

Planejamento estratégico de Marketing aplicado as Instituições de Ensino Superior

Rita de Cássia Alves Benevides¹	Leonardo Guilherme da Silva Marinho²
ricaalben@ig.com.br¹	leo_man5on@yahoo.com.br²
1 Sociedade Unificada de Ensino Superior e Cultura (SUESC) – Faculdade Brasileira de Ciências Jurídicas – Rio de Janeiro , RJ , Brasil.¹	
2 Faculdade Mercúrio – FAMERC – Pavuna, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.	

RESUMO

Hoje as faculdades e as universidades entre outras Instituições de Ensino, enfrentam problemas de marketing levando ao declínio do número de alunos potenciais, a não renovação de matrículas, a falta de contribuições, doações e outros recursos para enfrentarem os custos sendo estes um alerta sobre a dependência das mesmas em relação ao mercado que atendem. O presente trabalho tem por finalidade mostrar dados, conceitos e estratégias de marketing, como forma de auxiliar as Instituições de Ensino Superior a terem êxito financeiro e atingir os objetivos, sendo o principal a manutenção de seus cursos e sua expansão.

Palavras-Chave: Marketing, Instituição de Ensino Superior, Clientes.

1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas com a globalização, trouxeram à tona uma nova era, cuja fonte fundamental de riqueza é o conhecimento. Nesse contexto, as instituições de ensino superior (IES) passam a moldar ou adequar seus processos estratégicos. Surge então a chamada estratégia de IES, como a ferramenta que a habitará nesse emergente cenário.

As IESs se perguntam: quais os modelos existentes que permitam as organizações alavancarem o conhecimento? Quais as variáveis que os compõem? Como organizar um plano estratégico de marketing para que as IES o utilizem para se manterem competitivas?

Há existência de uma orientação em marketing estratégico nas Instituições Ensino Superior (IES), prova disto é o crescimento desordenado das IES e o seu esvaziamento, fazendo com que as Instituições tenha uma enorme concorrência na busca de clientes, chegando mesmo a facilitar a aprovação nos cursos. KOTTER & FOX (1994- p.19) mencionam que estas faculdades não estão ainda preocupadas com os padrões de admissão rigorosos e estando assim, interessadas em simplesmente atrair novos alunos, suficientes para manter suas operações em funcionamento. Tal atitude inicialmente aumenta o número de alunos e posteriormente quebra o interesse do aluno em re-matricular-se, uma vez que apresenta uma relação que varia entre mercenária e incompetente, divergindo assim com os princípios fundamentais das Instituições de Ensino superior que o de preparar profissionais qualificados para um mercado exigente. Surge então as seguintes questões: Como fazer com que uma IES, obtenha êxito tanto em venda de serviços quanto na satisfação de seus clientes? Cabendo neste momento um modelo de marketing estratégico que auxilie as IES a possuírem um perfil globalizado. Conforme a afirmação de DRUCKER (1999 – p.79): “É inútil ignorar as mudanças e fingir que o amanhã será como ontem, mesmo porque prever as mudanças é

possuir pouca probabilidade de sucesso, pois elas são imprevisíveis. A única estratégia de sucesso, mesmo arriscada, é tentar prever o futuro”.

Tabela 1 – Criando um plano de Marketing.

Passos para formar um plano estratégico de Marketing
Reunir informações de diversas instituições de ensino, bem como seus modelos de marketing;
Avaliar a importância de um plano de marketing específico para Instituições de Ensino Superior;
Utilizar modelos pré-existentes como forma de atualizar e criar planos estratégicos de marketing;
Auxiliar as Instituições de Ensino Superior a traçarem um perfil diferenciado e engajarem se no mercado de forma competitiva e renovada.

As IES não percebem que por não terem um acompanhamento e assessoria específica em marketing, atitude esta alertada por SIMFRONIO (2003-p.10): “ Um administrador, principalmente recém-formado, precisa conhecer ferramentas alternativas (Staff) para implementar mudanças” elas podem não obterem êxito num mercado tão competitivo. “O cerne do problema está na sua necessidade de ser resolvido e esta solução só poderá aparecer na medida em que o sujeito se adentra na realidade, quando aprende a usar os conhecimentos disponíveis para arrancar sempre mais informações do real ate torna-lo compreensível”. CANDAU (1983).

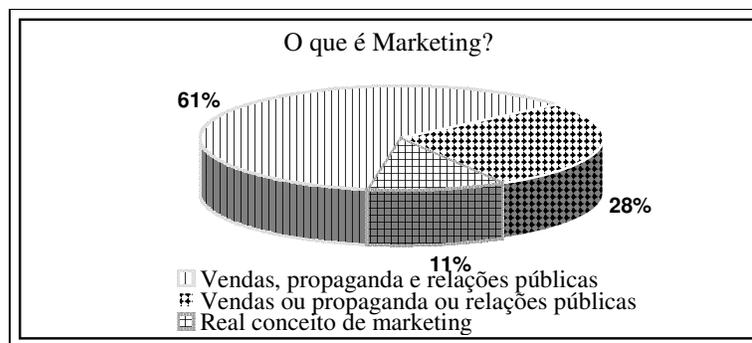
2. MARKETING E AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

2.1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA

Conceito de marketing por KOTTER & FOX (1994-p.24): “Marketing é uma atividade central das instituições modernas, crescendo em busca de atender eficazmente alguma área de necessidade humana. Para sobreviver e tornar-se bem-sucedidas, as instituições dever conhecer seus mercados, atrair recursos suficientes, converter esses recursos em programas, serviços e idéias apropriadas e distribui-los eficazmente aos vários públicos consumidores”. “ Marketing é o desempenho de atividades da empresa que se relacionam com o fluxo de bens e serviços, do produtor para o consumidor ou usuário”. KOTLER (2000).

MURPHY & McGARRITY (1978 - p.249-61), citam pesquisa feita com 300 administradores norte-americanos, estes administradores estavam enfrentando redução no numero de matrículas, custos e anuidades crescentes. Sessenta e um por cento responderam que viam marketing como uma combinação de venda, propaganda e relações públicas. Outros 28% responderam que era apenas uma destas três atividades. Apenas uma pequena porcentagem reconhecia que marketing tinha algo a ver com avaliação de necessidades, pesquisa de marketing, desenvolvimento de produto, preço e distribuição.

Gráfico 1 – A partir da pesquisa realizada por Murphy e McGarrity com base no texto acima.



2.2. ORIENTAÇÃO DE MERCADO

A orientação de mercado divide-se em orientação de produto, de produção e de venda: Sendo que as Instituições que possui orientação para o produto mostram pouca preocupação em examinar como o conteúdo dos cursos esta sendo visto pelos clientes. Já em algumas IESs os administradores agem como se estivessem processando objetos em vez de atendendo pessoas, mostrando pouca preocupação por experiências educacionais de estudantes individuais, tal ação caracteriza a orientação de produção. Entretanto outras IESs aumentam o orçamento da propaganda, venda pessoal, promoção de vendas ou outras atividades do tipo estimulador de demanda. Deve-se estimular o interesse dos consumidores em potencial nos programas e serviços que as IES oferece. Embora estas etapas orientadas para venda produzam, geralmente, mais interesse á curto prazo, o esforço de venda isolado prova ser ineficaz se problemas básicos forem ignorados. LEVITT (1988) já alertava que: “Instituições que centram em seus programas e falham no atendimento das necessidades dos seus alunos sofrem de miopia em marketing”. Isto indica que estas IES, ficam tão deslumbradas com seus programas que perdem a visão do que seus alunos, doadores e outros públicos de que necessitam ou necessitarão no futuro. As IESs atreladas aos programas tradicionais, freqüentemente agem como se as necessidades e desejos não mudassem, esquecendo que devem solucionar o problema do consumidor e a necessidade do mercado.

2.3. MARKETING APLICADO AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As Instituições possuem atitudes variadas em relação ao uso de idéias modernas de marketing. Algumas Universidades e Faculdades estão aplicando ativamente as idéias de marketing, enquanto outras estão se conscientizando sobre o que é o marketing é o ele tem a oferecer. Segundo KOTTER & FOX (1994), “as instituições se tornaram realmente conscientes quando seus mercados passarem a sofrer mudança”. Dados do estudo mostram que em cinco anos o número de alunos que concluíram o ensino fundamental caiu de 3,2 milhões para 2,8 milhões, trazendo uma redução, também, no número de futuros candidatos ao nível superior. Uma instituição sem orientação para satisfação das necessidades de seu Stakeholders se encontraria sem saída e entraria em um sem fim de esquecimento. KOTTER & FOX (1994-p.25) conclui que já “Os funcionários de uma instituição orientada para marketing trabalham em equipe para atender as necessidades de seus mercados-alvo específicos. Consumidores que estejam ou poderiam estar interessados em suas ofertas e, assim, adaptar essas ofertas para torná-las o mais atraente possível”. Os clientes de uma IES podem ser considerados públicos, e elas têm que administrar relacionamentos com a maioria deles.

2.4. DESEJOS DE UM CLIENTE DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

O ponto de partida da disciplina marketing situa-se nos desejos e necessidades humanas. As pessoas necessitam de alimento, ar, água, vestuário, ensino e abrigo para sobreviver. Além disso, tem forte desejo por recreação, educação e outros serviços. Podendo escolher, as pessoas têm fortes preferências por versões específicas de bens e serviços.

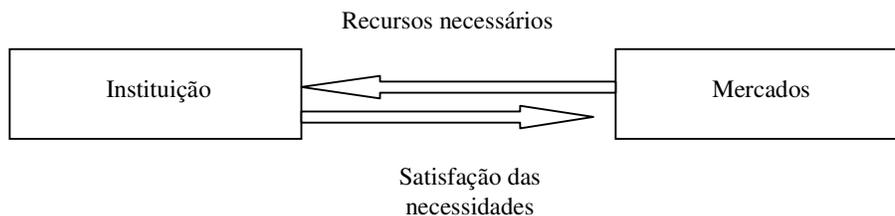
Uma distinção útil pode ser extraída de necessidades, desejos e demandas. “Necessidade humana é uma situação de privação de alguma satisfação básica e desejos humanos são vontades por coisas específicas que suprem necessidades mais profundas”, KOTTER & FOX (1994 p.38). À medida que uma sociedade se torna mais complexa, os desejos de seus participantes acompanham essa tendência. Sendo expostos a mais objetos, atividades e serviços, alguns dos quais despertando curiosidade, interesse e desejo. Instituições empenham-se em despertar desejo pelos serviços que oferecem. A maneira mais segura é formar um elo entre esse serviço e as necessidades existentes nas pessoas e as de

mercado, apresentando serviços que satisfaz uma ou mais necessidades específicas. Especialistas em marketing não criam necessidade, mas podem formar o desejo.

Demandas são desejos por serviços específicos que são apoiados por habilidade e disposição de compra-los. KOTTER & FOX (1994 - p.38). Desejos tornam-se demandas quando apoiados por acesso e poder de compra. Uma pessoa que deseja matricular-se em uma IES deve ter condições econômicas de viabilizá-lo ou conseguir uma bolsa de estudos.

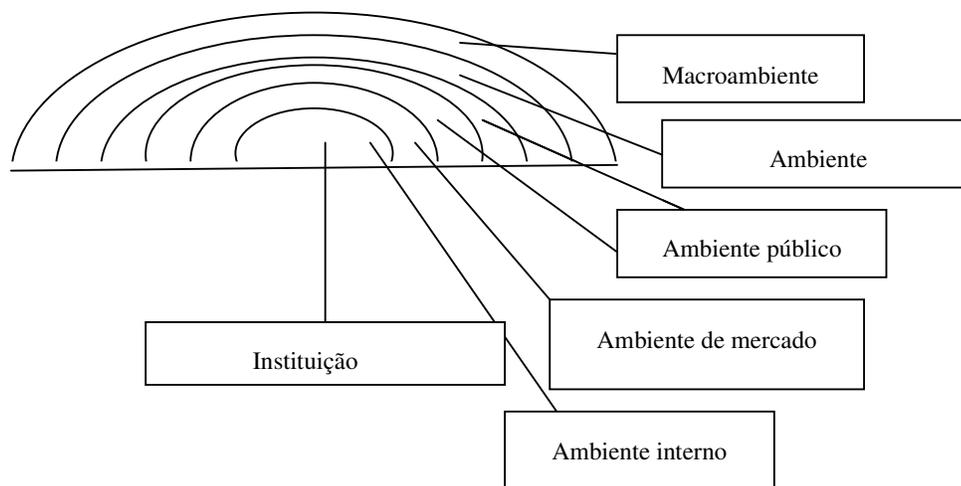
Algumas vezes a IES confunde desejo e necessidade. Uma escola vocacional pode achar que um aluno necessita de um curso de soldagem, quando ele realmente precisa de um emprego. Isto é, uma escola pode estar à frente no que tem a oferecer, mas falhar quando a necessidade real do cliente. Pode preparar alunos abaixo (ou acima) das expectativas porque não conhece os desejos e necessidades reais dos mesmos e o aluno que encontra outra IES que forneça um programa melhor, terá um novo desejo, embora a mesma necessidade. Uma IES sobrevive graças a troca efetuada com a sociedade.

Figura 1 – Relação de troca da IES com a sociedade.



A troca fornece uma maneira de indivíduos e grupos satisfazerem suas necessidades e desejos e ao analisar as trocas entender-se como estimular maneiras de aumentar essa relação.

Figura 2. Arena de Marketing de uma IES.



Principais componentes da arena de marketing de uma IES. Por KOTTER & FOX (1994). Ambiente interno – consiste em seus públicos internos, principalmente o conselho universitário, administração, corpo docente, funcionários e voluntários; ambiente de mercado – inclui estudantes, doadores, fornecedores e intermediários de marketing; ambiente público – consiste em públicos locais, ativistas, público geral, públicos de mídia e autoridades

fiscalizadoras; ambiente competitivo – são grupos e organizações que concorrem por atenção, participação e lealdade dos mercados e públicos da IES; macroambiente – forças demográficas, econômicas, ecológicas, tecnológicas, políticas e sociais que afetam a IES e seu trabalho.

3. PLANO ESTRATÉGICO SISTÊMICO PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Estratégias são regras e diretrizes para a tomada de decisão. São os elementos de manobra da IES, que lhe dão mobilidade para fazer frente às variações mercadológicas e serviços, além das internas. As estratégias são caminhos ou maneiras pelas quais a IES busca atingir seus objetivos e metas. Segundo MONTEIRO & BRAGA (2005) a estratégia é uma questão de visão e aprendizado. A visão compreende o conhecimento das forças que interferem em determinado processo, incluindo a realidade mercadológica externa e as condições internas a IES. O aprendizado no campo da gestão é um processo heurístico de tentativas e erros ou, como preferem alguns autores, uma questão de aposta embasada em indicadores científicos. Só se aprende na ação. Age-se primeiro, para depois se avaliar o resultado da ação e selecionar os procedimentos que funcionaram, visando-se preparar melhor a próxima ação. O foco principal do aprendizado é a capacidade de gerenciar as mudanças.

3.1.METAESTRATÉGIA

A metaestratégia refere-se a estratégia utilizada na escolha das táticas a ser definidas, de forma a identificar com clareza as oportunidades a ser aproveitadas e as ameaças a ser evitadas. Pode-se optar entre:

- Maximizar as oportunidades ou minimizar as ameaças e os riscos;
- Desenvolver e aproveitar os pontos fortes ou trabalhar os pontos fracos;
- Aproveitar todas as oportunidades ou seleciona-las a partir de sua correlação com os pontos fortes e com o core business da IES.

Tabela 2 – Determinantes da Estratégia - ARMONI (2003).

Oportunidades Externas	→	“O que podemos fazer”.
Limitações Externas	→	“O que não podemos fazer”.
Competências Internas	→	“O que temos a capacidade de fazer”.
Valores pessoais dos elementos-chave	→	“O que queremos fazer”.

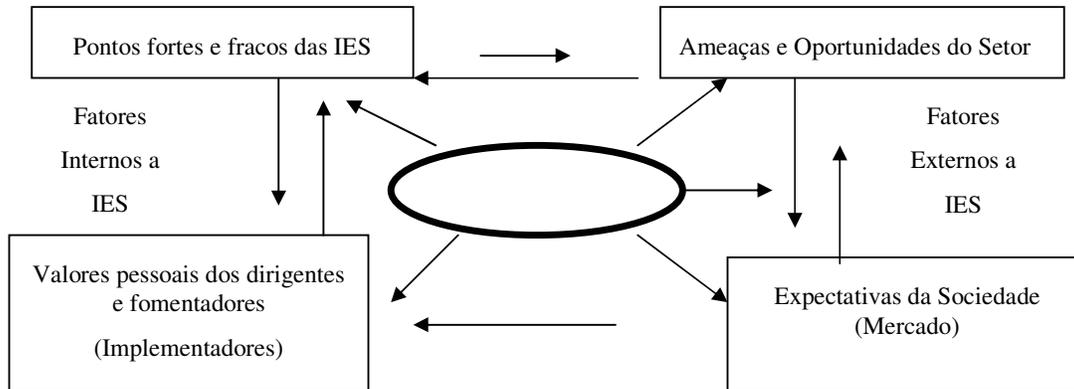
Tabela 3 – Aprendendo a decidir estrategicamente.

A capacidade de tomada de decisão estratégica passa por um processo de aprendizagem, que envolve:
Capacidade de reflexão sobre os resultados dos processos;
Competência para correlacionar as inferências sobre determinada situação;
Habilidade na associação de idéias e informações provenientes do meio interno e externo;
Desenvolvimento de uma rotina de simulação de possibilidades;
Capacidade de identificar em si mesmo o viés da idéia preconcebida e do impulso emocional – geralmente inconsciente – presente em qualquer processo decisório;
Acumulo organizado de experiências.

As pessoas costumam ver seu trabalho como um local de execução de tarefas e não um

local de aprendizagem permanente. Por mais que racionalmente todos concordem quanto a importância da aprendizagem organizacional, na prática, pouco se tem feito em termos de utilização de procedimentos didáticos para facilitar o aprendizado durante o trabalho.

Figura 3 - Contexto para a formulação da estratégia competitiva: PORTER(1986).



3.2.ESCOLHENDO A ESTRATÉGIA.

Após diagnóstico interno e externo dos pontos fortes e fracos em que se procura atingir o maior grau de objetividade e precisão das análises efetuadas, passa-se a escolha da estratégia. A partir desse ponto, o planejamento passa a ser mais crítico, pois o grau de subjetividade é muito maior, os principais fatores determinantes na escolha da estratégia são as aspirações dos mantenedores e principais dirigentes da IES. Como aspirações são fatores subjetivos, deve-se evitar incluí-la na escolha da estratégia, como forma de validá-la perante o processo de análise realizado até o momento, no curso de planejamento esta deve ser incluída na visão ou nas metas da IES.

3.3.PLANEJANDO O PROCESSO DE MARKETING

A IES precisa adotar ou planejar um sistema que seja aceitável ao seu público e que atenda suas necessidades. Os critérios a seguir são propostos por MILLER (1980), para faculdades pequeno porte. Deve haver apoio da alta administração. O conselho e o diretor devem determinar se desejam um processo de planejamento formal e, em caso de afirmativo, como evidenciarão seu apoio; representantes dos departamentos devem estar envolvidos no processo. Representantes do corpo docente, administração, funcionários, alunos, conselheiros, ex-alunos e da comunidade devem ter oportunidade de contribuir para o planejamento; os objetivos do processo devem ser fixados, e a obtenção do apoio de todos os envolvidos é fundamental; o processo deve ser definido em etapas discretas e específicas que produzam resultados para serem usados em tarefas subsequentes; o processo não deve ser dominado por uma pessoa ou comitê; não deve ficar isolado – funcional, política ou geograficamente; deve incluir a necessidade de avaliações periódicas; deve incluir feedback para as partes envolvidas após cada estágio implementado; os critérios e técnicas de avaliação devem ser identificados antes da implementação.

O planejamento deve ser feito por aqueles que devem implementar os planos. Desta maneira, eles devem ser estimulados a considerar cuidadosamente suas metas e estratégias e serem motivados a atingir seus objetivos. Uma vez que o planejamento é um processo contínuo, a IES necessita desenvolver um calendário de processo de planejamento.

Tabela 4 - As etapas do calendário de planejamento

Desenvolver um conjunto de fatos e tendências ambientais relevantes para distribuir aos administradores como
--

parte do seu planejamento;
Trabalhar com a alta administração para desenvolver objetivos institucionais globais, tendo em vista o ano seguinte, como base para o planejamento subsequente;
Agir individualmente com administradores para que possam completar seus planos de marketing em data determinada;
Trabalhar com a alta administração na revisão, aprovação ou modificação dos vários planos:
Desenvolver um plano oficial consolidado para o período seguinte da IES.

A seqüência deste calendário demonstra o papel crítico do planejamento de marketing no processo de planejamento global. Os administradores examinam individualmente as tendências ambientais e os objetivos institucionais. Após estabelecem os objetivos de marketing (em termos de matrículas, doações etc.) para o seu programa do período seguinte, em conjunto com as estratégias e orçamentos de marketing propostos.

Tabela 5 - Composição de um plano de marketing para uma IES - MONTEIRO & BRAGA (2005):

Estratégias de crescimento	Aumentar a penetração no mercado	Marketshare - obter mais que alunos com o mesmo perfil que os atuais.	
	Reduzir preços a partir da redução de custos	Utilizando-se de diferentes metodologias, entre elas a reengenharia e downsizing	Economia de escala - por meio de parcerias e consórcios com outras IES;
			Otimização nas instalações – a utilização das instalações nos três turnos - integrar faculdade com escolas de ensino básico ou cursos livres para melhorar o aproveitamento das instalações;
		Corte de pessoal - Informatização e Automação de processos; Redução de jornada de professores; Terceirização e quarteirização; Criação de unidades estratégicas de negócios	

A estratégia de redução de custos apresenta riscos. O principal deles é sua vulnerabilidade ao benchmarking feito pelas IES concorrentes.

Outras estratégias que podem ser aplicadas são: ampliar geograficamente, com novas unidades (novos campus) esta estratégia depende da capacidade de investimento da IES; desenvolver o mercado descobrindo novos usos dos produtos que já existem; desenvolvimento de produtos ou serviços (novos cursos) sendo a estratégia adequada para pequenas IES. Para grandes IES, em um mesmo campus, o aumento do numero de cursos, após ter atingido determinado patamar, acaba gerando apenas uma diluição da clientela; diversificar criando novas modalidades de produtos (EAD, educação executiva, ensino básico, ensino técnico etc.); ampliar o target: atraindo novos públicos que não costumam escolher a IES; clientes das classes socioeconômicas D e E, clientes mais velhos, executivos, donas de casa etc., inovar sempre, na opinião de PRAHALAD & HAMEL (1995), o novo cenário competitivo esta requerendo uma nova abordagem estratégica e uma nova mentalidade administrativa. Inovação e agilidade são bases dessa tendência.

Tabela 6 - Estratégias de Marketing

Criação de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) e divisão dor cursos por: Centros de Abrangência, visando direcionar as ações de comunicação, promoção e relacionamento;
Aperfeiçoamento do atendimento aos alunos por meio da Central de atendimento;
Criação de um Contact Center para atendimento ao prospect;

Implementação de ações de marketing de relacionamento suportadas por CRM (mala direta, e-mail marketing, visitas pessoais etc.);
Programas de relacionamento com escolas empresas;
Implementações de mecanismos permanentes de acompanhamento de egressos, fortalecendo o vínculo com ex-alunos para formar a base da pós-graduação e educação continuada;
Implementação de programas de fidelização do aluno;
Campanha publicitária, mostrando os diferenciais tangíveis da IES, sua singularidade e depoimentos de ex-alunos de destaque;
Ações de endomarketing, visando a fidelização e o comprometimento dos professores e funcionários;
Criação de ações de marketing editorial e marketing de eventos com o objetivo de tangibilizar os diferenciais das unidades estratégicas de negócios;
Criação de uma grife, valorizando a marca de IES e criando vínculo afetivo com seu público;
Webmarketing, visando uma interação efetiva e direta com seu público-alvo e utilizando a internet;
Engajamento em uma ação de responsabilidade social de alta visibilidade;
Estratégias de marketing do conhecimento, que se referem à exploração das capacidades e competências dos professores em função da imagem da IES.

Estratégia de marketing, segundo KOTTER & FOX (1994), consiste de um conjunto de decisões coordenadas sobre: Mercados-Alvo: o Diretor deve esboçar uma estratégia de marketing para atender as metas e aos objetivos de estudantes potenciais mais atraentes. Os critérios podem incluir idade, sexo, renda, local de residência e outras variáveis. Junto com seus funcionários, ele deve avaliar cada mercado sob estes critérios para selecionar os potencialmente validos que atendam os requisitos de admissão

Composto de marketing: Ele deve planejar um composto estratégico de marketing que responda questões básicas como enfatizar contatos pessoais ou pelo correio com orientadores de faculdades isoladas, ou contatar individualmente os estudantes dessas faculdades por mala direta ou propaganda de massa. Depois, deve desenvolver um composto tático de marketing. Para o mercado de alunos das faculdades isoladas da área metropolitana, ele pode decidir contratar ou designar um funcionário para fazer visitas, além de confiar em malas diretas informais enviadas a conselheiros educacionais de faculdades mais distantes. Para aumentar o número de matrículas de alunos provenientes de escolas de segundo grau, o diretor precisa selecionar um composto de marketing diferente.

Nível de despesas de Marketing: A estratégia de marketing exige também decidir sobre este assunto. Quando um departamento de admissão adota uma abordagem de marketing para estudantes potenciais, geralmente, necessitara aumentar seu orçamento de despesas. O aumento de despesas é, com freqüência, justificando á medida que resulta em maior número de matrículas; entretanto, se existir concorrência, a IES pode constatar no decorrer do tempo que devera gastar mais dinheiro por matricula.

Estratégias de consolidação tem por objetivo garantir a sustentabilidade do que já foi conquistado, criando alicerces sólidos e melhorando a imagem da qualidade percebida por seu público-alvo. A principal estratégia de consolidação – que também é uma estratégia de crescimento – é a diferenciação.

a) Diferenciação: Diferenciar um produto ou serviço consiste em agregar a ele algum elemento de valor que o torne único no âmbito do setor ou da concorrência direta. A diferenciação proporciona ao cliente um sentimento de exclusividade, de forma que, dificilmente, ela será compatível com a obtenção de uma alta parcela do mercado. Alguns termos são utilizados com o mesmo significado de diferenciação, entre eles: agregar values,

criar features, estabelecer distinção e criar singularidade. Ela tem sido a opção mais promissora para evitar a armadilha de concorrência embasada no preço. Quando se vende apenas commodities é muito difícil fugir da guerra de preços e descontos, mas quando se tem diferenciais competitivos, concorre-se em outra categoria e o maior risco da dessa estratégia é quando o custo do elemento diferenciador ficar alto demais para compensar o seu benefício, o valor agregado ao produto.

Tabela 7 -Tipos de estratégias de diferenciação praticados pela IES:

Com base na tecnologia;
Com base no relacionamento com o aluno;
Com base no fortalecimento da marca;
Com base na educação continuada;
Com base na especialização dos cursos;
Com base na criação de cursos para atendimento de demandas específicas;
Com base no prolongamento do relacionamento com o cliente;
Com base na formação de uma estrutura de pesquisa;
Diferenciação nos produtos (cursos diferenciados).

Cada elemento da estratégia deve ser transformado em ações apropriadas. O elemento atrair mais alunos poderia levar as seguintes ações: a) contratar uma pessoa bem relacionada junto a colégios para visitá-los, b) realizar uma conferencia junto aos orientadores educacionais desses colégios sobre a disposição da IES em ajudar os alunos a tomar decisão sobre transferência ao termino dos estudos em nível de segundo grau e c) enviar cartas e folhetos a esses alunos. Depois, as ações mais eficazes em termos de custo deveriam ser atribuídas a pessoas com tempo determinado para conclusão.

O plano de ação global pode ser mapeado, com 12 meses (ou 52 semanas) do ano colocado nas colunas e as varias atividades de marketing nas filas. Os dados anotados mostrarão quando as varias atividades ou despesas serão iniciadas, revistas e concluídas. Este plano de ação pode ser revisado à medida que os problemas e oportunidades surgirem. Segundo SOTO (2002), os administradores enfrentarão uma serie de desafios no século XXI, principalmente a questão da competitividade, pois as IES operam em terreno global. Os novos programas, se forem bem sucedidos, tornam-se programas velhos. As características e a abordagem de marketing de um programa não podem permanecer ótimas indefinidamente. Geralmente, mudanças amplas no macroambiente e nos consumidores e concorrentes exigem ajustes significativos no programa e em sua estratégia de marketing. A natureza dos ajustes apropriados pode ser conduzida através do conceito ciclo de vida do produto. Muitos programas e serviço podem ser vistos como tendo algo análogo a um ciclo de vida, sendo bem recebido em seu lançamento e, depois, movendo-se para um período de declínio. O ciclo de vida de um programa ou serviço típico exibe uma curva em forma de S, marcada pelos estágios seguintes: Lançamento é o período de crescimento lento, à medida que o programa é colocado no mercado; crescimento é a fase de rápida aceitação do mercado; maturidade é o período de crescimento muito lento porque o programa já recebeu aceitação da maioria dos consumidores potenciais e declínio é a fase quando o interesse do consumidor mostra forte tendência a queda.

Outro problema encontrado pelas IESs é a decisão de preço, porque dependem de receita para operar. Quando fixam ou mudam os preços, necessitam entender a percepção dos consumidores assumem custos de esforço, custos psíquicos e de tempo. Frequentemente, usam o preço como medida da qualidade de um serviço ou programa. Estão particularmente

interessadas no preço efetivo, as quantias líquida que devem pagar, em vez do preço de lista. Com estes fatores em mente, a IES deve considerar maneiras de reduzir os custos de seus serviços para aumentar a qualidade percebida pelos consumidores. Ela pode ser guiada por um destes três objetivos para estabelecer seu preço: maximização da receita, maximização do uso ou recuperação do custo. O exame de sua receita pode indicar maneiras de aumentá-la, na prática, as estratégias de fixação de preços são orientadas para custos, demanda, concorrência ou uma combinação destes. Ao estabelecer os preços da anuidade, a IES deve considerar sua missão, bem como demanda de mercado e concorrência. Pode decidir sobre preço por disciplina ou crédito, preço com dois componentes, preço por semestre, preço escalonado ou combinação deste.

As IESs devem levar em consideração neste estudo, a localização, se tem concorrência próxima ao local da instalação do campus, se é distante de um centro urbano (o que faria a IES ter preocupação com a locomoção dos seus estudantes). Entretanto essas ações devem ser especialmente planejadas pela e para a própria instituição, uma vez que seus endereços são diferentes. Já a promoção consiste em formas impessoais de comunicação conduzidas através de mídia paga sob patrocínio claro. Enquanto alguns educadores resistem a idéia de propaganda paga, todas as IES que produzem catálogos, boletins e mala direta já estão engajadas em propaganda. Com planejamento cuidadoso, a IES pode tornar sua propaganda eficaz. Um programa de propaganda exige cinco decisões importantes: fixação de objetivos, determinação do orçamento, decisão sobre a mensagem, seleção de mídia e avaliação da eficácia da propaganda. A IES deve identificar a audiência-alvo e frequência. O orçamento de propaganda pode ser estabelecido tomando-se como base o que é disponível e exigido para realizar os objetivos de propaganda da IES. A decisão sobre mensagem envolve geração, avaliação, seleção e execução das mesmas com eficácia. A decisão de mídia refere-se a escolha entre as principais categorias de mídia, seleção de veículos específicos de timing. Finalmente, a avaliação de resultados da propaganda resulta em ajuda para determinar a relação custo - benefício da propaganda e sugerir mudanças em campanhas futuras.

Após a implantação e a implementação das estratégias cabe a IES promover um controle de marketing que é um sistema preventivo. Quando um plano de marketing é implementado, muitas surpresas são possíveis – mudança na legislação federal sobre distribuição de subvenções, saída de funcionários etc. O sistema de controle de marketing inclui técnicas para determinar quando as metas do plano estão sendo atingidas e fazer ajustes quando isso não estiver ocorrendo.

A tabela 8 mostra três tipos de controle de marketing. Cada tipo tem seu lugar em uma IES. O controle de plano anual refere-se as etapas realizadas durante o ano para monitorar e corrigir desvios de desempenho. O controle de rentabilidade – controle de receitas/custos – consiste dos esforços para determinar o lucro ou prejuízo real de diferentes programas, serviços, segmentos do mercado ou localizações. O controle estratégico consiste de uma avaliação sistemática do desempenho de marketing da instituição em relação a suas oportunidades de mercado.

Tabela 8 – Tipos de controle de Marketing

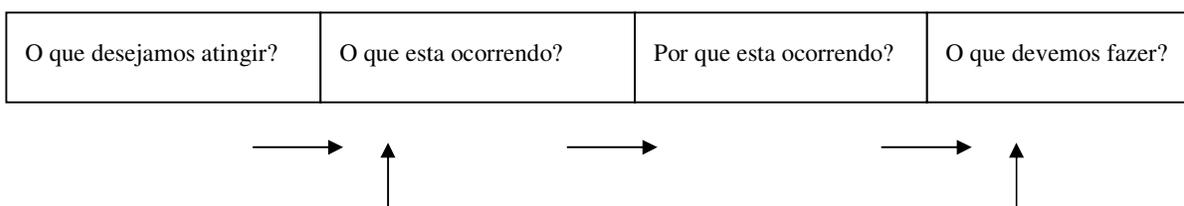
Tipo de Controle	Responsabilidade Principal	Propósito do Controle	Abordagens
I. Controle do plano atual	Alta administração Administração intermediária	Examinar se os resultados planejados estão sendo atingidos.	Análise de desempenho Análise de participação do mercado Análise de despesas/desempenho de

			marketing
II. Controle de receitas/custos	Controle de marketing	Examinar onde a organização esta ganhando e perdendo dinheiro	Rentabilidade por: Programa ou localização de serviço. Segmento de mercado
III. Controle estratégico	Alta administração Auditor de marketing	Examinar se a instituição esta perseguindo suas melhores oportunidades	Auditoria de Marketing

Controle do plano atual é preparado para monitorar os efeitos da implementação do plano anual. As quatro etapas são mostradas na figura 5. Primeira – estabelecem objetivos bem definidos por mês, trimestre, ano acadêmico ou outro período durante o ano planejado. Segunda, as técnicas de monitorando e de pontos de checagem são estabelecidas para rastrear o alcance dos objetivos. Terceira, buscar diagnosticar as causas de desvios sérios no desempenho.

Figura 4 – Processos de Controle.

Estabelecimento da meta Mensuração do desempenho Diagnostico do desempenho Ação Corretiva



Quarta, escolherem ações corretivas que os ajudarão a preencher a lacuna entre objetivos e desempenho. Este sistema é administração por objetivos.

As três principais ferramentas de controle comumente usadas são as seguintes: Análise de desempenho que é a mensuração e a avaliação do desempenho real das matrículas, receita de anuidades e contribuições de doadores em relação aos objetivos de desempenho; pesquisa de mercado as IES devem periodicamente, rever se estão ganhando ou perdendo mercado em relação a suas concorrentes, a participação de mercado é um indicador muito melhor que a eficácia de marketing do que o faturamento total, mas deve ser usada com muita cautela. A IES deve identificar corretamente suas concorrentes reais; análise de despesas/desempenho de marketing o controle do plano anual também exige a avaliação das varias despesas de marketing em relação ao desempenho, para assegurar que a IES não esteja gastando muito para atingir seus objetivos.

4. CONCLUSÃO

As Instituições de Ensino, como empresa seria que é e se quiserem permanecer no mercado devem preocupar-se com a qualidade de seus serviços e satisfação de seus clientes, por isso a necessidade de serem administradas como uma empresa. Uma empresa que produz massa crítica e serviços. O marketing aplicado às instituições de ensino, funcionará como um instrumento que permitirá a melhoria da qualidade dos seus serviços e conseqüente aumento do número de alunos. Usando de argumentos como, metodologia, prática educacional, professores treinados, material didático atualizado, valorização do ser humano e de valores morais e espirituais pode ser uma boa técnica de venda. Contudo, faz-se necessário a pratica esses valores pela Instituição para manter clientes e públicos satisfeitos é que é o principal objetivo de qualquer empresa. Uma boa propaganda pode captar cliente mas por curto tempo

se não forem fundadas na verdade e na ética, pois clientes exigem qualidades e diferenciação uma empresa de sucesso possui ambiente e clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos traduzem-se em resultados financeiros, fidelização, melhor imagem, e um futuro num mercado tão competitivo. A Instituição de Ensino que não se adequar a esta realidade, verá seu stakeholders desaparecerem junto com o seu lucro, e terminará sucumbindo ou sendo comprada pelo concorrente. O marketing aplicado a IES, tem de ser baseado na ética, na transparência das relações entre diferentes públicos que dependem da organização, necessitando que as ações vinculadas ao planejamento estratégico de marketing sejam sistêmicas e focadas em resultados. Sugerimos que as IESs reflitam sobre o tema deste estudo e passem a adotar ações neste sentido.

5. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ARMONI, Ammon. “Determinantes da Estratégia” – I Congresso Brasileiro de Marketing Educacional, São Paulo, 2003.

DRUCKER, Peter F. “ Management: tasks, responsibilities, practices”. New York: Harper e Row, 1973.

INGRAM, Richard T. “Handbook of college and university trusteeship” – San Francisco: Jossey-Bass, 1980.

KOTTER, P & FOX, K. “Marketing estratégico para instituições educacionais”, Ed. Atlas, São Paulo, 1994.

LEVITT, Theodore. “Miopia em marketing”. Imacao de Marketing. Sao Paulo: Atlas, 1988.

MILLER, John Edgar. “Planning in small colleges”- Planning for higher education, Nov. 1980, p.25-26.

MONTEIRO, Carlos A. & BRAGA, Ryon. “Planejamento Estratégico Sistêmico para IES” – Aprender, ed.25, a.4, n.º10, p. 22-27, Julho/Agosto de 2005.

MURPHY, Patrick & McGARRITY, Richard A. “ Marketing univerties: a survey of student recruiting activities”. College and University, Spring, 1978.

OTT, Margot Bertolucci. “Ensino por meio de solução de problemas”. In: CANDAU, Vera Maria (Org.). A didática em questão. Rio de Janeiro: Vozes, 1983.

PORTER, Michael E. “Estratégia Competitiva” – Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K & HAMEL, G. “Competindo pelo futuro”, Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RUSO, Ana Luiza, CASTRO, Cláudio de M., XAVIER, Gley F. Cardoso, et al. “Crise: Colocando as IES nos eixos”- Aprender, ed.25, a.4, nº 10, p. 14-18, Julho/Agosto de 2005.

SIMFRONIO, Tatiane. “Responsabilidade Social Corporativa”. Revista Brasileira de Administração, a.14, nº 44, março de 2004.

SOTO, Eduardo. “ Comportamento organizacional: o impacto das emoções” – São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2002.