

# Marketing estratégico nas Instituições de Ensino Superior do Vale do Itajaí, SC, Brasil

Giancarlo Gomes

Marianne Hoeltgebaum

Amélia Silveira

Universidade Regional de  
Blumenau - FURB

Universidade Regional de  
Blumenau - FURB

Universidade Regional de  
Blumenau - FURB

[giancarlolog@al.furb.br](mailto:giancarlolog@al.furb.br)

[marianne@furb.br](mailto:marianne@furb.br)

[amelia@floripa.com.br](mailto:amelia@floripa.com.br)

## RESUMO

*Descrever as estratégias de marketing adotadas pelas pequenas e médias instituições de ensino superior (IES) do Vale do Itajaí, SC, Brasil constituiu-se no objetivo de pesquisa. A amostra foi definida de maneira intencional, não probabilística, sendo composta por seis destas IES. Quanto às estratégias de marketing verificou-se que todas as instituições convergem para a pesquisa de mercado. As IES assumem posicionamento embasado na necessidade do consumidor. Há segmentação de mercado buscando definir grupos específicos de clientes, na busca de melhor entendimento de suas necessidades, e de uma ação voltada para o melhor atendimento. Nenhuma IES utiliza trade-off. As principais estratégias de mercado utilizadas são: liderança na política de preço baixo e em produto diferenciado. No que tange às estratégias de marketing para lançamento de novos produtos as instituições privilegiam a pesquisa das deficiências de produtos, no mercado. A estratégia de marketing considerada mais importante é a atualização permanentemente dos produtos, seguida da renovação do corpo docente, com intuito de buscar novas mentalidades e diferenciação. Também a modernização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para amparar o ensino é considerada. A realização dos convênios “escola-empresa”, com vistas ao incremento da teoria e prática é vista como estratégia de marketing. No planejamento estratégico das IES observou-se que a maioria das IES possui visão de curto prazo. Nenhuma desenvolve planejamento e plano de marketing. Todas afirmam não possuir departamento de marketing. Da mesma forma, nenhuma tem assessoria de imprensa ou de relações públicas. As estratégias desenvolvidas se assemelham às encontradas na literatura da área.*

Palavras-Chave: Marketing. Estratégia. Instituições de Ensino Superior.

## 1. INTRODUÇÃO

O perfil da universidade brasileira mudou muito nos últimos anos. Em um mundo dinâmico e competitivo, com crescente concorrência entre as Instituições de Ensino Superior (IES), em algumas regiões brasileiras, e com a autonomia de gestão acadêmica e administrativa, que proporciona estratégias voltadas para diferenciais competitivos, as estratégias de marketing emergiram neste cenário.

Assim como as empresas, que passaram a considerar as mudanças de paradigmas mercadológicos nas últimas duas décadas, também as IES passaram a identificar as novas demandas de mercado, como historicamente acontece quando se alteram as relações entre consumidor e provedor. Da mesma forma, como ocorreu com as demais empresas, está ocorrendo a profissionalização de setores em IES, como o financeiro, a gestão de pessoas, e o marketing educacional, entre outros.

O futuro do ensino e das próprias IES dependerá da capacidade dessas instituições para assumir estratégias competitivas, detectar novos segmentos de mercado, encontrar novas formas de relacionamento com o mercado, rever os cursos existentes sob o prisma de serviços educacionais ou ainda de criar novos cursos. Enfim, prestar serviços educacionais, com qualidade e efetividade. Para tanto, as IES necessitam desenvolver soluções organizacionais que lhes possibilitem enfrentar, com sucesso, os desafios com que se confrontam (TORRES, 2004).

Assim, muitas das instituições recentemente autorizadas, assim como as que já atuam no mercado de educação superior, consideram oportuna a adoção de programas de marketing para nortear a implantação de estratégias competitivas.

Com este entendimento, cabe questionar: até que ponto as IES do Vale do Itajaí, SC, Brasil, adotam o marketing para nortear decisões estratégicas?

O objetivo volta-se para identificação das práticas de marketing estratégico adotadas nestas IES de pequeno e médio porte.

Cabe ressaltar que a região do Vale do Itajaí configura-se em desenvolvimento, com predominância de empresas com vocação industrial, principalmente para o setor têxtil, sendo que as IES se configuram em crescimento.

Está pesquisa se torna relevante pelo fato de que nem sempre as pequenas e médias instituições adotam de forma correta todas as estratégias do marketing.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Muitas são as definições de estratégia, não existindo um conceito único e definitivo. O vocábulo teve vários significados ao longo do tempo, com diferentes amplitudes e complexidades. Sem o intuito de esgotar o assunto, apresenta-se breve revisão bibliográfica do tema.

A estratégia, segundo Ansoff (1977), é uma regra direcionada à tomada de decisões, sob condições de incerteza ou o desconhecimento parcial das variáveis ambientais. Na visão do autor, são quatro os elementos, complementares entre si, que compõem a estratégia: a) Conjuntos de produtos e mercados: que são os elementos básicos para o estabelecimento do domínio competitivo e do alcance da ação da empresa; b) Vetor de crescimento: estabelece a direção a ser seguida pela empresa; c) Vantagem competitiva: é o componente que descreve as características de cada setor de atividade e define o papel com respeito à concorrência no estabelecimento de estratégias empresariais; d) Sinergia: está relacionada à capacidade da empresa de tirar proveito de seu ingresso em uma nova área definida pela conjugação de produtos-mercados.

A estratégia competitiva, por sua vez, pode ser entendida como um padrão em um conjunto de decisões que levam ao comprometimento de ações e de recursos organizacionais (MINTZBERG, 1976). Outro aspecto levantado pelo autor é o papel do estrategista, quando afirma que estratégia é a concepção que a empresa tem de como lidar com o ambiente por um período e, esta é intimamente relacionada a um único decisor estratégico.

Em Mintzberg (1987) pode-se encontrar pelo menos quatro conceituações diferentes para estratégia: um curso de ação conscientemente definido para a organização; um padrão percebido em um conjunto de ações fruto de decisões empresariais e gerenciais; uma busca de uma posição competitiva no mercado; uma visão ou perspectiva que surge através do líder principal da organização.

Mintzberg (1993) salienta não ser necessário que uma empresa tenha formulado em papel sua estratégia para que ela exista. A estratégia pode ser manifesta na forma de conduzir a empresa. Por seu lado, Mintzberg et al. (2000) afirma que, estratégia nada tem a ver com simples planejamento, uma vez que o que é planejado geralmente não é realizado pelas empresas. Estratégia, no seu entendimento, requer uma série de cinco definições: de padrão, de plano, de posição, de perspectiva e de manobra.

Desta foram, a estratégia é a ação relacionada com objetivos, desafios e com modos de persegui-los que afetam a empresa como um todo, ou seja, é um conjunto de linhas administrativas básicas que especificam a posição da empresa diante dos seus produtos e mercados, as direções que ela busca se desenvolver ou se transformar, os instrumentos competitivos que ela utilizará; os meios pelos quais entrará em novos mercados, a maneira pela qual configurará seus recursos, as potencialidades que procurará explorar e,

inversamente, as fraquezas que poderá evitar; representa a definição do caminho mais adequado a ser seguido pela empresa para alcançar uma situação desejada (OLIVEIRA, 1997).

Para Porter (1986) a estratégia é a criação de uma única e valiosa posição, que envolve um grupo diferenciado de atividades. Para o autor, se houvesse somente um posicionamento ideal, não haveria a necessidade de se traçar uma estratégia.

A estratégia segundo Porter (1998) se manifesta em atividades específicas que se realiza, em todas as partes do negócio. A estratégia e sua implementação devem estar intrinsecamente vinculadas, e esta ligação deve manifestar-se em toda a atividade que a empresa realiza, desde o treinamento e a formação, no processo de gestão da informação, até a forma de relacionar-se com seus clientes, de onde se deveria observar de forma inter-relacionada e integralmente, todo o seu desempenho. A estratégia é um grupo de atividades internamente consistentes alinhadas com um determinado posicionamento no mercado.

O propósito de criar uma posição singular (estratégia como posição) considera que, para ser estrategicamente competitivo, é preciso ser diferente, ou seja, “significa escolher deliberadamente diferentes grupos de atividades para transmitir um conjunto único de valores” (PORTER, 2000, p. 111). O autor ainda salienta que as posições estratégicas emergem de três critérios distintos que não são mutuamente excludentes e em geral se sobrepõem: posicionamento baseado em variedade (apóia-se na escolha de produtos ou serviços diversificados); posicionamento baseado em necessidades (busca servir a maioria ou todas as necessidades de um determinado grupo de clientes); posicionamento baseado em acesso (segmentação de clientes de acordo com suas diferentes modalidades de acesso, como localização geográfica ou porte do cliente, por exemplo). (PORTER, 2000).

## 2.1 DIFICULDADES ESTRATÉGICAS ENFRENTADAS PELAS INSTITUIÇÕES DE MENOR PORTE

Assim como na literatura dedicada às grandes empresas, os estudos analisados revelam uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em pequenas empresas. Grande parte deles utiliza conceitos pouco abrangentes no estudo de estratégias (GIMENEZ et al. 1999). Megido (1995) afirma que pequenas empresas falham, exatamente, porque não dispõem de objetivos e de estratégias estabelecidas, nem de um plano mercadológico definido.

Deakins (1996) pesquisou sobre essas dificuldades e a respeito da elevada taxa de mortalidade das empresas de pequeno porte e observou que os principais fatores que levam este tipo de empresa ao fracasso são a falta de conhecimentos de marketing; competição entre as atividades na empresa e as demandas da família do proprietário; problemas de implementação de estratégias; falta de conhecimento sobre os produtos e seus mercados; os elevados custos das instalações e equipamentos; uso instalações e equipamentos impróprios; margens de lucro insuficientes; riscos inaceitáveis; mudanças nas condições internas de operação; tamanho inadequado das instalações.

Apesar de toda a dificuldade enfrentada pelas pequenas e médias empresas não se pode negar a importância delas para a economia de um modo geral. Matilla (2005) versa que as pequenas e médias empresas são como motores da economia e genuinamente responsáveis pela geração de empregos, possuindo uma capacidade de rápida resposta na captação de mão-de-obra, contribuindo desta maneira na manutenção dos níveis de emprego, renda e produtividade.

Para Porter (1986), as empresas de pequeno porte têm grande importância dentro dos países em via de desenvolvimento, pois geram, rapidamente, postos de trabalho, capacitam

trabalhadores locais e trazem recursos técnicos, ajudando, de certa forma, para que não haja escassez de recursos.

Colaborando com este pensamento, Vieira (2002) salienta que as empresas desempenham um papel de fundamental importância no crescimento e maturação da economia de um país. Cabe destacar que as empresas de pequeno porte também contribuem, e muito, para o desenvolvimento de um país, ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela de força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial.

## 2.2 UTILIZAÇÃO DO MARKETING ESTRATÉGICO EM IES DE PEQUENO PORTE

Da mesma forma como acontece com as estratégias para empresas de pequeno porte, as pequenas e médias empresas têm características peculiares e exigem uma prática de marketing diferenciada das grandes empresas, onde é restrita a teoria e a literatura específica a respeito do assunto. Talvez isso ocorra porque a pequena empresa, isoladamente, é irrelevante e não tenha estimulado tantos estudos em marketing como de maior porte (DUTRA, 1982).

Segundo Valdés (2003), o papel do marketing estratégico é orientar a empresa para as oportunidades de mercado mais bem adaptadas aos seus recursos e às suas habilidades, e que tenham um potencial adequado de crescimento e rentabilidade, buscando os seguintes objetivos básicos: identificar opções estratégicas sólidas e claramente definidas; desenvolver sistemas para o acompanhamento do meio ambiente e da competência; reforçar a capacidade de adaptação da empresa às mudanças ambientais; prever a renovação da carteira de produtos da empresa.

A estratégia de marketing é definida por Kotler e Fox (1994, p. 158), como “a seleção de um mercado-alvo, escolha de uma posição competitiva e desenvolvimento de um composto de marketing eficaz para atingir e servir o mercado escolhido”. Os autores dizem ainda que uma estratégia de marketing incorpora as maneiras pela quais uma instituição levará vantagem em um programa ou oportunidade de mercado.

Existem quatro pontos básicos do composto de marketing, que podem ser levantados mediante a implementação das seguintes questões: a) Como a instituição pode identificar os principais componentes de seu composto de programas? (decisões de composto de produto); b) Como conhecer melhor o que se oferece aos consumidores? (decisões de item de produto); c) Como lançar novos programas com maior eficácia? (decisões de novos produtos); d) - quais mudanças na estratégia de marketing são adotadas nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto? (decisões de ciclo de vida do produto) (KOTLER; FOX, 1994).

O sucesso da organização de serviços depende da sua capacidade de identificação de segmentos de mercado, seleção de mercados-alvo e desenvolvimento de estratégias adequadas para atender aos grupos diferentes de clientes selecionados. Essas decisões são tão importantes para as organizações que são consideradas como responsabilidades indelegáveis dos dirigentes (DOVER, 2000).

O principal objetivo do processo estratégico de marketing é orientar o executivo em relação às decisões estratégicas do negócio antes e depois de iniciar a sua pequena ou média empresa. Este processo estratégico de marketing não tem caráter estático, mas, sim, dinâmico, acompanhando a evolução do ambiente interno e externo do negócio e do mercado em que se situa, ajudando o executivo a buscar sempre mais informações atualizadas para que este possa utilizá-las no momento certo e da melhor maneira possível para sobressair-se no mercado (LANA, 2006).

Muitas vezes não é isso que ocorre, tal situação é corroborada por Nunes (2005), o qual identifica, em sua pesquisa, que ainda vive nas IES o pensamento de que marketing resume-se ao desenvolvimento de campanhas publicitárias, decorrente de uma forte característica do marketing dos anos sessenta, associado aos mercados de massa e a produtos padronizados. Esse entendimento disseminado no negócio do ensino superior configura algum

atraso em relação à compreensão sobre a importância do marketing tradicional e o desconhecimento das novas abordagens do marketing relacional.

Laux, Silveira e Perfeito (2004) afirmam que as IES só alcançarão competitividade se atenderem a cinco fatores: (a) ter o conhecimento do mercado e seus segmentos (promovendo uma análise de oportunidades e ameaças); (b) a análise de recursos e necessidades (avaliando as forças e fraquezas que a entidade possui); (c) a formulação de metas (por meio da avaliação da missão e dos objetivos básicos propostos para a instituição); (d) o delineamento e implementação da estratégia global (tanto no que concerne a uma estratégia institucional, como naquilo que diz respeito à seleção de mercados-alvo e posicionamento perante a concorrência); (e) ademais da qualidade do serviço prestado, da criatividade proveniente da inovação, da pesquisa permanente e de uma relação custo-benefício atrativa, dentre outros fatores.

A estrutura de marketing pode variar conforme o porte da empresa. As empresas de pequeno porte podem ter somente um diretor comercial ou gerente que atua diretamente na área de vendas. Em outras funções de marketing como, por exemplo, na comunicação, geralmente o proprietário contrata serviços externos, terceirizando o trabalho (KOTLER, 2000). Em pequenas empresas não é o que ocorre.

O entendimento da utilização estratégica de posicionamento do marketing como uma área de importância na estrutura da IES vai afetar a organização positivamente. As IES que compreenderem os princípios que regem a filosofia, função e administração do marketing, em sua essência, assim como seu posicionamento formal na estrutura organizacional poderão, certamente, atingir seus objetivos com maior efetividade.

Cabe ressaltar que o marketing educacional, ou seja, o marketing que se desenvolve em uma IES, vem sendo alvo de pesquisas internacionais. Os primeiros trabalhos acadêmicos apresentados sobre este assunto iniciaram-se no final da década de setenta e início da década de oitenta, como se pode observar por meio de levantamento bibliográfico em bases de dados internacionais, no Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em julho de 2008. Entre as referências encontradas, voltou-se o interesse para os autores que se dedicaram ao estudo das estratégias de marketing em IES, de forma geral, nos últimos cinco anos. Entre outros destacam-se: Rowley, (2003); Yorke; Longden, (2004); Torres, (2004); Herzog, (2005); Hemsley-Brown; Oplatka, (2006); Stratton et al, 2007; Demiray; Nagy; Yilmaz (2007), Ivy (2008), Ackerman (2008), Ho e Hung (2008).

Na literatura brasileira, citam-se nos últimos cinco anos, os seguintes trabalhos de: citados: Chang (2003) Ramezanali (2003); Anjos Neto (2003); Pereira (2003); Lanzer (2004); Becker (2004); Biazus (2004); Antoni (2004); Matos (2004); Wrasse (2004); Zambon (2004); Antunes (2004); Leitão (2004); Santos (2004); Rossés (2005); Yunes (2005); Tomio (2006); Lopes (2006); Ferraz (2006); Zanetin (2006); Shimoyama (2006).

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

A pesquisa descritiva, com método qualitativo, do tipo “*Survey*” – denominação dada em inglês para uma revisão de literatura (CASTRO, 1978, p. 69), sendo também aplicada à coleta (ou levantamento) sistemática realizada em campo, junto aos entrevistados, com o objetivo de obter informações que permitam a compreensão de um determinado tipo de comportamento da amostra ou população em estudo.

A pesquisa foi realizada em uma amostra definida de maneira intencional, não probabilística, visto o objeto da pesquisa se voltar para as IES de pequeno porte no Vale do Itajaí, SC, Brasil. Totalizaram seis instituições. Os sujeitos sociais do estudo foram os responsáveis pelo marketing nestas IES. Os dados foram coletados por meio de um

questionário estruturado, não disfarçado, com 20 perguntas fechadas. Os dados foram analisados de forma global, descritiva, sem menção ao nome das IES e dos respondentes, guardando o anonimato e o sentido ético da pesquisa. As IES foram classificadas como “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “F”. O período de tempo foi transversal, em 2008.

#### 4. RESULTADOS DE PESQUISA

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa, sendo que se inicia pela identificação das IES para o marketing. As questões formuladas e suas respectivas respostas foram agrupadas e, encontram-se apresentadas nas tabelas e descritas na seqüência.

Tabela 1 – A IES possui departamento ou divisão de marketing

| POSSUI DEPARTAMENTO OU DIVISÃO DE MARKETING |   |      |
|---|---|------|
| Afirmaram possuir                           | 4 | 67%  |
| Afirmaram não possuir                       | 2 | 33%  |
| Total                                       | 6 | 100% |

Na tabela 1, pode-se observar que quatro (67%), das seis (100%) IES possuíam um departamento de marketing. Com o aumento da concorrência, cresce a variedade de produtos, os tipos de clientes se diversificam e as pressões competitivas criam uma turbulência no ambiente interno das empresas, sendo necessário organizarem a administração. Neste sentido, existe a preocupação das IES quanto ao desenvolvimento do marketing. De acordo com Kotler (2000), a estrutura de marketing pode variar conforme o porte da empresa. As empresas de pequeno porte podem ter somente um diretor comercial ou gerente que atua diretamente na área de vendas. Em outras funções de marketing como, por exemplo, na comunicação, geralmente o proprietário contrata serviços externos, terceirizando o trabalho.

Tabela 2 – Critérios para lançamento de produtos

| CRITÉRIOS PARA LANÇAMENTO DE PRODUTOS                                      |   |      |
|--|---|------|
| Antes de lançar, pesquisamos quais são nossos mercados potenciais          | 6 | 100% |
| Verificamos quais as necessidades dos nossos mercados potenciais           | 6 | 100% |
| Verificamos os níveis de preços que nossos mercados potenciais podem pagar | 6 | 100% |
| Verificamos os produtos concorrentes (de outras IES) no mercado            | 4 | 67%  |
| Avaliamos a demanda potencial do produto a ser lançado                     | 4 | 67%  |
| Simplesmente lançamos; se não der certo, cancelamos o produto (curso)      | - | -    |
| Usamos nosso <i>feeling</i> de mercado                                     | 3 | 50%  |
| Lançamos com base em nossos concorrentes                                   | - | -    |
| Não temos um critério definido   | - | -    |

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

Verifica-se na tabela 2 a preocupação com os critérios para lançamento de um novo produto. Nota-se que todas as IES antes de lançar um produto pesquisam quais são seus mercados potenciais, quais as necessidades dos seus mercados e quais os níveis de preços que os mercados potenciais podem pagar. Quatro delas (67%) verificam os produtos concorrentes (de outras IES) no mercado e avaliam a demanda potencial do produto a ser lançado e três (50%) utilizam de seu *feeling* de mercado.

Tabela 3 - Estudos de mercado para definir seu público-alvo

| ESTUDOS DE MERCADO PARA DEFINIR SEU PÚBLICO-ALVO |  |  |
|--|--|--|
|--|--|--|

A – Verificando a necessidade de estudos e condições financeiras da sociedade que visa a instituição

- B – Fizemos pesquisas em diversos estabelecimentos e com os nossos alunos para descobrindo onde atuar com mais ênfase e em pontos estratégicos, como rádios, outdoors, Orkut, internet e etc.  
 C – Através de contratação de pesquisa.  
 D – Mediante a contratação de empresa especializada em pesquisa de mercado.  
 E – Pelo departamento de marketing da instituição.  
 F – Realizamos através do departamento de marketing da instituição.

Pode-se observar na tabela 3 que todas as entidades realizam pesquisa de mercado para definir seus públicos-alvo. Cada uma assumiu uma meta distinta, mas todas convergem para a pesquisa de mercado. Percebe-se que as instituições que afirmaram possuir departamento de marketing, realizam pesquisa de mercado. Segundo Levitt (1980) tendo o mercado-alvo definido, a organização de serviços deve decidir sobre a estratégia de diferenciação em relação aos demais concorrentes, se deseja obter uma posição competitiva diferenciada no mercado.

Tabela 4 - Posicionamento estratégico utilizado pela instituição

| <b>POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZADO PELA INSTITUIÇÃO</b>  |          |             |
|---|----------|-------------|
| Posicionamento baseado na variedade: Oferecem-se vários tipos de produtos ou serviços, buscando atingir o maior número possível de perfis de clientes.    | 2        | 33%         |
| Posicionamento baseado na necessidade: Segmenta-se um grupo específico de clientes e busca-se entender e atender o melhor possível esse nicho de mercado. | 4        | 67%         |
| Posicionamento por acesso: Trabalha-se com o acesso ao produto ou serviço. Por exemplo, geograficamente (logística, distribuição, etc.).                  | 0        | 0           |
| <b>Total</b>  | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Neste item, foi analisado o posicionamento estratégico. Nota-se, a partir da tabela 4, que quatro (67%) IES optaram pelo posicionamento baseado na necessidade, onde o mesmo segmenta-se a um grupo específico de clientes e busca-se entender e atender o melhor possível esse nicho de mercado. Duas (33 %) pelo posicionamento baseado na variedade: Oferecem-se vários tipos de produtos ou serviços, buscando atingir o maior número possível de perfis de clientes. Nenhuma das seis IES pesquisadas utiliza-se de *trade-off*. Conforme Porter (2000) existem três critérios distintos que não são mutuamente excludentes e em geral se sobrepõem: posicionamento baseado em variedade posicionamento baseado na necessidade e posicionamento por acesso.

Tabela 5 - Principal estratégia de mercado

| <b>PRINCIPAL ESTRATÉGIA DE MERCADO UTILIZADA PELA INSTITUIÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO</b> |   |     |
|--|---|-----|
| Liderança em preço baixo (“bom preço”)   | 4 | 67% |
| Liderança em produto diferenciado (“produto diferente”)  | 4 | 67% |
| Orientado para um determinado grupo de compradores (segmentação de mercado)                    | 1 | 33% |
| Não tem uma estratégia de mercado definida   | 0 | 0   |
| A estratégia de mercado varia constantemente   | 2 | 33% |

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

Examina-se na tabela seis que os respondentes afirmam utilizar a “liderança em preço baixo” e a “liderança em produto diferenciado” como principais estratégias de mercado. Duas IES responderam que a estratégia de mercado varia constantemente. Para Porter (1986), se houvesse somente um posicionamento ideal, não haveria a necessidade de se traçar uma estratégia.

Tabela 6 - Planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo

| <b>PROGRAMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO</b> |   |     |
|---|---|-----|
| Para curto prazo  | 4 | 67% |

|                  |          |             |
|------------------|----------|-------------|
| Para médio prazo | 2        | 33%         |
| Para longo prazo | -        | -           |
| <b>Total</b>     | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Em termos de planejamento estratégico, analisando a tabela 7, quatro (67%) instituições possuem uma visão em curto prazo, e duas (33%), no médio prazo. Não há planejamento de longo prazo. O Plano de Marketing não figura em nenhuma IES pesquisada. Sem planejamento e plano de marketing estas IES dificilmente embasam suas estratégias competitivas. Para Megido (1995), a maioria das pequenas empresas falha exatamente porque seus dirigentes não dispõem de objetivos estabelecidos, nem de um plano mercadológico definido.

Tabela 7 – Frequência com que realiza pesquisas de mercado.

| <b>REALIZA PESQUISAS DE MERCADO COM QUE FREQUÊNCIA</b> |          |             |
|--|----------|-------------|
| Realizam anualmente                                    | 2        | 33%         |
| Realizam semestralmente                                | 1        | 17%         |
| Realizam em momento indeterminado                      | -        | -           |
| De acordo com a necessidade                            | 3        | 50%         |
| Não realizam   |          |             |
| <b>Total</b>   | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Percebe-se na tabela 7, que a realização de pesquisa de mercado é realizada em todas as entidades, sendo que três (50%) o fazem quando necessário. Duas (33%) a realizam anualmente, e apenas uma (17%) realiza, semestralmente. O que pode ser entendido é que, com o devido cuidado, pode-se afirmar que a pesquisa de mercado, que faz parte da moderna administração de marketing, está presente na maioria das IES estudadas.

A pesquisa de mercado é fundamental para o planejamento estratégico, sob o conceito de marketing, sendo o ponto inicial e primordial para o planejamento de marketing é a compreensão e o mapeamento dos públicos principais e dos mercados da organização (MARTINS, 1986).

Tabela 8 – Composição da área de marketing

| <b>COMPOSIÇÃO DA ÁREA DE MARKETING</b> |          |             |
|--|----------|-------------|
| Possuem secretária (o) executiva (o)   | 4        | 67%         |
| Possuem administrador                  | 1        | 17%         |
| Possuem diretor, gerente e assistente  | 1        | 17%         |
| Não responderam                        | -        | -           |
| <b>Total</b>                           | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Ao verificar a tabela 8, observa-se que apenas uma (17%) IES tem três pessoas trabalhando na área de marketing. Uma (17%) outra conta com um administrador na área de marketing, e as outras quatro (67%) contam com apenas uma pessoa. Quanto à estrutura na área de marketing, quatro (67%) IES contam com uma área de assessoria de imprensa. Todas as IES afirmam não possuir um departamento de pesquisa de mercado, mesmo realizando pesquisa de mercado, como informaram anteriormente. Nenhuma tem assessoria de imprensa ou de relações públicas. Kotler e Armstrong (1993) afirmam, entretanto, que quando uma empresa é pequena, poucas pessoas podem fazer o trabalho de marketing: pesquisa, venda, propaganda, atendimento ao consumidor e outras atividades.

Tabela 9 - Critérios de identificação dos principais componentes do composto de programas

| <b>CRITÉRIOS DE IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS COMPONENTES DO COMPOSTO DE PROGRAMAS</b> |  |  |
|---|--|--|
|---|--|--|

|   |   |     |
|---|---|-----|
| Buscam o principal benefício que seus produtos oferecem | 4 | 67% |
| Definem a estrutura básica dos seus produtos            | 2 | 33% |
| Estruturam os produtos de acordo com as expectativas    | 4 | 67% |
| Acrescentam valor adicionado aos seus produtos          | 2 | 33% |
| Tentam criar uma marca para diferenciar seu produto     | 4 | 67% |
| Não usamos um rol de critérios específicos              | 2 | 33% |

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

No que tange aos critérios de identificação dos principais componentes do composto de programas de marketing, duas (33%) IES não adotam um rol de critérios específicos. Quatro (67%) delas afirmam se preocupar com a marca para diferenciar seu produto. Ainda quatro (67%) buscam o principal benefício que seus produtos oferecem e estruturam os produtos de acordo com as expectativas. Segundo Franco (2001), aquelas escolas que os interessados não sabem que existem, imediatamente desaparecerão de suas consciências, mesmo que só o nome do provedor de educação seja conhecido, quem procura instrução deve reconhecer o significado da marca do serviço educacional.

Tabela 10 - Estratégias de lançamento de novos produtos

| <b>ESTRATÉGIAS DE LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS</b>                             |   |     |
|--|---|-----|
| Pesquisam as deficiências de produtos no mercado                               | 4 | 67% |
| Pesquisam as necessidades e expectativas não atendidas de alunos de outras IES | 1 | 17% |
| Criam novos produtos de oportunidade   | 1 | 17% |
| Criam comissões de estudo e análise crítica de novos produtos                  | 3 | 50% |
| Contratam consultoria externa para identificar o potencial de novos produtos   | 1 | 17% |
| Reformulam produtos já existentes agregando-lhes valor atualizado.             | 1 | 17% |
| Não responderam.   | 2 | 33% |

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

Verificando a tabela 15, as estratégias de lançamento de produtos parecem privilegiar, em primeiro lugar, a pesquisa das deficiências de produtos no mercado. Quatro (67%) instituições adotam esta prática. A formação de comissões de estudos e análise crítica de novos produtos também é praticada em três (50%). As demais apareceram com somente uma (17 %) resposta, sendo que duas (33%) não responderam. De acordo com Kotler e Fox (1994) o composto de marketing pode ser levantados mediante a implementação das seguintes questões: a) Como a instituição pode identificar os principais componentes de seu composto de programas? (decisões de composto de produto); b) Como conhecer melhor o que oferece a seus consumidores? (decisões de item de produto); c) Como lançar novos programas com maior eficácia? (decisões de novos produtos); e) Quais mudanças na estratégia de marketing são adotadas nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto? (decisões de ciclo de vida do produto)

O composto de marketing pode ser levantado mediante a implementação das seguintes questões: a) Como a instituição pode identificar os principais componentes de seu composto de programas? (decisões de composto de produto); b) Como conhecer melhor o que se oferece aos consumidores? (decisões de item de produto); c) Como lançar novos programas com maior eficácia? (decisões de novos produtos); e) Quais mudanças na estratégia de marketing são adotadas nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto? (decisões de ciclo de vida do produto).

Tabela 11 - Adequações nas estratégias de marketing

| <b>ADEQUAÇÕES NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DURANTE OS ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS/PROGRAMAS</b> |   |     |
|--|---|-----|
| Pesquisam opinião e atualizam permanentemente seus produtos  | 2 | 67% |
| Alteram periodicamente seus produtos acrescentando-lhes valor  | - | -   |
| Renovam seu corpo docente buscando novas mentalidades e diferenciação                                      | 2 | 67% |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| Tentam lançar produtos adequadas à moda e modismo   | 1 | 33% |
| Atualizam e modernizam a tecnologia utilizada no ensino de certos produtos                    | 2 | 67% |
| Realizam convênios “escola-empresa” agregando valor aos produtos com a aplicabilidade prática | 2 | 67% |

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

Nesta questão, observa-se que a estratégia de marketing A estratégia de marketing considerada mais importante é a atualização permanentemente dos produtos, seguida da renovação do corpo docente, com intuito de buscar novas mentalidades e diferenciação. Também a modernização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para amparar o ensino é considerada. A realização dos convênios “escola-empresa”, com vistas ao incremento da teoria e prática é vista como estratégia de marketing. De acordo com Albieri (1999), uma organização para ser bem sucedida, deve fazer um trabalho melhor do que seus concorrentes na tentativa de satisfazer os clientes, portanto as estratégias de marketing deve se adaptar às necessidades desses clientes e também às estratégias dos concorrentes. Nos trabalhos mais recentes de Becker (2004), Matos (2004), e Wrasse (2004), assim como os de Herzog, (2005); Stratton et al, 2007; Demiray; Nagy; Yilmaz (2007) estes resultados encontram respaldo, de maneira geral.

## 5. CONCLUSÃO

A resposta ao problema aparece clara nos resultados alcançados na pesquisa de campo. Neste sentido, as IES pesquisadas ainda carecem de um programa claro de orientação voltada para o marketing. Os gestores parecem estar mais voltados para as ações operacionais e não para a visão estratégica das instituições. Um ponto positivo é que todas as entidades realizam pesquisa de mercado para definir seus públicos-alvo, cada uma assumindo uma meta distinta, mas todas realizam pesquisa de mercado. Sendo que três o fazem quando necessário, enquanto duas a realizam anualmente e apenas uma realiza semestralmente. O que pode ser entendido como bem aproveitado o uso desse instrumento (pesquisa) pelas entidades já que a mesma faz parte da moderna administração de marketing, estando presente em praticamente todos os momentos de uma organização.

As IES, ao que tudo indica, assumem posicionamento de mercado, sendo que a maioria se embasa na necessidade, onde se segmenta um grupo específico de clientes e busca-se entender e atender da melhor forma possível esse nicho de mercado. Duas optaram pelo posicionamento baseado na variedade, oferecendo vários tipos de produtos ou serviços, buscando atingir o maior número possível de perfis de clientes. Já no que diz respeito ao planejamento estratégico observou que a maioria (quatro instituições) possui somente uma visão em curto prazo e duas no médio prazo. Nota-se aqui uma falta de um planejamento em longo prazo. No que tange ao Plano de Marketing nenhuma das seis IES afirmou ter um. Isso demonstra a grande carência das IES na área de plano e planejamento de marketing.

Por serem caracterizadas como instituições de pequeno porte observou-se certa carência de pessoas na composição da área de marketing e na estrutura de marketing, apenas uma IES conta com três pessoas trabalhando na área de marketing, uma possui um administrador na de marketing e as outras quatro contam com apenas uma pessoa. Quatro IES contam com uma área de assessoria de imprensa. Todas as IES afirmam não possuir um departamento de pesquisa de mercado, da mesma forma nenhuma têm assessoria de imprensa ou relações públicas.

Quanto aos critérios de identificação dos principais componentes do composto de programas, duas IES não adotam um rol de critérios específicos, quatro delas afirmam se preocupar com a marca para diferenciar seu produto. Ainda 67% das IES pesquisadas buscam

o principal benefício que seus produtos oferecem e estruturam os produtos de acordo com as expectativas.

No que tange para as estratégias de lançamento de novos produtos as instituições privilegiam, em primeiro lugar, a pesquisa das deficiências de produtos no mercado (67% ou quatro instituições procedem a esta prática). A formação de comissões de estudos e análise crítica de novos produtos aparece em segundo (50% ou três instituições) as demais apareceram com somente uma resposta, sendo que duas IES não responderam.

A estratégia de marketing mais visada é a pesquisa de opinião e atualização permanentemente seus produtos, a renovação do corpo docente com intuito de buscar novas mentalidades e diferenciação, atualização e modernização da tecnologia utilizada no ensino de certos produtos e da realização dos convênios “escola-empresa”, com vistas a incrementar a parte prática do ensino técnico profissionalizante.

Cabe aqui a sugestão para que novas pesquisas, mais profundas e detalhadas, desenvolvidas nesta área, visando o aprimoramento das IES o que deverá redundar na qualidade profissional no mercado que está cada vez mais exigente.

## 6. REFERÊNCIAS

ACKERMAN, Robert; SCHIBROWSKY, John. A Business Marketing Strategy Applied to Student Retention: a higher education initiative. **Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice**, v. 9, n. 3, p. 307-336, 2007-2008.

ALBIERI, Eduardo Luiz. **Estratégias de marketing na Universidade de Marília**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Marília, Marília, 1999.

ANJOS NETO, Mário R. **Construção e teste de um modelo teórico de marketing de relacionamento para o setor de educação**. 2003. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANTONI, Verne. L. **A relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional**: um estudo nos cursos de bacharelado em administração da região Sul do Brasil. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ANTUNES, Iamara Cavalcante. **Avaliação da imagem no ensino superior privado**: um estudo de caso do Instituto de Ensino Superior FUCAPI – CESF na perspectiva dos seus principais públicos. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

BECKER, Márcio. **Marketing de instituições privadas de ensino superior**: fatores influenciadores na atratividade dos cursos de administração na Região do Extremo-Oeste do Estado do Paraná, Brasil. 2004. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CHANG, Sandra Rodrigues da Silva. **A comunicação como ferramenta do marketing educacional**: uma análise de conteúdo da comunicação em mídia impressa de instituições de

ensino superior brasileiras. 2003. 125f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

DEAKINS, David. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: Mc Graw-Hill, 1996.

DEMIRAY, Ugur; NAGY, Judy; YILMAZ, R. Ayhan. **Strategies for the marketing of higher education with comparative contextual references between Australia and Turkey**, 2007. Disponível em <[http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED496531&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED496531](http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED496531&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED496531)>. Acesso em: 20 fev. 2007.

DOVER, A. Philip. Segmentation and positioning for strategic marketing decision. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 3, p. 438-441, Summer, 2000.

DUTRA, Ivan. **Identificação de necessidades e utilização dos instrumentos de marketing na micro e pequena empresa industrial de Londrina – Paraná**. São Paulo, 1982. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1982.

FERRAZ, Jucelino Jorge. **Imagem de uma instituição de ensino superior: uma construção sob o enfoque de Palácio, Meneses e Perez**. 2006. 1 v. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí. 2006.

FRANCO, Rogério Carvalho de Mello. **O marketing na área educacional**. Informativo Consultec. 2001. Disponível em: <<http://www.consultec.com.br/informativo/numero2/emfoco.html>>. Acesso em: 12 de novembro de 2007.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, Cleufe; HAYASHI JR, Paulo; KRÜGER, E. G. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do Modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

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

HERZOG, Serge. Measuring determinants of student returns vs. dropout/stopout vs. transfer: a first-to-second year analysis of new freshman. **Research in Higher Education**. v. 46, n. 8, p. 883-928, 2005.

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

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

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Prentice Hall do Brasil, 1993.

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prattice Hall, 2000.

LANA, Rogério Adilson. **Estratégias de marketing adotadas nas pequenas e médias empresas do setor têxtil, segmento de malharia, da microrregião de Brusque, do estado de Santa Catarina, Brasil**. 2006. 288 f, il. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006. Disponível em: <[http://www.bc.furb.br/docs/DS/2006/321566\\_1\\_1.pdf](http://www.bc.furb.br/docs/DS/2006/321566_1_1.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2007.

LANZER, L. S. **Estratégias de marketing de relacionamento para instituições de ensino superior**: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LAUX, R. O.; SILVEIRA, A.; PERFEITO, J. **Estratégias de marketing nas instituições de ensino superior do sistema ACADEMIA**. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

LEITÃO, Roberto Almada. **Planejamento de marketing**: uma análise dos serviços recebidos pelos alunos no programa de Pós-Graduação da Faculdade de Odontologia de Piracicaba. 2004. 1 v. 96f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) - Universidade Metodista de Piracicaba, UNICAMP, 2004.

LEVITT, Theodore. Marketing success through differentiation of anything. **Harvard Business Review**. Boston, v. 58, n. 1, Jan./Feb. 1980.

LOPES, Lila Reis. **Educação e marketing**: a gestão da comunicação nas Instituições de Ensino Superior Privadas de Salvador. 2006. 1 v. 128f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) - Universidade Federal da Bahia, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **As atividades de marketing nas instituições de ensino superior**. 1986. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo: USP, 1986.

MATOS, Luiz Roberto Accacio de. **Marketing nas instituições de ensino superior da cidade do Rio de Janeiro**: uma análise crítica aos modelos aplicados as IES. 2004. 1 v. 103f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração - Gestão e Estratégia em Negócios) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2004.

MEGIDO, José Luiz Tejon. **Pequenas empresas – grandes vendedores**: você é o vendedor número um da sua empresa. Brasília: Sebrae, 1995.

MINTZBERG, Henry. Planning on the left side and managing on the right. **Harvard Business Review**, p. 49-58, jul./ago. 1976.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, Falling, 1987.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **El processo estratégico: conceptos, contextos y casos**. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NUNES, G. T. **Abordagem do marketing de relacionamento no ensino superior: um estudo exploratório**. 2005. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEREIRA, Fernanda. **Determinantes da evasão de alunos e os custos ocultos para as Instituições de Ensino Superior**. 2003. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: UFSC, 2003.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, Michel. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. O que é estratégia. In: ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

RAMEZANALI, Mehran. **Endomarketing: aplicação de marketing interno nas IES de Santa Catarina**. 2003. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **O marketing de relacionamento das instituições de ensino superior do Rio Grande do Sul: uma ferramenta para fidelização dos Stakeholders**. 2005. 3 v. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2005.

ROWLEY, Jennifer. Retention: rethoric or realistic agendas for the future of higher education. **The International Journal of Educational Management**. v. 17, n. 6, p. 248-253. 2003.

SANTOS, Ednelson de Jesus dos. **A comunicação de marketing e a atração de alunos em Instituições de Ensino Superior: o caso de IES na cidade do Rio de Janeiro**. 2004. 1 v. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças do IBMEC, Rio de Janeiro, 2004.

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

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

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

TORRES, Maria João Martins Saraiva. **Função do marketing em instituições de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Design e Marketing) - Departamento de Engenharia Têxtil, Universidade do Minho, 2004.

VALDÉS, J. A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá**. São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003.

VIEIRA, Flávia Regina Czarneski. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

WRASSE, Carlos Laércio; PERFEITO, Juarez. **Responsabilidade social como ferramenta do marketing das instituições de ensino superior privadas do oeste do estado do Paraná**. 2004. 110 p, il. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, 2004.

YORKE, Mantz; LONGDEN, Bernard. **Retention and student success in higher education**. Londres: Open University Press, 2004.

YUNES, Simone Hering de Queiroz. **Modelo integrador de gestão de pessoas e marketing de relacionamento em organizações de serviço: o caso de uma instituição de ensino superior**. 2005. Tese (Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

ZAMBON, Marcelo Socorro. **Uma análise das atividades de marketing em instituições de ensino superior privadas no estado de São Paulo**. 2004. 1 v. 123f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) - Universidade Metodista de Piracicaba. 2004.

ZANETIN, Roseli Pioli. **Poder, cultura e instituições de ensino superior particulares (IES): desempenho e comunicação**. 2006. 1 v. 355f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo, 2006.