

## Marketing nas Instituições de Ensino Superior (IES) Privadas<sup>1</sup>

Sergio dos Santos CLEMENTE JÚNIOR<sup>2</sup>  
Mitsuru Higuchi YANAZE<sup>3</sup>

Escola de Comunicações e Artes  
Universidade de São Paulo

### Resumo

Esse texto faz parte da Dissertação de Mestrado defendida pelo autor no segundo semestre de 2015 no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. O objetivo desse recorte foi o de explicar os fundamentos do marketing e as bases teóricas do marketing estratégico quando de sua utilização em e por Instituições de Ensino Superior (IES) privadas no Brasil.

### Palavras-chave:

1) Fundamentos do Marketing; 2) Bases Teóricas do Marketing Estratégico; 3) Utilização do Marketing em Instituições de Ensino Superior privadas.

### Fundamentos do Marketing

Para Kotler (2010, p.4), o marketing “é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros”. O autor explica que, no contexto dos negócios, “o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes”.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Publicidade e Propaganda, XV Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes – ECA – USP. Mestre em Hospitalidade – Universidade Anhembi Morumbi (UAM) – SP. Pós Graduação em Administração Hoteleira (SENAC) – SP. Pós Graduação em Comunicação de Marketing (UAM) – SP. Graduação em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda (UAM) – SP. Professor Universitário. e-mail: [sergio\\_clemente@ig.com.br](mailto:sergio_clemente@ig.com.br) / [sergio\\_clemente@usp.br](mailto:sergio_clemente@usp.br). Aluno Bolsista do CAPES.

<sup>3</sup> Possui graduação em Publicidade e Propaganda pela Universidade de São Paulo (1978), especialização em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, mestrado em *Master of Business Administration* - Michigan State University (1983) e doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1994). Atualmente é professor titular do departamento de Publicidade, Relações Públicas e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. É coordenador do CEACOM (Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing) da ECA-USP. Orientador da dissertação de mestrado de Sergio Clemente. e-mail: [mitsuruyanaze@uol.com](mailto:mitsuruyanaze@uol.com) / [mitsuru@usp.br](mailto:mitsuru@usp.br)

Yanaze (2011, p.8) complementa o pensamento dizendo que

Marketing pode ser entendido como a definição e o conhecimento de determinado produto ou serviço e a forma como eles são elaborados e colocados no mercado. Portanto, marketing nada mais é do que o planejamento adequado da relação produto-mercado. (YANAZE, 2011, p.8)

É importante ressaltar o uso indevido do termo marketing que, com frequência, os profissionais utilizam no mercado. A maior referência errônea é atribuir a “vendas” o nome de marketing. Vendas é uma das ferramentas do composto de marketing e é responsável pela efetivação da troca. Outros termos com frequência utilizados de maneira errada são “telemarketing” e “marketing direto”; o primeiro refere-se à venda por meios eletrônicos (usualmente pelo telefone), e o segundo a ações de relacionamento direto com o consumidor (YANAZE, 2011, p.8).

O Mercado é um conjunto de compradores reais e potenciais de um produto, explica Kotler (2010, p.6). Sendo o produto (ou serviço) o resultado final de um esforço produtivo, a relação produto-mercado sinalizada por Yanaze está pautada na relação de satisfação e busca do atendimento das necessidades do cliente, que estrutura a cadeia de valor e dá à empresa vantagem competitiva perante seus competidores (concorrentes).

Segundo Certo e Peter (1991), cadeia de valor é a desagregação das atividades estratégicas de forma a permitir a compreensão de como se comportam os custos e a identificar as fontes de diferenciação, proporcionando a adição de valor em qualquer elo da cadeia. A cadeia de valor de uma empresa é formada por duas categorias amplas de atividades: as atividades principais que se destacam na criação de valor para os clientes e as atividades de suporte necessárias para facilitar e melhorar o desempenho das atividades principais.

Para os autores (1991), a vantagem competitiva é um parâmetro de distinção resultante da forma como se organizam as atividades estratégicas distribuídas na cadeia de valor, determinando uma posição de desempenho superior em relação aos concorrentes. A vantagem competitiva é sustentável ao longo do tempo e de difícil imitação. O modelo de análise da cadeia de valor postula que a vantagem competitiva é entendida pela decomposição do processo de criação de valor da firma em atividades que contribuem para a posição de custo relativo e criação de bases para diferenciação perante a concorrência. A premissa básica da desagregação é que atividades são blocos a partir dos quais a empresa cria um produto que é valioso para seus consumidores. Diferentes atividades têm diferentes

aspectos econômicos e contribuem diferentemente para as características de valor de um produto.

Tudo isso gera, segundo Certo e Peter (1991), as bases da estratégia competitiva, que é o conjunto de decisões e ações dedicados a obtenção e exploração de vantagens competitivas de forma a capturar valor. As estratégias genéricas são a construção e exploração de vantagem em custos ou de diferenciação no produto.

O papel do marketing diante desses contextos teóricos é capturar e processar informações do ambiente externo de forma a orientar a organização das atividades estratégicas gerando vantagens competitivas. Tem também o papel de planejar e implantar estratégias de marketing que facilitem a troca e captura do valor superior gerado na cadeia, realizando, desta forma, a vantagem competitiva da empresa (CERTO e PETER, 1991).

A estratégia pode ser compreendida a partir do seu gerenciamento no nível efetivamente estratégico, que define caminhos para atuação da companhia e no nível operacional, que não altera a ação a ser tomada, mas mantém a operação na rota definida previamente.

Para Certo e Peter (1991), a administração estratégica se situa no nível corporativo e na alta gestão da unidade estratégica, onde se desenvolve o conjunto de direcionamentos para atuação da empresa ao longo do tempo, utilizando análises com maior agregação dos ambientes externo e interno, com objetivo de identificar variáveis de influência na evolução do negócio.

O marketing estratégico, por sua vez, constitui a dimensão gerencial da atividade, na qual se define, executa e controla o marketing mix, fazendo uso das ferramentas de produto, preço, promoção e distribuição. No seu âmbito estratégico, o marketing se orienta pelo conhecimento e compreensão da relação consumidor-produto que resultam em segmentação e posicionamento no nível dos mercados selecionados pela estratégia empresarial.

Para os autores (1991), as possíveis contribuições do Marketing para a Administração Estratégica se iniciam com o próprio conceito da atividade, originado na ação de compreensão do mercado como ponto de partida para a definição de estratégias competitivas; a segmentação de mercado, quando utiliza como bases variáveis que caracterizam o consumidor e o posicionamento, como atividade derivada da segmentação, na escolha de mercados de atuação. Por fim, a administração estratégica se utiliza de ferramentas analíticas de ciclo de vida do produto, ao observar e resguardar a sustentabilidade do negócio ao longo do tempo.

Cravens (1994, 2008) descreve a segmentação como sendo um processo de divisão do mercado em subgrupos de maneira que cada grupo responda ao plano de marketing de forma mais homogênea, o que leva a se perceber a heterogeneidade entre os grupos (segmentos). Segundo o autor, as variáveis que podem ser usadas para segmentação são comportamento de compra, necessidades ou preferências, ocasiões de uso ou características (das pessoas ou organizações).

As condições para que a segmentação seja avaliada são, segundo Cravens (1994, 2008), que os segmentos precisam ser diferentes, precisam ser identificáveis, acionáveis, o plano de marketing segmentado precisa trazer resultados mais positivos que um plano sem a segmentação e devem ser estáveis ao longo do tempo.

Os segmentos devem receber direcionamento que, segundo Cravens (1994, 2008) se refere ao processo de seleção dos segmentos que serão envolvidos no plano estratégico. Pode se relacionar a apenas um segmento ou todos os segmentos identificados. O autor considera, para o direcionamento de segmentos, o estágio no ciclo de vida do produto, o grau de diversificação do comprador, a posição da organização no produto-mercado, a estrutura e intensidade da competição, as competências e recursos da organização e as considerações sobre a economia de escala.

O Posicionamento de Mercado é a escolha dos mercados-alvo para atuar. Ele considera características demográficas, econômicas, comportamento de compra, situação de compra, entre outros (TROUT e RIVKIN, 1996).

Kotler (2010, p.7) alerta, ainda, que é importante que a firma defina claramente a orientação que dará à organização e à sua administração de marketing.

O autor diz que a empresa pode optar pela orientação de produção (“que sustenta que os consumidores preferem os produtos disponíveis e altamente acessíveis”), pela orientação de produto (“sustenta que os consumidores dão preferência a produtos superiores em qualidade, desempenho e características inovadoras”), pela orientação de venda (segundo a qual “os consumidores somente comprarão uma quantidade satisfatória de produtos da empresa se ela vender em larga escala e realizar promoções”), pela orientação de marketing (“sustenta que o alcance das metas organizacionais depende do conhecimento das necessidades e desejos dos mercados alvos e da entrega da satisfação desejada com mais eficiência que os concorrentes”) e, por fim, pela orientação de marketing societal (“que questiona a orientação de marketing pura de considerar possíveis conflitos entre

desejos do consumidor em curto prazo e seu bem estar em longo prazo”) (KOTLER, 2010, p.7).

Yanaze (2011, p.8) já nos alertou para o conceito do marketing estar relacionado ao perfeito planejamento da relação produto-mercado.

Para Lambim (1995), por definição, o plano estratégico de marketing tem por objetivo, essencialmente, expressar de forma clara e sistemática as opções escolhidas pela empresa para assegurar seu desenvolvimento de médio e longo prazo. A estrutura geral do plano de marketing é articulado em torno de perguntas chaves cujas respostas possibilitam a construção dos objetivos da empresa, a saber:

- ✓ Qual o mercado de referência e segmentação;
- ✓ Qual a missão estratégica (razão de ser da firma) e expressão de valores éticos e morais da empresa;
- ✓ Qual a diversidade de produto e mercados atendidos direcionamento;
- ✓ Quais são os posicionamentos adequados;
- ✓ Quais as principais oportunidades e ameaças do ambiente (análise do ambiente competitivo);
- ✓ Quais as forças e fraquezas provenientes do ambiente interno (análise interna);
- ✓ Quais a estratégias de cobertura e desenvolvimento adotadas pela firma;
- ✓ Sobretudo, como traduzir tudo isso em objetivos estratégicos reais a médio e longo prazo, indicado pelos autores como auditoria de marketing estratégico.

O plano de marketing estratégico é um plano financeiro (alocação de recursos) a médio e longo prazos que, dependendo da maneira como forem alocados tais recursos, poderá tornar a sua execução em “missão impossível” (LAMBIM, 1995).

Mesmo sabendo que muitos gestores fazem o planejamento sem a devida planificação, Lambim (1995) alerta para que o planejamento apresente algumas características importantes que justificam a sua documentação:

- ✓ O plano expressa sistema de valores, incluindo a filosofia da direção quanto a visão comum do futuro diante da equipe;
- ✓ O plano explica de maneira didática e legível as situações de partida e descreve antecipadamente os contratempos (contingências) e possível evolução das ações;

- ✓ O plano é instrumento que facilita coordenação das ações / equipes ao mesmo tempo em que se torna instrumento de arbitragem diante de conflitos e incompatibilidades;
- ✓ O plano facilita o seguimento das ações empreendidas e permite interpretação objetiva dos desvios entre objetivos e resultados (controle);
- ✓ O plano incrementa agilidade nas reações da empresa frente aos imprevistos;
- ✓ O plano permite uma organização e uma gestão mais rigorosa baseada em normas, pressupostos e calendário e improvisações.

As objeções ao planejamento formal são para Lambim (1995):

- ✓ A falta de informação;
- ✓ A futilidade das previsões;
- ✓ A rigidez dos planos

O planejamento estratégico pode ser sintetizado como a alocação adequada dos recursos na empresa. O planejamento operacional de marketing diz respeito à implantação, execução e controle dos objetivos específicos de marketing, por meio do uso das ferramentas a disposição do “marketeiro” (os 4Ps) no adequado uso dos recursos alocados.

Vale ressaltar que, diferentemente dos demais autores de estratégias já mencionados nesse estudo, para Lambim (1995) o planejamento de marketing é desenvolvido em organizações orientadas para mercado (que para Kotler a referência é a orientação de marketing), em um nível similar ao planejamento estratégico da organização, servindo assim aos objetivos estratégicos da firma. Nesse sentido, a função do planejamento estratégico de marketing é orientar e reorientar as atividades da empresa (planejamento estratégico organizacional) com a perspectiva de gerar crescimento e rentabilidade, considerando os recursos e a tecnologia disponíveis.

## **Entendendo as Bases Teóricas do Marketing Estratégico em Instituições de Ensino Superior Privadas**

Há, na literatura, uma clara confusão de conceitos ao se explicar o significado do Marketing Estratégico e das Estratégias de Marketing.

Para Hax e Majluf (1999), um processo formal para planejar a estratégia assume três perspectivas que resumem, em blocos distintos, os esforços organizacionais em reconhecer as funções que desempenham os executivos que dirigem a firma. Definidas como as dimensões essenciais de qualquer planejamento formal, a estratégia pode ter a perspectiva corporativa, de negócios ou funcional.

A estratégia corporativa, segundo os autores, aborda decisões cuja natureza tem maior alcance e envolve a firma como um todo. Essas decisões não devem ser tomadas isoladamente, uma vez que dizem respeito à totalidade dos processos e, assim, podem interferir ao longo do tempo em todos os resultados esperados pelos departamentos e / ou setores da empresa.

Como ponto central da estratégia corporativa, temos a firma. A avaliação interna (enquanto definição de pontos fortes e fracos) e o exame do âmbito corporativo (identificação das oportunidades e ameaças) ajudam na correta definição da postura estratégica, que direciona recursos, define a infraestrutura gerencial e orienta por fim a gestão de pessoas.

Os autores orientam que a estratégia de negócios tende a buscar, por meio de um posicionamento competitivo, uma vantagem superior diante dos competidores da firma. Nessa perspectiva, a ação estratégica deve ser formulada e posta em prática em congruência às diretrizes gerais da firma e são restringidas pelos recursos destinados a cada trabalho em particular.

A formulação de uma estratégia de negócios tem por princípio a missão da firma, a avaliação interna em nível de negócio (definição de pontos fortes e fracos básicos) e exame do meio ambiente também em nível de negócio (identificação das oportunidades e ameaças). A partir disso, temos como definir a programação estratégica, que define e avalia os programas de ação específicos que devem cobrir o período médio de 6 a 18 meses. Desses programas, esperamos o cumprimento de pressupostos operacionais e dos resultados previamente delimitados.

Por fim, Hax e Majluf (1999) orientam que a perspectiva funcional da estratégia é proveniente das estratégias corporativas (missão da firma e diretrizes estratégicas) e das estratégias de negócios (que descrevem a missão do negócio e seus respectivos programas de ação geral e específicos). Em consonância à avaliação interna e ao exame funcional do



meio, é possível a definição de uma programação estratégica e dos pressupostos, mas agora todos em nível operacional.

Os autores esclarecem, também, que as estratégias corporativas orientam as duas outras perspectivas e que a falta de uma visão corporativa priva a firma da liderança necessária para consolidar suas atividades globais e, quando necessário, facilitar sua reestruturação.

Yanaze (2011) diz que, normalmente, vemos que os departamentos de marketing são na verdade departamentos de serviços de marketing. Hax e Majluf (1999), de maneira mais ampla e em outras palavras, também já afirmaram isso, quando explicaram que dentre as limitações do planejamento formal de uma estratégia (aqui podemos interpretar como uma estratégia de marketing) há o risco da excessiva burocratização e o fato de que, na maioria das vezes, quem planeja as estratégias muitas vezes não é quem as executa.

Na prática, o pesquisador tem visto essas condições podando a criatividade dos departamentos de marketing pelos quais passou em sua experiência profissional. As definições estratégicas chegavam prontas a esses departamentos de marketing, tornando-os meramente operacionais, o que confirma a fala de Yanaze.

Para se caracterizar o marketing como um departamento estratégico, há que se pensar em suas funções gerenciais que, segundo Yanaze, Freire e Senise (2013, p.49) são compostas pelo planejamento, pela organização, pela direção e coordenação, pelo controle e pela avaliação da viabilidade econômico-financeira.

A estratégia deve, então, ser entendida a partir do gerenciamento que lhe é dado no correspondente nível e perspectiva (CERTO e PETER, 1991). Essa leitura, ao ser interpretada enquanto estratégia de marketing, deverá então ser analisada quanto à sua origem. Certo e Peter (1991) dizem que, ao se falar em administração estratégica, nos situamos no nível corporativo e também na alta gestão da unidade estratégica, local onde é desenvolvido o conjunto de direcionamentos para atuação da empresa ao longo do tempo. Por sua vez, o marketing estratégico constitui a dimensão gerencial da atividade, na qual se define, executa e controla o marketing mix, fazendo uso das ferramentas de produto, preço, promoção e distribuição.

Vale destacar, ainda, mais três últimos conceitos como nos alertam GUP (1980) e Hax e Majluf (1999), os conceitos de planejamento, plano e orçamento.

Os três são partes importantes do processo de decisão e implantação de estratégia, que pode ser entendida como as decisões tomadas no presente, com o propósito de adaptar a



organização às mudanças do ambiente e que terão efeitos temporalmente duradouros sobre ela (GUP, 1980).

Para o autor, a definição do estado atual envolve a análise de situação, por meio da identificação de forças e fraquezas do ambiente interno da organização, bem como da identificação de oportunidade e ameaças originadas no ambiente externo da organização. Ele complementa o raciocínio dizendo que o delineamento do estado pretendido implica na definição de uma missão que determine o território em que a organização vai competir (segmentação) e como a empresa vai trabalhar tal território (posicionamento).

A delimitação dos esforços necessários vai determinar as atividades gerenciais, os recursos necessários, assim como os instrumentos e os pontos de controle. Dessa forma, para Hax e Majluf (1999) o planejamento é um conjunto de atividade dinâmicas, não lineares e interativas, que pode variar em sua frequência. Ele é o processo de identificação de variáveis internas e externas que afetam o negócio, em conjunto com a determinação das metas e objetivos da organização – em curto e longo prazos, além da consequente definição dos recursos necessários para sua execução. Ele deve ser contínuo e flexível diante das alterações do ambiente do negócio.

Para os autores, o planejamento consiste em um processo que envolve um conjunto de atividades que tem como objetivo definir o estado atual do negócio (“onde estou”), o estado pretendido (“para onde vou”) e os esforços necessários para que esse estado pretendido seja alcançado (“como eu vou”). Ele é um exercício de formulação de resposta a todos esses questionamentos que movimentam a empresa ao longo do tempo e servirá para atribuir responsabilidade a todos os níveis hierárquicos e suas respectivas equipes, assim como alocar recursos para o alcance dos objetivos propostos para cada ação. É importante mencionar que todas as empresas fazem planejamento, porém, o que muda de uma a outra, é o grau de formalização que é particular a cada estrutura empresarial.

Para Hax e Majluf (1999), o plano é o conjunto de diretrizes táticas e operacionais que especifica e formaliza as estratégias resultantes do processo de planejamento estratégico. Ele começa com o diagnóstico situacional e se materializa como o produto final do planejamento, apresentado na forma de documento que formaliza as decisões e compromissos estabelecidos, marcando o ritual de gestão. A principal limitação do plano é seu caráter estático (em comparação com o planejamento), que faz com que seu valor diminua na medida em que o tempo passe. Deve ser utilizado como peça referencial, dadas

as mudanças que frequentemente ocorrem no ambiente e, por esse motivo, o plano necessita de revisões periódicas.

Para Gup (1980), o orçamento é parte tanto da definição de estratégia como do processo e do produto final do planejamento. Consiste na alocação e contratação dos recursos, bem como na definição dos instrumentos de controle, que serão necessários para que a organização elimine a lacuna entre seu estado atual e o estado desejado. O orçamento quantifica, em parâmetros não só monetários, os recursos a serem alocados na operacionalização do plano. É parte do planejamento estratégico e se situa no nível do controle, que se encarrega do monitoramento e cumprimento das etapas do processo de gestão da companhia. Como último passo do planejamento estratégico, o orçamento apresenta a expectativa de retorno para o investimento proposto.

Para Yanaze (2011, p.36), “o consumo é a causa primária e efeito final pretendido pelo marketing”.

Com a finalidade de efetivar o “venda” de seus cursos, as universidades, sobretudo as particulares, vêm utilizando as ferramentas de marketing para atrair novos alunos e manter seus alunos já matriculados.

É importante ressaltar, entretanto, que tais esforços geralmente são esforços isolados de publicidade e propaganda, nos quais a universidade leva ao mercado suas características enquanto Instituição de Ensino Superior (sobretudo sua infraestrutura) e sua oferta de cursos (opções de cursos, períodos letivos e valores das mensalidades). No geral, o marketing é utilizado pelas IES como ferramenta para alavancar seus negócios.

Nesse sentido, a principal função atribuída às ações mercadológicas é a de captar e manter alunos por meio de projetos de marketing, o que dessa forma reduz o marketing a um conjunto de meras ações pontuadas, nas quais a comunicação se instaura com os públicos de interesse da organização

## **Referências Bibliográficas**

CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. **Strategic Management**. Concepts and Applications. New York: McGraw Hill Inc. 2ª Edição, 1991.

CRAVENS, D. W. **Strategic Marketing**. Richard D. Irwin. Inc. 4ª Ed. 1994.

CRAVENS, D. W. PIERCY, N. F. **Marketing Estratégico**. São Paulo: McGraw Hill, 8ª ed. 2008.

GUP, Benton E. **Guide to Strategic Planning**. New York: McGraw Hill Book Company. 1980.

HAX, Arnaldo C. MAJLUF, Nicolas F. **Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la visión a los resultados**. Buenos Aires - Barcelona – México: Granica. 1999.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2010.

LAMBIN, J. Jacques. **Marketing Estratégico**. Madrid: McGraw Hill, 1995.

TROUT, Jack. RIVKIN, Steve. **The New Positioning, The Latest World's. # 1 Business Strategy**, McGraw Hill Inc. New York. 1996.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. FREIRE, Otávio. SENISE, Diego. **Retorno de Investimentos em Comunicação: Avaliação e mensuração**. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. FREIRE, Otávio. SENISE, Diego. **Retorno de Investimentos em Comunicação: Avaliação e mensuração**. São Paulo: Difusão Editora / SENAC, 2013.