolvimento e acompanhamento da atual Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC).

Em 14 de agosto de 1996, a Fundação Educacional Unificada do Oeste Catarinense (FUOC) sediada em Joaçaba - SC, passa a ser reconhecida por Decreto Presidencial como Universidade, incorporando as faculdades já existentes.

Juntamente com as demais Fundações, dão origem à Nova Instituição Universitária Iminente, passam à partir do reconhecimento de Universidade a denominarem-se Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), incorporando as Fundações Educacionais das cidades de Chapecó, Xanxerê, Videira e São Miguel do Oeste todas na região Oeste do Estado e com características semelhantes quanto ao aspecto estrutural. Assim estaria concebida a UNOESC, uma Instituição Pública de Direito Privado, modelo estruturado em *multicampi*, com sede jurídica em Joaçaba-SC, reitoria centralizada e vice-reitorias em cada um dos cinco *Campi*.

A literatura referente ao modelo de organização de universidade *multicampi* é incipiente e ainda restrita, o que dificulta um estudo mais aprofundado. No entanto é descrito segundo Almeida (1984), como um modelo que reúne um grupo de campus de universidades, governado por uma administração central, ou um Conselho de Dirigentes. O sistema de organização universitária *multicampi*, segundo a autora, é uma das mais recentes modificações organizacionais introduzidas na história da universidade do mundo ocidental. Esse modelo surgiu no Estados Unidos em 1945, desenvolvendo-se à partir de 1969 até os dias atuais, devido a rápida expansão das matrículas e instituições, aumento da complexidade e dos custos dos programas e uso eficiente e racionalizado de recursos.

De acordo com Ricken (1986), a constituição do modelo *multicampi* está concebida à partir de dois aspectos, sendo o primeiro, a existência de instituições de ensino situadas em vários locais, dando lugar a uma entidade na forma de

agregação sob uma administração central, e o segundo aspecto, uma universidade já existente ampliando-se para novos locais (*Campi*), ou absorvendo antigos *Campi* considerados extensões da instituição mãe. De acordo com o autor, o principal problema que surge neste modelo é quanto à forma de equalização do poder e funções de autoridade, bem como, o equilíbrio a ser estabelecido entre a estrutura central e os *Campi*, resultando em dificuldades no relacionamento.

5.2 CARACTERÍSTICAS DOS ADMINISTRADORES UNIVERSITÁRIOS

Nesta parte, procura-se descrever e analisar as características dos administradores universitários. Os administradores universitários entrevistados, alvos da pesquisa, num total de doze pessoas, fazem parte da instituição em tempo integral ou exclusivo. Em média, já atuam na instituição num período acima de 5 anos. Todos são graduados e especialistas e alguns mestrandos e doutorandos. Ocupam os cargos de Coordenadores de Curso, Diretores de Centro e Pró-Reitores.

5.3 IDENTIFICAÇÃO E CONHECIMENTO DO MERCADO-ALVO

Nesta fase, procurou-se conhecer se a instituição pesquisada identifica o seu mercado-alvo, ou seja, o seu segmento de mercado, buscando atender um dos objetivos específicos do trabalho que é o de identificar os principais mercados-alvo da Universidade.

A pesquisa revelou que a instituição define o seu mercado-alvo de uma forma não muito específica, ignorando as diferenças de necessidades entre os vários segmentos do mercado, cobrindo todo o mercado com ofertas para atender

demandas espontâneas, quando assim, por exemplo, enfoca um dos coordenadores de curso: Percebe-se que não existe um segmento de mercado bem definido, por isso penso que é algo que precisa ser mais bem estudado e definido.

Kotler (1994), por sua vez, corrobora assinalando que as estratégias de segmentação de mercado devem identificar e avaliar os diferentes segmentos, através da seleção do mercado-alvo. Neste caso, a seleção do mercado-alvo sendo identificado por meio da demanda espontânea, caracteriza a adoção do *marketing* indiferenciado, como estratégia de cobertura de mercado. São ignoradas outras estratégias de cobertura de mercado, como o *marketing* diferenciado e o *marketing* concentrado.

Para Kotler e Fox (1994) se a instituição tiver poucos recursos deve escolher o *marketing* concentrado. Se a instituição pretende ser líder deve optar pelo *marketing* diferenciado. Quando os concorrentes já dominaram o mercado, a instituição poderá concentrar seu *marketing* em um dos segmentos remanescentes. Acrescentam ainda os autores que se faz necessário estudar três fatores essenciais: o tamanho e o crescimento do segmento, atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da empresa.

Empiricamente a instituição identifica, no caso da graduação, o aluno egresso do segundo grau, como sendo o seu principal público-alvo. Notadamente, também se acrescenta numa condição secundária, a presença de outros segmentos conforme descreve um dos respondentes responsáveis pela reitoria da universidade:

O principal público constitui-se nos egressos dos cursos de graduação oferecidos no campus, empresários, professores das redes particular e pública de ensino, contadores, profissionais da área jurídica e médica de nossa região de abrangência que estão ingressando na universidade como forma de aperfeiçoamento e complementação dos seus estudos.

Nos primeiros anos de instalação da universidade, o público-alvo convergia em sua maioria para profissionais adultos que já atuavam no mercado de trabalho. Na visão dos coordenadores de cursos, com base no que assinala um deles:

Atualmente, a maioria dos acadêmicos são jovens oriundos do segundo grau. Pode-se exemplificar com base no Curso de Direito, que é um curso extremamente novo, onde quarenta por cento dos acadêmicos são profissionais que já estavam atuando no mercado de trabalho e o restante, alunos egressos do segundo grau.

Na pós-graduação, por sua vez, conforme aborda um dos entrevistados responsáveis pela Direção de Centro da Universidade:

Na pós-graduação, o público-alvo em sua maioria são os alunos egressos da graduação. Outros participantes são profissionais de áreas não afins que pretendem se especializar e ampliar o seu leque de conhecimento.

Na observação de Kotler e Armstrong (1993) com o aumento da fragmentação de mercado de massa em centenas de minimercados, o *marketing* de segmento está tomando a forma de *micromarketing* cujos programas são ajustados com base nos segmentos geográficos, psicográficos, demográficos e comportamentais. Nesse prisma, um dos respondentes responsável por uma das Direções de Centro da Universidade a instituição identifica com clareza a localização da sua demanda, demonstrando que a área de abrangência envolve as regiões: Noroeste do Rio Grande do Sul, Sudoeste do Paraná e Oeste de Santa Catarina.

Destarte, apenas a segmentação do mercado por área geográfica demonstra que são poucos e insipientes os esforços para definir uma estratégia de segmentação conveniente. Segundo Haley (1968), no início predominou a segmentação de mercados a partir da localização geográfica do consumidor. Posteriormente foram introduzidas as questões relacionadas às características psicográficas dos consumidores e benefícios esperados em relação ao produto.

Paralelo a tentativa de identificar o mercado-alvo atual da instituição, também se procurou conhecer, na percepção dos administradores universitários, a existência de segmentos de mercado em potencial para a universidade.

Constatou-se que a universidade tem a possibilidade de explorar alguns cursos inovadores, como descreve um dos Diretores de Centro: "Surge à demanda para a instalação de um curso de *agribusiness* que vai mesclar conhecimentos de administração, veterinária e agronomia, como referência de um mercado potencial a ser explorado". Outras possibilidades derivam para cursos como Comércio Exterior pelo posicionamento geográfico estratégico com o MERCOSUL, cursos na área da saúde preventiva e saúde como enfermagem, biologia, farmácia, bioquímica, medicina, odontologia e fisioterapia. Algumas observações também se encaminham para a introdução de cursos que possam gerar e desenvolver tecnologia para solucionar problemas de contaminação de solo e água por dejetos de suínos, por ser peculiaridade regional.

Segundo Kotler e Fox (1994) nem todas as instituições segmentam o mercado e dirigem seus esforços em um segmento ou segmentos específicos. Assim adotam diversificadamente os estilos de *marketing* de massa, *marketing* de produto diferenciado e o *marketing* de alvo. Sobre essa última possibilidade, cumpre destacar alguns benefícios essenciais como: (a) a instituição pode assinalar melhor as oportunidades de mercado quando está consciente da existência de segmentos diferentes e de suas necessidades; (b) a instituição pode fazer ajustes mais finos em seus programas para atender os desejos do mercado; (c) a instituição pode fazer ajustes mais finos em seus preços, canais de distribuição e composto promocional.

Não há, portanto, linearidade e congruência entre as estratégias de segmentação de mercado constantes na literatura e as desenvolvidas e aplicadas na universidade em estudo.

Há um empírico conhecimento dos segmentos de demanda naturais para a graduação e pós-graduação, sem a condição de determinar se os segmentos são mensuráveis, acessíveis, substanciais, duráveis, emergentes e potenciais.

5.4 PORTIFÓLIO ACADÊMICO

Nesta unidade procurou-se identificar o relacionamento e a integração da instituição com a sua comunidade, o seu público-alvo, na introdução de cursos e programas que estejam voltados a vocação sócio-econômica desta mesma região, tanto em nível de graduação, como de pós-graduação e pesquisa, buscando atender o objetivo específico de conhecer a política de marketing adotada para a introdução de cursos e programas (produtos e serviços).

A pesquisa aclarou a existência de uma aproximação com a comunidade por exigência legal e institucional, segundo afirmação de um dos pró-reitores do campus: "A própria natureza jurídica da UNOESC já encaminha para uma estreita relação com a comunidade, pois sua gestão também deriva da presença de segmentos representativos da comunidade".

Num primeiro momento, durante a fase de instalação da universidade (então faculdade), no período de 1986 a 1988, os cursos de Administração e Pedagogia foram os únicos autorizados e instalados, dado a condição de singularidade das alternativas ou possibilidades da época, e porque a entrada de qualquer curso diferente dos acima citados, teria uma demanda elevada e excelente aceitação, pela inexistência de cursos superiores na região.

Então, de qualquer forma, nesse primeiro momento, os cursos instalados, de certa forma, atendiam e continuam atendendo as necessidades de desenvolvimento sócio-econômico da comunidade, todavia, a compatibilização dos interesses, às vezes, têm dificuldades de ajustes, segundo observa um dos pró-reitores do campus: "Os interesses da comunidade em alguns cursos, às vezes, não são compatíveis com as condições do campus em viabilizar o referido curso".

Num segundo momento, entre o período de 1995 a 1999, a instituição procurou aproximar-se mais concisamente da comunidade a fim de atender com amparo às expectativas da demanda social que se apresentavam. Foi assim, que se realizaram algumas pesquisas junto aos concluintes do ensino médio e junto ao mercado profissional e de trabalho da região, cuja ação permitiu a implantação de

cursos mais relacionados com a realidade do desenvolvimento social, econômico, político e cultural da região.

Desta forma, surgiram demandas na graduação para a área de ciências jurídicas, ciências da computação e serviço social. No âmbito da pós-graduação surgiram demandas para a implantação de especializações em Recursos Humanos, Marketing e Finanças.

Todavia, uníssona é a percepção de todos os administradores que a implantação dos cursos e programas têm sido, em sua grande maioria, com base numa avaliação empírica intuitiva, como na observação de um dos dirigentes universitários: "Conversa-se com as pessoas e constata-se que existe a clientela, e aí, implanta-se o curso".

A instituição habita uma condição um pouco confortável no presente momento, dado a condição de que a maioria dos cursos apresenta elevado índice de candidato por vaga, nos últimos vestibulares, dando a impressão que grande parte dos cursos oferecidos ainda despertam interesses e atendem as necessidades na população local e regional.

No âmbito da extensão, constatou-se que a universidade desenvolve programas em parceria com o SINE – Serviço Nacional de Empregos e instituições públicas, como no caso de Prefeituras e Associações de Municípios. Também já atuou em cursos de extensão universitária para empresários em nível de formação e capacitação gerencial. Recentemente, também adotou uma política de descentralização de alguns cursos universitários para alguns municípios referenciais dentro da sua região de abrangência. Assim observa um dos diretores de centro do campus:

A descentralização está ocorrendo a exemplo da instalação Campus Aproximado no Município de Maravilha, com o curso de Administração de Empresas e Pedagogia, na mesma condição no Município de Itapiranga e Pinhalzinho, e brevemente, com a instalação do Curso de Comércio Exterior no Município de Dionísio Cerqueira, município situado estrategicamente na divisa com o vizinho país da Argentina e o Estado do Paraná.

Quanto à pesquisa, pode-se destacar que a convivência com a pesquisa é um processo que está em amadurecimento, dado que o foco da universidade ainda é muito voltado para a graduação. Existe um programa chamado PIBIC – Programa de Pesquisa de Iniciação Científica – onde os acadêmicos desenvolverão trabalhos voltados ao seu próprio interesse, ao da universidade e ao interesse das empresas. Assim, a pesquisa aplicada praticamente não existe. Começa agora, um despertar para essa possibilidade, até como forma de transferir o *know-how* para a melhoria dos processos organizacionais nas empresas e a instituição fortalecer a política de integração entre universidade e empresas.

Outro fato importante é a melhoria da titulação do quadro docente que dará maior suporte aos programas e metodologias de pesquisa, bem como, a própria necessidade de produção científica imposta pelas políticas de avaliação do MEC.

Assim, conhecer a relação estreita entre os produtos oferecidos e a necessidade real do público-alvo, permite avaliar e classificar o crescimento - participação de cada curso ou programa desenvolvido pela instituição.

De acordo com Kotler e Fox (1994), a maioria dos métodos/padrão de análise de portfólios, avalia as Unidades Estratégicas de Negócios – UEN (cursos) em duas dimensões importantes: (a) a atratividade do mercado da UEN e a força da posição da UEN no mercado. Desta forma, através do enfoque do *Boston Consulting Group* (BCG), uma organização classifica todas as suas UENs ou produtos de acordo com a matriz de crescimento-participação, em quatro tipos; Estrelas, Vacas leiteiras, Oportunidades e Abacaxis. Uma vez que tenha classificado suas UENs, a organização deve determinar que papel cada uma irá representar no futuro.

Desta forma, identificou os cursos e programas em alto crescimento e alta participação de mercado (os mais famosos ou conhecidos/estrelas). Entre os cursos mais famosos ou conhecidos destacam-se: Direito e Tecnólogo em Processamento de Dados.

Na seqüência, identificou-se os cursos e programas de crescimento lentos e baixa participação de mercado (cursos de maior lucratividade/vaca leiteira). Destacando-se então: Administração, Ciências Contábeis e Pedagogia.

Ainda no seguimento, identificou-se os cursos e programas de pequenas parcelas de mercado e alto índice de crescimento (oportunidades). Entre os cursos identificados com oportunidades destacam-se: Direito, Informática e outros ainda não implantados, mas que representam a existência de um mercado potencial como: enfermagem, biologia, farmácia, bioquímica, odontologia, fisioterapia, psicologia, hotelaria e turismo, *agribusiness* e estilista em moda industrial. O critério de avaliação é atender uma demanda espontânea nestas áreas, através de solicitações de empresários, sindicatos, associações, governo e comunidades regionais.

Essa constatação pode ser confirmada na afirmação de um dos entrevistados, responsável pela direção de centro do campus, que segue: "Vários cursos são desenvolvidos com base na procura por áreas específicas. Agora será desenvolvido um curso de Recursos Humanos onde já temos 40 pessoas pré-inscritas".

Finalizando esta questão de pesquisa, identificou-se os cursos e programas de crescimento lento e pequena participação de mercado (cursos de menor lucratividade/abacaxis). Constatou-se que os cursos de menor lucratividade são os cursos de Licenciatura. Um dos pró-reitores do campus destaca que: "A presença do candidato no vestibular é outro indicativo dos cursos em alto ou baixo crescimento, onde podem ser observadas algumas áreas em ascensão como: administração, direito, psicologia, estilista em moda industrial."

Verifica-se desta forma, que a instituição classifica a atratividade de mercado pela demanda espontânea de seus cursos, não analisando a participação relativa do mercado. Assim sendo, os cursos mais procurados pelo mercado são classificados como estrelas e vacas leiteiras, os cursos menos procurados são classificados como abacaxis, e os recém criados para atender uma demanda espontânea da sociedade são classificados como oportunidades.

De acordo com Kotler e Armstrong (1993), cada instituição deve focalizar suas finanças e outros recursos em programas que adiante sua missão, construa força institucional, e encontre as necessidades de identificar o mercado-alvo. A

ferramenta de portfólio acadêmico incorpora cada uma das três dimensões, as quais, não são analisadas pela universidade. A verificação de alta, média ou baixa participação de mercado não é algo ainda muito claro para os administradores universitários pesquisados.

As suas respostas demonstram que a avaliação é muito mais endógena do que exógena, pois destacaram com evidência que os cursos são avaliados pelo PAIU – Programa de Avaliação Institucional Universitário – programa de avaliação interna – que avalia a qualidade do ensino e não a participação dos mesmos com relação ao mercado. Desta forma, apesar da condição jurídica da instituição que enseja uma estreita relação com a comunidade, não há congruência entre o que expressa a literatura e o desenvolvido na universidade estudada, quanto à análise do seu portfólio, quanto à introdução de cursos e programas voltados a real vocação e necessidade da região em que está instalada.

5.5 POSICIONAMENTO DE MERCADO

Nesta unidade de pesquisa procurou-se identificar, na percepção dos administradores universitários, o posicionamento estratégico de mercado adotado pela universidade frente aos seus concorrentes e como forma de estabelecer vantagem competitiva, bem como, também se procurou identificar o comportamento da concorrência no seu campo de ação, quanto à graduação e a pós-graduação. Esta unidade pretende dar resposta ao objetivo específico do trabalho relacionado à identificação do posicionamento estratégico que a Universidade tem adotado no seu processo de desenvolvimento.

O processo de posicionamento é uma seqüência natural do processo estratégico de segmentação de mercado. A análise para a segmentação permite verificar como o mercado é definido e direcionar os esforços de *marketing* para uma ou mais oportunidades de mercado. O posicionamento direciona-se a um segmento

de mercado-alvo e possibilita avaliar como competir mais efetivamente naquele segmento.

Reportando-se primeiramente ao aspecto concorrencial, constata-se que a UNOESC tem gozado por atuar num campo de ação quase que exclusivo durante todo o seu período de existência. Conforme salienta um dos entrevistados responsáveis por coordenação de curso: "Existem alguns cursos de especialização que vêm de fora, realizam as aulas no final de semana e formam as turmas. Apenas isso."

Por sua vez, um dos pró-reitores, destaca que:

Dado a flexibilidade de ação permitida pela nova LDB, há seguramente a possibilidade de que a região da UNOESC – Campus São Miguel – seja assediada por outras instituições universitárias, tanto físicas como virtualmente. Entre as instituições filiadas a ACAFE – Associação Catarinense de Fundações de Ensino Superior, existe um certo acordo de respeitabilidade de ação geográfica, porém, isso não tem se mantido devido a inserção de novas instituições privadas não filiadas a ACAFE.

Assim justifica um dos professores responsável por diretoria de centro:

Lentamente começa a aparecer alguns concorrentes diretos como a Faculdade Exponencial, recentemente criada no Município de Chapecó, e outra no vizinho Município de Xaxim. Indiretamente, alguns concorrentes como a UNIJUI e a URI do Rio Grande Sul e a FACEPAL, do Paraná, têm marcado a sua presença com Cursos em Regime Especial.

No âmbito da pós-graduação, a concorrência será um pouco mais acentuada, em função de que já existe mercado para outros públicos como mestrado e doutorado, na região.

De acordo com Kotler e Fox (1994), as universidades não podem se dar ao luxo de ignorar a concorrência por: (a) alunos – pois instituições de prestígio

concorrem entre si por mais alunos qualificados; (b) professores – com mestrado e doutorado há seguramente 6 ou mais vagas no mercado de trabalho para cada profissional com essa formação; (c) doadores – receber doações se tornou uma política atrativa, porém as instituições devem mostrar os seus trabalhos para atrair o interesse e o apoio dos doadores.

Ainda, para Kotler e Fox (1994) a análise da concorrência passa por algumas perguntas-chave como: (a) Quais instituições concorrem pelos mesmos alunos e como são sucedidas? (b) Quais programas oferecem e qual sua qualidade? (c) Qual a sua situação financeira? (d) Quais são os seus critérios de admissão? (e) Como ele está em termos de matrículas? (d) Quais são as tendências? (e) Quais são as ameaças e oportunidades que enfrenta? (f) Quais são suas forças e fraquezas? (g) Qual estratégia financeira está usando?

Voltando-se agora ao posicionamento estratégico competitivo diante da concorrência, questão em que buscou identificar na percepção dos administradores universitários o posicionamento estratégico de mercado adotado pela universidade, no seu processo de desenvolvimento.

Contatou-se que o posicionamento estratégico da UNOESC – ao longo dos anos – teve como vantagem competitiva - a sua estrutura *multicampi*, com cinco *campus* reunidos. Notadamente, a instituição definiu no seu instrumento de Planejamento Estratégico da UNOESC (p.88) que de acordo com o posicionamento estratégico considerado extremamente favorável, que indicaria a possibilidade de opções estratégicas altamente agressivas; um posicionamento considerado favorável indicando opções predominantemente agressivas; um posicionamento equilibrado indicando opções essencialmente defensivas; um posicionamento muito desfavorável indicando opções de sobrevivência. Assim, a pontuação alcançada demonstra que a posição da Universidade é considerada equilibrada, indicando opções de natureza estratégica essencialmente seletivas.

Todavia, a situação atual requer a adoção de novas estratégias para o posicionamento frente a possibilidade da investida de novos concorrentes. Assim, aponta um dos administradores universitários, responsável pela área de coordenação de curso: "Sugiro que o posicionamento de mercado também seja

adotado por área (curso ou centro). Ou seja, deve ser evitada a uniformização das decisões e ações dentro da instituição."

Destarte, foram identificadas pelos administradores universitários as seguintes estratégias:

- (a) A necessidade de rever a sua configuração jurídica a fim de permitir a autonomia do Campus de São Miguel, bem como, a conseqüente aceleração no processo decisório, conforme descreve um dos responsáveis pela pró-reitoria: "Haverá a necessidade de rever a sua configuração jurídica a fim de que a UNOESC São Miguel do Oeste seja uma universidade autônoma";
- (b) Desenvolver cursos com extrema qualidade e altíssimo compromisso com a vocação da região;
- (c) Investir maciçamente na estrutura física e humana, construção de laboratórios, formação de docentes e bibliotecas;
- (d) Promover a excelência acadêmica no ensino, pesquisa e extensão;
- (e) Efetivar a integração com a comunidade regional mediante articulação com os agentes das realidades locais e regionais, na construção de alternativas de desenvolvimento;
- (f) Manter o equilíbrio administrativo e financeiro, para conquista de sua autonomia;
- (g) Promover a integração e a inserção com os países do MERCOSUL;
- (h) Promover o engajamento no processo de transformação ambiental;
- (i) Promover a suficiência em recursos humanos e materiais em todas as áreas de atuação;
- (j) Adequar-se às exigências de um mundo globalizado e internacionalizado;
- (k) Manter-se vinculada juridicamente à comunidade a que pertence;
- (l) Fortalecer a política de implantação de cursos de extensão em campus descentralizados;
- (m) Manter e elevar o índice de ocupação dos egressos no mercado de trabalho;
- (n) Manter elevado a conceituação dada pelo MEC.

É importante salientar que o que se está posicionando é a oferta completa do produto ou serviço, e não apenas a propaganda e sua avaliação psicológica, como

sugerem Ries e Trout (1981). O interesse deve recair sobre a avaliação do conjunto completo de utilidades oferecidas: atributos como a qualidade do produto, imagem, serviços, distribuição e preço. Antes de se formularem estratégias de posicionamento há que se entender como os clientes avaliam as ofertas, do ponto de vista da multiplicidade de seus atributos, e como eles escolhem entre produtos ou serviços competitivos.

Comparando ainda com a literatura, as ações percebidas como elementos fundamentais para o posicionamento estratégico competitivo da instituição, verifica-se de acordo com Dimingo (1988), que o posicionamento estratégico de mercado fundamenta-se no empenho da organização em oferecer ao mercado escolhido o produto ou o serviço, de forma mais eficiente e eficaz do que a concorrência. Vence o mais competitivo, ou seja, cada organização deve diferenciar sua oferta criando um pacote único de vantagens competitivas as que apelem para um grupo substancial dentro do segmento. Como a universidade estudada não segmenta o mercado, visto que adota, como ficou evidenciado anteriormente, o *marketing* indiferenciado como forma global de atendimento a uma demanda espontânea, não é desenvolvidas as estratégias de posicionamento e, neste caso, não há congruência com o que preconiza a literatura.

No entanto, a instituição aponta algumas ações que estabelece como premissa para posicionar-se competitivamente com relação à concorrência, não definindo com clareza as bases que pretende utilizar para esse posicionamento, bem como, a linha de conduta, se objetiva buscar a consolidação, o crescimento, a diversificação ou a ação social, conforme abordam na seqüência Cobra e Richers.

Cobra (1991), por sua vez, apresenta vários pontos importantes que devem servir de base para o posicionamento: (1) analisar a posição de mercado da empresa; (2) analisar o produto líder com relação às marcas menores; (3) analisar o posicionamento usado pelos concorrentes atuais; (4) a compatibilidade do produto oferecido com as necessidades e desejos do público-alvo; (5) analisar o meio ambiente legal, bem como a inovação *versus* a imagem conservadora.

Na tentativa de definir o posicionamento mais adequado, a instituição educacional deve escolher uma linha de conduta dentre a multiplicidade de

caminhos e alternativas de ação. Dentre as principais modalidades estratégicas inerentes à linha de conduta, a organização, segundo Richers (1994), deve optar pela: (1) consolidação; (2) o crescimento; (3) a diversificação; e (4) a ação social.

5.6 *MARKETING* COMPETITIVO

Para Kotler (1994), o primeiro passo é a análise do concorrente, o processo de identificar concorrentes-chaves: analisar seus objetivos, forças, fraquezas, estratégias e padrões de reação, e selecionar quais concorrentes atacar e quais evitar. O segundo passo é o desenvolvimento de estratégias competitivas que posicionem fortemente a organização contra seus concorrentes e que lhes dêem a maior vantagem competitiva possível.

Considerando que os diferenciais competitivos agregados possibilitam o estabelecimento de um posicionamento estratégico desejado ou adequado para a instituição, buscou-se identificar na percepção dos administradores universitários os principais diferenciais que possibilitam o estabelecimento de vantagens competitivas para a universidade, como sendo:

- (a) O nome, o conceito e a boa imagem da UNOESC. Neste caso, aborda um dos pró-reitores do campus: "Estamos hoje desenvolvendo em torno da marca UNOESC, atributos de valor. Até bem pouco atrás, tínhamos constrangimento de chamar a UNOESC de Universidade, chamávamos de faculdade";
- (b) O tamanho significativo da área geográfica de abrangência;
- (c) A estrutura de laboratórios e biblioteca com grande acervo de livros;
- (d) A infra-estrutura física construída voltada aos padrões modernos de ergonomia e ambiente aprazível;

- (e) A mensalidade compatível com as condições sócio-econômicas dos acadêmicos;
- (f) O crescimento na titulação do quadro docente;
- (g) A natureza jurídica como instituição comunitária.

Procura-se rivalizar com a literatura verificamos que Kotler e Armstrong (1993) adotam a classificação para as posições competitivas, baseadas no papel que a organização desempenha no mercado-alvo: de liderança; de desafio; de seguidora; e de ocupante de nicho.

Conforme Kotler (1994), para planejar estratégias efetivas de marketing competitivo, a organização precisa descobrir tudo que for possível sobre seus concorrentes. Ela deve constantemente comparar seus produtos, preços, canais de distribuição e promoções com os de seus concorrentes mais próximos. Desta forma, a organização pode encontrar áreas de vantagem e desvantagem competitiva em potencial, buscando obter a maior vantagem competitiva possível.

Constata-se, por conseguinte, que os apontamentos percebidos como diferenciais ou vantagens competitivos acima, não traduzem a posição competitiva – ser líder; desafiadora, seguidora ou ocupante de nicho – que a instituição pretende assumir, demonstrando mais uma vez a volubilidade das ações inerentes ao marketing competitivo, não havendo, portanto, congruência com o que apresenta a literatura.

5.7 PLANEJAMENTO DE *MARKETING* – ORIENTANDO A IES PARA O MERCADO

Nesta unidade, buscou-se verificar se a política de marketing da instituição está estruturada num plano formal de marketing, e se contempla uma orientação para o mercado. Desta forma, procurou-se verificar, na percepção dos administradores universitários, a organização das principais estratégias de

marketing, no que concerne ao composto mercadológico, o *marketing* institucional e a imagem pública da instituição.

A política de marketing voltada para atrair, conquistar e manter mercados potenciais e explorados, respectivamente é avaliada como deficitária. Conforme observação de um dos entrevistados da área de coordenação de curso: "Não temos uma política de marketing, nem um setor responsável para atender estas necessidades, motivo pelo qual cada setor realiza ações isoladas e desconectadas".

No entanto, cumpre destacar que a ênfase dada a qualidade do ensino e a garantia do espaço democrático e participativo dos alunos nos processos de decisões da universidade são elementos que promovem a manutenção e a satisfação dos mesmos, vinculando-os fortemente à instituição.

A manutenção dos alunos na instituição passa também pela condição de fazer com que os cursos possam demonstrar mais para a comunidade os seus resultados práticos e a sua contribuição significativa para a sociedade, utilizando como meio ou canal de divulgação, o próprio acadêmico, inspirado pela qualidade do ensino e pelo desenvolvimento de suas próprias habilidades. Paralelo a isso, a instituição também precisará estar atenta às condições sócio-econômicas dos alunos, principalmente aqueles que freqüentam cursos de férias e finais de semana, promovendo alternativas que viabilizem financeiramente o acadêmico na instituição.

A análise secundária de dados permitiu identificar o desenvolvimento de algumas ações isoladas de marketing como: (a) o marketing esportivo – através do patrocínio de uma equipe de futebol de salão – cujo resultado tem sido expressivo a nível de Estado; (b) Propaganda e divulgação nos momentos próprios, como no vestibular; (c) Programas de visitação à escolas de segundo grau; (d) Programas de visitação das escolas de ensino médio à universidade; (e) Produção e apresentação de vídeos institucionais e palestras técnicas no ambiente acadêmico e nos eventos sociais; (f) Realização de eventos comemorativos aos profissionais das áreas de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Jurídicas, Pedagogia e outros; (g) Investimento maciço na formação do acadêmico, como viagens, missões e visitas a grandes empresas.

Na percepção dos administradores universitários, as políticas de marketing ainda estão sendo construídas. Observa um dos entrevistados que: "Estamos aprendendo a conviver com a idéia de marketing institucional. Somos oriundos de um ativismo muito grande. Precisamos pensar sobre o jeito de levar as ações para o nosso público".

Constata-se, portanto, que não existe um plano formal de *marketing*. As ações, neste campo, são desenvolvidas contingencialmente e de acordo com as decisões provindas dos dirigentes a nível estratégico, segundo aponta um dos diretores de centro:

Não existe um plano formal de Marketing. As ações neste campo são desenvolvidas contingencialmente de acordo com as determinações emanadas dos seus dirigentes do nível estratégico. As ações em decorrência são boas, porém poderiam ser melhores se tivéssemos um planejamento estratégico e tático de Marketing.

Até o momento, percebe-se que são desenvolvidas ações um tanto isoladas, cujos resultados não se caracterizam como resultado de uma política definida de *marketing* institucional. O que existem são algumas investidas na área de propaganda e publicidade para divulgar o nome da universidade, mas não efetivamente os programas, os cursos e os projetos que ela desenvolve.

Para Kotler (1999), toda organização precisa desenvolver seis tipos de planos de *marketing*: (1) planos de *marketing* de marca; (2) planos de *marketing* de produto; (3) planos para novos produtos; (4) planos por segmento de mercado; (5) planos por mercado geográfico; (6) planos por cliente. De acordo com Kotler e Fox (1994):

No caso de uma universidade, o reitor e o vice-reitor devem colocar pressuposições e metas institucionais para orientar o planejamento em outros níveis. [...] Se uma universidade tem vários *campi*, cada um deles necessitará de planejamento estratégico de *marketing* próprio, uma vez que terão diferentes oportunidades e ameaças (p.99).

Sobre a orientação da empresa para o mercado, colabora ainda Las Casas (1991), dizendo que a implantação de uma filosofia orientada para o marketing depende de alguns requisitos, como em primeiro lugar, a necessidade do envolvimento e a crença da cúpula administrativa de que a melhor forma de se obter resultados positivos é através de satisfação de necessidades e desejos dos consumidores.

Para que ocorra a comunhão das idéias com toda a equipe de trabalho sugere-se a organização de reuniões, seminários, treinamentos e palestras dirigidas enfatizando as vantagens de um sistema de trabalho orientado para o cliente. O próprio desenho estrutural da empresa, a política de contratação, recrutamento e seleção de pessoal, demonstram claramente quando uma empresa está orientada ou não para o mercado e para o cliente.

Kotler e Fox (1994) destacam ainda que a orientação da instituição de ensino superior para o mercado deve estar contemplada necessariamente no seu planejamento de *marketing*, fruto de um esforço conjunto e coadunado para o interesse comum.

Buscando estabelecer uma comparação entre os dados coletados em campo e aqueles apresentados pela literatura, consigna-se que não existe na instituição um plano expresso e formal de *marketing*, e muito menos, qualquer orientação estruturada das ações com foco para o mercado. Falta determinar onde a instituição quer chegar, quais são as políticas e diretrizes de *marketing* geral para a universidade. Conforme verificamos nas palavras de um dos coordenadores de curso:

A UNOESC tem uma missão, mas quantos de nós temos conhecimento sobre a missão da universidade? Isso precisaria ser melhor trabalhado, pois nós que somos dirigentes não temos essa clareza, imagina quem está lá fora, e mesmo o aluno que está chegando na instituição.

Algumas pontuações dos entrevistados se encaminham para a necessidade de se adequar formalmente as ações de *marketing*, num planejamento e orientação

adequados, a fim de que todos os funcionários possam estar aptos a responder sobre todas as informações sobre a universidade, e por um fim nas ações isoladas e desconectadas, que em muitos momentos, prejudicam a imagem da instituição, indo contra aos propósitos de promoção e valorização da imagem pública que deseja transmitir. Acrescenta-se também a necessidade de comunicar para o mercado os projetos e programas de alta significância para a comunidade, e não somente o *marketing* do nome UNOESC, que é muito genérico.

Desta forma, verifica-se que não existe qualquer congruência das ações de marketing pulverizadas desenvolvidas pela instituição, com o que preconiza a literatura pesquisada, no que concerne ao estabelecimento de um planejamento de marketing estruturado e formalizado pela organização, bem como, a falta desse planejamento redundando na falta de foco e orientação para o mercado.

Ao finalizar esta análise, convém ressaltar que, apesar de não constar entre os objetivos específicos da pesquisa, pode-se observar ainda que não há um órgão administrativo de *marketing* que congregue, formalmente, as estratégias de *marketing* nestas organizações. Observou-se ainda, que a filosofia de atuação está muito centralizada em seu Pró-Reitor de Administração, baseada em sua forma empreendedora de atuação, com visão de mercado e espírito empresarial.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Abalizando-se na revisão da literatura de estratégias de *marketing* em organizações universitárias e na análise de interpretação dos resultados, apresentam-se, neste capítulo, as conclusões do trabalho e as recomendações não só para o contexto estudado, mas também para o desenvolvimento de novas pesquisas.

6.1. CONCLUSÕES

Com relação ao primeiro objetivo de pesquisa, que buscou identificar os principais mercados-alvos atingidos pela universidade no seu processo de desenvolvimento, concluiu-se que a instituição define o seu mercado-alvo de uma forma não muito específica, ignorando as diferenças de necessidades entre os vários segmentos do mercado, cobrindo todo o mercado com ofertas para atender demandas espontâneas.

Desta forma, verificando apenas a segmentação do mercado por área geográfica, demonstra que são poucos e insipientes os esforços para definir uma estratégia de segmentação conveniente. Segundo Haley (1968), no início predominou a segmentação de mercados a partir da localização geográfica do consumidor. Posteriormente, foram introduzidas as questões relacionadas às características psicográficas dos consumidores e benefícios esperados em relação ao produto. Não há, portanto, linearidade e congruência entre as estratégias de segmentação de mercado constantes na literatura e as desenvolvidas e aplicadas na universidade em estudo.

Reportando-se ao segundo objetivo específico da pesquisa, que buscou identificar, na percepção dos administradores universitários, o posicionamento estratégico de mercado que a UNOESC – *Campus* São Miguel do Oeste – tem adotado no seu processo de desenvolvimento.

A instituição aponta algumas ações que estabelece como premissa para posicionar-se competitivamente em relação à concorrência, não definindo com clareza as bases que pretende utilizar para esse posicionamento, bem como, a linha de conduta, se objetiva buscar a consolidação, o crescimento, a diversificação ou a ação social.

As premissas que a universidade entende como posicionamento, demonstram ser apenas preocupações. A universidade precisa definir algumas estratégias como a necessidade de rever a configuração jurídica, a aceleração do processo decisório, o desenvolvimento de cursos atrelados à vocação da região, buscar a excelência acadêmica na pesquisa, ensino e extensão, entre outros. Portanto, essas preocupações podem ser caracterizadas muito mais como objetivos de melhoria do processo de gestão universitária do que como estratégias de posicionamento de mercado.

Conclui-se que o posicionamento estratégico da UNOESC – ao longo dos anos – teve como vantagem competitiva – através da sua estrutura *multicampi*, com cinco *campus* reunidos, não havendo a definição de um posicionamento claro e objetivo em função de ausência concorrencial.

Como a universidade estudada não segmenta o mercado, visto que adota, como ficou evidenciado anteriormente, o *marketing* indiferenciado como forma global de atendimento a uma demanda espontânea, não são desenvolvidas as estratégias de posicionamento e, neste caso, não há congruência com o que preconiza a literatura em se definir a posição competitiva – se líder, desafiadora, seguidora ou ocupante de nicho – que a instituição pretende assumir, demonstrando mais uma vez a volubilidade das ações inerente ao *marketing* competitivo, não havendo portanto, congruência com o que apresenta a literatura.

Aludindo-se ao terceiro objetivo específico da pesquisa, que procurou Identificar, na percepção dos administradores universitários da UNOESC, *Campus* de São Miguel do Oeste – a existência de uma política de *marketing* orientada para o mercado e fundamentada no planejamento mercadológico, conclui-se que não existe na instituição um plano expresso e formal de *marketing*, e muito menos, qualquer orientação estruturada das ações com foco para o mercado. Falta

determinar onde a instituição quer chegar, quais são as políticas e diretrizes de *marketing* geral. A maioria das ações de *marketing* são determinadas unilateralmente em nível de reitoria e pró-reitoria, sem o envolvimento oficial e organizado de representantes do corpo docente, administração, funcionários, alunos, conselheiros, ex-alunos e da comunidade que devem ter oportunidade de contribuir para o planejamento.

Nesse sentido, Kotler e Fox (1994) abordam que a instituição precisa adotar ou planejar um sistema aceitável aos administradores e que atenda suas necessidades, observando os seguintes critérios: (a) deve haver apoio da alta administração; (b) todos os representantes da comunidade acadêmica deve estar envolvidos; (c) o processo não deve ser dominado por uma pessoa ou comitê; (d) deve incluir a necessidade de avaliações periódicas; (e) deve incluir *feedback* para as partes envolvidas.

Kotler e Fox (1994) destacam ainda que a orientação da instituição de ensino superior para o mercado deve estar contemplada necessariamente no seu planejamento de *marketing*, fruto de um esforço conjunto e coadunado para o interesse comum.

Desta forma, constata-se que não existe qualquer congruência das ações de *marketing* desenvolvidas e espargidas pela instituição, com o que preconiza a literatura pesquisada, no que concerne ao estabelecimento de um planejamento de *marketing* estruturado e formalizado pela organização, bem como, a falta desse planejamento redundando na falta de foco e orientação para o mercado.

Voltando-se agora ao quarto e último objetivo desta pesquisa, que se propôs a identificar, na percepção dos administradores universitários, a política mercadológica adotada pela UNOESC – Campus São Miguel do Oeste - para a introdução de novos cursos ou programas, conclui-se que a própria natureza jurídica da UNOESC já encaminha para uma estreita relação com a comunidade, pois sua gestão também deriva da presença de segmentos representativos da comunidade, porém, a instituição classifica a atratividade de mercado pela demanda espontânea de seus cursos, não analisando a participação relativa do mercado.

A instituição educacional deve avaliar periodicamente o seu composto de produtos e serviços, procurando também avaliar a qualidade, a centralidade e a viabilidade de mercado, e assim, ajustar algumas ofertas com produtos essenciais, produtos auxiliares, produtos líderes e produtos de fachada, conforme observam Kotler e Fox (1994).

Destarte, apesar da condição jurídica da instituição que enseja uma estreita relação com a comunidade, não há congruência entre o que expressa a literatura e o desenvolvido na universidade estudada, quanto a análise do seu portfólio, quanto a introdução de cursos e programas voltados a real vocação e necessidade da região em que está instalada.

Assim, é possível afirmar, com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo, que de forma geral, a prática do *marketing* ainda não foi tornada explícita na universidade pesquisada, ficando claro que ainda estão aprendendo a conviver com a idéia de marketing institucional e que precisam pensar sobre o jeito de levar as ações para o público.

Tudo leva a crer que apenas a conscientização do assunto, não é fator suficiente para a sua aplicação. O desconhecimento de *marketing* pode ser mencionado como a principal razão da não congruência entre as principais estratégias de *marketing* identificadas na literatura. Cabe destacar, entretanto, que esta afirmação carece de base científica, uma vez que não se constituiu em objetivo específico de estudo investigar, até que ponto, o desconhecimento de *marketing*, influencia a prática ou aplicação do *marketing* na instituição universitária.

Assim como o desconhecimento pode apresentar-se como fator interveniente, a inexistência de um órgão administrativo de *marketing* na estrutura da organização universitária pode ser levantado como causa para a não adoção de uma política de *marketing*. Porém, da mesma maneira, não há base científica para comprovação da afirmação, uma vez que, este ponto, também não se constituiu em objetivo específico de investigação.

Todavia, para Ávila (1990), a inexistência de um órgão administrativo de *marketing* na estrutura da universidade confirma a não adoção de uma *política de marketing* nestas instituições, sejam elas públicas ou privadas, o que, de certa

forma, tal afirmação também é perfeitamente discutível, merecendo pesquisa e estudos mais aprofundados.

De uma forma geral, a universidade tem adotado no seu processo de desenvolvimento algumas ações de *marketing*, mais precisamente de *marketing* massivo e indiferenciado. Muitas ações isoladas e desconectadas, emanadas na grande parte da cúpula estratégica, longe de poder caracterizar como uma política de *marketing* e, principalmente, que possa resultar num posicionamento competitivo de mercado.

A deficiência da organização em não possuir um planejamento formalizado de *marketing*, permite concluir que as demais ações inerentes ao *marketing* como: composto mercadológico, portfólio mercadológico, orientação para o mercado, *marketing* competitivo, segmentação de mercado, identificação do público-alvo e posicionamento estratégico de mercado, não são desenvolvidas de acordo com o que estabelece a literatura mercadológica. Falta congruência, entre o que apresenta a literatura e as políticas de *marketing* desenvolvidas, uma vez que as mesmas ainda estão sendo construídas pela instituição.

6.2. RECOMENDAÇÕES

Com base nos resultados e nas constatações extraídas da pesquisa realizada, que possibilitou a identificação das políticas de *marketing* adotadas pela Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, recomenda-se:

- Que a universidade crie um departamento ou órgão de *marketing* em sua estrutura organizacional, para viabilizar a implementação do planejamento de *marketing* integrado ao planejamento estratégico da organização e aos demais órgãos da instituição, de maneira formal, contínua, sistemática e organizada.

- Que se promova um redimensionamento da gestão acadêmica da universidade, no sentido da adoção de estratégias de *marketing* (planejamento de *marketing*, identificação e conhecimento do mercado-alvo, portfólio acadêmico, posicionamento de mercado, *marketing* competitivo, desenvolvimento de produto, preço, distribuição e comunicação), como um meio para se tornar mais efetiva em seu ambiente e cada vez mais voltada para as transformações da sociedade e o estabelecimento de uma política de *marketing* competitivo, em função do adequado posicionamento estratégico de mercado, pois, se até o presente momento a situação da instituição sempre foi muito cômoda, por contar com uma área geográfica de atuação quase que exclusiva, agora, a universidade deve definir-se e balizar a sua conduta pela a modalidade estratégica mais conveniente, que segundo Richers (1994), pode ser: (1) consolidação; (2) o crescimento; (3) a diversificação; e/ou (4) a ação social.
- Que o foco de atenção dos administradores universitários não seja somente a implementação de ações singulares, esporádicas e isoladas de *marketing*, mas que todos os esforços de *marketing*, consubstanciados num planejamento formal e adequado possam traduzir-se em resultados com valor agregado, percebidos pelo público-alvo e respeitados pela concorrência, como um arcabouço aturado, que traduza-se em vantagens competitivas arrebatadoras.
- Que a instituição universitária desperte para a ambiência competitiva a que está inserida - desafio que há muito tempo não se aduzia - com a preocupação de voltar-se sistematicamente para o mercado e para o cliente, razão absoluta da sua existência, o que exigirá o abandono à cultura organizacional decrépita e a adoção de uma nova e revolucionária postura na forma de gerir suas decisões.
- Que novas pesquisas e estudos sejam realizados em organizações universitárias, para ampliar a compreensão do assunto e reforçar o conhecimento do estudo aqui desenvolvido.

A partir dessas recomendações, acredita-se que a instituição, foco desse estudo, possa desenvolver mecanismos para definir o posicionamento de mercado que possibilite a construção de vantagens competitivas diante da presença concorrencial.

Tudo leva a crer que a consequência natural será a adoção de ferramentas mercadológicas que servirão como âncora do posicionamento escolhido, cujo êxito será derivado da elaboração de um planejamento de *marketing* construído sob as mãos de todos os segmentos da comunidade acadêmica. Nesse conjunto, estabelecer meios para identificar os mercados-alvos explorados e potenciais; estruturar um composto mercadológico estratégico e tático afinado com as necessidades do mercado; e conjugar todo esse esforço em *marketing* competitivo, cujo resultado esteja estreitamente orientado para o mercado, serão condições essenciais para tornar competitiva a instituição de ensino superior.

O grande desafio, portanto, será o desenvolvimento de uma cultura organizacional, cuja essência esteja imbricada com a mudança de postura e comportamento das pessoas que atuam e dirigem as organizações universitárias, no sentido de impor uma nova forma de gestão, um novo ritmo para os trabalhos, tendo como resultado um novo produto, mais elaborado, mais qualificado e totalmente afinado com as necessidades do mercado de trabalho. Observar essas premissas, com a adoção de políticas de *marketing* planejadas será o grande desafio para as organizações universitárias que ainda não estão ambientadas com as relações e estratégias concorrenciais e de competitividade, características dos novos tempos.

Salienta-se, desta forma, a necessidade de que novos estudos sejam realizados a fim de contribuir para o desenvolvimento de estratégias de *marketing* competitivo nas instituições de ensino superior, diante das significativas transformações nas relações de mercado, em que pese considerar a universidade como uma empresa ou um negócio empresarial.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, J.M. *Marketing* no enriquecimento dos currículos e no desenvolvimento administrativo das instituições particulares do ensino superior. **Revista de Marketing**, v.18, n.132, p.26-29, out. 1984.
- ALMEIDA, M. M. C. **Experiência da UFPb com o modelo *multicampi*: regionalização e interiorização**. 1984. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- ALMEIDA, M. C. de. As estratégias de *marketing* para uma boa imagem universitária. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DE *MARKETING* EDUCACIONAL, 2, 1994, São Pedro, SP. **Anais...** São Paulo: SEMESP, 1994.
- ARMSTRONG, J. S. do. Higher education: knowledge comes from research. **Marketing News**, v.29, n.7, p.4, Mar. 27, 1995.
- AULER, M. Lições de um professor rebelde. **Administração e Marketing**, v.3, n.24, p.23-6, set. 1986.
- AVILA, J. de. **O papel do *marketing* nas universidades brasileiras: um estudo prospectivo fundamentado no método "DELPHI"**. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- AVILA, J. de. O papel do *marketing* nas universidades brasileiras: um estudo prospectivo. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 14, 1990, Florianópolis. **Anais**. Belo Horizonte: [s. n.] 1990.
- BALDRIDGE, J.V. *et. al.* Alternative Models of Governance in Higher Education. In: Birnbaum, Roberto (org.) **Organization and Governance in Higher Education**. Massachusetts: Ginn Custom Publishing, 1971.
- BARTELS, R. **The history of *marketing* thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.
- BETTIS, R. A.; HITT, M. The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**. v.16, p. 7-9, 1995.
- BRIGHT, W. M. Alternative strategies for diversification. **Research Management**, July 1969.
- BRUYNE, P. do. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COBRA, M. H. N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1985.

COBRA, M. H. N. **O impacto da propaganda**. São Paulo: Atlas, 1991.

DESLANDES, S. F. *et. al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DICKSON, P.; GINTER, J. Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. **Journal of Marketing**, v. 51, april. 1987.

DREZE, J.; DEBELLE, J. **Concepção da Universidade**. Fortaleza: UFC, 1983.

EXAME. São Paulo: .Abril, v.20, n.12, 15 jun. 1988.

FINGER, A. P. (org). **Universidade, organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: CPGA/UFSC/NUPEAU, 1988.

FRANCO, E. *Marketing* educacional e qualidade. **Revista Universidade**, v.1, n.1, p.68-72, jan./fev. 1994.

GERRIE, A. Fuelling for schooling. **Marketing**, v.26, n.9, p.31-2, Aug. 28, 1986.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, Mai./Jun. 1995.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1972.

GUNNERSON, R. Recruiting students. **Zip/Target marketing**, v.9, n.7, p.16-21, Jul. 1986.

HALEY, R. Benefit segmentation: a decision-oriented research tool. **Journal of Marketing**, v. 32, July 1968.

HALL, E. Goodbye to dreaming spires. **Campaign London**, p.14, Aug. 18, 1995.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **Strategic management: na integrative perspective**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

KITCHEN, P.J. Developing use of PR in fragmented demassified market. **Marketing Intelligence & Planning**, v.9, n.2, p.29-33, 1991.

KLAYTON, M. A. Using marketing research to improve university programs. **Journal of Professional Services Marketing**, v.9, n.1, p.105-114, 1993.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, v.54, p.1-18, april 1990.

- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v.xxx, p.467-477, nov. 1993.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1984.
- KOTLER, P., FOX, K. F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- LEVINSON, J. C. **Marketing de guerrilha para o século XXI: ações eficazes para o sucesso dos negócios**. São Paulo: Saraiva, 1995.
- MARTINS, G. de A. Adoção do *marketing* pelas instituições de ensino superior. *Revista de Administração de Empresas*, v.29, n.3, p.41-48, jul./set. 1989.
- MARTINS, G. de A. As atividades de *marketing* nas instituições de ensino superior. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 12, 1988, Natal. *Anais...* Belo Horizonte: [s.n.], 1988. v.2, p.756-757.
- MARTINS, G. de A. **As atividades de marketing nas instituições de ensino superior: um estudo na região da grande São Paulo**. 1986. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MELO, M. G. de. **O desconhecimento de nossas bibliotecas: problema para o marketing**. 1981, 99p. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- MOYER, R.; HUNT, M. **Macromarketing**. New York: Wiley/Hamilton, 1978.
- NISBET, J.; WATT, J. **Case study readguide 26: guides in educational research**. University of Nottingham School of Education, 1978.

POPCORN, F. **CLICK**: 16 tendências que irão transformar sua vida, seu trabalho e seus negócios no futuro. 2.ed. Rio de Janeiro: *Campus*, 1995.

RICHERS, R. Objetivos como razão de ser da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.3, p.50-52, jan./fev. 1994.

RICHERS, R.; LIMA, C. P. **Segmentação**: opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991.

RICKEN, I. **Política de expansão do ensino superior catarinense**: reflexão e propostas. (Texto). Florianópolis, 1986.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

SMITH, L. R.; CAVUSGIL, T. Marketing planning for colleges and universities. **Long Range Planning**, v.17, n.6, p.104-117, dec. 1984.

STROZIER, C. B. Romancing the student: the *marketing* of higher education. **World**, v.23, n.1, p.30-35, winter 1989.

THAIN, D. H. Stages of corporate development. **Business Quarterly**, p.32-45, Winter, 1969.

THIOLLENT, M. J. M. Aspectos qualitativos da metodologia de pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, n.49, 1984.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VADAS, P. I. O que as universidades e faculdades americanas fazem para conquistar e manter alunos. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DE MARKETING EDUCACIONAL, 2, 1994, Águas de São Pedro, SP. **Anais...** São Paulo: SEMESP, 1994.

VAHL, T. R. **Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras**. Florianópolis: UFSC, 1991.

VAZ, G. N. **Marketing institucional**: o mercado de idéias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.

WEBSTER, F. E. Jr. The rediscovery of the *marketing* concept. **Business Horizons**, p.29-39. may/Jun. 1988.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Boston: Sage Publications, 1989.

ANEXOS

ANEXO A – Carta de apresentação

Local/Data: _____

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Ilmo (a). Senhor(a).

Conforme contato mantido anteriormente, estou em fase de iniciar a pesquisa para dissertação de mestrado no Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC. Este trabalho tem o título provisório de **A POLÍTICA DE *MARKETING* APLICADA A UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PARA O ESTABELECIMENTO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO – O caso da UNOESC Campus São Miguel do Oeste** - e está sendo orientado pelo Professor, Doutor Carlos Wolowski Mussi e pelas co-orientadoras professoras Dra. Zuleica Patrício e a Dra. Angelise Valladares Monteiro.

Para concretizar este estudo, necessito entrevistar os administradores universitários da UNOESC – *Campus* São Miguel. Para tanto, solicito sua permissão para proceder às entrevistas.

Este estudo não pretende interferir de forma alguma no desenvolvimento dos trabalhos desta Instituição, porém, consciente de que sempre há interferência, procurarei ser o mais discreto possível no desenvolvimento do estudo, bem como, procurarei respeitar os seguintes preceitos éticos:

- ◆ A identidade dos entrevistados será protegida.
- ◆ Os entrevistados aderem voluntariamente ao estudo e têm plena liberdade de interromper o mesmo.
- ◆ Os resultados serão baseados nos dados, sem distorções.
- ◆ Os resultados serão apresentados na empresa antes de serem publicados.

ANEXO B – Termo de aceite

Local/Data: _____

TERMO DE ACEITE

Aceitando os preceitos éticos apresentados, autorizo o Sr. **Jonas Roberto Berger** a realizar seus estudos nesta empresa, sendo-lhe permitido acesso para entrevistas junto às pró-reitorias, diretorias de centro e coordenadorias de cursos que concordarem em participar do estudo, e também a realizar a pesquisa em documentos que lhe forem permitidos.

Assinatura do Responsável

ANEXO C – Roteiro de entrevista

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE EXPANSÃO DO CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PROJETO MULTINSTITUCIONAL UNOESC – UnC – UNIPLAC
PESQUISA: A POLÍTICA DE *MARKETING* APLICADA A UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PARA O ESTABELECIMENTO DO POSICIONAMENTO
ESTRATÉGICO COMPETITIVO
MESTRANDO: JONAS ROBERTO BERGER
ORIENTADOR: DR. CARLOS WOLOWSKI MUSSI

1. Características ou dados de identificação:

Sexo: () Masculino () Feminino

2. Tempo em que trabalha na instituição:

() até 1 ano () 1 a 3 anos () 3 a 5 anos () mais que 5 anos

3. Sua dedicação de trabalho no *Campus*: () parcial () integral () exclusiva

4. Sua formação acadêmica: () Graduação () Pós graduação () Mestrado

() Doutorado () Pós-Doutorado

5. Quanto ao cargo que ocupa: () coordenador de curso () diretor de centro

() pró-reitor

6. Como você avalia o relacionamento e a integração da UNOESC – *Campus* São Miguel – com a comunidade para a definição e introdução dos cursos (como administração, direito, contábeis, informática, pedagogia e outros) que atendam a vocação e as necessidades de desenvolvimento da região?

7. Como você avalia o relacionamento e a integração da UNOESC – *Campus* São Miguel – com a comunidade na definição e implementação de programas de EXTENSÃO universitária?

8. Como você percebe a política de marketing adotada pela UNOESC – *Campus* São Miguel – para a integração entre a Universidade e Empresas, no que se refere aos programas de PESQUISA E A PÓS-GRADUAÇÃO?

9. Como você avalia a realização de programas de pesquisa básica e aplicada, voltados ao crescimento e desenvolvimento sócio-econômico da região de atuação (voltados ao interesse da região) da UNOESC – *Campus* São Miguel?

10. Qual é o principal público (mercado-alvo) atingido (focado) pela UNOESC – *Campus* São Miguel – no seu processo de desenvolvimento, quanto ao ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO?

11. Na sua percepção existe algum segmento de mercado em potencial que ainda não foi explorado pela UNOESC – *Campus* São Miguel – no que se refere a atividade de ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO?

12. Como você avalia a política de marketing adotada pela UNOESC – *Campus* São Miguel – para atrair ou conquistar o mercado *potencial* de alunos, quanto ao ENSINO E PÓS-GRADUAÇÃO?

13. Como você avalia a política de marketing adotada pela UNOESC – *Campus* São Miguel – para *manter* o quadro atual de alunos matriculados, quanto ao ENSINO e PÓS-GRADUAÇÃO?

14. Como você avalia a política de marketing adotada pela UNOESC – *Campus* São Miguel – para manter os alunos egressos envolvidos nos programas de PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO?

15. Como você percebe o comportamento da concorrência na área de atuação da UNOESC – *Campus* São Miguel – quanto ao ENSINO?

16. Como você percebe o comportamento da concorrência na área de atuação da UNOESC – *Campus São Miguel* – quanto à PÓS-GRADUAÇÃO?

17. Como você avalia o posicionamento estratégico de mercado da UNOESC, caracterizado pela estrutura *multicampi*, no seu processo de desenvolvimento?

18. Como você avalia o posicionamento estratégico de mercado da UNOESC, caracterizado pela estrutura *multicampi*, como estratégia ou vantagem competitiva com relação à concorrência?

19. No seu ponto de vista, qual o posicionamento estratégico de mercado, diante da concorrência, que a UNOESC – *Campus São Miguel* – deveria adotar como estratégia competitiva?

20. No seu ponto de vista, as ações de marketing institucional quanto AO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO da UNOESC – *Campus São Miguel* – estão estruturadas e organizadas num plano expresse (formal) de marketing? Como você avalia?

21. Como você percebe a avaliação que a comunidade faz da identidade ou imagem pública da UNOESC – *Campus São Miguel* – quanto ao ENSINO?

22. Como você percebe a avaliação que a comunidade faz da identidade ou imagem pública da UNOESC – *Campus São Miguel* – quanto a PÓS-GRADUAÇÃO?

23. O conceito, identidade e imagem pública desenvolvida e comunicada pela UNOESC – *Campus São Miguel* -, no seu ponto de vista, está sendo claramente interpretado e entendido pela comunidade? Como você avalia?

24. Na sua percepção, como a UNOESC – *Campus São Miguel* - avalia os cursos e/ou programas de extensão que estejam em alto, médio ou baixo crescimento e participação de mercado?