



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO DAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO RIO
GRANDE DO SUL: UMA FERRAMENTA PARA A
FIDELIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Gustavo Fontinelli Rossés

**Santa Maria, RS, Brasil
2005**

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO DAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE
DO SUL: UMA FERRAMENTA PARA A FIDELIZAÇÃO DOS
*STAKEHOLDERS***

por

Gustavo Fontinelli Rossés

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em
Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha

**Santa Maria, RS, Brasil
2005**

© 2005

Todos os direitos autorais reservados a Gustavo Fontinelli Rossés. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito do autor.

End.: Rua Coronel Aníbal Garcia Barão, n.192, Bairro Dores, Santa Maria, RS, 97050140

Fone: (55) 32214247; End. Eletr: gfrosses@hotmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO DAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE DO SUL:
UMA FERRAMENTA PARA A FIDELIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***

elaborada por
Gustavo Fontinelli Rossés

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rudimar Antunes da Rocha, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

João Hέλvio Righi de Oliveira, Dr. (UFSM)

Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 27 de outubro de 2005.

AGRADECIMENTOS

Ao final desta etapa, gostaria de agradecer a todas aquelas pessoas que, de uma maneira ou outra, contribuíram para esta realização, em especial ao Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha, que sempre se mostrou disposto e atencioso no atendimento e me auxiliou na realização deste trabalho, contribuindo através de sua valiosa orientação.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSM, Prof. Dr. Alberto de Souza Schmidt, Prof. Dr. Denis Rasquin Rabenschlag, Prof. Dr. João Hélvio Righi de Oliveira, Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes e Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pelas relevantes contribuições oportunizadas.

Aos colegas de convívio durante esse período de estudo extremamente recompensador, em especial aos colegas Roger Rossato, Thais Stefanello, Darlon Alves de Almeida e Édio Polacinski, pela especial ajuda nos momentos necessários, bem como o apoio que sempre foi dado durante todo o tempo.

À Diretora da Biblioteca Setorial do CCSH/UFSM, Sra. Maria Alice de Brito Nagel, e à Secretária do Gabinete do Reitor da UFSM, Sra. Maria Regina Daniel Roso, pela disponibilidade e pelo auxílio constantes em todos os momentos necessários.

Ao meu pai Prof. João Manoel Espina Rossés, um agradecimento mais que especial, pela vida principalmente, mas também pelo grande afeto, pelo apoio, pela orientação e pelo incentivo que me motivou durante a realização deste processo.

À minha mãe, Profa. Elaine Fontinelli Rossés, que mesmo não estando presente em vida, me guiou durante mais essa etapa com extremo carinho, afeto e plena sabedoria, através de seu espírito grandioso e iluminado.

A todas as pessoas ligadas às Instituições de Ensino Superior pesquisadas, funcionários e professores, pelo entendimento da relevância do estudo e pela ajuda na execução dos procedimentos de pesquisa.

Finalmente, agradeço a Deus, pela saúde, pela paz de espírito e pela tranqüilidade, que permitiram a realização de tudo isso.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

O *MARKETING* DE RELACIONAMENTO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE DO SUL: UMA FERRAMENTA PARA A FIDELIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

AUTOR: Gustavo Fontinelli Rossés
ORIENTADOR: Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Santa Maria, 27 de outubro de 2005.

O presente estudo busca constatar e analisar as estratégias e as ferramentas de marketing de relacionamento adotadas pelas Instituições de Ensino Superior (IES) de grande porte do Estado do Rio Grande do Sul, como meios de fidelização dos *stakeholders*. A importância do marketing no contexto atual remete à necessidade da definição de conjunto de elementos para a obtenção de maior competitividade frente aos competidores. Essa maior competitividade organizacional oportuniza a retenção dos grupos de relacionamento. Como se estuda Instituições de Ensino Superior, inicialmente, apresentam concepções que norteiam o entendimento desse tipo específico de organização. Para a definição das ações de marketing, a organização, em primeiro lugar, deve condicionar-se a estruturar um processo claro e direcionado de planejamento, pautado por uma filosofia estratégica, na forma de pensamento, que emerge pela necessidade da busca de congruência de esforços de modo a facilitar a sinergia dos trabalhos e o alcance dos resultados. A estruturação desse processo se realiza mediante a avaliação ambiental (macro e microambiente), onde se procura identificar descontinuidades e tendências e constituir cenários pela identificação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Dessa forma, cria-se condições para o desenvolvimento dos elementos tradicionais de marketing (produto, preço, praça e promoção), visando obtenção de vantagem competitiva, com foco exclusivo na plena satisfação dos seus clientes. Isso culmina no uso dos elementos e componentes de marketing de relacionamento associados a um gerenciamento eficaz da cadeia de relacionamento, o que possibilita a formação de condições extremamente apropriadas para a fidelização dos seus *stakeholders*. Esse estudo científico do tipo descritivo, orientado pelos métodos dedutivo e hipotético-dedutivo investigou 11 IES no Estado, a partir de uma pesquisa qualitativa. A técnica de pesquisa que norteou esse estudo foi o estudo de multicasos, a partir da aplicação de um questionário com perguntas abertas e fechadas. Ao coletar e tabular as respostas a partir de um modelo estatístico, procedeu-se o diagnóstico das organizações, em confronto com as teorias expostas. Dentre as principais constatações, verificou-se o uso de uma filosofia organizacional que orienta a gestão dessas instituições (missão, visão, valores e objetivos). Porém no que se refere ao planejamento de marketing (mercado-alvo, ações de marketing tradicional – 4 P's e fundamentos de marketing de relacionamento – elementos, componentes e gerenciamento de cadeia) como um todo, percebeu-se um uso inconstante e pouco formalizado das suas idéias. Essas constatações foram observadas com maior evidência nas Instituições Públicas, mas também em algumas Instituições Privadas. Os fundamentos teóricos, apoiados pela metodologia, e pelo diagnóstico organizacional, permitiram a abstração de um modelo estratégico de marketing de relacionamento específico para a gestão dessas Instituições de grande porte do RS.

Palavras-chaves: Marketing de relacionamento, Instituições de Ensino Superior, Pensamento Estratégico.

ABSTRACT

Mastership Dissertation
Program of Post-Graduation in Production Engineering
Federal University of Santa Maria

THE RELATIONSHIP MARKETING OF COLLEGE DEGREE INSTITUTIONS IN RIO GRANDE DO SUL: A TOOL TO THE STAKEHOLDERS EXCLUSIVE ADHERENCE

AUTHOR: Gustavo Fontinelli Rossés
ADVISOR: Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Santa Maria, October 27th 2005.

The following study attempts to list and analyze the relationship marketing strategies and tools adopted by the great status College Degree Institutions (CDI) of the state of Rio Grande do Sul, as stakeholders' exclusive adherence means. The importance of marketing in the present context reminds to the definition need of a set of elements to obtain a greater competitiveness face to the competitors. This so called greater organizational competitiveness leads the retention of relationship groups. As studying CDI, guiding conceptions to the understanding of this specific kind of organization are initially presented. First of all, for the definition of marketing actions, the organization has to agree to structure a clear and guided planning process, settled by a strategic philosophy in its way of thinking, which comes from the finding need of an efforts congruency, in a way to facilitate the labor synergy and the result reaching. This process settlement takes in concern the environmental evaluation (macro and micro environment), trying to identify interruptions and tendencies and to build plots through the opportunities, threats, strengths and shortcomings recognition. As a result, conditions for the development of traditional marketing factors are created (product, price, place and promotion), aiming to get competitive advantage, focusing exclusively on the customers fully satisfaction. All this culminates through the marketing relation components and factors usage linked to an effective management of the relationship range; what conveys to the arising of extremely appropriated conditions to the stakeholders' adherence. This descriptive scientific study, guided by deductive and hypothetic-deductive methods has investigated 11 CDI in the state, starting from a qualitative research. The research technique guiding this study was the multi-case revision, from an open-close questionnaire answering. The organizations diagnosis was accomplished through the answers collection and checking, according to a statistic model, in contrast to the exposed theories. Among the main conclusions, the use of an organizational philosophy that guides the management of these institutions (mission, vision, values and objectives) could be verified. However, in concern to what refers to the marketing planning (target-market, traditional marketing actions – 4 P's and relationship marketing basis – range factors, components an management) as a whole, an inconstant and barely formal usage of its ideals was realized. These assumptions could be more evidently observed in Public Institutions, but also in some Private Institutions. The theory basis, supported both by the methodology and the organizational diagnosis, allowed the abstraction of a specific strategic relationship marketing model to the management of the great status CDI in Rio Grande do Sul.

Key-words: Relationship Marketing, College Degree Institutions, Strategic Thinking.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE QUADROS.....	8
LISTA DE TABELAS.....	9
RESUMO.....	10
ABSTRACT.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Instituições de ensino superior - IES.....	19
2.2 As Organizações e seus processos fundamentais.....	27
2.1.1 Planejamento.....	28
2.3 Filosofia estratégica.....	29
2.4 Marketing.....	31
2.4.1 Serviço.....	37
2.4.2 Preço.....	39
2.4.3 Praça.....	43
2.4.4 Promoção.....	44
2.4.4.1 Propaganda.....	46
2.5 Marketing de relacionamento.....	48
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	54
3.1 Especificação do problema.....	54
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	55
3.1.2 Relação entre as variáveis.....	55
3.1.3 Definição constitutiva e operacional das variáveis.....	56
3.2 Delimitação e perspectiva da pesquisa.....	56
3.2.1 População, nível e unidade de análise.....	57
3.2.2 Coleta dos dados.....	58
3.2.3 Tratamento dos dados e passos da pesquisa.....	59
3.3 Limitações da pesquisa.....	60
4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	61
4.1 Fundação Universidade do Rio Grande (FURG).....	61
4.2 Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).....	62

4.3	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).....	63
4.4	Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior Novo Hamburgo (FEEVALE).....	64
4.5	Pontifícia Universidade Católica (PUC).....	65
4.6	Universidade Católica de Pelotas (UCPEL).....	66
4.7	Universidades de Caxias do Sul (UCS).....	67
4.8	Universidade Luterana do Brasil (ULBRA).....	68
4.9	Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).....	68
4.10	Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).....	69
4.11	Universidades de Passo Fundo (UPF).....	69
4.12	Diagnóstico das IES.....	70
4.12.1	Dados de identificação.....	70
4.12.2	Dados específicos.....	74
4.13	Modelo estratégico de marketing de relacionamento.....	89
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	94
5.1	Conclusões.....	94
5.2	Recomendações.....	97
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
	ANEXO.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema organizacional.....	27
Figura 2 – Conceitos centrais de marketing.....	31
Figura 3 – Os 4 P's do marketing.....	36
Figura 4 – Elementos selecionados de marketing de relacionamento.....	49
Figura 5 – Relação entre as variáveis.....	55
Figura 6 – Modelo estratégico de marketing de relacionamento.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro comparativo entre os tipos de planejamento.....	28
Quadro 2 – Escolas do pensamento estratégico.....	30
Quadro 3 – Serviços são diferentes.....	37
Quadro 4 – Estratégia de propaganda.....	47
Quadro 5 – IES de grande porte no Estado do Rio Grande do Sul.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Qualificação das instituições.....	71
Tabela 2 – Número de cursos de graduação.....	72
Tabela 3 – Número de acadêmicos matriculados.....	73
Tabela 4 – Número de professores (temporários e efetivos).....	74
Tabela 5 – Visão institucional.....	75
Tabela 6 – Valores institucionais.....	76
Tabela 7 – Objetivos institucionais.....	76
Tabela 8 – Grau de importância do planejamento.....	77
Tabela 9 – Vantagem competitiva institucional.....	78
Tabela 10 – Mercado-alvo definido pela instituição.....	79
Tabela 11 – Planejamento de marketing institucional formalizado.....	79
Tabela 12 – Variáveis do composto de marketing praticadas.....	81
Tabela 13 – Frequência de aperfeiçoamento de produtos/serviços.....	82
Tabela 14 – Frequência de aperfeiçoamento de professores.....	82
Tabela 15 – Valorização da localização.....	83
Tabela 16 – Ações de comunicação externa.....	85
Tabela 17 – Veículos de mídia utilizados.....	85
Tabela 18 – Frequência de atualização/divulgação das comunicações.....	86
Tabela 19 – Elementos de marketing de relacionamento utilizados.....	87
Tabela 20 – Componentes de marketing de relacionamento utilizados.....	88
Tabela 21 – Gerenciamento da cadeia de relacionamento da instituição.....	89

1 INTRODUÇÃO

Abordar em uma dissertação de mestrado o tema marketing em instituições de ensino superior foi um desafio gratificante, mas que exigiu uma interpretação histórica das variáveis estudadas. Por essa razão, é relevante compreender os passos evolutivos que dão sustentação interpretativa ao desafio impar que se tem hoje, para inserir as ferramentas de marketing nas organizações educacionais de terceiro grau e, que no estudo em pauta, direcionou a sua atenção para as instituições educacionais situadas no Estado do Rio Grande do Sul, codificadas como de grande porte dentro de um critério metodológico descrito no capítulo 3 do presente trabalho.

Mister lembrar que, no início da civilização humana, quando o homo sapiens se uniu a outros de sua espécie para formar bandos e depois tribos, eles encontravam na natureza tudo aquilo que necessitavam para a sua sobrevivência, sem a preocupação de estocar bens e produtos.

Com o passar dos séculos, e o gradativo crescimento dessas tribos à condição de cidades e nações fez-se necessário à organização dos segmentos econômicos e da divisão do trabalho entre os seus componentes. Assim, os nossos antepassados viram por bem estocar aqueles produtos que preferiam consumir e, em muitos casos, praticarem o escambo por produtos complementares as suas necessidades, e até mesmo de forma selvagem praticar o saque do que desejavam. No caso particular do escambo, um dos primeiros processos de negociação que se tem conhecimento, o lugar definido para as transações comerciais foi denominado de *mercari*, mercado ou feira.

Já na condição de nações, seus dirigentes viram por bem remodelar a arte da comercialização, sinalizando para a necessidade de estocagens que desse a noção de riqueza, de liberdade e de bem estar de seus patrícios. Desta forma, a riqueza, representada pelo acúmulo de bens e produtos, fez emergir a necessidade de se divulgar, para os povos vizinhos, a disponibilidade de produtos excedentes para uma transação econômica, através de um parâmetro de troca denominado de moeda.

A moeda passou então a representar uma forma moderna e “segura” nas atividades de compra e venda, dentro de um processo denominado de oferta e demanda. A venda de produtos, por sua vez, requereu a criação de um processo de comunicação ágil que permitisse que as informações chegassem de modo rápido e eficiente aos seus consumidores, sendo

creditado esse ato à figura do vendedor ou mercador. Mercador que em muitos casos por terra e por mar levava e trazia especiarias e pedras preciosas desconhecidas para alguns povos.

Dessas técnicas intuitivas e criativas dos primeiros mercadores originou-se ao que hoje se codificou chamar de marketing. O termo marketing está associado à noção de mercado em constante movimento, mas que todos dentro de um determinado espaço territorial sabiam o que era reservado para a permuta e/ou compra de bens e produtos.

Pode-se perceber, desde já, que o verbete marketing tem um elo com a expressão *mercari*, que significa, de modo simplista, a exposição em um mesmo espaço físico diversos produtos dispostos para a venda ou troca, de modo que esta operação traga a sensação de valor implícito de ordem econômica, social e até mesmo afetiva.

Daquelas ações iniciais, aos conceitos de marketing contemporâneo tradicional, essas duas lógicas interpretativas são verdadeiras. Isto porque, de um em um extremo o homem de negócio herdou geneticamente a arte de vender e, no outro extremo ele vem modernizando as suas ações comerciais. Estas ações têm sido aperfeiçoadas dentro de técnicas de vendas criadas a partir de uma lógica psicológica e cultural que redefiniu as formas de se comercializar, principalmente, em decorrência das evoluções tecnológicas das últimas décadas.

Por outro lado, há uma similaridade na evolução do modo de se administrar os processos de comercialização com o surgimento das organizações educacionais de terceiro grau. Do ponto de vista histórico, é creditado à Universidade de Bolonha na Itália como sendo a primeira instituição de ensino superior criada no mundo. A criação dessa nova forma empresarial dá à Europa o impulso intelectual que desembocaria no Renascimento no século XIV e na Revolução Científica, entre os séculos XI e XII¹ (Gaarder, 1995).

No Brasil, credita-se à Bahia, em 1550, o primeiro estabelecimento de Educação Superior no Brasil, e à Universidade Federal do Amazonas² como sendo a primeira Instituição de Ensino Superior, fundada em nosso território, no dia 17 de janeiro de 1909. No caso desta, o nome primeiro dado foi o de Escola Universitária Livre de Manáos, mais tarde denominada Universidade de Manáos, no coração da Amazônia. Seu fundador foi o engenheiro Eulálio Chaves e teve como o primeiro diretor-geral o advogado Astrolábio Passos (<http://www.ufam.edu.br>).

¹ Vale destacar que para alguns autores, o surgimento das universidades é associado aos ensaios matemáticos de Pitágoras e, para outros, aos discursos de Platão e Sócrates.

² Para o MEC a 1ª Universidade Federal brasileira é a UFAM. Por outro lado, o histórico da UFPR, assinala esta como a 1ª Universidade Federal brasileira.

No Brasil, num primeiro momento, assim como ocorreu na Europa, as unidades educacionais surgiram para dar um suporte religioso, cultural e político-filosófico àqueles considerados aptos para discussões do conhecimento. Desta forma, pode-se perceber que a aprendizagem, da mesma forma, que o ato de comercialização, era uma simbiose do artístico ao analítico dos filósofos medievais.

Destaque-se que, por muitos séculos, as instituições de ensino superior nada ou muito pouco fizeram para divulgar os seus serviços ou produtos, por serem privilégios de uma pequena parcela da população, previamente indicada pelos aristocratas da época. No entanto, com a revolução industrial, as novas invenções e a migração das pessoas do espaço rural para os urbanos, as instituições de ensino superior passaram a se democratizar e a se proliferar, dentro da idéia do milagre brasileiro.

Hodiernamente, porém, as universidades têm se preocupado com a lógica do mercado, pois já estão inseridas em um espaço de comercialização competitivo semelhante às demais organizações, exigindo-lhes a utilização de ferramentas de marketing voltadas para o segmento universitário.

No Estado do Rio Grande do Sul, como na maioria dos estados da federação, o crescimento das instituições de ensino superior e a utilização de técnicas de marketing, vem se consolidando em decorrência da acirrada concorrência vivificada nesse início de novo milênio. Dentre as ferramentas de marketing tradicional que tem instigado a maioria das instituições de ensino superior, destaca-se o que Kotler (1998), delimitou em 4 P's – preço, praça, promoção e produto, também conhecido com mix de marketing. Dessa abstração teórica idealizada pelo referido estudioso, emergiram ferramentas complementares de marketing, codificadas em estratégias de comercialização e/ou comunicação, no caso específico na esfera universitária.

Hoje, diz-se que a análise das estratégias empresariais, a partir do *mix de marketing tradicional*, condiciona fundamentos essenciais para o chamado marketing de relacionamento, uma evolução daquele. O marketing de relacionamento que traz a idéia de comprometimento e de lealdade dos clientes a uma marca, produto ou serviço de uma determinada organização – no presente estudo as IES gaúchas. A idéia de comprometimento tem, ainda, acrescida da noção de *stakeholders*³, que averigua a relação entre aqueles que direta ou indiretamente têm

³ Compreendem grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos. STONER e FREEMAN (1999, p. 47)

elos com as organizações. Essa relação pode e necessita ser duradoura para haver a chamada fidelização e a lealdade entre os envolvidos.

Por essas razões, é que no presente estudo, viu-se por bem, a partir do foco no mix de marketing - 4 P's, averiguar as estratégias e as ferramentas de marketing que estão sendo utilizadas pelas IES de grande porte localizadas no Rio Grande do Sul, visando-se responder a seguinte pergunta de pesquisa:

“Quais são as estratégias e as ferramentas de marketing de relacionamento adotadas pelas IES de grande porte localizadas no RS que visam a fidelização de seus stakeholders?”

1.1 Objetivos

Para se atingir de maneira satisfatória respostas adequadas a essa indagação estabeleceu-se os seguintes objetivos. Haja vista que os objetivos compreendem os meios que guiam as ações a serem tomadas durante o desenvolvimento de qualquer atividade. Eles atuam dando um sentido de direção, guiando planos e decisões, canalizando esforços e, auxiliando na avaliação do progresso.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar, a partir dos 4 P's, as estratégias e as ferramentas de marketing de relacionamento adotadas pelas IES de grande porte localizadas no RS que visam a fidelização dos *stakeholders*.

1.1.2 Objetivos Específicos

- identificar as estratégias e as ferramentas de marketing de relacionamento adotadas pelas IES supramencionadas;
- estudar os posicionamentos estratégicos de marketing de relacionamento praticados em cada uma dessas IES;
- confrontar e comparar as estratégias e as ferramentas de marketing das mesmas;
- abstrair um modelo de marketing universitário dessa pesquisa.

1.2 Justificativas teórico-prática

Embora os diferentes tipos de marketing coexistam, o foco principal deste estudo é o marketing de relacionamento em instituições de ensino superior de grande porte situadas no Estado do Rio Grande do Sul. As tipologias que norteiam os princípios fundamentais de marketing alertam que as ferramentas estratégicas e de relacionamento se enquadram para qualquer tipo de organização. Mesmo assim, poucos têm sido os estudos que confrontam as teorias associadas ao marketing de relacionamento as IES. Autores como: CHURCHILL & PETER (2000); GORDON (1998); FINGER (1988); DRÉZE & DEBELLE (1983); MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000); e, KOTLER (2001) são alguns dos estudiosos que direta ou indiretamente sinalizam para a necessidade das IES acompanharem as novas técnicas de gestão universitária, podendo-se com isso inferir as ferramentas de marketing. Por essas razões supõe-se que um estudo desta natureza pode contribuir sobremaneira para a academia e o desenvolvimento de gestão empresarial focada nos *stakeholders* dessas organizações.

Justifica-se também o fato de em uma economia globalizada e competitiva trabalhar o marketing de relacionamento em IES pode fortalecer a imagem dessas organizações perante os seus *stakeholders*. Isto porque, acredita-se ser fundamental para qualquer organização que deseja obter resultados satisfatórios um tratamento profissional e adequado às tendências de “comercialização” inerentes ao novo milênio, onde já se pode vislumbrar que a maior riqueza será o conhecimento adquirido. Além disso, entende-se que estudar o marketing de relacionamento e as suas implicações nas IES gaúchas de grande porte é, por si só, suficiente para justificar a realização de uma dissertação de mestrado, principalmente pelo fato de o foco do estudo ser direcionado para as instituições de ensino superior que a cada dia vê aumentar o grau de competitividade.

Já no ponto de vista prático, este estudo permitirá que essas instituições tenham a contraposição deste processo após a divulgação dos resultados da pesquisa. Isso permitirá que elas possam analisar o que vem sendo feito, de modo a corrigir os possíveis erros que estejam sendo cometidos, e também possibilitar o planejamento de ações e decisões a serem tomadas no futuro. Além disso, pressupõe-se que os resultados da pesquisa passam a ter aplicabilidade em outras organizações de maior ou menor expressão num mesmo segmento ou em segmentos semelhantes, confrontando os resultados obtidos e analisando as diferenças, se existirem, nos processos de formulação, implementação, e controle da mesma.

1.3 Estrutura da dissertação

A estruturação e o desenvolvimento desse trabalho dá-se sob a ótica do marketing de relacionamento e o seu impacto na gestão das instituições educacionais com foco na fidelização dos *stakeholders*. Com padrões estruturados por um **estudo de multicasos**, que procurou identificar e estudar as diferentes formas pelas quais essas instituições se relacionam com organizações de interesse, foi possível relacionar as diversas variáveis de maior percepção na visão dos gestores dessas instituições. A partir de dados mensuráveis foram identificadas estratégias e ferramentas de ação que a instituição aplica a fim de manter-se atuante no mercado.

No capítulo 1 são expostos diversos fundamentos primários que norteiam o estudo, bem como é apresentada a relevância do tema investigado, a partir da definição do problema de pesquisa, da apresentação dos objetivos e das justificativas para a sua execução e defesa.

Por sua vez, o capítulo 2 destaca a fundamentação teórica do estudo. Nele são descritos os principais conceitos relevantes para estabelecer base teórica de sustentação do trabalho em questão. Conceitua-se o que é instituições de ensino superior, planejamento estratégico e marketing.

Na seqüência, o capítulo 3 apresenta os aspectos metodológicos. Este privilegia o gestor da instituição, objeto principal do estudo de caso, na coleta de informações sobre as principais estratégias e ferramentas utilizadas pelas IES de grande porte no RS. Nesta parte específica do trabalho, podem ser observados todos os princípios de pesquisa utilizados, de forma que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto pela investigação. Tais aspectos tornam-se necessários para que o pesquisador utilize as técnicas de pesquisa para comprovar a veracidade das argumentações em todos os procedimentos adotados.

No capítulo 4, expõe-se o diagnóstico organizacional. São dimensionados, confrontados, analisados e descritos todos os resultados obtidos a partir da investigação que permeia esse trabalho. Os resultados são apresentados nas formas geral e específica, permitindo tecer conclusões relevantes das variáveis estudadas. Neste capítulo propõe-se um modelo abstraído dos resultados auferidos.

As conclusões e as recomendações, por sua vez, são descritas no capítulo 5, onde se destacam as principais conclusões tecidas a partir dos objetivos específicos descritos na introdução da presente dissertação de mestrado. Para complementar enumera-se algumas sugestões de estudos que possam agregar valor ao trabalho de estudo na área de marketing nas IES de grande porte localizadas no Rio Grande do Sul.

2 COMPÊNDIO TEÓRICO

Desde a antiguidade, Fenícios, Gregos, Romanos, dentre outras civilizações, o ser humano vem se preocupando em encontrar alternativas à sobrevivência e ao desenvolvimento das atividades organizacionais e econômicas. Primeiramente, o modelo econômico desenvolvido naqueles povos emergiu da chamada “propriedade de manutenção”, onde as pessoas produziam tudo aquilo que necessitavam para consumo. Posteriormente, eles passaram a efetuar trocas de os produtos com outras pessoas. Naquela época foi possível identificar as primeiras formações de mercado, mesmo ainda sem a existência de moeda de valor.

A atividade econômica em sua forma mais primitiva e mais simples decorre das relações entre o homem, com a sua capacidade de trabalho físico e as suas necessidades de subsistência, e a natureza, que para ele se confira como o conjunto de recursos a aproveitar e de obstáculos e vender. (LEITE, 2004, p. 21)

Naquele mercado em formação é possível supor a existência de algumas características típicas; como a produção com base no artesanato, a existência de mão-de-obra do tipo investida e pouco não-qualificada ou escrava, especialmente nas oficinas e na agricultura. supostamente, resquícios do feudalismo e sistema comercial baseado em trocas.

A grande modificação ocorrida, que serviu para consolidar de vez essa estrutura mercantil, foi o surgimento da moeda. Suas origens são divididas em estágios específicos que passam por uma fase de escambo ou pré-economia monetária até chegar, nos dias atuais, a uma moeda sofisticada que compreende um conjunto de registros eletrônicos, isto é, as “moedas virtuais” representadas pelo cartão de crédito e a internet, não imaginada pelos pensadores como Adam Smith, que já alertava que,

Seria excessivamente ridículo empenhar-se seriamente em provar que a riqueza não consiste no dinheiro, nem no ouro e prata, mas que ela consiste naquilo que o dinheiro compra e no valor de compra que ele tem. Sem dúvida, o dinheiro sempre constitui uma parte do capital nacional; mas já se mostrou que ele costuma representar apenas uma parcela pequena, e sempre a parte menos rentável do capital. (SMITH, 1988, p. 51)

A medida em que a população crescia, verificou-se a necessidade de implantar uma nova estrutura que permitisse a continuação da execução desse processo de expansão e evolução. Dentro dessa perspectiva, a Revolução Industrial surgiu para o desencadeamento do processo evolutivo, pois, a partir dela, iniciaram-se as grandes transformações às organizações empresariais, às cidades, os transportes, às trocas, dentre outros. Como bem assevera Leite

(2004, p.23) “as invenções, em caráter individual caracterizaram a Revolução Industrial que, a partir da Inglaterra, se expandiu pelos demais países da vanguarda econômica”.

Já Maximiano (2000), ao referir-se aquele período, cita que a administração das organizações passou a ser tratada cientificamente, onde a improvisação cede lugar ao planejamento e o empirismo à ciência.

Vale lembrar que ao passo em que as nações se desenvolviam, crescia o número de pessoas envolta do processo produtivo. Fez-se necessário redesenhar uma nova postura mercadológica com o aumento do mercado consumidor e a maior competitividade entre as organizações.

Decorrente disto foi necessário focar as atenções no mercado consumidor, pois a demanda ultrapassara a oferta. Além disso, trouxe uma era carregada de novos desafios, dificuldades, oportunidades, ameaças, tornando o ambiente muito complexo e mutável.

Inseridas nesta dinâmica de mercado as organizações educacionais estão tendo que acompanhar as necessidades dos consumidores e redimensionar as suas ofertas de conhecimento científico. O crescimento dessa oferta no ensino superior desencadeou uma concorrência acirrada e “selvagem”. Isso vem exigindo às IES a criar e desenvolver estratégias de marketing que possibilite o maior relacionamento com o cliente, visando a sua fidelização. Com isso, as IES estão sendo forçadas a profissionalizar os seus sistemas de serviços, de planejamento estratégico e, principalmente, de ferramentas de Marketing.

2.1 As instituições de ensino superior – IES

Para que se possa entender a real finalidade das IES é importante que se faça um relato da evolução histórica dessas instituições. Os primeiros ensaios referentes a esse tipo de estruturação foram observados nos primórdios da Idade Média.

Até então existiam estabelecimentos de ensino público, considerados de alta vanguarda, como por exemplo, as Escolas de Atenas e Alexandria, além daquelas instituídas pelos romanos, sob uma certa influência da cultura grega, com a base centrada na concepção orgânica e homogênea.

Conforme Martins Filho (1961) o verbete *universitas* significa uma corporação ou agrupamento de pessoas cuja finalidade era satisfazer a uma mesma necessidade. Assim, elas constituíam-se em corporações para fins educativos, na forma de associações estruturadas

com princípios de unidade e solidariedade, com direitos e obrigações definidas em estatutos próprios.

Com o passar dos tempos houve a ampliação do raio de ação desses centros de estudo, devido ao crescente prestígio adquirido e favorecidos pelo incremento do comércio e das navegações. Essas corporações passaram a ter um maior número de estudantes estrangeiros.

Cabe destacar que cada um desses centros de estudo se destinava ao cultivo de uma especialidade científica. Por exemplo, as Escolas de Salerno e de Paris, era destina, respectivamente, ao estudo da medicina e teologia.

Da mesma forma, a Escola de Bolonha dedicada-se ao ensino da jurisprudência, que em meados do século XII já reunia cerca de 10.000 alunos. A expressão universidade foi utilizada pela primeira vez, na sua concepção moderna, nos estatutos da Universidade de Oxford, fundada no final do século XII. Desde então esse conceito foi sendo estratificado até a sua significação atual.

A universidade teve como predecessores remotos as academias e ginásios da Antiguidade Clássica. No entanto, a conscientização de uma comunidade de sábios e estudantes reunida com a finalidade de conservar e transmitir conhecimentos data pelo menos da Idade Média, mas somente a partir do século XVIII é que se começou a teorizar a idéia de universidade, no sentido mais moderno do termo. (FINGER, 1998, p. 11)

Durante o seu processo evolutivo, a universidade passou por vários estágios. Na época medieval caracterizou-se exclusivamente pelo espírito de unidade cultural e de vida comunitária entre os mestres e seus discípulos. Aqui todo o processo de aprendizado se dava em torno de uma idéia central: a de Deus; de uma Faculdade nuclear: a de teologia; de uma preocupação básica: aculturação do homem.

Já a universidade oriunda do Renascimento desenvolveu-se como uma espécie de instituição independente, sem nenhuma ligação essencial com as demais instituições, desvinculada da comunidade e tendo com esta apenas uma relação de vizinhança. Esse tipo de instituição pode ser classificado como sendo liberal, sem hierarquia de valores, voltada exclusivamente para si. No outro extremo, às universidades do tipo dirigida, vinculada aos países totalitários, representou o oposto cujas características fundamentais estavam na sua inteira desfiguração em relação ao sentido histórico, bem como em relação à sua essência.

A universidade contemporânea, por sua vez, revela-se eminentemente social, ou seja, ao mesmo tempo humanística e tecnológica. Humanística no sentido de que preza pelo respeito aos seus fundamentos básicos e também em relação às suas bases culturais.

Tecnológica no que tange aos seus fins, intimamente relacionados com o crescimento e o desenvolvimento da vida humana.

... a universidade é um lugar de ensino do saber universal. Isso implica que seu objetivo é a difusão e a extensão do saber antes que seu avanço. Se uma universidade tivesse por objetivo descoberta científica e filosófica, não vejo por que ela devesse ter estudantes. (DRÉZE & DEBELLE, 1983, p. 34)

Em relação à América Latina cabe destacar alguns aspectos básicos que servem para identificar os motivos do surgimento das universidades. Dentro desse processo de evolução universitária, cabe destacar que Salamanca e Alcalá de Henares, duas universidades espanholas famosas da época, foram utilizadas como base às instituições universitárias do chamado Novo Mundo. Elas tiveram importância fundamental nesse processo, pois apresentam diferenças bastante significativas, que permitiram o surgimento de dois modelos universitários que pré-fizeram, de certo modo, a atual divisão da educação universitária latino-americana, na forma de públicas e privadas, sendo fundamentalmente católicas.

No entender de Ribeiro (1982) a primeira universidade criada pelos espanhóis foi a de Santo Domingo, na chamada Ilha Espanhola. Esse fato ocorreu em 28 de outubro de 1538 e serviu de base para criação de outras 32 fundações universitárias como: a de Plata Charcas na Bolívia, a de Mérida no México e a de Buenos Aires na Argentina.

Convém destacar que a grande parte das universidades coloniais foi do tipo Pontificiais e Reais, isto é, criadas pelas ordens religiosas e autorizadas pelo Papa, gozaram deste caráter em virtude do privilégio geral oferecido pela ordem.

Marins Filho (1961) salienta que de modo diferente que a Espanha, que instalou universidades nas suas colônias latinas a partir de meados do século XVI, Portugal não só não incentivou, como também proibiu que tais instituições fossem criadas no Brasil. Em contrapartida, oferecia auxílio para um certo número de filhos de colonos realizarem seus estudos em Coimbra, assim como permitia também que estabelecimentos escolares jesuítas oferecessem cursos superiores de filosofia e teologia.

O mesmo autor destaca que por outro lado, o primeiro estabelecimento de educação superior criado no Brasil se deu por volta de 1550, pelos jesuítas na Bahia, sede do governo geral naquela época. Ao todo foram criados 17 colégios no Brasil, destinados a internos e externos, sem a finalidade exclusiva de formação de sacerdotes. De modo geral, os alunos eram filhos de funcionários públicos, proprietários de engenhos de açúcar, de criação de gado, de artesãos e, por volta do século XVIII, também mineiros. Em todos esses colégios eram

oferecidos estudos fundamentais e, em alguns, eram oferecidos cursos superiores de artes e teologia.

Ainda complementa Buarque (1986) expondo que nesse mesmo século XVIII o Colégio da Bahia passou a desenvolver estudos na área de matemática, passando a desencadear um processo de ampliação educacional, onde cursos superiores passaram a ser oferecidos também no Rio de Janeiro, em São Paulo, em Pernambuco, no Maranhão e no Pará.

Com a proibição da criação de universidades na colônia, Portugal pretendia impedir que os estudos universitários servissem de fundamentação para as idéias dos movimentos independentes, principalmente quando o potencial revolucionário do Iluminismo passou a ser observado em vários lugares da América.

Somente a partir do século XIX é que o Marquês de Pombal deu novos rumos à questão da instrução e educação no Brasil, através de subsídio literário aliado à reforma completa que foi realizada na Universidade de Coimbra. Esse contexto de mudança somente pode ser alcançado a partir da revolução de 1930. Se por um lado esta não tenha atingido todos os seus objetivos, por outro serviu de base para uma transformação social, econômica e cultural que se iniciava, elevando o fluxo do desenvolvimento nacional, inflamando ainda mais à criação de novas universidades que contribuíram de forma decisiva. Executadas algumas tentativas pioneiras, como a do Amazonas (1909) e a do Paraná (1912), foi a partir de então que se implantaram verdadeiramente os primeiros núcleos universitários brasileiros, no Rio de Janeiro e São Paulo. (MARTINS FILHO, 1961)

Com a criação do Ministério da Educação, logo após a Revolução de 1930, e a posterior promulgação do Estatuto Básico das universidades brasileiras elaborado por Francisco Campos bem evidenciam o surgimento de um ambiente extremamente favorável à disseminação do ensino universitário no território nacional. A reforma Francisco Campos, ocorrida por volta de 1931, reorganizou e reestruturou o ensino superior no País, adotando como norma o Sistema Universitário. Esta pode ser considerada como uma nova fase no que se refere à perspectiva geral do ensino superior. (MARTINS FILHO, 1961)

A primeira fase desse processo evolutivo deu-se de 1930 a 1945, durante o qual o movimento universitário norteia-se por uma cultura ornamental e por um tipo de formação mental que na época foi considerada como sendo literária e bacharelesca.

Em se tratando do setor propriamente dito da organização escolar, vigorava o sistema dos modelos, segundo o qual profissionais de diferentes especialidades deveriam ser formados

em todo o País, segundo padrões inteiramente uniformes, inspirados por uma rígida burocracia de ensino.

Seguindo esse processo surgiram ainda algumas das maiores IES Públicas do País, como as do Rio Grande do Sul, do Paraná, da Bahia, do Recife, do Ceará e do Pará, lembrando ainda que todas originariamente inquinadas das mesmas falhas decorrentes do sistema tradicional. (RIBEIRO, 1982)

Se por um lado é explícito esse quadro de contextos pouco elaborados, não menos verdadeiro é o fato de que todas as grandes ações desenvolvidas pelo Ministério da Educação, a partir de 1945, foram feitas com base nas atividades universitárias. E ainda sob a inspiração dessas mesmas instituições que agora se esboça o salutar movimento de reação, que praticamente mudaria de forma radical a estrutura do ensino superior no País.

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

Esse cenário de mudança foi de extremamente relevante no que se refere aos destinos da educação nacional, proporcionado condição ímpar no que se refere ao fortalecimento da autonomia universitária.

A reforma nas bases universitárias compreendeu um processo de depuração das IES, que foram concretizadas somente pela conscientização de que através do contínuo aperfeiçoamento das pessoas que a integram, de seus métodos e elementos de trabalho, de seu espírito e vontade de progredir, isso poderia acontecer.

Buarque (1986) afirma que as IES se limitam à repetição, à defesa de currículos, ao monopólio do diploma, à reivindicação de direitos e privilégios, ao cumprimento de normas e planos de carreira. Homem, espírito e meios, três componentes decisivos da dinâmica universitária, têm que se conjugar harmonicamente, pois somente assim seria possível alcançar os fins aos quais uma universidade se destina. Diante disso, era amplamente previsível que a autonomia seria o instrumento principal que serviria de guia para a chamada reforma universitária.

O conceito de autonomia confunde-se com a própria razão de ser da instituição universitária. Esta tem por objetivo principal a formação integral do homem, para o que se requer em termos de liberdade de ação e expressão. Sem a autonomia jamais uma universidade poderia cumprir com as suas finalidades essenciais e transcendentais que são, em

resumo, perquirir e demonstrar a verdade, cultivar e integrar os valores morais, espirituais e culturais que norteiam a vida.

Fica, assim, evidente que a autonomia é fator indispensável à universidade no desempenho de suas mais elevadas tarefas, que se relacionam com a natureza humana, pois visam a enriquece-la, a fim de torna-la fator de elevação do ambiente em que vive o homem.

No contexto atual o que mais se salienta foram às ações debatidas e discutidas na Conferência Mundial sobre Educação Superior, promovida e coordenada pela UNESCO, em Paris, no mês de outubro de 1998.

As conclusões dessa Conferência são explicitadas na plenária do FÓRUM CRUB V – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, Brasília, de 19 e 20 de setembro de 1999, sendo apresentadas em alíneas a seguir.

O evento em questão constituiu um momento de fundamental importância para o exame do futuro da Educação Superior a nível mundial. De acordo com essa conjuntura, o mundo está no início de uma de uma nova era da civilização, na qual a educação, o conhecimento e a informação desempenharão um papel fundamentalmente importante. Entre outros anseios da humanidade, a educação superior deverá contribuir para:

- a) desenvolver uma cultura da paz, construindo uma sociedade que aprende;
- b) manter processos de aprendizagem permanente e democratizar a sociedade do conhecimento;
- c) viabilizar o uso compartilhado do conhecimento e da informação como matérias-primas para o desenvolvimento social;
- d) capacitar as pessoas para viverem em um mundo de rápidas transformações, entendendo os novos paradigmas das ciências;
- e) criar condições para que a formação de nível superior e também o trabalho possam superar as orientações centradas nos postos de trabalho e no mercado, mediante estratégias voltadas para a empregabilidade e para os campos de atuação profissional configurados a partir das necessidades sociais.

No que se refere, especificamente, ao contexto da América Latina é necessário destacar algumas características peculiares como: considerável expansão de matrículas no ensino superior; multiplicação e diversificação das instituições; aumento acelerado de pessoal docente e de egressos; grande ampliação do setor privado de ensino; restrições crescentes do gasto público e internacionalização da educação superior e da investigação científica.

Nessa análise, dois pontos críticos marcam essa realidade. Primeiro, as oportunidades de acesso ao ensino superior, apesar da expansão quantitativa, pecam pela falta de democratização. Segundo, em consequência dos ajustes econômicos e das dificuldades fiscais, é restrito o financiamento público da educação superior.

Em se tratando de Brasil, é importante destacar que esse contexto deve servir de base para a criação e o desenvolvimento de um conjunto de linhas de ação específicas e concretas em relação aos agentes que dirigem e realizam o trabalho com a Educação Superior no País, como um passo para a concretização dos ideais propostos. Suas principais diretrizes, consideradas como marco referencial para o Sistema Universitário Brasileiro, podem ser resumidas nas seguintes proposições:

- a) a ampliação do acesso ao ensino superior é uma necessidade para atender a um direito de todos os cidadãos;
- b) o ensino superior deve ter, em todas as suas instâncias e modalidades, a garantia de qualidade e relevância de seu trabalho para a sociedade;
- c) a educação superior deve orientar-se por um fortalecimento das relações de ensino como o mundo do trabalho, assegurando sempre a realização do compromisso da educação com o atendimento às necessidades sociais;
- d) a produção do conhecimento científico e tecnológico é uma importante função que integra o Sistema Superior Brasileiro;
- e) deve haver uma intensa incorporação do conhecimento e da tecnologia desenvolvidos em diferentes áreas do conhecimento e campos de atuação profissional para a realização do trabalho de educação em nível superior;
- f) as universidades devem dedicar-se à afirmação da autonomia responsável e ao exercício da liberdade acadêmica, construídos pelo diálogo intenso, amplo, contínuo e crítico em torno de um esforço de cooperação, com base na solidariedade, no tratamento igualitário a todas as pessoas e no respeito aos valores culturais e humanos;
- g) o referencial para os projetos das universidades e para as definições de políticas de desenvolvimento do ensino superior deve ser o de construção de uma sociedade mais inclusiva, mais justa e mais igualitária;
- h) é papel do estado prover financiamento do Sistema de Educação Superior e do sistema de produção do conhecimento científico e tecnológico;
- i) é importante a realização e a ampliação do debate das proposições para a Educação Superior no século XXI, envolvendo os componentes das comunidades acadêmicas e os segmentos da sociedade em que cada instituição está inserida.

Com base no que foi destacado, faz-se especialmente necessário destacar algumas fundamentações referentes ao papel dos agentes de maior impacto na Gestão das IES, que são: Estado e Universidades. Em relação ao Estado são destacadas as seguintes atribuições:

- a) promover políticas de desenvolvimento e de integração da Ciência, da Tecnologia e do Ensino Superior, incentivando a participação das universidades na formulação e realização dessas políticas para o País, bem como respeitando os princípios de liberdade acadêmica e de autonomia institucional;
- b) criar condições legislativas, políticas e financeiras para o desenvolvimento da Educação Superior, de acordo com os termos da Declaração Universal dos Direitos Humanos e as disposições constitucionais do País;
- c) assegurar estabilidade das políticas públicas de financiamento da educação Superior, com transparência nas alocações, nos controles e na avaliação dos resultados obtidos pelas instituições;
- d) promover medidas de proteção e incentivo à comercialização de produtos, serviços e processo tecnológicos desenvolvidos pelas universidades, protegendo a propriedade intelectual e facilitando a obtenção de patentes e certificados;

- e) manter programas de bolsas e auxílio ao desenvolvimento da pesquisa e de estudos, de maneira a promover a excelência e a produtividade das IES;
- f) manter programas de bolsas e auxílio a estudantes, particularmente para os de menos recursos, de forma a facilitar seus estudos;
- g) apoiar o desenvolvimento, em nível nacional, de uma rede eletrônica universitária, integrada aos sistemas latino-americanos e internacionais, para o desenvolvimento da Ciência, Tecnologia e do Ensino Superior;
- h) articular e coordenar o intercâmbio internacional, orientando-o para fortalecer e potencializar o desenvolvimento da Ciência, Tecnologia e da Educação Superior, mediante participação ativa que desenvolva capacidades intelectuais, culturais, científicas, tecnológicas, humanísticas e sociais;
- i) fortalecer a função da Educação Superior e o papel das universidades como catalisadores do desenvolvimento e da qualificação do sistema educacional;

Destaque-se, ainda, no que se refere às atribuições das Universidades, podem ser destacadas algumas como sendo de relevante importância, quais sejam:

- a) articular-se com os governos, instituições de Ciência e Tecnologia e com outras instituições sociais a fim de implementar as políticas integradas de Ciência, de Tecnologia e de Ensino Superior que contribuam para o desenvolvimento sustentável do País, em suas dimensões locais e regionais;
- b) realizar e manter processos contínuos de avaliação das suas funções, de forma a orientar o planejamento e a melhoria da gestão e das práticas institucionais no que se refere à produção de conhecimento, ao ensino e à extensão, com relevância, pertinência e qualidade;
- c) definir e desenvolver programas institucionais crescentes com as políticas de Ciência, Tecnologia e de Ensino Superior projetadas em conjunto com as universidades do País, que atendam às necessidades da sociedade;
- d) fortalecer sua função cultural, promovendo valores humanísticos e sociais das comunidades que se relaciona, bem como valores éticos e cívicos da sociedade;
- e) estimular, de maneira continuada, a participação de alunos em atividades acadêmicas e institucionais, respeitando o aspecto de autonomia das partes;
- f) ampliar a qualidade e relevância em se tratando de programas de pesquisa e educação superior, por meio da promoção e facilitação de intercâmbio nacional e internacional, tanto para docentes como para discentes;
- g) diversificar e ampliar o acesso à Educação Superior, garantindo aspectos como equidade de oportunidades e de mérito, pela promoção e incentivo da criatividade e da capacidade de empreendimento, em relação às múltiplas modalidades de ensino, não só referente à graduação, mestrado e doutorado;
- h) participar da elaboração e realização de programas e ações dirigidas para a redução das desigualdades em se tratando de ensino e produção científica e tecnológica;
- i) criar políticas em relação à ensino, pesquisa e extensão que contemplem problemas de emergência social como pobreza, desemprego, saúde e ambiente;
- j) disseminar a aplicação de novos conhecimentos e de tecnologias, de diversas áreas e campos de atuação, propiciando aprimoramento dos processos de produção de conhecimento e de aprendizagem;
- k) desenvolver programas de valorização e qualificação de docentes e técnico-administrativos, assegurando aprimoramento contínuo da carreira universitária.

A par das considerações, é importante destacar:

instituições educacionais variam no uso de idéias modernas de marketing. Algumas universidades e faculdades estão começando a aplicar ativamente idéias de marketing, enquanto muitas escolas particulares estão ainda se conscientizando sobre o que o marketing tem a oferecer. Escolas públicas, em geral, não têm demonstrado qualquer interesse em marketing, mas que gostariam de maior apoio público. (KOTLER & FOX, 1994, p. 25).

Enfim, todas essas considerações são suficientemente necessárias e importantes para o entendimento da questão IES, bem como sua função dentro da sociedade, pois só assim seria possível valorizar e suplantar o estudo em questão.

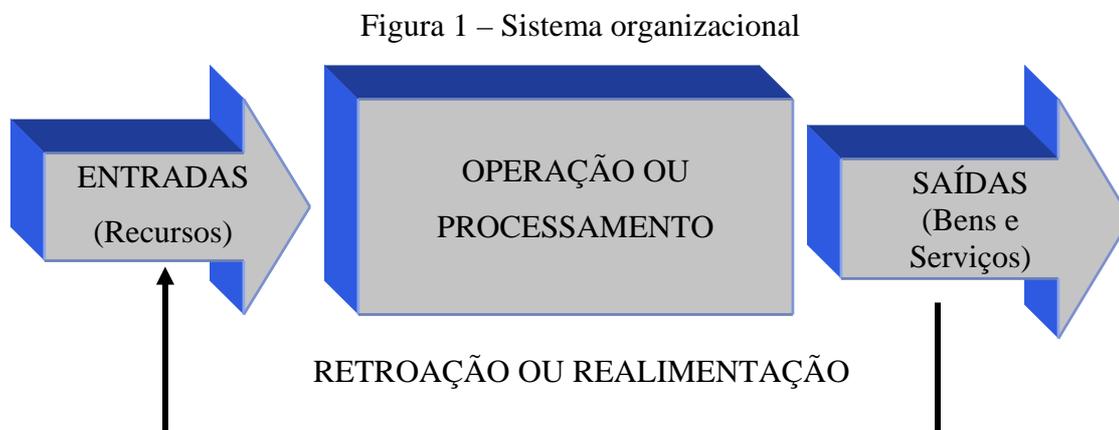
2.2 As organizações e seus processos fundamentais

Como se sabe, as Organizações podem ser consideradas como “organismos sociais”. A própria sociedade moderna se caracteriza por ser uma sociedade composta de organizações. O homem moderno passa a maior parte de seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar e obter produtos e serviços que necessita.

Nesse sentido, Stoner & Freeman (1999, p. 4) salientam que “uma organização são duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”. Na realidade, uma organização consiste numa unidade de produção na qual se combinam os diversos fatores produtivos para o fornecimento de bens e/ou serviços à comunidade.

Drucker (2002, p. 69) fundamenta que “para executar essas funções a empresa precisa tornar produtivos seus recursos geradores de riquezas: o pessoal, o capital, os recursos naturais (inclusive o tempo) e sua administração”.

De forma mais detalhada pode-se afirmar que uma organização é todo o empreendimento humano que procura reunir recursos humanos e materiais. Eles são administrados, conforme a figura 1, no sentido de alcançar objetivos de auto-sustentação e de lucratividade, através da produção e comercialização de bens ou de serviços.



Fonte: Adaptado DRUCKER (2002)

2.2.1 Planejamento

Planejar significa estabelecer planos, métodos e processos que irão guiar ações e objetivos, deixando em segundo plano o empirismo nas decisões administrativas. Tais procedimentos são as linhas mestras que definirão O que? Quando? Quem? e Como? fazer as coisas. Em outras palavras, planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer, eliminando o hiato entre onde se está e onde se quer chegar.

Para Almeida (2000, p. 13) advoga que “o planejamento é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.

No entendimento de Bateman & Snell (1998, p. 121) “planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

Dentro de suas características, o planejamento também apresenta divisões em níveis estratégico, tático e operacional, como se pode visualizar no quadro 1.

Quadro 1 - Quadro comparativo entre os tipos de planejamento

Discriminação	Estratégico	Tático	Operacional
<i>Prazo</i>	Longo	Médio	Curto
<i>Amplitude</i>	Ampla	Média	Restrita
<i>Riscos</i>	Grandes	Médios	Pequenos
<i>Atividades</i>	Fins e meios	Meios	Meios
<i>Flexibilidade</i>	Média	Média	Muita

Fonte: OLIVEIRA (2003, p. 49)

Para que o processo de planejamento seja definido com eficácia e executado com eficiência, faz-se necessário a sua orientação para o desenvolvimento de uma vantagem que proporcione maior competitividade para a organização no que se refere á disputa de mercado com os competidores. Dessa forma, Porter (1986) destaca que a definição da vantagem competitiva possibilita um melhor direcionamento das ações organizacionais frente ao mercado.

Na concepção de Oliveira (2003), para que o processo de planejamento seja realizado com a máxima eficácia é fundamental se identificar algumas etapas que são relevantes ao

sucesso organizacional, quais seja: a definição do negócio, a identificação do(s) segmento(s) de mercado a atuar, a fundamentação da missão, o estabelecimento da visão e dos valores organizacionais, a análise ambiental, a identificação de modelos e ferramentas de gestão e, a proposição de objetivos, estratégias e das ferramentas de controle.

2.2 Filosofia estratégica

Sob um enfoque sistêmico, uma Organização, para ser concebida como tal, apresenta dentro de sua filosofia, algumas características. Ser um sistema com finalidade específica que contém elementos de suma relevância. Dessa forma, estabelecer a filosofia estratégica torna-se função primária de qualquer organização.

Por esse motivo, analisar a forma de se pensar em Estratégia é suporte teórico para essa dissertação. Na ótica de Mintzberg & Quinn (2001, p. 20) “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”.

Por sua vez, Ansoff (1990, p. 102) assevera que “a estratégia competitiva especifica o enfoque especial que a organização tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio”.

Nesse estudo, procurou-se identificar que princípios estratégicos propunham subsídios mais abrangentes e detalhados a respeito do assunto. Esse processo surge a partir da análise das chamadas Escolas de Pensamento Estratégico (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

Cada uma dessas escolas apresenta considerações de grande relevância que servem de base para que se possa proporcionar uma definição da filosofia estratégica com maior eficiência e eficácia. Para os referidos autores há dez escolas do pensamento estratégico divididas em três grupos.

As três primeiras são de natureza prescritiva, ou seja, mais preocupadas em como as estratégias são formuladas. As seis escolas seguintes consideram as etapas específicas do processo de formulação de estratégias, tendo menor preocupação com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são formuladas de fato. Por fim, a última escola se desenvolve pela combinação das demais, em busca da integração das partes do processo. O quadro 2, na seqüência, explicita essa idéia com maior clareza.

Quadro 2 – Escolas do pensamento estratégico

Escolas	Pensamento Estratégico Central
Design	trabalha a idéia de que a formação da estratégia é um processo deliberado de pensamento consciente, ou seja, a ação flui da razão – pensamento humano controlado. A escola do design propõe um modelo de formulação da estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e a possibilidades externas. Desse modo, a estratégia mais eficiente será aquela vista como a união entre qualificações e oportunidade que posiciona uma empresa em seu ambiente.
Planejamento	defende que as estratégias resultam de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por <i>checklists</i> e apoiadas por técnicas. Nessa concepção as estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementados, através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.
Posicionamento	agrega as escolas do <i>design</i> e do planejamento, onde as estratégias são posições genéricas comuns e identificáveis no mercado, principalmente na esfera econômica e competitiva. o processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos e a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.
Empreendedora	destaca que a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, na forma de uma visão do futuro da organização e no seu processo de formação da estratégia. Ela se alicerça na escolha das melhores hipóteses, pois é semiconsciente e está enraizada na experiência e na intuição do líder. características fundamentais dessa escola: a geração da estratégia é dominada pela busca ativa de novas oportunidades e por constantes saltos para frente, face à incerteza; na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal; o crescimento é a meta dominante da organização empreendedora.
Cognitiva	é um processo cognitivo que está na mente do estrategista e as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. vê os estrategistas como sendo autodidatas, pois eles desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, através de experiência direta.
Aprendizado	natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimentos necessários à estratégia, impede o controle deliberado. O sistema é coletivo e, portanto, é ele que deve aprender.
Poder	a formação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo. Dentro dessa concepção, a palavra poder tem como finalidade descrever o exercício de influência além de puramente econômica, a qual inclui poder econômico, micro e macro usado além da convencional no mercado.
Cultural	a formação de estratégia é um processo de intenção social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. Um indivíduo adquire essas crenças, através de um processo cultural ou de socialização, o que é em grande parte tácito e não verbal. A estratégia assume a forma de uma perspectiva acima de tudo, enraizada em intenções coletiva e repetida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidade da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.
Ambiental	no processo de geração de estratégia e a organização deve responder a essas forças ou será eliminada. a liderança organizacional torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização. As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiadas hostil, podendo até desaparecer.
Configuração	adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto. Isto faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.

FONTE: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000).

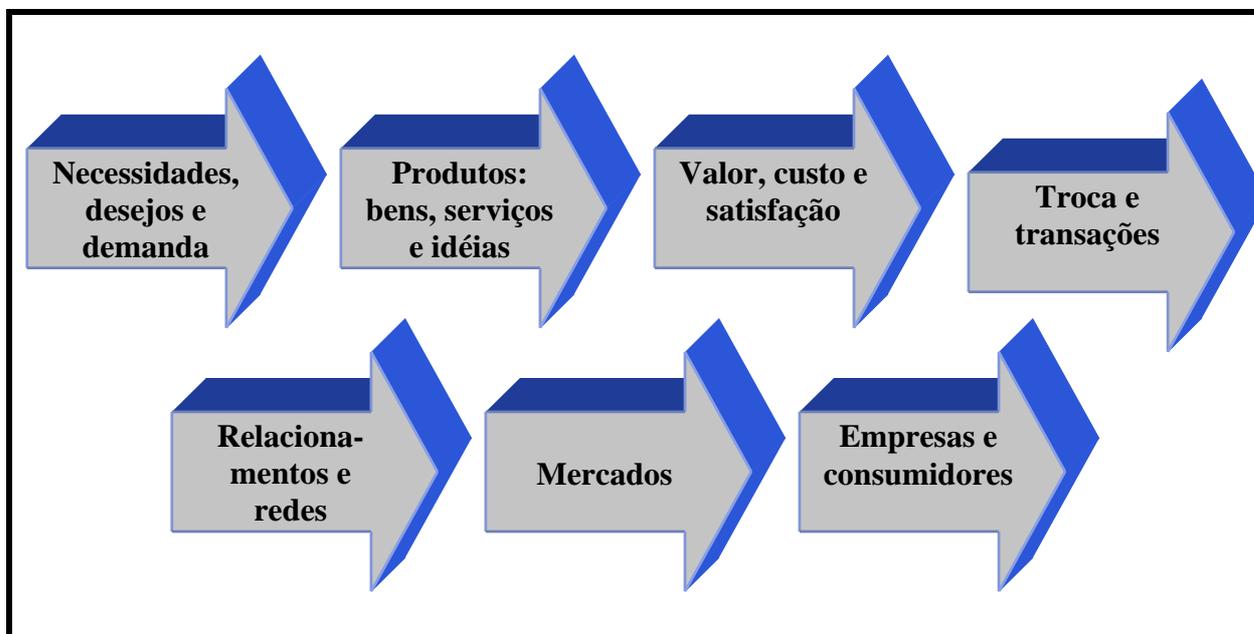
2.3 Marketing

O termo marketing passou a ser mais disseminado entre as organizações há aproximadamente meio século atrás. A maior preocupação com o mercado, num sentido de buscar nos clientes o que eles realmente desejam, fizeram com que praticamente todas as organizações passassem a difundir as idéias de marketing.

Dentro desse raciocínio, Cobra (2003, p. 7-8), assinala que “marketing é a forma de sentir as oportunidades de mercado e desenvolver produtos e serviços”, e complementa elucidando que “o verdadeiro papel do marketing é administrar a demanda de bens e serviços, estimulando o consumo de um bem ou um serviço que, por suas características intrínsecas, atenda a necessidades e desejos específicos das pessoas”.

É possível admitir que o trabalho do marketing nada mais é do que converter as necessidades sociais em oportunidades rentáveis, alicerçado em conceitos centrais, destacados na figura 2.

Figura 2 – Conceitos centrais de marketing



Fonte: KOTLER (1998, p. 28)

No entender de Kotler (1998) todo processo de marketing tem início nas necessidades e desejos dos seres humanos. Isto porque, por exemplo, as pessoas necessitam de alimentos, ar, água, vestuário para sobreviver. Assim, as necessidades constituem aquilo que é básico para a sobrevivência de uma pessoa. Por outro lado, as pessoas têm forte desejo por recreação,

educação e outros serviços complementares, que podem ser trabalhados psicologicamente para terem preferências por versões e marcas de bens e serviços básicos representados na forma de desejos. Assim pode-se dizer que os desejos constituem as carências por satisfações específicas para atender às necessidades básicas e/ou complementares dos indivíduos. As demandas compreendem os desejos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los, ou seja, desejos se tornam demandas quando apoiados pelo poder de compra.

As pessoas podem obter produtos de quatro formas: a autoprodução, a coerção, a mendicância e a troca. O marketing surge quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos mediante trocas. A troca nada mais é do que obter um produto desejado de alguém, oferecendo algo em contrapartida. No entanto, a troca não existe sozinha, pois para que a ela se efetive é necessário que ocorra um acordo e, quando esse acordo é atingido, pode-se afirmar que houve uma transação. A transação é uma troca de valor entre duas partes.

A noção simplória de marketing de transação tem evoluído para a idéia de marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento pode ser conceituado como a prática de construir, a longo-prazo, relações satisfatórias entre as organizações e seus *stakeholders*. Os *stakeholders* são considerados os conjuntos de consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores, através da oferta de produtos e serviços de qualidade. Por isso, é importante que o planejamento leve em conta o marketing de relacionamento, para que possa ser criado um elo entre a organização e seus influenciadores, pois assim os resultados poderão ser observados com maior precisão.

Já Churchill & Peter (2000, p. 4) destacam que o marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar as trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Ou seja, o marketing é um processo contínuo de desenvolvimento de propostas de valor que são oferecidos ao mercado a partir da identificação das necessidades e desejos do mesmo.

Assim, após todas essas análises observa-se que o conceito de marketing envolve uma série de fatores que devem ser analisados de modo que cada uma das partes constitua uma base, que o planejamento da empresa seja ao mesmo tempo eficiente e eficaz. Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Limeira (2003, p. 2) destaca que “é função do marketing criar continuamente valor para seus clientes e gerar vantagem competitiva duradoura para a organização, por meio da gestão das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”.

No afã de identificar as necessidades e desejos do mercado, as organizações, tanto as produtoras de bens como as prestadoras de serviços, começaram a “pensar” de que maneira

poderiam buscar essas informações. Dentro desta ótica, diversos conceitos foram estudados e trabalhados, dos quais gestão de marketing assume papel estratégico dentro dessas organizações. Para tanto, a análise ambiental, a concepção dos P's de marketing e o marketing de relacionamento, complementados por outras ferramentas de gestão e, direcionados tanto para a produção como para os serviços, representam a plenitude desse processo.

O planejamento de marketing começa na identificação das necessidades e desejos do mercado e a análise ambiental contribui decisivamente, atuando como um dos processos iniciais disso. Para Basta (2003, p. 21) “tais atividades se desenvolvem num ambiente de constantes mudanças internas (no âmbito organizacional) e externas (nos âmbitos nacional e internacional)”. O ambiente em que as organizações atuam proporciona tanto vantagens como riscos. As mudanças que ocorrem com extrema e intensa rapidez fazem com que as organizações tenham que se adaptar rapidamente a essas novas situações.

Já Churchill & Peter (2000, p. 26), advogam que a análise ambiental permite “a prática de rastrear as mudanças externas que podem afetar o mercado, incluindo demanda por bens e serviços”. A importância da análise ambiental se salienta devido às necessidades que as empresas têm de conhecer o ambiente que as cercam. É necessário que a empresa conheça muito bem o ambiente, não só aquele em que ela irá atuar, mas também o todo, pois só assim ela pode desenvolver suas atividades de maneira eficaz. Além disso, é através dessa análise ambiental que as empresas podem identificar ameaças, oportunidades, restrições e contingências de fundamental relevância e que não podem ser deixadas em segundo plano.

Dentro dessa ótica Cobra (2003, p. 68) destaca que “o planejamento mercadológico é uma estruturação sistemática de ações programadas para atingir os objetivos da organização no tempo e no espaço, através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades de mercado”. O mesmo autor complementa destacando que a análise ambiental compreende o estudo de dois tipos de ambiente externos: o macroambiente e o microambiente. Esses dois tipos de ambientes formam o chamado ambiente empresarial. O macroambiente é composto por um conjunto de variáveis, das quais a organização não tem como controlar e que influenciam diretamente na sua gestão. Isso se dá pelo fato de que o macroambiente oferece praticamente ao mesmo tempo oportunidades e ameaças que impactam na eficiência e eficácia dos processos e, conseqüentemente, no sucesso da organização como um todo.

Conforme Lobato (2003, p. 44) “a ambiente geral é constituído pelos elementos próprios à vida sociedade e que influenciam de maneira direta e indireta as organizações”. Outro aspecto considerado na análise ambiental, para o referido autor é o microambiente, que

constitui o cenário de operações da organização e descreve a rede de instituições-chave que interagem a fim de suprir os mercados finais com os bens e serviços que eles necessitam. Este ambiente também é conhecido como Sistema Central de Marketing ou “ambiente de tarefa”, pois compreende o meio específico em que a empresa opera. Ele envolve outras empresas, instituições, grupos e indivíduos com quem uma determinada empresa mantém um relacionamento que possibilite a sua operação, de modo a propiciar benefícios mútuos.

Claramente, não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar todas as forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores. (KOTLER, 1998, p. 87)

Em suma os concorrentes são organizações que competem entre si por um mesmo mercado ou por vários mercados. O concorrente mais imediato da organização é aquele que mais se parece com ela, ou seja, fornece para o mesmo mercado-alvo e utiliza o mix de marketing. É fundamental o acompanhamento constante de todos os concorrentes que são potencialmente perigosos. Para que uma organização conheça bem sua concorrência, ela precisa estudar os objetivos, as estratégias, os pontos fortes e fracos e os padrões de resposta da mesma.

A análise da concorrência precede e serve de base para a formulação das estratégias competitivas de marketing. De caráter prospectivo, consiste em prever a evolução de cada um dos principais concorrentes nos próximos anos, bem como a possibilidade e novos entrantes e o papel desempenhado pelos produtos substitutos. (BASTA, 2003, p. 23)

O objetivo da análise dos concorrentes é ajudar a desenvolver uma vantagem competitiva, no intuito de ofertar algo ao mercado que tenha um desempenho superior. Isso pode ser obtido a partir da oferta de maiores benefícios aos clientes em geral. As organizações concorrem entre si a fim de obterem recursos necessários para se desenvolverem, bem como conquistarem os mercados para a colocação dos seus serviços. Os concorrentes disputam tanto as entradas como as saídas de uma empresa.

Dessa forma, é importante conhecer o máximo possível sobre o mercado, no intuito de adotar estratégias que viabilizem a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, melhor que seus concorrentes. É por esse motivo que as organizações procuram englobar o maior conjunto possível de informações sobre a concorrência no caso de um confronto direto. Isso permite uma análise mais eficiente das estratégias de ataque a serem adotadas.

Kotler (2001) salienta que os clientes são aquelas pessoas ou organizações que adquirem produtos e serviços no intuito de satisfazer as suas necessidades e desejos, ou seja,

são os entes que absorvem as saídas resultantes da atividade organizacional. No entanto, antes de determinar os clientes, as organizações devem estabelecer o mercado-alvo em que elas irão atuar. Do ponto de vista estratégico de marketing, atender a uma parte do mercado é mais eficiente, pois é mais fácil determinar as necessidades e os desejos dele.

No entendimento de Churchill & Peter (2000, p. 205), “mercado-alvo é o segmento específico que uma organização escolhe atender”. Estes mercados-alvo podem ser classificados em: Mercados consumidores: aqueles que utilizam o produto/serviço de maneira pessoal. Mercados industriais: quando o produto/serviço é utilizado na transformação de outros produtos/serviços. Mercados revendedores: organizações que compram com o objetivo de revender visando o lucro. Mercados governamentais: órgãos governamentais que compram para executar serviços públicos ou transferir para outras pessoas. Mercados internacionais: qualquer cliente de outro país, podendo ser produtor, revendedor ou governamental.

Atualmente, o que as organizações procuram fazer é manter os seus clientes e desenvolver, cada vez, mais o relacionamento no intuito de proporcionar benefícios para ambas. Por esse motivo, deve-se definir claramente qual é o seu mercado-alvo e concentrar os esforços nele para obter o retorno planejado.

Além disso, é relevante saber realmente qualificar seus clientes. Para isso, deve-se identificar um modo claro de avaliar a lucratividade de cada um. Clientes que compram mais são mais exigentes e, por isso, devem ser trabalhados de maneira diferente daqueles que compram menos. No entanto, é importante que as organizações fixem mais as suas atenções naqueles clientes, que mais cedo ou mais tarde, podem ser transformados em clientes lucrativos.

Os intermediários compreendem aquelas pessoas ou organizações que se interpõem entre os produtores e os consumidores. Ao decidir por adotar um intermediário, o produtor deve vê-lo tanto como um cliente quanto um parceiro.

Entre os intermediários incluem-se organizações transportadoras ou de telecomunicações; serviços, tais como bancos, seguradoras e agências de publicidade; o comércio varejista, representado pelas lojas tradicionais e virtuais. Todos eles têm importante papel na competitividade e lucratividade das organizações, razão pela qual devem ser objeto constante de avaliação por parte dos profissionais de marketing. (BASTA, 2003, p. 25)

Stoner & Freeman (1999, p. 50), por exemplo, destacam que “os administradores devem levar em conta grupos de interesse especial, tanto atuais como futuros, quando estabelecerem as estratégias de suas organizações”. É muito importante estar sempre atento às regulamentações que são impostas, de maneira a conduzir de forma correta suas atividades.

As organizações, de certa forma, procuram postar-se de forma coerente e correta frente às determinações que os órgãos regulamentadores exercem sobre ela. Os públicos atuam como grandes influenciadores para o desenvolvimento organizacional e, por isso, deve-se estar atento a todas as alterações que venham a ocorrer nesses grupos, a fim de que não percam tempo nem dinheiro.

Após a análise ambiental que possibilita a identificação de oportunidades e ameaças (macroambiente), pontos fortes e pontos fracos (microambiente) e necessidades e desejos do mercado, a organização parte agora para a formulação dos 4 P's de marketing. O composto de marketing compreende as ferramentas estratégicas que uma empresa utiliza para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos organizacionais. Existem quatro ferramentas ou elementos primários que integram o composto de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Kotler (2001, p. 124) saliente que “a estrutura dos 4 P's requer que os profissionais de marketing decidam sobre o produto e suas características, definam o preço decidam como distribuir o produto e selecionem métodos para promovê-lo”. É através do composto de marketing que a organização consegue exercer com eficácia administração de marketing.

Por sua vez, Limeira (2003, p. 10) assevera que “a administração de marketing é o processo de planejamento, execução e controle das estratégias e táticas de marketing para otimizar os resultados de clientes e *stakeholders*”. A figura 3, a seguir, elucida essa idéia com maior ênfase.

Figura 3 – Os 4 P's do marketing



Em muitas situações se utiliza produto associado a mesma idéia de serviço, ou seja, os chamados P's de Marketing seriam: produto/serviço, preço, praça, promoção. Obviamente, fica claro que na análise detalhada dos processos, produtos e serviços apresentam diferenças consideráveis que devem ser trabalhadas pelos gestores. Como já foi analisado, o contexto em questão trata do estudo das IES, organizações públicas e privadas que prestam de serviços aos seus mercados. Comprova-se isso pelo fato de seu “produto” ser intangível: o conhecimento.

2.4.1 Serviços

Hoje com um mercado cada vez mais competitivo e clientes cada vez mais exigentes, manter a fidelidade dos *stakeholders* exige um novo perfil do gestor da organização de serviço. A atenção aos sinais do mercado, bem como à utilização eficiente e eficaz das ferramentas de marketing de serviços são competências básicas desse novo gestor.

Gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens. Mas o mais importante do que reconhecer essa diferença é compreender quais são as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura. (GIANESI & CORRÊA, 1994, p. 30).

Sendo assim, de maneira bem simplificada Zeithaml & Bitner (2003, p. 28) destacam que “serviços são ações, processos e atuações”. Esse fato é observado mais claramente a partir da análise do quadro seguinte.

Quadro 3 – Serviços são diferentes

Bens	Serviços	Implicações decorrentes
Tangíveis	Intangíveis	1) Serviços não podem ser estacados. 2) Serviços não podem ser patenteados. 3) Não podem comunicados com facilidade. 4) É difícil determinar o preço.
Padronizados	Heterogêneos	1) O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários. 2) A qualidade depende de fatores incontroláveis. 3) Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado.
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneos	1) Clientes participam e interferem na transação. 2) Os clientes afetam-se mutuamente. 3) Os funcionários afetam o serviço prestado. 4) A descentralização pode ser essencial. 5) É difícil ocorrer produção em massa.
Não-perecíveis	Perecíveis	1) Difícil sincronia de oferta e demanda em serviços. 2) Não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: ZEITHAML & BITNER (2003, p. 36)

No mercado de serviços a venda ocorre antes da produção, ao passo que o cliente compra uma promessa de prestação de serviços que será concluída com a experiência do serviço desejado. Por esse motivo, a percepção do risco tende a ser muito elevado quando se fala em serviços, pois não podem ser trocados, vistos, degustados antes da sua aquisição.

Zeithaml & Bitner (2003) salientam ainda que existem muitos desafios referentes à compreensão das necessidades e expectativas dos consumidores de serviços, no sentido de dar tangibilidade aos mesmos, negociar com ofertas atrativas em relação às pessoas e à execução dos serviços, mantendo-se fiel àquilo que foi prometido. Ainda dentro da mesma idéia, as autoras expõem que a melhoria dos serviços oferecidos é um processo renovado e adaptado periodicamente.

Lima (2003, p. 90) destaca que “a visão atualizada do marketing de serviços amplia os 4 P’s para 7 P’s, passando a incluir: pessoas, presença evidente e processo”. Ele se refere a idéia de pessoas, pelo fato de serem estas que efetivamente prestam o serviço. A presença evidente, pela maneira como a organização se dispõe, ou seja, sua estrutura física, estilo, decoração, etc. E processo, no sentido de definir claramente como as coisas são desenvolvidas, desde o primeiro contato do cliente até a real execução do serviço.

Por sua vez, Limeira (2003), na elaboração das estratégias de marketing de serviços, devem ser consideradas oito variáveis estratégicas (8 P’s), a saber:

- a) elementos do produto: características dos serviços, tendo como referência os benefícios desejados pelo consumidor-alvo;
- b) ponto de distribuição e tempo: canais de distribuição e de entrega, que podem ser por meios físicos ou eletrônicos;
- c) processo: método e seqüência na qual o serviço é executado, devendo-se mensurar os graus de padronização e de customização dos processos;
- d) produtividade e qualidade: variável estratégica que impacta no custo e no tempo de execução dos serviços; em algumas situações pode afetar também a qualidade;
- e) pessoas: de certa forma, quase todos os tipos serviço são executados pelas pessoas. A natureza da interação cliente-prestador irá gerar a percepção de qualidade dos serviços por parte do cliente;
- f) promoção e informação: informar ao mercado é uma necessidade da organização. Torna-se útil para que o cliente participe adequadamente do processo de execução e para que possa avaliar os benefícios;
- g) preço e outros custos do serviço: os clientes não pagam pelos serviços somente em termos financeiros (dinheiro). Ele também dispõe de aspectos como o tempo e custo psicológico (ansiedade e incerteza).

Como se pode perceber, é importante estabelecer um conjunto amplo de estratégias direcionadas ao mercado a fim de que os resultados projetados possam ser obtidos. Por isso, a formulação das estratégias necessita de um processo lógico, associando procedimentos e

prática, sistematizando as ações de modo que a melhoria possa ser implementada. A consequência disso é o aumento do poder de competitividade da organização.

Para que os serviços possam ser prestados visando a satisfação dos clientes é fundamental que a organização procure estabelecer estratégias de relacionamento com os demais *stakeholders*, de modo a criar condições para facilitar o fluxo das informações e atividades em todos os sentidos.

2.4.2 Preço

Preço refere-se à quantidade de dinheiro ou outros recursos que as diversas organizações que atuam no mercado pedem por aquilo que estão oferecendo. É importante considerar que o preço difere dos outros componentes do composto de marketing pelo fato de gerar receita, enquanto os demais geram despesas.

Preço é a informação que deve ser considerada em função dos objetivos a serem atingidos. Preço de custo, de venda, preço de produção, preço de serviço, preço de mercado. Preço quando a capacidade está saturada e quando a capacidade está ociosa. Preço para penetrar em mercados e preços de produtos diferenciados; preços públicos, preços de importação, etc. São muitos os sentidos, e isto vale também de forma crítica, pois o preço pode ser entendido como o epifenômeno que encobre relações de produção, desigualdades sociais e também imperfeições do sistema de concorrência. (COSTA, 1998, p. 533).

Mister destacar que para algumas das organizações estudadas, as IES Públicas não há uma política de preços, pois seu serviço é obrigatoriamente gratuito, onde se mantém por meio dos investimentos feitos pelo Governo de forma geral. Nesse caso específico, os recursos são obtidos por meio do Orçamento Geral da União, onde é função primária dos gestores dessas IES aplicarem os recursos de forma a agregar maior valor ao serviço prestado.

Por isso, a política de preços somente é exercida pelas IES Privadas, aqui especificamente as Empresas. As empresas procuram estabelecer um preço para seus produtos, a fim de que a quantidade de receita obtida, subtraída das despesas, resulte em um lucro satisfatório.

Conseqüentemente, as empresas tentam arduamente manter seus preços até onde o nível de diferenciação permite, no intuito de torná-los competitivos e coerentes. O preço é apenas uma parte do custo total que os clientes pagam em uma troca, que inclui ainda, o tempo e o esforço mental e comportamental despendidos. Por esse motivo, manter a coerência entre o preço e os outros elementos do composto de marketing é fundamental para manter o posicionamento dos produtos.

Do ponto de vista estratégico, o preço é uma variável tão relevante para a empresa que uma corrente de pensadores postula que a empresa, quando os preços no mercado não mais desempenham satisfatoriamente seus papéis na alocação de recursos, é apenas uma forma de organização da função produção (FASTI, 2003, p. 254).

Para tanto, Kotler (1998) destaca que os objetivos de preços mais utilizados são:

- a) sobrevivência: A maioria das empresas vê sua sobrevivência como seu principal objetivo, especialmente quando enfrenta capacidade ociosa, concorrência acirrada ou constantes variações dos desejos dos consumidores. Para manter sua estrutura, as empresas freqüentemente estão buscando reduzir seus preços;
- b) maximização de lucros: Muitas empresas querem estabelecer um preço que maximize seus lucros atuais. Elas estimam a demanda e os custos associados com preços alternativos, optando por aquele que produz o lucro máximo, fluxo de caixa ou retorno sobre o investimento;
- c) maximização do crescimento de vendas: Algumas empresas optam pela maximização do crescimento de vendas, acreditando que uma maior venda proporciona um menor custo unitário e um maior lucro a longo-prazo;
- d) maximização da desnatação de mercado: Muitas empresas optam pelo estabelecimento de preços elevados, de forma a extrair a "nata" do mercado, ou seja, para obter um rápido retomo ao que ela investiu na fabricação do produto;
- e) liderança de qualidade: Uma empresa pode visar à liderança de qualidade em determinado mercado. Para isso, ela estabelecerá um preço elevado para cobrir a alta qualidade dos seus produtos e o alto custo em P&D;
- f) preços de concorrência: ocorrem quando os preços são fixados tomando por base os preços cobrados pelos concorrentes como ponto de partida, e somente após determinar a forma mais econômica de produzir para obter os lucros desejados;
- g) preços promocionais: usados eventualmente para melhorar uma situação qualquer, como falta de caixa, combate à concorrência ou para atrair o consumidor;
- h) aumentar a participação ou a fatia de mercado - Se a empresa pretender aumentar a sua participação no mercado, ela poderá determinar um preço que permita atingir este objetivo.

Analisados esses aspectos, cabe destacar também que os procedimentos normalmente adotados para determinar os preços, após a observação dos objetivos da empresa e os objetivos de preço são: a) Determinação dos custos; b) Análise do mercado-alvo: demanda, capacidade econômica e concorrência; c) Análise do potencial de mercado; e, d) Determinação da política de preços da empresa. Conforme propõem Churchill & Peter (2000, p. 321) “os profissionais de marketing, na prática, abordam as decisões de preços de diversas maneiras. As abordagens básicas são baseadas em custo, concorrência e valor para o cliente”.

a) Preços com base no custo

Como regra geral, o preço de um produto deve ser suficientemente alto, a fim de cobrir o custo total de produção e marketing. O custo total envolve os custos fixos e os custos

variáveis. Os custos fixos compreendem àqueles que permanecem iguais ao longo de uma ampla faixa de quantidades produzidas. Já os custos variáveis correspondem os que se alteram de acordo com mudanças na quantidade produzida.

A precificação baseada em custos pressupõe que o mercado seja capaz de absorver a oferta do produto e um preço que não seja relacionado à dinâmica competitiva e tampouco à percepção de valor por parte do consumidor. É a maneira mais simples de determinação de preços e bastante vulnerável à ação competitiva. (FASTI, 2003, p. 261)

É relevante considerar que a impossibilidade de a empresa cobrir seus custos totais representa uma enorme perda de dinheiro para ela. Num esforço para assegurar que as receitas cubram os custos, os profissionais de marketing utilizam a precificação com base em custos, que é uma técnica que tenta determinar o custo para produzir e comercializar um produto e, depois, assegurar que o preço de venda seja mais alto do que esse custo.

Dessa forma Churchill & Peter (2000) salientam que essa política de preços leva em conta três aspectos:

- a) mark-up: é acrescentar uma porcentagem padrão ao custo do produto a fim de chegar ao preço de venda. É muito utilizado no comércio varejista, porém peca no sentido de considerar somente os custos, deixando de lado a demanda e a concorrência;
- b) taxa de retorno: neste método, a empresa tenta determinar um preço que obtenha uma taxa de retorno sobre o investimento. Esse retorno sobre o investimento é o lucro como uma porcentagem do capital investido;
- c) ponto de equilíbrio: compreende o nível de vendas em que as receitas totais são iguais aos custos totais. Após a determinação do ponto de equilíbrio é relevante que os profissionais de marketing prevejam se poderão vender unidades suficientes para, ao menos, atingi-lo.

Em geral, a precificação com base no custo é muito fácil de usar, pois aqui a ênfase básica é cobrir os custos de fabricação. Ao preparar um orçamento, as empresas utilizam essa abordagem de modo a obter uma análise detalhada de todos os custos que esperam encontrar e, a partir daí, acrescentam uma porcentagem de lucro sobre o custo total.

b) Preços com base na concorrência

No intuito de superar algumas limitações da precificação com base em custos, muitas empresas preferem levar em conta a concorrência. Desde que a empresa esteja consciente dos preços e das ofertas dos concorrentes, ela pode usá-los como ponto de referência na determinação dos seus preços.

Uma das formas de obter essas informações é através de pesquisas de mercado onde são analisados aspectos relativos aos preços da concorrência e sua importância para os consumidores.

É extremamente importante que as empresas mantenham seus preços iguais ou inferiores aos preços dos concorrentes. Caso isso não seja possível e seus preços forem mais altos, é importante que a empresa mostre por que seus produtos oferecem maior valor.

Lima (2003) fundamenta que as empresas podem definir preços abaixo, no mesmo nível ou acima dos preços dos concorrentes. Preços abaixo da concorrência podem aumentar as vendas quando a elasticidade de preço é alta. Logo, novos clientes podem ser atraídos em função das reduções de preços ou através da manutenção deles no momento em que houver aumentos por parte da concorrência.

Além disso, definir preços abaixo da concorrência pode ser um modo eficaz de atrair compradores preocupados com preço, em particular quando a empresa tem custos mais baixos do que os concorrentes.

De outro modo, as empresas podem igualar os preços dos concorrentes e distinguir-se de outras formas. Seguir qualquer alteração de preço realizada pelos líderes do setor é a estratégia típica de um oligopólio (poucos fornecedores servindo o mercado inteiro). Por esse motivo elas devem estar atentas a isso de modo que não percam participação de mercado em função de uma alteração de preços por parte dos concorrentes.

Assim, se os clientes acreditarem que um fabricante oferece um produto de maior valor que o outro, a empresa pode até cobrar mais caro por esse produto. Ou seja, as empresas podem cobrar mais caro por produtos que tenham maior qualidade ou que proporcionem mais prestígio para os clientes, ou ainda que sejam mais convenientes ou mais confiáveis que as ofertas da concorrência. Para fixar preços mais elevados que a concorrência, as empresas devem saber claramente quais são os benefícios que os clientes levam mais em conta na hora de decidir qual produto comprar. (LIMA, 2003).

Por todas essas razões é importante que as empresas levem em conta os preços da concorrência, pois quando os clientes forem escolher entre várias opções de compra, abre-se oportunidade para se analisar qual produto apresenta maior valor agregado.

c) Preços com base no valor para o cliente

Os compradores potenciais podem não comprar os produtos da empresa se eles não acharem que a oferta vale o seu dinheiro, independente da política de preços que a empresa

tenha. Portanto, as decisões sobre os preços devem ser baseadas também nas percepções dos clientes sobre o valor de uma troca. Isso quer dizer que é necessário as empresas descobrirem as percepções que os clientes esperam em se tratando de preço e valor.

Na ótica de Zeithaml & Bitner (2003, p. 287) “esse tipo de política, estabelece os preços em concordância com as percepções de valor do cliente: baseia-se no que os clientes pagam pelos serviços prestados”.

Ao analisar essas percepções sobre preços, é fundamental detectar o preço de referência, ou seja, aquele que os compradores usam para comparar ao preço oferecido de um produto ou serviço. A idéia principal disso é ver que os clientes têm um valor ou uma faixa dele em mente para aquilo que uma determinada coisa deve custar.

Para tanto, é necessário determinar o preço que os consumidores estarão dispostos a pagar. Após isso, deve-se subtrair as margens que os revendedores desses produtos costumam acrescentar, chegando-se ao resultado final.

Centrar-se no valor para o cliente possibilita à empresa dar aos clientes aquilo que eles querem e, muitas vezes com uma boa margem de lucro. O preço baseado no valor é extremamente vantajoso à medida que a organização pode encontrar correspondência entre aquilo que ela faz de melhor e o que o segmento em que ela atua valoriza.

No entanto, é fundamental estar consciente de seus custos, ou seja, não se pode ter lucro oferecendo aos clientes produtos com preços não-lucrativos. Assim, é de suma importância que as empresas considerem custos, objetivos de lucro, estratégias de preço competitivas e valor agregado ao cliente, a partir do momento em que se definir a política de preços a ser adotada.

Geralmente, as empresas não estabelecem um preço único, mas sim elaboram uma estrutura de preços baseada também na demanda geográfica, nas exigências e condições do segmento de mercado em que atuam, na época de compra, volume de pedidos e outros. Em geral, os descontos, preços promocionais e com base no composto do produto e os preços diferenciados também são levados em consideração no que se refere à adaptação do preço final de um produto ou serviço a ser oferecido.

2.4.3 Praça

Praça refere-se ao que se chama de “ponto-de-venda”, onde os produtos e/ou serviços serão comercializados, bem como aos canais de distribuição a serem utilizados para facilitar o fluxo dos mesmos (produtos/serviços) até o ponto-de-venda.

Na concepção de Basta (2003, p. 41) “praça é local ou meio pelo qual é oferecido o produto. Aqui, trata-se de planejar e administrar *onde, como, quando e sob que condições* o produto será colocado no mercado (logística)”.

Identificar, analisar e responder aos aspectos que implicam na boa gerencia do ponto-de-venda e da distribuição se faz fundamental para a boa gestão da organização, pois na realidade, o que está sendo feito é uma facilitação do fluxo até os consumidores finais. Uma organização busca resultado e, para isso, precisa oferecer e vender seus produtos e serviços.

Nesse caso específico também cabe fundamentar que uma organização que presta serviços não utilizados na distribuição física, pois o que ela oferece ainda não pode ser deslocado para várias localidades mantendo sua essência básica. Para tanto, são analisadas as características relacionadas à identificação do “ponto-de-venda”.

Ferracciù (2000) destaca que para planejar o processo de colocação do produto ou serviço certo no lugar certo, sempre focando a maximização do resultado, devem ser analisados diferentes aspectos a fim de fazê-lo com eficiência e eficácia. Uma prática simples para compreender esse processo passa pelos seguintes itens:

- a) área mercadológica: é determinar o raio geográfico dentro do qual um produto ou serviço pode ser colocado à venda com retornos compatíveis e com os investimentos de produção e distribuição realizados;
- b) zonas mercadológicas: é especificar os limites geográficos no sentido amplo, compreendo as indústrias instaladas, as pessoas e seus modos de vida, bem como as considerações de clima, topografia e outras características físicas dos lugares;
- c) estilos de vida: as diferenças de estilo de vida são também importantes nas chamadas zonas geográficas. Os hábitos de vida das pessoas são diferentes e, por esse motivo, elas têm necessidades e desejos diferentes;
- d) população: aqui aspectos referentes ao número de habitantes em se tratando de sexo, classe socioeconômica, faixa etária e número de nascimentos e mortes são dados de fundamental relevância para a estratégia de identificação do mercado-alvo;
- e) custo mercadológico: busca atender aos requisitos para identificar se o preço do produto ou serviço na região pode cobrir os respectivos custos mercadológicos de promoção, propaganda, distribuição, merchandising, venda pessoal, pesquisa de mercado, etc.?; se existe e qual é a relação entre o preço unitário e o lucro unitário do produto ou serviço?; entre outros.

2.4.4 Promoção

A promoção compreende toda forma pela qual uma organização utiliza para comunicar seus produtos ou serviços aos seus mercados-alvo (atual e potencial). O processo de comunicação é um dos processos mais importantes para as organizações, pois envolve um conjunto amplo de fatores que facilitam o seu contato com o cliente. Para uma boa

comunicação, uma organização deve compreender como se desenvolve um processo de comunicação.

Churchill & Peter (2000) expõem que esse processo de comunicação envolve nove elementos. Dois deles representam as principais partes da comunicação – o emissor e o receptor. Os outros dois representam as principais ferramentas da comunicação – a mensagem e os veículos. Os outros quatro, por sua vez, representam as principais funções a comunicação – a codificação, a decodificação, a resposta e o feedback. O último elemento representa o ruído do sistema. Esses elementos são definidos a seguir:

- a) emissor: é a parte que emite a mensagem para a outra parte;
- b) codificação: pelo emissor, é a transformação do pensamento em forma simbólica;
- c) mensagem: o conjunto de símbolos que o emissor transmite;
- d) veículos: canais em que a mensagem passa do emissor para o receptor;
- e) decodificação: o receptor atribui significado aos símbolos transmitidos pelo emissor;
- f) receptor: parte que recebe a mensagem emitida. Chamado de audiência ou destino;
- g) resposta: conjunto de reações que o receptor após ter sido exposto à mensagem;
- h) *feedback*: é a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor;
- i) ruído: distorção não-planejada durante o processo de comunicação, que resulta numa mensagem que pode chegar ao receptor diferente da que foi emitida pelo emissor.

O modelo salienta os fatores-chave da comunicação eficaz. Os emissores devem saber quais audiências ou receptores querem atingir e quais as respostas desejadas, devendo ser capazes de codificar mensagens que levem em conta como a audiência-alvo irá decodificá-las.

Além disso, devem enviar a mensagem através de veículos eficazes que alcancem a audiência-alvo, e também devem assegurar o desenvolvimento um feedback que lhes possibilite saber a resposta do receptor à mensagem.

Vale destacar que para uma mensagem ser eficaz, o processo de codificação do emissor deve estar em consonância com o processo de decodificação do receptor. Quanto mais o campo de experiência do emissor coincidir com o do receptor, maior será a probabilidade da mensagem de ser eficaz.

A tarefa do emissor é levar sua mensagem até o receptor. Porém, existe considerável ruído no ambiente, pois as pessoas estão diariamente expostas a inúmeras mensagens comerciais, além de outras mensagens que recebem em seu ambiente. A audiência pode não receber a mensagem pretendida por qualquer uma destas três razões: a atenção seletiva, pela

qual eles não percebem todos os estímulos; a distorção seletiva, pela qual elas distorcem a mensagem para ouvir o que querem ouvir, e a retenção seletiva, pela qual eles retêm na memória apenas uma pequena fração das mensagens que chegam a eles.

Kotler (2001) salienta que o processo de comunicação eficaz é aquele no qual a organização adota alguns passos que facilitam a atividade: a) identificar o público-alvo; b) determinar os objetivos da comunicação; c) planejar e estabelecer o orçamento da comunicação; d) selecionar os canais ou veículos de comunicação; e) decidir sobre o composto de comunicação; f) medir os resultados (controle); g) melhorar sempre.

O desenvolvimento de um programa integrado de comunicação de marketing leva em conta os instrumentos presentes no composto de comunicação, a saber: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e atendimento ao cliente. (BASTA, 2003, p. 44)

Neste sentido, para a comunicação de marketing eficiente, a organização pode orientar sua política pela seleção e execução de algumas formas básicas, apresentadas a seguir.

2.4.4.1 Propaganda

A propaganda é uma das ferramentas mais comuns que as empresas usam para dirigir comunicações persuasivas aos compradores e públicos-alvo. Representa qualquer forma paga de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.

A propaganda é uma veiculação paga de campanha de um anunciante que visa persuadir as pessoas a comprarem seus produtos e/ou serviços. Uma comunicação é classificada como propaganda, quando: a comunicação for paga; a comunicação precisa ser entregue a uma audiência via mídia de massa; a comunicação precisa ser persuasiva. (COBRA, 2003, p. 314)

Kotler (1998) analisa que ao desenvolver uma campanha de propaganda, deve-se sempre iniciar pela identificação do mercado-alvo e dos motivos dos compradores. Depois, podem prosseguir para tomar as cinco decisões principais envolvidas no desenvolvimento de um programa de propaganda. Essas decisões são expostas com maior clareza no quadro 4.

Quadro 4 – Estratégia de propaganda

Decisões de propaganda	Ações para execução
<p>Missão: visa estabelecer os objetivos da propaganda. Necessários para fornecer diretrizes para a estratégia e a avaliação da propaganda.</p>	<p>1) Informar: usada na introdução, para criar demanda primária. A importância está em divulgar, sugerir, explicar, corrigir, reduzir o receio dos clientes.</p> <p>2) Persuadir: usado no crescimento e maturidade. A importância da persuasão está em construir a preferência, convencer o cliente a comprar e, até mudar a percepção do cliente.</p> <p>3) Lembrar: utilizado no intuito de lembrar aos consumidores que poderão vir a precisar do serviço e onde poderão comprá-lo.</p>
<p>Crítérios Financeiros: visa determinar o orçamento para cada produto ou serviço. O papel da propaganda é afetar a demanda por um produto ou serviço e, por isso, deve-se investir a quantia necessária para alcançar o que almeja em termos de vendas.</p>	<p>1) Estágio do ciclo de vida do produto: normalmente, novos produtos costumam receber grandes investimentos em propaganda, para criar a consciência e induzir os consumidores a experimentarem esse serviço.</p> <p>2) Participação de mercado: quanto maior a participação de mercado, mais gasto com propaganda. A consolidação por meio da ampliação ou a tomada de participação requer maiores investimentos.</p> <p>3) Concorrência: um forte anúncio de uma marca pode fazer com que ela se destaque em relação às demais.</p> <p>4) Frequência da propaganda: determinação do período de veiculação.</p> <p>5) Grau de substituição do serviço: marcas parecidas requerem intensa propaganda. Em marcas diferentes, é relevante que a propaganda seja utilizada no intuito de destacar as diferenças.</p>
<p>Mensagem: um orçamento elevado em propaganda não garante uma campanha de sucesso. Mensagens criativas podem ser mais importantes para o sucesso. Propaganda bem-sucedida conquista a atenção do público e se comunica de maneira eficaz.</p>	<p>1) Geração da mensagem: encontrar idéias para a formulação das mensagens. Aqui o <i>brainstorming</i> tem grande utilidade.</p> <p>2) Avaliação e seleção da mensagem: avaliar mensagens em termos de desejabilidade, exclusividade e credibilidade. Uma das maneiras utilizadas é o pré-teste com consumidores.</p> <p>3) Execução da mensagem: o impacto da mensagem não depende apenas do que é dito, mas também de como é dito. Na execução da mensagem, procura-se utilizar palavras que possam ser facilmente gravadas na memória e que chamem a atenção.</p>
<p>Mídia: uma vez que missão, recursos financeiros e mensagens estão plenamente definidos, a organização pode identificar qual veículos de mídia utilizar.</p>	<p>1) Decisão sobre o alcance ou cobertura, frequência e impacto do veículo: o alcance ou cobertura é uma medida do mercado-alvo que está exposta à campanha. A frequência refere-se às vezes que uma pessoa é exposta a mensagem, durante um período de tempo. O impacto compreende o valor qualitativo de uma exposição.</p> <p>2) Escolha entre os principais tipos de mídia: a mídia compreende os canais de comunicação pessoal ou veículos de propaganda. É constituída pela <i>mídia impressa</i> (jornais, revistas, catálogos), <i>mídia falada</i> (rádio e televisão), <i>mídia eletrônica</i> (Internet) e <i>mídia visual</i> (cartazes, luminosos, <i>outdoors</i> e <i>displays</i> de ponto de venda).</p> <p>3) Seleção dos veículos específicos: analisar quais as vantagens e as desvantagens de cada um dos veículos e definir em qual deles a divulgação da mensagem será mais eficiente.</p> <p>4) Época, tempo de duração e volume de veiculação: é relevante que se decida como distribuir a propaganda durante o ano, no que se refere a sazonalidade e a possíveis tendências econômicas.</p>

CONTINUA

Decisões de propaganda	Ações para execução
<p>Mensuração: Planejar, executar e controlar uma propaganda depende da avaliação de sua eficácia. Isso permite avaliar o sucesso ou o fracasso de um anúncio depois de veiculado.</p>	<p>1) Efeito da comunicação: a pesquisa sobre o efeito da comunicação tem como objetivo determinar se o anúncio está efetivamente comunicado. São utilizadas três formas para pré-testar a propaganda: o método de avaliação direta, o teste de portfólio e os testes de laboratório. A maior dificuldade está em revelar as crenças, atitudes e intenções dos consumidores.</p> <p>2) Efeito sobre as vendas: em geral, o efeito sobre as vendas é mais difícil de se medir em relação ao efeito da comunicação pelo fato de que as vendas são afetadas por uma infinidade de fatores, tais como características do produto, disponibilidade, preço e ações da concorrência. Uma das maneiras utilizadas para medir o efeito sobre as vendas é através da comparação das vendas passadas e dos investimentos em propaganda (dados históricos).</p>

FONTE: Adaptado Kotler (1998).

Devido ao enorme esforço envolvido, é aconselhável que as organizações avaliem e revisem periodicamente seus programas de propaganda. Muitos gerentes preferem manter os investimentos em propaganda de modo a diminuir os riscos envolvidos no negócio.

É importante contratar uma organização externa à empresa para efetuar uma avaliação independente sobre o(s) programa(s) de propaganda, com o intuito de projetar uma abordagem mais promissora dos cinco Ms para a comunicação da empresa.

2.5 Marketing de relacionamento

A partir do momento em que a organização estrutura o seu composto de marketing, ela passa a direcionar seus esforços de modo a desenvolver estratégias de marketing de relacionamento que facilitem o processo de fidelização.

O marketing de relacionamento é um conceito surgido na década de 1990 como uma evolução do marketing direto e do *database marketing*, motivado por pesquisas que indicavam que conquistar um novo cliente, custava em média, cinco vezes mais do que reter um cliente. É definido como uma estratégia que visa construir uma relação duradoura com o cliente baseada na confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a organização e seus clientes. (LIMEIRA, 2003, p. 6)

Figura 4 – Elementos selecionados de marketing de relacionamento



Fonte: GORDON (1998, p. 45)

As transformações ocorridas até então no que se refere ao marketing estratégico, foram impulsionadas principalmente pela força e pela disseminação onipotente da tecnologia. Ela está intrínseca em tudo aquilo que uma organização deve fazer para obter sucesso no mercado. Ao que parece, o marketing não pode mais ser considerado apenas como uma função a ser desempenhada como uma simples campanha de publicidade ou de promoção.

Na realidade, o marketing deve ser uma atividade difundida dentre todos e, além disso, deve integrar o cliente à elaboração dos serviços através do desenvolvimento de um processo sistemático de interação. As organizações bem-sucedidas verificam que o marketing é uma dos requisitos da qualidade interna, ou seja, é essencial para sua sustentabilidade.

Para um bom marketing de relacionamento é fundamental compreender que um bom posicionamento começa com o consumidor, pois são eles que pensam sobre serviços e organizações e estabelecem comparações com outros. Por isso, o que realmente tem importância é a forma como os possíveis clientes e os já existentes observam uma organização em relação às outras.

A eficácia da prática do marketing de relacionamento está condicionada aos seguintes resultados: 1. compradores satisfeitos em grande escala; 2. maior fidelidade deles; 3. percepção entre a maioria dos compradores de que estão recebendo produtos/serviços com mais qualidade; 4. aumento dos resultados. (MIGUEL, 2003, p. 312)

Em se tratando de posicionamento fica fácil perceber que às estratégias em um contexto dinâmica são totalmente opostas em relação às estratégias do tipo tradicionais. Num

modelo tradicional, a organização decide como se posicionar e, posteriormente, passa a investir em anúncios e promoções, até o ponto em que a sua marca passa a ser amplamente reconhecida. Esse tipo de estratégia costuma ser centrada na empresa e não no consumidor, o que no mercado atual é estática.

Por outro lado, o posicionamento dinâmico está mais associado a um plano multidimensional, compreendendo três etapas sobrepostas, quais sejam: posicionamentos do serviço, do mercado e da empresa. Essas três etapas se desenvolvem em situações de simultaneidade e de extrema dependência de uma em relação à outra.

O posicionamento é vital ao sucesso. Todos os componentes do marketing – estratégia competitiva, preço, embalagem, distribuição, serviço, assistência técnica, comunicação – estão inter-relacionados na estratégia de posicionamento. Se os produtos de uma empresa forem inadequadamente posicionados, o problema pode estar em elaboração, fabricação ou marketing. (McKENNA, 1992, p. 46)

Assim, o marketing de relacionamento concentra-se nos processos e nos fatores que são necessários para aprimorar o relacionamento com os clientes, não apenas nos envolvimento de linha de frente com ele.

Cobra (2003, p. 180) ainda salienta que “o posicionamento permite: identificar quais são os atributos do serviço importantes em relação à concorrência e estabelecer uma escala de medida do desempenho de cada tributo considerado”.

Nesse contexto os clientes precisam ser atendidos como indivíduos, ou seja, a relação passa a se desenvolver de forma mais individual do que coletiva. Por esse motivo adequar tecnologia na relação proporciona a proposição de valor ao cliente com maior eficiência.

Isso compreende: 1. entender as necessidades do comprador; 2. trata-lo como parceiro; 3. assegurar que os funcionários satisfaçam as necessidades do comprador, permitindo-lhes o exercício de iniciativas além das normas; 4. fornecer aos compradores a melhor qualidade possível. (MIGUEL, 2003, p. 312)

Por esse motivo, a finalidade das organizações não é apenas demonstrar que produtos ou serviços estão sendo ofertados, mas principalmente, obter retornos significativos referentes à esta atividade de relacionamento. Assim, as organizações que atendem seus clientes da forma como eles realmente gostariam têm grandes possibilidades de descobrir informações que constituem a base para a melhoria de suas atividades e, conseqüentemente, dos seus serviços.

O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. (GORDON, 1998, p. 31)

O referido autor salienta ainda que, o marketing de relacionamento compreende oito componentes principais: cultura e valores; liderança; estratégia; estrutura; pessoal; tecnologia, conhecimento e percepção; e processos. As organizações com culturas diferentes podem constituir valor em conjunto, desde que semelhanças e diferenças entre ambas sejam analisadas e compreendidas do princípio da ação. Isso se dá pelo fato de que discrepâncias culturais agudas podem prejudicar a formação e a manutenção de um relacionamento duradouro. Por isso fica fácil compreender que os valores e a cultura dos clientes devem ser orientados para a formação de relacionamentos duradouros.

Em um processo de liderança é fundamental saber que se deve estar preparado a fim de concentrar-se no valor que pode ser criado através das ações de marketing de relacionamento, visando ao interesse mútuo dos clientes individuais e dos fornecedores. Neste caso vale salientar que dificilmente uma organização conseguirá obter lucratividade e sustentabilidade no mercado de relações, enquanto suas ações de liderança estiverem focadas em obter benefícios às custas dos outros. Todo foco do marketing de relações está suplantado pelo aspecto do benefício mútuo. Por essa razão a liderança deve ser fixada como uma virtude e entender o real sentido do que é o relacionamento torna-se primário para qualquer organização nos dias de hoje. Por isso, aplicar o marketing de relações voltado para empresa, cliente e fornecedor é requisito a ser trabalhado no planejamento da liderança.

Contudo, é preciso que a estratégia se desenvolva em diferentes níveis, o que inclui desenvolver estratégias de cliente e estratégias para melhorar as capacidades subjacentes necessárias para aprimorar o relacionamento. Nesse caso, o cliente deve ser o centro das estratégias de negócio, a fim de tornar o marketing eficiente. Além disso, faz-se necessário estabelecer um alinhamento estratégico organização-cliente, de modo a possibilitar que ambos entendam a direção um do outro e capacitando-os avaliar todos os processos em que estão em desenvolvimento.

A estrutura deve facilitar a estratégia. Na verdade, umas das formas mais eficientes de avaliar as estratégias organizacionais é examinar periodicamente a forma como ela se reorganiza. Uma reorganização sem contexto estratégico e base racional, quase sempre implica dificuldades para implementar uma estratégia vitoriosa. Por outro lado, as pessoas são essenciais em qualquer relacionamento, uma vez que ao executar o trabalho, estas devem ser equipadas com tecnologia e processos de modo a aumentar suas capacidades, habilidades e conseqüentemente, sua eficiência.

Como já foi destacado antes, a tecnologia é de fundamental importância para qualquer organização. Entre outros fatores, isso se dá pelo fato de que ela está presente nas comunicações internas e externas, na informática e no conteúdo. A tecnologia precisa prover a organização de conhecimentos e percepções de modo a facilitar as ações entre organização-cliente, a partir de um conjunto amplo de informações à cerca do mercado. O desafio maior desse processo é operar economicamente.

Além disso, Gordon (1998) elucida que para um bom gerenciamento da cadeia de relacionamento com vistas a fidelização, torna-se necessário adotar determinadas posturas: parcerias com fornecedores qualificados, utilização de organizações de apoio, identificação de necessidades e desejos do mercado e seleção de clientes potenciais. Esse conjunto de fatores possibilita a criação de ferramentas de fidelização direcionadas.

Da mesma forma vale sinalizar que o marketing de relacionamento, no entendimento de McKenna (1992), requer que os processos organizacionais sejam definidos a partir das informações obtidas pelos clientes, mesmo que isso exija mudanças na forma como as ações são realizadas. Por esse motivo, torna-se primário focar-se nos processos em torno dos clientes existentes, dando a cada um o valor que deseja e comunicando a todos como desejam se envolver com a organização.

Diante disso, pode-se fundamentar que o marketing de relacionamento está focado nos processos e no que for primário para aperfeiçoar as políticas de relação com os *stakeholders*. Por consequência disso, os tradicionais quatro Ps de marketing mudam fundamentalmente em um contexto cuja tecnologia atua de forma a customizar em massa todos esses aspectos que são essenciais para qualquer organização.

Neste sentido, Gordon (1998) advoga que existem elementos selecionados de marketing de relacionamento que auxiliam a organização na condução do processo em estudo. Esses elementos são: o marketing tradicional, o marketing de frequência, o marketing de banco de dados, o marketing de fidelidade, a parceira de negócios, o marketing na internet e a venda de relacionamento.

Por esses motivos, o posicionamento focaliza-se nos consumidores, pois são eles que definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Da mesma forma, os consumidores usam essas informações para tomar decisões de compra.

O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação

de relações sólidas e duradoura é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. (McKENNA, 1992, p. 105)

A efetiva formulação e à implementação desses componentes, suportados por esses elementos capacitadores, é que garante o sucesso das estratégias de marketing de relacionamento, pois quando se consegue fidelizar o cliente, a fidelização dos demais componentes da rede (*stakeholders*) torna mais fácil.

Ambas as partes da relação organização-cliente podem beneficiar-se da retenção de clientes. Ou seja, a construção e a manutenção de uma base de clientes leais não é interesse exclusivo da organização, mas os próprios clientes são os beneficiados dessas associações de longo prazo. (ZEITHAML & BITNER, 2003, p. 140)

Destacam ainda as autoras que as metas do marketing de relacionamento são “obter, satisfazer reter e ampliar”. Sendo que o objetivo maior “é mover o máximo de clientes rentáveis para o topo da pirâmide, trazendo-os da posição de novíssimos clientes para aquelas de clientes ampliados, de alto valor”.

Para tanto, é básico ter o pleno conhecimento que estas atividades demandam muito tempo, exigindo capacidade técnica e comprometimento das pessoas que estão envolvidas na formulação, implementação e controle desses processos. Desta forma, pode-se supor que, como foi destacado nas justificativas dessa dissertação, estudar as estratégias e ferramentas de marketing adotadas pelas instituições de ensino superior de grande porte localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, poderá servir de alicerce para se agregar outros conhecimento teóricos à área de marketing, principalmente, em relação ao marketing de relacionamento nas organizações que foram foco dessa pesquisa, que seguiu passo metodológicos cuidadosamente definidos, conforme se expõe na seqüência.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Alicerçado nas considerações teórico-empíricas descritas no capítulo 2, apresenta-se na seqüência a metodologia que viabilizou a investigação do problema de pesquisa, que consiste da análise das estratégias e as ferramentas de marketing de relacionamento adotadas em onze Instituições de Ensino Superior de grande porte localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. O estudo foi alicerçado em métodos científicos considerados apropriados ao tipo de investigação desejada.

Vale salientar, também, que os métodos científicos são utilizados por todos os tipos de ciência, desde as exatas até as humanas. Ao se referir a esta questão, Ferrari (1974, p. 24), adverte que “método é a forma de proceder ao longo do caminho”. Pode-se entender ainda que “o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado” (Cervo & Bervian, 1978, p. 17), bem como compreender “...um conjunto de normas-padrão que devem ser satisfeitas caso se deseje que a pesquisa seja tida por adequadamente conduzida e capaz de levar a conclusões merecedoras de adesão racional” (Ruiz, 1996, p. 138).

Para Lakatos & Marconi (1991) existem quatro tipos de métodos científicos: O método indutivo, o método dedutivo, método hipotético-dedutivo e o método dialético. Julgou-se, também, dispensável descrever todos os métodos supramencionados, mas sim esclarecer o que apregoam os selecionados como alicerce desse estudo, quais sejam o dedutivo e o hipotético-dedutivo. O método dedutivo parte de teorias e leis para fenômenos particulares. Ele serviu de suporte para se analisar como o marketing de relacionamento exerce influência na gestão estratégica das organizações foco do estudo. Por sua vez, os preceitos norteadores do hipotético-dedutivo, permitem identificar, a partir do problema e teorias expostas, hipóteses a serem testadas a partir da coleta dos dados. Desta forma, os passos metodológicos foram concebidos da seguinte forma.

3.1 Especificação do problema

Para se responder de modo preciso ao problema central de pesquisa e se atingir de forma satisfatória os objetivos específicos, formulou-se como procedimentos metodológicos de apoio às interrogações complementares.

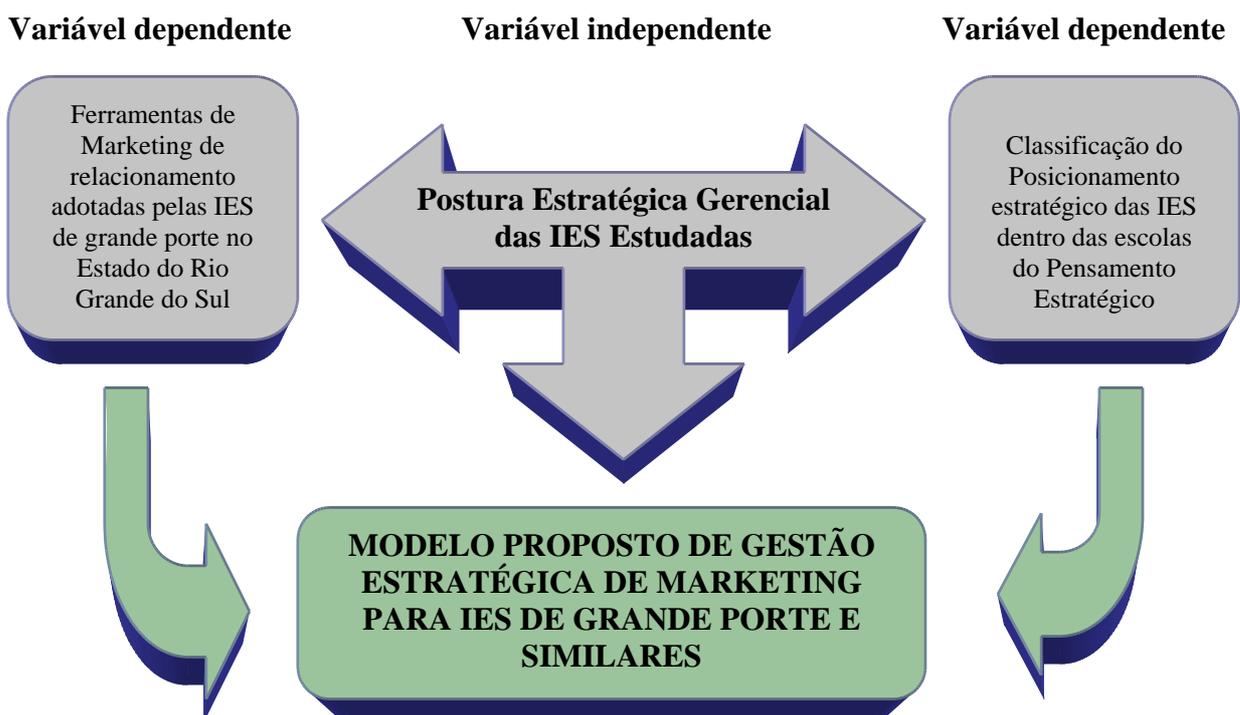
3.1.1 Perguntas de pesquisa

- a) Quais as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelas IES foco do estudo?
- b) Quais as ferramentas de marketing de relacionamento adotadas pelas mesmas?
- c) Quais os posicionamentos estratégicos de marketing de relacionamento predominantes em cada uma dessas IES?
- d) Quais são os fatores estratégicos e as ferramentas de marketing comuns nestas IES?
- e) Que modelo estratégico de marketing de relacionamento pode suprir as atividades estratégicas em organizações universitárias de grande porte e/ou semelhantes neste segmento econômico-social?

3.1.2. Relação entre as variáveis

Na presente dissertação foram consideradas as ações estratégicas de marketing de relacionamento nas IES de grande porte no RS e as ferramentas de marketing organizacional que servem de apoio operacional as referidas organizações, visando a fidelização dos seus stakeholders. Do ponto de vista, esquemático o pensamento que norteou as ações do pesquisador para a elaboração do instrumento de pesquisa pode ser visualizada na figura 5.

Figura 5 – Relação entre as variáveis



3.1.3 Definição constitutiva e operacional das variáveis

- a) Instituições de ensino superior de grande porte: todas aquelas organizações que prestam serviço de educação superior no Estado do Rio Grande do Sul e, que possuem, pelo menos 15 cursos de graduação e 10.000 acadêmicos regularmente matriculados.
- b) *Stakeholders*: compreendem grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos.
- c) Mix de marketing: processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar as trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.
- d) Marketing de relacionamento: processo contínuo de identificação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.
- e) Ferramentas de marketing para a fidelização de stakeholders: formadas por elementos (vendas de relacionamento; marketing tradicional; marketing de frequência; marketing de banco de dados; marketing de fidelidade; parceria de negócios e marketing na internet), componentes (cultura e valores; liderança; estratégia; estrutura; pessoal; tecnologia; conhecimento e percepção; e processos), e gerenciamento da cadeia (parcerias com fornecedores qualificados; utilização de organizações de apoio; identificação de necessidades e desejos do mercado; e seleção de clientes potenciais).
- f) Posicionamento estratégico: emerge das Escolas de Pensamento Estratégico (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000), onde cada uma expõe considerações que servem de base para proporcionar definição da filosofia estratégica com maior eficiência e eficácia. Para os referidos autores há dez escolas do pensamento estratégico divididas em três grupos.

3.2 Delimitação e perspectiva da pesquisa

O método de investigação que caracteriza essa pesquisa é o estudo de multicasos. Esse método possibilita estudar duas ou mais organizações sem a preocupação exclusiva de comparação dos resultados obtidos em cada uma delas (Triviños, 1987). De modo semelhante, Yin (2001), revela que o estudo de multicasos pode ser entendido como um processo

comparativo de casos múltiplos holísticos ou incorporados porque, segundo o referido autor, possibilita ao pesquisador fazer o levantamento dos dados entre os clientes envolvidos, nesta pesquisa, denominados de *Stakeholders*. Trata-se de um estudo do tipo seccional, com avaliação com um corte transversal, pois os dados coletados correspondem a um período histórico único, isto é, dos meses de maio a setembro de 2005. Da mesma forma, o caráter da pesquisa é considerado o não-experimental, porque não houve a manipulação das variáveis ou designação de sujeitos e condições pré-estabelecidas (Kerlinger, 1979; Selltiz et al., 1987), pois, segundo eles, à pesquisa não-experimental possibilita, conhecer e interpretar os fenômenos organizacionais sem a manipulação dos dados de forma dedutiva.

Por sua vez, também foi utilizada a técnica do tipo levantamento (*surveys*), se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Aqui, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas em relação ao problema estudado para, posterior e mediante análise quantitativa, se obter conclusões correspondente aos dados coletados. Para Malhotra (2001, p. 179) o método de *survey* consiste em “um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados”.

3.2.1 População, nível e unidade de análise

A população desta pesquisa foi composta pelos dirigentes de primeiro escalão das IES de grande porte localizadas no Rio Grande do Sul, classificadas pelo critério de número de alunos e número de cursos, como se pode verificar no quadro 5. Chegou-se, desta forma, a seguinte configuração da amostra das IES, sendo que da UFPel (Universidade Federal de Pelotas) não se conseguiu, mesmo com todo o tipo de apelo, retorno do instrumento de pesquisa, ficando portanto, fora da coleta dos dados. Mesmo assim, entende-se que esse fato não invalidou o objetivo geral do estudo, pois o retorno dos instrumentos de pesquisa (anexo) ultrapassou os 95% de devolução dos mesmos.

O critério utilizado para classificar a IES em grande porte foi o de número de alunos e número de cursos. Para tanto, as IES teriam pelo menos 15 cursos de graduação e 10.000 acadêmicos regularmente matriculados no semestre analisados, tendo ficado assim constituídas.

Quadro 5 – IES de grande porte no Estado do Rio Grande do Sul

IES	Nº de alunos	Nº de cursos	IES	Nº de alunos	Nº de cursos
UFSM	13.001-16.000	45 ou mais	PUC	25.001-28.000	40-44
UFRGS	28.001 ou mais	45 ou mais	UCPEL	10.000-13.000	25-29
FURG	10.000-13.000	35-39	UCS	28.001 ou mais	45 ou mais
UPF	19.001-22.000	35-39	UNISC	10.000-13.000	40-44
FEEVALE	19.001-22.000	40-44	UNISINOS	25.001-28.000	45 ou mais
ULBRA	28.001 ou mais	45 ou mais	-	-	-

Nesse estudo utilizou-se a amostragem estratificada, selecionada partir da fundamentação dos seguintes critérios: 1) As IES foram divididas em três grupos, classificados por porte. 2) O porte das IES foi definido levando-se em conta cursos de graduação e acadêmicos matriculados. 3) Cada estrato foi definido: grande porte (15 cursos de graduação ou mais e pelo menos 10.000 acadêmicos regularmente matriculados); médio porte (de 8 a 14 cursos de graduação e de 5.000 até 9.999 acadêmicos regularmente matriculados); pequeno porte (de 1 a 7 cursos de graduação e de 1 a 4.999 acadêmicos regularmente matriculados). 4) O universo do estudo foi composto pelas IES: FEEVALE, PUC, UFRGS, ULBRA e UNISINOS (Porto Alegre e Região Metropolitana); UCS (Caxias do Sul); UNISC (Santa Cruz do Sul); UPF (Passo Fundo), UCPEL (Pelotas), UFSM (Santa Maria) e FURG (Rio Grande). 5) Adotou-se como universo as IES de grande porte, uma vez que o marketing de relacionamento eficaz exige uma maturidade considerável da organização e um conjunto expressivo de clientes atrelados ao porte de cada instituição. 6) Como esse estudo de IES é do tipo qualitativo, não se verifica a impossibilidade de que haja mais de um respondente por Instituição. Na realidade, o mais importante é delimitar a atuação do indivíduo na gestão de marketing da instituição, o que permite maior fidedignidade dos resultados.

3.2.2. Coleta dos dados

Todas as informações obtidas pelos instrumentos de coletas de dados foram analisadas e dispostas na forma de tabelas e figuras. Essas constatações são resultantes da análise de dados de um questionário aplicado de forma pessoal ou *on-line* disponibilizado para amostra deste estudo já caracterizada. Os dados, conforme questionário anexo, são apresentados em duas formas: de identificação e específicos. Embora o conteúdo desses dados seja extremamente

valioso em termos de informações cuja dependência entre ambos é amplamente identificada, esta separação se justifica pelo fato de se trabalhar com organizações com elevado nível de distinção e, também, pela busca de um maior grau de fidelidade e clareza na exposição dos mesmos para uma compreensão mais completa.

Vales destacar que foram tabulados os dados de 11, das 12 IES selecionadas. Para tanto, foi necessário agrupar-se os questionários recebidos das participantes, porque em alguns casos foram recebidos os questionários preenchidos por até 5 dirigentes de primeiro escalão, como os pró-reitores, enquanto que de outras apenas o dirigente máximo da instituição devolveu o questionário. Assim, para se evitar viés na análise dos dados, utilizou-se o procedimento de aglutinação das respostas, através da comparação por grupos semelhantes (mesma IES) e suas respostas.

3.2.3 Tratamento dos dados e passos da pesquisa

O tratamento dos dados seguiu aspectos relacionados à pesquisa qualitativa. Conforme salienta Triviños (1987, p. 120) “a pesquisa qualitativa pode ser entendida como uma expressão genérica. Significa que ela compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas. E, por outro, que todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns”. Esta é uma idéia fundamental que pode ajudar a ter uma visão mais clara do que pode chegar a realizar um pesquisador que tem por objetivo atingir uma interpretação da realidade do ângulo qualitativo. Já o cunho da análise foi o descritivo, que nas palavras de Malhotra (2001, p. 108) “a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo à descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”.

Para a realização deste estudo foram utilizados como forma de coleta a entrevista e o questionário por serem mais aplicáveis às especificidades do estudo. O processo foi realizado conforme as seguintes etapas: 1) definição dos contatos pessoais por IES (relações de proximidade e conhecimento foram usadas); 2) contato realizado via telefone; 3) explicação geral do assunto que se trata e solicitação de envio por e-mail ou aplicação pessoal do questionário; 4) finalmente, recebimento do material, conferência, tabulação, análise e interpretação. Utilizou-se a planilha eletrônica denominada de Excel para a tabulação dos dados, no momento inicial e, posteriormente os dados foram tratados pelo método estatístico com base no programa Statistical Analysis System, versão 8.02. Nesse caso, o teste realizado

foi o Teste Qui-quadrado, que é um teste não-paramétrico, e tem como finalidade comparar frequências.

3.3 Limitações da pesquisa

No desenvolver desta pesquisa, mesmo se adotando procedimentos metodológicos considerados adequados, detectou-se algumas limitações que merecem ser destacadas.

Primeiramente, o método de estudo multicaseos, apesar de permitir uma ampla e intensiva abordagem das variáveis escolhidas, reserva-se à análise específicas das IES estudadas, podendo ser com todo o cuidado ser generalizada para esse segmento econômico. Não há, portanto, a possibilidade de generalização das conclusões encontradas para outras organizações (Triviños, 1987). Ressalte-se, no entanto, que com todo o cuidado já destacado, os dados e as conclusões podem servir de parâmetros para outras organizações, desde que se guardem as devidas proporções de tamanho e especificidade econômica e de ramo, no caso em questão as instituições de ensino superior de grande porte localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, dentro do critério de tamanho definido para esse trabalho.

O uso de questionário como instrumento de pesquisa de coleta de dados, embora apresente muitas vantagens, não garante um retorno de 100%, como foi o caso do presente estudo. Além disso, o instrumento de coleta de dados mencionado não permite ao pesquisador vivificar as particularidades inerentes ao fenômeno estudados, podendo ocultar fatos que seriam relevantes e complementares no processo conclusivo. Neste sentido, vale destacar que a Universidade Federal de Pelotas, em não ter retornado o instrumento de pesquisa, corroborou esse preceito teórico, mesmo sem ter prejudicado a análise dos dados.

Cumpra ainda destacar que as variáveis pesquisadas, mesmo sendo consideradas significativas para se entender os fenômenos inerentes ao marketing de relacionamento e o fortalecimento das interações entre as IES e os stakeholders, por si só, não esgota a possibilidade de novos estudos.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Antes de proceder a apresentação e análise dos dados dessa pesquisa, para modelagem do diagnóstico organizacional, julga-se relevante fazer um relato sintético das instituições de ensino superior que colaboraram com o presente estudo. As informações referentes às Instituições, apresentadas a seguir, foram obtidas pela pesquisa na Internet na Página Oficial de cada uma, conforme o item Histórico. Foram avaliadas, conforme já foi mencionado no transcrito dessa dissertação, 11 universidades no Estado.

4.1 Fundação Universidade do Rio Grande (FURG)

A realidade do município do Rio Grande, na segunda metade do nosso século, revelava a carência total de escolas de nível superior. Isso propiciava a evasão de significativo número de estudantes, os quais se dirigiam a outros centros, em busca de continuidade para seus estudos. Essa força jovem, concluídos os cursos, raramente retornava à cidade de origem, a fim de participar do processo histórico, cultural e sócio-econômico do Rio Grande.

A consciência dessa realidade, aliada ao propósito de modificá-la, resultou em um movimento cultural, cuja finalidade precípua era a criação de uma Escola de Engenharia, em Rio Grande, justificada pelo elevado número de profissionais na área e pelo parque industrial que existia.

Apercebendo-se de que a referida escola deveria ter uma entidade mantenedora, aos moldes exigidos pelo Ministério da Educação e Cultura, ou seja, através de uma Fundação de Ensino Superior, no dia 8 de julho de 1953, foi instituída a Fundação Cidade do Rio Grande.

A 24 de maio de 1955, pelo Decreto nº 37.378, foi autorizado o funcionamento da Escola de Engenharia Industrial, reconhecida pelo Decreto nº 46.459 de 18 de julho de 1959 e federalizada pela lei 3.893 de 2 de maio de 1961, como estabelecimento isolado.

A Fundação Cidade do Rio Grande adquiriu o terreno e urgenciou a construção do prédio próprio para a Escola de Engenharia Industrial, no local onde atualmente está instalado o Campus Cidade. A primeira célula mal havia fecundado, e já novas necessidades impulsionavam o surgimento de outras unidades de ensino superior.

Os esforços conjugados garantiram que, em 2 de fevereiro de 1960, pelo Decreto 47.738, fosse autorizado o funcionamento da instituição que recebeu o nome de Faculdade de

Direito "Clóvis Beviláqua". Assim sendo, em 1960 a primeira turma começava a cursar regularmente as aulas, até que, pelo Decreto 56.461 de 14 de junho de 1965, foi reconhecida a Faculdade de Direito "Clóvis Beviláqua", da Universidade Católica de Pelotas, com funcionamento em Rio Grande.

Como um processo dinâmico, em que se acumulam resultados favoráveis, em 1964 era dada a autorização para o funcionamento do Curso de Letras, com habilitação para inglês e francês; em 1966 entrava em funcionamento o curso de Matemática; em 1967 instalavam-se os Cursos de Ciências e Estudos Sociais. Neste mesmo ano, na sessão de 4 de outubro, o Conselho Federal de Educação reconhecia a Faculdade Católica de Filosofia de Rio Grande, ato oficializado pelo Presidente Arthur da Costa e Silva, através do Decreto no. 61.617 de 3 de novembro de 1967.

Quando a filosofia educacional do País admitia, a título precário, o funcionamento de escolas isoladas no sistema de ensino superior, e a Reforma Universitária preconizava a aglutinação de unidades independentes, menores, em complexos estruturais maiores, organizados em funções de objetivos comuns, foi assinado o Decreto-Lei 774, pelo então Presidente da República Arthur da Costa e Silva, autorizando o funcionamento da Universidade do Rio Grande - URG. Surgia, assim, a 20 de agosto de 1969, no cenário cultural brasileiro, esta Universidade que aqui se apresenta. (<http://www.furg.br>)

4.2 Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

A história da UFRGS começa com a fundação da Escola de Farmácia e Química, em 1895 e, em seguida, da Escola de Engenharia. Assim iniciava, também, a educação superior no Rio Grande do Sul. Ainda no século XIX, foram fundadas a Faculdade de Medicina de Porto Alegre e a Faculdade de Direito que, em 1900, marcou o início dos cursos humanísticos no Estado.

Porém, somente em 28 de novembro de 1934, foi criada a Universidade de Porto Alegre, integrada inicialmente pelas Escola de Engenharia, com os Institutos de Astronomia, Eletrotécnica e Química Industrial; Faculdade de Medicina, com as Escolas de Odontologia e Farmácia; Faculdade de Direito, com sua Escola de Comércio; Faculdade de Agronomia e Veterinária; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e pelo Instituto de Belas Artes.

O terceiro grande momento de transformação dessa Universidade foi em 1947, quando passou a ser denominada Universidade do Rio Grande do Sul, a URG, incorporando as

Faculdades de Direito e de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria. Posteriormente, essas unidades foram desincorporadas da URGS, com a criação, da Universidade de Pelotas e da Universidade Federal de Santa Maria.

Em dezembro de 1950, a Universidade foi federalizada, passando à esfera administrativa da União. Desde então, a UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, passou a ocupar posição de destaque, no cenário nacional, como um dos maiores orçamentos do Estado do Rio Grande do Sul e como a primeira em publicações e a segunda em produção científica, entre as federais, considerando o número de professores. (<http://www.ufrgs.br>)

4.3 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

A Universidade Federal de Santa Maria, idealizada e fundada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, foi criada pela Lei n. 3.834-C de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria, instalada solenemente em 18 de março de 1961. A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação.

A atual estrutura, determinada pelo Estatuto da Universidade aprovado pela Portaria Ministerial n. 801, de 27 de abril de 2001, e publicado no Diário Oficial da União em 30 de abril do mesmo ano, estabelece a constituição de oito Unidades Universitárias: Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Tecnologia, Centro de Artes e Letras e Centro de Educação Física e Desportos.

Em 20 de julho de 2005, o Conselho Universitário aprovou a criação do Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM – CESNORS, estabelecido em Frederico Westphalen, passando a UFSM a contar com nove Unidades Universitárias. Da estrutura da Universidade, fazem parte também três Escolas de Ensino Médio e Tecnológico: Colégio Agrícola de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria. A instalação do CESNORS tem como objetivo impulsionar o desenvolvimento da região norte do estado do Rio Grande do Sul, visando à expansão da educação pública superior.

A UFSM está localizada no centro geográfico do estado do Rio Grande do Sul, distante 290 km de Porto Alegre. A cidade de Santa Maria é o pólo de uma importante região

agropecuária que ocupa a parte centro-oeste do Estado. Na cidade formou-se um importante pólo de prestação de serviços com destaque para a educação em todos os níveis.

O planejamento estratégico da UFSM, implantado a partir de 1998, levou a um expressivo crescimento de todas as suas atividades: ensino, pesquisa e extensão. Outra consequência do planejamento estratégico foi a criação de um programa visando à inserção social e à equidade de acesso à educação superior, transformando ações existentes e criando outras.

Por meio desse programa, a Universidade desenvolve acompanhamento intensivo das escolas de ensino básico em 435 municípios do estado do Rio Grande do Sul que correspondem a 80% da área do Estado. Das 850 escolas de ensino médio existentes nesta região, 696 estão credenciadas para essa ação. Outras 398 escolas fora desta área também participam. Nessa última condição, incluem-se escolas de vários estados: Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Piauí, Rondônia, Minas Gerais, Goiás, Espírito Santo e São Paulo.

O campus da UFSM, que abrange a Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”, está localizado na Avenida Roraima, n. 1.000, no Bairro Camobi, onde são realizadas a maior parte das atividades acadêmicas e administrativas. Funcionam no Centro da cidade de Santa Maria outras unidades acadêmicas e de atendimento à comunidade. Na cidade de Frederico Westphalen, a 300 km de Santa Maria, a Universidade mantém um Colégio Técnico Agrícola.

O contingente educacional da UFSM é de 15.565 alunos (1o semestre de 2005) em cursos permanentes, distribuídos entre os três níveis de ensino, dos quais 11.687 são do ensino de Graduação, 1.885 do ensino de Pós-Graduação e 1.993 do ensino Médio e Tecnológico. O corpo docente é composto de 1.127 professores do quadro efetivo (Graduação, Pós-Graduação e Ensino Médio e Tecnológico) e 234 professores de contrato temporário; e o quadro de pessoal técnico-administrativo é composto por 2.546 servidores (dezembro de 2004). (<http://www.ufsm.br>)

4.4 Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior Novo Hamburgo (FEEVALE)

A Feevale é uma entidade de caráter educativo e cultural, com autonomia didática, científica, administrativa e disciplinar. Através do ensino de graduação, pós-graduação, extensão e pesquisa, a Feevale forma cidadãos nas mais diferentes áreas do conhecimento,

colaborando para o desenvolvimento do país e contribuindo para a compreensão dos direitos e deveres da pessoa e do Estado.

A principal conquista do Centro Universitário é a autonomia universitária, que ocorreu no dia 21 de julho de 1999, através da homologação do então Ministro de Estado da Educação, Paulo Renato de Souza. A partir desse momento, os projetos da Instituição puderam ser desenvolvidos com maior rapidez, oportunizando a conquista dos espaços desejados. A próxima meta é transformar o Centro Universitário em Universidade. (<http://www.feevale.br>)

4.5 Pontifícia Universidade Católica (PUC)

A história da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul tem como ponto de partida a vinda para o Brasil dos Irmãos Maristas - congregação religiosa fundada por São Marcelino Champagnat no ano de 1817, em La Vallá (perto de Lyon - França).

No ano de 1900, os primeiros Maristas chegaram à cidade de Bom Princípio (RS), a pedido de Dom Cláudio José Gonçalves Ponce de Leão, bispo do Rio Grande do Sul. A partir dessa data, muitos outros religiosos maristas - tendo sempre como ideal o Estilo Marista de Educar - vieram da Europa. Nas cidades em que se estabeleciam, foram abrindo escolas conforme as necessidades de cada região.

Em 1904, usando as instalações da Igreja Nossa Senhora do Rosário, foi aberta a Escola Nossa Senhora do Rosário, sendo pároco o Monsenhor Hipólito Costabile. A transferência do Colégio Nossa Senhora do Rosário para a Praça Dom Sebastião, esquina Avenida Independência, ocorreu em 1927. A instituição destacava-se por sua Escola Superior de Comércio que, sob a direção do Irmão Afonso, teve grande desenvolvimento.

A pedido dos alunos, que se formavam peritos contadores, e desejavam continuar seus estudos em nível universitário, fundou-se a Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas, que iniciou em março de 1931, com nove alunos. Era o primeiro passo para a constituição da Universidade.

Pelo Decreto nº 25.794, de 9 de novembro de 1948, do presidente Eurico Gaspar Dutra, as faculdades passaram a constituir a Universidade Católica do Rio Grande do Sul, a primeira criada pelos Irmãos Maristas no mundo.

Em 8 de dezembro de 1948, o Arcebispo de Porto Alegre e Chanceler da Universidade, Dom Vicente Scherer, deu posse à primeira Administração para o triênio de

1948 a 1951, assim constituída: Reitor, Armando Pereira da Câmara; Vice-Reitor, Irmão José Otão; Diretor da Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas, Francisco Juruena; Diretor da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, Antônio César Alves; Diretor da Escola de Serviço Social, Mário Goulart Reis; Diretor da Faculdade de Direito, Armando Dias de Azevedo. (<http://www.pucrs.br>)

4.6 Universidade Católica de Pelotas (UCPEL)

A Universidade Católica de Pelotas nasceu do idealismo, da tenacidade e da ousadia de um Bispo Peregrino que, desta cidade, fez sua terra de adoção: Dom Antônio Zattera. Fruto de iniciativas da Igreja, a Faculdade de Ciências Econômicas (fundada em 1937) e a Faculdade Católica de Filosofia (criada em 1953) representaram o alicerce da UCPEL, sendo-lhes agregados, posteriormente, cursos de ensino superior ligados à Igreja, nas cidades de Rio Grande, Bagé, Jaguarão, São Gabriel e Camaquã.

Instituição de ensino comunitária, filantrópica, confessional e de caráter particular, a Universidade Católica de Pelotas tem como mantenedora a Sociedade Pelotense de Assistência e Cultura (SPAC).

Em seus 40 anos de história, cumprindo com o seu compromisso de investigar, produzir e socializar saberes, a UCPEL cresceu em abrangência e diversidade, oferecendo, hoje, 27 cursos de graduação, 2 cursos seqüenciais, 3 cursos de pós-graduação "stricto sensu" e 11 cursos de pós-graduação "lato sensu".

Além de Pelotas, a UCPEL está presente em outros oito municípios da Região Sul, oferecendo cursos de graduação: Arroio Grande, Camaquã, Canguçu, Jaguarão, Pinheiro Machado, Piratini, São Lourenço do Sul e Santa Vitória do Palmar.

Comunitária, em sua origem, a UCPEL sempre se colocou a serviço da sociedade por meio de programas e projetos comunitários que apontam para a promoção da melhoria da qualidade de vida, para o exercício da cidadania e para o desenvolvimento da Região.

Uma Universidade Cidadã, preocupada com as questões de seu tempo, guiada pelos valores cristãos, a serviço da pessoa e da sociedade. Assim é a Universidade Católica de Pelotas. (<http://www.ucpel.tche.br>)

4.7 Universidades de Caxias do Sul (UCS)

A implantação dos primeiros cursos de educação superior em Caxias do Sul aconteceu ainda durante a década de 50, período marcado na história do Brasil por transformações no campo econômico, social e político, decorrentes do processo de modernização pelo qual passava o país.

A superação dos problemas sociais e do atraso econômico e cultural eram alguns dos temas que mobilizavam os setores organizados da sociedade. No campo da educação, a universalização da instrução primária obrigatória, a expansão do ensino secundário e a política oficial de incentivo à instalação de escolas superiores privadas eram algumas das proposições lançadas pelo Estado como forma de inserir a educação no esforço "desenvolvimentista".

Caxias do Sul era, já na década de 50, a segunda metrópole do estado e, a exemplo dos grandes centros urbanos do país, também vivia um período de crescimento econômico e modernização. A cidade se transformava, a população modernizava pensamentos e hábitos, novas prioridades eram colocadas. Entre as novas demandas sociais, estava a criação de novas opções de ensino com a implantação de cursos de educação superior para atender aos jovens da cidade e da região. Ainda no final da década, diversas entidades e personalidades da comunidade se mobilizavam para obter do governo federal a autorização para a instalação dos primeiros cursos de educação superior na cidade.

Em 1956, Dom Benedito Zorzi, Bispo de Caxias do Sul, já defendia a união da sociedade em torno de um ideal comum: "a criação de faculdades que, por sua vez, possibilitariam a criação da *Universidade da Serra*".

Assim, a instalação das primeiras faculdades na cidade resultou da mobilização e do esforço da sociedade para impor novos patamares para o seu desenvolvimento. No início dos anos sessenta, Caxias do Sul já contava com cinco instituições de ensino superior instaladas, que ofereciam cursos como: Ciências Econômicas, Filosofia, Pintura e Música, Enfermagem e Direito, entre outros.

Fundada em 10 de fevereiro de 1967, a Universidade de Caxias do Sul congregava as instituições mantenedoras das primeiras faculdades, reunidas sob a denominação de Associação Universidade de Caxias do Sul, sua instituição mantenedora. (<http://www.ucs.br>)

4.8 Universidade Luterana do Brasil (ULBRA)

Mantida pela Comunidade Evangélica Luterana São Paulo – CELSP, a Universidade Luterana do Brasil – ULBRA - tem uma história de conquistas. Desde a primeira escola, fundada em 1911, até hoje, a ULBRA caracteriza-se por ser uma instituição voltada para o futuro, buscando sempre o melhor em todas as suas áreas de atuação. Assim, disponibiliza para acadêmicos, profissionais e toda a comunidade serviços de qualidade, seja nas áreas da educação, saúde, esporte e tecnologia.

No Rio Grande do Sul atuam em Alvorada, Canoas, Cachoeira do Sul, Cachoeirinha, Capão da Canoa, Candelária, Carazinho, Caxias do Sul, Esteio, Gravataí, Guaíba, Passo Fundo, Porto Alegre, Montenegro, Novo Hamburgo, Osório, Santa Maria, São Jerônimo, São Leopoldo, Sapucaia do Sul, Taquara, Torres, Tramandaí e Viamão. (<http://www.ulbra.br>)

4.9 Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)

A Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul - APESC, mantenedora da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, foi fundada em 1962, obtendo dois anos depois aprovação para o funcionamento da primeira Faculdade, a de Ciências Contábeis. Em 1967 foi criada a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, com os cursos de Letras e Pedagogia.

Em 1968 foi oferecido o curso de Estudos Sociais e instalada a Faculdade de Direito. Em 1970 foi criada a Escola Superior de Educação Física e iniciada a oferta do Curso de Ciências - Licenciatura Curta. O Curso de Administração foi implantado em 1972 e, em 1976, o Curso de Ciências - Licenciatura Plena, com as Habilitações em Matemática, Física, Química e Biologia.

Os cursos, criados gradativamente eram incorporados às Faculdades que, em 1980, passaram a constituir as Faculdades Integradas de Santa Cruz do Sul - FISC. A partir de março de 1992, no processo de transição para Universidade, foram extintas as Faculdades, passando os Departamentos a ligar-se diretamente à Administração Superior. Em 1993, a Universidade de Santa Cruz do Sul foi reconhecida pela Portaria nº 880, de 23/06/93, DOU de 25/06/93, com base no parecer do CFE nº 282, de 05/05/93, culminando todo o processo de transição. (<http://www.unisc.br>)

4.10 Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

A Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) é mantida pela Associação Antônio Vieira, denominação civil da Província dos Jesuítas do Brasil Meridional, da Companhia de Jesus, a ordem dos jesuítas fundada por Santo Inácio de Loyola. Entre as maiores universidades privadas do Brasil, concentra no câmpus, localizado em São Leopoldo (RS), cerca de 30 mil estudantes em cursos de graduação e pós-graduação.

Como universidade jesuíta, a Unisinos é herdeira de 465 anos de tradição. Seu projeto institucional está alicerçado nos princípios da pedagogia inaciana, em que a pesquisa e o ensino visam, em essência, beneficiar o ser humano, em todas suas dimensões, e promover a justiça.

Aos 36 anos, a Unisinos preza sua capacidade de ser inovadora. Com métodos atuais e emprego de novas tecnologias, está atenta ao mundo contemporâneo e a mudanças sem, no entanto, abrir mão de seus valores originais. O quadro administrativo é formado por aproximadamente 1 mil funcionários e, entre seus mais de 900 professores, 86% são mestres, doutores e pós-doutores, porcentagem superior à média nacional. A Unisinos já diplomou mais de 51 mil estudantes, cuja formação espelha as grandes opções estratégicas da instituição: transdisciplinaridade, educação por toda a vida, e desenvolvimento regional. Esse último se traduz, principalmente, pelo movimento Unicidade. Concebido pela Unisinos, parte do princípio de que o atendimento das necessidades da sociedade passa pelo estabelecimento de parcerias. (<http://www.unisinos.br>)

4.11 Universidades de Passo Fundo (UPF)

Oficialmente criada no dia 28 de junho de 1967, a partir da união da Sociedade Pró-Universidade de Passo Fundo e pelo Consórcio Universitário Católico de Passo Fundo, a Fundação Universidade de Passo Fundo (FUPF) é uma entidade de fins filantrópicos, administrativa e financeiramente autônoma.

Ela tem por objetivo principal manter a Universidade de Passo Fundo (UPF), além de ser também mantenedora do Centro de Ensino Médio Integrado UPF, do Centro de Línguas UPF Idiomas e da UPFTV, canal de televisão da FUPF. Localizada junto à Reitoria da UPF, no Campus I, em Passo Fundo, a Fundação possui a responsabilidade de zelar pela

estabilidade financeira e administrativa de suas mantidas, bem como por seu crescimento e bom atendimento à comunidade acadêmica. (<http://www.upf.tche.br>)

4.12 Diagnóstico da IES

O diagnóstico organizacional tem por objetivo confrontar os resultados obtidos a partir da pesquisa, criando elo com os fundamentos teóricos apresentados no capítulo 2. No que tange às características deste estudo, admitiu-se a análise das IES estudadas por meio de tabelas, gráficos e técnicas estatísticas, cujos resultados constituíram base para ações comparativas em relação às indagações da pesquisa.

Os dados, conforme questionário anexo, são apresentados em duas formas: de identificação e específicos. Embora o conteúdo desses dados seja extremamente valioso em termos de informações cuja dependência entre ambos é amplamente identificada, esta separação se justifica pelo fato de se trabalhar com organizações com elevado nível de distinção e, também, pela busca de um maior grau de fidelidade e clareza na exposição dos mesmos para uma compreensão mais completa.

4.12.1 Dados de identificação

Têm com função caracterizar informações primárias referentes às IES estudadas, cujos itens de mensuração utilizados para esse procedimento científico foram: nome, qualificação, nº cursos de graduação, nº de acadêmicos regularmente matriculados e nº de professores. Esses números serão apresentados a seguir.

Inicialmente, buscou-se identificar as Instituições conforme sua nomenclatura. Dessa forma foram alvo de pesquisa as Instituições: FEEVALE, PUC, UFRGS, ULBRA e UNISINOS (Porto Alegre e Região Metropolitana); UCS (Caxias do Sul); UNISC (Santa Cruz do Sul); UPF (Passo Fundo), UCPEL (Pelotas), UFSM (Santa Maria) e FURG (Rio Grande). É importante salientar que algumas Instituições emitiram somente uma resposta, enquanto outras até seis respostas. Assim, aplicou-se a eliminação simples das demais respostas, uma vez que a utilização das mesmas poderia gerar respostas tendenciosas de acordo com o perfil de cada IES estudada.

Com relação às repostas, destaca-se que estas foram obtidas pela aplicação de questionário aos dirigentes que ocupavam cargos diretamente relacionados à atividade de

marketing e, além disso, todos que foram alvo de pesquisa são cargos de nível estratégico e/ou tático dentro da cada IES. No entanto, cabe expor que a ocupação desses cargos não garante à organização o desenvolvimento coerente das atividades de marketing. O número de IES estudadas (11) é percebido como pequeno. Isso acontece pelo fato de que poucas organizações têm condições de desenvolver estratégias de marketing adequadas e, pouquíssimas com forças para criar condições de marketing de relacionamento eficazes. Isso emerge num contexto onde as ferramentas de marketing estão facilmente dispostas hoje, numa conjuntura cuja competitividade e a satisfação do cliente são prioridades organizacionais. Além disso, a constituição de uma idéia de marketing de relacionamento exige uma maturidade considerável da organização, pois a fidelização da cadeia de relacionamento somente se desenvolve por meio de uma atividade intensa de marketing focado no mercado.

A tabela 1 delimita a forma legal de atuação de cada IES, ou seja, busca classificar essas organizações dentro de um contexto mercadológico específico. No entanto, essa conjuntura legal cria estruturas organizacionais diversificadas em se tratando de cada IES.

Além disso, sabe-se perfeitamente que o número de IES Privadas maior em relação às Públicas, se dá em face às dificuldades governamentais de criar condições adequadas para a disseminação desse tipo de conhecimento. Isso acontece por um conjunto de múltiplos fatores que não é alvo de estudo dessa dissertação.

Uma vez que o Estado não consegue atuar positivamente nesse processo ele se vale da iniciativa privada para garantir a prestação desse tipo de serviço criando medidas de controle e acompanhamento dos processos na sua totalidade. Assim o crescimento da atividade ocorre de forma acelerada, pois a demanda é grandiosamente superior à oferta, fato este que comprova o aumento gradativo do mercado competitivo de ensino superior.

À primeira vista, a discrepância maior em relação aos dois tipos de IES pode ser delimitada em: gratuidade do serviço; maior restrição à mídia; prática de preços como meio de manutenção e crescimento; dependência orçamentária; ações de marketing implantadas com restrições sejam elas legais, pessoais, materiais ou financeiras.

Tabela 1 – Qualificação das instituições

Qualificação	Frequência	Percentual (%)
Instituições Privadas	8	72,73
Instituições Públicas	3	27,27
TOTAL	11	100,00

Os cursos de graduação são necessários a partir do momento em que se delimita, por estratos, o alvo de pesquisa a ser indagado. Como se sabe, esse estudo visa verificar ações de IES de grande porte, uma vez que a maior estrutura (porte) é que permite o maior nível de sucesso nas atividades de relacionamento, pois há uma gama ampla de consumidores a serem satisfeitos e a exigência de uma maior capacidade organizacional para o gerenciamento dos processos de trabalho.

A tabela 2 expressa que a maioria das IES pesquisadas oferece pelos menos 35 opções de cursos aos seus interessados. Isso se torna importante na medida que a maior oferta implica numa possibilidade de atendimento de mais consumidores e, esse maior atendimento cria base para uma relação duradoura com eficácia e eficiência.

Tabela 2 – Número de cursos de graduação

Nº de cursos	Frequência
15 a 19	-
20 a 24	-
25 a 29	1
30 a 34	-
35 a 39	1
40 a 44	3
45 ou mais	6
TOTAL	11

O número de acadêmicos também é necessário, pois atua como ferramenta complementar de delimitação de porte para cada IES estudada. Além disso, serve para determinar a fatia de mercado com a qual a organização mantém relacionamento.

A tabela 3 expõe com propriedade a valia dessa dissertação, uma vez que se deu mediante o estudo de IES com diferenças consideráveis em relação aos consumidores. A partir das margens mínimas utilizadas pode-se afirmar que essas IES mantêm atividades com um número primário de aproximadamente 250.000 pessoas.

A maior importância da identificação do nº de acadêmicos faz-se necessária, pois esses compreendem o mercado-alvo a ser trabalhado pela organização. Esse mercado é trabalhado à medida que a organização identifica suas necessidades e desejos, pois conforme Kotler (1998)

e Zeithaml & Bitner (2003) todo processo de marketing tem início nas necessidades e desejos dos seres humanos.

Tabela 3 – Número de acadêmicos matriculados

Nº de acadêmicos	Frequência	Percentual
10.000 a 13.000	3	27,27
13.001 a 16.000	1	9,10
16.001 a 19.000	-	-
19.001 a 22.000	2	18,18
22.001 a 25.000	-	-
25.001 a 28.000	2	18,18
28.001 ou mais	3	27,27
TOTAL	11	100,00

A análise do número de professores ocorre pelo fato de serem eles os prestadores da maior parte dos serviços requisitados por esse tipo de mercado (educação superior). Partindo-se do pressuposto que a qualificação pessoal é elevada, quanto maior o número de professores disponíveis por aluno/cursos melhor será a prospecção de mercado e prestação do serviço com eficiência (qualidade de ensino).

Elucida-se isso com mais eloquência, pois na concepção de Limeira (2003) as pessoas constituem uma das oito variáveis estratégicas de marketing de serviços. Os demais processos requisitados se dão na relação com funcionários administrativos que ocupam um tempo pequeno nessa relação.

Dessa forma, quanto maior o número de professores maior é a possibilidade do cliente permanecer absorvendo serviços da organização. Não existem níveis ideais para dimensionar o número de professores ideal para cada aluno. Nesse estudo, a partir das margens mínimas utilizadas obtém a média aproximada de 20 alunos para cada professor, onde se classifica de forma altamente positiva.

Tabela 4 – Número de professores (temporários e efetivos)

Nº de acadêmicos	Frequência	Percentual
Menos de 400	-	-
401 a 700	4	36,36
701 a 1.000	-	-
1.001 a 1.300	2	18,18
1.301 a 1.600	2	18,18
1.601 a 1.900	1	9,10
1.901 a 2.200	-	-
2.201 ou mais	2	18,18
TOTAL	11	100,00

Os dados apresentados e analisados anteriormente serviram de base para a caracterização primária das organizações alvo de estudo, a partir de itens básicos utilizados para fins de nomenclatura. A partir disso, condiciona-se a aprofundar a avaliação por meio de itens mais específicos que permitam conclusões sobre o assunto que se estuda.

4.12.2 Dados específicos

Os dados específicos visam capacitar o pesquisador pela maior oferta de informações mais amplas e profundas e, também, condicioná-lo a buscar com maior eficiência a(s) resposta(s) para o(s) problema(s) do estudo. Esses dados analisados permitirão o confronto das respostas com os fundamentos descritos no capítulo 2 em termos de relevância científica.

Dessa forma, as primeiras comparações surgem quando se questiona a existência de um planejamento formalizado e compartilhado entre os membros da organização. Planejamento esse que se torna relevante a medida que Oliveira (2003) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) expõe a necessidade de planejar antes de executar, fazendo-o com lógica e coerência.

Para verificação completa do problema, indagou-se há existe de um planejamento institucional formalizado que procura orientar a gestão da mesma. Constatou-se a existência dessa ferramenta gerencial em 100% das IES pesquisadas. Obviamente, torna-se premente a questão da real existência do planejamento, uma vez que sua essência se contempla pelo conhecimento de todos e não apenas de uma ou um grupo de pessoas dentro da organização.

Aqui, a maior dificuldade está na disseminação e aplicação das estratégias estabelecidas nesse planejamento e o que representa com maior clareza é o uso das Escolas do Planejamento (que resulta de um processo controlado e consciente, decomposto em etapas distintas) e Empreendedora (pois se inicia a partir da perspectiva do líder, na forma de uma visão do futuro da organização). Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000)

Uma vez que a idéia básica de planejamento está presente em 100% dos casos analisados, procurou-se estabelecer um conjunto de itens de planejamento que servem para caracterizar mais amplamente a forma como a organização planeja suas atividades. Alguns desses itens (Missão, Visão, Valores e Objetivos) são descritos por Oliveira (2003) e interpretados por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) como fundamentais para um bom desenvolvimento do processo. Com relação a missão institucional constatou-se também que em 100% dos casos ela está presente e amplamente compartilhada dentro da IES.

Seguindo os fundamentos de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), percebe, nesse caso, a formação da missão como um processo da Escola Cultural, pois a formação de estratégia é um processo de intenção social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.

Nesse processo de planejamento as primeiras contradições emergem quando se questiona a existência da visão institucional (tabela 5), pois à medida que há planejamento (100% dos casos), se deveria subentender que há uma visão representando o futuro da instituição. Essa visão busca determinar a perspectiva de futuro da organização, sendo pautada aqui, na ótica Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), pelas Escolas do Design (trabalha a idéia de que a formação da estratégia é um processo deliberado de pensamento consciente, ou seja, a ação flui da razão – pensamento humano controlado) e Empreendedora (pois se inicia a partir da perspectiva do líder, na forma de uma visão do futuro da organização).

Tabela 5 – Visão institucional

Visão compartilhada	Frequência
Sim	10
Não	1
TOTAL	11

Da mesma forma que a missão e a visão, os valores são fundamentalmente importantes para uma organização, segundo Oliveira (2003). No estudo realizado constatou-se que apenas uma das IES estudadas não possui valores definidos e compartilhados. Porém, isso não significa que a organização não utilize princípios básicos na estruturação e execução das suas atividades. A tabela 6 apresenta essa idéia com maior clareza, pois avalia de forma quantitativa a existência de valores.

Tabela 6 – Valores institucionais

Valores compartilhados	Frequência
Sim	10
Não	1
TOTAL	11

Seguindo a linha de Oliveira (2003), a tabela 7 apresenta a prática de definir objetivos para as atividades da organização como um todo. A definição desses objetivos torna-se necessária pelo fato de que estes irão orientar as estratégias organizacionais gerais e específicas. Ou seja, uma vez que os objetivos são definidos em desacordo com as condições da organização e do mercado, muito facilmente o resultado estratégico será negativo.

Assim como a visão e os valores, os objetivos organizacionais não são praticados por apenas uma IES. Isso representa muito pouco perto do comparativo com as que desenvolvem. Além disso, não foi atributo de uma única IES essas respostas negativas à questão se há visão, valores e objetivos. Complementado pelos fundamentos de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), para a formulação adequada de objetivos faz-se necessário o uso das Escolas do Posicionamento (mescla do Design e do Planejamento) e do Aprendizado (onde o sistema é coletivo e, portanto, é ele que deve aprender, pautada melhoria contínua).

Tabela 7 – Objetivos institucionais

Objetivos compartilhados	Frequência
Sim	10
Não	1
TOTAL	11

A necessidade de questionar a fundamentação e utilização dos processos analisados anteriormente fica comprovada pela tabela 8 à medida que esta destaca o grau de importância do planejamento para as atividades organizacionais.

Assim, em 100% dos casos constatou-se que esse grau é classificado como *muito importante*, o que mais uma vez comprova que as organizações compreendem a importância desse processo. A maior dificuldade está em definir eficaz e executar eficientemente.

Além disso, a questão 10 procurou averiguar o por quê dessa resposta. A grande maioria dos entrevistados explica que o planejamento é muito importante, pois é fundamental para a definição dos rumos da instituição, bem como das formas como alcançar os objetivos traçados e, também por ser considerado a bússola organizacional que dá norte a todas as ações institucionais. Dessa forma, assevera Oliveira (2003) a relevância do planejamento para o sucesso da organização à nível estratégico, tático e operacional.

Tabela 8 – Grau de importância do planejamento

Grau	Frequência
Muito importante	11
TOTAL	11

A partir do momento em que a organização possui um conjunto de premissas que constituem sua filosofia estratégica, ela se condiciona a buscar o desenvolvimento de uma série de diferenciais em relação aos seus concorrentes que lhe permitam, por avaliação única do consumidor, obter uma vantagem competitiva mais favorável.

A tabela 9 procura identificar qual a vantagem competitiva mais evidente, na opinião dos gestores das IES. Para Ansoff (1990) a vantagem competitiva possibilita à organização diferenciar-se frente aos competidores. Além disso, Porter (1986) destaca que a definição da vantagem competitiva possibilita um melhor direcionamento das ações organizacionais frente ao mercado.

Sabe-se que a avaliação da vantagem como diferencial se dá pelos clientes, porém a definição, a execução e o controle das atividades sempre devem partir da organização. Busca-se a idéia no mercado, adapta, planeja, implementa e controla.

Dos itens avaliados, mais de 54% das IES classificaram os cursos oferecidos (graduação e pós) e o quadro e/ou qualificação dos professores como sendo a principal vantagem competitiva da organização. Pode-se considerar como uma resposta previsível, pelo

fato de esses itens terem maior peso nas avaliações por parte dos órgãos regulamentadores e dos clientes. Os recursos disponíveis (laboratórios e outros) representam a complementação de uma vantagem sólida frente ao mercado. A gratuidade, por sua vez, foi mencionada como diferencial somente para uma IES pesquisa, pois se torna relevante pelo fato de criar demanda constante e sempre maior do que a oferta. Cabe salientar que somente as IES Públicas se valem da gratuidade dos serviços. O item “outro fator”, contemplou como vantagem competitiva ‘a qualidade de ensino em todos os aspectos’, valendo-se da inclusão de professores, cursos e recursos.

Tabela 9 – Vantagem competitiva institucional

Vantagem	Frequência	Percentual
Cursos Oferecidos	3	27,27
Qualificação de Professores	3	27,27
Gratuidade	1	9,10
Recursos Disponíveis	2	18,18
Localização geográfica	-	-
Outro fator	2	18,18
TOTAL	11	100,00

A tabela 10 expõe com grande propriedade uma grande diferença entre os dois grupos de IES estudadas. Quando questionadas sobre a existência de mercado-alvo 100% das IES Públicas responderam “Não”. Essa resposta foi complementada pela justificativa da prerrogativa legal que impede a atuação focando um mercado específico. Porém, sabe-se que há um limitador mínimo para o ingresso no ensino superior e essa delimitação, por conseguinte, já caracteriza a possibilidade de definição de mercado-alvo de atuação. Churchill & Peter (2000) advogam que a definição do mercado-alvo é relevante, pois direciona esforços de marketing com maior valor agregado.

Com relação às IES Privadas, a totalidade destacou haver um mercado-alvo definido pela organização. Como resposta algumas destacaram esse mercado como ‘estudantes de ensino médio, alunos de cursos pré-vestibulares e profissionais no mercado de trabalho das classes a/b’, ou ‘alunos concluintes do ensino médio, pré-vestibular e profissionais que buscam atualização’, ou ‘jovens saídos do ensino médio e profissionais em busca de

qualificação rápida e com qualidade’, ou ‘alunos do ensino médio, alunos egressos da própria instituição, empresas da região’.

Tabela 10 – Mercado-alvo definido pela instituição

Há mercado-alvo	Frequência	Percentual
Sim	8	72,73
Não	3	27,27
TOTAL	11	100,00

Antes de questionar a existência de planejamento de marketing, procurou-se averiguar a opinião dos dirigentes com relação à importância do marketing institucional no contexto atual (questão 13).

Em se tratando das IES Públicas, observou-se a sua pouquíssima ou quase nula importância, dadas às imposições legais que recaem sobre suas atividades, segundo argumentos dos entrevistados dessas Instituições.

Já para as IES Privadas o marketing institucional é fundamental uma vez as respostas obtidas foram: ‘através do marketing institucional se pode estabelecer estratégias de manutenção de mercado, bem como reagir ou proagir à concorrência, além de fortalecer e fixar a marca no mercado’, ou ‘é fundamental, pois é o que consolida a imagem da instituição’, ou ‘instrumento responsável pelo sucesso da marca além de ser uma ferramenta multiplicadora dos objetos e das metas institucionais’, ou ainda ‘imprescindível, onde as ferramentas de marketing convencionais são usadas de forma intensa pela concorrência’.

A tabela 11 destaca o uso do planejamento de marketing, bem como quantas dessas organizações praticam constantemente essas atividades. Associado à análise da questão anterior, percebe-se que as IES Privadas (100%) desenvolvem atividades diárias de marketing a partir de um planejamento formalizado e estruturado.

Tabela 11 – Planejamento de marketing institucional formalizado

Planejamento de marketing	Frequência	Percentual
Sim	8	72,73
Não	2	18,18
TOTAL	11	100,00

A maior relevância do planejamento de marketing está orientação proporcionada pelo mesmo que condiciona à organização uma identificação e atendimento mais eficiente das necessidades e desejos do mercado. Isso é fundamentado pelos argumentos de Cobra (2003).

Com relação à forma como essas organizações estruturam seu tipo de planejamento existente, foram obtidas com respostas: ‘Foca na captação do público e na criação/desenvolvimento de produtos/serviços que atendam à segmentação cada vez maior dos mercados’; ‘Há uma equipe que desenvolve pesquisa de mercado, analisa concorrência e a partir disso desenvolve o plano de marketing. No momento ainda é muito focado no Marketing Institucional’; ‘Direcionado a partir da definição e da localização, no mercado, do público alvo. As ações são focadas nas áreas e nos nichos detectados pelas ferramentas utilizadas no Planejamento e o plano de comunicação contempla os canais que atingem o público alvo’; ‘São realizadas pesquisas para identificar o mercado -alvo e traçadas estratégias para atingi-lo, fidelizá-lo e mantê-lo’.

A tabela 12 destaca o uso dos P’s de marketing, segundo Kotler (1998). Desde já, observou-se que as IES estudadas aplicam, de certa forma, a maioria das variáveis analisadas. No entanto, devido ao fato de o conceito de marketing presente na mente das pessoas ser um tanto quanto restrito (marketing é propaganda), fator comprovado pela pesquisa, verificou-se que determinadas IES estão praticando itens de marketing, mas não os destacaram como sendo utilizados.

Todas as IES, sem exceção, prestam um determinado serviço (educação superior – informação – conhecimento). Por conseguinte, Zeithaml & Bitner (2003) destacam que os serviços constituem ações, processos e atuações. A definição detalhada de todos esses elementos é fundamentalmente necessária para a gestão dos serviços das IES. No entanto, nove IES em um universo de onze mencionaram a prática da atividade de forma constante e orientada.

Além disso, todas as IES estudadas necessitam de uma ou mais localizações específicas em determinadas áreas geográficas, condições essa que permitem a utilização das ferramentas de praça. Basta (2003) advoga que praça é local ou meio pelo qual é oferecido o produto/serviço, no qual se deve planejar e administrar onde, como, quando e sob que condições o produto/serviço será colocado no mercado (logística). Essa localização é constantemente melhorada a fim de proporcionar mais condições para a prática dos processos e ações diárias. Porém, somente cinco IES em onze pesquisadas mencionam a prática dessa atividade de marketing tradicional.

Como se sabe, todas as IES Privadas necessitam criar condições próprias de manutenção e perpetuidade. Dessa forma a legislação lhes favorece na medida que permite a cobrança de “mensalidades” pelos serviços prestados. Uma vez que a organização cobra valores financeiros pelos seus serviços, ela automaticamente está praticando preço, na forma de uma política de preços. Dessa forma Fasti (2000) advoga que, do ponto de vista estratégico, o preço constitui uma variável tão relevante para a gestão da organização. Porém essa política somente é praticada na sua plenitude por duas IES Privadas em um universo de oito, uma vez que as IES Públicas restantes (três) não podem praticar políticas de preços plenos.

Por fim, a promoção foi o item mais lembrado pelos entrevistados em se tratando de marketing tradicional, que na ótica de Cobra (2003) é pré-requisito para qualquer organização obter sucesso no mercado atual. A descrição mais detalhada de como as IES trabalham cada um desses itens com maior detalhamento vem expresso na seqüência dessa dissertação.

Tabela 12 – Variáveis do composto de marketing praticadas

Itens avaliados	Número de assertivas
Produto	9
Preço	2
Praça	5
Promoção	11

Uma vez que esses elementos fundamentais de marketing foram analisados e descritos, a partir de agora será feito um detalhamento mais específico referente à forma como a organização define as bases para condicionar-se a melhorar continuamente em relação à sua qualidade de ensino. Essas bases tiveram como subsídios fundamentais cada um dos Ps de marketing estudados. As tabelas 13 e 14 expressam essa idéia como maior ênfase e são elementares no posicionamento de Zeithaml & Bitner (2003) que destacam que os serviços oferecidos devem ser melhorados continuamente.

Na tabela 13 pode-se verificar a freqüência com que produtos/serviços são aperfeiçoados. Isso se torna básico pelo fato de que quanto mais cursos são oferecidos, em nível de graduação e pós, e mais rapidamente aperfeiçoados, cria-se condições para o estabelecimento de uma política de qualidade mais coerente, que permita garantir uma relação mais fiel com seus *stakeholders*.

Os resultados obtidos mostram que a ampla maioria das IES estudadas renova suas ofertas (cursos) em um período consideravelmente baixo, o que agrega mais valor na avaliação por parte do cliente. A importância da manutenção desse nível elevado de renovação é percebida na relação que isso é sempre bem aceito pelo mercado.

Tabela 13 – Frequência de aperfeiçoamento de produtos/serviços

Períodos de tempo	Frequência	Percentual
Menos de 12 meses	8	72,73
13 a 24 meses	2	18,18
TOTAL	11	100,00

A tabela 14 tem como base apresentar os dados referentes à frequência de aperfeiçoamento dos professores. Esse item faz-se importante avaliar, pois quanto mais atualizados e capacitados estão os professores, mais condições se criam para o estabelecimento de relações positivas entre organização e *stakeholders*. Assim, observou-se que o nível desse aperfeiçoamento é bastante satisfatório, uma vez que se dá em 1 ano, na maioria e, em no máximo 2 anos, na grande maioria dos casos estudados (90%). O aperfeiçoamento constante de produtos e serviços também é destacado por Giansi & Corrêa (1994) com grande propriedade.

Tabela 14 – Frequência de aperfeiçoamento de professores

Períodos de tempo	Frequência	Percentual
Menos de 12 meses	6	54,54
13 a 24 meses	4	36,36
37 a 48 meses	1	9,09
TOTAL	11	100,00

A questão 18 do questionário anexo averiguou forma como as IES percebem a gratuidade como benefício (Públicas) e a forma como estabelecem sua política de preços (Privadas – valores, financiamentos, descontos, créditos, isenções, etc.). Com relação às IES Públicas a gratuidade foi apresentada como ‘fator de maior relevância para o ingresso no Ensino Superior, devido ao contexto econômico e social atual’, e também como pelo fato de

que ‘a demanda será sempre maior que a oferta, o que garante um nível de qualidade maior dos alunos, pois a preparação é maior’.

Já em se tratando das IES Privadas, a política de preços, que à primeira impressão parece presente em todas, foi verificada como prática constante somente em 25% dos casos possíveis (vide tabela 12). Dessa forma, torna-se premente comprovar que as outras IES estudadas praticam o Preço como ferramenta de marketing, independente do nível de importância que isso tenha para a organização, mas não o mencionaram. Como respostas para as que praticam verifica-se: ‘Por ser uma Fundação, que não visa lucro, tudo o que é arrecadado é aplicado na Instituição, portanto os valores cobrados são o resultado de cálculos feitos a fim de que cubram os custos operacionais além de ter um poder de investimento em biblioteca, laboratórios e no aperfeiçoamento do corpo docente’; e ‘Há uma política de preços fortemente relacionada com a estrutura de custos. Além disso, a Instituição conta com auxílios financeiros a alunos carentes e convênios com instituições de fomento à educação’.

A questão 19 já procura avaliar de que forma a organização trabalha o terceiro P de marketing – Praça. Aqui foram avaliados critérios de valorização interna (tabela 15) e externa (questão 20). Ferracciù (2000) destaca que para planejar o processo de colocação do produto ou serviço certo no lugar certo, sempre focando a maximização do resultado, devem ser analisados diferentes aspectos a fim de fazê-lo com eficiência e eficácia. Como se percebe, as condições de infra-estrutura das IES pesquisadas são satisfatórias, pois a grande maioria oferece os itens avaliados. As ações relacionadas à campus diferenciado com preocupação ambiental e espaços de convivência e entretenimento foi mencionada em “Outro fator” por uma IES somente.

Tabela 15 – Valorização da localização

Itens avaliados	Número de assertivas
Bibliotecas	10
Bares/Restaurantes/Quiosques	9
Estacionamento próprio	9
Segurança patrimonial e pessoal	8
Áreas de estudo	11
Outro fator	1

A questão procurou indagar as vantagens e as desvantagens identificadas na localização geográfica das IES estudadas. Como a maioria das Instituições está localizada em áreas afastadas dos grandes centros (73% estão em BRs ou RSs) as maiores desvantagens apresentadas estiveram relacionadas às condições de acesso (rodovias maiores – com mais faixas de rolamento – e pavimentação adequada) e, também, às condições de transporte. Além disso, nas IES localizadas na Região Metropolitana (66%), observou-se a desvantagem atrelada aos elevados níveis de congestionamento de veículos nas rodovias.

Dentre as vantagens observadas estão as possibilidades de expansão em mesma área geográfica (81%) primando pela concentração das atividades, o que possibilita melhor desempenho. Como 73% das IES estão nas rodovias, as 27% restantes destacaram a localização como sendo privilegiada, pois estão muito próximas ou nas áreas centrais das suas Cidades, facilitando o acesso na sua plenitude.

A tabela 16 traz as formas mais utilizadas com constância pelas IES estudadas no que se refere à comunicação externa. Kotler (1998) analisa que ao desenvolver uma comunicação, deve-se sempre iniciar pela identificação do mercado-alvo e dos motivos dos compradores.

Assim, vale destacar que em algumas entrevistas realizadas pessoalmente com os respondentes, verificou-se que no entendimento dos dirigentes das Instituições há delimitações legais que as impedem de praticar determinadas ações de comunicação, no caso das IES Públicas, e a utilização com grande propriedade dessas mesmas ações nas IES Privadas.

Dentre os itens avaliados observou-se que a maioria absoluta (90%) pratica Eventos como atividades de comunicação. Além disso, a Propaganda (75%) e o Marketing Direto – mala direta e telemarketing (45%), foram mencionados com maior ênfase pelas IES Privadas e as Relações Públicas (75%), para ambas IES estudadas. A propaganda faz-se importante, pois no entendimento de Cobra (2003) compreende a forma mais ampla de comunicação mercadológica.

Cabe salientar ainda que no item *esportes* foram mencionados como sendo os mais praticados o vôlei, o futebol – campo e salão, o basquete e o atletismo. O item “Outro fator” compreende a utilização das atividades de cunho cultural como forma de comunicação.

Tabela 16 – Ações de comunicação externa

Itens avaliados	Frequência
Propaganda	8
Merchandising	3
Marketing direto	5
Promoção de vendas	3
Relações públicas	8
Eventos	10
Força de vendas	1
Esportes	2
Outro fator	1

Com relação aos veículos de mídia utilizados pelas IES, verificou-se, segundo a tabela 17, um amplo aproveitamento dos mesmos pelo fato de estes apresentarem níveis de acessibilidade amplamente atrativos. A internet, os jornais, as publicações internas, bem como televisões e rádios, em nível comercial e universitário, foram os veículos assinalados como de maior frequência de utilização por parte das organizações pesquisadas. Cobra (2003) fundamenta que o uso variado de veículos de mídia possibilita o alcance de diferentes mercados de consumo.

Tabela 17 – Veículos de mídia utilizados

Veículos de mídia	Frequência
Televisão (comercial)	8
Rádio (comercial)	8
Jornais	9
Televisão (universitária)	9
Rádio (universitária)	8
Revistas	6
Internet	10
Outdoor	6
Publicações internas	8

A tabela 18 destaca a frequência de atualização e divulgação das comunicações ao mercado. A importância maior desse processo, segundo Basta (2003), está em manter um nível de renovação extremamente rápido, pelo fato de que as informações mercadológicas sofrem modificações aceleradas e constantes. Dos casos avaliados, 72% dos dirigentes informaram que as IES atualizam e divulgam suas comunicações de mercado de forma diária, enquanto 18% das IES as fazem semestralmente. Somente em um caso foi identificado o não conhecimento, por parte do dirigente, do período de atualização e divulgação.

Tabela 18 – Frequência de atualização/divulgação das comunicações

Períodos de tempo	Frequência	Percentual
Diariamente	8	72,73
Semestralmente	2	18,18
Não sabe informar	1	9,09
TOTAL	11	100,00

A partir de agora, serão apresentados os dados e as análises referentes às ações específicas de marketing de relacionamento praticadas pelas IES estudadas. Cabe destacar, com base nos fundamentos teóricos expostos, que essas ações relacionais são desenvolvidas a partir do momento em que a organização consegue propor com clareza e objetividade um planejamento orientado que possibilite definir estratégias de marketing tradicional.

Essas estratégias de marketing tradicional, por sua vez, compõem os subsídios para criação de vantagens competitivas e ser pano de fundo para a formulação das ações de marketing de relacionamento, a fim de criar meios para a fidelização dos clientes e, posteriormente, pela consequência natural, fidelização dos *stakeholders*.

Desde já, faz-se relevante salientar que toda análise das estratégias e ferramentas de marketing de relacionamento foi realizada segundo a abordagem teórica de Gordon (1998), conforme fundamentadas no capítulo 2 dessa dissertação.

Quando a organização pratica marketing de relacionamento com eficiência e eficácia, ela se condiciona a um posicionamento coerente frente ao mercado e seus competidores. Seguindo essa idéia, McKenna (1992) destaca que o posicionamento é vital ao sucesso da organização. Assim, a questão 24 do instrumento de coleta indagou de forma aberta como o marketing de relacionamento é utilizado pela organização. Com relação às IES Públicas observou-se a pouca utilização das ações de marketing de relacionamento. Na realidade, isso

ocorre pelo fato de esse tipo de organização não possuir uma orientação de marketing a fim de garantir-lhe a implantação desses processos fundamentais com plena eficácia.

Já em se tratando das IES Privadas, verificou-se que a maioria das pesquisadas está nos processos iniciais de marketing de relacionamento, valendo-se da adoção de uma postura por meio de ações de pesquisa, prospecção, atração, fidelização e endomarketing. Também foram destacados programas de Diplomados e ações realizadas pelas Pró-Reitorias e Gerências. Foram citadas como formas de marketing de relacionamento atividades delimitadas em: Portais de Profissão, Aulas Inaugurais, Participação de alunos e professores das IES nos concursos vestibulares. Eventos dirigidos aos funcionários e professores em algumas festas e comemorações como o Natal, Páscoa, Dia do Professor e Dia do Estudante.

Inúmeras são as estratégias e ferramentas de marketing de relacionamento que podem ser adotadas pelas IES. No entanto, faz-se fundamental definir isso a partir de subsídios mais amplos, a fim de orientar, posteriormente, ações e atitudes específicas. Diante disso, procurou-se, em primeira instância identificar os elementos de marketing de relacionamento (Gordon, 1998) mais utilizados pelas IES. Dessa forma, pode-se observar na tabela 19 que essas organizações praticam alguns dos elementos, dando-se maior atenção ao item Parceria de Negócios (72%), seguido dos itens Marketing de banco de dados e de Internet (63%) e, também do item Marketing tradicional (54%). O que se percebe na realidade é muito mais uma prática de elementos aleatórios que são trabalhados isoladamente, enquanto, na realidade deveriam ser trabalhados em dependência de processos. Ou seja, as IES estudadas praticam a totalidade desses elementos de forma pouco estruturada, cujo acesso a essas informações é amplamente percebido.

Tabela 19 – Elementos de marketing de relacionamento utilizados

Elementos	Número de assertivas
Vendas de relacionamento	2
Marketing tradicional	6
Marketing de frequência	2
Marketing de banco de dados	7
Marketing de fidelidade	4
Parceria de negócios	8
Marketing de internet	7
Não sabe informar	2

A tabela 20 salienta a presença dos componentes de marketing de relacionamento (Gordon, 1998) nas atividades rotineiras das IES pesquisadas. Diante disso, pode-se observar a prática desses componentes em aproximadamente 50% das IES pesquisadas. Porém, a maior dificuldade está em verificar, na realidade, como as ações são planejadas e administradas dentro dessas organizações.

Aqui, cabe fundamentar que esses componentes avaliados não são restritos somente ao marketing de relacionamento, mas também são aplicados nos mais diversos procedimentos organizacionais, pois o desenvolvimento desses componentes tem início no nível estratégico, ramificando-se nos demais níveis da instituição.

Ou seja, a constituição desses componentes se pauta na definição de um conjunto de passos a serem estabelecidos (Oliveira, 2003), que emergem de uma atividade de pensamento consciente e orientado (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

Tabela 20 – Componentes de marketing de relacionamento utilizados

Componentes	Frequência
Cultura e valores	7
Liderança educativa	6
Estratégias de negócio direcionadas	5
Estrutura organizacional definida	7
Qualificação de pessoa	7
Emprego de tecnologia de ponta	6
Conhecimento e percepção mercadológica	5
Processo de trabalho para cada atividade	6
Não sabe informar	1

Por fim, a tabela 21 elucida as formas pelas quais as IES gerenciam sua cadeia de relacionamento. É sabido que as organizações não são organismos isolados, pois influenciam e são influenciados por diferentes grupos de relacionamento. Nesse caso, a atitude principal de organização é criar condições amplamente favoráveis, como o intuito de gerenciar sua cadeia com a maior eficácia, a fim de proporcionar sustentação para as ações de fidelização.

A partir dos dados obtidos foi possível constatar que os itens identificar necessidades e desejos e selecionar clientes potenciais foram classificados como ações mais executadas nesse processo de gerenciamento (72%), pois no entender de Kotler (1998) todo processo de

marketing tem início nas necessidades e desejos dos seres humanos. O item parcerias com fornecedores qualificados também foi alvo de resposta (54%) e, ainda, se observou a não utilização de nenhuma das formas de gerenciamento dessa cadeia (Outro fator).

Tabela 21 – Gerenciamento da cadeia de relacionamento da instituição

Itens avaliados	Frequência
Parcerias com fornecedores qualificados	6
Utilização de intermediários	2
Necessidades e desejos do mercado	8
Seleção de clientes potenciais	8
Ferramentas de fidelização	2
Outro fator	2

A partir dos dados analisados e descritos, verificou-se que as Instituições de Ensino Superior de grande porte do Estado do Rio Grande do Sul praticam as ações de marketing de relacionamento em partes. Isso ocorre pelo fato de que as ferramentas de marketing atuais ainda não são amplamente difundidas e entendidas, além do que se exige da organização um nível de maturidade e competência gerencial elevados, uma vez que para o marketing de relacionamento o alvo é a manutenção e, não mais a simples satisfação das necessidades e desejos do mercado. Essa manutenção cria condições para a fidelização dos *stakeholders*.

4.13. Modelo estratégico de marketing de relacionamento

O modelo estratégico de marketing de relacionamento é a contribuição científica desse estudo e, tem como finalidade proporcionar às organizações alvo de estudo subsídios mais concretos no que se refere à gestão das organizações pelo uso de técnicas de marketing direcionado.

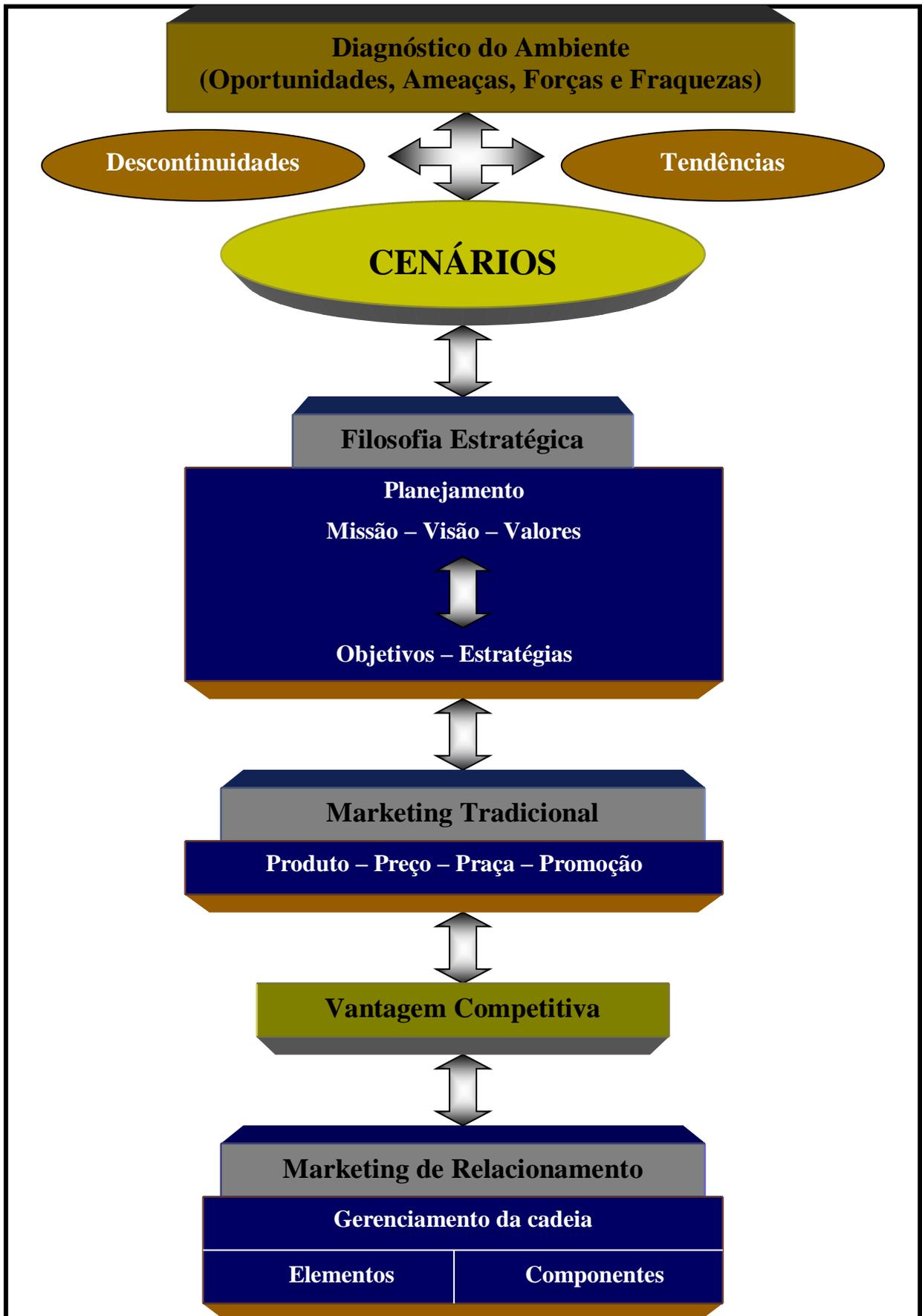
Dessa forma, cabe salientar que o modelo proposto é adequado exclusivamente às Instituições de Ensino Superior, uma vez que todo esse trabalho foi desenvolvido a partir das particulares específicas desse tipo de organização. Os processos desse modelo são voltados unicamente para a gestão de marketing de relacionamento das IES, pois estão correlacionados com a tipicidade, porte e serviços que norteiam essas organizações. No entanto, o modelo

proposto é do tipo não hermético, ou seja, não é fechado, onde as possibilidades de definição das etapas e a posterior execução são plenamente dinâmicas e mutáveis.

Além disso, cabe fundamentar que os elementos expostos aqui são plenamente acessíveis às outras organizações. Porém é premente a necessidade de uma adaptação adequada, uma vez que cada organização atua em um segmento cujos consumidores tem necessidades e desejos diferentes, e cujas características de gestão são determinadas pela conjuntura mercadológica.

Sua aplicação maior está em condicionar essas organizações a um uso mais coerente dessas técnicas para possibilitar uma situação de competitividade maior, adaptação ambiental pró-ativa e retenção e fidelização de *stakeholders* mais satisfatória. Esse modelo é apresentado a seguir, acompanhado das principais colocações a fim de facilitar o seu entendimento pleno.

Figura 6 – Modelo estratégico de marketing de relacionamento



O modelo apresentado pela figura 6 destaca, inicialmente, a necessidade de se efetuar um diagnóstico no ambiente de atuação organizacional. Esse procedimento é de fundamental relevância pelo fato de proporcionar à organização um conjunto muito amplo e complexo de informações. Tais informações, se gerenciadas corretamente, condicionam à identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, o que, por sua vez, permitam ao gestor verificar discontinuidades e tendências no ambiente, a fim de constituir cenários competitivos com base no que foi analisado. Fundamentalmente possibilita a organização maior pró-atividade, uma vez que as decisões são tomadas com base em informações concretas.

Após a realização do diagnóstico ambiental, a organização se condiciona para a definir os princípios gerais e específicos do seu processo de planejamento. Princípios gerais, uma vez que, são necessárias as definições referentes à missão, visão e valores. Esse processo usa essa seqüência, pois, em primeiro lugar, definir a missão, razão de existência (mercado-alvo), depois, a visão, perspectiva de futuro, e, finalmente, valores, pilares que orientam as ações e as atitudes durante sua jornada. São amplamente orientados para longo prazo.

Por sua vez, os princípios específicos têm períodos de renovação muito mais constantes (ano a ano), por isso devem ser direcionados. Assim, há a necessidade da definição dos objetivos (o alvo focado, em termos de resultado), bem como das estratégias (os meios utilizados para alcançar os objetivos).

Cabe fundamentar que as definições de missão, visão, valores, objetivos e estratégias, necessitam ser pautadas por uma filosofia estratégica, que permita estabelecer com clareza todas as etapas a serem desenvolvidas, por meio de procedimentos conscientes, adequados e adaptáveis de pensamento racional e orientado para o mercado como um todo.

A partir disso, o planejamento de marketing emerge como a próxima etapa a ser trabalhada. Esse planejamento tem início pela definição do mercado-alvo e a conseqüente identificação das necessidades e desejos do mesmo.

Quando obtidas todas essas informações, as atividades de marketing se iniciam pelo estabelecimento de um conjunto de ações de produto, preço, praça e promoção, visando a satisfação dessas necessidades e desejos pela oferta de vantagem competitiva mais atrativa que os demais competidores. Essa vantagem competitiva é o primeiro passo para a retenção de clientes favorecendo, dessa forma, a fidelização dos demais *stakeholders*, que será concretizado pelo marketing de relacionamento.

A melhoria constante dessas ações de marketing tradicional e aperfeiçoamento contínuo das vantagens competitivas oportuniza a definição dos fundamentos que guiaram as atividades de relacionamento praticadas pelas organizações.

Assim o uso dos Elementos (Vendas de relacionamento, Marketing tradicional, Marketing de frequência, Marketing de banco de dados, Marketing de fidelidade, Parceira de negócios e Marketing na internet) e dos Componentes de marketing de relacionamento (Cultura e valores, Liderança educativa, Estratégias de negócio direcionadas, Estrutura organizacional definida, Qualificação de pessoal, Emprego de tecnologia de ponta, Conhecimento e percepção mercadológica, Processos de trabalho para cada atividade), é requisito fundamental para a eficácia plena das atividades de marketing estratégico.

Dessa forma, o Gerenciamento da cadeia de relacionamento (Parcerias com fornecedores qualificados, Utilização de empresas de apoio – intermediários, Identificação de necessidades e desejos do mercado e Seleção de clientes potenciais) pode ser planejado e executado de maneira eficaz e eficiente, de modo contribuir para a obtenção de melhores resultados, visando ao todo organizacional e suas partes, bem como a satisfação plena e a fidelização dos seus *stakeholders*.

Contudo, as atividades ligadas aos processos de filosofia e planejamento estratégicos, planejamento de marketing tradicional e de relacionamento, são definidas, implementadas e controlas com clareza quando as ações e as atitudes de todos os indivíduos da organização estão fundamentadas por conhecimentos, habilidades, comprometimento e ética na plenitude de todos os aspectos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo, são expostas as principais conclusões decorrentes dos dados apresentados no capítulo anterior, bem como são sugeridas algumas recomendações que visam proporcionar mais subsídios para esse e outros estudos específicos.

5.1 Conclusões

Visando responder perguntas de pesquisa e atender aos objetivos específicos alicerces do objetivo geral apontado na introdução dessa dissertação, tem-se que é notória a ampla possibilidade de aplicação das estratégias e ferramentas de marketing de relacionamento nas IES. Principalmente, em organizações de grande porte, destaque-se que esse processo organizacional precisa estar fundamentado em seu nível estratégico para poder orientar as ações de marketing de relacionamento com resultados favoráveis para os seus *stakeholders*. A necessidade de marketing emergiu por uma série de fatores, dentre os quais destacam-se as mutações constantes que as organizações realizam nas atividades negociais em geral, o ritmo acelerado das mudanças ambientais e o maior acesso tecnologia em nível domiciliar e organizacional. Verificou-se ser extremamente relevante o estabelecimento das estratégias e ferramentas de marketing de relacionamento utilizadas pelas IES estudadas, por permitir a maior competitividade no segmento e a gestão de marketing organizacional preocupada com os preceitos teóricos descritos no capítulo 2.

Mister destacar uma vez mais, que o presente estudo teve como objetivo a constatar e analisar as estratégias e as ferramentas de marketing de relacionamento adotadas pelas IES do RS, como meios de fidelização dos *stakeholders*. Esse item do trabalho foi amplamente satisfeito, a partir do atendimento dos objetivos específicos. A identificação e o confronto das estratégias de marketing de relacionamento mais eficientes para a gestão dessas instituições, realizou-se, inicialmente, por meio da fundamentação teórica e, posteriormente, pela aplicação dos questionários e conseqüente interpretação e análise dos dados.

Esses dados analisados associados aos fundamentos teorizados, permitam a realização de um estudo mais profundo referente aos diferentes posicionamentos estratégicos de marketing de relacionamento para cada IES em estudo. Tal procedimento foi executado com pleno sucesso, pois essas formas de posicionamento das IES permitiram a estruturação de um modelo aplicado especialmente a essas organizações.

Já o modelo de marketing de relacionamento desenvolvido tem sua essência na definição de uma filosofia estratégica. Essa filosofia orienta a forma como a organização irá monitorar o ambiente e criar os diversos cenários competitivos, servindo de pano de fundo para a definição de objetivos e estratégias como um todo. Ao passo que a organização define isso, ela se condiciona a planejar e executar ações de marketing, partindo-se dos elementos tradicionais (4 P's) até as ações mais amplas de relacionamento e fidelização.

Além disso, verificou-se também que há plena utilização de um planejamento que orienta as ações organizacionais, comprovando-se ainda mais pela totalidade das respostas apontar o planejamento como sendo muito importante. Dentro desse planejamento, itens como missão, visão, valores e objetivos foram citados pela maioria dos entrevistados com presentes e compartilhados dentre os membros da organização. Essas conclusões são aplicáveis tanto às IES Públicas quanto às IES Privadas.

A vantagem competitiva organizacional também foi alvo de investigação, onde se observou uma distribuição entre cursos oferecidos (27%), qualificação de professores (27%) e recursos disponíveis (18%) como os elementos formadores dessa vantagem.

As primeiras constatações que agregaram discrepâncias de gestão em relação às IES se fundamentam na questão sobre a existência do mercado-alvo definido. Com relação às IES Privadas, em 100% dos casos há essa definição, o que se opõe em relação às IES Públicas que não tem essa delimitação mercadológica definida com clareza. Essas conclusões são transferidas também à questão de haver planejamento de marketing formalizado, ou seja, ele está presente somente nas IES Privadas.

Com relação às variáveis de marketing tradicional (tabela 15), constatou-se o maior uso dos itens Produto e Promoção. No entanto, sabe-se que todas as IES estão localizadas em determinada área geográfica, o que as condições, inicialmente, a uma prática mínima de Praça. Além disso, todas as IES Privadas valem-se do Preço como forma de obtenção de recursos de modo a financiar suas operações fundamentais. Porém esse item só foi mencionado por 25% dos entrevistados das IES Privadas. Dessa forma duas idéias emergem: as IES praticam as variáveis de marketing, mas têm dificuldade de delimitá-las; e, o planejamento de marketing não é eficaz uma vez que nem todas as variáveis básicas são praticadas.

Pelo fato de prestar um serviço, procurou-se averiguar no item produto, as frequências de atualização pelo qual passam professores e cursos. Isso ocorre pelo fato de que, na maior parte dos casos, os consumidores desse tipo de serviço estão mais focados nos cursos oferecidos e também no nível de qualidade dos professores. Esses dois itens foram avaliados como

plenamente satisfatórios, pois se dão nos menores períodos de tempo em sua maioria (menos de 12 meses).

No item Preço, onde se avaliaram as políticas adotadas e o impacto da gratuidade dos serviços, verificou-se que as IES Privadas pouco se valem dessa variável como ferramenta ativa de marketing, sendo em alguns casos, item desconsiderado na gestão. A gratuidade, no caso das IES Públicas, foi exposta como importante à medida que cria uma demanda sempre superior à oferta.

Por sua vez a Praça, elemento pouco citado quando questionado nas variáveis de marketing praticadas, mostrou-se controverso por comprovar que a grande maioria das IES estudadas, pelo menos 80% dos casos, pratica ações de valorização da sua localização.

Finalmente, a avaliação do item Promoção permitiu constatar a execução expressiva de várias ações de comunicação (eventos, relações públicas e propaganda), bem como a utilização de diferentes canais de mídia (internet, jornais, rádio e televisão). Todas essas comunicações têm períodos de atualização basicamente diários.

Finalizados os subsídios de avaliação do marketing tradicional, passa-se agora a expor as principais conclusões obtidas das indagações específicas de marketing de relacionamento. Todas essas indagações foram delimitadas pela análise de três macro-grupos (Elementos, Componentes e Gerenciamento de Cadeia – tabelas 22, 23 e 24), conforme GORDON (1998).

Desde já constatou o uso bastante restrito das estratégias de marketing de relacionamento, tanto em relação às IES Privadas, mas principalmente em relação às IES Públicas. Isso se dá, principalmente, pela pouca difusão, entendimento e aplicação das ferramentas de marketing em termos gerais.

Na avaliação do item Elementos de Marketing de Relacionamento, observou-se o marketing tradicional, de banco de dados e de internet como os mais praticados. Além disso, as parcerias de negócios também foram destacadas. Com relação ao item Componentes de Marketing de Relacionamento, o emprego de cultura e valores, associados à estrutura definida, qualificação de pessoal e tecnologia, foram os mais mencionados. Por fim, o Gerenciamento da Cadeia de Relacionamento, dá-se principalmente pela seleção de clientes potenciais, identificação das necessidades e desejos do mercado e, também, por meio de parcerias com fornecedores qualificados.

É evidente que o processo de marketing de relacionamento está em fase de introdução na gestão das IES foco do estudo. O mais importante está em conduzir esses processos com o máximo de eficácia e eficiência, de modo que haja uma contribuição expressiva dessas ações nos resultados das IES. A melhoria constante dessas ações de marketing tradicional e

aperfeiçoamento contínuo das vantagens competitivas oportuniza a definição dos fundamentos que guiaram as atividades de relacionamento praticadas pelas organizações. Dessa forma, a utilização dos Elementos (Vendas de relacionamento, Marketing tradicional, Marketing de frequência, Marketing de banco de dados, Marketing de fidelidade, Parceira de negócios e Marketing na internet) e dos Componentes de marketing de relacionamento (Cultura e valores, Liderança educativa, Estratégias de negócio direcionadas, Estrutura organizacional definida, Qualificação de pessoal, Emprego de tecnologia de ponta, Conhecimento e percepção mercadológica, Processos de trabalho para cada atividade), condiciona a um processo eficaz no que se refere às atividades de marketing estratégico.

Assim, o Gerenciamento da cadeia de relacionamento (Parcerias com fornecedores qualificados, Utilização de empresas de apoio – intermediários, Identificação de necessidades e desejos do mercado e Seleção de clientes potenciais) pode ser definido e administrado, a fim de contribuir para o alcance dos melhores resultados, com vistas ao todo organizacional e suas partes, bem como a satisfação plena e a fidelização dos seus *stakeholders*.

5.2 Recomendações

A partir do momento em que fundamentos teóricos foram avaliados e salientados, dados foram coletados, analisados e descritos a partir de aspectos metodológicos e diagnósticos e ainda, modelo proposto, torna-se possível a apresentação de algumas recomendações, pautadas pelas conclusões apresentadas.

Dessa forma, é possível abstrair determinados elementos que agrupam recomendações que tem como finalidade máxima o aperfeiçoamento das idéias sugeridas, dentre as quais destacam-se:

- a) a realização de outros estudos em IES de outras partes do país, onde haverá uma necessidade de adaptação das teorias fundamentadas aqui em relação às particularidades de cada região;
- b) a realização de estudos em IES emergentes e que, portanto não são consideradas de grande porte, a fim de condicioná-las a uma maior competitividade mercadológica;
- c) em organizações particulares e públicas de 2º grau que dão suporte para essas IES, atuando na forma de parceiras integradas com vistas a um maior nível de satisfação do mercado;

d) análise de outros fatores inerentes de marketing organizacional, a partir de novos pressupostos teóricos e práticos que sejam adequados à realidade de cada instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BASTA, D. (Coord.) **Fundamentos de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BUARQUE, C. **Uma idéia de universidade**. Brasília: Universidade de Brasília, 1986.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing, criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

COSTA, R. P.; CONTADOR, J. S. (Coord.). **Gestão de operações**. 2. ed. São Paulo: Edgar Blücher Ltda, 1998.

DRÉZE, J.; DEBELLE, J. **Concepções de universidade**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1983.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FASTI, R.; DIAS, S. R. (Coord.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FEDERAÇÃO DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR NOVO HAMBURGO. FEEVALE - Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior Novo Hamburgo (FEEVALE). Disponível em <<http://www.feevale.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.

FERRACCIÙ, J. S. S. **Merchandising e promoção de vendas**. 3. ed. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

FERRARI, A. T. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1974.

FINGER, A. P. **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1988.

FÓRUM CRUB V – Conselho de reitores das universidades brasileiras. **Tendências da educação superior para o Brasil no século XXI**. Brasília, de 29-30 de setembro de 1999.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE. FURG – Fundação Universidade do Rio Grande. Disponível em <<http://www.furg.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.

GAARDER, J. **O mundo de Sofia**: romance da história da filosofia. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**. 4. ed. São Paulo: Futura, 1998.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU-EDUSOP-INEP, 1979.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, A. D. **A economia brasileira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIMA, M. (Coord.). **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

- LIMEIRA, T. M. V.; DIAS, S. R. (Coord.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LOBATO, D. M. (Coord.). **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS FILHO, A. **Autonomia nas universidades federais**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1961.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MIGUEL, N. A. de; DIAS, S. R. (Coord.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA. PUC – Pontifícia Universidade Católica. Disponível em <<http://www.pucrs.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RIBEIRO, D. **A universidade necessária**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- RUIZ, J. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SELLTIZ, C. et. al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU-EDUSOP-INEP 1987.

SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (Org.). **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

STONER, J. A. F.; FREEMAN R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PELOTAS. UCPEL – Universidade Católica de Pelotas. Disponível em <<http://www.ucpel.tche.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL. UCS – Universidade de Caxias do Sul. Disponível em <<http://www.ucs.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO. UPF – Universidade de Passo Fundo. Disponível em <<http://www.upf.tche.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul. Disponível em <<http://www.unisc.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em <<http://www.unisinos.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses – MDT**. 6. ed. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. UFSM – Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em <<http://www.ufsm.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. UFAM – Universidade Federal do Amazonas. Disponível em <<http://www.ufam.edu.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em <<http://www.ufrgs.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL. ULBRA – Universidade Luterana do Brasil. Disponível em <<http://www.ulbra.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa como o foco no cliente.** 2. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

ANEXO
– Questionário aplicado –

QUESTIONÁRIO – IES Públicas

I – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

1. INSTITUIÇÃO: _____ () Privada. () Pública.

2. NÚMERO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO:

- () De 15 a 19 cursos. () De 20 a 24 cursos.
() De 25 a 29 cursos. () De 30 a 34 cursos.
() De 35 a 39 cursos. () De 40 a 44 cursos.
() 45 cursos ou mais.

3. NÚMERO DE ACADÊMICOS REGULARMENTE MATRICULADOS:

- () De 10.000 a 13.000 acadêmicos. () De 13.001 a 16.000 acadêmicos.
() De 16.001 a 19.000 acadêmicos. () De 19.001 a 22.000 acadêmicos.
() De 22.001 a 25.000 acadêmicos. () De 25.001 a 28.000 acadêmicos.
() 28.001 acadêmicos ou mais.

4. NÚMERO DE PROFESSORES DA INSTITUIÇÃO (EFETIVOS E TEMPORÁRIOS):

- () Menos de 400 professores. () De 401 a 700 professores.
() De 701 a 1.000 professores. () De 1.001 a 1.300 professores.
() De 1.301 a 1.600 professores. () De 1.601 a 1.900 professores.
() De 1.901 a 2.200 professores. () 2.201 professores ou mais.

II – DADOS ESPECÍFICOS:

5. EXISTE ALGUM TIPO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMALIZADO QUE ORIENTA A GESTÃO DA INSTITUIÇÃO?

- () Sim. () Não. () Não sabe.

6. A MISSÃO É AMPLAMENTE COMPARTILHADA DENTRO DA INSTITUIÇÃO?

- () Sim. () Não. () Não sabe.

7. A VISÃO É AMPLAMENTE COMPARTILHADA DENTRO DA INSTITUIÇÃO?

- () Sim. () Não. () Não sabe.

8. OS VALORES SÃO AMPLAMENTE COMPARTILHADOS DENTRO DA INSTITUIÇÃO?

- () Sim. () Não. () Não sabe.

9. OS OBJETIVOS SÃO AMPLAMENTE COMPARTILHADOS DENTRO DA INSTITUIÇÃO?

- () Sim. () Não. () Não sabe.

10. NA SUA OPINIÃO QUAL É O GRAU DE IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA ORGANIZAÇÃO?

- () Muito Importante. () Importante. () Não tem opinião.
() Pouco Importante. () Sem Importância.

POR QUÊ? _____

11. NA SUA OPINIÃO, QUAL A PRINCIPAL VANTAGEM COMPETITIVA (DIFERENCIAL) QUE A INSTITUIÇÃO POSSUI EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES? (Somente 1 resposta)

- Cursos Oferecidos (Graduação/Pós). Quadro/Qualificação de Professores.
 Gratuidade (se houver). Recursos Disponíveis (laboratórios e outros).
 Localização geográfica. Outro fator. Qual? _____

12. NO SEU CONHECIMENTO HÁ UM MERCADO-ALVO DEFINIDO PELA INSTITUIÇÃO?

- Sim. Não. Não sabe.

SE RESPONDEU SIM, QUAL É ESSE MERCADO-ALVO? _____

13. COMO VOCÊ PERCEBE A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INSTITUCIONAL? _____

14. HÁ ALGUM PLANEJAMENTO DE MARKETING NA INSTITUIÇÃO COM FOCO NO MERCADO-ALVO?

- Sim. Não. Não sabe.

SE RESPONDEU SIM, COMO É ESSE PLANEJAMENTO? _____

15. DAS VARIÁVEIS DO COMPOSTO DE MARKETING (segundo PHILIP KOTLER, 1998), QUAIS SÃO PRATICADAS PELA INSTITUIÇÃO CONSTANTEMENTE? (Permitido mais de uma resposta)

- Produto/Serviço. Preço. Praça/Local.
 Promoção/Comunicação. Nenhuma. Não sabe informar.

16. COM QUE FREQUÊNCIA OS PRODUTOS/SERVIÇOS OFERECIDOS SÃO AMPLIADOS E APERFEIÇOADOS? (Mais Cursos de Graduação e Pós-Graduação).

- Menos de 12 meses. De 13 a 24 meses.
 De 25 a 36 meses. De 37 a 48 meses.
 Mais de 49 meses. Não sabe informar.

17. COM QUE FREQUÊNCIA PROFESSORES APERFEIÇOAM CONHECIMENTOS E HABILIDADES? (Graduados, Especialistas, Mestres, Doutores).

- Menos de 12 meses. De 13 a 24 meses.
 De 25 a 36 meses. De 37 a 48 meses.
 Mais de 49 meses. Não sabe informar.

18. HÁ ALGUMA VANTAGEM PROPORCIONADA PELA GRATUIDADE DO ENSINO (Instituição Pública)? COMO VOCÊ PERCEBE ISSO?

19. QUE ELEMENTOS A INSTITUIÇÃO TRABALHA PARA VALORIZAR SUA LOCALIZAÇÃO? (Permitido mais de uma resposta)

- Bibliotecas didáticas e virtuais. Bares/Restaurantes/Quiosques.
 Estacionamento próprio. Segurança patrimonial e pessoal.
 Áreas de estudo (auditórios, salas de aula, laboratórios de informática e outros).
 Outro fator. Qual? _____

20. QUE VANTAGENS E DESVANTAGENS VOCÊ IDENTIFICA NA LOCALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO?

21. COM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO EXTERNA, QUE AÇÕES SÃO DESENVOLVIDAS COM MAIOR FREQUÊNCIA? (Permitido mais de uma resposta)

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Propaganda. | <input type="checkbox"/> Merchandising. | <input type="checkbox"/> Marketing direto. |
| <input type="checkbox"/> Promoção de vendas. | <input type="checkbox"/> Relações públicas. | <input type="checkbox"/> Eventos. |
| <input type="checkbox"/> Força de vendas especializada. | <input type="checkbox"/> Esportes. Quais? _____ | |
| <input type="checkbox"/> Outro fator. Qual? _____ | | |

22. QUE VEÍCULOS DE MÍDIA SERVEM COMO CANAIS DE COMUNICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO? (Permitido mais de uma resposta)

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Televisão (comercial). | <input type="checkbox"/> Rádio (comercial). | <input type="checkbox"/> Jornais. |
| <input type="checkbox"/> Televisão (universitária). | <input type="checkbox"/> Rádio (universitária). | <input type="checkbox"/> Revistas. |
| <input type="checkbox"/> Internet. | <input type="checkbox"/> Outdoor. | <input type="checkbox"/> Publicações internas. |
| <input type="checkbox"/> Outro fator. Qual? _____ | | |

23. COM QUE FREQUÊNCIA AS COMUNICAÇÕES DE MERCADO SÃO ATUALIZADAS E DIVULGADAS?

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Diariamente. | <input type="checkbox"/> Semanalmente. | <input type="checkbox"/> Quinzenalmente. |
| <input type="checkbox"/> Mensalmente. | <input type="checkbox"/> Semestralmente. | <input type="checkbox"/> Anualmente. |
| <input type="checkbox"/> Não sabe informar. | | |

24. COMO O MARKETING DE RELACIONAMENTO É UTILIZADO NA INSTITUIÇÃO? _____

25. QUE ELEMENTOS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO (segundo IAN GORDON, 2001) SÃO PRATICADOS PELA INSTITUIÇÃO? (Permitido mais de uma resposta)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Vendas de relacionamento. | <input type="checkbox"/> Marketing tradicional. |
| <input type="checkbox"/> Marketing de frequência. | <input type="checkbox"/> Marketing de banco de dados. |
| <input type="checkbox"/> Marketing de fidelidade. | <input type="checkbox"/> Parceira de Negócios. |
| <input type="checkbox"/> Marketing na internet. | <input type="checkbox"/> Não sabe informar. |

26. QUE COMPONENTES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO SÃO TRABALHADOS DE FORMA CONSTANTE PELA INSTITUIÇÃO? (Permitido mais de uma resposta)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Cultura e valores. | <input type="checkbox"/> Liderança educativa. |
| <input type="checkbox"/> Estratégias de negócio direcionadas. | <input type="checkbox"/> Estrutura organizacional definida. |
| <input type="checkbox"/> Qualificação de pessoal. | <input type="checkbox"/> Emprego de tecnologia de ponta. |
| <input type="checkbox"/> Conhecimento e percepção mercadológica. | <input type="checkbox"/> Processos de trab. para cada atividade. |
| <input type="checkbox"/> Não sabe informar. | |

27. COMO A INSTITUIÇÃO GERENCIA A CADEIA DE RELACIONAMENTO? (Permitido mais de uma resposta)

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Parcerias com fornecedores qualificados. |
| <input type="checkbox"/> Utilização de empresas de apoio (intermediários). |
| <input type="checkbox"/> Identificação de necessidades e desejos do mercado. |
| <input type="checkbox"/> Seleção de clientes potenciais. |
| <input type="checkbox"/> Ferramentas de fidelização. Quais? _____ |
| <input type="checkbox"/> Outro fator. Qual? _____ |

28. DESCREVA OUTRAS ESTRATÉGIAS/FERRAMENTAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PRATICADAS PELA INSTITUIÇÃO. (Se houver)

29. OUTROS COMENTÁRIOS. _____

QUESTIONÁRIO – IES Privadas

I – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

1. INSTITUIÇÃO: _____ () Privada. () Pública.

2. NÚMERO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO:

- () De 15 a 19 cursos. () De 20 a 24 cursos.
() De 25 a 29 cursos. () De 30 a 34 cursos.
() De 35 a 39 cursos. () De 40 a 44 cursos.
() 45 cursos ou mais.

3. NÚMERO DE ACADÊMICOS REGULARMENTE MATRICULADOS:

- () De 10.000 a 13.000 acadêmicos. () De 13.001 a 16.000 acadêmicos.
() De 16.001 a 19.000 acadêmicos. () De 19.001 a 22.000 acadêmicos.
() De 22.001 a 25.000 acadêmicos. () De 25.001 a 28.000 acadêmicos.
() 28.001 acadêmicos ou mais.

4. NÚMERO DE PROFESSORES DA INSTITUIÇÃO (EFETIVOS E TEMPORÁRIOS):

- () Menos de 400 professores. () De 401 a 700 professores.
() De 701 a 1.000 professores. () De 1.001 a 1.300 professores.
() De 1.301 a 1.600 professores. () De 1.601 a 1.900 professores.
() De 1.901 a 2.200 professores. () 2.201 professores ou mais.

II – DADOS ESPECÍFICOS:

5. EXISTE ALGUM TIPO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMALIZADO QUE ORIENTA A GESTÃO DA INSTITUIÇÃO?

- () Sim. () Não. () Não sabe.

6. A MISSÃO É AMPLAMENTE COMPARTILHADA DENTRO DA INSTITUIÇÃO?

- () Sim. () Não. () Não sabe.

7. A VISÃO É AMPLAMENTE COMPARTILHADA DENTRO DA INSTITUIÇÃO?

- () Sim. () Não. () Não sabe.

8. OS VALORES SÃO AMPLAMENTE COMPARTILHADOS DENTRO DA INSTITUIÇÃO?

- () Sim. () Não. () Não sabe.

9. OS OBJETIVOS SÃO AMPLAMENTE COMPARTILHADOS DENTRO DA INSTITUIÇÃO?

- () Sim. () Não. () Não sabe.

10. NA SUA OPINIÃO QUAL É O GRAU DE IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA ORGANIZAÇÃO?

- () Muito Importante. () Importante. () Não tem opinião.
() Pouco Importante. () Sem Importância.

POR QUÊ? _____

11. NA SUA OPINIÃO, QUAL A PRINCIPAL VANTAGEM COMPETITIVA (DIFERENCIAL) QUE A INSTITUIÇÃO POSSUI EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES? (Somente 1 resposta)

- Cursos Oferecidos (Graduação/Pós). Quadro/Qualificação de Professores.
 Gratuidade (se houver). Recursos Disponíveis (laboratórios e outros).
 Localização geográfica. Outro fator. Qual? _____

12. NO SEU CONHECIMENTO HÁ UM MERCADO-ALVO DEFINIDO PELA INSTITUIÇÃO?

- Sim. Não. Não sabe.

SE RESPONDEU SIM, QUAL É ESSE MERCADO-ALVO? _____

13. COMO VOCÊ PERCEBE A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INSTITUCIONAL? _____

14. HÁ ALGUM PLANEJAMENTO DE MARKETING NA INSTITUIÇÃO COM FOCO NO MERCADO-ALVO?

- Sim. Não. Não sabe.

SE RESPONDEU SIM, COMO É ESSE PLANEJAMENTO? _____

15. DAS VARIÁVEIS DO COMPOSTO DE MARKETING (segundo PHILIP KOTLER, 1998), QUAIS SÃO PRATICADAS PELA INSTITUIÇÃO CONSTANTEMENTE? (Permitido mais de uma resposta)

- Produto/Serviço. Preço. Praça/Local.
 Promoção/Comunicação. Nenhuma. Não sabe informar.

16. COM QUE FREQUÊNCIA OS PRODUTOS/SERVIÇOS OFERECIDOS SÃO AMPLIADOS E APERFEIÇOADOS? (Mais Cursos de Graduação e Pós-Graduação).

- Menos de 12 meses. De 13 a 24 meses.
 De 25 a 36 meses. De 37 a 48 meses.
 Mais de 49 meses. Não sabe informar.

17. COM QUE FREQUÊNCIA PROFESSORES APERFEIÇOAM CONHECIMENTOS E HABILIDADES? (Graduados, Especialistas, Mestres, Doutores).

- Menos de 12 meses. De 13 a 24 meses.
 De 25 a 36 meses. De 37 a 48 meses.
 Mais de 49 meses. Não sabe informar.

18. DE QUE FORMA A INSTITUTEÇÃO PRÁTICA SUA POLÍTICA DE PREÇOS (Valores, Financiamentos, Descontos, Créditos, Isenções, etc.)?

19. QUE ELEMENTOS A INSTITUIÇÃO TRABALHA PARA VALORIZAR SUA LOCALIZAÇÃO? (Permitido mais de uma resposta)

- Bibliotecas didáticas e virtuais. Bares/Restaurantes/Quiosques.
 Estacionamento próprio. Segurança patrimonial e pessoal.
 Áreas de estudo (auditórios, salas de aula, laboratórios de informática e outros).
 Outro fator. Qual? _____

20. QUE VANTAGENS E DESVANTAGENS VOCÊ IDENTIFICA NA LOCALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO?

21. COM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO EXTERNA, QUE AÇÕES SÃO DESENVOLVIDAS COM MAIOR FREQUÊNCIA? (Permitido mais de uma resposta)

- Propaganda. Merchandising. Marketing direto.
 Promoção de vendas. Relações públicas. Eventos.
 Força de vendas especializada. Esportes. Quais? _____
 Outro fator. Qual? _____

22. QUE VEÍCULOS DE MÍDIA SERVEM COMO CANAIS DE COMUNICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO? (Permitido mais de uma resposta)

- Televisão (comercial). Rádio (comercial). Jornais.
 Televisão (universitária). Rádio (universitária). Revistas.
 Internet. Outdoor. Publicações internas.
 Outro fator. Qual? _____

23. COM QUE FREQUÊNCIA AS COMUNICAÇÕES DE MERCADO SÃO ATUALIZADAS E DIVULGADAS?

- Diariamente. Semanalmente. Quinzenalmente.
 Mensalmente. Semestralmente. Anualmente.
 Não sabe informar.

24. COMO O MARKETING DE RELACIONAMENTO É UTILIZADO NA INSTITUIÇÃO? _____

25. QUE ELEMENTOS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO (segundo IAN GORDON, 2001) SÃO PRATICADOS PELA INSTITUIÇÃO? (Permitido mais de uma resposta)

- Vendas de relacionamento. Marketing tradicional.
 Marketing de frequência. Marketing de banco de dados.
 Marketing de fidelidade. Parceira de Negócios.
 Marketing na internet. Não sabe informar.

26. QUE COMPONENTES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO SÃO TRABALHADOS DE FORMA CONSTANTE PELA INSTITUIÇÃO? (Permitido mais de uma resposta)

- Cultura e valores. Liderança educativa.
 Estratégias de negócio direcionadas. Estrutura organizacional definida.
 Qualificação de pessoal. Emprego de tecnologia de ponta.
 Conhecimento e percepção mercadológica. Processos de trab. para cada atividade.
 Não sabe informar.

27. COMO A INSTITUIÇÃO GERENCIA A CADEIA DE RELACIONAMENTO? (Permitido mais de uma resposta)

- Parcerias com fornecedores qualificados.
 Utilização de empresas de apoio (intermediários).
 Identificação de necessidades e desejos do mercado.
 Seleção de clientes potenciais.
 Ferramentas de fidelização. Quais? _____
 Outro fator. Qual? _____

28. DESCREVA OUTRAS ESTRATÉGIAS/FERRAMENTAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PRATICADAS PELA INSTITUIÇÃO. (Se houver)

29. OUTROS COMENTÁRIOS. _____
