



Revista Gestão Universitária na América
Latina - GUAL

E-ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina
Brasil

Gomes, Giancarlo; Silveira, Amelia; Barbosa de Souza, Maria José
PLANO DE MARKETING: UM OLHAR MAIS ACURADO SOBRE A ADOÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS
Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 6, núm. 2, abril-mayo, 2013, pp. 185-209
Universidade Federal de Santa Catarina
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327519011>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

PLANO DE MARKETING: UM OLHAR MAIS ACURADO SOBRE A ADOÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS

**MARKETING PLAN IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION SOUTH OF
BRAZIL**

Giancarlo Gomes, Doutorando

Universidade Regional de Blumenau - FURB

giancarlo@pzo.com.br

Amelia Silveira, Doutora

Universidade Nove de Julho - UNINOVE

amelia@floripa.com.br

Maria José Barbosa de Souza, Doutora

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

mjbsouza@matrix.com.br

Recebido em 19/fevereiro/2013

Aprovado em 27/março/2013

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

O objetivo foi analisar a adoção do plano de marketing em instituições de ensino superior (IES) da região sul do Brasil. Envolveu 42 IES. Para tanto, a pesquisa foi exploratória e descritiva, com abordagens qualitativa e quantitativa, respectivamente. Os resultados evidenciam que, embora as IES estudadas desenvolvam planos de marketing, esses ainda carecem de variáveis de controle e de adoção de uma metodologia mais sistemática de mensuração e de avaliação dos resultados. A identificação de segmentos de mercado para desenvolvimento de serviços educacionais diferenciados é ainda baixa, bem como o conhecimento das estratégias de marketing dos concorrentes. Apenas treze destas IES adotam o plano de marketing efetivamente, com predominância em universidades privadas. Entre os resultados estatísticos se comprova que há relação entre a subordinação hierárquica do departamento de marketing aos níveis mais elevados da IES, condicionando assim melhor qualidade no planejamento e no plano de marketing na organização. Há também relação entre a formação acadêmica do responsável pela estrutura de marketing e a qualidade do plano de marketing da organização.

Palavras-chave: Marketing Educacional. Plano de Marketing. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the adoption of a marketing plan in universities of southern Brazil, held an exploratory-descriptive research, using qualitative and quantitative approaches and statistical procedures, applying multivariate analysis, factor analysis and multiple correspondence. The study identified that the 42 HEIs in southern Brazil only thirteen use the marketing plan, with the predominance of private universities. Although the IES study to develop marketing plans with the general structure as given in the literature, they still lack control variables and more efficient to adopt a systematic methodology for measuring and evaluating the results. The identification of market segments for educational development of differentiated services is still low, as well as knowledge of marketing strategies of competitors. The statistical results showed that there is a hierarchical relationship between the marketing department to higher levels of IES, conditioning better in planning and marketing plan in the organization. There is also a relationship between the academic responsible for the marketing structure and quality of the plan in the organization.

Keywords: Educational Marketing. Marketing Plan. Higher Education Institutions.

1 INTRODUÇÃO

O perfil da universidade brasileira mudou nos últimos anos. Estabelecidas hoje em um ambiente de competitividade e fortemente regulado pelo Ministério da Educação (MEC), as instituições de ensino superior (IES) passaram a adotar estruturas organizacionais mais leves e flexíveis, capazes de se adaptar às rápidas transformações que ocorrem em seu meio. Como parte das estratégias de gestão, nestas organizações voltadas para a prestação de serviços educacionais de ensino superior, o plano de marketing passou a se constituir em suporte gerencial para este tipo de instituição, na contemporaneidade. Campomar e Ikeda (2006) salientam que o plano de marketing constitui-se na consubstanciação do exercício do planejamento formal e, que este ampara o posicionamento estratégico da organização.

Com base neste entendimento, algumas IES estão começando a aplicar ativamente os princípios e as práticas de marketing para desenvolvimento organizacional, enquanto outras estão se conscientizando sobre o que significam estes princípios e práticas e o que tem a oferecer (FROEMMING, 2001). Neste processo, apesar dos avanços dos últimos anos em relação a este tema, dois estudos evidenciam ainda que há distância entre o real e o ideal, ou seja, entre a adoção do plano de marketing e de sua efetivação como prática gerencial. (PORTO; RÈGNIER, 2003; MARTINS; MENEZES; JUSTINIANO, 2011). Assim, se pode entender que o assunto é recente e que está em sedimentação, necessitando de estudos complementares que ampliem o conhecimento sobre a adoção do plano de marketing em IES. Cabe, assim, questionar: *Até que ponto há adoção de plano de marketing em IES brasileiras?*

Sabendo-se, no entanto, das inúmeras diferenças regionais existentes no Brasil, o foco de estudo concentrou-se nas IES da região sul, procurando uma homogeneidade geográfica para o desenvolvimento do trabalho. Os objetivos específicos se voltam, assim, para: a) identificar as IES do sul do Brasil que possuem Plano de Marketing; b) caracterizar estas IES quanto ao tamanho, tempo de existência, estrutura organizacional, tamanho, tempo de existência e a subordinação hierárquica da estrutura de marketing na IES; c) conhecer a estrutura do Plano de Marketing quanto às fases, etapas, ou passos; d) Verificar a relação entre o tamanho e o tempo de existência da IES, o tamanho e a subordinação hierárquica da estrutura de marketing na IES, e o desenvolvimento do plano de marketing; e) Caracterizar o responsável pela estrutura de marketing da IES quanto à formação profissional; f) Determinar a relação entre a formação acadêmica do responsável pela estrutura de marketing da IES e o desenvolvimento do plano de marketing.

Acredita-se que um maior entendimento do assunto poderá elucidar aspectos mais específicos sobre a aplicação do Plano de Marketing em organizações sedimentadas e com históricos de tradição em região considerada desenvolvida no país, oportunizando conhecer até que ponto o plano de marketing, dentro de um planejamento maior da instituição, e com uma estrutura formal que o apoie, permite que as IES do sul do Brasil se posicionar de maneira efetiva no mercado, maximizando os recursos disponíveis e oportunizando resultados, ajustando melhor a oferta de seus serviços às necessidades de seus clientes, internos e externos, mantendo-se competitiva.

As principais razões que justificam o estudo do Plano de Marketing em IES do sul do Brasil se voltam para fatores considerados como problemas para a gestão de instituições de ensino superior, sendo estes: crescimento do mercado educacional, diferentes expectativas da comunidade acadêmica; constante aumento da concorrência; aumento dos custos de manutenção da IES, altos níveis de inadimplência. Desta forma, o estudo busca contribuir para um tema que vem sendo estudado ao longo do tempo e que necessita ainda de atenção, revisão constante e aprofundamento, uma vez que mantém interfere com a sobrevivência e o desenvolvimento das IES, no ambiente em que atuam.

2 O MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

De acordo com a revisão de literatura sobre marketing educacional realizado por Hemsley-Brown e Oplatka (2006), o mercado de ensino superior está estabelecido como um fenômeno global, em especial nos países de língua inglesa, como Canadá, Estados Unidos, Austrália e Reino Unido. Stratton et al (2007); Demiray, Nagy e Yilmaz (2007), Ho e Hung (2008); Ivy (2008); Ackerman e Schibrowsky (2008); Hall (2008) evidenciam em seus estudos que a preocupação com o marketing voltado às IES está presente em diversos países, e contribuem com alguns exemplos para reforçar que o marketing educacional é um tema atual e relevante. Estudos internacionais mais recentes, como Alam e Khalifa (2009) e Kim, Kwon e Cho (2011) Constantinides e Stagno (2011) pesquisaram o impacto da utilização do marketing empresarial para a educação. Buscaram identificar o tipo de abordagem de marketing e quais as vantagens e desvantagens destas abordagens.

Conforme revisado por Bronnemann (2002), os estudos brasileiros destacam a importância da utilização das ações de marketing em IES. Em seguida, Tomio (2006) estudou as estratégias de marketing de relacionamento para IES. Lopes (2006) relacionou a educação

e o marketing, sob a ótica da gestão da comunicação em IES privadas. Santos (2006) focou nas marcas midiáticas da educação em relação à comunicação das IES privadas. Shimoyama (2006) investigou o Sistema de Inteligência Competitiva de Marketing como ferramenta de gestão para IES privadas.

Mainardes (2007) focalizou a atração e a retenção de alunos em cursos de graduação em Administração das IES privadas. Derisio (2007) tratou dos fatores de qualidade percebidos pelos discentes do curso de administração de IES municipais. Silveira (2007) investigou a avaliação de opções pré-compra de cursos tecnológicos de uma IES privada. Reichelt (2007) pesquisou o valor percebido do cliente, estudando o relacionamento entre as IES e seus alunos. Ergang (2007) trabalhou as estratégias de marketing de relacionamento da rede SINODAL de educação: a relação entre as expectativas e a percepção da qualidade em serviços. Nogueira (2007) tratou do mercado das IES no Brasil e sua gestão estratégica.

Percebe-se um aumento nas pesquisas relacionadas a marketing e IES nos últimos anos. Martins, Teixeira e Silva (2009) identificaram e analisaram os fatores que influenciam a etapa de avaliação de alternativas pré-compra no processo de decisão dos *prospects* por cursos superiores em Administração. Alves, Raposo e Mainardes (2010) discutiram os conceitos teóricos do marketing educacional e aplicados aos contextos brasileiro e português. Costa, Silva e Costa (2011) identificaram as competências de marketing dos gestores de duas IES, uma pública e uma privada, fazendo um paralelo entre os conhecimentos de cada gestor com a teoria do marketing. Martins, Menezes e Justiniano (2011) pesquisaram a atuação do departamento de marketing em uma instituição de ensino superior – IES. Scaglione e Piza (2011) analisaram as estratégias de marketing aplicadas a instituições de ensino superior privadas. O estudo do planejamento de marketing, entretanto, apesar de todos estes estudos, carece de maior profundidade. Desta forma, justifica-se, ainda uma vez, a importância da abordagem deste tema.

3 ENTENDENDO O PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing faz parte integrante do planejamento de marketing. É um documento formal que estabelece os objetivos da organização referentes a um próximo período de atividades. Ele define programas de ação necessários ao atendimento desses objetivos. Westwood (1996), Churchill e Peter (2003), MacDonald (2004), Campomar e Ikeda (2006), Kotler e Keller (2006) esclarecem que o plano de marketing é um documento

que direciona e orienta o esforço de marketing de uma empresa. No caso das IES, o plano de marketing é um documento que contém a análise dos principais enfoques do mercado a ser atendido e as estratégias de marketing que devem ser adotadas no sentido de aperfeiçoar seu desempenho organizacional. Selecionando-se dentre os principais autores que escrevem sobre o Plano de Marketing, e abordaram a sua estrutura, destacam-se os que podem ser considerados mais clássicos, o Quadro 1 mostra as etapas ou passos sugeridos para sua elaboração.

Campomar e Ikeda (2006)	Kotler (2006)	Ferrel e Hartline (2005)	Mcdonald (2004)	Westwood (1996)	Delaney (1993)
Análise da Situação	Sumario executivo	Sumário Executivo	Declaração da Missão	Definição dos objetivos corporativos	Identificação de setores do mercado
Objetivos	Situação atual de marketing	Análise da Situação	Objetivos Corporativos	Pesquisa externa de marketing	Identificação de objetivos
Programa de Ação	Análises das ameaças e oportunidades	Análise SWOT	Auditoria de marketing	Pesquisa interna de Marketing	Preparação da estratégia
Controle	Objetivos e questões essenciais	Metas e Objetivos de Marketing	Análise SWOT	Análise SWOT	Monitoração do sucesso do plano
-	Estratégia de marketing	Estratégias de Marketing	Premissas	Definição de objetivos e resultados esperados	-
-	Programas de ação	Implementação de Marketing	Objetivos de estratégias de marketing	Desenvolvimento de estratégias de marketing e planos de ação	-
-	Orçamento	Avaliação e Controle	Estimar os resultados esperados	Desenvolvimento de programas	-
-	Controle	-	Identificar planos e mixes alternativos	Orçamento	-
-	-	-	Orçamento	Comunicação do plano	-
-	-	-	Programa detalhado de implantação	Estabelecimento de controles	-
-	-	-		Revisões e atualizações do plano	-

Quadro 1 Diferentes abordagens para o desenvolvimento de planos de marketing.

Fonte: dados da pesquisa.

Uma condição importante com referência à forma da redação do plano prende-se ao fato de que, nele, deve-se usar linguagem simples, com informações objetivas e claras. (TOLEDO; CAMPOMAR; TOLEDO, 2006). Pela revisão de literatura empreendida, até o momento, pode-se perceber são ainda poucos os estudos mais sistemáticos sobre plano de marketing, no âmbito das IES.

Após a aprovação do plano de marketing, alguns obstáculos e barreiras devem ser transpostos antes que os programas de ação possam ser implantados. Uma delas diz respeito ao horizonte de tempo relativo dos principais públicos de interesse da organização, em especial os gerentes e investidores. Muitas empresas ignoram a estratégia de longo prazo e focalizam prioritariamente resultados de curto prazo (FERREL; HARTLINE, 2005).

4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Inicialmente a pesquisa foi exploratória, com método qualitativo, de cunho documental, para levantar, registrar, relacionar e ordenar os dados coletados junto ao Portal da Educação Superior Cursos e Instituições do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2009). A população foi composta por 42 IES com Categoria Administrativa “Universidade”, nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A amostra das 13 IES que atendiam às condições impostas pelos objetivos da pesquisa e que apresentavam Plano de Marketing. Este número correspondeu ao total do que foi possível definir como amostra intencional, visto que mais da metade das IES ainda não realizam Plano de Marketing, conforme definido na literatura da área e entendido como esperado, neste trabalho.

Na amostra, os sujeitos sociais da pesquisa, considerados respondentes-chave, foram os envolvidos mais diretamente com o Plano de Marketing, constituindo-se, em sua maioria, pelos responsáveis pela estrutura de marketing nas IES. Um questionário para análise do Plano de Marketing, com questões de múltipla escolha, elaborado segundo o que prevê Campomar e Ikeda (2006) e um roteiro quanto às generalidades e especificidades da estrutura de marketing e das características de formação de seu responsável.

O procedimento de análise do questionário foi de contagem simples de frequência. Foram definidas categorias de análise conforme as unidades de significados que emergiram das verbalizações dos respondentes-chave. Por sua vez estas categorias foram interpretadas no cotejamento dos achados e da revisão de literatura.

De posse dos dados coletados na etapa anterior, a pesquisa se tornou descritiva, com método quantitativo. Houve transformação dos resultados e das categorias em variáveis categóricas, sendo que estas representaram as propriedades mensuráveis que distinguiram ou ampararam o objeto de estudo. Neste ponto, as variáveis foram medidas e relacionadas, por meio de métodos estatísticos, adotando-se as várias técnicas de análise multivariada. Dentre

as várias técnicas de análise multivariada, como visto anteriormente, adotou-se, neste estudo a análise discriminante.

As variáveis foram classificadas da seguinte maneira: **V.1** = Número de professores, número de alunos e número de funcionários; **V.2** = Número dos cursos de graduação e pós-graduação; **V.3** = Tamanho da estrutura de marketing das IES, ou seja, o número de funcionários que compõem o departamento; **V.4** = Tempo de existência do planejamento de marketing; **V.5** = Tempo de existência da estrutura de marketing; **V.6** = Cargo que o responsável pelo Planejamento e Plano de Marketing ocupa na estrutura de marketing; **V.7** = Subordinação hierárquica da estrutura de marketing na IES; **V.8** = Formação acadêmica do responsável pelo Planejamento e Plano de Marketing; **V.9** = Atributos do planejamento de marketing (qualidades do plano de marketing – ou seja, conceitos adotados pelas IES que correspondem ao que preconiza a literatura do tema).

Primeiramente, foram atribuídos pontos a cada tipo de conceito, estipulados com valores de 1 a 5, sendo 1 o valor mais baixo e 5 o valor mais alto, isto é, 1 para não adota e 5 para adota, plenamente. Entretanto, considerando a quantidade reduzida de IES que utilizam o plano de marketing foram redefinidos estes critérios de classificação, sendo que para o conceito “RUIM”, que correspondeu a zero (0), os valores correspondentes foram 1 e 2. Para o conceito “BOM” foi atribuída uma pontuação um (1), sendo que correspondeu aos valores 3, 4 e 5. Dessa forma, para obtenção do conceito geral das IES, utilizou-se a seguinte equação: $N = Bom * 1 + Ruim * 0$. Utilizou-se nesta fase o *software Statistics*.

Para confirmação dos resultados foi definido um mapa fatorial com o uso do software LHStat, versão 1.3.0. (Loesch e Hoeltgebaum, 2005), sendo que foram usadas as mesmas variáveis de categorização adotadas anteriormente, classificados aqui, da seguinte maneira: **V.1** = número de professores, alunos, e funcionários (V.1Cbaixo, V.1Cmédio, V.1Calto); **V.2** = número dos cursos de graduação e de pós-graduação (V.2Cbaixo, V.2Cmédio, V.2Calto); **V.3** = tamanho da estrutura de marketing das IES, ou seja, o número de funcionários que compõem a estrutura (V.3Cbaixo, V.3Cmédio, V.3Calto); **V.4** = tempo de existência do planejamento de marketing (V.4Cbaixo, V.4Cmédio, V.4Calto); **V.5** = tempo de existência da estrutura de marketing (V.5Cbaixo, V.5Cmédio, V.5Calto); **V.6** = cargo que os responsáveis ocupam na estrutura de marketing (V.6Cbaixo, V.6Cmédio, V.6Calto); **V.7** = subordinação da estrutura de marketing (V.7Cbaixo, V.7Cmédio, V.7Calto); **V.8** formação acadêmica do responsável pelo planejamento e plano de marketing (V.8Cbaixo, V.8Cmédio, V.8Calto);

VALC=MKT-baixo = Baixos atributos do plano de marketing (qualidades do plano de marketing); **AVALC=MKT-médio** = Atributos médios do plano de marketing (qualidades do plano de marketing); **AVALC=MKT-alto** = Altos atributos do plano de marketing (qualidades do plano de marketing).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O resultado da sondagem inicial apontou uma amostra de 13 (100%) universidades que desenvolvem Plano de Marketing. Destas, três são municipais, uma federal e nove privadas. O tamanho das IES é um componente que pode indicar o estágio de desenvolvimento em que se encontram as universidades estudadas. Primeiramente foi considerado em função do número de professores, de alunos e de funcionários. Em seguida, em termos de tamanho físico. Por fim, o número de cursos de graduação e de pós-graduação, que também se constituíram em indicadores institucionais.

Das 13 (100%) IES pesquisadas a IES 8 foi a que apresentou maior número de professores, com 2.121 professores no total. As IES 6 e 11 o menor número: 440 e 403, respectivamente. Da mesma forma, a IES 1 e 13 foram as maiores quanto aos alunos, ambas com 30.000 alunos. Sendo as IES 7 e 9 as que contam com o menor número 1.382 e 10.000 alunos, respectivamente. Quanto aos funcionários, as IES 8 e 13 foram as maiores em número de funcionários: 3.454 e 3.100. As IES 2 e 11 as que tinham menos funcionários, cerca de 250 funcionários, cada uma.

Quanto ao tamanho físico, as IES 1 e 7 foram as maiores, com 328.000 mts² e 645.796 mts². As IES 2 e 11 as menores, com 27.465 mts² e 28.412 mts², nesta ordem. O número de cursos de graduação foi expressivo nas IES 10 e 12, sendo que a IES 10 contou com 53 cursos na graduação e 150 na pós-graduação. A IES 12 contou com 102 cursos na graduação e 68 na pós-graduação. Em menor número ficaram as IES 2 e 4, sendo 36 cursos na graduação e 34 na pós-graduação, na IES 2, e 29 cursos na graduação e 20 na pós-graduação, na IES 4.

Nota-se que a IES 1 e a 13 foram as que apresentaram maior numero de professores, alunos e funcionários, bem como de tamanho físico e de numero de cursos de graduação e de pós-graduação. Assim, são as maiores universidades. Em termos físicos, a IES 7 é a maior em extensão, mas este tamanho não corresponde ao número de alunos, funcionários e professores e de cursos de graduação e pós-graduação.

5.1 Caracterização da estrutura do departamento de marketing da universidade

Primeiramente, verificou-se que as atividades de marketing foram organizadas como uma assessoria nas IES 1, 2, 3 e 5. Na IES 1, ainda como assessoria, foi estruturada em duas áreas: Planejamento e Marketing. Nas respondentes 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 as atividades de marketing foram desenvolvidas como uma coordenadoria. Na respondente 13 foi estruturada em diretoria executiva, sendo que abrange a Gestão da Cultura e Divulgação e a Coordenadoria de Divulgação Universitária. Desta forma, a coordenadoria predomina como estrutura de marketing, seguida pela forma de assessoria.

Verificou-se que a estrutura de marketing está subordinada hierarquicamente, em sua maioria, diretamente à Reitoria. A IES 5 que se subordina à Vice-Reitoria, antes também estava ligada à Reitoria. A IES 10 está subordinada a uma superintendência, que ao que tudo indica, não guarda uma maior relação com o assunto. A IES 11 subordina-se à Diretoria de Gestão, Planejamento e Finanças. Quanto ao tempo de existência a IES 3 possui maior tempo de existência, com mais de 10 anos, seguida da IES 11, com tempo quase igual. Com menos tempo estão às estruturas das IES 6, com um ano em meio, seguido da IES 7, com dois anos e das IES 4 e 9, com três anos. O número de funcionários nesta estrutura apresenta-se em algumas IES como relevante. As respondentes 7, 8 e 13 apresentam mais de 20 funcionários, seguido pela IES 9, com 17 funcionários, e pela IES 11, com 12 funcionários. O número médio de funcionários é de 13.

As características dos respondentes-chave são as seguintes; seis respondentes-chave apresentam cargo de assessoria dentro da instituição e três são coordenadores de marketing. Isto corresponde à estrutura de marketing onde predominam as coordenadorias e assessorias. O assessor da IES 2, entretanto, fez uma complementação crítica ao verbalizar seu cargo: “Sou Assessor de Comunicação Social. Formalmente, o marketing nem mesmo existe na Universidade, uma vez que é confundido com comunicação”. Apenas um dos respondentes (IES 5) não tem experiência profissional na área de marketing, sendo que nesta IES duas pessoas responderam ao questionário.

Quanto à formação acadêmica verificou-se que: dois são administradores, três tem formação em publicidade e propaganda, três em comunicação social, um é pedagogo, um é formado em comércio exterior, e um em relações públicas. Quanto aos cursos de pós-graduação, um possui doutorado, cinco respondentes possuem mestrado, e os demais possuem especialização em marketing ou áreas afins. A formação acadêmica dos respondentes-chave,

desta forma, apesar de diversificada, se inclina para assuntos e temas relacionados com o marketing, quando não estão mais especificamente ligados a este tema.

5.1.1 Análise do plano de marketing das IES estudadas

Aqui foram apresentados os dados referentes à elaboração do plano de marketing. Esta parte foi dividida da seguinte forma: análise da situação, interna e externa; os objetivos; programas de ação e controle. A análise da situação evidenciou o que está acontecendo e a previsão de situações futuras. Esta análise foi feita com base em informações internas e externas à instituição, as quais foram obtidas por meio de um sistema de informações de marketing. A Tabela 1 apresenta os resultados da situação interna das IES estudadas.

Tabela 1 Análise da situação interna

Referência	Casos	Percentual
Descreve as características e políticas organizacionais	10	71,4%
Descreve o produto ou serviço	10	71,4%
Descreve o programa atual de marketing	5	22,0%
Identifica os custos, lucros e indicadores de desempenho	7	50,0%
Total de casos selecionados	13	

Obs.: Esta questão aceita múltipla escolha, não podendo totalizar 100% em seu somatório.

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que a maioria das IES, 10 (71,4 %), descreveram as características e políticas organizacionais, bem como seus produtos ou serviços. No que se refere à identificação dos custos, lucros e indicadores de desempenho, estes constaram em 7 (50%) IES. Das IES estudadas, 5(22%) definiram o atual programa de marketing na análise da situação interna. Ficou evidente que há uma preocupação com as políticas organizacionais, suas normas e regulamentações, bem como a definição clara dos produtos e serviços que a instituição tem a oferecer ao seu mercado-alvo.

Tabela 2 Análise da situação externa

Referência	Casos	Percentual
Efetua estudo das condições ambientais	8	57,1%
Faz análise de clientes e usuários	12	85,7%
Realiza levantamento dos setores adequados de mercado	7	50,0%
Tem conhecimento das estratégias e atividades de marketing dos concorrentes.	7	50,0%
Total de casos selecionados	13	

Obs.: Esta questão aceita múltipla escolha, não podendo totalizar 100% em seu somatório.

Fonte: Da pesquisa.

Na análise externa foram consideradas as ameaças e oportunidades. A maioria das IES, correspondendo a 8 (57,1%), efetuaram estudos sobre as condições ambientais, demonstrando preocupação com o microambiente. 12 (85,7%) mostram-se preocupadas com os seus clientes, desenvolvendo uma análise sobre o comportamento (atitudes), opiniões e o tipo de relacionamento esperado com seus usuários. Um ponto positivo apresentado neste bloco foi de que todas as IES pesquisadas realizam análise dos seus pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades no mercado.

Na sequência são apresentados os resultados sobre os objetivos que as IES gostariam de conquistar durante o período de realização do plano, sendo discutidas as principais questões que afetam essa conquista. A Tabela 3 evidencia os resultados.

Tabela 3 Objetivos do plano de marketing

Referência	Casos	Percentual
Os objetivos da empresa são claros e bem definidos	6	42,9%
Os objetivos da empresa são diretrizes lógicas para os objetivos de marketing	8	57,1%
Os objetivos de marketing orientam logicamente os planos de marketing e os procedimentos de avaliação de desempenho do marketing	6	42,9%
Os objetivos de marketing são adequados para trazer para a empresa posição competitiva, recursos e oportunidades	8	57,1%
Total de casos selecionados	13	

Obs.: Está questão aceita múltipla escolha, não podendo totalizar 100% em seu somatório.

Fonte: Da pesquisa.

Conforme resultados da Tabela 3 os respondentes revelaram que nem sempre seus objetivos são claros e possuem diretrizes lógicas, não orientando os planos de marketing. A falta dessas informações implicou em uma má apresentação da relação dos objetivos referentes aos resultados, os quais especificaram o que era pretendido pelas instituições, no futuro.

O programa de ação descreve como as estratégias de marketing foram transformadas em programas de ação específicos. Ou seja, responderam às seguintes questões referentes ao plano de marketing que são as seguintes: Quem vai fazê-lo? O que será feito? Quando será feito? Quanto custará? A Tabela 4 mostra os resultados encontrados.

Quanto aos programas de ação, 9 (64,3%) IES responderam que sua instituição possui uma estrutura de marketing bem definida, 9 (64,3%) responderam que a instituição realiza estratégias gerais de marketing para segmentação de mercado e público-alvo a ser atingido, apenas três reconhecerem que suas estratégias de marketing não são relevantes. Somente 4

(28,6%) responderam positivamente quanto aos recursos orçados, considerando que são suficientes para atingir aos objetivos de marketing.

Tabela 4 Programas de ação

Referência	Casos	Percentual
A instituição possui uma estrutura de marketing bem definida com atribuições de tarefas e responsabilidade por ações	9	64,3%
A instituição realiza estratégias gerais de marketing para segmentação de mercado e público-alvo a ser atingido	9	64,3%
As estratégias de marketing da empresa são relevantes	10	71,0%
Há recursos suficientes orçados para se atingir os objetivos de marketing	4	28,6%
Quanto à definição do composto de marketing, os recursos de marketing estão alocados para os principais componentes do Mix de marketing (produtos, promoção, preço e praça).	3	21,4%
Total de casos selecionados	13	

Obs.: Está questão aceita múltipla escolha, não podendo totalizar 100% em seu somatório.

Fonte: Da pesquisa.

Quanto à definição do composto de marketing, apenas 3 (21,4%) responderam positivamente. As respostas para a questão são extremamente baixas e, até certo ponto, contrapõem com as demais respostas do plano marketing, uma vez que se reconhece que a interação da instituição com seus meios ambientes internos e externos se realizam por meio do composto de marketing.

Os resultados de como o plano de marketing foi controlado, ou seja, quais as condições e parâmetros foram adotadas e que serviram para comparar os objetivos pretendidos com os realizados. Há entendimento de que o controle deve conter as condições para ser realizado por meio de um sistema de informação de marketing.

Tabela 5 Controle do plano de marketing

Referência	Casos	Percentual
A IES possui um Sistema de Informação de Marketing (SIM)	3	21,4%
Compara o esperado com o realizado	8	57,1%
Elabora planilhas para tabulação de dados	8	57,1%
Elabora questionários e entrevistas com um grupo homogêneo de consumidores	8	57,1%
Emite relatórios com uso de gráficos e tabelas	10	71,4%
Possui um software para mensuração dos dados coletados	1	7,1%
Total de casos selecionados	13	

Obs.: Está questão aceita múltipla escolha, não podendo totalizar 100% em seu somatório.

Fonte: Da pesquisa .

Das IES pesquisadas apenas 3 (21,4%) possuem um Sistema de Informação de Marketing (SIM). Este resultado assim como o obtido para os recursos orçados e alocados para o marketing e o composto de marketing traz preocupação. Apesar do número reduzido de instituições que possuem um SIM, fato este que pode ser explicado pela resposta anterior, na qual as instituições revelaram possuir poucos recursos para atingir os objetivos de marketing percebe-se uma preocupação com a coleta de dados por outros meios, dentre eles a elaboração de planilhas, questionários e entrevistas, etc.

Sem a adoção de um software para amparar o SIM, no entanto, está situação revela-se preocupante. Transformar dados em informações, que posteriormente sejam convertidas em conhecimento, é uma prática corrente em vários tipos de instituições para assegurar melhor desempenho junto ao mercado por meio do controle de seu plano de marketing. Este entendimento parece não fazer parte do ambiente aqui estudado. Ao que tudo indica, as informações nas IES pesquisadas são atualizadas com alguma frequência. Está geração de relatórios para amparar as decisões da alta administração é importante, na medida em que as informações de marketing devem estar sempre disponíveis e atualizadas.

5.1.5 Passos ou etapas para a confecção do plano do marketing

Aqui foram identificados os passos ou etapas que as IES utilizam para a confecção do plano do marketing. Sabendo-se que não há um modelo único, 8 (61,54%) utilizam um modelo próprio na confecção do plano de marketing. 2 (15%) tomam o que preconiza Philip Kotler (2006) como modelo norteador do plano. As demais IES não se pronunciaram sobre o assunto. Nos planos de marketing destas IES é possível verificar que algumas etapas são evidentes em mais que uma organização, os objetivos nas IES 1,2, 6 e 7. A visão e valores são vistos nas IES 1 e 4. Por sua vez, os programas de ação são abordados nas IES 1, 6 e 7, o controle é relatado nas respondentes 4, 6 e 7.

A IES 5 e 12 não informaram as etapas, no entanto salientaram serem sabedores dos itens que integram o Plano de Marketing realizando o mesmo por Campus com um modelo próprio. A IES 3, 10, 11, e 13 não informaram as etapas, mas contam com um modelo próprio. As demais seguem como descrito no Quadro 2.

1	2	4	6 e 7	9
Modelo Próprio	Modelo Próprio	Modelo Próprio	Modelo Kotler	Modelo próprio
Premissas	Missão da empresa	Identificação da missão, visão e dos valores	Sumário Executivo	Orientações institucionais
Diagnóstico	Visão da empresa	Definição do negócio	Análise da Situação	Definições de cenário
Simulações	Valores institucionais	Análise do Ambiente externo, setorial e interno	Objetivos e Metas	Definições analíticas
Objetivos	Auditoria de marketing (análise de ambiente externo e interno)	Diagnóstico estratégico da comunicação organizacional	Estratégia de Marketing	Definições estratégicas
Estratégias	Análise SWOT	Controle e acompanhamento	Programas de Ação	Definições táticas
Ações	Objetivos de marketing (alinhados com o planejamento estratégico)	-	Orçamento	Avaliação de resultado
-	Estratégias de marketing	-	Controle	-
-	Plano tático de marketing	-	-	-

Quadro 2 Etapas do plano de marketing.

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2 RELACIONAMENTO ENTRE A ESTRUTURA DAS IES E O PLANO DE MARKETING

Ainda com o sentido de atender aos objetivos de pesquisa, nesta etapa foram realizados cruzamentos entre variáveis para verificar qual delas influência na qualidade do desenvolvimento do plano de marketing. Para tanto, a Figura 1 mostra a Correlação entre as IES pesquisadas e a qualidade do plano de marketing.

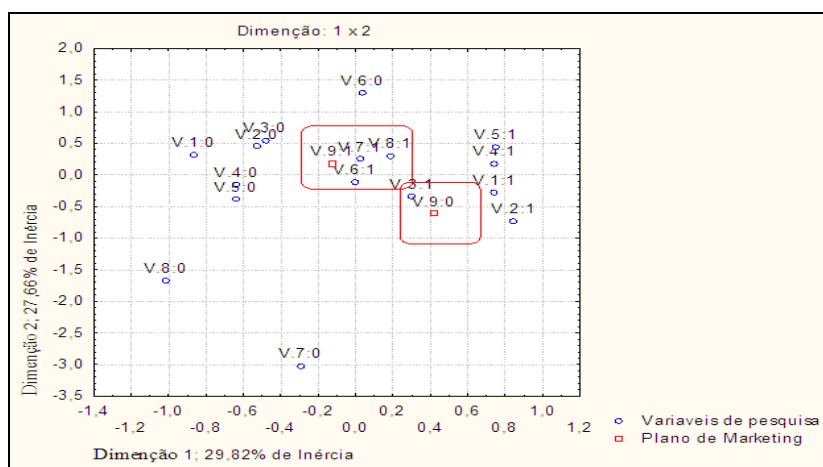


Figura 1 Correlação entre as IES pesquisadas e a qualidade do plano de marketing.

Fonte: Da pesquisa.

Observa-se uma aproximação entre as variáveis V.6, V.7 e V.8 com a variável V.9, que representa os atributos do planejamento de marketing, ou seja, as qualidades do plano de marketing. Verifica-se assim que um bom plano de marketing, nestas IES pesquisadas, está relacionado com o cargo que os responsáveis ocupam na estrutura de marketing e a quem esta estrutura está subordinada, bem como à formação acadêmica do responsável pelo Planejamento e Plano de Marketing da IES.

Para confirmação destes resultados foi realizado um mapa fatorial, considerando os níveis baixo, médio e alto para as variáveis definidas conforme o método de pesquisa. O mapa fatorial consta na Figura 2.

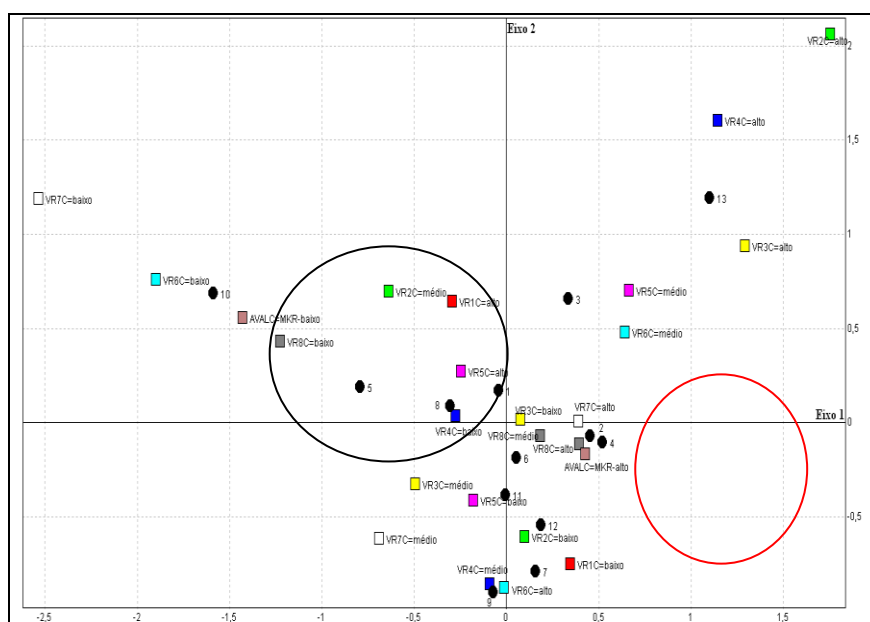


Figura 2 Mapa fatorial da correlação entre as IES pesquisadas e a qualidade do plano de marketing 1.
Fonte: Dados da pesquisa.

Constam na Tabela 6 os atributos do plano de marketing para cada uma das 13 (100%) IES pesquisadas, com as variáveis de importância e os valores altos e baixos obtidos.

Tabela 6 Atributos do Plano de Marketing

Altos atributos do Plano de Marketing		Baixos atributos do Plano de Marketing	
Variáveis de importância	IES com maiores pontos	Variáveis de importância	IES com menores pontos
V.8Calto	2	V.8Cbaixo	10
V.7Calto	4	V.6Cbaixo	5
V.8Cmédio	6	V.7Cbaixo	8
V.3Cbaixo	12	V.2Cmédio	1
V.1Cbaixo	7	V.1Calto	11

Fonte: Dados da pesquisa.

Aplicando-se as análises de correspondências múltiplas refinaram-se os dados obtidos. A análise de correspondência múltipla teve por objetivo encontrar correlações entre as oito características analisadas e que compõem a estrutura de marketing das IES pesquisadas. O mapa fatorial gerado para esta análise apresenta fortes aproximações de algumas características entre as variáveis V.8Calto, V.7Calto, V.8Cmédio, V.3Cbaixo, V.1Cbaixo, com a variável AVALC=MKT (atributos do plano de marketing, ou seja, as qualidades do plano de marketing).

Analizando-se estes resultados pode-se perceber, primeiramente, que a formação profissional do responsável pelo planejamento de marketing está diretamente relacionada com a qualidade do plano, nestas IES pesquisadas. Em seguida, que o cargo que os responsáveis ocupam na estrutura de marketing, e o tamanho desta estrutura também aparecem nas correlações. No entanto, o tamanho da estrutura este não precisa ser grande, o que influencia é a qualidade das pessoas envolvidas nele.

A variável V.1Cbaixo = Baixo número de professores, de alunos e de funcionários das IES, aparece na correlação positiva, isto, ao que tudo indica, o fato de que as maiores IES pesquisadas serem universidades federais e desenvolvem pouco ou nenhum planejamento não influencia o plano de marketing. As IES que apresentaram um plano de marketing com melhores qualidades foram as 2, 4, 6, 12 e 7, nesta sequência.

No que tange aos os baixos atributos do plano de marketing, fica claro que as variáveis que apareceram nas correlações altas aparecem aqui com correlações baixas, neste caso porem, estão correlacionados as variáveis V.2Cmédio (número de cursos de graduação e pós-graduação) e o baixo tamanho da estrutura de marketing (V.3C=baixo). Entende-se, assim, que a baixa qualificação profissional do responsável pelo planejamento de marketing está diretamente relacionada com a baixa qualidade do plano, nestas IES pesquisadas. Em segundo, consta o baixo cargo que os responsáveis ocupam na estrutura de marketing e a quem está estrutura se subordina hierarquicamente. O tamanho desta estrutura não influencia no bom desenvolvimento do plano, ficando claro que somente tem influência a qualidade das pessoas envolvidas nesta estrutura de marketing.

Após esta análise, foi efetuada uma nova categorização, dividindo os atributos de marketing em apenas duas partes, visto que a variável AVALC=MKT-médio não apareceu no mapa fatorial anterior. Desta forma, novamente, foi categorizado com as variáveis AUX=DOWN = Baixos atributos do plano de marketing (qualidades do plano de marketing) e

AUX=TOP = Altos atributos do plano de marketing (qualidades do plano de marketing). A Figura 3 mostra o novo mapa fatorial.

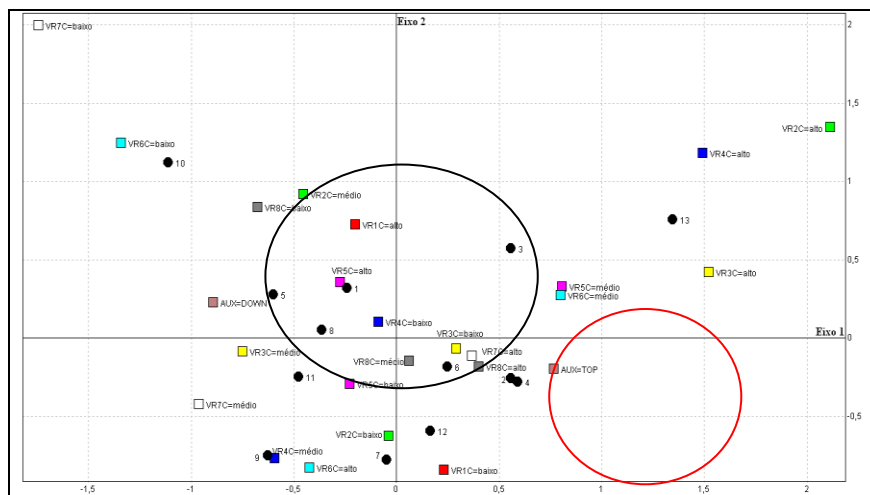


Figura 3 Novo mapa fatorial da correlação entre as IES pesquisadas e a qualidade do plano de marketing – variáveis redefinidas.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 7 evidencia os resultados dos atributos do plano de marketing redefinidos para as variáveis de importância e os valores baixos e altos das IES estudadas.

Tabela 7 Atributos do planejamento de Marketing

Altos atributos do Plano de Marketing		Baixos atributos do Plano de Marketing	
Variáveis de importância	IES com maiores pontos	Variáveis de importância	IES com menores pontos
V.8Calto	4	V.5Calto	5
V.7Calto	2	V.1Calto	8
V.3Cbaixo	6	V.8Cbaixo	1
V.8Cmédio	12	V.2Cmédio	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Aplicando-se novamente o mapa fatorial refinou-se mais uma vez os dados obtidos. O mapa fatorial gerado para está análise (Figura 03) apresenta novamente fortes aproximações de algumas características entre as variáveis V.8Calto, V.7Calto, V.3Cbaixo, V.8Cmédio, com a variável AUX=TOP (atributos do plano de marketing - qualidades do plano de marketing). Confirmam, assim, os resultados obtidos anteriormente, de que a formação profissional do responsável pelo plano de marketing está diretamente relacionada com a qualidade do plano. Em seguida, o cargo que estes responsáveis ocupam na estrutura de marketing e o tamanho desta estrutura também constam nas correlações, confirmando que a

estrutura não precisa ser grande, mas que a qualidade de formação acadêmica e profissional dos envolvidos no plano de marketing da IES faz a diferença.

A variável auxiliar AUX=DOWN = baixos atributos do plano de marketing (qualidades do plano de marketing) também confirma os dados obtidos, anteriormente. Confirma-se que a baixa qualificação acadêmica e profissional do responsável pelo planejamento e plano de marketing está diretamente relacionada com a baixa qualidade do plano. Aqui, observa-se que o tempo da existência de plano de marketing não influencia no seu bom desenvolvimento.

5 CONCLUSÃO

Passando a responder às questões que nortearam esta pesquisa, o primeiro objetivo específico mostra que são poucas as IES que realmente desenvolvem Plano de Marketing. Das 42 universidades identificadas na região sul do Brasil, 13 instituições o desenvolveram, tendo participado da pesquisa. A maior concentração da utilização está nas universidades privadas, onde nove desenvolvem este procedimento. Isto também ocorre nas universidades municipais, na qual todas as três desenvolvem planejamento de marketing. Ao que tudo indica este fato pode ser atribuído à maior concorrência existente entre elas. A baixa ocorrência ficou com uma universidade federal. Conforme entendimento de alguns gestores destas IES, ainda existe a crença e a visão de que um bom planejamento e o consequente Plano de Marketing não é necessário para estas instituições. Este pensamento também pode estar permeando as universidades estaduais, visto que nenhuma delas desenvolve planejamento e Plano de Marketing.

Apesar de ser baixo o número de instituições utilizando o plano de marketing formal, nota-se uma preocupação cada vez maior em desenvolver este tipo de plano nas que o utilizam, conforme comprovado pelas respostas de alguns pesquisados que estão contratando gestores especializados e implantando estruturas específicas para o marketing em suas IES. Algumas razões podem ser apontadas para o fato das organizações de maior porte recorrer a uma equipe profissional.

O tempo do planejamento de marketing nestas IES tende a acompanhar a criação da estrutura de marketing. A partir do momento em que o departamento é criado, já é iniciado o processo de planejamento de marketing e, somente após este planejamento estar concretizado, é iniciado o Plano de Marketing. Quanto ao cargo ocupado na administração da instituição, os

respondentes-chave apresentam cargo de coordenação e de assessoria dentro da IES a qual estão vinculados. A maioria tem experiência profissional anterior na área de marketing.

No que tange às fases, etapas, ou passos que embasam o plano de marketing, as IES mais bem-sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seus negócios, reconhecendo que o ambiente da organização está apresentando novas oportunidades e ameaças, devendo ser monitorado, e que há necessidade de adaptar a instituição, continuamente e de forma sistemática a este ambiente. A segmentação se torna importante, uma vez que identifica os diferentes grupos de consumidores e atua sobre os grupos que realmente almeja. O conhecimento das estratégias e das atividades de marketing dos seus concorrentes, também se apresentou baixo, sendo que aqui a IES deveria procurar saber da participação dos seus concorrentes, a evolução dos mesmos no mercado e das participações dos componentes deste mercado.

Um ponto positivo apresentado foi que todas as IES pesquisadas realizam análise dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades no mercado. Os respondentes revelaram que nem sempre seus objetivos são claros e possuem diretrizes lógicas para orientar os planos de marketing. A falta dessas informações implica em uma má apresentação da relação dos objetivos referentes aos resultados, os quais especificam o que será pretendido pelas instituições no futuro.

Nos planos de ação, no qual o plano de marketing deve conter a especificação das providências, prioridades e ações referentes a cada objetivo ainda mais específicos, poucas IES apresentaram uma estrutura de marketing bem definida, com atribuições de tarefas e de responsabilidade por ações. Na definição do composto de marketing e dos recursos de marketing alocados para os principais componentes do mix de marketing (produtos, promoção, preço e praça), as respostas indicam que quase não há esta forma de ação. Apenas uma IES possui um software para mensuração dos dados coletados. A falta de análise profunda das informações disponíveis também se torna uma objeção inibidora do plano de marketing.

Quanto aos modelos de apresentação de um plano de marketing, a maioria das IES utiliza um modelo próprio ou o modelo proposto por Philip Kotler (2006). O entendimento é que o plano de marketing, dentro de uma estrutura formal, proporciona condições para uma análise cuidadosa, disciplina o pensamento, define claramente os objetivos, explicita responsabilidades de execução e enfatiza fatores – chaves para o sucesso. Neste sentido, as

instituições precisam reconhecer a necessidade de melhorar a comunicação e a coordenação de seus negócios, para assegurar um melhor ajuste entre os planos de marketing. Os gestores necessitam ter consciência das ferramentas, do processo e dos benefícios do planejamento para poderem fornecer o suporte necessário. Outro aspecto é a perspectiva de longo prazo que deve permear a elaboração do plano, uma vez que uma posição atual bem sucedida não deve impedir o planejamento para o futuro.

A pesquisa revelou também que um bom plano de marketing, nestas IES pesquisadas, está relacionado com o cargo que os responsáveis ocupam na estrutura de marketing e a quem esta estrutura está subordinada, bem como a formação acadêmica do responsável pelo planejamento e plano de marketing. A formação profissional do responsável pelo planejamento e plano de marketing está diretamente relacionada com a qualidade do plano, nestas IES pesquisadas. Assim, uma equipe capacitada poderá obter maior sucesso no desenvolvimento e implantação do planejamento e do plano de marketing.

Para finalizar, é oportuno destacar como resumiu um respondente-chave a situação das IES em relação ao plano de marketing nas IES brasileiras, como forma de contribuição para esta pesquisa: “grande parte dos gestores das universidades brasileiras ainda não dão a devida importância ao marketing e às ferramentas de gestão. Mais do que isso, professores e coordenadores de curso ainda não entendem o que é marketing e para o que serve”. Finalizou afirmando: Com isso, as ações de marketing ficam prejudicadas, já que o marketing não faz parte ainda, verdadeiramente, da “cultura da universidade”.

O Plano de Marketing, ao que tudo indica, não faz parte da gestão em algumas universidades do sul do Brasil. Assim, vislumbram-se possibilidades de estudos mais aprofundados, tanto por meio de pesquisas com método qualitativo, como quantitativo, e em nível nacional. Defende-se a importância do tema para a consecução da missão e dos objetivos institucionais das organizações de ensino superior brasileiras. Desta forma, trabalhos podem ser desenvolvidos no sentido de aprofundar ainda a investigação sobre plano de marketing, neste tipo de organização voltada para o ensino superior brasileiro.

REFERÊNCIAS

ACKERMAN, Robert; SCHIBROWSKY, John. *A Business Marketing Strategy Applied to Student Retention: A Higher Education Initiative*. ***Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice***, v. 9, n. 3, p. 307-336, 2008.

ALAM, Gazi Mahabubul; KHALIFA, Taher Billal. *The impact of introducing a business marketing approach to education: A study on private HE in Bangladesh*. **African Journal of Business Management**, v. 3, n. 9, p. 463-474, sep., 2009.

ALVES, Helena. RAPOSO, Mario. MAINARDES, Emerson Wagner. O marketing no ensino superior: comparativo Brasil-Portugal. **FACES Journal Belo Horizonte**, v. 10, n. 4, p. 35-64, set./dez. 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1970.

BRONNEMANN, Márcia Regina. **Marketing em instituições de ensino superior: a promoção do processo seletivo**. 2002. 206 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2002.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **Planejamento de marketing e confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHURCHIL JR., Gilbert A. PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CONSTANTINIDES, Efthymios. STAGNO, Marc C. Zinck. *Potential of the social media as instruments of higher education marketing: a segmentation study*. **Journal of Marketing for Higher Education**, v. 21, n. 1, p. 7-24, 2011.

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

DELANEY, J. *Crafting a marketing plan that works*. **Black Enterprise**, v. 1, n. 4, p. 120-124, Nov. 1994.

DEMIRAY, Ugur; NAGY, Judy; YILMAZ, R. Ayhan. *strategies for the marketing of higher education with comparative contextual references between Australia and Turkey*. **Journal of Distance Education**, v. 8, n. 2, p. 1-14, Mar./Abr., 2007.

DERISIO, Diana Patricia Leon. **Fatores de qualidade percebidos pelos discentes do curso de administração de IES municipais do grande ABC**. 2007. 1v. 101f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007.

ERGANG, Sandro. **Estratégias De marketing de relacionamento da rede SINODAL de educação: a relação entre as expectativas e a percepção da qualidade em serviços**. 2007. 3v. 143f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. 3a ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FROEMMING, Lurdes Marlene S. **Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior**. 2001, 284f. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2001.

HEMSLEY-BROWN, Jane; OPLATKA, Izhar. *Universities in a competitive global marketplace: a systematic review of the literature on higher education marketing*. **International Journal of Public Sector Management**. v. 19, n. 4, p. 316-338, 2006.

HO, Hsuan-Fu; HUNG, Chia-Chi. *Marketing Mix Formulation for Higher Education: An Integrated Analysis Employing Analytic Hierarchy Process, Cluster Analysis and Correspondence Analysis*. **International Journal of Educational Management**, v. 22, n.4 p. 328-340, 2008.

INEP. Educação superior ultrapassa meta e chega a três milhões de matrículas. **Sala de Imprensa**, 20 de nov. 2002. Disponível em: <http://www.mec.gov.br.stm> Acesso em: 22 mar.2008.

INEP. Educação superior: cursos e instituições do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/busca_instituicao.stm Acesso em: 12 mar. 2008.

IVY, Jonathan. *A New Higher Education Marketing Mix: The 7Ps for MBA Marketing*. **International Journal of Educational Management**, v. 22, n. 4 p. 288-299, 2008.

KIM, Jungjoo. KWON, Yangyi. CHO, Daeyeon. *Investigating factors that influence social presence and learning outcomes in distance higher education*. **Computers & Education**, v. 57, n. 10, p. 1512–1520, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 12 ed. Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LOPES, Lila Reis. **Educação e marketing**: A Gestão da Comunicação nas Instituições de Ensino Superior Privadas de Salvador. 2006. 128f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante). Universidade Federal da Bahia – Administração.

MAINARDES, Emerson Wagner. **Atração e retenção de alunos em cursos de graduação em administração das instituições particulares de ensino superior de Joinville/SC**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

MARTINS, Jane Maria Diniz. TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes. SILVA, Jersone Tasso Moreira. Marketing educacional: uma análise de atributos e posicionamento de instituições de ensino superior. **Revista ADM.MADE**, ano 9, v.13, n.1, p.57-75, janeiro/abril, 2009.

MARTINS, José Vorlei Guimarães; MENEZES, Renato Marcelo Teixeira; JUSTINIANO, Leonides da Silva. Atuação do departamento de marketing em uma instituição de ensino superior – IES. **Revista GUAL**, Florianópolis, v.4, n. 2, p. 110-122, mai/ago. 2011.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro : Campus, 2004. 550 p.

MEC Reforma da Educação Superior: reafirmando princípios e consolidando diretrizes da Reforma da Educação Superior. Documento II. Brasília, agosto de 2004. Disponível em: <http://www.universidadepublica.org.br>

NOGUEIRA, Marcus Saldanha da Gama Guedes. **O mercado das ies no brasil e sua gestão estratégica através da análise de SWOT**. 2007. 1v. 157f. Dissertação (Mestrado Tecnologias de Informação e Educação). Universidade Braz Cubas – SEMIÓTICA, Moji das Cruzes, 2007.

PORTO, Cláudio; RÉGNIER, Karla. **O ensino superior no mundo e no Brasil - Condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025 – Uma abordagem exploratória**, 2003. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/univxxi>>. Acesso em: 16/12/2007.

REICHELT, Valesca Persch. **Valor percebido do cliente: um estudo sobre o relacionamento entre as instituições de ensino superior e seus alunos**. 2007. 1v. 372f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

SANTOS, Carlos Alberto Alvim de Azeredo. **As marcas midiáticas da educação: a comunicação das instituições de ensino superior privadas imagens projetadas para a sociedade, para o mercado de trabalho e para os alunos**. 2006. 231f. Tese (Doutorado em Comunicação) - Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

SCAGLIONE, Vera Lucia Telles; PIZA, Vera Toledo. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. **Revista GUAL**, Florianópolis, v.4, n. 2, p. 110-122, mai/ago. 2011.

SHIMOYAMA, Claudio Santana. **Sistema de inteligência competitiva de marketing como uma ferramenta de gestão para as instituições de ensino superior privadas**. 2006. 120f f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SILVEIRA, Daniel Farias. **Avaliação de opções pré-compra de cursos tecnológicos de uma instituição privada de ensino superior em Fortaleza**. 2007. 139f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

STRATTON, Leslie; O'TOOLE, Dennis; WETZEL, James. *Are the factors affection dropout behavior related to initial enrollment intensity for college undergraduates?* **Research in Higher Education**. v.48, n.4, 453-485p, 2007.

TOLEDO, Luciano Augusto; CAMPOMAR, Marcos Cortez; TOLEDO, Geraldo Luciano; Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. **Organizações & Sociedade**, v.13, n. 1, p.1 - 20, 2006.

TOMIO, Janaina Lorenzi. **Imagem corporativa de uma instituição de ensino superior: uma análise da percepção dos discentes de graduação**. 2006. 194f Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.