

# **A gestão nas Instituições de Ensino Superior: a união dos 4 P's com os 4 C's do marketing como ferramentas para conquistar e manter alunos**

## **RESUMO**

*Este artigo trata da importância da utilização das ferramentas de marketing para uma gestão efetiva em Instituições de Ensino Superior– IES - e como estas podem utilizar-se dos 4P's e dos 4C's em suas administrações. Inicialmente, definem-se os conceitos relativos a “marketing” e a “cliente” para, em seguida, relacionar-se a comunicação de marketing com as Instituições de Ensino Superior. Finalmente aborda-se o uso dos 4P's e dos 4C's em sua administração. Elaborado por meio de pesquisa bibliográfica, procura também tecer considerações para que as IES possam sentir-se estimuladas a avaliar suas deficiências e reconhecer a importância do uso das ferramentas de comunicação de marketing em seus serviços. Durante muito tempo, as IES se negaram a tratar seus alunos como clientes e ignoraram as técnicas mercadológicas que poderiam ser aproveitadas para os seus programas. Atualmente, as IES vêm enfrentando uma grande concorrência aliada à mudança no perfil de seus clientes que estão cada vez mais exigentes e conscientes que devem buscar a qualidade também no ensino. Esta nova realidade está fazendo com que as IES percebam a importância da busca constante da qualidade e da utilização das ferramentas mercadológicas em seus projetos comunicacionais e educacionais.*

**Palavras-chave:** Marketing; 4 P's; 4 C's; Instituição de Ensino Superior.

## **1. INTRODUÇÃO**

Quando se fala que o aluno é um "cliente", encontra-se uma forte rejeição à palavra "cliente". Segundo VIGNERON (1994, p.276), "os educadores pensam imediatamente em dinheiro e hipocritamente não querem misturar dinheiro e educação. Infelizmente todo sistema educacional deve ser sustentado financeiramente, seja com dinheiro público, seja com dinheiro privado". Neste artigo, trata-se por “clientes”, da mesma forma que CAHEN (1990, p.123), “todos os antigos, atuais e potenciais alunos das IE”. Considera-se também como “públicos”, da mesma forma que CHURCHILL (2000, p. 13) os “indivíduos e grupos que podem influenciar decisões de marketing e ser influenciados por elas”, incluindo-se aí os concorrentes, fornecedores, órgãos do governo, funcionários, comunidades locais, proprietários e os próprios clientes.

Uma instituição orientada para o marketing tem como foco a determinação das necessidades e desejos de seus públicos e clientes, para satisfazê-lo através de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis. Isto se dá sem que a instituição necessite subverter a qualidade de sua missão educacional, ao contrário, ela torna os componentes de sua missão educacional melhores e mais atraentes ao seu público.

Descobrir que não se pratica o marketing numa organização não lucrativa e num estabelecimento de ensino é relativamente fácil. Pode-se partir de indicadores como os que a seguir se enumeram:

- considerar que se está oferecendo algo que é desejável para os clientes sem ter indicadores que o comprovem minimamente;
- imputar a falta de interesse destes clientes à sua ignorância ou falta de motivação;
- confiar demasiadamente na publicidade (ou na propaganda) e nas relações públicas;

- limitar o papel da pesquisa;
- não reconhecer segmentos distintos de mercado e aplicar uma estratégia única para todo o mercado;
- ignorar que existem outras IE concorrentes no mercado que têm públicos-alvo idênticos e que pretendem satisfazer o mesmo tipo de necessidades;
- ignorar que os recursos humanos da instituição deverão conhecer tanto as características do mercado como as áreas de conhecimento em que se integram.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. O MARKETING VOLTADO À ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Escolas e Universidades, outrora passivas na organização e apresentação de seu "produto" no mercado, agora se encontram forçadas a tornarem-se mais ativas na conquista de um espaço deste mercado.

Estimativas oferecidas por consultores educacionais apontam para um significativo crescimento na utilização de estratégias de marketing por parte das faculdades nos últimos anos. Ainda assim, o marketing no meio educacional tem tanto críticos como defensores. Segundo KOTLER (1994, p. 34):

Alguns educadores sentem que ele [o marketing] é incompatível com a missão educacional e subestima a educação e as instituições que o utilizam. Mesmo se marketing pudesse ser útil, sentem que ele seria desnecessário se as pessoas apenas reconhecessem que a educação foi 'boa para elas'. Por outro lado, seus defensores afirmam que marketing realmente ajuda a instituição a cumprir sua missão educacional por aumentar a satisfação que oferece a seus mercados-alvo.

ROGERS (apud VIGNERON, 1994 p. 276), afirma que “a estrutura universitária, administração e docência, devem ser totalmente centradas no ‘aluno cliente’”. Instituições que centram em seus programas e falham no entendimento das necessidades dos alunos, sofrem de "miopia de marketing". Ficam tão deslumbradas com seus programas que perdem a visão do que seus alunos e outros públicos necessitam ou necessitarão no futuro. Instituições educacionais presas fortemente a programas tradicionais, freqüentemente agem como se as necessidades e desejos dos alunos nunca mudassem.

É importante frisar também que muitos administradores de empresas e de escolas ainda confundem marketing com vendas e se surpreendem ao saberem que a venda não é a parte mais importante do marketing, pois, conforme declara DRUCKER (1998), "o propósito do marketing é tornar a venda supérflua”.

### 2.2. A APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Autores consagrados na área do Marketing, como o próprio Philip KOTLER, referem que a aplicação do marketing a organizações não lucrativas deve contemplar três aspectos:

- análise do mercado, isto é, os segmentos de mercado e o meio envolvente;
- análise dos recursos, o que implica determinar os pontos fortes e fracos próprios e das organizações concorrentes, bem como as ameaças do meio envolvente;

- análise da missão, o que supõe definir os campos de atividade concretos que se desenvolvem e os clientes para quem se direcionam.

Também nas Instituições de Ensino se deve ter em conta a utilização dos quatro instrumentos básicos do Marketing: produto, preço, praça e promoção.

Tratados pelos autores por diferentes nomes, cujos mais comuns são: marketing mix, mix de marketing, composto de marketing e composto mercadológico, os 4P's são uma ferramenta de grande importância para quem deseja aplicar os conceitos de marketing em sua organização. Embora a comunicação através da publicidade seja o mais visível, devem igualmente empregar-se os restantes (produto, preço e distribuição) para conseguir uma maior efetividade nos programas que se propõe desenvolver, como a seguir se exemplifica:

## 2.3. OS 4 P'S DO APLICADOS ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

### 2.3.1. PRODUTO

A maioria das instituições educacionais oferece produtos múltiplos. Um produto pode ser definido como algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade. O termo produto pode referir-se a objetos físicos, programas, cursos, serviços, pessoas, lugares, organizações e idéias. A Instituição deve preocupar-se com a adaptação de seus cursos, serviços e idéias ao público e cliente existente, bem como a criação de outros, de acordo com as necessidades emergentes. Além disso, precisa avaliar constantemente em que fase do ciclo de vida encontram-se seus produtos para tomar as ações cabíveis.

- O produto de uma IES envolve também a consideração de variáveis que devem empiricamente e objetivamente ser dimensionadas e analisadas. A Figura 1, reproduzida a seguir, e proposta por MARTINS (1986, p.37), ilustra sua composição.

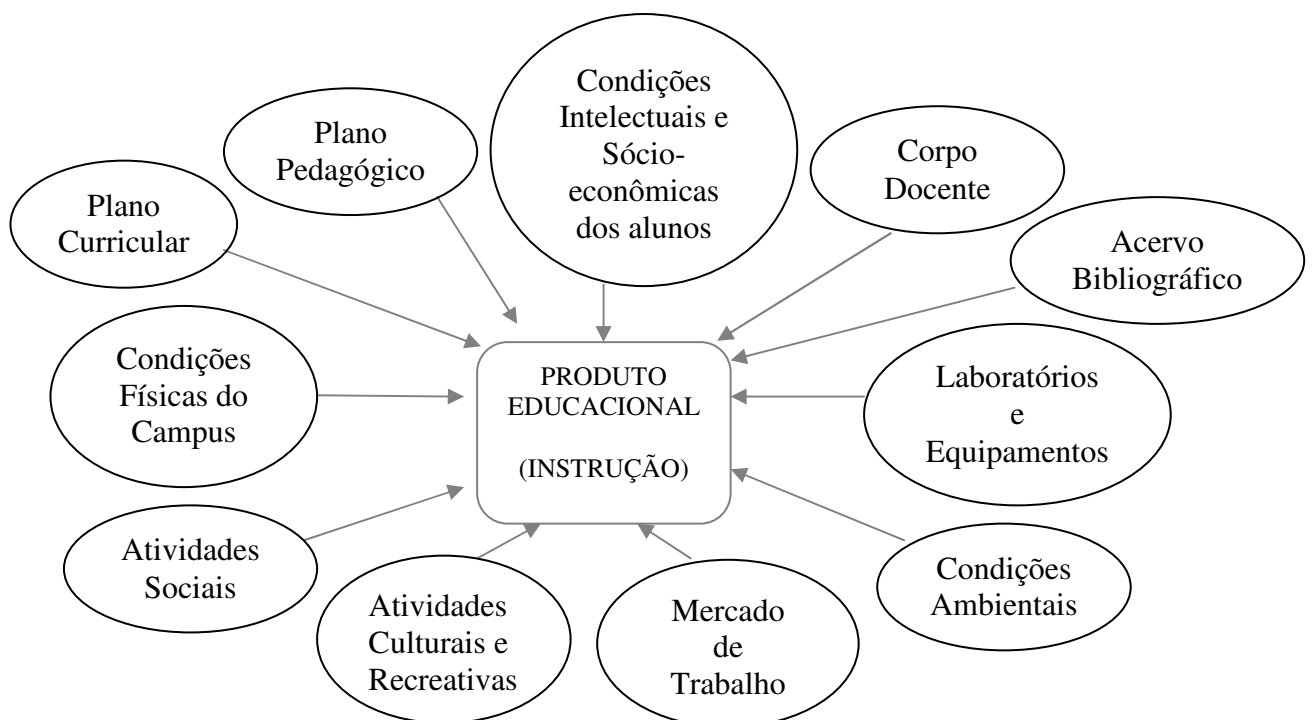


Figura 1 – Principais fatores para composição de um produto educacional.

O mesmo autor apresenta alguns fatores que servirão para a análise e decisão das estratégias de produto, dentre os quais se destacam quatro a saber:

- a) equilibrar a linha de produtos em termos de quantidade de linhas e número de produtos;
- b) adoção de estratégia de crescimento do produto e do mercado;
- c) identificar o estágio em que o produto realmente se encontra, com respeito ao seu ciclo de vida (lançamento, crescimento, maturidade ou declínio), a fim de se determinar os passos mais eficazes a serem tomados, conforme o estágio de cada curso;
- d) aumentar o número de cursos, modificar ou eliminar alguns deles.

### 2.3.2. PREÇO

As decisões de preço são importantes para as instituições educacionais porque estas dependem de receita para operar. Tradicionalmente, as mensalidades e taxas das IES tendem a ser determinadas pelos custos, demanda e concorrência, ou refletir alguma combinação destas abordagens. Ao estabelecer os preços das mensalidades, a instituição deve considerar a sua missão, bem como a demanda de mercado e a concorrência. Quando pretendem fixar ou mudar os preços, necessitam entender a percepção dos consumidores e prever como estes reagirão às mudanças.

A instituição deve também criar mecanismos de incentivos e promoção e considerar maneiras de reduzir os custos não monetários de seus serviços (custos de esforço, custos psíquicos e de tempo), para aumentar a qualidade percebida pelos consumidores. Levando-se em conta que atualmente o mercado de alunos parece altamente sensível aos preços das anuidades e que os custos unitários dos cursos se mantém estáveis e/ou são proporcionalmente inferiores ao aumento do número de alunos, muitas instituições têm orientado seus preços pelo incentivo ao mercado pela concessão de descontos. As táticas mais comuns para a concessão de desconto são para o pagamento antecipado das mensalidades, para alunos que voltam a freqüentar a graduação, irmãos dos alunos, aproveitamento escolar e dificuldades financeiras.

A diversificação de novas fontes de receita tais como: prestação de serviços que podem ser realizados em seus laboratórios ou aluguel de dependências e incentivos fiscais, deve ser planejada e intensamente procurada pelas IE. A probabilidade de êxito, com certeza, será bem maior para aquelas orientadas pelo marketing.

### 2.3.3. PONTO DE DISTRIBUIÇÃO

A instituição de ensino precisa tornar seus programas e serviços disponíveis e acessíveis a seus mercados-alvo. Uma vez que os serviços educacionais, geralmente, não podem ser "estocados", as instituições precisam considerar como torná-los tanto convenientes como praticáveis em termos de localização e programação. Além disso, precisam colocar à disposição dos seus públicos, instrumentos que lhe permitam aceder de imediato e sem esforço à instituição, no sentido de obterem o que ela oferece. Por exemplo, bases de dados, linhas de atendimento telefônico de acordo com os serviços a prestar, páginas da internet, publicações periódicas, "mailling", etc.

KOTLER (1994, p.308) apresenta a seguir as etapas envolvidas no processo de decisão para a localização de instalações. De acordo com Kotler, primeiro, a instituição avalia seu padrão de distribuição atual para determinar se atende adequadamente às necessidades atuais e projetadas de acordo com seus recursos, conforme ilustrado na Figura 2.

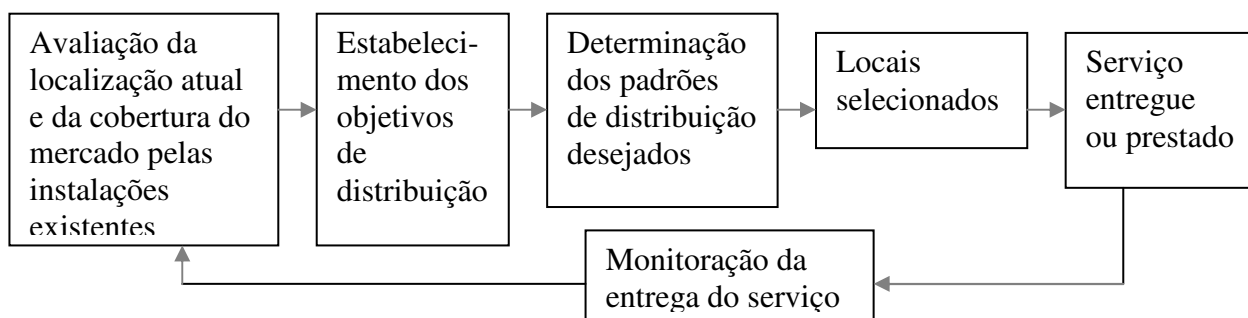


Figura 2 – Etapas do processo de decisão para localização

De acordo com a Figura 2, primeiro, a instituição avalia seu padrão de distribuição atual para determinar se atende adequadamente às necessidades atuais e projetadas de acordo com seus recursos.

Em seguida, se o padrão tem alguns inconvenientes, ela determina seus novos objetivos de distribuição. Pode declará-los em termos de porcentagem da comunidade que frequenta seus cursos, número de matrículas ou alguns outros comportamentos dos consumidores que podem ser mensurados.

Depois, a instituição considera seu padrão desejado de distribuição, ou seja, decide se deve ter apenas uma instalação para atender todos os alunos ou estabelecer locais múltiplos. Esta decisão depende de uma série de fatores como por exemplo, a disposição dos consumidores de se deslocarem até as instalações ou a relação custo x benefício dos custos de localizações múltiplas e a receita de alunos que serão gerados ao atrair maior número de estudantes.

Finalmente ela seleciona a localização. De início, deve identificar o(s) ponto(s) que oferece(m) melhor acesso aos mercados-alvo e, depois, define um local ótimo que seja adequado para instalar a escola. Determinar localizações apropriadas dependerá dos padrões residenciais e de trabalho da população local; consideração dos transportes - linhas de ônibus, metrô, vias de acesso; características demográficas de diversas áreas e localização das instituições concorrentes e complementares.

Definida a localização a instituição deve se preocupar com o aspecto das instalações e qualidade do produto oferecido. Para isso faz-se necessário utilizar-se de pesquisas de satisfação e de imagem para seus públicos e clientes.

Além das considerações de espaços físicos e localização, torna-se imprescindível para a sobrevivência da IES, a figura dos professores, pois estes, além de participarem diretamente no processo de ensino, são os agentes, isto é, farão o papel de intermediários no processo. A escola deve por tanto, oferecer condições dignas de remuneração aos professores e instrutores pela prática de carreira docente que possibilite o crescimento vertical e contemple vantagens em seus diversos níveis. As IES devem ficar atentas quanto às novas maneiras de utilizar intermediários auxiliares, a fim de levar seus produtos (cursos, programas de instrução, palestras) aos seus clientes.

Finalmente, a IES deve também considerar aspectos como: otimizar os índices alunos/entidade, alunos/curso e alunos/turma; busca alternativas para pôr fim à expressiva capacidade ociosa dos edifícios e equipamentos escolares; dispor de salas de aula, laboratórios e equipamentos em plenas condições para a ação didática; planejar a utilização de meios não convencionais de "distribuição" dos "produtos educacionais", como a utilização de videotexto, ensino a distância, intensivo, tutorial e meios eletrônicos de comunicação; planejar serviços extra-classe de apoio ao aluno, como a monitoria, plantões de dúvidas e incrementar a utilização dos serviços oferecidos pela biblioteca.

#### 2.3.4. PROMOÇÃO/COMUNICAÇÃO

Um programa eficaz de comunicação exige muita experiência profissional e não pode ser relegado ao acaso. Deve ser feito utilizando-se programas, alunos, ex-alunos, *campus* e um programa formal de comunicações. As publicações da instituição devem ser revisadas em termos de qualidade e consistência de conteúdo e estilo. Sempre que possível, deve-se utilizar canais de comunicação, o mais personalizados possível, e adaptados às características dos segmentos de mercado que a instituição de ensino serve. Uma forma de aumentar o efeito da comunicação é utilizando-se a comunicação integrada de marketing. A comunicação integrada, de acordo com FARIA (2002, p.173), parte do conceito de que tudo o que a organização faz, comunica algo a seu respeito. Seus principais elementos estão representados abaixo pela Figura 3. A Comunicação integrada produz maior consistência na mensagem, maior impacto sobre as vendas, melhor utilização do orçamento, melhor uso/atingimento do tempo, lugar e pessoas.

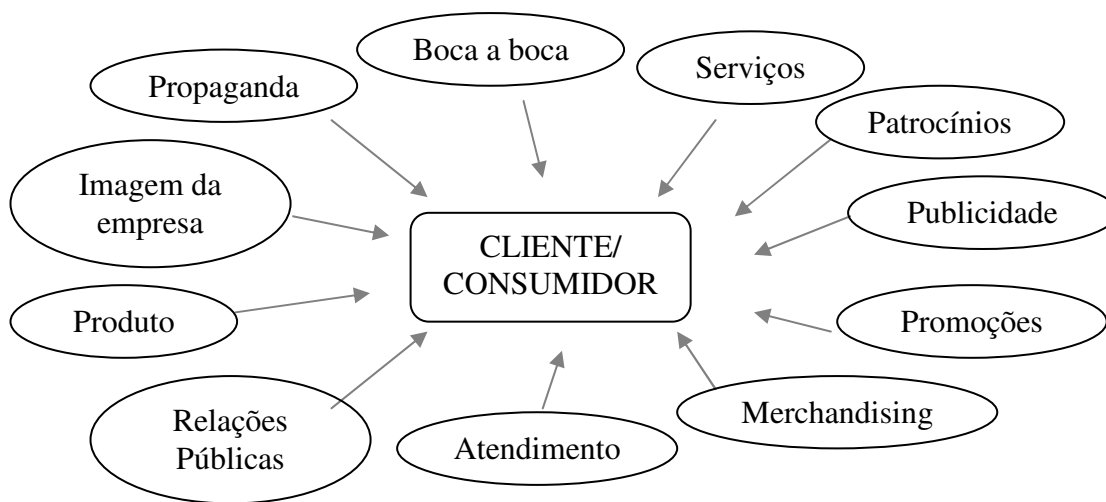


Figura 3 – Comunicação integrada de marketing.

#### 2.4. OS 4 C'S APLICADOS ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Existe uma preocupação de que o conceito dos 4 P's leva muito em consideração o ponto de vista do vendedor e não do comprador, desta forma, Robert LAUTERNBORN, (apud KOTLER e ARMSTRONG, 2003) pensou como seriam os 4 P's na ótica dos compradores e criou os 4 C's: Cliente; Custo; Conveniência e Comunicação.

<b>4P's</b>	<b>4C's</b>
Produto	Cliente (solução para)
Preço	Custo (para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

KOTLER e ARMSTRONG (2003) explicam que os profissionais de marketing se enxergam como vendedores de um produto ou serviço e os clientes se vêem como compradores de valor ou de uma solução para seu problema. Os clientes não estão interessados apenas no preço final, estão interessados também nos custos totais de obtenção e utilização do produto ou serviço. Não querem apenas que o produto ou serviço seja disponibilizado, querem ter acesso a eles da maneira mais conveniente possível. Para completar os clientes não querem apenas propaganda e promoção, querem uma comunicação de duas vias.

Se o conceito dos 4 P's pode ser aplicado às instituições de ensino, naturalmente o mesmo vale para o conceito dos 4 C's. A vantagem da utilização dos 4 C's é justamente direcionar o foco no ponto de vista dos clientes.

Os 4 C's, aplicados à gestão das instituições de ensino podem ser utilizados da seguinte forma:

#### 2.4.1. CLIENTE

Ao elaborar seu mix de produtos a instituição de ensino deve pensar sempre em termos de solução de problemas para seus clientes. Pode-se se dizer que os clientes de instituições de ensino buscam em sua grande maioria conhecimento e sucesso profissional. Deste modo, ao se utilizar como exemplo os fatores de composição do produto educacional proposto por MARTINS (1986, p. 37), pode-se dizer que a IES pode oferecer soluções das seguintes formas:

O plano curricular de uma IES deve ser atualizado e contemplar disciplinas que dêem subsídios para que o aluno possa compreender e resolver os principais problemas no dia a dia de sua empresa. Além disso, deve ser sempre repensado e oferecer algum diferencial que possa ser percebido pelo aluno e pelo mercado.

O plano pedagógico deve ser montado de forma que os alunos conheçam conceitos e desenvolvam habilidades e competências que sejam de fato importantes para a realidade do mercado de trabalho.

O acervo bibliográfico deve ser atualizado, contar com um número suficiente exemplares de livros e periódicos e possuir um sistema moderno de consulta eletrônico, no qual o cliente pode consultar facilmente até mesmo sem estar presente na biblioteca.

Além de possuir um corpo docente composto por especialistas, mestres e doutores, a IES precisa ter professores qualificados tanto em termos experiência didática quanto profissional.

Os laboratórios e equipamentos devem ser em número suficiente para a demanda, modernos e sempre disponíveis para uso dos professores e alunos quando necessitarem.

A IES deve proporcionar atividades sociais, culturais e recreativas de modo que os clientes tenham uma formação completa. Tudo ser feito em um ambiente saudável e adequado para o bom desenvolvimento de todos.

A IES precisa oferecer orientação para preparar e encaminhar o aluno para o mercado de trabalho. Deve possuir também convênios com empresas e outras instituições de ensino dentro e fora do país buscando sempre ser reconhecida como referência e agregar valor aos seus clientes.

De uma forma geral pode-se dizer que a IE deve se esforçar para ouvir seus clientes, detectar suas necessidades e desejos, oferecer soluções diferenciadas e, na medida do possível, personalizadas.

#### 2.4.2. CUSTO (PARA O CLIENTE)

Ao invés de se pensar simplesmente em preço a IES precisa levar em consideração todos os custos totais de obtenção e utilização do produto ou serviço. De acordo com CHURCHILL (2000), a combinação de todos os custos que os clientes podem ter na compra de produtos e serviços são chamados “custos de transação”. Estes custos podem ser monetários, temporais, psicológicos e comportamentais.

Os *custos monetários* dizem respeito à quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços, incluindo o próprio preço do produto, a taxa de transporte, instalação etc. No caso de uma instituição de ensino, o custo para o cliente deve ser pensado em termos de valor de mensalidade, valor gasto na compra de materiais e livros, custos de solicitação de documentos, comprovantes e outros serviços à instituição, custo do transporte, custo das refeições oferecidas nas lanchonetes, custos dos serviços de fotocópia, custo do estacionamento etc.

A IES precisa minimizar os custos monetários dos clientes de forma direta e indireta. A escola deve procurar cobrar um valor justo pelos seus serviços (sem perder a qualidade) e solicitar aos terceiros que prestam serviços à escola e clientes que também adotem a mesma postura.

Os *custos temporais* tratam do tempo gasto comprando produtos e serviços, tais como o tempo que se leva até o local de compra, o tempo que se perde em filas ou aguardando uma vaga no estacionamento. Tratando-se de instituições de ensino, deve-se pensar, por exemplo, se o campus está localizado em um local que possa ser acessado rapidamente de qualquer outro ponto da cidade. É preciso tomar cuidado também com o atendimento na secretaria e outros departamentos que costumam ter uma longa fila e fazem os alunos perderem tempo de aula. Finalmente, o tempo para a emissão de documentos e outros serviços solicitados deve ser o mais curto possível.

A IES deve sempre treinar seus funcionários e oferecer meios para que os serviços de secretaria, por exemplo, possam ser solicitados pela internet ou de maneira rápida e organizada no próprio campus.

Os *custos psicológicos* incluem a energia e tensão mental envolvidas em fazer compras e aceitar os riscos dos produtos. No caso de uma instituição de ensino, um dos principais geradores de custo psicológico é o vestibular. Grande parte dos ingressantes tem dúvidas sobre qual curso e qual escola cursar. Assim, quanto mais a instituição for conhecida e aberta à comunidade, mais fácil será para ingressante tomar sua decisão com relação ao seu ingresso na escola. Os alunos também devem encarar os momentos de avaliação como uma parte natural do processo. Ao invés de medo, devem sentir tranquilidade e segurança.



A IES pode, por exemplo, investir em propaganda, criar programas de visitas para grupos de alunos e oferecer palestras, testes vocacionais e orientações com profissionais especializados. Deve também criar critérios de avaliação claros e justos para seus alunos.

Os *custos comportamentais* dizem respeito à energia física que os clientes despendem para comprar produtos e serviços. Desta forma a IES precisa procurar facilitar a vida acadêmica do estudante. Por exemplo, escola que possui grande campus, sobretudo aquele com vários prédios, precisa planejar bem onde vão ficar os bebedouros, os banheiros, a secretaria, a copiadora e outros departamentos que serão utilizados pelos alunos dos diversos prédios.

A IES também pode colocar quiosques espalhados pelo campus e oferecer serviços com máquinas de venda automática e caixas eletrônicas em locais de maior fluxo de alunos

A redução dos custos de transação é uma estratégia muito mais interessante do que simplesmente pensar no preço final do serviço. Afinal, todos buscam o custo benefício e não apenas o preço final. Certamente isso será percebido e agregará valor à IES.

#### 2.4.3. CONVENIÊNCIA

Na concepção dos 4 P's, LAUTERNBORN, (apud KOTLER e ARMSTRONG, 2003) defende que se deve deixar de pensar simplesmente em praça e passar a visar a conveniência do cliente. Esta conveniência deve ser oferecida não apenas em termos de localização e disponibilização, mas também em todos os produtos e serviços oferecidos.

No que tange às IES, pode-se destacar, por exemplo, a importância de ter um ou mais campi localizados em locais de fácil acesso tanto para quem vai de carro quanto para quem utiliza meios de transportes públicos. Facilidade de estacionamento também é importante, pois de nada adianta conseguir chegar lá de carro e não ter onde estacionar. Além disso, a IES deve ter um site que permita a consulta de várias informações acadêmicas, contatos com professores, solicitações de documentos à secretaria, consultas à biblioteca etc, em casa, no serviço ou qualquer outro local que haja um computador on-line.

Algumas IES oferecem conveniências a seus clientes que vão muito além da biblioteca, cantina e copiadora. Determinadas faculdades possuem restaurantes, livrarias, farmácias, lojas de CDs, cabeleireiros, lojas de roupas, loja de presentes, quiosques de grandes redes de *fast-foods*, academia etc. Tudo isso para que o aluno frequente cada vez mais a IES e precise sair do campus o menos possível.

#### 2.4.4. COMUNICAÇÃO

Normalmente quando se fala em comunicação em marketing trata-se de promoção e suas ferramentas. No entanto, no enfoque dos 4 C's a comunicação deve abranger muito mais do que a promoção ou a divulgação em si. Além da propaganda e da publicidade deve-se divulgar todas as ações realizadas no sentido de se trabalhar com os outros 3 C's, de maneira efetiva aos clientes, lembrando que "efetiva" significa com eficiência, eficácia e qualidade.

A IES pode utilizar toda uma gama de ferramentas no sentido de obter uma comunicação integrada de marketing. No que diz respeito à comunicação integrada, KUNSCH (2003, p.150) afirma que uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa aumentará a eficácia da comunicação.

O ponto mais importante do conceito de comunicação nos 4 C's é sem dúvida a interatividade. Ou seja, a comunicação deve ocorrer em uma via de duas mãos. O cliente além de ouvir e ler deverá ter a opção de responder, questionar ou criticar.

Caixa de sugestões, telefone e ombudsman são algumas das formas utilizadas para receber opiniões de clientes. Mais uma vez o site da IES assume papel fundamental neste processo. É importante frisar também que nenhum contato deve ficar sem resposta.

Uma comunicação integrada efetiva e interativa é, sem dúvida, ponto fundamental para o sucesso de qualquer instituição.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições de ensino superior, a exemplo das empresas sérias, se quiserem permanecer no mercado devem preocupar-se com a qualidade de seus serviços e satisfação de seus clientes, por isso, precisam ser 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.

Os 4 P's e os 4 C's são ferramentas extraordinárias. A união destes dois conceitos do marketing pode, sem dúvida, ser valioso instrumento de gestão e trazer grandes benefícios às IES.

Pensando neste modelo, propõe-se que os gestores façam o melhor para, em primeiro lugar, pensar por meio dos "4 C's" e, então, construir os 4 P's sobre essa base.

Este artigo não tem a pretensão de abordar profundamente o assunto, ao contrário, limita-se a destacar alguns pontos relevantes para a discussão do tema, tal a sua riqueza e importância tanto para a academia quanto para a sociedade.

### 4. REFERÊNCIAS

- CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial**. 6ª ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- Censo Universitário 2005**. Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/>. Acessado em: 09/04/2008.
- Censo Universitário 2006**. Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/>. Acessado em: 09/04/2008.
- Censo Universitário 2007**. Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/>. Acessado em: 10/04/2008.
- CHURCHILL Jr, Gilbert A. e PETER, J. Paul. **Marketing- criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CLEBSCH, Júlio (org). Educação 2008. **As mais importantes tendências na visão dos mais importantes educadores**. 1ª ed. Curitiba: Multiverso, 2008.
- DRUCKER, Peter. **O Administrador do futuro**. São Paulo. Campus, 1998.
- FARIA, Sergio Enrique. **A comunicação de marketing nas instituições de ensino superior**. (dissertação de mestrado). São Paulo: UMESP, 2002.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. <http://www.ibge.gov.br/>

KOTLER, Philip e GARY, Armstrong. **Princípios de Marketing**. 9<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Education, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing**. Ed. Compacta. São Paulo. Atlas, 1995.

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

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARTINS, Gilberto A. **As atividades de marketing nas instituições de ensino superior** (um estudo na região da grande São Paulo). São Paulo: USP, 1986.

VIGNERON, Jacques. **A satisfação dos clientes**: uma ferramenta para a administração da qualidade total. Revista Universidade - a busca da qualidade. nº 5. set/out de 94. USC. União Social Camiliana. São Paulo, 1994. P. 276 – 278.