

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

**MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
CASO UFSM**

ANTONIO CARLOS FREITAS VALE DE LEMOS

**FLORIANÓPOLIS
ANO 2001**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
CASO UFSM**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

ANTONIO CARLOS FREITAS VALE DE LEMOS

Florianópolis, 2001

ANTONIO CARLOS FREITAS VALE DE LEMOS

**MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
CASO UFSM**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração (área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) da Universidade Federal de Santa Catarina UFSC, como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientação: Prof. Nelson Colossi, Dr.

Florianópolis, 2001.

**MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
CASO UFSM**

ANTONIO CARLOS FREITAS VALE DE LEMOS

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora, composta pelos professores:

Prof. Nelson Colossi, Dr.
Orientador

Prof. Milton Luiz Wittmann, Dr.
Membro

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Membro

Ofereço o esforço deste estudo aos meus filhos MARCELO e VINICIUS, pois o conhecimento está numa trajetória acima das gerações.

AGRADECIMENTOS

- Ao professor Nelson Colossi, Dr., orientador deste trabalho, pelo seu estilo empreendedor e por sua atenção constante a proposta;
- À Universidade Federal de Santa Maria, que me proporcionou a busca de titulação;
- À Vera Lúcia Brites Jacques, esposa e companheira, por tudo e mais pelo indispensável apoio à concretização desta missão;
- Aos colegas da Turma Especial Universidade Federal de Santa Maria, pelos momentos de coleguismo e amizade, proporcionados no decorrer e após a finalização do Curso;
- Em especial, aos colegas Cléber Augusto Biazús, Ivan Henrique Vey, Ivonisa Castagna de Abreu e Sérgio Rossi Madruga que abriram caminhos para a consecução dos objetivos desta proposta.

RESUMO:

MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: CASO UFSM

Autor: Antonio Carlos Freitas Vale de Lemos

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

Organizações no mundo deparam-se com um ambiente em constante transformação, onde os desafios de um mercado praticamente sem fronteiras demonstram um novo momento com mudanças na legislação, economia, tecnologia e, principalmente, nas exigências dos consumidores. O ambiente é cada vez mais competitivo e para sobreviver, as organizações precisam oferecer o que há de melhor e a menor custo numa busca de qualidade, num mundo onde os consumidores tem tantas opções e por esta razão são instáveis. Isso significa que o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente. A gestão de organização do setor educacional também deve incorporar esta filosofia, buscando a partir do conceito de marketing, tender e/ou superar as expectativas dos clientes para manter-se competitiva. O desenvolvimento deste estudo visa conhecer até que ponto as Instituições de Ensino Superior – IES: Caso UFSM, tem presente na sua trajetória a utilização do marketing, como indicador da relação entre a literatura existente e a prática implementada. Desta forma, no primeiro capítulo, consta a introdução onde se coloca o ambiente que está inserido a instituição em estudo, justificando a necessidade do mesmo e o problema da pesquisa; igualmente, se apresenta os objetivos que estabelecem o rumo do trabalho. No segundo capítulo, trata-se da organização e o marketing, onde se trabalha com os conceitos de marketing, as organizações educacionais e o ensino superior. No terceiro capítulo, coloca-se a metodologia que estabelece a pesquisa, com as suas perguntas, o universo, a coleta e o tratamento de dados e situações que limitaram a pesquisa. No quarto capítulo, se dá a apresentação e análise dos dados, dispostos em quatro grandes questões de pesquisa, oportunizando conhecer o conteúdo fornecido pelos pesquisados. No quinto capítulo, encontram-se as conclusões e recomendações onde o estudo permitiu afirmar que a Instituição adota de maneira informal ações de marketing, necessitando criar uma posição formal para viabilizar “o conceito de marketing”.

ABSTRACT

MARKETING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: UFSM CASE

Author: Antonio Carlos Freitas Vale de Lemos

Adviser: Prof. Dr. Nelson Colossi

Organizations in the world come across with a constant change, where the challenges of a market practically without borders show a new moment with changes in legislation, economy, technology and, mainly, in the consumers requirements. The environment is more and more competitive and to survive, the organizations need to offer what is the best with a low cost, in quality search; in a world where the consumers have so many options and that's why they are unstable. It means that the modern marketing is a battle for consumer's fidelity. The organizations management of educational system also should incorporate this philosophy, seeking from a of marketing's conception, to attend and/or to overcome the consumer's expectation to keep itself competitive. The development of this study is to know until when the Higher Educations Institutions – IES: UFSM Case, has present in its career the utilization of marketing as an indicator of the relation between the existent and the implemented practice. This way, in the first chapter, there is an introduction where the environment of the institution study is inserted, justifying the necessity of this study and the problem of the research; likewise, is showed the objectives that establish the direction of the work. In the second chapter, the organization and the marketing are study, where works with marketing conceptions, the educational organizations and the higher education. In the third chapter, there is the methodology that establishes the research, with its questions, the space, the collect and the data treatment and the situations that restricted the research. In the fourth chapter, there is the presentation and the data analyze, disposed in four large research questions, enabling to know the content given by he researched. In the fifth chapter, there are the conclusions and the recommendations where the study allowed to confirm that the Institution adopt as an informal way marketing actions, requiring the creation of a formal position to viability "the marketing conception".

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE QUADRO	x
LISTA DE FIGURAS	xi
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 PROBLEMA E TEMA DA PESQUISA	03
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA.....	02
1.3 JUSTIFICATIVA.....	03
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	04
2 A ORGANIZAÇÃO E O GERENCIAMENTO MARKETING	06
2.1 MARKETING	07
2.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO	11
2.3 MARKETING COMPETITIVO	16
2.4 PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO E PREÇO	22
2.5 PROGRAMA PROMOCIONAL E DISTRIBUIÇÃO	28
2.6 AVALIAÇÃO E PERSPECTIVA.....	33
2.7 O MARKETING EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS.....	35
2.8 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	39
2.9 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA.....	41

3 METODOLOGIA	44
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	44
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	45
3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	47
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	48
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	48
4.1 O QUE É MARKETING? O QUE SIGNIFICA? QUAL A SUA IMPORTÂNCIA NAS IFES, EM ESPECIAL PARA A UFSM?.....	48
4.2 COMO SE CARACTERIZAM AS PRÁTICAS E OS INSTRUMENTOS DE MARKETING UTILIZADOS NA UFSM?.....	53
4.3 COMO A PRÁTICA E OS PROCEDIMENTOS DE MARKETING SÃO AVALIADOS NA UFSM?.....	60
4.4 QUAIS AS PERSPECTIVAS DO MARKETING NA UFSM?	63
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	67
5.1 CONCLUSÕES	67
5.2 RECOMENDAÇÕES	75
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXO	81
ANEXO 1: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	82

LISTA DE QUADRO

Quadro 1- Amostra utilizada na pesquisa	45
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	A difusão e a segmentação como alternativas.....	12
Figura 2-	Alternativa para alcançar o mercado alvo.....	13
Figura 3-	Passos na segmentação e seleção de mercado alvo e no posicionamento de um produto ou serviço.....	16
Figura 4-	Etapas na análise dos concorrentes.....	17
Figura 5-	Estrutura hipotética de mercado.....	18

1 INTRODUÇÃO

Organizações no mundo deparam-se com um ambiente em constante transformação, onde os desafios de um mercado, praticamente sem fronteiras, demonstram um novo momento com mudanças na legislação, na economia, na tecnologia e, principalmente, nas exigências dos consumidores. Antes, a demanda crescia tão rapidamente que as empresas não se preocupavam em satisfazer aos seus clientes. Havia pouca opção de compra, razão pela qual a clientela não tinha escolha.

Atualmente, com maiores opções a clientela escolhe os produtos e serviços que desejam entre a variedade de opções de marcas, preços, fornecedores. Esta a razão para que as empresas sejam bem sucedidas e por isso elas devem estar centradas no cliente. (Kotler, 1985)

O ambiente é cada vez mais competitivo e para sobreviver, as organizações precisam oferecer o que há de melhor e a menor custo numa busca de qualidade. Porém, tudo isto que passa a ser real, em nenhum momento deverá ser oposto às reais necessidades dos clientes. Para McKenna (1996), num mundo onde os consumidores têm tantas opções, eles podem ser instáveis. Isso significa que o *marketing* moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente.

A gestão de organizações do setor educacional também deve incorporar esta filosofia, buscando a partir do conceito de *marketing*, atender e/ou superar as expectativas dos clientes para assim manter-se competitiva. As organizações educacionais tem uma maior responsabilidade neste quadro, visto que o seu produto/serviço é único. Nesse contexto, marcado por profundas alterações de ordem gerencial e tecnológica, entre outras, o universo educacional sofreu mudanças importantes. Do tratamento de estabelecer carreiras tradicionais como medicina, advocacia, agronomia, farmácia e odontologia, as instituições de ensino superior se transformaram em verdadeiras “lojas” de multiprodutos, indo ao encontro de uma clientela, para satisfazer às exigências cada vez mais crescentes do mercado.

Também, pelo fato de que a competição está cada vez mais desenvolvida: o mercado comporta instituições educacionais privadas, oferecendo cursos dinâmicos, atualizados e de absorção mais rápida no espaço profissional carente. Santa Maria possui além da Universidade Federal de Santa Maria, duas outras organizações de terceiro grau: o Centro Universitário Franciscano – UNIFRA e a Faculdade Metodista – FAMES. Já em adiantado estado de negociação, dentro de um ano é possível ter-se implantada uma unidade da Universidade Luterana do Brasil – ULBRA.

O aparente imobilismo que caracterizava as instituições de ensino superior federais que até permitia um distanciamento de sua clientela, foi modificado e a busca de se colocar à frente do mercado passou a nortear seus comportamentos, embora de maneira muito tímida.

A adoção do conceito de *marketing* pelas universidades brasileiras representa uma forma de busca aos objetivos propostos pois *marketing* é a análise, planejamento, implementação e controle de programas formulados para a realização de trocas voluntárias de valor com mercados alvos, no sentido de conquistar objetivos institucionais (Kotler e Armstrong, 1993).

O desenvolvimento desta pesquisa visa verificar o marketing das Instituições de Ensino Superior – IES, em especial o caso da UFSM se ele está bem presente na sua trajetória, a sua utilização como indicador da relação entre seu planejamento estratégico e a prática implantada.

1.1 PROBLEMA E TEMA DA PESQUISA

O ambiente em que está situada a universidade brasileira, propicia a busca de serviços educacionais que permitam uma transformação que leve à adaptação aos novos parâmetros internacionais de ensino superior, dando condições de competitividade e governabilidade das instituições universitárias. Existe a imperiosa decisão de analisar a missão atual da universidade e a distinção do significado de

Educação Superior e a sua própria essência. É decisivo que se passe a encaminhar mudanças necessárias para que as universidades tenham uma maior eficácia social.

É o comportamento da estrutura que pode ser entendido como “o processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos” (Ansoff, 1983,p. 16). Optou-se por desenvolver uma investigação em Instituição de Ensino Superior – Caso UFSM, no sentido de se trabalhar com o seguinte problema de pesquisa:

“Qual a importância e a justificativa do marketing institucional na UFSM ? Como se caracterizam as práticas, os instrumentos e avaliação do marketing na UFSM ? Quais as perspectivas do marketing na UFSM ?”

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa é conhecer a dicotomia Teoria e Prática de *marketing* na UFSM, visando contribuir com a gestão estratégica da Instituição. Como objetivos específicos desta pesquisa, busca-se:

- a) Identificar e analisar os instrumentos de *marketing* utilizados na UFSM;
- b) Caracterizar o envolvimento do dirigente universitário quanto ao conhecimento e utilização do *marketing* na Instituição;
- c) Identificar os procedimentos de utilização do *marketing* institucional na UFSM.

1.3 JUSTIFICATIVA

A última década do século XX caracterizou-se por mudanças ambientais que determinaram transformações em todas as organizações na busca de novas

posturas. São fatores incontroláveis que devem ser monitorados para que as organizações possam ter conhecimento das ameaças e visualizar as oportunidades que possam ser geradas.

O Ensino, Pesquisa e Extensão vêm sofrendo muito, pois cada vez mais se tem a necessidade de ceder lugar a novos paradigmas onde o aspecto fundamental é determinar qual o papel a ser desenvolvido pelas Instituições de Ensino Superior perante a Sociedade. Por esta razão, o estudo para se levantar a instrumentalização que o *marketing* possa oferecer é decisivo para que a permanência das organizações no mercado seja alcançada face ao momento altamente competitivo.

A universidade influencia e é influenciada pelo ambiente que a cerca, razão da importância de buscar a definição de qual a forma mais adequada de especificar os serviços a serem prestados pela instituição.

A presente pesquisa poderá contribuir para o desenvolvimento teórico-empírico, uma vez que se propõe a confrontar conhecimentos teóricos do que se entende por “conceito de *marketing*” com a prática identificada no ambiente pesquisado.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

O estudo em questão foi desenvolvido em cinco capítulos, onde se procura estabelecer uma seqüência lógica que permita chegar à conclusões satisfatórias. No primeiro capítulo, consta a introdução onde se coloca o ambiente em que está inserida a instituição em estudo, justificando a necessidade do mesmo, e o problema da pesquisa. Igualmente, se apresenta os objetivos que estabelecem o rumo do trabalho.

No segundo capítulo, trata-se da organização e o gerenciamento de *marketing*, onde se trabalha com os conceitos do *marketing*, as organizações educacionais e o ensino superior.

No terceiro capítulo, coloca-se a metodologia que estabelece a pesquisa, com as suas perguntas, o universo, a coleta e tratamento de dados e situações que limitaram a pesquisa.

No quarto capítulo, se dá a apresentação e análise dos dados, dispostos nas quatro grandes questões da pesquisa, oportunizando conhecer o conteúdo fornecido pelos pesquisados.

No quinto capítulo, encontram-se as conclusões e recomendações oportunizadas pelo estudo.

2 A ORGANIZAÇÃO E O GERENCIAMENTO DE MARKETING

A última década se caracterizou por mudanças ambientais que determinaram transformações nas organizações em busca de estratégias e posturas. São estes fatores incontrolláveis que devem ser monitorados para que elas possam ter conhecimento de suas ameaças e oportunidades. Com a globalização, as fronteiras perderam o sentido de definição de limites de operação. Deve-se levar em consideração que a globalização não significa somente fazer negócios, mas está determinando um acirramento de competição. As forças globalizantes consistem na procura de novos mercados e abrem perspectivas no internacional, embora traga novos concorrentes para o mercado local e regional, pois o que importa ao consumidor, não é a origem do produto/serviço, mas sim sua qualidade e preço.

Embora ainda existam contradições, percebe-se que o Brasil vem se inserindo no processo de globalização, propiciando a abertura de sua economia. Além disso, a sua participação no Mercado Comum do Sul – MERCOSUL já tem oportunizado mudanças na vida das organizações e dos cidadãos. Matéria publicada no jornal Gazeta Mercantil (Libos, 2000, p.5), afirma “que esta inserção no mercado global traduz a necessidade de que as organizações desenvolvam esforços no sentido de que se capacitem científica e tecnologicamente, cada vez mais, e tenham a visão do todo.”

A única saída para que o Brasil possa ter entrada na chamada Sociedade do Conhecimento é fazer com que a área governamental tome a iniciativa de formular uma política de ciência e tecnologia, que passem a ganhar uma importância jamais desfrutada. Porém, para ocorrer esta mudança será necessário o envolvimento da sociedade organizada, que deverá investir mais na melhoria de seus bens e serviços, a fim de ganhar mercado e se manter competitiva.

A universidade busca o seu compromisso com a realidade socio-econômica e necessidades do setor produtivo e conseqüente melhoria de sua qualidade, pois “a

capacidade da mudança requer a capacidade de aprender; Peter Senge popularizou o conceito de organização que aprende”, disse Kotler (1999, p.17).

2.1 *MARKETING*

Este tópico trata de alguns conceitos relevantes para melhor compreender o *marketing* e permitir que o estudo tenha condições de oferecer uma relação entre a teoria e a prática.

O *marketing* surgiu no início do século XX, como o estudo dos processos e relações de troca. O período embrionário do *marketing* foi dividido em dois estágios: a economia não monetária, caracterizada pela troca direta de mercadorias e a economia monetária, em que é introduzida, além da mercadoria comum de troca, a moeda. A institucionalização da moeda foi um fator histórico determinante para a história econômica e, conseqüentemente, para a história do *marketing*.

No período de 1600 a 1900, o *marketing* foi centrado na produção, desde a fase da subsistência em que cada família produzia seu próprio sustento. Daí, até a fase da produção seriada, na qual se produzia a quantidade que o mercado exigia. O objetivo específico desta etapa era, segundo Vaz (1995, p.22) “colocar fisicamente os produtos nos centros consumidores.” Para Sandhusen (1998, p.14), “a ênfase estava na produção e na distribuição de produtos em quantidade suficiente para satisfazer a crescente demanda.”

Nos anos iniciais do século XX, tem-se a fase do *marketing* centrado na venda. Com a oferta crescente de bens, as novas condições passaram a exigir a reavaliação e revisão das técnicas comerciais, quando foi preciso conquistar novos clientes e mercados para desafogar toda a produção.

A ênfase recaiu sobre o setor de vendas das empresas e este começou a fazer uso de estratégias como a propaganda e a promoção de vendas. Kotler (1985, p.40) afirma que “o conceito de venda pressupõe que os consumidores normalmente

não comprarão o suficiente dos produtos da empresa, a não ser que sejam abordados por um esforço substancial de venda e promoção.”

Na metade do século XX, a fase de venda é substituída pela fase do produto, em que a preocupação básica era o produto e não mais a produção. As organizações passam a se concentrar nos produtos e a investir em qualidade e desempenho, adaptando o sistema produtivo às exigências do consumidor.

Durante o período, firmaram-se elementos diferenciais do produto: marca, embalagem, estilo. Para Kotler (1978) as empresas orientadas para os produtos são concebidas de forma errada, pois com uma miopia de *marketing* concentram-se nos produtos e não nas necessidades do mercado.”

O conceito de *marketing* surgiu inicialmente nos jornais de negócios em 1950, mas só se desenvolveu nos anos 70, quando surgiu a preocupação com o consumidor; o mercado deixa de absorver os produtos gerados pela economia de escala de produção e as vendas não conseguem *dar conta* desses produtos.

“Na verdade, é somente neste estágio da consciência mercadológica que se pode falar efetivamente em *marketing*”, afirma Vaz (1995, p.23). Nesse sentido, “é preciso descobrir o que o consumidor quer ou necessita, e a partir daí orientar uma produção mais racionalizada, diz Cobra (1992, p.33). É nesta fase, que começam a ser desenvolvidas e aplicadas técnicas de pesquisa, para verificar preferências e tendências de consumo.

A definição oficial de *marketing* adotada em 1985 pela American Marketing Association – AMA diz que “*marketing* é o processo de planejar e executar a criação, preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços para criar intercâmbios que irão satisfazer as necessidades do indivíduo e da organização.”

Para Kotler (1995, p.42) “*marketing* é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.” Para Drucker (1984, p.47), a definição de *marketing* é bem mais ampla e direta: “*marketing* é um negócio do ponto de vista do consumidor.” A determinação do que

deve ser produzido não deve estar nas mãos da empresa ou do governo e sim dos consumidores. As empresas devem produzir o que os consumidores querem e assim obtém a lucratividade.

Nesse sentido, o *marketing* tem que se adaptar às exigências dos consumidores. Os bens e serviços produzidos não podem ser nocivos, daí que Kotler (1985, p. 45) propõe o conceito societal de *marketing*: “é uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem-estar do consumidor e do público a longo prazo, como a solução para satisfazer aos objetivos e as responsabilidades da organização.”

O conceito societal de *marketing* difere do conceito de *marketing* porque acrescenta “o bem-estar do consumidor e do público a longo prazo”, exigindo a inclusão das seguintes considerações: desejos dos consumidores, interesses dos consumidores, exigências das organizações e bem-estar social.

Porém, deve-se reconhecer que o *marketing* será muito diferente na primeira década do século XXI. Os problemas e as respostas a esses problemas, devem ser examinados para que seja possível contribuir com as organizações na expansão de seus mercados.

Kotler (1999, p.31) faz afirmativa decisiva no sentido de que “elas precisam crescer se quiserem atrair talentos, criar oportunidades de carreira para os funcionários, satisfazer todos os interessados e competir com maior eficácia”, pois crescimento é oxigênio.

Existem dois tipos diferentes e opostos de organizações: as organizações com fins lucrativos – empresas – que viabilizam o processo econômico e buscam o lucro e as organizações sem fins lucrativos, que são as demais instituições sociais que atendem determinado objetivo da sociedade ou de segmentos dela. Fazem parte das últimas, instituições políticas, religiosas, corporativas, científicas, culturais, recreativas, assistenciais entre outras e as governamentais ligadas a área educacional, objeto deste estudo.

Juntamente com a divisão por tipo de organização existe a divisão por tipo de mercado. Vaz (1995, p. 11) denominou “mercado material ao mercado de bens, no qual ocorrem as trocas econômicas. Já o mercado simbólico denominou-se mercado de idéias. Neste ocorrem as trocas de bens intelectuais, ocorre a troca de idéias por interesses. O tipo de mercadoria identifica o tipo de mercado”.

Dessa forma, cada tipo de mercado desenvolve um tipo de *marketing* apropriado. Denominou-se *marketing* empresarial às ações praticadas no mercado material, no qual a atividade econômica predomina, através das trocas de bens por moedas. Já o conjunto de trocas características do mercado simbólico denomina-se *Marketing* Institucional, cuja essência é a manutenção, a sobrevivência e o crescimento das instituições que o praticam.

As organizações que faziam uso exclusivo de técnicos típicos do *marketing* empresarial foram absorvendo valores alheios aos seus objetivos imediatos de negócios, vendas e lucro. Por trás desta iniciativa está a sociedade que questiona os objetivos da empresa comercial, cuja participação social apresenta-se bastante complexa e passa dos limites da esfera econômica para se projetar sobre o ambiente político, cultural e social.

A partir daí, um novo conceito de empresa superou o conceito antigo que concentrava seus esforços para o resultado, ou melhor, o lucro. A nova empresa, sob o modelo dominante da sociedade anônima, apresenta outros objetivos, extrapolando as motivações primárias de uma empresa comercial.

Então, “as empresas expandiram sua ação mercadológica para o mercado simbólico, passando a desenvolver ações institucionais, voltadas para a fixação de uma boa imagem da organização junto aos diversos públicos de interesse”, disse Vaz (1995, p.15). Num primeiro momento, o *marketing* institucional funcionou apenas como elemento de apoio e reforço do *marketing* empresarial e foram feitas apenas ações institucionais isoladas.

Atualmente o *marketing* institucional vem sendo cada vez mais usado pelas organizações no intuito de melhor atingir os objetivos a que a empresa se propõe.

Entretanto, é usado, inúmeras vezes como forma de indução ao consumo e não como ferramenta de formação, reforço e mudança de imagem, que é uma de suas possibilidades.

Portanto, o *marketing* institucional presta-se às atividades de polimento da imagem das organizações, na busca de sólida reputação e reconhecimento público da organização, trabalhando no sentido de obter, preservar e melhorar a imagem institucional no mercado.

2.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO

Mercado são pessoas ou organizações com necessidades a serem satisfeitas, com recursos para gastar e disposição para irem ao encontro de suas expectativas. Neste mercado, existem grupos de clientes com diferentes desejos, preferências de compra ou comportamento de uso de bens e serviços.

Em alguns mercados, essas diferenças são pequenas e os benefícios que o cliente busca podem ser satisfeitos com um único mix de *marketing*. Em outras situações, os clientes não se dispõem a fazer concessões exigidas por um único mix de *marketing*.

Por esta razão, os segmentos devem ser vistos como alvos individuais e para se chegar a eles é preciso estabelecer mixes de *marketing* alternativos. Richers (1991, p. 15) através da Figura 1, oferece alternativas para se chegar ao mercado, centrando esforços para melhor atingir a clientela.

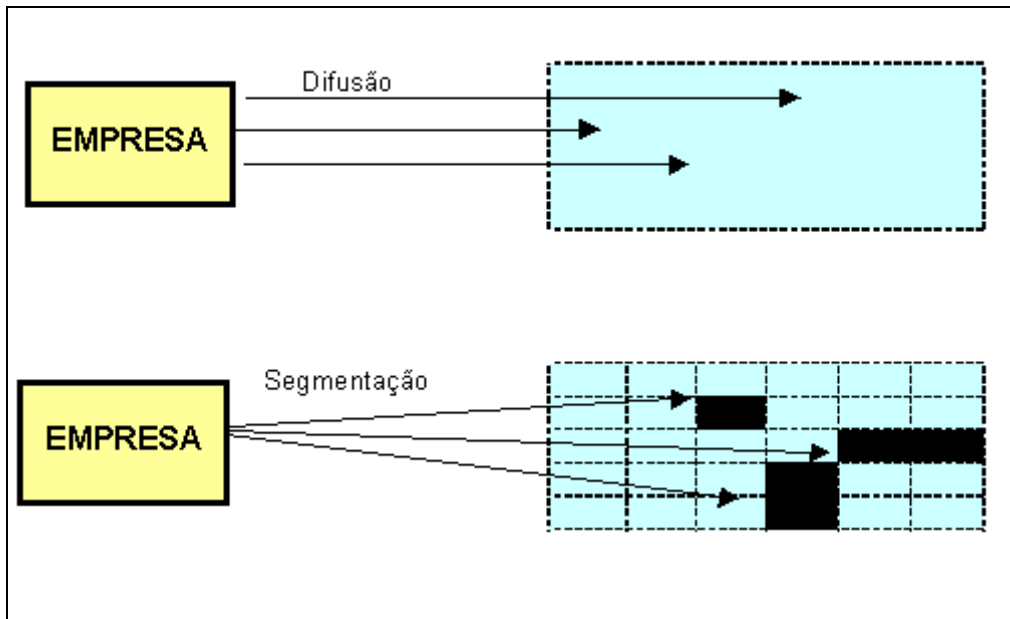


Figura 1 – A difusão e a segmentação como alternativas
 Fonte: Richers, 1991, p. 15

No momento em que uma organização pensa em segmentar o seu mercado, de imediato surge uma série de indagações fundamentais: será que vale a pena segmentar? Que vantagens pode-se esperar da segmentação? O que se deve eventualmente abandonar ao segmentar? Como proceder para segmentar? Quais poderão ser as repercussões internas da segmentação?

Para todas estas questões Richers (1991, p.16) define segmentação “como sendo a concentração consciente e planejada de uma organização em parcelas específicas de seu mercado”. A idéia central da segmentação é tirar proveito da desagregação da demanda ao concentrar esforços de *marketing* em determinados focos que a organização considera particularmente favoráveis para serem explorados.

Por estas razões a organização pode estabelecer estratégias que permitirão avançar em direção ao mercado-alvo, conforme dizem Kotler (1993, p.159) e Etzel et al (2001, p. 174): a) agregação de mercado; b) alvo com múltiplos segmentos ou c) concentração em um único segmento. Isto está colocado na Figura 2.

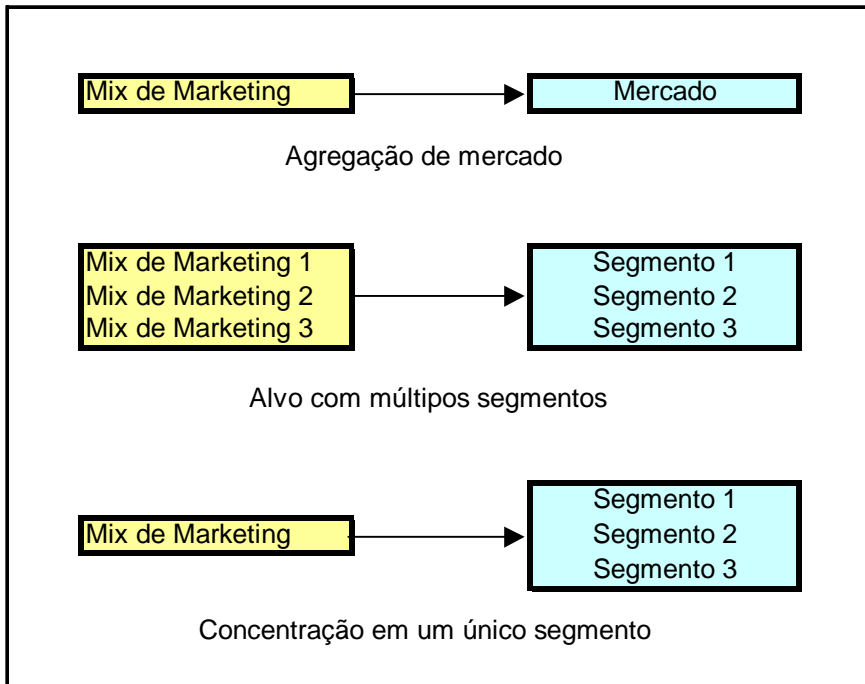


Figura 2 – Alternativa para alcançar o mercado-alvo
 Fonte: Kotler, 1994.

- a) Agregação de Mercado – ao adotar esta alternativa, também conhecida como estratégia de mercado de massa ou estratégia de mercado não diferenciado, a organização trata o seu mercado total como um único segmento. Os integrantes de um mercado agregado são levados em conta com relação à demanda de bens e serviços. A clientela está disposta a fazer concessões de menor importância a fim de desfrutar do benefício primário que o bem ou serviço oferece. Desta maneira, o mercado total é o alvo da empresa.

A força de uma estratégia de agregação do mercado é a capacidade de minimizar custos. Permite que a organização produza, distribua e promova bens e serviços com eficiência. Produzir um único bem ou serviço para o mercado total significa produção por mais tempo a custos mais baixos por unidade.

- b) Alvo com Múltiplos Segmentos – esta alternativa identifica dois ou mais grupos de clientela potencial como mercado-alvo. Um mix de *marketing* individualizado é desenvolvido para alcançar cada segmento.

A organização procura desenvolver uma idéia diferenciada do produto/serviço para cada segmento, Muito embora, a segmentação de mercado possa ser alcançada sem alteração do bem/serviço, buscando com diferentes canais de distribuição ou apelos promocionais, projetá-los para determinados segmentos.

Esta estratégia aplicada permite alcançar um maior volume de vendas, quando comparada a uma estratégia de segmento único Exemplo: prédios residenciais de universidades que estejam em férias, para outros segmentos que possam utilizá-los.

Uma das características desta alternativa é que os custos totais crescem, acontecendo o mesmo com despesas de publicidade, pois há a necessidade de atender a cada segmento do mercado. O mesmo acontece com os custos de distribuição, pois os esforços são maiores para atender diferentes segmentos. Da mesma forma com as despesas administrativas, pois a gerência deve planejar e implementar vários programas.

- c) Concentração em um Único Segmento – esta alternativa detecta um segmento dentro do mercado total, como mercado-alvo. Um mix de *marketing* é estabelecido para alcançar o segmento único. É a estratégia utilizada com a finalidade de concentrar-se em um único segmento, em vez de fazer enfrentamento de muitos concorrentes no mercado.

Esta estratégia de segmento único permite a organização penetrar em um mercado com profundidade e adquirir uma reputação como especialista, além de poder iniciar a estratégia com recursos limitados. No entanto, esta alternativa apresenta situação de limitação, pois a organização arrisca tudo e se o mercado entra em declínio, haverá prejuízos.

Pode-se verificar que os consumidores estão sempre com uma carga informativa a respeito de bens e serviços, em demasia. Com isto, os atributos importantes de cada um deles, muitas vezes, deixam de ser considerados tendo em

vista a incapacidade de permanecer com todas as informações capazes de permitir uma tomada de decisão.

Por estas razões é que a segmentação se tornou importante pelo fato de que viabilizará a definição do mercado-alvo por parte da organização e organizará os esforços de *marketing* para chegar de forma direta ao mercado-alvo, possibilitando uma competição mais equilibrada, pois os consumidores passam a posicionar os bens e serviços em suas mentes.

A organização necessita estabelecer uma imagem de seus bens e serviços na mente de seus consumidores, conforme afirma Etzel et al (2001). Para tanto, algumas decisões se tonam relevantes, entre elas, a de como posicionar um produto no mercado e como distingui-lo dos da concorrência.

Primeiro, o posicionamento se refere à imagem de um bem ou serviço em relação aos diretamente competitivos. Depois que o bem ou serviço foi posicionado, há a necessidade de identificação de diferenciais que ocasionem o conhecimento de vantagens e desvantagens relativos aos atributos como a qualidade, imagem, distribuição e preço.

Nesse processo decisório, Kotler e Armstrong (1993, p. 150) oportunizam conhecer a seqüência que as organizações estabelecem para melhor identificar as bases de segmentação, além de métodos de atratividade do mercado para desenvolver o posicionamento e o mix de *marketing* para cada segmento alvo, conforme mostra a Figura 3.

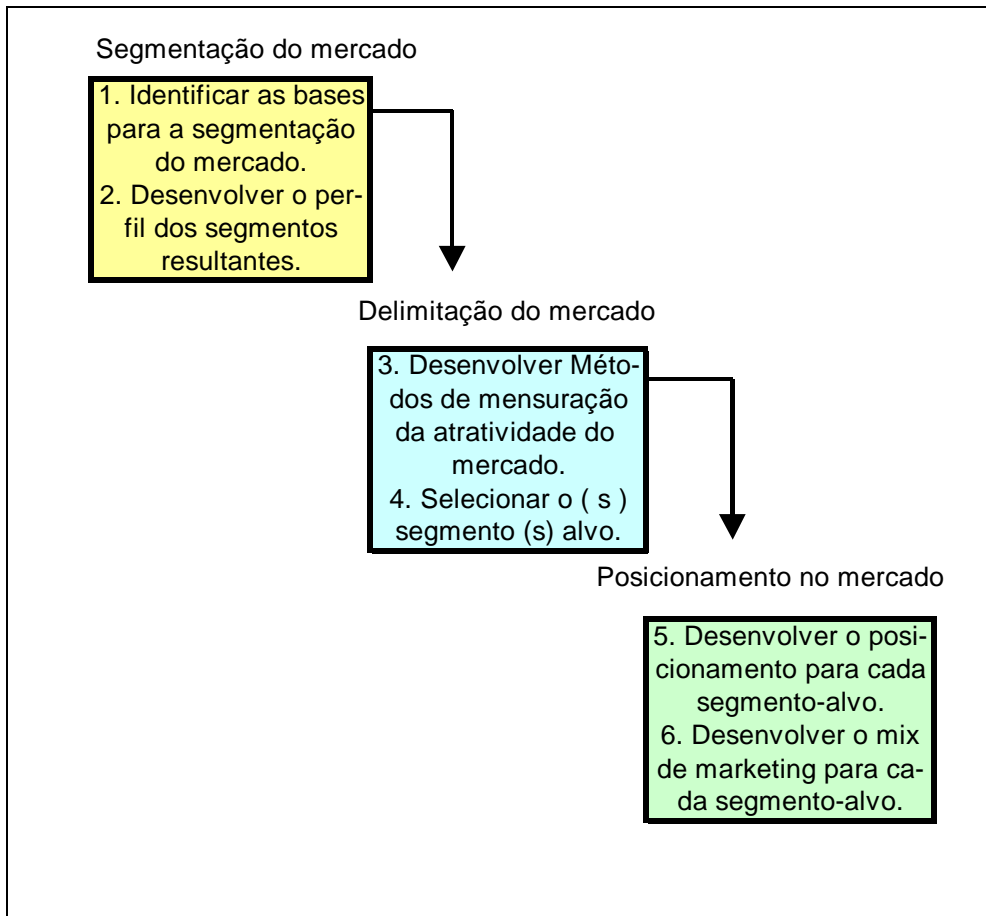


Figura 3 - Passos na segmentação e seleção de mercado alvo e no posicionamento de um produto ou serviço:

Fonte: Kotler e Armstrong, 1993, p. 150

Pode-se afirmar que os consumidores escolhem produtos e serviços com os quais obtêm o maior valor. Por isso, a importância de compreender suas necessidades e direcionar esforços aos mercados-alvos selecionados.

2.3 MARKETING COMPETITIVO

No ambiente de rápido crescimento da década de 60, as organizações podiam ignorar seus concorrentes, uma vez que a maioria dos mercados estava crescendo. Nos turbulentos anos 70 e estáveis anos 80, foi percebido que ganhos teriam de vir de um esforço para arrancar de seus concorrentes uma participação no mercado.

Os anos 90, foram uma década de concorrência muito acirrada, tanto externa como internamente. Muitas economias externas e a brasileira também partiram para a desregulamentação e encorajaram as forças de mercado a operarem. “A globalização é uma realidade e compreender os consumidores não é o bastante”, segundo Kotler e Armstrong (1993, p. 348).

As organizações do mundo estão agressivamente penetrando em novos mercados e praticando *marketing* global. O resultado é que as organizações não tem escolha senão cultivar a competitividade. Devem continuar a dar atenção à triagem de seus concorrentes quanto a compreensão de seus consumidores-alvo.

Para planejar ações efetivas de *marketing* competitivo, a organização precisa descobrir tudo o que for possível sobre seus concorrentes. Deve comparar constantemente seus produtos, preços, canais de distribuição e promoções para desta forma, encontrar áreas de vantagem e desvantagem competitiva em potencial e pode lançar ataques mais precisos contra seus concorrentes, bem como preparar defesas mais fortes.

Kotler (1994) questiona que as organizações devem saber sobre os seus concorrentes: quem são nossos concorrentes? Quais são os seus objetivos? Quais são as suas estratégias? Quais são as suas forças e fraquezas? Quais são os seus padrões de reação?

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

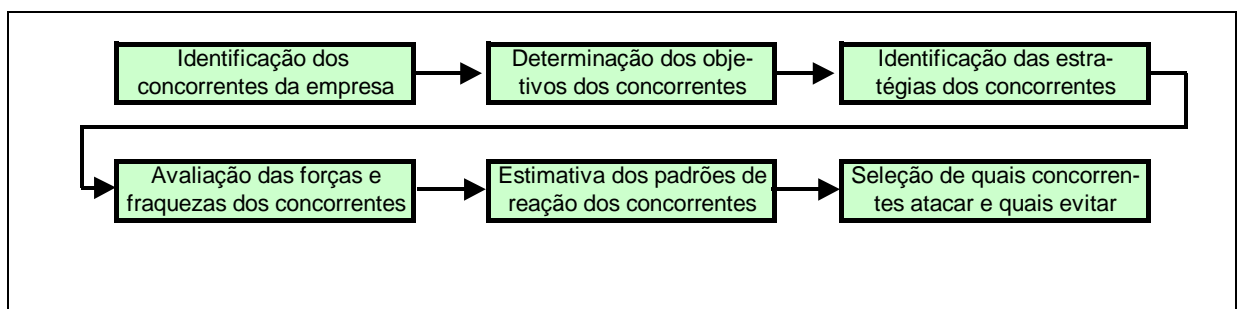


Figura 4 - Etapas na análise dos concorrentes
Fonte: Kotler e Armstrong, 1993 , p. 348

Tendo identificado e avaliado os principais concorrentes, a organização deve desenvolver ações de *marketing* competitivo que melhor posicionem sua oferta nas mentes dos consumidores contra as de seus concorrentes para que dêem à organização ou a seu produto/serviço a vantagem competitiva mais forte possível.

Kotler apud Strozier (1989) previu que, a competição entre as universidades será maior entre a elite das escolas que adotarem ações de *marketing*. Não há ação que sirva para todas as organizações. Cada uma delas deve determinar qual a mais coerente com sua posição no setor e seus objetivos, oportunidades e recursos.

Kotler e Armstrong (1993, p. 353), estabelecem a seguinte classificação para as posições competitivas: a) de liderança; b) de desafio; c) de seguidora; d) de ocupante de nicho. Na exemplificação de um setor que contenha as organizações mostradas na Figura 5, tem-se:

- 40% do mercado nas mãos do líder, a organização com a maior participação de mercado.
- 30% do mercado nas mãos de um desafiante, a organização que está lutando para aumentar sua participação.
- 20% do mercado nas mãos de um seguidor, a organização que deseja manter sua participação sem provocar distúrbios.
- 10% do mercado em mãos de ocupantes de nichos, a organização que atende pequenos segmentos que não estão sendo perseguidos pelas outras organizações.

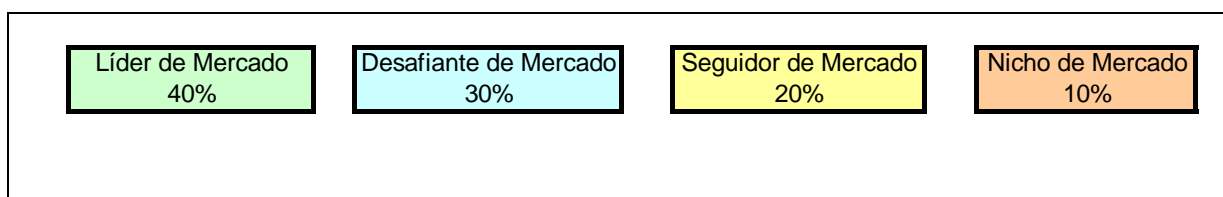


Figura 5 - Estrutura hipotética de mercado

Fonte: Kotler e Armstrong, 1993, p. 353.

- a) Líder de Mercado – A maioria dos setores tem um reconhecido líder de mercado, uma organização com a maior participação de mercado. Geralmente lidera as outras empresas em termos de alterações de preço, 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 empresa 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 o segundo ou terceiro lugar. Uma inovação do 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, e por isto exigem ações em três frentes, segundo Kotler e Armstrong (1993). Primeiro, a organização deve descobrir formas de expandir a demanda total, isto é, deve procurar novos usuários, novos usos e maior uso para os seus produtos/serviços. Segundo, ela deve proteger sua atual participação de mercado através de eficientes ações defensivas e ofensivas. O líder deve evitar fraquezas que proporcionem oportunidades para seus concorrentes. Terceiro, a organização pode tentar expandir mais sua participação de mercado, mesmo que o tamanho do mercado permaneça constante.

- b) Desafio de Mercado – Algumas vezes, as organizações que ocupam o segundo lugar ou mais abaixo em um setor são bastante grandes. Estas organizações podem adotar uma das duas ações competitivas: atacar o líder e outros concorrentes numa 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, numa ação que faz sentido, caso o líder não esteja atendendo convenientemente. Para ter sucesso, a organização deve oferecer alguma vantagem competitiva – o custo que pode levar à redução de preços.

Também, o desafiante pode evitar o líder e atacar a organização de seu próprio porte ou menor. Assim, Kotler (1994) afirma que o objetivo do desafiante depende de qual concorrente escolheu para atacar. No resumo, é importante salientar que 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. Este não aceita facilmente o esforço para atrair seus consumidores. Seja qual for o atrativo do desafiante, o líder pode rapidamente igualar estas ofertas para dispersar o ataque. É possível que tenha maior poder de resistência em uma batalha direta mas um embate pode deixar ambas as organizações enfraquecidas. Por esta razão, muitas organizações preferem seguir o líder, ao invés de atacá-lo.

Um seguidor de mercado deve saber como manter seus consumidores atuais e como conquistar um número razoável de novos. Cada seguidor tenta introduzir vantagens distintas em seu mercado-alvo – localização, serviços, financiamento. O seguidor é um dos principais alvos de ataque dos desafiadores.

Os seguidores de mercado se dividem em três tipos principais, segundo Kotler (1994). O clonador, que copia o melhor possível os produtos e outras iniciativas de *marketing* do líder. O clonador não cria nada, simplesmente tenta viver dos investimentos do líder do mercado. O imitador copia algumas coisas do líder, mas mantém diferenciação em termos de propaganda, preços e outros fatores. O imitador até ajuda o líder a evitar acusações de monopólio. Por fim, o adaptador, que se baseia nos produtos e programas de *marketing* do líder, melhorando-os. Pode

escolher vender para diferentes mercados para evitar confrontação direta com o líder. Muitas vezes o adaptador se torna um futuro desafiador, após melhorar os produtos desenvolvidos.

- d) Nichos de Mercado – Ao invés de perseguir todos ou mesmo grandes segmentos de mercado, muitas organizações visam segmentos dentro de segmentos ou nichos. O fundamental é que as organizações com baixas participações no mercado total podem ser altamente lucrativas por meio do estabelecimento de nichos.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), a principal razão porque os nichos são lucrativos, é que a organização do nicho de mercado acaba por conhecer tão bem o grupo de consumidores-alvo, que atende suas necessidades melhor do que as demais empresas. O importante é que o nicho é de pouco interesse para os grandes concorrentes. E a organização pode desenvolver as habilidades e a boa vontade dos consumidores, necessários para se defender do ataque de qualquer grande concorrente à medida que o nicho cresce e se torna mais atrativo.

O nicho de mercado apresenta o grande risco de esgotar-se ou ser atacado. Esta é a razão pela qual muitas organizações praticam ações de nichos múltiplos, pois aumenta suas chances de sobrevivência.

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

2.4 PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO, PRODUTO E PREÇO

Em *marketing* há uma necessidade de definição mais ampla de produto para indicar que os consumidores não estão de fato comprando um conjunto de atributos, mas, antes, benefícios que satisfazem suas necessidades. Para desenvolver uma definição suficientemente ampla, deve-se utilizar o termo produto para se referir a mercadorias, serviços, lugares, pessoas e idéias. Então, quando se falar em produto, se estará usando uma conotação ampla.

Uma organização existe para satisfazer aos consumidores enquanto gera resultados. Fundamentalmente, será alcançado este propósito por meio de seus produtos. O planejamento e o desenvolvimento de produtos são vitais para o sucesso da organização. Isso é verdadeiro face às rápidas mudanças tecnológicas e à prática de muitos concorrentes em copiar um produto de sucesso.

Para muitas organizações, a aceitação de suas propostas virá de produtos que não existiam de cinco a dez anos atrás. Porque os produtos, como as pessoas, tem um ciclo de vida e gradativamente a maioria dos produtos é substituído. Este ciclo é indicado por quatro estágios distintos: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Deve-se salientar que nem todos os produtos seguem uma trajetória normal, pois alguns são introduzidos no mercado e saem de forma rápida.

Conforme Kotler e Armstrong (1993), as características para esses estágios são as seguintes:

- a) Estágio de Introdução – As empresas devem escolher de forma criteriosa a maneira de lançar um produto no mercado, considerando um nível alto ou baixo para cada variável de *marketing*, como preço, promoção, distribuição e qualidade do produto. Se levar em conta apenas o preço e promoção, a organização pode lançar o produto com um preço elevado e baixo gasto com promoção. O retorno do investimento é recuperado rapidamente, desde que o mercado tenha um tamanho limitado e os

consumidores conheçam o produto e estejam dispostos a pagar qualquer preço.

Se a organização tiver interesse de conseguir uma penetração mais rápida, deve introduzir o produto com preço reduzido e altos gastos com promoção. Isto terá conseqüências favoráveis desde que o mercado seja amplo, os compradores sejam sensíveis a preços e a concorrência seja muito grande. Além disso, os custos de fabricação ficam reduzidos com a escala de produção.

- b) Estágio de Crescimento – Caso o produto obtenha a aceitação do mercado, o próximo passo é o estágio do crescimento onde as vendas crescerão rapidamente, atraindo, com certeza, concorrentes.

O produto sofre alguns ajustes penetrando em novos segmentos e pontos de venda, além de alterar a forma de se comunicar com o mercado. Tudo isto com a finalidade de conquistar uma posição mais definitiva no seu ambiente.

- c) Estágio de Maturidade – Chega um determinado momento em que as vendas sofrem uma queda pois o produto começa a se tornar homogêneo, havendo a necessidade de se buscar alternativas que permitam se recompor no mercado, já considerado altamente competitivo.

As iniciativas podem se dar na procura de novos clientes e segmentos de mercado; alterar atributos dos produtos para envolver novos usuários, mostrando mais confiabilidade e eficiência, aumentando a atratividade; modificar o mix de *marketing* com o propósito de melhor preço, promoções agressivas e ampliação dos canais de distribuição.

- d) Estágio de Declínio – O ambiente pode determinar um brusco e radical declínio de vendas, onde a tecnologia e a concorrência despontam como razões preponderantes para que as organizações se retirem do mercado ou modifiquem de forma decisiva sua participação nele. A identificação destes problemas vão permitir que o produto seja mantido ou retirado da linha de produção.

A organização educacional busca de forma significativa conhecer programas e projetos que possam satisfazer necessidades e expectativas não só de candidatos a serem introduzidos em seus quadros como alunos, mas ter conhecimento do que a sociedade quer para acelerar o seu desenvolvimento. Atualmente há dificuldades de reduzir propostas improdutivas visto que as instituições estão tentando se adequar a um modelo ágil, dentro do que a legislação permite.

No que se refere ao planejamento e desenvolvimento do produto educacional, Smith (1984) afirma que existe a necessidade de se estabelecer um equilíbrio entre as possibilidades e as restrições existentes para definir o projeto de instituições de ensino superior que se quer.

As instituições educacionais oferecem o seu produto através dos *campus* universitários. Kotler (1984) comenta das novas formas que os produtos podem chegar até os consumidores finais. A internet, o telecurso, o vídeo-texto, a teleconferência deixa de lado a maneira formal de levar o conhecimento até ao cliente.

Kotler (1984), afirma que o destino de muitas *indústrias* educacionais que se orientam para o produto, em vez de mercado, é o de eventualmente perderem clientela para outras organizações, cujos produtos sejam mais adequados às necessidades e desejos em evolução.

Para tanto, é necessário que se desenvolva, fundamentalmente, a administração da variável preço no mix de *marketing* de uma organização; a gestão da organização deve decidir sobre o objetivo de preço e, então, estabelecer o preço

base para um bem ou serviço. Para Kotler e Fox (1985), preço não é somente um componente do composto de *marketing* que influencia a escolha dos consumidores.

Há muitos fatores que influenciam decisões de definição de preços, mas aquele sobre o qual as organizações pensam mais naturalmente é o custo. Pesquisas realizadas sobre definição de preço em grandes instituições concluíram por Burck (1985) o seguinte:

... a maneira mais fácil de pensar sobre um preço é pensar primeiro como um contador: o preço é igual aos custos, mais despesas gerais mais um lucro justo. Além disso, a definição de preço sobre custos é um ritual útil, com grandes vantagens de relações públicas... um negociante esperto e prudente... admite só querer um retorno "justo".

Não surpreende que os custos entrem em cena significativamente ao se estabelecer preços-base. Geralmente, os dirigentes tem consciência de seus custos ao fazer negócios. Como resultado, a prática de determinar os preços com base nos custos, tornou-se firmemente estabelecida no mercado.

A plena aceitação do preço orientado para o custo está na sua forma de facilidade de determinação. Entretanto, pode ser difícil de aplicar em componentes de um programa educacional porque o custo é determinado após a realização das matrículas, além de ter que decidir como incluir o custo com biblioteca e computadores.

Em qualquer situação, organizações educacionais lucrativas raramente passam o custo total da instrução para os acadêmicos, pois a recuperação é parcial dos custos. Outra determinação de preço que se pode trabalhar é o preço orientado para a demanda onde o valor percebido das ofertas deverá estar refletido na mente do consumidor. É o que se chama preço diferencial.

Consumidores que pagam mais por programas e projetos de preço inferior não serão atraídos por organizações competidoras. Isto sugere que pessoas estejam sendo tratadas de forma injusta.

A análise do ponto de equilíbrio é uma técnica de análise-padrão que deverá ser realizada para quase todas as decisões de negócios. Esta análise não dirá qual será a demanda em um dado momento, porém, dirá a soma importante de que nível de vendas será preciso para que um preço seja lucrativo.

Geralmente, se sabe que, conforme o preço aumenta, menos consumidores tornarão útil um produto. Comumente, quando os preços baixam, acontece o oposto. Quando uma instituição determina seus preços na base do que os concorrentes estão ofertando, se pode afirmar que o preço está orientado para a competição. A escolha da instituição pode se dar pelo estabelecimento do preço que é determinado pelo concorrente, ou um preço mais alto ou mais baixo.

Embora com custos e demanda, por exemplo, em constantes modificações, a instituição mantém seu preço em relação ao dos concorrentes da mesma forma se os competidores mudarem os valores estabelecidos anteriormente. Uma organização que queira ser comparada com outra, determina o preço de seus produtos ao nível da instituição que se deseja igualar.

Kotler (1984) afirma que as instituições com escassos recursos financeiros, não se permitem oferecer produtos a preços capazes de cobrir custos. É fundamental colocar que as universidades públicas por certo não terão seus preços determinados para cobrir seus custos.

O composto do preço para uma universidade é formado por:

- taxa de matrícula;
- anuidades, semestralidades, mensalidades (universidades particulares);
- inscrições diversas (vestibulares, concursos, seminários, congressos, etc.);

- outras taxas, como expedição de diplomas;

- receita de consultoria.

As universidades necessitam inovar e promover-se para permitir a captação de recursos. Philips e Melzler (1991) disseram que é preciso um estreito relacionamento entre a educação superior e a sociedade, para a produção de oportunidades.

A propriedade de um produto deve ser transferida, do indivíduo ou organização que o produz, para o consumidor que necessita dele e vai adquiri-lo. O papel de distribuição dentro de um mix de *marketing* é levar o produto até o seu mercado-alvo. Nesse processo, a atividade mais importante é acertar a sua venda e a transferência de propriedade, do produtor ao consumidor final.

Etzel *et al.* (2001) afirmam que mesmo antes de um produto estar pronto para o mercado, a organização deve determinar quais os métodos e caminhos que serão usados para se chegar até o consumidor final. As atividades devem ser monitoradas e ajustadas ao longo do tempo.

Outras funções são de promover o produto, estocá-lo e assumir alguns riscos financeiros durante o processo de distribuição. Uma das questões que devem ser levadas em consideração é que, especificamente, os serviços educacionais não podem ser estocados, as instituições devem buscar alternativas de torná-los tanto convenientes como praticáveis em termos de localização e programação.

A organização educacional deve planejar como fazer a distribuição de seu produto e decidir qual o nível de conveniência que pode e deve oferecer a seu mercado-alvo. No momento atual, a instituição pode não estar atendendo as necessidades de seu mercado, pelo fato de não dispor de recursos físicos e tecnológicos disponíveis.

Por esta razão, deve se considerar a utilização de intermediários para fornecer serviços e auxiliar na tarefa de distribuição. Além disso, a necessidade de estabelecer a área geográfica de abrangência maior da instituição, com o fim de se saber como se dá o deslocamento, a circulação e a densidade populacional da região em estudo.

Atualmente, é importante que se utilize canais não convencionais como a teleconferência, o vídeo-texto, o ensino à distância, entre outros, para permitir a ampliação da oferta de produtos que, canalizados convenientemente, deverão tornar possível que a instituição melhor esteja junto ao seu mercado-alvo., segundo Kotler e Fox (1994).

É necessário demonstrar que as instituições devem atender a sua demanda visando tornar mais produtiva a atividade educacional, deixando de lado os comprovados espaços ociosos e buscando cumprir seus objetivos de distribuição junto ao seu mercado-alvo.

A relação existente entre o professor e o aluno não deve ficar cingida ao convencional. Existem diversos instrumentos e formas, já mencionados anteriormente, que determinaram a abertura de novas maneiras de adaptar à uma realidade visível que é buscar a ampliação e a participação do consumidor final dentro da capacidade temporal e espacial.

2.5 PROGRAMA PROMOCIONAL E DISTRIBUIÇÃO

A promoção, sob qualquer forma, tem como objetivo exercer influência. Mais especificamente, a promoção é o elemento, no mix de *marketing*, que serve para informar, persuadir e lembrar o mercado de um produto ou da organização que o vende, tendo em vista influenciar os sentimentos, crenças ou comportamento do público.

De acordo com Etzel et al (2001) , há cinco formas de promoção: venda pessoal, propaganda, promoção de venda, relações públicas e publicidade. Cada

uma delas possui características distintas que determinam em que situação serão mais efetivas:

- Venda pessoal é a apresentação direta de um produto a um cliente em potencial feita por um representante da organização que o está vendendo. Pode ser feita pessoalmente ou pelo telefone e pode ser dirigida a um intermediário ou ao consumidor final;
- Propaganda é a comunicação impessoal paga pelo patrocinador e na qual este patrocinador é claramente identificado. As formas mais comuns são encontradas nos meios de radiodifusão (rádio e TV) e na imprensa (jornais e revistas). Entretanto, há muitos outros veículos de propaganda, da mala direta ao out-door, e mais recentemente, a internet;
- Promoção de vendas é a atividade de estimular a demanda projetada para complementar a propaganda e facilitar a venda pessoal. É paga pelo patrocinador e envolve um incentivo temporário para encorajar a venda ou aquisição. Muitas promoções de vendas são dirigidas aos consumidores, entretanto, a maioria, é projetada para motivar a força de vendas da empresa ou outros membros do canal de distribuição a vender os produtos mais agressivamente;
- Relações públicas compreendem uma ampla variedade de esforços de promoção visando a formação de atitudes e opiniões de modo geral favoráveis diante de uma organização e de seus produtos. Ao contrário da propaganda e da venda pessoal, as relações públicas não incluem uma mensagem específica de venda. As relações públicas podem assumir muitas formas, incluindo boletins informativos, relatórios anuais, lobbying e apoio a obras de caridade e eventos cívicos;
- Publicidade é uma forma especial de relações públicas que envolve novidades de uma organização ou de seus produtos. Como a propaganda, a publicidade contém uma mensagem impessoal que alcança uma audiência de massa pela mídia. Os aspectos diferentes é que ela não é

paga, a organização que é objeto da publicidade tem pouco ou nenhum controle sobre ela e é vista como novidade e, portanto, tem maior credibilidade que a propaganda

A Comunicação é a transmissão verbal ou não verbal de informações entre alguém que deseja expressar uma idéia e uma outra pessoa que receberá ou deverá receber essa idéia. Como a promoção é uma forma de comunicação, pode-se aprender muito sobre a estruturação de uma promoção efetiva pelo exame do processo de comunicação.

Um dos atributos de um sistema de mercado livre é o direito de utilizar a comunicação como um instrumento de influência. Num sistema sócio-econômico, essa liberdade se reflete nos esforços promocionais que as organizações empregam para influenciar sentimentos, crenças e o comportamento de clientes potenciais.

Setores institucionais são agilizados para mobilizar consumidores e segmentos que possam viabilizar programas educacionais. Exemplos destas afirmativas são dados por Gerrie (1986) onde na London Business School foi criada uma gráfica de tempo integral para produzir maior agilidade e realce no material institucional.

Para atrair estudantes, já que houve declínio na procura de vagas em universidades norte-americanas, as instituições, segundo Strozier (1989), estabeleceram um esforço de *marketing*. Programas e projetos acadêmicos foram levados através de canais de comunicação para a clientela em potencial visando modificar a curva de demanda para o produto em questão.

A venda pessoal de uma organização, sua propaganda e outras atividades promocionais devem formar um programa promocional coordenado com o plano de *marketing* total. Em muitas instituições, essas atividades são fragmentadas, o que pode ocasionar situações prejudiciais.

Para serem eficientes, as atividades promocionais devem também estar coordenadas com o planejamento do produto, estabelecimento de preços e distribuição, que são os outros elementos do mix de *marketing*. A promoção também deve contribuir para o plano estratégico global de uma instituição.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), a instituição pode estabelecer os seguintes passos para uma tomada de decisão:

- Identificar o Público-Alvo: se constitui dos compradores potenciais, usuários atuais e influenciadores. É composto de indivíduos e grupos.
- Determinar os Objetivos da Comunicação: definido o mercado, há a necessidade de saber qual a resposta que o público deseja, ou seja, qual o processo de tomada de decisão do consumidor;
- Planejar a Mensagem: definida a resposta por parte do público, busca-se desenvolver uma mensagem eficaz, que deve constar de Atenção, Interesse, Desejo e Ação (modelo AINDA);
- Selecionar o Canal de Comunicação: existem dois tipos de canais – pessoais e impessoais. Os pessoais são eficientes porque permitem apelo e feedback diretos porque duas pessoas se comunicam diretamente entre si. Os canais impessoais são aqueles em que não há contato ou interação pessoal mas são produzidos através da mídia, produzidos para comunicar confiança e projetados para comunicar mensagens para o público-alvo.
- Selecionar a Fonte de Mensagem: o impacto da mensagem é afetado pela maneira como o público vê o emissor. Transmitir mensagens através de fontes com credibilidade são altamente satisfatórias. Os fatores que dão credibilidade a fonte são: especialização, confiabilidade e simpatia;
- Coletar Feedback: envolve a maneira de descobrir como o público recebeu a mensagem e o comportamento resultante da mesma.

No passado recente, as organizações costumavam tratar os elementos de comunicação como atividades totalmente separadas, enquanto que a atual filosofia de *marketing* diz que a integração de todos os elementos é absolutamente imperativa para o sucesso, As próprias Instituições de Ensino Superior não davam muita ênfase a esta variável embora a maioria das universidades possuam assessoria de comunicação.

No Brasil, a propaganda parece ser o instrumento mais utilizado pelas IES. Entretanto, não é possível deixar de considerar no composto promocional, que de acordo com Martins (1986), é o conjunto dos corpos docente e discente e ex-alunos, os maiores promotores e relações públicas das instituições educacionais, muitas vezes desprezados dos planos promocionais.

Kotler (1984) afirma que o relacionamento dos públicos não se dá somente com a organização, mas também entre si. No caso de universidades, se o público interno estiver satisfeito, o entusiasmo será transmitido a outros públicos e a satisfação influenciará o meio ambiente.

Por outro lado, é importante de forma concomitante que a organização conheça a imagem de como ela é vista pela sociedade, que é a chamada imagem institucional, pois as pessoas podem ter diferentes imagens da mesma instituição. Uma imagem pode ser construída e mantida através de anos mas não de forma definitiva. Tem-se a necessidade de que a instituição continuamente se adeque e se atualize para manter a imagem projetada.

Deve-se considerar a força de vendas como um outro ponto importante relativo à obtenção de clientela. Kotler e Armstrong (1993) dão subsídios de importância fundamental das organizações serem possuidoras de funcionários em regime de trabalho de tempo integral. No caso de instituições universitárias a força de vendas própria requer muito mais do que o tradicional *marketing* interno e sim o Endomarketing que deve treinar e motivar seus funcionários como um time para satisfação do cliente.

2.6 AVALIAÇÃO E PERSPECTIVA

Antes de se poder começar a avaliar o *marketing*, há necessidade de se concordar quanto a uma base para a avaliação do desempenho – qual deveria ser o objetivo do *marketing*. Sobre o conceito de *marketing*, pode-se afirmar conforme Cobra (1992) que o objetivo da organização é definir os desejos dos consumidores e satisfazê-los.

Assim, sob o ponto de vista da organização individual, se o mercado-alvo da organização for satisfeito e se os objetivos forem atingidos, o esforço de *marketing* pode ser considerado bem sucedido.

O *marketing* deve conciliar os desejos dos consumidores, os objetivos da organização e o bem-estar da sociedade. Há evidências em toda a parte da natureza essencial desses três critérios e as críticas ao *marketing* concentram-se nas ações ou ausência de ações que se relacionam com o equilíbrio que se busca nesses critérios.

Segundo Etzel et al (2001) os esforços para lidar com problemas que existem na atividade de *marketing* são decorrentes dela ou são empreendidos por consumidores, governo e organizações empresariais.

Um consumidor, agindo isoladamente, provavelmente não causaria muito efeito sobre uma organização. Entretanto, um grupo de consumidores atuando juntos pode causar um impacto. Esse processo é conhecido como consumerismo, que é um protesto e uma tentativa de corrigir as injustiças percebidas nas relações entre as organizações e os consumidores.

O consumerismo abrange três amplas áreas: a) descontentamento com as relações diretas entre comprador-vendedor; b) descontentamento com organizações sem fins lucrativos e órgãos governamentais e c) descontentamento daqueles que são indiretamente afetados pelo comportamento dos que participam da troca.

O governo brasileiro tem agido no sentido de estabelecer legislação que proteja os consumidores. Ainda é incipiente dentro de uma necessidade fundamental

mas as propagandas que vinham sendo veiculadas pela mídia sofreram restrições pois abusavam de questões ligadas a saúde e segurança entre outros.

Um crescente número de organizações vem oferecendo respostas reais aos problemas do consumidor: Eis alguns exemplos: a) melhor comunicação com os consumidores; b) mais e melhores informações para os consumidores e c) propaganda mais cuidadosamente elaborada.

Os números 0800 para ligações gratuitas tornaram-se parte integrante do serviço ao consumidor, pois são fáceis de usar e permitem ao consumidor falar diretamente com o representante da organização. Os manuais de instrução do fabricante, para montagem, uso e cuidados com o produto, são mais detalhados e precisos.

Além disso, as preocupações com alegações falsas e enganosas, bem como anúncios ofensivos, tem feito com que as organizações revejam cuidadosamente o teor de seus anúncios.

Embora o futuro não possa ser previsto com absoluta certeza, ele não precisa ser um mistério total. As organizações são responsáveis por monitorar o que está acontecendo no mercado, identificar oportunidades e responder com produtos/serviços que satisfaçam os desejos e as expectativas.

A questão é: como as tendências são localizadas? Uma abordagem é observar as mudanças no ambiente, no comportamento dos negócios e, é claro, nos consumidores finais, conforme Etzel *et al.* (2001).

a) Ambiente – O tempo todo estão ocorrendo mudanças ambientais. Algumas delas são particularmente significativas, porque causam enorme impacto e como exemplo são citados o computador e a internet, uma combinação que pode revolucionar a maneira pela qual são enviadas e recebidas as informações. O ensino-aprendizado tradicional em organizações educacionais tende a ser mais rápido e eficiente e se estenderá a um maior número de clientes em potencial.

b) Comportamento de Negócios – As organizações tentam monitorar o que outras organizações estão fazendo. Novos empreendimentos refletem o melhor projeto daqueles que os introduziram. Pode-se aprender muito com o seu sucesso ou fracasso.

c) Consumidores Finais – O tamanho e a composição da população brasileira estão mudando. As famílias estão se modificando; as residências com apenas um dos pais crescerão, as residências não familiares mais do que dobrarão e mais pessoas do que nunca estarão vivendo sozinhas. Além disso, a proporção de mulheres que trabalham fora continuará a crescer. As mudanças na composição da população obrigarão as organizações educacionais alvo direto a fazer ajustes, suprimindo e criando cursos de graduação e pós-graduação. Será a geração dos que estarão envolvidos na tomada de decisões.

2.7 MARKETING EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

As características atribuídas à organização burocrática como estrutura hierárquica, especialização por função, regras e políticas uniformes, padronização de procedimentos, perspectiva de carreira profissional, impessoalidade nas relações de trabalho, atenderam segundo Machado e Silveira (1998, p.13) “às necessidades das organizações enquanto estas conviviam num ambiente de relativa estabilidade, certeza e previsibilidade.”

Num ambiente completamente diferente, de instabilidade, incerteza e imprevisibilidade, acredita-se que a estrutura organizacional pode ser levada ao imobilismo e à incapacidade se não houver medidas acauteladoras que promovam o contínuo aperfeiçoamento de suas ações.

Mitroff *et al.* (1994) afirma que desde 1945, os princípios de *design* trabalhados pelas organizações são os mesmos: separar funções de negócios em departamentos autônomos, colocar diferentes produtos em linhas de produtos

separados e colocar regiões geográficas separadas em unidades de negócios separados.

Estas situações estão perdendo terreno à medida que os ciclos de vida dos produtos encurtaram, a obsolescência aumentou e as inovações são constantes. Nos últimos anos, o mundo mudou consideravelmente. A economia, os meios de produção e de comunicação foram globalizados. As organizações, por meio da tecnologia, racionalização dos custos, entre outros, tornaram-se mais competitivas.

As universidades, neste ambiente, não são diferentes. Porém, tem-se conhecimento que evoluem pouco e lentamente, mostrando-se estáticas e se acomodando. Buarque (1994) afirma que elas se limitam à repetição, à defesa de currículos, ao monopólio do diploma, à reivindicação de direitos e privilégios, ao cumprimento de normas e planos de carreira.

Seja qual for o caminho da humanidade, ele passa pela universidade, que terá a incumbência de promover as transformações que a dotem da agilidade e flexibilidade exigidas para ir ao encontro de soluções alternativas para superar as adversidades do momento atual. Não são mais toleráveis processos decisórios vagarosos, as universidades devem ser mais ágeis e flexíveis para melhor atender a sociedade. Torna-se necessário racionalizar, visando o retorno do investimento.

Há registros de estudos na área de que o *marketing* tratou de trabalhar no enriquecimento de currículos e no desenvolvimento administrativo das instituições particulares do ensino superior.

Afonso (1984) fez alerta de que a independência política sem progresso científico, é uma utopia. A necessidade é de formar profissionais que atendam ao mercado de trabalho e com isto contribuam para o desenvolvimento nacional, desenvolvendo um composto de *marketing* que busque as oportunidades de seus mercados.

De acordo com Afonso, o *marketing* pode ajudar o dirigente da organização educacional a desenvolver a criatividade, conciliando a lucratividade da empresa com a satisfação do seu mercado e a responsabilidade social.

Já Franco (1994) considera que partindo da definição tradicional que se tem para *marketing*, a de conquistar e manter clientes, no plano educacional representa preencher todas as vagas existentes nos cursos ofertados e conservar a clientela, sem permitir evasão.

Em 1994, na abertura do Segundo Seminário de Marketing Educacional, realizado em São Paulo, foi testemunhada a inexistência de *marketing* educacional. No evento, houve a discussão de que o conceito de *marketing* poderia ser interpretado comercialmente.

Vados (1994) levanta a importância das parcerias das organizações universitárias com escolas de primeiro e segundo graus; programas de visitas ao campus universitário, as associações de ex-alunos; a divulgação da imagem da instituição, além de parcerias com empresas no sentido de levar o aluno ao emprego.

Conforme Almeida (1994) a Universidade Estácio de Sá, do Rio de Janeiro, implementa proposta de como conquistar e manter alunos. Fala da necessidade de integração interna, com determinação clara de seus objetivos e trabalho em time, visando a melhoria nas comunicações.

Alguns trabalhos acadêmicos foram desenvolvidos nas últimas duas décadas do Século XX, sendo um deles de autoria de Martins (1986) que trabalhou em sua tese de doutorado na busca da identificação e caracterização de intensidade e de aplicação das atividades de *marketing* educacional em IES. A situação foi levantada em instituições no estado de São Paulo, através de um questionário estruturado.

Os resultados obtidos demonstraram um estágio de inapetência, dos dirigentes das instituições, à orientação para o *marketing*. Embora as opiniões dos entrevistados sejam de consciência da importância de se tratar de uma forma

concreta as dimensões mercadológicas, estas não foram concretizadas em ações planejadas, inclusive pela ausência de recursos humanos especializados.

Entretanto, o autor conclui que a adoção dos conceitos de *marketing* pelas organizações pesquisadas será importante porque proporcionará resultados sociais que tornarão as universidades mais modernas, dinâmicas e preparadas para suportar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

Já Ávila (1990) fez um estudo prospectivo pelo método *Delphi* onde através de seu estudo determinou que o *marketing* poderá ter um papel preponderante na gestão universitária. Esses resultados indicaram que a prática do *marketing* ainda não faz parte da estrutura acadêmica.

A ausência de colocar em prática o *marketing* por parte dos dirigentes institucionais, tanto na esfera pública como privada, pode ser considerada pelo desconhecimento dos aspectos conceituais mínimos das teorias do *marketing*. O autor explicita que há uma necessidade de mudança de mentalidade para que a universidade possa se transformar numa organização de vanguarda, atualizada e mais perto da sociedade.

Mais recentemente, Leite (1996) em sua dissertação de mestrado denominada “Estratégias de Marketing em Organizações Universitárias”, em estudo realizado na Universidade Luterana do Brasil – ULBRA e na Universidade do Vale dos Sinos – UNISINOS, afirma que há congruência com algumas estratégias de *marketing* expressas na literatura.

O estudo permite afirmar que as instituições não tornaram explícitas a prática do *marketing* devido a carência de dirigentes com formação e real conhecimento das teorias mercadológicas. Isto que, as duas universidades pesquisadas são particulares, com autonomia administrativa e, por conseguinte, com todas as possibilidades ao seu alcance de adotar e criar posições de *marketing* em suas estruturas.

É importante salientar que os trabalhos desenvolvidos discutem *marketing* de forma geral. Inexistem estudos mais aprofundados sobre a abordagem das estratégias, de forma mais específica.

2.8 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A história tem permitido afirmar que a existência do ensino superior no Brasil era restrita a segmentos populacionais privilegiados econômica e culturalmente. Sempre se manteve distante das transformações que se verificaram de forma acanhada na primeira metade do século XX e numa velocidade mais rápida nas últimas décadas, face a aceleração e a modificação de muitos paradigmas existentes.

A expansão do sistema se deu tendo em vista um novo momento econômico, surgimento de novas demandas e, principalmente, ao nivelamento das camadas sociais existentes no País. Houve uma expansão do ensino privado e o crescimento desordenado do ensino superior público, sem regramento e avaliação condizentes.

A análise da evolução do sistema de ensino superior no Brasil, mostra o caráter individualista e independente das tradicionais Faculdades que precederam a organização universitária propriamente dita.

Se considerar-se como primeira Universidade, a de Manaus (17 de janeiro de 1909) ou a do Paraná (19 de dezembro de 1912), tidas por Pedro Calmon como instituições não reconhecidas e a Universidade do Rio de Janeiro (7 de setembro de 1920), como a primeira universidade brasileira, todas, desde então, trazem uma marca registrada, traduzida na simples agregação ou ajuntamento de faculdades isoladas, conservadoras de suas personalidades administrativas e psicológicas próprias, de tal maneira que através do tempo, até hoje, ainda está o sistema de ensino superior se ressentindo desta mentalidade cristalizada, separatista e disfuncional (Trevisan, 1977).

Não foi um ato legislativo compatível que permitiu o surgimento da Universidade do Rio de Janeiro, mas para se poder homenagear academicamente o Rei da Bélgica que visitaria o Brasil, naquela época. Sem nenhum projeto e com a manutenção das três faculdades isoladas que existiam no Rio de Janeiro: Medicina, Engenharia e Direito o que se verificou foi a manutenção da estrutura original das instituições, e a universidade criada teria somente o rótulo.

Havia uma luta, à época, para se estruturar uma universidade que não fosse a simples justaposição de escolas meramente profissionalizantes e assim, em 1927, foi fundada a Universidade de Minas Gerais.

Com o movimento revolucionário de 1930, o Governo Federal tratou de buscar simpatia intelectual e criou o Ministério da Educação e Saúde, para gerenciar a educação. Nesta mesma época surgiram duas iniciativas que tentaram resgatar as propostas de uma universidade mais orgânica, onde a pesquisa tivesse estrutura mais adequada: a Universidade de São Paulo, em 1934 e a Universidade do Distrito Federal, em 1935.

Uma experiência diferenciada surgiu em 1960, com a Universidade de Brasília, articulando adequadamente ciência e tecnologia e “substituindo a divisão tradicional da universidade em faculdades isoladas e em cátedras autárquicas e duplicadoras, por um novo modelo organizativo” (Darcy Ribeiro, 1982, p.133).

Ainda naquele ano, era criada a primeira universidade federal em cidade do interior do País, que não na capital de estado, origem da Universidade Federal de Santa Maria em 14 de dezembro de 1960, pela Lei n.º 3834-C, como Instituição de Ensino Superior, integrante do Ministério da Educação e Cultura, com personalidade jurídica e autonomia administrativa, didática, financeira e disciplinar.

A ASPES (Associação Santa-mariense Pró Ensino Superior) unificou esforços das Faculdades Federais e Particulares tornando possível a Universidade de Santa Maria que tinha a missão de levar o ensino ao interior do Brasil e propósitos de alavancar o desenvolvimento local e regional (Mariano da Rocha, 1962)..

Os subsídios para a criação da Instituição foram colhidos pelo professor José Mariano da Rocha Filho, na Europa e Estados Unidos, planejando assim a “NOVA UNIVERSIDADE”, denominada pelo seu fundador e primeiro Reitor.

2.9 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Em 1960, pela Lei n.º 3834-C, sancionada pelo Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, em 14 de dezembro, foi criada a Universidade de Santa Maria, com a aprovação do decreto federal n.º 49.439/61 que estabelecia o quadro de pessoal e existência das primeiras Faculdades: Agronomia e Veterinária, Filosofia e Belas Artes, agregando as de Farmácia e Medicina, até então pertencentes a Universidade do Rio Grande do Sul.

A criação da USM traz consigo uma história de lutas que marcou definitivamente a história da educação brasileira. Foi o santa-mariense José Mariano da Rocha Filho que fez o sonho de interiorizar o ensino superior torna-se realidade, não só em Santa Maria, mas no Brasil inteiro. Seu trabalho foi obstinado e a sua coragem ímpar, pois conseguiu derrubar as barreiras do *colonialismo educacional* e levar o ensino superior oficial a todo o País.

A USM centrou seus primeiros objetivos na qualidade de ensino. Por este motivo, procurou atrair educadores de inúmeras nacionalidades, estabelecendo convênios com universidades estrangeiras. Destaca-se o convênio com a Organização das Nações Unidas – ONU, através da UNESCO, da FAO e do BID, criando-se a chamada Operação Osvaldo Aranha, visando o desenvolvimento do setor agropecuário da região centro-oeste do Rio Grande do Sul

As organizações e instituições precisam legitimar-se perante a Sociedade. No caso de uma instituição pública como a Universidade Federal de Santa Maria esta responsabilidade é ainda maior, pois é o cidadão quem paga tributos para manter a Instituição. Diante deste quadro, pode-se deduzir que os órgãos públicos constituem-se em alvos visados pela opinião pública e por isso devem informar a todos sobre seus atos e realizações.

O mundo institucional é experimentado como realidade objetiva pelos indivíduos, sendo importante ter em mente que esta objetividade é produzida e construída pelos mesmos que a percebem. Para Berger e Luckmann:

A transmissão do significado de uma instituição baseia-se no reconhecimento social dessa instituição como solução “permanente” da coletividade dada. Por conseguinte, os atores potenciais das ações institucionalizadas devem tomar conhecimento sistematicamente desses significados (1977, p.98).

Dessa forma, os papéis desempenhados pelos indivíduos tornam possível a existência de instituições de forma contínua, como presença real na experiência dos indivíduos. Tanto a vivência da instituição, através das práticas características à sua comunidade, quanto as representações que a definem foram a identidade coletiva da mesma, tornando-a presente e legítima na experiência do indivíduo e sociedade.

Para tanto, uma das inovações estabelecidas pela Instituição foi o estabelecimento de bolsas de estudo (manutenção, transporte, moradia, trabalho), posteriormente, adotado pelo Ministério da Educação, sob a forma de crédito educativo.

Mas para tornar realidade a filosofia de que a USM ofereceria, na prática, seu apoio à comunidade, foram definidos limites de sua área geo-educacional, afim de concentrar esforços dentro de um limite físico racional e até onde se estendesse a influência da Universidade. A USM foi a primeira, no Brasil, a processar estudo desta natureza, baseada na procedência dos alunos e na identificação das zonas microclimáticas homogêneas.

A concepção de uma Nova Universidade, fez com que o Conselho Federal de Educação aprovasse a possibilidade de criação de cursos fora de sede, daí o surgimento de campus múltiplos ou Multiversidade. Desta forma, foram criadas as chamadas Extensões Universitárias dentro de sua área geo-educacional e uma em Roraima, extremo norte do País.

Embora com esta preocupação regionalizada, a Universidade pensou cedo no processo de integração nacional e deixou de lado a distância e instalou no longínquo então Território Federal de Roraima, o primeiro Campus Avançado de uma Universidade Federal. Este pioneirismo serviu de base ao Projeto Rondon, envolvendo outras instituições e universitários de todo o território brasileiro. Isto tudo aconteceu em data de 1º de agosto de 1969.

Mariano da Rocha (1973) disse que “a Universidade deve ser a alavanca do progresso de sua área geo-educacional. No entanto, o que já se pode fazer na Universidade Federal de Santa Maria nos autoriza a dizer que se devote também ao desenvolvimento, que será fatalmente a alavanca do progresso do País.”

O doutor José Mariano da Rocha Filho trouxe não apenas para Santa Maria a primeira universidade pública do interior do Brasil, mas também impulsionou a descentralização do ensino superior das capitais para as comunidades do interior. Mariano da Rocha disse:

Durante quase cinco séculos viveu o Brasil de costas voltadas para o interior, desprezando $\frac{3}{4}$ de seu território, troçando os habitantes das capitais dos tabaréns, dos matutos, do Jeca, dos sertanejos e do gaúcho de bombachas. Toda e qualquer tentativa de estabelecimento de núcleos de educação superior em cidades que não fossem capitais era seguida de tenaz crítica, argüía-se falta de mestres, de condições. Por todos estes motivos, o ensino universitário oficial teimava em ser mantido como privilégio dos ricos, ou ao menos, daqueles que haviam tido a felicidade de nascer em uma capital (1962, p.6).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a obtenção dos resultados do estudo em questão, tem como referência a pesquisa qualitativa, que busca como forma de investigação o trabalho de se conseguir uma proximidade com aquilo que se deseja conhecer, partindo de uma realidade presente no campo de pesquisa.

Fundamentado em pressupostos da perspectiva da ação na construção do conhecimento, por meio da interação verbal planejada onde o encadeamento dos conteúdos toma os relatos na forma das transcrições como pontos de partida (Zanelli, 1992).

A pesquisa qualitativa oferece uma visão sistêmica do processo, desenvolvendo uma interação dinâmica onde se busca um entendimento completo do tema pesquisado e se considera todas as manifestações emitidas pela amostra, segundo Triviños (1994). Ainda de Zanelli a afirmativa de que essa forma aleatória, não gera preocupação quanto a quantificação da amostragem.

A definição da amostra de dirigentes foi intencional e com um critério decisivo para a escolha: os dirigentes deveriam fazer parte do quadro funcional da Instituição, no período compreendido de 1991 a 2000.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

O roteiro das entrevistas dos participantes da Universidade Federal de Santa Maria foi implementado dando seqüência a 4 (quatro) grandes questões: 1- *O que é marketing ? O que significa ? Qual a sua importância para as IES, em especial para a UFSM?* 2- *Como se caracterizam as práticas e os instrumentos de marketing utilizados na UFSM ?* 3- *Como a prática e os procedimentos de marketing são avaliados na UFSM ?* 4- *Quais as perspectivas do marketing na UFSM ?*

Pode-se afirmar que, com disposição e motivação, os participantes deram suas contribuições nestas entrevistas. Inicialmente, a conversa versava sobre considerações gerais para depois se buscar os propósitos da pesquisa, os assuntos a serem abordados e a permissão para fazer a gravação.

As perguntas eram feitas, conforme o desenvolvimento da conversa, seguindo dentro das possibilidades o roteiro preestabelecido. Em alguns momentos, houve a necessidade de ajustar a condução do diálogo visto que o entrevistado antecipava informações.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A escolha dos participantes da UFSM foi determinada em termos de uma amostra intencional pelo fato de que são pessoas diretamente envolvidas e responsáveis pelos destinos dos setores institucionais e que teriam as informações desejadas para a obtenção das respostas às questões formuladas.

Quadro 01 – Amostra utilizada na pesquisa

CARGOS NA UFSM 1991/2000	QUANTITATIVO		% AMOSTRA
	ATUAL	AMOSTRA UTILIZADA	
Reitor	01	01	100
Vice Reitor	01	01	100
Diretor de Centro	08	03	37,5
Pró Reitor	08	03	37,5
Curso graduação	41	01	2,4
Departamento Didático	64	01	1,5
Órgãos Executivos	10	01	10
Órgãos Suplementares	7	2	28,5
	140	13	9,2

Fonte: UFSM em números, 2000

Os participantes da pesquisa foram dirigentes universitários de diferentes níveis da instituição, com mandato em vigor no período estudado, Quadro 1. Todos, sem exceção, são docentes da UFSM, que ocupavam cargos administrativos por mais de uma vez. Os entrevistados possuíam regime de trabalho em dedicação exclusiva, com pelo menos mais de 7 (sete) anos dedicados a diversas atividades na Universidade.

Os pesquisados foram contatados por telefone e informados dos objetivos e razões da entrevista. Na oportunidade, o participante era esclarecido sobre os temas que seriam abordados nas quatro grandes questões, procedimentos e duração das entrevistas.

Estabelecida a agenda de entrevistas, em muitas ocasiões houve a necessidade de alteração de data e horário tendo em vista compromissos assumidos. Porém, em nenhum momento houve negativa para o encontro, que se deu sempre de forma cordial, visto que o pesquisador era conhecido de todos pelo fato de ter sua trajetória docente/administrativa vinculada a mais de 27 (vinte e sete) anos à Instituição.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Os conteúdos foram obtidos através de um roteiro de entrevistas, na forma semi-estruturada, gravados em fitas magnéticas e registros escritos. As gravações foram transcritas dos registros em fitas que permitiram estabelecer a análise do roteiro estabelecido.

Todas as entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados, tendo sido encarecido que fossem diminuídas as interferências, permitindo-se afirmar que foram permitidos a privacidade e a inexistência de interrupção.

A duração média das entrevistas foi de 60 (sessenta) minutos, tendo-se obtido, segundo Triviños (1994), uma interação entre entrevistador/entrevistado

oferecendo um resultado com riqueza de informações, pois a espontaneidade permite uma melhor análise de conteúdo, de acordo com Minayo (1994).

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Foram tomados todos os cuidados necessários para que este estudo tenha resultados satisfatórios, embora se saiba que existam limitações, entre elas, que o trabalho está baseado na percepção dos respondentes.

Sabendo-se que a percepção é subjetiva, as respostas obtidas no momento das entrevistas, poderão não ser as mesmas num outro momento, porque elas estarão vivenciadas em ambiente diferenciado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A descrição, análise e interpretação das entrevistas efetuadas com os dirigentes da Universidade Federal de Santa Maria sobre o tema, de acordo com o delineamento da metodologia, exemplificado a partir dos trechos das entrevistas, é apresentado em seqüência.

Os resultados são apresentados partindo de um dos pressupostos da pesquisa qualitativa, que é ser descritiva, conforme mencionado no terceiro capítulo deste estudo, buscando uma descrição mais pormenorizada possível. A opção é, na maioria das vezes, transcrever parágrafos integrais das percepções verificadas e apontadas no processo investigativo.

4.1 O QUE É MARKETING? O QUE SIGNIFICA? QUAL A SUA IMPORTÂNCIA NAS IFES, EM ESPECIAL PARA A UFSM?

Nesta fase procura-se conhecer o que se entende por *marketing* e sua importância, na UFSM. Os respondentes tiveram dificuldades de conceituar o tema, embora tenha ficado caracterizado o interesse pelo assunto. Por esta razão é que a manifestação dada por muitos não converge adequadamente para o conceito que oferece a literatura.

“É um conjunto de instrumentos que uma instituição tem para fazer uso e divulgar a sua imagem, positiva, fazendo um apanhado e levando ao público as suas possibilidades.”

“Na minha opinião é a venda da imagem da Instituição para a comunidade.”

“É um conjunto de técnicas, estratégias, com o objetivo de se mostrar a clientela para *vender* bens e serviços que se tem a oferecer.”

“Fazer *marketing* é colocar sua marca para o público interno e externo.”

“Entendo que é a imagem que passamos dos nossos serviços, vendidos ou não, para o público externo e interno da Universidade.”

“É uma técnica que procura estimular as pessoas a consumir determinado produto/serviço.”

“Na definição clássica diz que são ações que uma organização empreende para fazer com que circule sua mercadoria.”

Com relação ao conhecimento e se considera importante que a Instituição conheça a sua demanda, de acordo com os respondentes houve a caracterização de que não há definição do mercado-alvo; com exceção de um entrevistado que disse que dois setores institucionais conhecem a demanda.

“Não conhece totalmente a sua potencialidade, a sua demanda, surpreendida a todo o momento, encontrando situações diversas junto à Sociedade.”

“É importante que conheça a sua demanda, para fazer um planejamento adequado.”

“... ela não conhece toda a demanda porque a Sociedade sempre teve dificuldades de chegar a Universidade...”

“Na verdade, tem uma visão muito setORIZADA da demanda. A Universidade conhece a sua demanda mas os seus integrantes não.”

“Coloco o HUSM e a COPERVES/PEIES como os dois únicos órgãos que conhecem toda a demanda da Universidade.”

“... não sabemos bem o que o público espera de nós.”

“Sem dúvida, porque conhecendo a demanda ou as expectativas de demanda, temos que dirigir os nossos investimentos tanto monetários como educacionais, na qualificação das pessoas.’

Quanto ao questionamento da definição antecipada do que deve fazer e como, os respondentes expressaram que a Instituição não tem uma trajetória clara, pelo fato de não possuir um planejamento amplo. Sabe-se que é importante uma definição de rumo para fugir ao imprevisto.

“Para permitir que se tenha um planejamento estratégico e linhas de conduta.”

“Em determinados setores e em determinadas atividades, sim; não, em todas as atividades pois não está organizada...”

“Na verdade, ela planeja as suas atividades básicas. O que falta na Universidade é o planejamento do que deve ser a Universidade amanhã.”

“É muito imprevisto. A Universidade não tem um planejamento, visto a correria do dia-a-dia.”

“... é quase uma cultura a falta de planejamento; este estabelecimento de metas se vê e se busca dentro da Universidade.”

“A COPERVES com certeza faz todo este planejamento, com previsão a curto e médio prazo.”

“... acontece sob o ponto de vista monetário, planejar demanda ainda não é feito.”

“Prevenir integralmente tudo o que se deve fazer, nenhuma instituição alcança, mas existe uma série de mecanismos burocráticos que permitem previsibilidade.”

Os entrevistados, com relação a percepção da concorrência e face a competitividade, se manifestam de diferentes maneiras, sendo que em sua maioria afirmam que a Universidade apenas acompanha o comportamento da concorrência. É fundamental que se saiba o máximo sobre a concorrência.

“Não se tem nenhum receio com as instituições privadas como se costuma conjeturar, consideramos instituições que tem um papel na Sociedade e as vezes complementares e temos insistido em que não haverá universidade pública forte se não tivermos um conjunto de universidades fortes.”

“Não tem concorrência ou não tem preocupação com tal. Tanto é verdade, que contribui e tem preocupação com as atividades das universidades particulares, pois não tem capacidade para atender toda a demanda.”

“Até o início dos anos 90 esta preocupação não existia na Universidade, até porque ela era a grande universidade e ainda o é mas tem agora na região algumas universidades que apresentam desempenho extremamente meritórios e ambiciosos.”

“... ela tem carisma e identificação clara na comunidade e porisso tem certeza que sempre haverá uma procura intensa pelas suas vagas, pelo fato de ser pública e ter um ensino de qualidade, de permitir liberdade de expressão e assim não vejo onde as outras que estão surgindo dentro de Santa Maria e região possam ser concorrentes.”

“Muito poucos grupos de pessoas temem a concorrência dentro da Instituição. A maioria está acomodada... assim vai permanecer porque continua recebendo recursos governamentais.”

“Acredito que não. Vejo que a preocupação da Universidade é de ela crescer, não preocupada com as outras.”

“Há preocupação em nosso setor e somos extremamente agressivos com relação a competitividade. Sempre procurará estar a frente dos trabalhos oferecidos.”

“Nós temos que nos preocupar com a concorrência... o que ganha dos outros não é necessariamente melhor em valor cultural. Não teme a competitividade.”

“Não se preocupa; exatamente pela consolidação de seu nome mas deverá se preocupar à medida que tivermos Santa Maria como centro educacional onde haverá uma série de universidades que estimularão a evolução.”

Alguns entrevistados revelam conhecimento se a Instituição mantém intercâmbio com outras organizações educacionais ou não para produzir ou vender produtos/serviços, fato desenvolvido, principalmente, no âmbito do MERCOSUL. Esta relação possibilita estar atualizada e preparada para novas investidas e até satisfazer exigências sociais.

“Há incremento de novos cursos de pós-graduação, não só com as entidades educacionais nacionais, mas junto ao MERCOSUL, na Associação das Universidades do Grupo de Montevideo.”

“A Universidade se preocupa, sim. O projeto de desenvolvimento da região centro-oeste, o inventário florestal, desenvolvimento de software, incubadora tecnológica, numa parceria tanto governamental como privada.”

“Pela globalização, existem projetos que facilitam ações com diferentes países, exemplo a Espanha.”

“São atividades isoladas que acontecem tendo em vista o relacionamento pessoal, não é planejada. Exemplo é a Associação Nacional do Ensino Agrícola, no sentido de produzirmos cursos e seminários.”

“Com toda a certeza. Trezentas escolas no Rio Grande do Sul. Parceria com 244 prefeituras.”

“Existe uma série de relações, mas não em nível de vender produtos/serviços. Só alguns setores da Universidade consegue fazer isto. Outros precisam consolidar.”

4.2 COMO SE CARACTERIZAM AS PRÁTICAS E OS INSTRUMENTOS DE MARKETING UTILIZADOS NA UFSM?

A percepção dos entrevistados na maneira de como a UFSM identifica oportunidades e ameaças de crescimento de seus produtos/serviços, foi revelada pela pesquisa que as oportunidades são grandiosas e que a ameaça existe somente na ausência de recursos orçamentários que permitam desenvolver na plenitude seus objetivos.

“... contamos com um maior número de oportunidades. Nossa maior ameaça é a escassez de recursos orçamentários de custeio...”

“Não tem esta preocupação; a preocupação é qualificar o seu quadro de pessoal administrativo, docente, para melhor atender a Sociedade.”

“Ela identifica, sabe onde estão as oportunidades. As dificuldades que temos é que não sabemos como apresentar o nosso produto que é o conhecimento, a ausência de instrumentos.”

“Pelo caráter público, ela deveria ter mais cursos noturnos, para atender uma demanda mais carente. Ela tem que buscar oportunidades.”

“... ampliou seus cursos em função da necessidade de mercado... os grupos vão se organizando, se qualificando, eles vão produzindo serviços de melhor qualidade para a comunidade.”

“Nós como Instituição que temos conhecimento e tecnologia, praticamente abrangemos todos os ramos, segmentos, tanto de cultura, como tecnológico.”

“Somos extremamente cuidadosos, sempre atentos e muito articulados.”

“Uma das questões em que enfrentamos muita dificuldade no que se refere a oportunidades possíveis é com relação a parte jurídica. Temos um engessamento administrativo...”

“O que tem nos faltado é recurso e prática como viabilizar isto e algum recurso da própria linha de professores que temos aqui.”

No entendimento dos entrevistados quanto ao acompanhamento do desenvolvimento dos produtos/serviços da Instituição e como isto se dá, a pesquisa revelou que não há forma adequada de acompanhamento na sua grande maioria, permitindo afirmar a ausência de sistematização das ações.

“De certa forma, a Universidade acompanha o desenvolvimento de seus produtos/serviços de forma empírica.”

“Em termos de administração central existe a preocupação, através do acompanhamento semestral de indicadores.”

“Se tem a preocupação com o acompanhamento e a avaliação, mas não se tem ainda instrumentos capazes de fazer o acompanhamento.”

“Não está institucionalizada a questão e julgo que deva ser institucionalizada.”

“Setorialmente, pode se acompanhar, mas há deficiência de um planejamento e avaliação integrados.”

“Como Instituição, creio que não.”

“... e então antes de lançarmos qualquer produto temos toda uma preparação, reunião de conscientização das

pessoas, o envolvimento delas e assim obtemos sucesso.”

“... não na medida que deveria acompanhar, até porque não se preocupa com a competitividade, não vai em busca deste tipo de resultado.”

Em relação aos fatores que são levados em conta pela UFSM quando da oferta de cursos/programas/projetos, os respondentes demonstraram que o mercado tem pouca participação na oferta, e que ele é pautado pelo público interno.

“Procura criar pressão e necessidade da Sociedade.”

“Não conheço neste período, uma proposta que fosse oriunda da cidade ou região que visasse o desenvolvimento de uma área de conhecimento; quando um grupo de pessoas se reúne, abre uma variante.”

“As vezes acontece isoladamente. Se houvesse um planejamento global, poderia se estabelecer a expansão, visível para toda a Universidade.”

“Razões internas, a partir de um diagnóstico interno, da comunidade interna que entende que é necessária, que pode ser oportunizada a oferta...”

“Alguns setores da Universidade vão até a Sociedade e freqüentemente a Sociedade nos procura...”

“... vamos ao mercado. Fazemos análise e apresentamos um plano, avaliamos a conjuntura e aprovamos a implementação.”

“Penso que a oferta é pautada pelos interesses do público interno, certamente em cima da qualidade, pouco pela exigência do mercado e em consequência distante do que quer a Sociedade.”

“... fazemos muitas coisas pela determinação superior, exigências porque o governo nos está remunerando e exige que tenhamos que dar a contrapartida.”

Sob a ótica dos entrevistados, até que ponto os serviços complementares ofertados junto com os cursos/programas/projetos atendem às necessidades da comunidade, a pesquisa permite traduzir as restrições quanto à relação existente visto a carência de infra-estrutura e recursos.

“Nem nos melhores lugares do mundo existe o atendimento das necessidades absolutas, com a infra-estrutura necessária. Muita criatividade e destinação de recursos próprios contribuem para minimizar deficiências.”

“Existe uma dificuldade grande face a escassez de recursos orçamentários.”

“O essencial e o básico a Universidade possui; não tem o ideal.”

“Sobre esta questão de necessidade, ela nunca vai se dar em tempo real, pois ela é cada vez maior.”

“Em termos de infra-estrutura se está bastante limitado. Nem sempre acompanha a qualidade da oferta de serviços.”

“Quase nada. Temos infra-estrutura mas não temos pessoal operacional e dificuldade de filtrar expectativas da comunidade.”

“Estamos muito mal aparelhados, o mínimo dos mínimos, não chegando nem perto do razoável.”

Como a Extensão Universitária é vista pelos entrevistados sendo desenvolvida junto a comunidade, os respondentes expressaram que são ações do

conhecimento instalado na Universidade, que permitem contribuir com o desenvolvimento comunitário.

“... é toda a forma de relacionamento com a comunidade onde se dá todas as ações da Universidade. Exemplifico no tocante ao atendimento do HUSM, ações através da Comunidade Solidária, com escassos recursos e superação das dificuldades materiais.”

“... vem sendo uma atividade praticada por uma política da Universidade Aberta, vai a comunidade. Projeto da Quarta Colônia italiana, pioneiro, com dificuldades, principalmente na conscientização das pessoas.”

“Troca de contribuições – leva o conhecimento armazenado em seu interior para a Sociedade. Recursos financeiros são as maiores dificuldades.

“... ela tem que solucionar a sua crise de identidade, não sabe se é formuladora de política ou executora de projetos. Os projetos Rondon, Osvaldo Aranha, Campus Avançado de Roraima, são exemplos.”

“... porque se passou a pensar em programas de extensão, já que com projetos isolados tende a sucumbir. PROGRAMA Lunar de Sepé, trabalha com todas as áreas e as dificuldades são políticas e operacionais.”

“Creio que a Extensão na Universidade, apesar de algumas tentativas, é ainda muito pontual em diversos setores da Instituição e muitas vezes assistencialista e não uma ação transformadora da Sociedade como é desejável. A questão cultural é determinante para estabelecimento de dificuldades.”

“O HUSM e o PEIES são sem sombra de dúvidas os grandes projetos de extensão.”

De acordo com os respondentes da pesquisa, é próximo de 90% a forma de determinação do preço de produtos/serviços na UFSM, através do custo, sendo bem clara esta política na Instituição.

“... mas o custo nos dá o patamar mínimo.”

“... pela demanda. As despesas são estabelecidas pelo tipo de serviço. Não há competitividade.”

Com relação ao tipo de instrumento que a UFSM utiliza para levar os seus produtos/serviços à comunidade e quais os meios mais adequados, de acordo com os entrevistados o procedimento se dá de forma muito conservadora.

“A maioria é de maneira direta. Há uma preparação de salas de tele-conferências, para facilitar a relação com a clientela.”

“A Universidade tem uma conduta muito conservadora. Usa instrumentos arcaicos. Há possibilidades de atingir extratos de públicos mais diferenciados, trabalhando com internet e educação à distância.”

Segundo os entrevistados, na sua maioria, os principais meios e instrumentos de comunicação utilizados pela UFSM são os tradicionais, sendo muito incipientes àqueles que utilizam uma tecnologia mais moderna, visto a forma conservadora de proceder.

“Está instrumentalizando a rádio e TV educativa.”

“Utiliza timidamente: tem instrumentos poderosos na mão, como uma rádio, uma televisão, um jornal. Um Curso de Comunicação Social a disposição e uma postura retraída.”

“Ainda é o telefone, fax, *e-mail*.”

“... quanto a venda pessoal, o quadro funcional quando participa de eventos, *vende* a imagem da Instituição.”

“A internet é a principal.”

“Alguns *out-doors*, uma tímida atividade de Relações Públicas.”

No entendimento dos entrevistados, julga-se extremamente importante que haja uma atividade de Relações Públicas para visitação ao Campus Universitário, para que, com a profissionalização, hajam condições de melhor implementar a atividade de estreitamento das relações da Universidade com a Sociedade.

“Acredito que seja muito importante, para atender a demanda.”

“Com certeza. Necessidade de profissionalizar esta atividade para que as visitas se dêem de forma aleatória mas estruturada.”

“Carece do serviço. Precisa ser feito com competência para que a demanda seja atendida adequadamente.”

“Considero. A Universidade tem de deixar de ser amadora.”

“É imprescindível. Instrumentar estes recursos humanos para saber de tudo o que se passa na UFSM.”

“Entendo como extremamente necessário, porque a comunidade deseja conhecer a Instituição.”

“Acho que é. As pessoas que não são daqui fazem uma imagem que precisa ser trabalhada. Não só como ponto turístico: o sistema de informações é ineficiente, não se sabe onde as coisas se localizam, que funciona dentro dos espaços, há um desentrosamento total.”

4.3 COMO A PRÁTICA E OS PROCEDIMENTOS DE MARKETING SÃO AVALIADOS NA UFSM?

A pesquisa permite afirmar que os cursos/programas/projetos da UFSM são avaliados de forma superficial e que os entrevistados julgam importante que este procedimento se torne uma prática rotineira.

“Temos setores que se avaliam com mais profundidade que outros. É localizada esta avaliação.”

“Existe um programa de avaliação que não funciona de maneira adequada.”

“Programas não dispõem de instrumentos científicos, existem relatórios.”

“Existe um sistema de avaliação, na minha ótica, que chega até ao diagnóstico.”

Conforme os entrevistados, as diferenças dos cursos/programas/projetos patrocinados pela UFSM na relação com os da concorrência, são visualizados através da qualidade da oferta e pela pesquisa mais desenvolvida.

“Em termos de qualidade.”

“O diferencial está na prática da pesquisa mais desenvolvida.”

“A diferença é o enfoque, através de uma metodologia.”

“A concorrência visa custo-benefício; a federal visa a formação.”

“Participação do alunado no envolvimento profundo da geração da ciência, do saber.”

“O lucro não é o objetivo nosso. O nosso objetivo é que tenhamos um produto/serviço competente.”

A pesquisa revelou que os fatores que determinam a aceitabilidade da UFSM pela comunidade, é por ela ser pública e gratuita e pela credibilidade conquistada na sua trajetória de 40 anos.

“Baseada por ser pública e gratuita e de qualidade dos cursos e assistência estudantil qualificada.”

“A maior aceitação é pela importância, pela ação, pelo serviço que oferece a comunidade.”

“... é a credibilidade conquistada através dos tempos. Pela qualidade de suas atividades.”

“... é o caso da tradição. Mas na verdade ela forma bons profissionais, tem boa inserção mesmo que isolada na comunidade.”

“A importância que a UFSM tem na cidade e na região. Não conheço isto em outras instituições.”

“Tem muito a ver com as pessoas daqui, quem criou, os professores são oriundos da cidade e isto gera um comprometimento afetivo de conseguir fazer melhor pelo setor.”

De acordo com os dados levantados pela pesquisa, os entrevistados manifestam a sua preocupação de como são avaliados os resultados das palestras e outras atividades de Extensão da UFSM, acreditando que os mecanismos mais adequados ainda não foram implantados.

“... todos os eventos institucionais são avaliados por instrumentos que permitem saber se os objetivos e a qualidade são alcançados.”

“Está buscando os mecanismos mais adequados”

“Acredito que não. Infelizmente.”

“É avaliado na fase do diagnóstico.”

“Existem só as tradicionais e institucionais, dificilmente uma outra maneira, porque as mesmas não fazem parte de um programa.”

“Informalmente. Pelos acadêmicos vai se tornar formal, através de relatórios pois vai contar como carga horária de atividade complementar de graduação.”

Na opinião dos entrevistados, a imagem institucional perante os diferentes segmentos populacionais é considerado pela maioria como:

“Um sentimento muito positivo, decorrente da abertura que a Universidade tem permitido junto a comunidade.”

Na concepção dos respondentes, a UFSM deixa de avaliar a sua comunicação com o seu ambiente, ocasionando um desconhecimento de como a Instituição é vista pela Sociedade.

“Este tipo de avaliação ainda inexistente.”

“Não é avaliada; a comunicação é interna, é subjetiva, observação pessoal.”

“O problema é que a Universidade não sabe o que acontece com ela. O grande problema é a falta de comunicação.”

“Muito setORIZADA e individualizada.”

“Trabalho que deveria ser feito pela Coordenadoria de Comunicação Social.”

Com relação ao processo de comunicação da UFSM, a quase unanimidade dos entrevistados afirma que ela é realizada por meios próprios. Um dos respondentes, manifestou-se assim:

“Por ela mesmo.”

4.4 QUAIS AS PERSPECTIVAS DO MARKETING NA UFSM?

Na percepção dos entrevistados, quem ajuda a promover a Instituição junto a Sociedade, é em sua maioria, o conjunto dos segmentos que dela fazem parte.

“Os seus projetos e os seus ex-alunos.”

“É o conjunto que vende a Instituição.”

“É o docente e o aposentado.”

Em relação a qual o nível de consciência na UFSM na busca de melhor atender a sua clientela, os entrevistados manifestam que a Instituição é consciente da necessidade de realizar treinamento de recursos humanos para se preparar para um novo momento.

“... a Universidade começou a recuperar a sua auto-estima. Um novo momento determina uma melhora geral no atendimento.”

“Existe um estigma de funcionário público.”

“Não se tem treinamento para atendimento ao público.”

“Há uma necessidade dos segmentos universitários terem consciência de que são servidores do público.”

“Carece de uma consciência clara de sua missão e outros por interesse pessoal.”

“Há consciência da relação com a clientela.”

“A Universidade não tem esta motivação.”

Conforme a descrição dos entrevistados referente a montagem de cursos/programas/projetos considerando as necessidades dos potenciais clientes, a Instituição tem consciência de que deve estar mais atenta ao que a comunidade quer e não somente ao que os organismos governamentais determinam.

“Atender às necessidades da Sociedade.”

“Se busca depoimentos de egressos, necessidades de mercado, se faz uma adequação de expectativas.”

“... explicitar as vontades da comunidade.”

“... a demanda determina o que quer e daí surge a oferta.”

“Há um regramento do MEC, só em programas/projetos esporádicos.”

As opiniões e as razões dos entrevistados quanto ao destino da UFSM, no tocante ao produto e ao mercado, vão de encontro à determinação para que a Instituição se adeqüe às exigências sociais.

“A vontade é que a Universidade se voltasse para atender as necessidades da Sociedade como um todo.”

“O cliente. O seu produto é a exigência do cliente.”

“A Universidade do futuro, de sucesso, é aquela que vai auscultando as necessidades do cliente, que é a Sociedade; vai adequar o seu produto.”

De acordo com os entrevistados, a posição da UFSM, face a competitividade, deve ser de contínua busca de liderança.

“Tem que manter uma posição de liderança pela sua própria natureza.”

“É uma liderança cada vez mais requisitada.”

“Tem que fazer hoje o *marketing* do amanhã.”

“Alguns segmentos mantém liderança e outros buscam melhorias.”

“Em função da competitividade é necessário oferecer muita qualidade.”

“... pela inexistência de concorrência direta não temos estratégia adequada.”

A pesquisa revelou que, deva a UFSM na opinião dos respondentes, manter sua participação no mercado de forma crescente para, no mínimo, acompanhar o desenvolvimento do mercado.

“Precisamos sempre crescer, participar, nunca recuar.”

“Tem que extrapolar, tem que dar um salto completamente diferenciado.”

“Tem que acompanhar o mercado e ser criativa e avançar.”

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir dos resultados levantados, apresentam-se neste capítulo, as conclusões do estudo e as recomendações visando atentar para novos procedimentos que possam oferecer uma melhor compreensão do assunto e desta forma contribuir para a melhoria da gestão universitária.

5.1 CONCLUSÕES

Nesta parte do estudo, tendo em vista as percepções dos entrevistados é possível apresentar o entendimento da relação existente entre a teoria e a prática do *marketing* na Universidade Federal de Santa Maria.

Com relação ao primeiro objetivo da pesquisa, que buscou identificar o conhecimento dos dirigentes universitários quanto ao significado do *marketing* e a sua importância para as instituições de ensino superior e em especial para a UFSM, ficou caracterizado que nenhum tem conhecimento formal, conforme mostra o conteúdo das respostas iniciais. Percebeu-se que, mesmo entre aqueles que dizem conhecer o tema, há dificuldades das conceituações emitidas estarem de acordo com a literatura, embora o interesse demonstrado para o assunto.

Questões de pesquisa 1 e 2: Identificação e análise da demanda da UFSM. Foi revelado que a Instituição não define o seu mercado-alvo e atende demandas espontâneas. Kotler (1994) afirma que é importante a definição do mercado-alvo, pois senão passam a ser ignoradas outras formas de cobertura de mercado. Desta maneira, constatou-se que a UFSM adota implicitamente o *marketing* para atender uma demanda espontânea que é feita de forma global. As formas de segmentação constantes na literatura não são seguidas pela Instituição, como *marketing* diferenciado e *marketing* concentrado.

Questão de pesquisa 3: Busca de definição do que deve fazer e como fazê-lo. A Instituição se ressentiu de um planejamento que lhe permita determinar linhas de conduta claras visando uma ação integrada. Nesse sentido, Kotler e Armstrong (1993) afirmam que é fundamental uma definição clara e ampla de suas expectativas para definir um rumo e para que não haja improviso.

Questão de pesquisa 4: A respeito da competitividade e se a Instituição analisa este item, o resultado obtido permite afirmar que a UFSM apenas acompanha o comportamento da concorrência. Há afirmativas de que as instituições se completam, não trazendo preocupações desta natureza, pelo fato de que a UFSM tem um carisma e uma identificação na Sociedade que minimiza qualquer ação envolvendo este questionamento. Outras afirmativas disseram que até os anos 90 esta preocupação não existia mas que o momento é diferente e necessita maior avaliação. De acordo com Kotler (1994), a organização precisa saber tudo o que for possível sobre seus concorrentes. O mix de *marketing* se torna muito importante pois para buscar vantagem ou desvantagem competitiva em potencial é necessário conhecer a concorrência. Esta análise não é desenvolvida na UFSM.

Questão de pesquisa 5: Foi levantado que a Instituição procura aumentar a sua participação no mercado, atendendo as necessidades deste, como a demanda espontânea da Sociedade, área governamental municipal e estadual, sistema empresarial, escolas de 1º e 2º graus e curso de pré-vestibular. Pode-se constatar que a UFSM se esforça para atender a demanda espontânea, com a finalidade de manter e desenvolver o seu crescimento institucional.

Questão de pesquisa 6: As informações levantadas são de que existe incremento de parcerias com universidades nacionais e internacionais,

principalmente no âmbito do MERCOSUL. As ações desenvolvidas versam sobre cooperação interuniversitária, oferecendo cursos de mestrado e doutorado, convênios internacionais ligados ao ensino e a pesquisa para professores e alunos. Pode-se afirmar que – neste item - há relação entre o que se faz na UFSM e o que recomenda a literatura.

Questão de pesquisa 7: A abordagem da identificação das oportunidades e ameaças que oportunizariam o crescimento do produto/mercado, permite afirmar que as respostas foram no sentido de que ela identifica as oportunidades e registra que a ameaça principal é a escassez de recursos orçamentários.

Questão de pesquisa 8: Buscou-se identificar de que maneira a Instituição acompanha o desenvolvimento de seus produtos e serviços, em termos de ensino, pesquisa e extensão, sendo que ficou revelado que não há forma sistematizada de acompanhamento nos estágios de introdução, crescimento, maturidade e declínio. Desta forma, pode-se afirmar que não existem ações direcionadas ao ciclo de vida do produto/serviço, portanto, não há relação entre o que consta da literatura e o que é desenvolvido na UFSM.

Questão de pesquisa 9: Os fatores que determinam a oferta de cursos/programas/projetos pela UFSM, oportunizam a afirmativa principal de que a oferta é pautada pelo público interno que busca o mercado para colocar os seus conhecimentos. Assim, predominam serviços de atendimento comunitário como na área da saúde, terceira idade, assistência judiciária gratuita, cursos de extensão em diversas áreas e consultoria à empresas.

Para Kotler e Armstrong (1993), o desenvolvimento de produtos/serviços é importante através de pesquisa de mercado para ver surgir algo de interesse social. Desta forma, permitiria se saber se a organização tem um programa de *marketing*

necessário para se tomar uma decisão. Não há congruência entre a literatura e as ações desenvolvidas na Instituição.

Questão de pesquisa 10: A pesquisa mostrou que há um conjunto de serviços complementares na Instituição que acompanham a oferta de produtos/serviços como: bibliotecas, laboratórios, computadores, internet entre outros. As manifestações foram de restrições quanto ao pleno funcionamento.

Questão de pesquisa 11: Constatou-se que a Instituição apresenta dificuldade em ter uma ação extensionista clara pois se manifesta em termos pontuais. Tem programas isolados que permitem uma troca de contribuições, ou seja, leva o saber e recolhe as necessidades e expectativas da sociedade.

Questão de pesquisa 12: Buscou-se saber se os preços de cursos/programas/projetos ou serviços são determinados em orientação para o custo, a demanda ou o mercado. O resultado obtido pelas informações da pesquisa é que o preço ofertado gira em função do custo, sendo uma política bem clara desenvolvida na UFSM. De acordo com Kotler e Fox (1985), determinar um preço começa com a decisão dos objetivos de uma organização; no caso da universidade pública isto é bem caracterizado. Assim, pode-se afirmar que não há conflito com o que oferece a literatura a respeito, pois taxas e emolumentos são estabelecidos para cobrir custos administrativos.

Questão de pesquisa 13: Foram verificados os instrumentos que a Instituição utiliza para levar seus produtos/serviços à comunidade. A forma direta de colocar à disposição, isto é, através dos cursos de graduação e pós-graduação, faz da UFSM uma instituição retraída quanto a presença mais acentuada no mercado. Deixa à

margem, instrumentos tecnológicos mais eficientes por ter uma postura mais conservadora.

Questão de pesquisa 14: Foi constatada que há a utilização da venda pessoal como um meio de comunicação para levar a Instituição à Sociedade. Somente este procedimento é utilizado.

Questão de pesquisa 15: Foram identificados os instrumentos pelos quais a UFSM se utiliza para efetivar sua comunicação com o seu ambiente, revelando os meios de comunicação mais utilizados, através de canais de comunicação - pessoal: telefone, correspondência; impessoal: jornal, rádio, televisão, *out-doors*.

Questão de pesquisa 16: Foi considerada importante a institucionalização de programas de visitação ao Campus Universitário, incluindo a necessidade de profissionalizar a atividade que se dá de forma aleatória, pois foi levantada a insuficiência de informações daqueles que visitam a Instituição.

As conclusões retiradas do terceiro grande grupo de questões da pesquisa, inicialmente, identifica até em que grau a Instituição pesquisada avalia os seus cursos/programas/projetos, realizados em nível acadêmico para atender tanto uma demanda interna como externa.

Questão de pesquisa 17: Foi permitido afirmar que existe um sistema de avaliação institucional que funciona de maneira parcial, chegando até o diagnóstico, sempre na busca de um ajuste mas não contemplando a Instituição como um todo.

Kotler e Fox (1985) tratam deste processo de análise em função de determinar como é a atratividade e como crescem as unidades que se posicionam no mercado.

Questão de pesquisa 18: Os respondentes afirmaram que existem cursos/programas/projetos com alto crescimento e participação no mercado tendo em vista a sua qualidade, originando uma demanda espontânea. A diferença que possa existir junto à concorrência é pelo fato de a Instituição visar a formação profissional e para tal dirige todos os seus esforços, enquanto que no contraponto se discute custo-benefício.

Questão de pesquisa 19: Os respondentes foram determinados ao afirmar que a Universidade por ela ser pública, gratuita e de qualidade merece a respeitabilidade da comunidade e este fator determina a aceitabilidade da Instituição.

Questão de pesquisa 20: Os respondentes manifestam que a Instituição avalia atividades extensionistas de forma inadequada. Somente os instrumentos institucionais e tradicionais oferecem resultados que por certo chegam até ao diagnóstico.

Questão de pesquisa 21: Quanto a imagem institucional, os respondentes ponderaram que existe um sentimento muito positivo da comunidade para com a Instituição, face a uma série de ações empreendidas e manifestas em parágrafos anteriores. No entanto, está claro que não existem estudos sobre a imagem da UFSM na Sociedade.

Questões de pesquisa 22: Foi contatada a necessidade de se ter uma comunicação institucional com clareza e afirmativa porque é importante criar, manter ou alterar atitudes do público-alvo com relação a Instituição. Nesta linha de procedimento, Kotler e Armstrong (1993) colocam que a primeira iniciativa é realizar uma pesquisa sobre a atual imagem da organização para, num passo posterior imediato, decidir qual imagem se deseja e se pode alcançar. De acordo com Kotler (1994), é fundamental que a Instituição passe a pensar como pode ser o apoio de um público, pois ao considerá-lo como mercado, permitirá que se estabeleça uma interação traduzida em resultados benéficos para as partes.

Questão de pesquisa 23: Com relação ao processo de comunicação, os respondentes se aproximaram da unanimidade ao afirmar que a Universidade faz *por ela mesmo* a sua comunicação com o mercado, no entanto sem controle formal da sua eficácia. Kotler e Armstrong (1993) dizem que a atividade básica de comunicação, com o chamado *mix de marketing* – promoção, preço, produto e praça – deve ser coordenado na estrutura organizacional para que sejam obtidos resultados satisfatórios.

A última grande questão da pesquisa realizada indaga das perspectivas do *marketing* na UFSM, iniciando pela pergunta sobre quem ajuda a promover a Instituição.

Questão de pesquisa 24: A maioria dos respondentes afirmaram que é o conjunto dos segmentos que fazem parte da UFSM que ajudam a promover a Instituição. Martins (1986) lembra que o conjunto dos corpos docente, discente e administrativo e ex-alunos formam um corpo fundamental na promoção institucional, o que comprova a existência de fundamento no composto promocional das universidades.

Questão de pesquisa 25: Os respondentes manifestaram sua consciência quanto a necessidade de que sejam feitos treinamentos de recursos humanos para atender de forma satisfatória a clientela. Muitos deles afirmaram que a Instituição tem um *estigma de funcionário público* mas nem por isto deixa de desenvolver ações voltadas para os seus segmentos, principalmente o administrativo.

Questão de pesquisa 26: A UFSM possui uma área de recursos humanos bem desenvolvida, já tendo implantado o Programa de Qualidade, além de um Plano de Desenvolvimento de R.H. que tenta motivar seus funcionários para uma constante melhora no atendimento. Para Kotler e Armstrong (1993), estas ações devem voltar-se para uma melhor compreensão pela clientela. A qualidade do serviço será percebida se houver interação entre as partes, pois a qualidade não deve ser julgada somente pela técnica e muito pela qualidade funcional. De acordo com a literatura e os autores mencionados, é fundamental desenvolver o *marketing* interno junto com o *marketing* interativo para criar, manter e ajustar habilidades pessoais.

Questão de pesquisa 27: Segundo Kotler (1994) e o que permite a literatura afirmar, a UFSM tem se proposto a atender uma demanda espontânea, para manter e desenvolver seu crescimento institucional. A Universidade adota, informalmente, uma política de crescimento voltada para o desenvolvimento do mercado.

Questão de pesquisa 28: As afirmativas são de que a UFSM mantém uma posição de liderança, que cada vez mais é requisitada pela eficácia de seus programas e projetos e de seus egressos. Não tem uma concorrência direta e, por isso, não estabelece estratégias.

Questão de pesquisa 29: Com relação a consciência institucional de que as necessidades de mercado devam ser atendidas, uma considerável parcela dos respondentes afirma que a UFSM deve estar atenta às expectativas da clientela. Para tanto, deve procurar ter crescente participação no mercado, atendendo necessidades atuais, como o poder público, sistema empresarial, escolas públicas e privadas de segundo grau, entre outras.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista as constatações retiradas da pesquisa e levando em conta os resultados alcançados que permitirão analisar o desenvolvimento do *marketing* na Universidade Federal de Santa Maria, sugere-se o que se segue:

- a) com base no conteúdo da pesquisa, a UFSM quando desenvolve ações de *marketing* constantes na literatura, o faz sem que seus dirigentes reconheçam como tal ou que esteja no planejamento institucional. Por isso a importância que nos seus quadros existam recursos humanos com formação e/ou conhecimento do “conceito de *marketing*”;
- b) embora a UFSM não tenha uma possibilidade imediata de criar posição formal de *marketing* na sua estrutura, pela dependência governamental, é fundamental que torne explícita a vontade de levantar, via resolução interna, um setor específico, institucional, que permita adotar o “conceito de *marketing*”;
- c) que a UFSM, ofereça para o seu quadro funcional dirigente, Curso de Pós-Graduação, em nível de Especialização, com a intenção de que seus administradores tenham formação e conhecimento visando a possibilidade de aplicar o “conceito de *marketing*”.
- d) que a UFSM realize Seminários e encontros periódicos para que o seu quadro funcional conheça as suas atividades específicas com a finalidade

de estarem presentes junto à clientela respectiva, permitindo entender suas percepções, desejos e necessidades.

- e) Que seja redesenhada a estrutura da Coordenadoria de Comunicação Social, criada e implementada na gestão atual da Administração Superior e vinculada ao gabinete do Reitor, para contemplar a comunicação interna e externa e utilizar de forma adequada os instrumentos e ferramentas de *marketing*.
- f) face a velocidade de mudanças que ocorrem nas organizações, devido a novos paradigmas onde as universidades também não estão imunes, deve-se adotar estratégias de *marketing* que permitam tornar mais decisivas as ações institucionais para revitalizar a gestão acadêmica frente as exigências sociais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, J.M.. Marketing no enriquecimento dos currículos e no desenvolvimento administrativo das instituições particulares de ensino superior. **Revista de marketing**, v. 18, n. 132, p. 26-9, out 1984.

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.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1977.

ÁVILA, Jorge 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.

BURCK, Gilbert. **The Myths and Realities of Corporate Pricing**. Londres: Fortune, 1985.

BUARQUE, C.. **Uma idéia de universidade**. Brasilia: Unb, 1986.

BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1997.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

ETZEL, Michael et al. **Marketing**. São Paulo: Makron Books Ltda., 2001.

FRANCO, E.. **Marketing educacional e qualidade**. Revista Universidade, v. 1, n. 1, p. 68-72, jan/fev 1994. (Anais do 1º Congresso Brasileiro de Qualidade no Ensino Superior).

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

KOTLER, P.. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1984.

KOTLER, P.. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

KOTLER, P.. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P. e FOX, Karen F. A.. **Strategic marketing for educational institution**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1985.

KOTLER, P. e FOX, Karen F. A.. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEITE, Eduardo Pertille Costa e SILVEIRA, Amélia. Estratégias de marketing em organizações universitárias: estudo da ULBRA e UNISINOS. In: SILVEIRA, Amélia, COLOSSI, Nelson, SOUZA, Cláudia Gonçalves de (Org.). **Administração universitária**: estudos brasileiros. Florianópolis: Insular, 1998, p. 15-70.

LIBOR, Hilton. Ano 2000. **Gazeta Mercantil**. São Paulo: p. 5, 7-8 jul – 2000.

MARTINS, G. de A.. **As atividades de marketing nas instituições de ensino superior**: um estudo na região da grande São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1986.

MCKENNA, R.. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**. 10 e. Petrópolis: Vozes, 1994.

PHILIPS, G. W. e MELZLER, L.. The corporate-academic relationship: risks and returns. **Find Raising Management**, v. 22, n. 5, p. 26-30, jul. 1991.

PORTER, M. E.. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

RICHERS, Raimar. **Segmentação**: opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991.

ROCHA FILHO, José Mariano da. **A nova universidade**. Porto Alegre: ASPES/GLOBO, 1962.

SANDHUSEN, Richard L.. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

STROZIER, C. B.. Romancing the student: the marketing of higher education. **World**, v.23, n. 1, p. 30-5, winter 1989.

TREVISAN, Máximo José. **A crise da universidade brasileira**: diagnóstico dos fatores determinantes. Rio de Janeiro: FGV, 1977.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional**: o mercado de idéias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.

VADOS, 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.

ZANELLI, José Carlos. Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais e sociais. **Encontro da ANANPAD**. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1992.

ANEXO

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Centro Sócio-Econômico
Programa de Pós-Graduação em Administração
Turma Especial Universidade Federal de Santa Maria

Marketing em Instituições de Ensino Superior:
caso UFSM

A entrevista que está sendo implementada faz parte integrante da Dissertação de Mestrado do prof. Antonio Carlos Freitas Vale de Lemos, no Programa de Pós-Graduação em Administração – Turma Especial Universidade Federal de Santa Maria, da Universidade Federal de Santa Catarina.

A coleta de dados estará voltada para 4 (quatro) grandes questões:

- 1) *O que é Marketing? O que significa? Qual a sua importância nas IES, em especial para a UFSM?*
- 2) *Como se caracterizam as práticas e os instrumentos de marketing utilizados na UFSM?*
- 3) *Como a prática e os procedimentos de marketing são avaliados na UFSM?*
- 4) *Quais as perspectivas do marketing na UFSM?*

QUESTÃO A – O QUE É MARKETING? O QUE SIGNIFICA? QUAL A SUA IMPORTÂNCIA NAS IES, EM ESPECIAL PARA A UFSM?

1. Você acredita que a UFSM conhece a sua demanda? Em que nível?
2. Você considera importante que ela conheça a sua demanda?
3. Você acha que a UFSM é uma Instituição que procura definir antecipadamente o que deve fazer? (prever, planejar, organizar). Como?
4. A UFSM percebe e se preocupa com a concorrência? Você acha que ela teme a competitividade? O que ela faz neste sentido?
5. Você acha que a UFSM é uma Instituição que busca maior participação no mercado? Como?
6. Você acha se a UFSM mantém intercâmbio com outras organizações para produzir ou vender produto/serviços educacionais? Quais?

QUESTÃO B – COMO SE CARACTERIZAM AS PRÁTICAS E OS INSTRUMENTOS DE MARKETING UTILIZADOS NA UFSM?

7. Até que ponto, a UFSM identifica oportunidades/ameaças de crescimento dos seus produtos/serviços? Como?
8. A UFSM acompanha o desenvolvimento de seus produtos/serviços em termos de lançamento, crescimento, maturidade e declínio? Como?
9. Que fatores são levados em conta pela UFSM quando da oferta de cursos/programas/projetos? (determinação superior? Qualidade? Custos? Serviços? Mercado? Retorno? Instalações?) Quais as razões?
10. Até que ponto os serviços complementares ofertados junto com os cursos/programas/projetos (biblioteca, computador, laboratório, internet, sala de estudo) atendem as necessidades da comunidade?

11. Como se caracteriza a Extensão Universitária na UFSM junto a comunidade? Dê exemplos. Quais as ações mais importantes? Quais as dificuldades?
12. Como é determinado na UFSM o preço final de um produto/serviço? (custo, demanda, competição)
13. Que tipo de instrumentos a UFSM utiliza para levar os seus produtos/serviços à comunidade? (direto, tele-conferência, ensino à distância, vídeo-texto, telecurso, internet). Quais os mais adequados? Por que ?
14. Quais são os principais meios de comunicação utilizados pela UFSM? (propaganda, relações públicas, promoção de venda, venda pessoal). Como? Por que?
15. Quais os principais instrumentos de comunicação utilizados pela UFSM? (telefone, fax, e-mail, correspondência, televisão, out-doors, catálogos, eventos, revistas, rádio, jornal). Por que?
16. Você considera importante que haja uma atividade profissional de Relações Públicas para visitaçao ao Campus Universitário? Por que?

QUESTÃO C – COMO A PRÁTICA E OS PROCEDIMENTOS DE MARKETING SÃO AVALIADOS NA UFSM?

17. Até que ponto a UFSM avalia seus cursos/programas/projetos? Como?
18. Você acredita que os cursos/programas/projetos da UFSM são diferentes dos da concorrência? Como?
19. Quais são os fatores que determinam melhor aceitabilidade da UFSM pela comunidade? Por que? (federal/pública, tradição, avaliação MEC, localização geográfica, outro).
20. Como são avaliados os resultados de palestras ou outras atividades de Extensão da UFSM?

21. Como é avaliada a imagem institucional perante os diferentes segmentos populacionais? (positiva, negativa, indiferente).
22. Até que ponto a UFSM avalia a sua comunicação com o seu ambiente? Como?
23. Como é realizada a comunicação da UFSM? (própria, agência especializada). Qual a mais utilizada?

QUESTÃO D – QUAIS AS PERSPECTIVAS DO MARKETING NA UFSM?

24. Quem na UFSM ajuda a promover a Instituição junto a Sociedade? (docente, ativo/aposentado, administrativo, discente, ex-aluno) – força de vendas.
25. Qual o nível de consciência na UFSM na busca de melhor atender a sua clientela? Como é feito?
26. Até que ponto, os cursos/programas/projetos são montados considerando as necessidades/desejos dos potenciais clientes? Por que?
27. Qual na sua opinião, é o destino da UFSM? Voltar-se para o produto (ensino) ou para o mercado (cliente)? Por que?
28. A UFSM, face a competitividade de mercado, mantém uma posição de liderança ou outra estratégia de participação? Como pode ser feito? Até que ponto? Até quando?
29. Como a UFSM pretende manter sua participação no mercado com seus cursos/programas/projetos? (maior participação no mercado, acompanhar os concorrentes, não se preocupar com os concorrentes).