

EMERGÊNCIA DO MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Getulio Tadeu Nunes*
Edgar Augusto Lanzer**
Fernando Ribeiro Serra***
Manuel Portugal Ferreira****

Resumo: Este trabalho apresenta um estudo exploratório sobre o marketing nas universidades privadas e comunitárias brasileiras. Analisa o cenário competitivo do ensino superior brasileiro, para demonstrar que a utilização de estratégias de marketing é um fator crítico de sucesso para essas organizações. As barreiras contra o marketing nas universidades necessitam cair para fazer face à rápida mudança no ambiente competitivo, como a queda da demanda associada à multiplicação de novos concorrentes. Neste trabalho discutimos o cenário atual envolvendo as IES e estipulando como as estratégias de marketing poderão ser utilizadas. É feita uma revisão teórica sobre o marketing sempre em paralelo com a análise e contextualização para organizações universitárias.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Marketing em instituições de ensino superior. Estratégia.

Abstract: In this study we examine the implementation of a relational marketing approach in private and community Brazilian universities. We examine the competitive environment of the Brazilian higher education to show that the use of marketing strategies is a critical factor for the survival of these organizations. The barriers for a marketing approach by the Universities need to

* Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC, Diretor de Marketing da UNISUL. E-mail: getulio.nunes@unisul.br.

** PhD em Economia Professor do Mestrado em Administração da Unisul. E-mail: edgar.lanzer@unisul.br.

*** Doutor em Engenharia pela PUC-Rio, Diretor da Unisul Busines School, Professor do Mestrado em Administração da Unisul. E-mail: fernando.serra@unisul.br.

**** PhD em Business Administration pela Universidade de Utah, Professor-coordenador do Instituto Politécnico de Leiria. E-mail: manuel.portugal.ferreira@gmail.com

Análise	Porto Alegre	v. 19	n. 1	p. 173-198	jan./jun. 2008
---------	--------------	-------	------	------------	----------------

fall if they are to survive and prosper in the face of changes in the competitive environment related to a diminishing demand and new players entering the industry. We examine the environment involving the universities and stipulate how marketing strategies may be deployed. We review the marketing theory with direct applications to the universities.

Key words: Relationship marketing. Marketing in higher education. Strategy.

JEL Classification: M31, Marketing. I21, Analysis of Education.

1 Introdução

No final da década de noventa, as universidades privadas brasileiras tiveram um *boom* ocasionado pela expansão do ensino médio, conquistando a maior fatia do mercado de ensino superior, com praticamente 70% de participação. Essa demanda crescente pode ter contribuído para aprofundar o distanciamento das instituições em relação às práticas de marketing, devido à inexistência de competição por produto ou por preço. Ao contrário, o mercado possuía um contingente significativo de potenciais clientes “em estoque”, pronto para demandar todos os cursos oferecidos e pagar as mensalidades praticadas.

Atualmente, as universidades privadas, comunitárias e confessionais estão pressionadas pela estabilização da demanda e pela queda de receitas, começando a enfrentar um ambiente de crise. Estas pressões colocam as instituições de ensino superior (IES) privadas desafios relacionados à gestão, entre os quais a gestão de marketing. Atualmente, no desequilíbrio entre os esforços de captação e os esforços de retenção, percebe-se um clássico caso de “miopia mercadológica” (Levitt, 1960), em que a universidade prioriza e intensifica a busca por novos alunos, sem ações efetivas para controlar a perda desses alunos durante o seu vínculo com a instituição. Diante do cenário competitivo delineado e das tendências futuras prospectivas, tais como a educação continuada, a educação à distância e a educação de cunho profissionalizante, é possível que as universidades privadas possam encontrar na retenção de alunos a solução para amenizar aos maus resultados financeiros que enfrentam.

Este trabalho visa avaliar os aspectos fundamentais do marketing das universidades privadas e comunitárias a luz da teoria de marketing, com o intuito de contribuir para avaliar suas possíveis contribuições para este setor. Para as universidades parece ser fundamental adotar uma postura estratégica mais pró-ativa sob pena de não sobreviverem às mutações ambientais que se lhe apresentam. Do ponto de vista acadêmico, novas aplicações e análises permitem desenvolver a teoria a outros tipos de organizações.

2 O ambiente competitivo das universidades

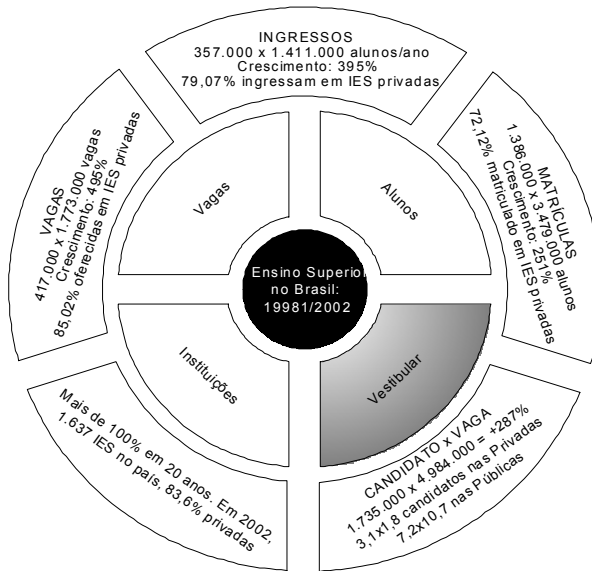
O atual cenário competitivo do ensino superior é resultado de uma combinação de fatores. No macroambiente, segundo dados do INEP, órgão oficial do Ministério de Educação e Cultura (MEC), verifica-se, por um lado, um expressivo crescimento da oferta e, por outro, que este desenvolvimento não ocorreu uniformemente nas últimas duas décadas (ver Figura 1). Ou seja, como revelado na Figura 1, o número de vagas cresceu mais do que o número de ingressos e que a relação candidato-vaga aumentou nas universidades públicas mas diminuiu nas privadas. Ainda assim, no global, apesar os desequilíbrios, há um crescimento setorial.

Num quadro nacional em que, dependendo dos cursos, há perdas de alunos de 30% a 70%, algumas universidades estão a concentrar os esforços não apenas na captação de novos alunos mas, também, na implementação de estratégias de retenção e manutenção dos alunos.

Segundo Veloso e Almeida (2000), o problema da perda de alunos é real, como constata um estudo da Universidade Federal do Mato Grosso que tipifica o problema da evasão no ensino superior brasileiro. Essa universidade, mesmo sendo pública e gratuita, tem cursos com até 73,14% de evasão (Licenciatura em Química). O menor índice ocorre no curso de Direito, com 29,74% de perda de alunos dentro de um ciclo completo de graduação.

Assim, face ao contexto competitivo, a partir da segunda metade da década de noventa, as IES privadas começaram a utilizar estratégias de marketing especialmente relacionadas com as variáveis de promoção e propaganda, com o intuito

de aumentar a participação de mercado em função dos excelentes índices de crescimento do ensino médio.



FONTE: INEP/MEC – Sinopses estatísticas.

Figura 1 – O ensino superior no Brasil (1991 a 2002)

3 Variáveis ambientais

Segundo Serra, Torres e Torres (2002), a organização deve monitorar as variáveis do seu ambiente externo de modo a aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças. Estas variáveis, conforme Kotler (2000), podem orientar as estratégias de marketing. Apresentamos no Quadro 1 as variáveis ambientais que vêm influenciando o mercado da educação superior no Brasil.

A análise ambiental apresentada a seguir (Quadro 1) referente à situação do mercado atual de ensino superior no Brasil indica que o *ambiente estável* citado por Kotler e Fox (1994) declinou para um *ambiente turbulento*, em que mudanças expressivas confrontam a gestão das universidades brasileiras.

Quadro 1**Variáveis ambientais aplicadas ao ensino superior brasileiro**

Fatores Político-Legais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liberalização na abertura de novas IES; 544 novas IES de outubro de 2001 a julho de 2003, média de 1,2 ao dia (INEP, 2003) ▪ Estatização de 10% das vagas nas IES filantrópicas (PROUNI) ▪ Isenção de impostos para as universidades privadas em troca de 10% das vagas (PROUNI) ▪ Cotas raciais nas universidades públicas. ▪ 50% das vagas nas IES públicas para egressos de escolas públicas
Fatores Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desemprego de 13,10% em 2002 (IPEA, maio de 2004) ▪ Queda da renda média mensal de 14,4%, entre 2002 e 2004 ▪ Baixo nível de financiamento para o ensino superior ▪ Guerra de preços no setor de ensino superior ▪ Aumento da inadimplência dos alunos
Fatores Socioculturais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apenas 9% da população entre 18 e 24 anos está matriculada no ensino superior (IBGE, 2002) ▪ Apenas 16% da população acima de 18 anos está estudando ou é formada em curso superior (UNESCO, 2001) ▪ Haverá 8 milhões de alunos em 2010, mantidos os índices de crescimento (INEP, 2000) ▪ Introdução do Provão (evoluindo para o SINAES) como instrumento de avaliação da qualidade das universidades ▪ Fortalecimento dos exames de associações de classe como premissa para o exercício profissional do egresso (OAB) ▪ Ampliação da exigência de ensino superior como fator crítico de sucesso profissional
Fatores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introdução do ensino a distância ▪ Competição internacional em EAD ▪ 20% das disciplinas podem ser oferecidas a distância (LDB, 1966) em qualquer curso ▪ Crescimento das ferramentas virtuais de apoio ao ensino presencial

FONTE: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2002).

4 Cenários para a educação superior

O Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) e a UNESCO (1999, p. 250) produziram um estudo de projeção de cenários para a educação superior. Este estudo constata um acréscimo de mais de trinta milhões de alunos no ensino superior mundial, entre 1980 e 1995, elevando o total de 31 milhões para 82 milhões de estudantes. Mas,

alerta também para o acréscimo de concorrência neste setor. O estudo divulgado por Porto e Regnier (2003), sumariado no Quadro 2, apresentou os seguintes cenários para a educação superior nos próximos vinte anos.

Quadro 2
Cenários para a educação superior – 2003/2025

Tendência	Características
1. Mudança nas características do Ensino Superior, por meio da Introdução de novos elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quebra do monopólio geográfico ▪ Mudança do modelo organizacional : o sistema federado de faculdades e universidades dá lugar a uma indústria do conhecimento, operando em mercado global e não regulamentado ▪ universidades amplas, fortes e verticalmente integradas ▪ dão lugar a instituições mais especializadas, centradas no aluno, e não no professor
2. Mudança na estrutura do Setor de Educação Superior	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Universidades corporativas ▪ Empresas instrucionais que prestam serviços às universidades ▪ Entidades de intermediação que fazem a ligação dos provedores com o aluno, para financiamento, certificação do conhecimento adquirido, busca de emprego, etc. ▪ Organizações não tradicionais ingressando no mercado de educação superior: empresas de telecomunicações, informação, entretenimento, ONG e terceiro setor.
3. Mudança nas relações da universidade com a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A Universidade desempenha novos papéis na sociedade: (saúde, assistência social, desenvolvimento econômico, entretenimento,etc., ▪ A Universidade ficará mais visível, vulnerável e sujeita a controles externos.
4. Mudança na natureza da prestação de serviços acadêmicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educação continuada ▪ Aprendizagem assíncrona ▪ Diversificação dos serviços em função da diferenciação dos públicos, necessidades e objetivos (customização)
5. Mudança no modo de execução das atividades acadêmicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de produção com características da indústria de entretenimento: menos artesanal, mais massiva ▪ Novas tecnologias retiram o professor da sala de aula para assumir funções de gerador e gestor de novos experimentos de aprendizagem, como consultor e orientador do aluno ▪ Convergência digital cria uma nova "biblioteca": muda a preservação, divulgação e acessibilidade do conhecimento ▪ Novos modelos de extensão universitária exigirão aplicação mais imediata de um alto volume de conhecimento

FONTE: Adaptado de Porto e Regnier (2003).

Verificamos, assim, que o mercado de ensino superior demanda mudanças substantivas no tradicional modelo de atendimento aos alunos, privilegiando a ampliação do seu vínculo com a universidade, para além de um simples curso de graduação.

5 O marketing e o modelo de gestão das universidades

Kotler e Fox (1994, p. 18), ao analisar o mercado norte-americano de educação superior, considerado de alta competição, afirmam que:

a razão do interesse por marketing é o declínio do número de jovens em idade de entrar na faculdade. O mesmo número de faculdades na caça de um número de alunos potenciais cada vez menor significa que as mesmas têm que lutar arduamente para manter seus níveis de matrículas ou, como acontece em algumas escolas de prestígio, para evitar a redução dos seus padrões elevados.

No Brasil, o interesse por marketing no ensino superior tem origem semelhante, mas a justificativa tende a ser diversa. O número de IES aumentou, ocasionando uma série de conseqüências, tais como: desequilíbrio na oferta, existência de demanda reprimida e falta de renda e financiamento para ampliar o número de ingressantes na universidade paga. O resultado é que a retenção dos alunos, e não somente a captação, começa a chamar a atenção das universidades. No caso das IES privadas, mesmo o modelo clássico do *marketing mix* de McCarthy (1960), composto dos 4 P – *product* (produto), *place* (distribuição), *promotion* (promoção) e *price* (preço) – enfrenta resistência no modelo de gestão das universidades. Atualmente, persiste a visão de que educação não é uma área a ser gerenciada por profissionais “de mercado”, mas sim por educadores, acadêmicos e pedagogos.

Para Kotler e Fox (1994) o marketing pode cumprir o seu papel na gestão universitária em várias dimensões, tais como: na busca de soluções para problemas práticos, envolvendo análise, planejamento, implementação e controle; na construção de um planejamento avançado; na geração de trocas

voluntárias com o mercado, por meio de benefícios fornecidos; na identificação de oportunidades de trocas, genéricas ou específicas; na seleção das melhores oportunidades de atendimento, direcionando a organização para um foco definido; na orientação para o cliente, e não para a venda, atuando no projeto de oferta (programas, cursos); e na utilização de um conjunto de variáveis (preço, produto, propaganda, distribuição) para satisfazer o cliente e gerar resultados para a instituição. Este conjunto de ações consubstancia a abordagem de *orientação para marketing*. Esta orientação preconiza que as diversas áreas da organização devem trabalhar de forma sincronizada e para o cliente, visando agregação de valor, ampliando a sua satisfação e mantendo-o para trocas futuras.

Para Kotler (2000), a *orientação para marketing* é obtida quando todas as áreas da empresa atuam conjuntamente e de forma planejada para atender aos interesses do cliente, sendo a combinação das atribuições do *marketing externo* – identificado com a força de vendas, propaganda, atendimento ao cliente, etc – com as atividades das demais áreas, tais como finanças, logística e recursos humanos, chamado de *marketing interno* ou *endomarketing*. Nas IES, esse conceito de integração entre as áreas não é refletido nos modelos de gestão, pois as IES são tradicionalmente compartimentadas entre *funções acadêmicas* – que se estendem da criação do serviço nos gabinetes à sua entrega em sala de aula – e *funções administrativas*, compostas de área financeira, de infra-estrutura e de recursos humanos, via de regra com atuações eqüidistantes e focos distintos.

As IES privadas, no entanto, já estão desenvolvendo seus departamentos de marketing, que atuam como setores de publicidade e propaganda. Estes são distanciados da gestão estratégica, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de produto e à formulação de preços, e mais ainda da participação em processos de trocas e de atendimento para alunos, professores, comunidade e *stakeholders*. Assim, a função de marketing, vinculada a lucro e resultados financeiros, quando incorporada à organização universitária, encontra resistência, em particular na sua participação no desenvolvimento do “produto acadêmico”.

6 Conceitos centrais de marketing aplicados à universidade

6.1 O marketing transacional

Para Kotler e Fox (1994), o direcionamento de marketing de uma IES é resultante de duas situações de mercado: IES em mercados abundantes ignoram ou evitam o marketing e IES em mercados em mudança – com escassez de alunos, fundos e doadores - são mais receptivas a utilizar marketing. Decorre de Kotler e Fox (1994) que o genuíno trabalho de marketing deve envolver a análise do ambiente, mercado, concorrência, forças e fraquezas, e formular a definição de mercados-alvo e posicionamento nesses mercados.

No Brasil parecem predominar as universidades *sem orientação para o marketing* (ver Figura 2). Numa universidade *orientada para marketing*, a maior prioridade é atender aos desejos e as necessidades dos alunos, com uma boa gestão dos recursos, de modo a alcançar resultados econômicos e institucionais, para cumprimento da missão e consolidação dos valores. Ou seja, a área de marketing está presente na análise, planejamento, implementação e controle de cursos e programas, estando em paralelo com as áreas acadêmicas e pedagógicas.



FONTE: Kotler e Fox (1994), adaptado pelos autores.

Figura 2 – Instituições com e sem orientação de marketing

6.2 Segmentação e necessidades nas IES

Na dimensão da gestão, a função de vendas, normalmente introduzida no escopo da função de marketing, não possui a preponderância que lhe é atribuída. Drucker (1973) preconiza que *o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua*. Isto é, a organização deve conhecer o cliente para lhe adequar o produto/serviço, no que diz respeito às necessidades e aos anseios dos clientes. No centro da definição de marketing estão embutidos outros conceitos mais relevantes, tais como *grupos de pessoas, necessidades, desejos, demandas, valor, troca*, os quais são examinados a seguir, já no contexto do mercado de ensino superior.

Para Kotler e Fox (1994), o *marketing de alvo*, em que a IES divide o mercado em diferentes segmentos, escolhe um (ou mais) como foco e desenvolve ofertas específicas de atendimento, é a abordagem mais correta para satisfazer o mercado educacional. Segundo os autores, a estratégia de segmentação permite: descobrir e identificar ofertas ainda não atendidas; realizar ajustes mais finos dos produtos em relação às demandas de mercado; e orientar a política de preços, de distribuição e de promoção, podendo usar vários critérios de seleção. Para Kotler (2000), a segmentação é um esforço para ampliar a precisão do marketing da empresa. Segmentar significa identificar um grande grupo de clientes a partir de suas preferências, poder de compra, localização, hábitos similares de compras, entre outros.

A segmentação do mercado teve pouca aderência ao mercado brasileiro, pela fraca compreensão do papel do marketing nas IES, já referida por Braga (2002). Por outro lado, somente no final dos anos noventa houve uma flexibilização das diretrizes curriculares estabelecidas pelo Ministério da Educação, Cultura e Desportos (MEC), permitindo de forma mais efetiva a utilização de estratégias de segmentação. Sem poder alterar a estrutura do seu produto-núcleo – o curso superior – as universidades não podiam aprimorar a sua estratégia de diferenciação face aos rivais.

Apenas casos pontuais de segmentação se desenvolveram no país, com instituições optando por atender, por exemplo, a nichos de mercado de maior poder aquisitivo, tais como o Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), que

mantém cursos na área de gestão, e a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), a partir de ofertas de excelência acadêmica e de alto custo. Não encontramos exemplos de um modelo universitário segmentado, dado que a organização universitária tem como premissa básica de reconhecimento a oferta de um portfólio mínimo, aberto e completo de cursos superiores.

Em complementação à abertura proporcionada pela Lei de Diretrizes de Bases para a Educação (LDB), de 1996, que criou novas modalidades de cursos, como os *seqüenciais* e os *tecnólogos*, o MEC também incentivou que fossem estabelecidas novas diretrizes curriculares para os cursos convencionais de graduação.

Os princípios adotados pelo MEC, a partir de 1997, passaram a assegurar às IES maior liberdade na composição da carga horária mínima, na definição das unidades de estudo a ministrar, evitando, também, a fixação de conteúdos específicos em cargas horárias predeterminadas, que não poderiam exceder 50% da carga horária total dos cursos. Sob um enfoque mercadológico foram então criadas as condições para que as IES saíssem de um modelo de massa, de oferta do maior número possível de produtos, o mais padronizado possível, para um modelo segmentado, em que os cursos passariam a ser diferenciados de acordo com demandas de mercado, regiões de atuação, perfil do aluno, etc.

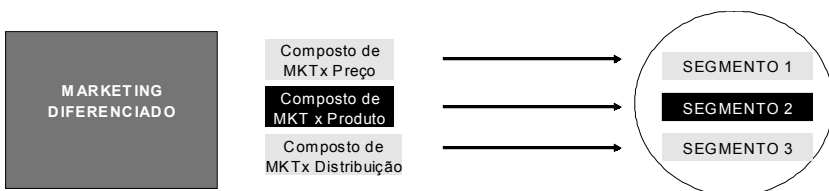
Enquanto as universidades formavam equipes de trabalhos e estabeleciam discussões para regulamentar e implementar as mudanças da legislação nos diversos cursos – período compreendido entre 1997 e 2001 –, as autoridades educacionais brasileiras deram novo passo à frente: abandonaram o *modelo de currículos mínimos*, que limitava o atendimento a demandas diferenciadas de mercado. Entretanto, qualquer mudança na estrutura curricular poderia determinar o não reconhecimento e a não autorização de funcionamento de um curso.

Em substituição, surgiu o *modelo das diretrizes curriculares*, com flexibilização e liberdade para que as universidades definam os projetos pedagógicos dos cursos a partir de uma adequação às demandas sociais, às características do meio envolvente, aos avanços científicos, às habilidades e

competências internas, garantindo autonomia na definição do “produto acadêmico”. Estavam criadas condições para a segmentação. Antes de estabelecidas as novas condições, as IES estavam incapazes de definir o produto e padeciam do engessamento de ordem legal que marcava o setor de ensino superior.

A *abordagem do marketing indiferenciado* é característica do marketing de massa. Está focada na produção de produtos de consumo produzidos em larga escala. Reflete a universidade tradicional, que desenvolve um amplo portfólio de cursos e o oferece aos alunos potenciais, sem considerar a necessidade do mercado. IES com esta abordagem se concentram no aumento do número de alunos matriculados, sem considerar o número mínimo de alunos presentes em cada curso ou programa. Cursos de alta demanda convivem com cursos de baixa procura e os resultados são considerados no seu todo. É uma estratégia suficiente se os mercados têm baixa concorrência e quando a simples ampliação do número de cursos aumenta a base de alunos.

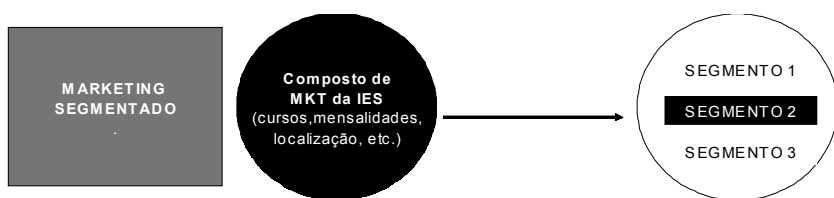
A *abordagem do marketing diferenciado* divide a oferta da IES em vários segmentos, para os quais ela constrói estratégias diferentes. Para alguns cursos privilegia vantagens de preço, enquanto para outros privilegia a localização e conforto do campus, e ainda para outros realiza esforços maiores de promoção, sempre buscando atingir um perfil determinado de clientes. É uma estratégia com sucesso quando a IES possui uma estrutura de inteligência competitiva para análise dos ambientes externo e interno capaz de ressaltar os pontos fortes e fracos da organização, diante das ameaças e oportunidades surgidas no seu mercado.



FONTE: Kotler e Fox (2004), adaptado pelos autores.

Figura 3 – Abordagem de marketing diferenciado.

A *abordagem de marketing segmentado* foca um determinado espaço de mercado para o qual a IES direciona os seus esforços. Pode ser uma estratégia com aderência para as instituições que estão ingressando no mercado educacional e que necessitam concentrar investimentos. Esta não é a seguida pelas IES tradicionais pois pressupõe uma capacidade de descartar cursos deficitários, cursos sem demanda e programas ultrapassados, para concentrar-se numa única área de excelência, desenvolvida de forma a atender um segmento específico de mercado.



FONTE: Kotler e Fox (2004), adaptado pelos autores.

Figura 4 – Abordagem de marketing segmentado.

Um fator de ordem conjuntural limitou o potencial para segmentação aberto pelas novas diretrizes curriculares. O Brasil estava ingressando num período de crise econômica, com o aumento do desemprego. Isto comprometeu o desenvolvimento de novos segmentos – a partir de novos produtos – pelas IES, como é o caso dos “cursos tecnológicos” e dos “cursos seqüenciais”, direcionados a um cliente que, teoricamente, deveria buscar uma formação mais rápida para inserção no mercado de trabalho. A crise econômica impediu que as IES pudessem verificar com segurança, conforme Kotler e Fox (1994), se esses novos segmentos eram *mensuráveis, acessíveis, substanciais* e *duráveis* o suficiente para justificar uma estratégia. Em Junho de 2002, segundo dados do MEC (Sinopse Estatística do Ensino Superior, 2002), o desempenho de dois novos segmentos de produto – os *cursos seqüenciais* e os *cursos de graduação a distância* – ainda era incipiente no Brasil (Quadro 3).

Quadro 3

Número de cursos de graduação e matrícula no Brasil – 2002

Modalidade	Número de Cursos	Participação	Número de Matrículas	Participação
Cursos de Graduaçã Convencional	14.399	96,17%	3.479.913	98,80%
Cursos de Graduaçã Sequenciais e EaD	551	3,83%	41.552	1,20%

FONTE: INEP (Sinopse estatística, 2002).

A segmentação incentiva um posicionamento direcionado a reconhecer hierarquias de produtos. No caso de uma universidade, a utilização dessa estratégia pode levar a choques culturais, devido à estrutura compartimentada e ao modelo de gestão fragmentado em vários colegiados. No ambiente universitário, os padrões de negociação são de certa forma protegidos pela cultura interna e pelo conceito clássico da autonomia universitária, que prioriza a manutenção do *status quo* em detrimento de mudanças organizacionais.

Braga (2002) destaca pesquisa realizada por investidores internacionais, que constatou um “*baixíssimo nível de profissionalismo na gestão*” nas IES brasileiras. Referindo-se a esse problema, que em determinadas oportunidades inviabiliza a implementação de uma abordagem de marketing dentro da organização universitária. Esse distanciamento do mercado é ilustrado no Quadro 4, que relaciona a variação da oferta de vagas noturnas no país entre 1991 e 2002, com o aumento do percentual de jovens que trabalham e estudam durante o dia, e que estão em idade de ingressar na universidade.

Quadro 4

Oferta de vagas noturnas sobre o total de vagas: 1991 a 2002

Tipo de IES	1991	2002	Varição
IES em Geral	54,3%	57,6%	(+)6,1%
IES Públicas	34,9%	35,8%	(+)2,6%

FONTE: INEP (2004).

O Quadro 4 aponta que houve uma pequena variação da oferta noturna no período, mesmo com todo o crescimento

experimentado pelo ensino superior no País. Simultaneamente, a demanda potencial por vagas noturnas foi consideravelmente ampliada (Quadro 5) pelas IES.

Este exemplo (expresso nos quadros 3 e 4) permite confrontar um dos paradigmas do marketing – aquele que lhe imputa a capacidade de criar necessidades. Na verdade, tais necessidades são fruto de mudanças da própria sociedade em busca de novos patamares de produtos e serviços. Cabe ao marketing, por meio da pesquisa, identificar as mudanças do ambiente externo que possam contribuir para o surgimento de novas demandas.

Quadro 5

Participação de jovens que trabalham e estudam sobre o total de jovens que trabalham

Faixa Etária	1992	2003	Variação
18/19 Anos	16,50%	22,00%	(+)33,4%
20/24 Anos	10,0%	15,2%	(+)52,0%

FONTE: Síntese de Indicadores Sociais – IBGE, 2003 <www.ibge.com.br>.

6.2 Orientação para o cliente

Para Kotler e Fox (1994), “a instituição educacional que responde ao mercado” empreende todos os esforços para sentir, atender e satisfazer às necessidades e desejos de seus consumidores e públicos, respondendo com efetividade às demandas em todos os níveis da organização. Ainda segundo Kotler e Fox (2004) existem três níveis de instituições orientadas para os clientes: IES que não respondem aos clientes; IES que respondem casualmente aos clientes; e IES que respondem fortemente aos clientes. Na busca para verificar a ocorrência dessas categorias de IES no Brasil, selecionamos um indicador que pudesse sintetizar os apresentados pelos autores. Como este trabalho visa levantar dados para avaliar indicadores sobre o nível de “resposta ao cliente”, tais como os sugeridos pelos autores, que incluem “se a instituição analisa os índices de satisfação externados”, “se a instituição possui um bom nível de treinamento de funcionários” ou “se a instituição realiza pesquisas sobre as necessidades do aluno”,

selecionamos um indicador público e disponível, divulgado pela maioria das universidades: as declarações de missão.

Minogue (2003, p. 43-44) faz a seguinte afirmação sobre a missão de uma universidade:

os acadêmicos tendem a ser prolixos ao explicar cada detalhe da missão institucional. Uma declaração de posicionamento formal da universidade necessita ser precisa e concisa... Uma declaração de posicionamento pode ser: gostamos dos nossos alunos! Bem, todas as instituições gostam de seus alunos. Quem ousaria dizer que não gosta dos alunos? Temos que encontrar a maneira de dizer que nossos alunos receberão atenção personalizada que vai além da nossa obrigação.

Considerando-se, dessa forma, que a declaração de missão de uma organização constitui a sua natureza mais essencial e direciona o seu rumo, verificamos que, a partir da análise dessas declarações de princípios também poderíamos agrupar as IES brasileiras em três grandes grupos, como mostrado nos Quadros 6, 7 e 8 apresentados a seguir.

Nas declarações de missão de três das maiores fundações educacionais de ensino superior de Santa Catarina, o aluno é tratado como ser humano ou cidadão, e não como aluno ou como um futuro profissional que necessita de educação adequada para atuar e transformar a sociedade (Quadro 6). Essas universidades se destacam pelas suas atividades de extensão, que sintetizam o foco no atendimento à comunidade, e não pela sua qualidade de Ensino (avaliação de média para baixa em estatísticas oficiais) ou pela inserção dos profissionais nelas formados no mercado de trabalho (nível de empregabilidade do egresso).

Nas instituições confessionais, há clara citação da transferência e aplicação direta dos conhecimentos gerados e um foco explícito na formação profissional, que faz com que elas assumam compromissos efetivos com o aluno (Quadro 7). Estas organizações universitárias vêm respondendo, com maior eficiência do que as IES comunitárias catarinenses às demandas da sociedade no campo do ensino, como mostram as avaliações realizadas, tais como o Provão e os guias informativos para estudantes produzidos pela imprensa em geral.

Quadro 6**Grupo 1 – Universidades brasileiras que não destacam o aluno (cliente) na missão**

Tipo de instituição	Características observadas	Exemplos de missão
Universidades comunitárias e filantrópicas do Sistema ACADE, de Santa Catarina	<p>O aluno não é mencionado como questão central na declaração de missão.</p> <p>Compromisso com a comunidade regional está acima do compromisso com a sociedade em seu conjunto.</p> <p>Foco na formação do cidadão, e não na formação do profissional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Produzir e socializar o conhecimento pelo ensino, pesquisa e extensão, estabelecendo parcerias solidárias com a comunidade, em busca de soluções coletivas para problemas locais e globais, visando à formação do cidadão crítico e ético”. 2. “Educação inovadora com qualidade em suas funções e serviços de ensino, pesquisa e extensão, para formar cidadãos e contribuir com o desenvolvimento regional sustentável”. 3. “Atuar no Ensino Superior articulado à pesquisa e extensão, pautado em uma perspectiva humanista e comprometido com o desenvolvimento que promova a qualidade de vida na sociedade”.

FONTE: Autores.

Quadro 7**Grupo 2 – Universidades que destacam parcialmente o aluno (cliente) na missão**

Tipo de instituição	Características observadas	Exemplos de missão
Universidades católicas confessionais	<p>Citação expressa do aluno na missão</p> <p>Foco na formação profissional</p> <p>Cidadão e profissional colocados no mesmo plano</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Promover a formação integral da pessoa humana e a sua capacitação ao exercício profissional, incentivando o aprendizado contínuo e a atuação solidária, para o desenvolvimento da sociedade”. 2. “Busca da excelência na pesquisa, no ensino e na extensão para a formação de profissionais competentes, habilitados ao pleno desempenho de suas funções”.

FONTE: Autores.

A resposta e o benefício para o cliente constituem uma característica forte nas declarações de missão tanto das IES líderes em número de alunos quanto nas que primam pela excelência do produto acadêmico, em áreas específicas do conhecimento. Entre todos os grupos, esse último é o que privilegia mais fortemente o aluno no enunciado da missão (Quadro 8).

Quadro 8

Grupo 3 – Universidades que destacam o aluno (cliente) na missão

Tipo de instituição	Características observadas	Exemplos de missão
Universidades privadas de grande porte, focadas em volume, ou instituições privadas de pequeno porte, focadas em excelência de ensino.	Totalmente direcionadas para atendimento às necessidades do aluno Formação profissional Agregação de valor para o cliente Foco em áreas definidas de ensino	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Busca permanente de excelência no atendimento das necessidades dos clientes nas áreas de educação, saúde e tecnologia". 2. "Promover o desenvolvimento do potencial dos alunos, estabelecendo condições que possibilitem uma inserção ativa no mercado de trabalho e a solução criativa de problemas que a sociedade propõe". 3. "Ser um centro de excelência em três dimensões: ensino, pesquisa e infra-estrutura educacional, trabalhando com os melhores recursos humanos disponíveis, voltados ao desenvolvimento do conhecimento e à formação de profissionais competentes e futuros líderes na sociedade. Essa formação abrange não só o conhecimento acadêmico e a capacitação profissional, mas também aspectos culturais, sociais e éticos, dando uma contribuição efetiva para o desenvolvimento do Brasil".

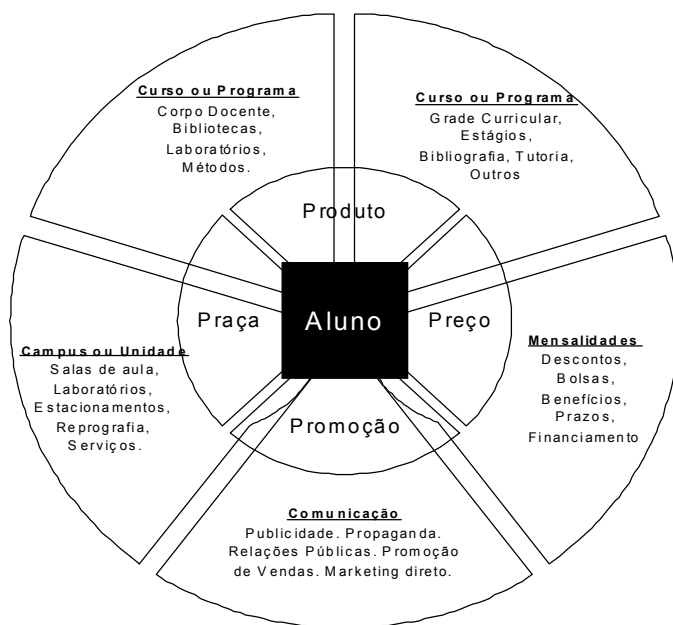
FONTE: Adaptado de Kotler e Fox (1994).

O confronto existente entre a declaração de missão de três grupos de universidades reforça a visão de Kotler e Fox (1994) para quem a transferência do foco para o cliente deve ser institucional e iniciar no topo da administração. Se a

missão não reflete esse objetivo, os demais níveis da organização não terão uma “orientação para o cliente”.

6.4 Marketing integrado e marketing mix

Meyer Jr. e Murphy (2003), referindo-se à gestão universitária, afirmam que as universidades formam profissionais e são dirigidas por amadores, dado que a maioria é gerida por professores. Entretanto, o coordenador de curso, ou o profissional da área pedagógica ou acadêmica, interfere em variáveis essenciais, agindo diretamente no *mix de marketing* da IES, e o utiliza para perseguir seus objetivos junto ao mercado-alvo. Recuperamos a classificação de McCarthy (1960) dos *4 Ps* do marketing: o *Produto*, o *Preço*, a *Promoção* e a *Praça*. Representamos estas dimensões na Figura 5 para aplicação na universidade.



FONTE: Kotler (2000), adaptação dos autores.

Figura 5 – O modelo dos 4 Ps aplicado à universidade.

As definições derivadas do projeto pedagógico de um curso superior reservam margem de atuação mínima para a gestão de marketing de uma universidade. O que resta ao departamento de marketing é a definição das estratégias de propaganda e promoção, com o objetivo de captar o número mínimo de alunos necessários para que o novo curso possa ter viabilidade. No desenvolvimento de um curso, não é considerado o fato de que o insucesso de “produto” perdura por no mínimo cinco anos, pois um programa mal concebido não pode ser descontinuado antes de formar a turma inicial. Na ótica do marketing integrado, o projeto pedagógico de um curso somente deveria ser levado adiante após uma pesquisa de mercado orientada de fora para dentro, e não de dentro para fora como é habitual.

Segundo Kotler (2000), para uma orientação de marketing, a conversão de uma organização depara-se com três obstáculos, que também podem ser adaptados para uma IES:

- a) *resistência organizada*: nas IES os setores fortes – como diretorias acadêmicas e pedagógicas – sentem-se ameaçadas pelo fortalecimento da função de marketing na organização;
- b) *aprendizagem lenta*: nas IES, é necessário mudar os processos de desenvolvimento de produto, tais como a criação de cursos, o estabelecimento de mensalidades ou de condições de atendimento ao aluno, que somente são aceitos a partir de resultados comprovados pela evolução das matrículas ou pela queda dos índices de evasão; e
- c) *esquecimento rápido*: nas IES, eventuais sucessos podem criar padrões que são repetidos para alunos e mercados diferentes, o que contrapõe os princípios básicos do marketing de que é necessário pesquisar o mercado e conhecer o cliente potencial, a cada novo curso ou programa acadêmico lançado.

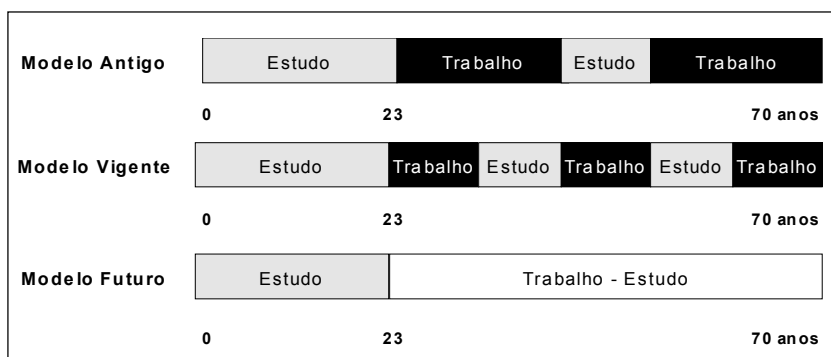
Para Kotler e Fox (1994), a integração em torno do marketing pode trazer benefícios para a organização universitária, entre eles: sucesso no atendimento à missão, pela avaliação sistemática do ambiente externo; maior satisfação dos *stakeholders*, pois visa conhecer e atender às suas necessidades; atração de recursos, sejam novos alunos, professores,

ou outros; e eficiência no desenvolvimento de produtos, política de preços, estratégias de distribuição e de comunicação, pois está capacitada a inter-relacionar as diversas variáveis. Assim, as IES teriam condições de gerar decisões mais harmônicas, baseadas nas necessidades dos clientes, e não apenas nos recursos disponíveis no seu âmbito interno.

7 Abordagens de marketing para o ensino superior

7.1 Novos paradigmas educacionais

Uma pesquisa da Universidade de São Paulo (USP, 2001) constatou que 98% dos alunos entrevistados concordavam com a afirmação de que “a aprendizagem será para toda a vida”. Mais de 50% afirmavam que, na *Universidade do Futuro*, cada aluno montará o seu curso, a maioria das aulas será à distância e as ferramentas de mídia serão basilares no ensino. Ou seja, conforme a Figura 6 (Braga, 2002), o paradigma educacional mudou, surgindo um novo modelo: a *educação continuada*, em que a aprendizagem é para toda a vida e o indivíduo mantém-se atualizado e capacitado, conhecedor das evoluções ocorridas em todas as áreas do conhecimento. A atual fragmentação no ciclo educacional é, nesse cenário, gradativamente substituída pela consolidação de programas de educação permanente e continuada.



FONTE: Braga (2002).

Figura 6 – O paradigma da educação continuada

7.2 Novos paradigmas de marketing

McKenna (1992) afirmou que a contrapartida da produção massificada era o marketing de massa, assim como a produção flexível requer um marketing flexível. Transpondo o conceito para o mercado do ensino superior brasileiro, constata-se que, após décadas de massificação, em que as universidades entregaram produtos basicamente iguais, o setor está passando a utilizar as oportunidades de flexibilização de currículos e de conteúdos, derivadas de nova regulamentação e de novas tecnologias educacionais.

Por exemplo, o novo campus da USP, na Zona Leste, em São Paulo, mostra as possibilidades de diversificação oferecidas pela legislação vigente. A USP Leste oferece somente novas modalidades de graduação, entre as quais: Ciências da Atividade Física, Gerontologia, Obstetrícia e Marketing, antes campos de saber estudados em Educação Física, Medicina e Administração de Empresas. A Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), tem um programa denominado “*Sexta Free*”, que oferece disciplinas a distância para que o aluno não tenha de se deslocar aos campi nesse dia. A flexibilidade também está conduzindo as universidades a novas formas de praticar marketing.

Segundo Kalsbek (2003), nas estratégias utilizadas pela De Paul University, Chicago, USA, as tradicionais variáveis do marketing mix (os 4 Ps), deixaram de ser tratadas a partir de uma visão interna, passando a ser tratadas como *Consumidor*, *Custo*, *Conveniência* e *Comunicação*. Na De Paul, por exemplo, de acordo com o autor, o foco no *produto* deslocou-se para o foco no *cliente*. O fator *preço* passou a ser gerenciado a partir do *custo* que o aluno pode pagar pelo curso. Em vez de valorizar a *posição* representada pelo espaço físico e a localização, a visão passa a ser a *conveniência*, representada pelas diversas formas de acesso ao conhecimento oferecidas aos alunos. E, a *promoção* de massa está sendo substituída pela *comunicação* individualizada. No fundo, os 4 Ps do *marketing mix* estão de certa forma ultrapassados, visto que tratam o cliente como uma parte passiva. Surge, em sua vez o marketing de relacionamento (Kotler, 1991, p. 1). Assim, Webster (1992, p. 10) conclui que:

houve uma mudança de transações para um foco no relacionamento e de uma perspectiva acadêmica ou teórica, a conceituação relativamente estreita do marketing como um problema de maximização de lucro, focalizado em transações de mercado ou em séries de transações, parece cada vez mais fora do toque, predominando uma ênfase em relacionamentos a longo prazo com o cliente e na formação e gerência do alianças estratégicas).

7.3 Barreiras ao marketing na universidade

As IES que utilizam a função de marketing na sua gestão ainda o fazem de uma forma muito tradicional, baseando-se em aspectos transacionais, com foco prioritário no produto (curso) e com baixa valorização do relacionamento com os seus *stakeholders*: alunos, professores, funcionários e demais comunidades.

Segundo Gordon (1998), o paradigma da segmentação de mercado, que reunia clientes com necessidades semelhantes foi desenvolvido para que as organizações pudessem oferecer produtos e serviços mais apropriados num mercado de massa. Essa segmentação é cada vez menos eficaz devido à ampliação do número de fornecedores e em função da dificuldade para que sejam montados perfis demográficos, psicográficos ou comportamentais. De igual modo, as IES, em função do surgimento de novas áreas de conhecimento, do “envelhecimento” de algumas profissões ou de outros fatores, podem buscar alternativas de oferta em contraposição ao modelo clássico de cursos de graduação e pós-graduação. Essas novas propostas de oferta se beneficiarão da utilização de ferramentas inovadoras do marketing.

Mesmo em relação ao marketing tradicional há barreiras de implantação no ambiente interno das IES. Kotler e Fox (1994) destacam as duas dessas resistências nas estruturas acadêmicas: a primeira ressalva do meio acadêmico é que o marketing é incompatível com a missão educacional, pois as universidades não são empresas comerciais que vendem produtos. Nesta crítica às IES, aponta-se o papel de transferir um valor superior à sociedade, expresso pelo conhecimento, desenvolvimento de competências, de habilidades de reflexão, de racionalidade, prescindindo, por isso, da necessidade

de se utilizarem estratégias de negócios. A segunda argumenta que a educação é uma necessidade latente na sociedade, bastando que seja despertada e disponibilizada para ser imediatamente consumida. Assim, não há necessidade de utilização de estratégias de marketing para introduzir os produtos acadêmicos. Mas a realidade revela as debilidades destas críticas. Outra barreira à utilização do marketing pode estar relacionada com a autonomia da universidade, caracterizada pela fragmentação de sua gestão, diluída em conselhos, centros, departamentos e na própria sala de aula, onde a autoridade é o professor, o que a distancia das pressões competitivas estabelecidas no mercado e, naturalmente, do marketing.

6 Discussão e conclusões

Nas avaliações realizadas sobre dados estatísticos do ensino superior brasileiro, verificamos que o setor evoluiu de forma rápida para um novo ambiente competitivo, caracterizado pela queda da demanda, associada ao ingresso de novos competidores e à prática de algumas estratégias equivocadas por parte das universidades privadas. Assim, houve o aumento indiscriminado de vagas, com a abertura de novos cursos, turnos e campi, incompatíveis com um cenário de queda da procura. Esse novo ambiente competitivo passou a indicar uma inversão de prioridades que pode ser melhorada através de gestão profissional de marketing. Mas, esta é ainda incipiente nas IES comunitárias catarinenses.

É possível que uma das principais medidas de aferição do marketing tradicional, a participação no mercado, calculada como a cota de mercado, esteja em contraposição à participação no cliente, principal medida de aferição do marketing de relacionamento. Assim, emerge a importância do marketing de relacionamento para apoiar a retenção de clientes, como a melhor estratégia para fidelizar os alunos para novas e contínuas transações. Ou seja, o modelo tradicional de gestão não é sustentável em ambientes de alta competição – como se transformou o ensino superior – e está colocando em xeque a gestão universitária. É fundamental uma inversão desse processo.

Para o futuro parece que as estratégias do marketing tradicional ainda não estão implementadas mas já estão sendo substituídas por uma abordagem de microsegmentação, em que cada aluno pode ter o seu perfil identificado e gerenciado por ferramentas informacionais de alta precisão. Os novos preceitos da gestão mercadológica possivelmente orientarão as organizações de serviço para o marketing um a um.

O marketing tradicional, baseado no marketing mix, caracteriza-se por ser implementado como uma função relacionada a lucros e resultados. No ambiente universitário, que valoriza a função social muito mais do que o objetivo empresarial, esse escopo do marketing não é bem assimilado. Já o marketing de relacionamento, baseado na agregação de valor em toda a cadeia de fornecimento do serviço, bem como na participação e no envolvimento de todos os profissionais que mantêm contato com o cliente na criação desse valor, adapta-se melhor ao modelo de organização das universidades. Estimamos, assim, que uma abordagem de marketing de relacionamento pode vir a ser, pela sua natureza processual, bem mais eficiente em termos de custos para uma instituição de ensino do que o marketing transacional, que funciona a partir de uma estrutura funcional e fragmentada.

O marketing de massa teve relevância nos períodos que antecedem o final da década de noventa, quando estratégias de produto, imagem, preço ou localização geravam vantagens competitivas sustentáveis. Hoje, o ambiente competitivo do mercado educacional aponta para a transformação definitiva da universidade num negócio de serviços, organizado para um ciclo ainda mais longo introduzido pelo novo paradigma da educação continuada, dentro do qual relacionamento poderá ser a palavra-chave. Neste, o aluno é um cliente para toda a vida, e há uma construção conjunta do serviço educacional. Ou seja, o cliente dá origem a um parceiro que cria o seu próprio produto, define o valor de que necessita em função do seu próprio ciclo de vida, e não mais do ciclo de vida do serviço ou produto, que se relaciona com professores e coordenadores. Os professores, por sua vez, estão investidos do papel de profissionais de marketing em tempo parcial, consolidando o conceito original de Gummesson (1994) de que as relações e a interação de todos

os envolvidos no processo é que caracterizam a essência do marketing de relacionamento.

Referências

- BRAGA, Ryon. *Cenário atual do mercado de ensino superior na visão do marketing educacional*. São Paulo: ABMES, 2002.
- DRUCKER, Peter. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row, 1973.
- GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.
- GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 35, n. 3-4, p. 322, Mar./Apr. 1997.
- _____. *Marketing: gerenciamento de serviços*. São Paulo: Campus, 2004.
- GUMMESSON, Evert. Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*. v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.
- _____. *The part-time marketer*. Sweden: Center for Service Research, Karlstad, 1990.
- KALSBEK, David H. Marketing e gerenciamento de matrículas na educação superior. In: KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. Explores the new marketing paradigm. *Marketing Science Institute Review*, p. 1, 4-5, Spring 1991.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1960.
- McCARTHY, E. J. *Basic marketing*. A managerial approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc., 1960.
- MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento – Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MEYER JR., Vitor; MURPHY, J. Patrick. *Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária*. Florianópolis: Insular, 2003.
- MINOGUE, John. P. Aprendendo a caçar. In: MEYER JR., Vitor; MURPHY, J. Patrick. *Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária*. Florianópolis: Insular, 2003.
- PORTO, Cláudio; REGNIER, Karla. *O ensino superior no mundo e no Brasil – Condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025 – Uma abordagem exploratória*. Disponível em: <www.mec.gov.br/univxxi/pdf/cenes3.pdf>. Acesso em: 7 set. 2004.
- UNESCO. *O Ensino superior no século XXI – Visão e ações – Documento de Trabalho*. Paris, 1998. In: *Tendências da Educação Superior para o século XXI*. Brasília: UNESCO/CRUB, 1999.
- VELOSO, Tereza Christina M. A.; ALMEIDA, Edison Pacheco. *Evasão nos cursos de graduação da Universidade Federal de Mato grosso, Campus Universitário de Cuiabá – um processo de exclusão*. Cuiabá: UFMT, 2000.
- WEBSTER, Jr. F. E. The changing role of marketing in the corporations. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.