

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

BERNARDETE CHIESA

**A ESTRATÉGIA DE MARKETING EDUCACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO DA FACULDADE MURIALDO**

SÃO LEOPOLDO

2018

BERNARDETE CHIESA

A ESTRATÉGIA DE MARKETING EDUCACIONAL:

Um estudo de caso da Faculdade Murialdo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof^a Dra Josefina Maria Fonseca Coutinho

São Leopoldo

C533e Chiesa, Bernardete.

A estratégia de marketing educacional: um estudo de caso da Faculdade Murialdo / Bernardete Chiesa. – São Leopoldo, RS, 2018.

138 f. : il. ; 29 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, São Leopoldo, RS, 2018.

Área de concentração: Gestão Educacional.

Orientação: Prof.^a Dr.^a Josefina Maria Fonseca Coutinho.

1.Marketing Educacional. 2.Estratégia. 3.Segmentação.
4.Posicionamento. I.Coutinho, Josefina Maria Fonseca.
II.Título.

CDU 37.07
658.8:37

Catálogo elaborada por Angelina Maria Vanin CRB-10/2467

ATA DA SESSÃO DE ARGUIÇÃO PÚBLICA Nº 11/2018

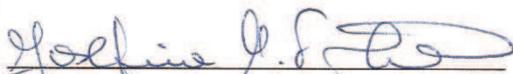
Aos três dias do mês de julho do ano de dois mil e dezoito às dez horas, na sala TEDU 307 na Unisinos Campus Porto Alegre do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional, realizou-se a sessão de Arguição Pública do Trabalho de Conclusão de Mestrado, intitulado “**A ESTRATÉGIA DE MARKETING EDUCACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DA FACULDADE MURIALDO**” e apresentado pela aluna Bernardete Chiesa. A Banca Examinadora foi constituída pela Professora Doutora Josefina Maria Fonseca Coutinho (Unisinos), orientadora e presidente, Professor Doutor Fernando de Oliveira Santini (Unisinos) e Professora Doutora Roberta Lopes Augustin (FAMUR).

Ocorreu alteração do título? () Não () Sim (indicar o novo título:

_____)

Desenvolvidos os trabalhos nos termos do Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, o Trabalho de Conclusão foi Aprovado pela Banca Examinadora.

Banca Examinadora:



Profa. Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho



Prof. Dr. Fernando de Oliveira Santini



Profa. Dra. Roberta Lopes Augustin

Ao filho João Vinícius
e ao marido Elo João Back.

AGRADECIMENTOS

Sob muitos aspectos, o mestrado demonstrou ser uma rica e instigante viagem intelectual, coberta de percalços, descobertas, adversidades pessoais e debilidades familiares. Todavia, todo o processo de pesquisa, somado às brilhantes aulas, evidencia o quão milagroso é o intelecto humano, ademais, o reconhecimento que não pode ser ocultado frente à importância de outros indivíduos e de suas contribuições para que tal processo intelectual tenha sido desenvolvido. Reconheço que, por vezes, pensei em desistir, entretanto direciono meus agradecimentos àqueles que construíram, conjuntamente, uma base mais sólida, uma verdadeira pista de decolagem para eu conseguir voar. Agradeço àqueles que emprestaram suas asas, como dissera Mário Quintana: “Somos anjos de uma asa só, e precisamos nos abraçar para podermos voar”, agradeço àqueles que simbolicamente me abraçaram para que eu conseguisse alçar voos cada vez maiores. Fica aqui meus devidos agradecimentos não lineares, nem ordenados de forma crescente, já que cada um, de seu modo, foi igualmente importante em toda a “aerodinâmica” necessária para tal grau acadêmico.

Obrigada, primeiramente, a Deus em sua infinita sabedoria, por ser tão generoso e surpreendente, colocando-me a caminho, com muita imprevisibilidade, surpresas, mudanças, sonhos... e sempre para melhor.

Aos meus pais, pela sua simplicidade e lições de vida: com eles aprendi a educação, o caráter, a conviver, a valorizar as conquistas e a sonhar. Às minhas irmãs, irmão, cunhados, cunhada e sobrinhos queridos: obrigada por todo apoio, carinho e compreensão nos dois anos de “ausência”.

À Rede Murialdo de Educação, especialmente à Faculdade Murialdo pela confiança, incentivo e suporte para a realização da pesquisa. Aos colegas de trabalho pelo apoio, carinho, dicas, inquietações e amparo.

Aos colegas de mestrado, por compartilhar angústias, dúvidas, sonhos, risadas, caronas, estendendo a mão amiga em momentos difíceis. À colega Simone Onzi, parceira das inúmeras viagens de Caxias do Sul a Porto Alegre e vice-versa.

À minha orientadora professora doutora Josefina Maria Fonseca Coutinho pela sua disponibilidade permanente, orientação constante, estímulo, amizade, rigor científico e contribuições. Professora Josefina foi muito além de orientadora: pessoa

especial e profissional competente, acolheu minhas inquietações e deu asas para voar.

À banca: professores doutor Fernando de Oliveira Santini e doutora Roberta Lopes Augustin pelas dicas, observações e conselhos que ajudaram a aprimorar a pesquisa. Com certeza, vossas contribuições colaboraram a ser uma pesquisadora e uma profissional melhor.

Um agradecimento cheio de amor e admiração ao querido marido Elo João e ao amado filho João Vinícius pelo carinho, pelo amparo e pelo incentivo em investir na formação. Vocês sempre me apoiaram e viabilizaram o mestrado, inclusive financeiramente. Lembro do que disse o Pequeno Príncipe: “Só se vê bem com o coração, o essencial é invisível aos olhos”. Obrigada pela atenção, pela paciência, pelas contribuições, sugestões, leitura da minha pesquisa. Obrigada por me inspirarem a ser uma pessoa melhor todos os dias. João Vinícius, muito obrigada por ter “matado” sua aula preferida na UFRGS e participado, mesmo levando aquele temporal nas costas, no dia da minha qualificação. A vocês, todo meu carinho, estima, orgulho e reconhecimento. Sou muito orgulhosa por tê-los donos do meu coração. A vocês, meu eterno amor! Obrigada, obrigada, obrigada!

“O todo é maior do que a simples soma das suas partes”. (Aristóteles).

RESUMO

O Marketing Educacional das Instituições de Ensino Superior deve ter a missão de conhecer e compreender as reais necessidades dos envolvidos no processo, na medida em que, ao satisfazer estas premências e expectativas, poderá estar à frente de suas concorrentes, gerar boa reputação e credibilidade e, conseqüentemente, melhorar os resultados institucionais. Essa demanda apareceu de modo singular devido ao crescimento do número de Instituições de Ensino Superior, nas duas últimas décadas. A tarefa de captar, reter e fidelizar alunos tornou-se mais complexa, pois a oferta é maior que a demanda. Neste intuito, o objetivo da presente pesquisa consistiu em investigar quais foram as estratégias de Marketing Educacional desenvolvidas na Faculdade Murialdo no período de 2012 a 2016. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, tendo o estudo de caso como metodologia; é de caráter descritivo, em que a técnica de coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental, observação e entrevistas semiestruturadas. Como sujeitos, foram pesquisados dez profissionais da Instituição, sendo direção, professores e técnicos-administrativos, por deterem as informações necessárias à discussão dos resultados da pesquisa e fizeram parte do quadro funcional no período de 2012 a 2016. A análise dos resultados da pesquisa apontou para o desenvolvimento de estratégias de comunicação com foco nos valores institucionais como responsabilidade social, educação humanizada, confiança e solidariedade. Novos cursos foram desenvolvidos para a comunidade acadêmica: em 2012 a Instituição iniciou com a oferta de três cursos; em 2014 já eram sete. Como principais resultados, identificou-se que as estratégias de marketing utilizadas pela Faculdade Murialdo estavam relacionadas, especialmente, às ações de comunicação, principalmente, com o objetivo de apresentar à comunidade local e regional e captar alunos para o novo negócio. Neste intuito, apresentou-se o posicionamento de uma IES que se diferencia pela qualidade de ensino e pelas relações humanizadas, próprias dos princípios Murialdinos.

Palavras-chave: Marketing Educacional. Estratégia. Segmentação. Posicionamento. Faculdade Murialdo.

ABSTRACT

The Educational Marketing of Higher Education Institutions should have the mission of knowing and understanding the real needs of those involved. To the extent that by meeting these expectations you can be ahead of your competitors, generate good reputation and credibility and, consequently, improve institutional results. This demand has appeared singularly due to the growth of the number of Higher Education Institutions in the last two decades. The task of capturing, retaining, and keeping students has become more complex because offer is greater than demand. The objective of the present research was to investigate the Educational Marketing strategies developed at Murialdo College in the period from 2012 to 2016. It is a qualitative research, having the case study as a methodology; is of a descriptive nature, in which the technique of data collection took place through documental research, observation and semi-structured interviews. As subjects, ten professionals of the Institution were surveyed, being managers, professors and technicians-administrative because they had the necessary information to discuss the results of the research and were part of the functional framework in the period from 2012 to 2016. The analysis of the results of the research pointed to the development of communication strategies focused on institutional values such as social responsibility, humanized education, trust and solidarity. New courses were developed for the academic community: in 2012, the Institution started with the offer of three courses; by 2014, there were already seven. As main results, it was identified that the marketing strategies used by Murialdo College were related mainly to communication actions, with the objective of presenting to the local and regional community and attracting students to the new business. In this sense, the positioning of a Higher Education Institution is presented, which is distinguished by the quality of teaching and the humanized relations, proper to the Murialdino's principles.

Keywords: Educational Marketing. Strategy. Segmentation. Positioning. Murialdo College.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Marketing Educacional	38
Figura 2: Os 5Ps da Estratégia, conforme Mintzberg e Quinn	40
Figura 3: Linha do tempo – Marketing no Mundo	44
Figura 4: Linha do tempo – Marketing no Brasil	46
Figura 5: Difusão versus Segmentação	52
Figura 6: Organograma tradicional x Organograma orientado ao cliente	64
Figura 7: Características dos Serviços	65
Figura 8: Os 4Ps do mix de marketing	66
Figura 9: Os 8Ps Marketing de Serviços	67
Figura 10: Trajetória metodológica	72
Figura 11: Organograma da Faculdade Murialdo	73
Figura 12: Campanha do Primeiro Processo Seletivo da FAMUR – 2012/1	81
Figura 13: Campanha do Processo Seletivo 2015/2	84
Figura 14: Campanha do Processo Seletivo 2013/1	95
Figura 15: Campanha do Processo Seletivo 2014/1	98
Figura 16: Campanha do Processo Seletivo 2014/2	99
Figura 17: Campanha do Processo Seletivo 2015/1	100
Figura 18: Campanha de Recomendação – “Quem Confia, Recomenda”	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Instituições do Ensino Superior no Brasil (2000-2014)	18
Gráfico 2: Evolução no número de alunos de 2012 a 2016.....	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre clientes e alunos.....	20
Quadro 2: Definições, segundo os 5 Ps da Estratégia	41
Quadro 3: A evolução histórica do marketing.....	47
Quadro 4: As fases da evolução do marketing.....	48
Quadro 5: Critérios de segmentação de mercado.....	53
Quadro 6: Número de profissionais da Faculdade Murialdo em 2016.....	74
Quadro 7: Organização do processo de análise da coleta dos dados	77

LISTA DE SIGLAS

AMA	American Marketing Association
ANPAD	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
ANPED	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
CTS	Centro Técnico Social
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FAMUR	Faculdade Murialdo
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
ILEM	Instituto Leonardo Murialdo
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NECE	Núcleo de Economia e Estatística de Caxias do Sul
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPI	Plano Político Institucional
SEMESP	Sindicato das Mantenedoras do Ensino Superior de São Paulo
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TRAJETÓRIA E SENTIDO: O SONHO DA SEMEADURA	22
1.2 CAMPO EMPÍRICO: CONHECENDO O TERRENO	26
1.2.1 A Congregação de São José (Josefinos de Murialdo)	27
1.2.2 O Instituto Leonardo Murialdo (ILEM)	28
1.2.3 A Faculdade Murialdo (FAMUR)	29
1.3 PROBLEMA	32
1.4 OBJETIVOS	33
1.4.1 Objetivo Geral	33
1.4.2 Objetivos Específicos	33
1.5 JUSTIFICATIVA	33
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	38
2.1 A ESTRATÉGIA	39
2.2 MARKETING: DA VENDA DE PRODUTOS À VIVÊNCIA DE VALORES	42
2.2.1 Marketing: sua história e evolução	42
2.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	50
2.4 POSICIONAMENTO DE MERCADO	54
2.5 MARKETING EDUCACIONAL APLICADO ÀS IES	56
2.5.1 Marketing de Serviços	61
2.5.1.1 O composto de marketing para os Serviços – 8Ps	65
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	70
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	70
3.1.1 Unidade de Caso	72
3.1.2 Instrumentos da Coleta de Dados	74
3.1.3 Análise de Dados	76
4.1 FATORES CIRCUNSTANCIAIS QUE MOTIVARAM O DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA FACULDADE MURIALDO	79
4.1.1 O foco da estratégia: um caminho à realidade institucional	83
4.1.1.1 Envolvimento dos setores nas ações de Marketing	86
4.1.1.2 Marketing como estratégia: uma análise das fraquezas	87
4.1.1.3 Marketing como estratégia: uma análise dos pontos fortes	90
4.1.2 Segmentação de Mercado: caminho para a missão institucional	92

4.1.3 Posicionamento de Mercado: a instituição das relações humanizadas....	94
4.1.4 Marketing Educacional: encantamento na forma de ser	96
4.1.4.2 Ações de comunicação e a captação de alunos	98
4.1.4.1 O processo de comunicação com o aluno: definindo uma linha de atuação	101
4.1.5 Marketing de Serviços: diferenciais competitivos na entrega de valor...	103
4.1.5.1 Os 8Ps do Marketing de Serviços da Faculdade Murialdo	104
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS: A CELEBRAÇÃO DA COLHEITA, O SONHO REALIZADO	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	134
APÊNDICE B - CARTA DE ANUÊNCIA.....	135
APÊNDICE C - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	136

1 INTRODUÇÃO

O marketing educacional é cada vez mais investigado como objeto de pesquisa na contemporaneidade; no entanto, uma pontualidade que se observa neste panorama é a falta de profundidade e de utilização deste componente de pesquisa nas instituições de ensino. Embora algumas o adotem com profundidade, ainda existe uma dicotomia bem recorrente na atual era da globalidade (RODRIGUEZ, 2012; PORÉM, 2016).

Ao evidenciar um déficit de profundidade relacionado ao marketing frente às IES, nota-se que ele é geralmente utilizado como instrumento de *mercadização* e entendido como propaganda, ao invés de uma ferramenta essencial à gestão interna e externa destas. Conhecer e compreender as reais necessidades dos alunos estão entre as atividades mais essenciais do marketing educacional, na medida em que, ao satisfazer estas necessidades e expectativas, poderá estar à frente de suas concorrentes, gerar mais reputação e credibilidade e, conseqüentemente, melhorar os resultados institucionais. (LAUX, 2011; TOMAZ; TEIXEIRA; PORÉM, 2016).

Absorvendo tais afirmações no comportamento do mercado consumidor, percebe-se uma modificação bem específica desta realidade, visualizada, principalmente, nas Instituições de Ensino Superior como aspecto estrutural do ensino. Os gestores, imbuídos em políticas de livre concorrência, observaram a importância de se estabelecer estratégias dinâmicas, inovadoras e que sensibilize e dê garantias de qualidade de ensino, capacitação que atenda às demandas do mercado e possibilidades de crescimento e realização profissional aos estudantes que buscam cursar uma graduação (GOMES; HOELTGEBAUM; SILVEIRA, 2008).

Desta forma, busca-se no marketing educacional uma forma de apresentar um novo posicionamento da gestão das IES em relação ao cenário competitivo em que elas se encontram. Sendo assim, as IES sentem-se forçadas pelo mercado a adotarem um conceito de marketing, buscando identificar os principais atributos de seus serviços, os pontos de venda que os potenciais compradores desejam e os fatores que influenciam sua decisão de compra, visando conhecer e atender aos desejos desses compradores (MARTINS; TEIXEIRA; SILVA, 2009).

A gênese de tal fenômeno veio a partir de ações planejadas que visariam a uma constante adequação, estas, influenciadas pelas transformações sociais e, conseqüentemente, do mercado – com fundos escassos e “clientes” (alunos) cada

vez mais difíceis de atrair, englobando uma progressão da oferta e uma regressão da demanda. Com a competição intercapitalista, a florada em sua plenitude, faz-se necessário recordar que a educação tecnicista é fruto histórico da expansão industrial do século XX, colocando os objetivos educacionais a partir dos objetivos da produção, e não mais na perspectiva iluminista da realidade (DIAS; NUNES, 2017).

No Brasil, (STALLIVIERI, 2007), o Ensino Superior surge no início do século XIX para atender as elites da época, que, até então, buscaram a educação, principalmente, em instituições europeias durante o período de 1500 a 1800. A primeira universidade brasileira - Universidade do Rio de Janeiro -, foi fundada em 1920, no Rio de Janeiro. A partir daí, segundo Stallivieri (2007, p. 4) a história da educação superior no Brasil passa por etapas distintas. Num primeiro momento, as universidades eram eletistas e com forte orientação profissional. Entre 1930 (revolução industrial) e 1964 (governo militar assume o poder), foram criadas mais de 20 universidades federais no Brasil. O surgimento das universidades públicas, com a contratação de professores europeus, marcou a forte expansão do sistema público federal de educação superior. Nesse mesmo período, surgem universidades religiosas (católicas e presbiterianas), como é o caso da maioria das PUCs (SP - 1946; RS - 1948; PR - 1959) e Unisinos (1969). Em 1968, inicia uma terceira fase da educação superior brasileira, com o movimento da reforma universitária, que tinha como base a eficiência administrativa, estrutura departamental e a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão como mote das instituições de Ensino Superior. O contexto da época (STALLIVIERI, 2007), na década de 70, impulsionou o desenvolvimento de cursos de pós-graduação no Brasil e a possibilidade de realização de cursos de pós-graduação no exterior, com vistas à capacitação avançada do corpo docente brasileiro. A partir dos anos 90, inicia uma quarta fase, com a promulgação da Constituição Federal de 1988 e com a homologação de leis que passaram a regular a educação superior.

Dessa forma, o modelo de expansão focado no setor privado ganhou corpo com a reforma universitária de 1968 (Lei nº 5.540) e com a flexibilização das regras para abertura de cursos e instituições de ensino superior, em 1995, quando o então Ministro da Educação e Cultura (MEC), Sr. Paulo Renato de Souza, passou a permitir a abertura de novas IES com a extinção da obrigatoriedade de serem sem

fins lucrativos, alterando a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996 (Lei nº 9.394).

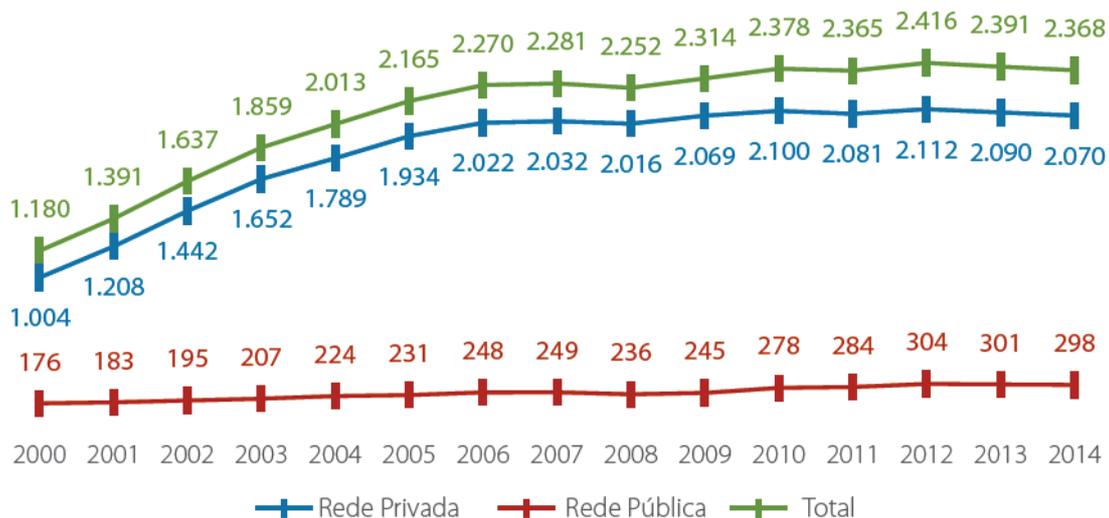
Essa legislação mudou drasticamente a lógica do ensino, permitindo a criação de IES com fins lucrativos, referenciadas por Rodriguez (2012, p. 13) como “[...] empresas de ensino dotadas de sistemas de controle próprios ou terceirizadas, apoiadas em objetivos estratégicos e mercadológicos de crescimento estruturais e em quantidade de alunos”. Sendo assim, o ensino, além de direito constituído, passou a ser tema de debates acadêmicos e mercadológicos. Por outro lado, empresários e investidores, viram na Educação uma grande oportunidade de negócio e o setor passou por um aumento exponencial do número de novas Instituições de Ensino Superior. (MARQUES, 2008; PINHEIRO, 2013; PIZA, 2011).

Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2004) afirmam que, apenas na região Sul, em quatro anos, - 2001 a 2004 - ocorreu um aumento de 64,2% de IES. Já o Censo da Educação Superior de 2013, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, em 2015, no ano de 1996 existiam 922 instituições de ensino superior no Brasil, sendo 211 públicas e 711 privadas. Já no ano de 2013, o número de IES era de 2.391 instituições, sendo 195 universidades, 140 centros universitários, 2.016 faculdades e 40 IF/Cefet, destas, 301 IES públicas e 2.090 privadas. No Estado do Rio Grande do Sul esta realidade não é diferente: são 111 Instituições; destas 10 Instituições Públicas e 101 Privadas. Das 101 Instituições Privadas, 61 são do interior. Em apenas 17 anos, no Brasil, aconteceu a abertura de 1.379 instituições de ensino superior privado, que representam um crescimento de aproximadamente 293%, uma média de 14,7% ao ano.

Conforme o Sindicato das Mantenedoras do Ensino Superior de São Paulo (SEMESP, 2016) baseado no Censo da Educação Superior 2015, em 15 anos, a evolução das matrículas no ensino superior, nas IES públicas e privadas do país, de 2009 a 2015, cresceu 34%. Em 2015, havia cerca de 6,08 milhões de alunos em instituições privadas (76%) e 1,95 milhão de alunos matriculados nas IES da rede pública (24%), totalizando 8,03 milhões de matrículas. No ano anterior, esse total era de 7,84 milhões de matrículas, das quais 1,96 milhões na rede pública e 5,88 milhões em IES privadas. Esses números representam um crescimento total de 2,5% entre 2014 e 2015, sendo 3,4% na rede de ensino privada e uma leve queda, de 0,5%, na rede pública.

O gráfico abaixo apresenta o crescimento do número de Instituições do Ensino Superior no Brasil, nos anos de 2001 a 2014.

Gráfico 1: Instituições do Ensino Superior no Brasil (2000-2014)



Fonte: Semesp – Base: Censo INEP 2015

Ainda, segundo o SEMESP (2016), a Região Sudeste é responsável por 47% das matrículas em cursos presenciais no ensino superior no Brasil, seguida pelas regiões Nordeste (21,2%), Sul (15,3%), Centro-Oeste (9,4%) e Norte (6,9%). No Sudeste, vale destacar o Estado de São Paulo, que concentra mais de 1,7 milhões de alunos matriculados (26,5% do total) em cursos presenciais nas redes privada e pública. O Censo do INEP aponta que, em 2014, o Estado do Rio Grande do Sul apresentou mais de 390 mil matrículas (39%) do total na região Sul em cursos presenciais. Em seguida, o Estado do Paraná, com quase 377 mil (38%), e o Estado de Santa Catarina ficou em terceiro lugar, com cerca de 229 mil matrículas (23%).

Os dados acima apresentados referenciam o crescimento do setor em duas décadas. Deve-se considerar que tal crescimento e abertura de novas IES ocorreram de forma concentrada, principalmente na região Sul do Brasil, incrementando, assim, em tais locais, um acirramento concorrencial. Diante desta conjuntura, não há dúvida que as instituições privadas, comunitárias ou filantrópicas enfrentam uma competição aferrada na captação e na retenção de alunos.

Para o propósito desta pesquisa, que se dá na Faculdade Murialdo, instituição filantrópica e confessional, faz-se necessário esclarecer os termos “cliente” e “aluno”, discorrendo sobre o público-alvo do setor. Atualmente, há uma tendência, marcada pelas regras do mercado neoliberal, de transformar o aluno em cliente. Essa maneira de ver o aluno tem sido objeto de discussão na comunidade acadêmica. Vergara e Amaral (2010) destacam que o ensino não pode ser mercadoria, produto de prateleira colocado à venda. Aluno não é cliente; é ser em desenvolvimento, que carrega experiências e subjetividades, faz descobertas e amadurece a partir de um processo dialético. Por outro lado, afirmam que o aluno (2010, p. 4) “[...] é participe na construção de seu próprio conhecimento e, como tal, deve buscar na instituição de ensino superior a realização da tarefa a que esta se propôs: educar”. Nesta mesma lógica, os professores de IES também se manifestam e argumentam que os alunos não são meros clientes, pois são corresponsáveis pelos seus resultados no processo ensino-aprendizagem. (VERGARA; AMARAL, 2010; COSTA; SOUSA FILHO; LÔBO, 2011).

No entanto, existe o questionamento de que no ensino privado o “saber” possa ser tratado como uma mercadoria, e os alunos possam escolher qual a melhor forma de receber o aprendizado, por serem clientes como qualquer outro, pois estão pagando e merecem uma atenção “privilegiada”. E, desta forma, alunos tidos como clientes estimulam as instituições de ensino a comercializarem vários modelos de ensino para atender às diferentes demandas. Nesta lógica capitalista, onde o cliente pode muito, as IES sentem-se forçadas a assumir posturas mais mercadológicas, permitindo que os seus clientes exijam tratamentos diferenciados e ditem as regras do jogo. (CLAYSON; HALEY, 2005).

Corroborando com o pensamento de Clayson e Haley (2005), Reinert e Reinert (2004, p. 6), argumentam que o aluno cliente:

poderia ser referenciado como aquele que é recebido pela Instituição como um comprador de um pacote fechado. Ele é apenas um consumidor de serviços desejados, sem envolvimento com projetos comuns. Como cliente, ele tem sempre razão.

Por outro lado, Franz (1998) defende que a postura mais adequada de ser assumida é a da orientação de alunos como parceiros, que buscam o desenvolvimento de suas potencialidades e o conhecimento como possibilidades.

Neste caso, o professor tem um papel de facilitador e não de servo pago que precisa atender os pagantes de um serviço, com direitos de permanecer satisfeitos.

Holanda Jr, Farias e Gomes (2006 apud VERGARA; AMARAL, 2010), citam a obra em que Sirvanci (1996) estabelece uma comparação entre “clientes” e “alunos”, apontando diferenças significativas entre esses agentes, que vêm de encontro com a filosofia da Faculdade Murialdo, como apresenta o Quadro 1:

Quadro 1: Diferenças entre clientes e alunos

Clientes	Alunos
Adquirem bens e serviços livremente, sem que haja qualquer restrição de venda baseada em atributos pessoais.	Adquirem bens e serviço mediante admissão nos programas, que leva em conta desempenho, número de vagas, trajetória curricular, etc...
Pagam o preço dos bens e serviços que são adquiridos com os seus próprios recursos	Não necessariamente utilizam recursos próprios, podendo os custos ser subsidiados pela sociedade, contribuinte de impostos, pelas empresas em que exercem suas atividades, por familiares...
Não se submetem aos princípios da meritocracia e elegibilidade.	Uma vez admitidos são continuamente testados e certificados mediante avaliações. Se reprovados, são obrigados a refazer um curso ou disciplina, ou são impedidos de prosseguir seus estudos.
A relação de um cliente com quem lhe vende um produto ou presta um serviço é impessoal; esgota-se no produto, ou no serviço, propriamente dito.	Não compram o saber, pois este deve ser construído mediante uma relação dialógica, com o professor e demais colegas. Portanto, são corresponsáveis pelos resultados obtidos.

Fonte: adaptado por Vergara e Amaral (2010), do modelo proposto por Holanda, Jr.; Farias; Gomes (2006).

Colombo (2005 p. 17) dialoga com a ideia acima e chama a atenção para a onda de alterações em direção à globalização e à constituição de uma nova ordem mundial, a qual fez com que “As instituições de ensino começassem a se ‘atualizar’ por necessidade de sobrevivência no cenário de competição desenfreada e por um

mercado que impunha uma nova relação com o seu público”. Ianni (1994), ao falar destas alterações, também referidas por Colombo (2005), defende que vivemos uma “segunda modernidade”, onde rompem-se as barreiras espaciais e aceleram-se as barreiras temporais. Ele ainda defende que o processo de “acumulação flexível” produz o fenômeno de ampliação do trabalho precarizado e informal, pela qual, o trabalhador com diversas qualificações deve exercer funções mais abstratas e intelectuais, implicando cada vez menos trabalho manual e cada vez mais a manipulação simbólica. Relacionando tais teorias ao marketing educacional, infere-se que, este também, é moldado nessa nova era mercadológica, impulsionado principalmente pela Revolução Técnico-Científica e Informacional.

Desta forma, no decorrer da presente pesquisa, utilizar-se-á o termo "aluno", tendo em vista o posicionamento e o propósito da Faculdade Murialdo, enquanto instituição católica, filantrópica, que prima pelas relações humanizadas e pelo ensino investigativo. Na Instituição, o aluno é um ser em desenvolvimento que busca o ensino como “produto” e o professor, um mediador do conhecimento. Assim sendo, a proposta pedagógica da FAMUR incentiva os seus estudantes para a solução de situações problema, por meio da tomada de decisão, interagindo com vistas à valorização da vida. A perspectiva da instituição é que, a partir do seu engajamento social e de responsabilidade social, a Instituição seja referência na mobilização dos seus egressos no ambiente social e econômico, e não só como mão de obra para o mercado. (PDI FAMUR, 2016).

Carvalho e Berbel (2001, p. 8) focam o marketing para a área educacional e afirmam que “Marketing educacional é a aplicação de conceitos e técnicas para manter e conquistar alunos nos mercados-alvos”. Nesse sentido, é importante analisar o marketing educacional e seu papel dentro da unidade prática, ademais, quão fundamental o desenvolvimento de estratégias de marketing é importante para que as IES tenham um desempenho satisfatório. Pois, num ambiente em constante mutação tecnológica, a mais avançada tecnologia não garante o sucesso do mercado, ele depende das pessoas para colocar os projetos em prática. (PARASURAMAN; COLBI, 2002).

Os conteúdos de marketing abordam uma amplitude de temáticas. No entanto, tendo como cenário de investigação a Faculdade Murialdo, fundada em 2012 e com sede em Caxias do Sul (RS), a presente pesquisa busca aprofundar o uso das estratégias do marketing educacional desenvolvido na instituição, no

período de 2012 a 2016. Através de uma imersão neste universo investigativo, infere-se o fito desta pesquisa para demonstrar tanto a necessidade mercadológico-social do marketing educacional, bem como sua importância na IES recém fundada, desenvolvendo, assim, um arcabouço comparativo de real importância tanto para o estudo nessa área quanto para visualizar de maneira mais objetiva este eixo temático.

O estudo propõe percorrer três importantes estações, além desta introdução: na primeira, apresenta-se o campo empírico, ou seja, a instituição pesquisada desde os seus primórdios até o seu aspecto contemporâneo, facilitando uma compreensão mais ampla de um emaranhado complexo, apresenta a contextualização do tema juntamente com o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa.

Na segunda estação, apresenta-se a fundamentação teórica dando suporte à pesquisa, que tem como objeto o Marketing Educacional. Desta forma, estruturou-se a análise conceitual baseada nas teorias do marketing, desde a venda de produtos à vivência de valores. Assim, buscou-se embasamento conceitual na história do marketing, na estratégia, posicionamento e segmentação de mercado, no marketing de serviços e, neste item, o composto de marketing para os Serviços (8Ps).

A estação seguinte apresentará os aspectos metodológicos, sob o ponto de vista da metodologia de pesquisa, o delineamento do processo investigativo, a população e os sujeitos, os instrumentos da coleta de dados, a coleta propriamente dita e a análise dos resultados a partir do estudo de caso sobre as Estratégias de Marketing Educacional da Faculdade Murialdo, no período de 2012 a 2016. Apresenta, também, as conclusões, as implicações, limitações e recomendações para novos estudos na área do marketing educacional.

1.1 TRAJETÓRIA E SENTIDO: O SONHO DA SEMEADURA

A memória é um dos alicerces que dá sentido à vida. O passado ajuda a entender o presente e a planejar ações futuras, redescobrimo as experiências que continuam fazendo sentido. Por trás de cada aspecto levantado, há muitos sujeitos que contribuíram na constituição do meu ser, da minha personalidade e, inclusive, das minhas escolhas pessoais e profissionais.

Por orientação do Curso “Mestrado Profissional em Gestão Educacional”, apresento as minhas memórias e inquietações que contribuíram para a escolha do curso e da pesquisa. Para entender a semente, faz-se necessário compreender de qual lavoura ela foi colhida.

Tudo iniciou numa linda tarde de primavera, domingo ensolarado, 04 de outubro, o mundo me acolheu. De família simples, pai e mãe com o grau de instrução (escola formal) básica, sou a terceira filha de seis irmãos (cinco meninas e um menino). Desde criança aprendemos a ser solidários, a trabalhar e a “se virar na vida”.

Minha infância deu-se no meio rural, brincando ao ar livre, curtindo os irmãos e os pais, passeando na casa dos avós maternos que residiam não tão longe de casa. O avô tinha um moinho, minha diversão; a “neta preferida” movida pela curiosidade. No moinho, poucas crianças entravam. “Era perigoso”, segundo os adultos. Mas eu, acompanhada do Nono Laurindo, adentrava naquele espaço mágico e cheio de fantasias.

Quando recorro à minha trajetória escolar, lembro-me dos meus pais e chego a compará-los com Paulo Freire quando apostou na pedagogia da autonomia, na pedagogia da esperança, do oprimido. Aos seis anos de idade, ouvia muito os genitores falarem sobre a minha ida à escola. Era um bate-papo cheio de preocupação, pois a distância entre a casa e a escola era de uns 5 quilômetros e não existia transporte escolar. Lembro direitinho quando, certo dia, o líder comunitário e a professora os convidaram para uma reunião de planejamento do ano seguinte. Lá foi meu pai... (Nesta época existia um grande movimento para a construção de uma nova escola, pertinho de casa. Mas o projeto estava demorando a sair do papel). Curiosos, quando o pai voltou, ele nos contou como seria o próximo ano letivo. Ainda me disse: “Faz bonito, pois agora temos de comprar o teu material escolar”.

O grande dia chegou: primeiro de março de 1977. Com minhas irmãs mais velhas e vários coleguinhas, fomos até a Escola Visconde de Cairu. Neste dia, a nossa mãe acompanhou-nos e explicou como devíamos nos comportar em sala de aula, no caminho, com os colegas, com a professora. Ela tinha preparado um lanche especial. Ah, também costurado e bordado uma mochila bem linda e colorida. Naquela simplicidade, tudo era motivo de orgulho e de comemoração!

Lembro-me bem que na mochila havia um lápis, uma borracha e um caderno encapado com papel colorido e, depois, plástico. Os pais recomendaram capricho, bom comportamento, respeito à professora. Aliás, a professora Terezinha era muito querida, com grande carisma e habilidade para ensinar. Sabia ouvir, contava muitas histórias, dava asas à nossa imaginação.

Certo dia, após muito esforço e tentativas, consegui escrever, numa folha de caderno, meu nome, o nome do meu pai, da minha mãe, do meu irmão e das minhas irmãs. Para expressar a felicidade que não cabia em mim, consegui emprestado lápis de cor e pintei a nossa casa com um lindo jardim, bem florido... era lá que ouvia as lindas histórias de quem sonhava com um futuro melhor.

Assim se deu o Ensino Fundamental. Nunca vou esquecer quando um dia, num comício político na comunidade local, veio um candidato pedir votos e prometia muita coisa. Lá fomos nós (eu e mais dois colegas, orientados pela professora) pleitear uma bola de vôlei e outra de futebol. Para a nossa felicidade e diante da insistência, ele doou um valor para que a professora comprasse as tais bolas. Quanta alegria! Imaginem uma escola do “fim do mundo” – ou começo, quem sabe, com duas bolas à disposição das crianças. Eu pensava: quando crescer, quero conseguir bolas para as crianças brincarem.

Aos 15 anos, com um desejo muito grande de estudar e de “conquistar uma vida melhor”, ingressei num Colégio de Irmãs, em Arroio do Meio (RS). Era regime de internato (primeira ação: cortar o cabelo e tirar os brincos). Lógico que estranhei: colégio particular, nível de estudo bem exigente, muitas leituras e pesquisas. Até então o ritmo era outro. Para conseguir pagar a mensalidade, ingressei no mercado de trabalho com carteira assinada, cuja função era auxiliar de serviços gerais – trabalhava 5 horas por dia. Foram dois anos de muita saudade do aconchego da família, das brigas e brincadeiras com minhas irmãs e meu irmão.

Em 1988, fui cursar o magistério em Venâncio Aires (RS). Foram quatro anos de muita militância junto à juventude, associação de bairros, organizações. Na época, fui contratada no Colégio Aparecida como Auxiliar de Biblioteca. Descobri o mundo mágico da leitura.

Em 1991, fiz o estágio do Magistério numa Escola Cenecista. Aprendi muito, especialmente a reconhecer que cada criança é única e que, seu processo de aprendizagem, singular. Concluí o estágio com nota 10 e a oportunidade de permanecer na escola. Todavia, a dinamicidade da vida me dava asas.

Nos anos de 1992 e 1993, trabalhei como professora de segunda série numa escola no Bairro Glória, em Porto Alegre (RS). Anos de aprender com o diferente, especialmente no contexto sociocultural da comunidade de periferia. Em 1994, atuei em uma frente missionária no município de Presidente Vargas, interior do Estado do Maranhão. Grande escola da vida! Lindo trabalho com lavradores, professores, lideranças comunitárias e juventude. Lá, senti na pele a escravidão imposta por uma “família política” daquele estado; presenciei a corrupção eleitoral, o voto do cabresto, o desvio de verbas públicas, a precariedade do sistema de saúde e educação, e o povo, massa manipulada. Dentro de mim, sempre existiu um grande sonho: trabalhar em prol da construção de um mundo melhor.

Em 1995, iniciei o curso de Jornalismo, na Universidade de Santa Cruz do Sul. Uma maratona: morava em Lajeado, trabalhava em Venâncio e estudava em Santa Cruz. Ingressei na área da Comunicação Social, pois entendia que a educação e a comunicação eram dois pilares fundamentais para a mudança da sociedade. Inspiro-me em Takahashi (2000, p. 71) quando afirma que a educação é o elemento principal para a construção de uma sociedade alicerçada na informação, no conhecimento e no aprendizado:

Educar em uma sociedade da informação significa muito mais que treinar as pessoas para o uso das tecnologias de informação e conhecimento: trata-se de investir na criação de competências suficientemente amplas que lhes permitam ter decisões fundamentais no conhecimento, operar com fluência os novos meios e ferramentas em seu trabalho, bem como aplicá-los criativamente nas novas mídias, seja em usos simples e rotineiros, seja em aplicações mais sofisticadas. Trata-se também de formar os indivíduos para ‘aprender a aprender’, de modo a serem capazes de lidar positivamente com a contínua e acelerada transformação da base tecnológica.

Desta forma, em 1998, mudei-me para Caxias do Sul e passei a trabalhar no Secretariado Nacional da Pastoral do Menor, junto ao Centro Técnico Social (CTS) Murialdo. Foram muitas viagens pelo Brasil afora, pensando nas políticas públicas para a infância e a juventude. Lembro-me de experiências muito significativas e exitosas vivenciadas especialmente nos Estados do Amazonas, Rondônia, Bahia, Minas Gerais, São Paulo e Paraná.

Quanto à escolha da Comunicação Social – concluí a graduação em 2002 –, sou muito feliz, pois ela é um espaço de aproximação das pessoas, de construção e desconstrução da realidade. Não tenho dúvidas de que consegui tornar o sonho realidade: conciliar educação com comunicação, sempre no desejo de reconhecer

todos os atores sociais, especialmente a partir dos princípios do respeito, da democracia e da universalização dos direitos e deveres.

Em 2003, diante da oportunidade de crescimento profissional, ingressei no Instituto Leonardo Murialdo com a missão de iniciar um processo de implantação do setor de Comunicação e Marketing, haja visto que o Colégio Murialdo-Caxias estava principiando o processo de elaboração e implantação do Planejamento Estratégico. Na época, a Instituição contava com apenas 341 alunos; em 2017, encontrava-se com 1.478 estudantes. Para entender estes 15 anos de atuação no Murialdo, faz-se necessário recordar que: a internet era discada; existia apenas uma conta de e-mail na Instituição; ainda não se tinha o site institucional e a comunicação era feita por meio de correspondências ou fax. Não havia preocupação com a marca, muito menos existia um plano de comunicação e marketing.

Sempre busquei qualificar-me profissionalmente e aprimorar meus conhecimentos; afinal, o campo da comunicação é muito dinâmico. Entre 2012 e 2013 fiz uma especialização em Gestão de Marketing, almejando novos resultados e qualificação profissional. Foi assim que me aventurei, depois de muito pensar, pesquisar, calcular, recalcular, a ingressar no Mestrado Profissional em Gestão Educacional, com o intuito de adquirir qualificação para a vida pessoal e profissional. Percebo que o mercado educacional vive momentos de intensas transformações e aprofundar o marketing educacional é uma necessidade latente, pois, hoje, ele se apresenta como uma alternativa de engajamento e de vivência de valores, muito além da venda de produtos. Ao observar o cotidiano, percebo o quanto as pessoas fazem a diferença em uma instituição de ensino.

A escolha foi demorada, bem pensada, pois precisava conciliar a vida pessoal à profissional. Pareceu a dormência da semente, hibernação necessária num intenso inverno. Contudo, sinto-me muito feliz porque um novo mundo, com novas possibilidades, se abriu. A primavera chegou.

1.2 CAMPO EMPÍRICO: CONHECENDO O TERRENO

A presente pesquisa tem como campo empírico a Faculdade Murialdo (FAMUR), IES que nasceu a partir da experiência de aproximadamente 100 anos de atuação na educação básica dos religiosos da Congregação de São José (Josefinos de Murialdo) no Brasil e no mundo. Para conhecer a instituição e seu funcionamento,

apresenta-se, além da Congregação, a Mantenedora - Instituto Leonardo Murialdo (ILEM) e a história propriamente dita da FAMUR, desde a decisão de sua criação até os dias atuais.

1.2.1 A Congregação de São José (Josefinos de Murialdo)

A Congregação de São José (Josefinos de Murialdo), dos padres e irmãos, foi fundada por São Leonardo Murialdo, em 1873, em Turim, na Itália, com a missão de trabalhar na educação integral de crianças, adolescentes e jovens, especialmente os empobrecidos¹. Segundo Ballardín, Barbieri e Susin (2016, p. 21), ao fundar a Instituição, “Murialdo queria educar os jovens pobres por meio da Pedagogia do Amor e da Educação do Coração”.

De acordo com Souza (2015), Leonardo Murialdo nasceu em Turim, na Itália, no dia 26 de outubro de 1828. De família rica e órfão de pai desde os cinco anos, viveu sua infância em orfanatos e, a partir de sua adolescência, foi se desapegando dos bens materiais e passou a sonhar com “[...] uma bem unida família [...]”. Ele foi ordenado sacerdote em 20 de setembro de 1851. A situação social e política da Itália, na época, era muito conturbada, sendo antecedente à unificação nacional e posterior à primeira revolução industrial. Souza (2015, p. 13) afirma que:

Pe. Murialdo teve forte atuação no campo social: fundou jornais dos operários, trabalhou nas periferias e na formulação de leis sobre o trabalho das crianças, dos adolescentes, dos jovens e das mulheres.

Ele faleceu no dia 30 de março de 1900 e foi declarado santo em 30 de maio de 1970. Desde a fundação da Congregação, os religiosos Josefinos vivenciavam a dimensão missionária; partiam de sua terra de origem para evangelizar além fronteira. (SOUZA, 2015; BALLARDÍN; BARBIERI; SUSIN, 2016).

Como afirma Ballardín, Barbieri e Susin (2016), os primeiros quatro missionários Josefinos que vieram ao Brasil, se despediram da Itália no dia 30 de novembro de 1914 e desembarcaram no distrito de Quinta, Rio Grande (RS), no dia 05 de janeiro de 1915; em Jaguarão (RS) chegaram no dia 25 de novembro de 1915; Pelotas (RS) em 22 de novembro de 1925 e, por fim, em 1928, chegaram em Caxias do Sul, no distrito de Ana Rech. Neste município foram criadas outras obras

¹ Disponível em: <http://www.murialdo.org>. Acesso em 18 de março de 2017.

como: Fazenda Souza (1941), Centro Técnico Social (1947), Conceição da Linha Feijó (1947) e Obra Social Educacional (1967). Em 1954, iniciaram-se as atividades da Associação Protetora da Infância, em Porto Alegre. No ano seguinte, os Josefinos chegaram em Araranguá (SC) e, em 1959, em Orleans (SC). Sete anos depois, em 1966, em São Paulo e em 1969, em Brasília (DF). Em 1970, chegaram no Rio de Janeiro (RJ); em 1995, em Ibotirama (BA); em 1999, Belém (PA); em 2003, em Fortaleza (CE) e, por fim, em 2009, em São Luís (MA). Em todas as obras existe o trabalho voltado à educação de crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade.

Atualmente, segundo o site oficial da Congregação de São José no Brasil², os religiosos Josefinos estão presentes em 16 países e em 10 estados brasileiros. No Brasil, no campo educacional, dirigem a Rede Murialdo de Educação, composta pela Faculdade Murialdo (com sede no centro de Caxias do Sul e uma unidade no bairro de Ana Rech, da mesma cidade) e por quatro colégios, com duas unidades em Caxias do Sul (RS), uma em Porto Alegre (RS) e uma em Araranguá (SC). Coordenam, também, quatorze Obras Sociais voltadas a Centros Educativos, Centros de Aprendizagem Profissional e Casas Lar (Acolhimento Institucional) – que atendem crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade pessoal e social –, além de 13 paróquias voltadas à evangelização, especialmente da juventude.

1.2.2 O Instituto Leonardo Murialdo (ILEM)

O Instituto Leonardo Murialdo (ILEM), mantenedor da Faculdade Murialdo, foi fundado em 14 de janeiro de 1929, na cidade de Jaguarão (RS). Conforme seu estatuto (2011), art. 01, “É pessoa jurídica de direito privado, de fins não econômicos e não lucrativos, beneficente, de natureza educacional, assistencial, científica e cultural”. É responsável pela Faculdade Murialdo (FAMUR), incumbindo-se de tomar as medidas necessárias ao seu bom funcionamento, respeitando os limites da Lei e do Regimento. O ILEM foi reconhecido de utilidade pública em 1929, pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). Atualmente, tem sede e foro em Caxias do

² Disponível em: <http://www.josefinosdemurialdo.com.br>. Acesso em 13 de fevereiro de 2017.

Sul, sendo responsável pela Rede Murialdo de Educação e pelas obras assistenciais Josefinas³.

1.2.3 A Faculdade Murialdo (FAMUR)

A Faculdade Murialdo (FAMUR), de acordo com o seu Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2016), é uma organização acadêmica - Faculdade, tendo como categoria administrativa a classificação de IES Privada sem Fins Lucrativos, Filantrópica e Confessional. Possui duas unidades de funcionamento no município de Caxias do Sul: Sede à Rua Marquês do Herval, 701; e Unidade Ana Rech, localizada à Avenida Rio Branco, 1595, sendo mantida pelo Instituto Leonardo Murialdo (ILEM). A abertura da Instituição foi autorizada pela Portaria Ministerial nº 1257, de 16 de setembro de 2011 e, em 05 de março de 2012, iniciou suas atividades com três cursos de graduação autorizados: Administração, Agronegócio e Sistemas para Internet. A seguir, apresenta-se o panorama dos cursos autorizados e implantados e os cursos já reconhecidos:

- a) **Administração:** Autorização: Portaria no 429 de 21 de outubro de 2011. Conceito de Curso: 4. Reconhecimento: Portaria nº 1033 de 23 de dezembro de 2015;
- b) **Agronegócio:** Autorização: Portaria nº 387 de 23 de setembro de 2011. Conceito de Curso: 4. Reconhecimento: Portaria nº 26 de 11 de fevereiro de 2016;
- c) **Análise e Desenvolvimento de Sistemas:** Autorização: Portaria nº 482, de 29 de maio de 2017. Conceito de Curso: 4;
- d) **Ciências Contábeis:** Autorização: Portaria nº 145, de 24 de fevereiro de 2014, Conceito de Curso: 4;
- e) **Gestão de Recursos Humanos:** Autorização: Portaria nº 171, de 13 de março de 2014. Conceito de Curso: 4. Reconhecimento: Portaria nº 1110, de 25 de outubro de 2017;
- f) **Medicina Veterinária:** Autorização: Portaria nº 145, de 24 de fevereiro de 2014. Conceito de Curso: 4;

³ Disponível em: <http://www.josefinosdemurialdo.com.br>. Acesso em 13 de fevereiro de 2017.

- g) **Pedagogia:** Autorização: Portaria nº 341, de 29 de maio de 2014. Conceito de Curso: 4;
- h) **Sistema para Internet:** Autorização: Portaria nº 387 de 23 de setembro de 2011. Conceito de Curso: 4. Reconhecimento: Portaria nº 1035, de 23 de dezembro de 2015.

Ainda, conforme o PDI (2016, p. 12):

A FAMUR é uma Instituição que nasceu da vontade e da tradição dos religiosos da Congregação de São José - Josefinos de Murialdo, que tem na educação a sua premissa básica. É o passado e o presente da educação já praticada nos colégios de Educação infantil, Ensino Fundamental e Médio da Rede Murialdo que fez nascer a instituição.

Nesse contexto, a história da FAMUR está associada à história de sua Mantenedora e, para viabilizar a proposta do ILEM, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Pedagógico Institucional (PPI) da FAMUR constituíram-se com base numa ampla discussão, promovida integralmente por sua comunidade educativa, que se comprometeu com uma visão inovadora, em constante revisão, capaz de incorporar as permanentes transformações e exigências sociais.

Desse modo, a FAMUR (PDI, 2016, p. 13) reafirma seus compromissos com as demandas sociais, estabelecendo uma relação direta com o processo de ensino-aprendizagem significativo, processo este que valoriza o contato, o diálogo com a comunidade e procura difundir o conhecimento em todos os níveis, em especial naquele capaz de efetivar melhorias concretas nas formas de se ver e fazer o mundo no qual se insere o indivíduo. Por outro lado, a IES impõe a si mesma o compromisso e o desafio de se adequar aos novos patamares de inclusão e de acesso ao saber acadêmico. Procura, assim, investir no desenvolvimento do talento empreendedor, na tarefa perene de inovar, de submeter-se a riscos inteligentes e de agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico, social, político e cultural.

Nessa perspectiva, ainda segundo o PDI (2016), os cursos ofertados e planejados pela FAMUR têm como premissa uma contínua atualização a partir de leituras contemporâneas que visam a regionalidade como paradigma fundamental. Dessa forma, busca identificar a sua marca como uma IES desenvolvida para contribuir com o desenvolvimento da Região Serrana do Estado. A FAMUR percebe

o acadêmico como ser humano e um profissional em formação, integrando-o em suas competências já adquiridas (práticas) e potencialidades (talentos emergentes) para um novo ritmo produtivo, de realização e desenvolvimento profissional e organizacional. O Projeto de uma IES empreendedora, talentosa em seus recursos humanos, em suas aspirações e estratégias, tem sido desenvolvido desde 2012, alicerçado na experiência do Instituto Leonardo Murialdo (ILEM). Em julho de 2016, a instituição também promulgou a reestruturação da sua missão, visão e de seus princípios institucionais, divulgados no site institucional⁴:

Missão: garantir ensino de excelência e a formação de profissionais humanizados, assumindo a responsabilidade social e a promoção do desenvolvimento sustentável da região.

Visão: Ser reconhecida pela inovação pedagógica, excelência acadêmica e a humanização das relações, tendo como foco a Educação Humanizada.

Princípios: I - Inovação Pedagógica; II - Relações Humanizadoras; III - Fé e Razão; IV - Responsabilidade Social; V - Ética e Transparência; VI - Respeito às Diferenças; VII – Sustentabilidade.

Conforme o Calendário Acadêmico 2016 da FAMUR, no dia 13 de janeiro de 2017 aconteceu a cerimônia da Primeira Formatura da Instituição, com a Colação de Grau dos primeiros 15 formandos dos cursos de Administração, Agronegócio, Recursos Humanos e Sistemas para Internet.

Durante o mês de abril de 2017, a instituição passou pelo processo de Recredenciamento, obtendo conceito 4 pelo MEC. E o seu primeiro e único curso avaliado pelo ENADE foi Agronegócio, tendo alcançado nota máxima (5). Por outro lado, no dia 27 de novembro de 2017, a FAMUR obteve nota 4 – em uma escala de 1 a 5 – no Índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação e Cultura. A partir deste resultado, conforme relatório divulgado no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a FAMUR está entre as 19% das Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Sul com IGC 4, sendo que o IGC contínuo da FAMUR teve a melhor nota (4) entre todas as Faculdades do RS. Foi classificada na 21ª posição entre as Faculdades do Brasil e a 2ª posição entre as melhores faculdades privadas do Estado.

Enfim, a descrição acima apresentou o campo empírico investigado e, desta forma, começa a delinear o problema e o objetivo da pesquisa.

⁴ Disponível em: <http://www.faculdamurialdo.com.br>. Acesso em 25 de janeiro de 2017.

1.3 PROBLEMA

As Instituições Privadas de Ensino Superior no Brasil (IES), na última década, têm sofrido na captação e retenção de alunos, haja visto que a oferta é muito maior do que a procura. Assim, elas precisam se reinventar para poder sobreviver, pois nos últimos 15 anos o número de IES no Brasil esteve em constante ascensão, com um crescimento que supera os 100% no período de 2000 a 2015. (YANAZE, 2011; GOMES; SILVEIRA; DE SOUZA, 2013; SEMESP, 2016; DE MACEDO, 2017).

Também é de conhecimento que o número de IES privadas, após a nova LDB (1996) tornou-se muito superior ao das instituições públicas. A tendência de crescimento do setor privado continua existindo, embora haja quem pense que o ensino superior deveria ser considerado um bem público. Na prática isso não acontece, pelo contrário, o que se percebe, é um encolhimento na oferta de cursos em instituições públicas. (NUNES; FERNANDES; ALBRECHT, 2014).

Por outro lado, nas IES privadas, sobram vagas e fecham-se cursos pela falta de candidatos. (PIZA, 2011). Pensando no Marketing Educacional em Instituições de Ensino Superior, juntamente com o cenário escolhido, este estudo tem como propósito investigar o uso de estratégias do Marketing Educacional desenvolvido na Faculdade Murialdo, no período de 2012 a 2016. Assim, a questão norteadora que delinea o problema de pesquisa é: **Quais foram as estratégias de Marketing Educacional desenvolvidas na FAMUR no período de 2012 até 2016?**

Isso implica entender o período da fundação/abertura da IES e abertura dos cursos de graduação. Até então, a Rede Murialdo de Educação era conhecida apenas como Educação Básica (Educação Infantil ao Ensino Superior). Para ingressar no Ensino Superior, houve mudança de paradigma e um novo posicionamento da marca “Murialdo”.

Neste sentido, a pesquisa voltada para o Marketing Educacional favorece para que se entenda melhor a nova realidade que as instituições de ensino superior estão vivenciando. Isso porque, mais do que nunca, conforme dados apresentados acima, a atual situação requer mais profissionalismo e competência para a gestão educacional administrativa, podendo, assim, concorrer no mercado tão competitivo. Por outro lado, o Marketing Educacional favorece para que se estude e conheça melhor o mercado, se conheça o público-alvo, qualifique a equipe de trabalho, bem

como se mensure resultados. Pesquisar o Marketing Educacional é renovar as estratégias de marketing nas Instituições de Ensino.

1.4 OBJETIVOS

Segundo Vergara (2011, p. 25), “O objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final, se alcançado, dá a resposta ao problema. Objetivos intermediários são metas cujo atingimento depende do alcance do objetivo final”.

A seguir são descritos os principais objetivos do presente trabalho, divididos em geral e específicos. Com base no objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos que nortearão o desenvolvimento da pesquisa.

1.4.1 Objetivo Geral

Tendo em vista o problema a ser averiguado, o objetivo geral desta pesquisa consiste em investigar as estratégias de Marketing Educacional desenvolvidas na FAMUR no período de 2012 a 2016.

1.4.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos, que seguem:

- a) mapear as estratégias de segmentação e posicionamento de mercado adotadas pela FAMUR nos anos de 2012 até 2016;
- b) apresentar as estratégias do *mix* de marketing de serviços adotadas pela FAMUR nos anos de 2012 até 2016;
- c) investigar a contribuição das estratégias desenvolvidas pela FAMUR para o ingresso e a permanência do discente.

1.5 JUSTIFICATIVA

A atual conjuntura sociopolítica educacional do Brasil exige novas posturas e rápidas tomadas de decisões. (SEMESP, 2016). A sociedade contemporânea está em constante transformação e o mercado ordena mudanças profundas; a

competição é acirrada em todos os segmentos e as organizações, com ou sem fins lucrativos, precisam descobrir novas formas para a sua sobrevivência e, no campo educacional, não é diferente. (COSTA; SOUSA FILHO; LÔBO, 2011; PIZA, 2011; PANOSSO, 2016). As Instituições de Ensino Superior (IES), perante a dinâmica de mercado, buscam reposicionar seus produtos e serviços, engajando-se com seus clientes, ou seja, com seus alunos. (COLOMBO, 2004; LAS CASAS, 2008).

Kotler e Fox (1994, p. 18), ao analisarem o mercado de educação superior, considerado de alta competição, afirmam que:

A razão do interesse por marketing é o declínio do número de jovens em idade de entrar na faculdade. O mesmo número de faculdades na caça de um número de alunos potenciais cada vez menor significa que as mesmas têm que lutar arduamente para manter seus níveis de matrículas ou, como acontece em algumas escolas de prestígio, para evitar a redução dos seus padrões elevados.

Ainda se percebe, nas instituições de ensino, uma conjuntura de desequilíbrios entre os esforços de captação e de retenção de seus clientes. Atualmente, embora haja alguns ensaios de inovação, percebe-se, como afirmou Levitt (1960), uma “[...] miopia mercadológica [...]”, em que a instituição concentra todas as forças na busca de novos alunos e se descuida dos que já estão com ela; não monitora e não estabelece ações eficientes de retenção. (KOTLER, 2010). Cada vez mais, as IES precisam encontrar alternativas para a permanência de seus alunos até a conclusão do curso, e que eles sejam bem-sucedidos em suas experiências educacionais, pois, diante da insatisfação ou de problemas como a crise econômica, a alternativa dos alunos tem sido a evasão. (YANAZE, 2011; TAVARES, 2012; GOMES; SILVEIRA; DE SOUZA, 2013).

Pesquisas afirmam que o ensino superior brasileiro vem passando por sensíveis transformações em seu perfil. De acordo com o Censo da Educação Superior 2015, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), existem cerca de 2.368 IES no Brasil, das quais 88% são privadas. Contudo, há uma crescente taxa de desistência na graduação, comparando-se os alunos entre 2010 e 2014. Em 2010, 11,4% dos alunos abandonaram o curso para o qual foram admitidos. Em 2014, esse número chegou a 49%. O Censo aponta que, das 6,1 milhões de novas vagas em instituições públicas e privadas de ensino superior, somente 42,1% estão preenchidas. Diante de tais números, entende-se como importante a utilização de

estratégias que busquem, além da captação, a retenção e a fidelização do aluno. (COLOMBO, 2004, 2005; LAS CASAS, 2008; KOTLER, 2010; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Nesse sentido, investigar o marketing educacional enquanto estratégia para a Faculdade Murialdo nasceu da vivência profissional e de uma série de questionamentos: ela iniciou suas atividades em 2012 e, em reuniões e discussões com os gestores, ficou evidente que nem sempre a meta planejada é alcançada. O cotidiano é feito de muito trabalho e o negócio está inserido num mercado competitivo; onde a oferta é muito maior do que a procura. Dados do Núcleo de Economia e Estatística (NECE, 2013), da Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Emprego de Caxias do Sul, confirmam que o município contava, em 2013, com 17 instituições de Ensino Superior. Contudo, segundo portal do INEP, em 2018, a cidade conta com 26 IES credenciadas. Destas, 3 ainda não se instalaram e duas estão em processo de descredenciamento. As principais concorrentes da Faculdade Murialdo são: Universidade de Caxias do Sul (Comunitária), Centro Universitário da Serra Gaúcha - FSG e Centro Universitário da Tecnologia - Uniftec (Privadas, com fins lucrativos) e o Instituto Federal de Educação – Campus Farroupilha e Campus Caxias (Pública).

Neste contexto, a presente pesquisa poderá contribuir para que os gestores da FAMUR reflitam sobre as suas decisões na adoção de estratégias de marketing e analisem as que deram certo e as que precisam ser adequadas; orientará para que eles, frente à grande competitividade, não percam de foco a missão institucional e estejam preparados para que ela se posicione diferentemente das demais.

O levantamento, por meio dos documentos institucionais, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da FAMUR, ressalta, continuamente, a importância da missão, dos valores, da inclusão dos jovens, da excelência na prestação de serviços fundamentados na “Pedagogia do Amor”. A pesquisa poderá auxiliar a instituição a perceber que é possível ser socialmente responsável apresentando, inclusive, a educação humanizadora como diferencial competitivo.

Ainda, consoante o PDI (2016, p. 20):

A instituição reafirma seus compromissos históricos com as demandas sociais, estabelecendo uma relação direta com o processo de ensino-aprendizagem significativo. Por outro lado, a instituição impõe a si mesma o

compromisso e o desafio de adequar-se a novos patamares de inclusão e de acesso ao saber acadêmico para segmentos da população historicamente ignorados e excluídos.

A partir dos documentos constitutivos, a missão é evidenciada e o seu cumprimento exige posturas e tomadas de decisões condizentes com o projeto. Sendo instituição filantrópica, a execução do negócio se dá de forma diferenciada. Observa-se também, que quase não aparecem as questões de mercado, clientes, negócio, competitividade. (PDI FAMUR, 2016).

Assim, o marketing educacional, voltado à geração de valor, engajamento, relacionamento, ganha sentido todo especial para a instituição e é uma estratégia inteligente à garantia e ampliação do negócio. E não basta criar e implementar um bom plano de marketing; faz-se necessário que, do segurança ao diretor, todos atuem estrategicamente, pois entregam valor aos alunos. A equipe toda precisa estar bem informada e motivada. Os professores – principais pontos de contatos – devem estar orientados para os alunos, comprometidos com a missão da Instituição; são um importante recurso mercadológico. Profissionais frios e apáticos não convencem a ninguém, nem a si próprios. (MOREIRA; PALMEIRA, 2009; KOTLER, 2010; LAUX, 2011; GOBBO, 2013; HORNINK, 2014; SILVA, 2016).

McDonald (2008) destaca que em instituições sem fins lucrativos, como é o caso da Instituição em estudo, a satisfação dos usuários é um atributo importante para a lucratividade, ou seja, a reputação positiva perante à comunidade e o valor percebido garantem a captação, retenção e fidelização de um maior número de alunos.

Por conseguinte, o presente estudo busca contribuir na ampliação da pesquisa sobre o marketing educacional que, posteriormente, poderá ser útil a outras instituições de ensino superior, além de realizar análise e diagnóstico aprimorados e detalhados à aplicação do marketing educacional na Faculdade Murialdo para, a partir dela, propor ações ainda mais eficientes. Ele possibilita conhecer melhor a instituição, seu ambiente e como ela pode fazer uso mais aprofundado do marketing, comunicando de forma mais eficaz seus produtos e diferenciais.

Desta forma, a pesquisa ganha sentido devido à grande demanda, pois, a bibliografia sobre o marketing educacional ainda é um tanto escassa e o tema é considerado recente. Portanto, com esta pesquisa, busca-se contribuir com

informações acerca de estratégias do marketing educacional, podendo seus resultados serem utilizados por pesquisadores da área e será de valia também aos gestores interessados em conhecer as estratégias de marketing educacional utilizadas pela Faculdade Murialdo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo busca compreender o objeto de estudo: no caso, o Marketing Educacional e suas imbricações, a partir do levantamento de produções acadêmico-científicas, apresentando autores selecionados por meio de obras físicas e plataformas digitais, de modo especial da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), de bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, bem como de artigos científicos internacionais como *Marketing Education Review*, *Journal of Management Education*. Discute-se o conceito de “Estratégia” e apresenta-se a evolução do marketing desde a sua origem, ou seja, da venda de produtos à vivência de valores. Posicionamento e Segmentação do Mercado, Marketing de Serviços e seus 8 Ps fazem parte do aprofundamento, pois a pesquisa considera que são elementos fundamentais que compõem o Marketing Educacional.

Figura 1: Marketing Educacional



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

2.1 A ESTRATÉGIA

A palavra estratégia existe há milhares de anos e deriva do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com – ag (liderar); é a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. Também é o ato de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. (JOHNSTON; CLARK, 2002; FREIRE, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; PINHEIRO, 2013).

Dessa forma, é possível afirmar que o conceito de estratégia é proveniente de princípios militares. A primeira vez que foi utilizada foi há cerca de 2500 anos, pelo sábio chinês Sun Tzu, na sua obra *A Arte da Guerra*. Embora exista uma distância temporal significativa desde o tempo de Sun Tzu até à atualidade, o fato é que os seus ensinamentos continuam inspirando gestores estratégicos. (TEIXEIRA, 2011; PINHEIRO 2013). Santos (2008) reafirma que o conceito de estratégia tem sua origem na China antiga, há aproximadamente 2.500 anos, quando era utilizado pelos militares, os pioneiros na ciência da estratégia militar, relacionada com a arte da guerra. Posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia o seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E ao de Alexandre (330 a.C), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governo global. (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Todavia, foi a partir da década de 1960 que o termo estratégia passou a ser utilizado, além da vertente militarista, para planejamento de ações nas instituições econômicas, industriais e de serviços, para estabelecer os objetivos a serem perseguidos. (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Porter, numa visão mais contemporânea destaca (2009, p. 54):

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa envolvendo um diferente conjunto de atividade. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.

Corroboram com Porter, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Eles salientam que a estratégia fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e provê consistência. Por outro lado, destacam que, devido às diferentes aplicações do termo estratégia, tornou-se difícil de conceituar, pois se adapta a vários contextos e se aplica em diferentes organizações.

Affeldt e Vanti (2009) alertam que o conceito de estratégia pode depender da organização, pois a estratégia para algumas empresas possui uma relação com os planos e para outras está relacionada à forma de concorrer no mercado. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), afirmam que a estratégia é muito utilizada e influente nos dias atuais, especialmente na área da administração. Eles citam (2010, p. 24) o pensamento de Wright como sendo muito utilizado na definição conceitual no mundo acadêmico (1992, p. 3): “Planos de alta gerência para tingir os resultados coerentes com a missão e os objetivos da organização”.

Mintzberg e Quinn (2001) ampliaram o conceito e propuseram a definição da estratégia em cinco diferentes dimensões: como plano, pretexto, padrão, posição e como perspectiva.

Figura 2: Os 5Ps da Estratégia, conforme Mintzberg e Quinn



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Quadro 2: Definições, segundo os 5 Ps da Estratégia

Estratégia (P)	Definição	Características
Plano	Curso ou ação, diretriz.	Preparadas previamente às ações. Desenvolvidas consciente e deliberadamente.
Pretexto	Manobra específica.	Relacionada à estratégia como plano, com intuito de 'manobrar' a concorrência.
Padrão	Consistência de comportamento.	Padrão relacionado à ação, com intenção. Pode haver um plano implícito atrás do padrão.
Posição	Posição em relação a uma referência.	Ponto de referência: ambiente, concorrente, mercado. Olhar para fora (posicionamento), relacionando à organização.
Perspectiva	Conceito da organização, visualizado internamente	Perspectiva compartilhada. Olhar para dentro (perspectiva), relacionando à organização.

Fonte: Mintzberg e Quinn, 2001.

Por outro lado, Kenishi Omae (1992), enfatiza que não é suficiente conhecer onde se quer chegar (o objetivo); é imprescindível escolher o caminho que se quer trilhar (a estratégia). As organizações buscam resultados e para que eles venham, faz-se necessário atender às demandas de mercado, intensamente competitivo, com pessoas cada vez mais bombardeadas por várias possibilidades de escolha. (TOALDO; CORBELLINI, 2004).

Neste contexto, os indivíduos buscam maximizar o valor da sua escolha, tendendo a atribuir maior peso à oferta que, na sua concepção, possui maior qualidade. (KOTLER, 1998). O desafio é saber o que fazer para levar o consumidor escolher uma dentre várias ofertas. Desta forma, há estreita relação entre competição e estratégia, que leva à definição do processo estratégico como um processo de administração da vantagem competitiva, ou seja, o gerenciamento de um elemento perceptível pelos clientes como algo de valor superior à concorrência e que não consiga ser, por ela, facilmente copiado. (PORTER, 1992; DAY, 1994;

HAMEL; PRAHALAD, 1995; AAKER, 2001). Assim, cada vez mais o marketing demonstra, por seu imbricamento externo e interno, ter um papel decisivo no contexto estratégico organizacional. (TOALDO; CORBELLINI, 2004).

Mintzberg (2010, p. 355) destaca o quanto é complexo e importante a formação de uma estratégia:

Não será fácil. A formação de estratégia é um espaço complexo. E dez é um número muito grande para cérebros acostumados a sete mais ou menos dois. Mas o erro, caro Brutus, não está nem nas estrelas nem em nós, mas no processo em si. A formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente. Tente apenas deixar tudo isso de lado e veja o que acontece!

Pensar estrategicamente é um desafio constante e exige, conforme citado acima por Mintzberg, intuição, cognição, interação social, aprendizado, cooperação, conflito, análise, negociação para encontrar a melhor resposta, ou seja, a melhor estratégia.

2.2 MARKETING: DA VENDA DE PRODUTOS À VIVÊNCIA DE VALORES

Conforme proposto na trajetória desta pesquisa, com a intenção de clarificar o tema a que se propõe esta pesquisa, faz-se um aprofundamento do Marketing, das suas origens à vivência dos valores. Para tanto, serão contemplados os seguintes itens: História do Marketing, Marketing Educacional, Marketing de Serviços, Segmentação e Marketing de Relacionamento. Entende-se que o Marketing de Serviços e o Marketing de Relacionamento são parte intrínseca do Marketing Educacional.

2.2.1 Marketing: sua história e evolução

A palavra *marketing*, de acordo com o dicionário de Etimologia, é de origem inglesa, derivada de *market*, que significa mercado. Originalmente, o conceito deste termo teria surgido a partir do latim *mercatus*, que era o nome do local destinado para a compra e venda de objetos. O dicionário de Etimologia também afirma que a definição moderna de marketing se popularizou após a Segunda Guerra Mundial,

com o crescimento do capitalismo, em que surgiu a necessidade de desenvolver estratégias para atender aos públicos cada vez mais exigentes, oferecendo produtos de qualidade e com preços atrativos. Segundo Colombo (2012, p. 77), “[...] é uma palavra utilizada para expressar a ação voltada ao mercado”.

O marketing interessa a todos, independentemente do que se ofereça: bens, serviços, eventos, experiências, lugares, informações, ideias ou conceitos. Ele se aplica tanto em empresas que visam o lucro quanto em organizações sem fins lucrativos. Quem tem algum negócio executa funções de marketing - desenvolvimento de produtos, precificação, distribuição e comunicação. (CHURCHILL, 1995; COBRA, 2001; KOTLER; KELLER 2006; MCDONALD, 2008).

Cada vez mais o marketing se faz presente nas organizações como estratégia para o sucesso dos negócios. Kotler e Keller (2006, p. 2) afirma que:

O marketing está em toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de marketing. O bom marketing tem se tornado indispensável para o sucesso nos negócios.

A American Marketing Association (AMA, 2013, tradução nossa) conceitua o Marketing como “[...] uma atividade conjunta de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e efetuar trocas de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e negócios e a sociedade como um todo”.

Para entender a concepção atual de marketing, é importante realizar o seu resgate histórico. Neste sentido, Santos et al. (2009, p. 91) afirmam que, mesmo que “[...] o Marketing tenha sua existência reconhecida a partir de 1900, é necessário ir um pouco além dessa data para compreender o seu desenvolvimento e o contexto no qual ele surgiu”. Assim, o marketing teria surgido desde a época em que aconteciam as trocas, primeira forma de mercar. Las Casas (2001) defende que o Marketing existe desde o início do comércio, embora ainda não recebesse esse nome e nem fosse considerado uma prática distinta de outros comerciais.

Robert Keith, em seu artigo *“The Marketing Revolution”*, publicado em 1960 (p. 35) pelo *Journal of Marketing*, sugere uma evolução das práticas de Marketing, afirmando que a atenção das organizações

mudou de problemas de produção para problemas de Marketing, de problemas de produto que podemos fazer para o produto que o consumidor quer que produzamos, da companhia em si para o mercado.

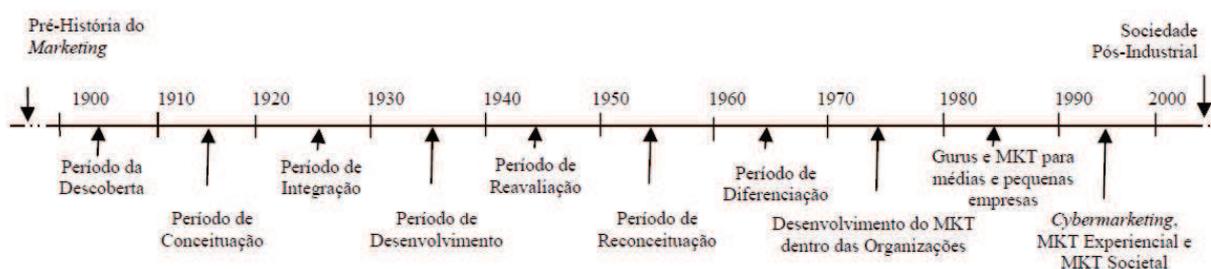
Kotler e Keller (2006, p. 4) definem o Marketing como um “[...] processo social pelo qual pessoas e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor”. Dessa forma, o marketing assume a missão de fazer com que as organizações atinjam suas metas de serem mais eficazes do que os concorrentes e satisfaçam os desejos dos clientes, tornando-os encantados e felizes.

Mas foi só no início do século XX, a partir da evolução do mercado, que o marketing se desenvolveu como área do conhecimento. Ele surgiu nos Estados Unidos na década de 1950, quando o mundo ainda vivia em um ambiente pós-guerra. Segundo Richers (2000, p. 4), “A difusão do marketing pelo mundo foi relativamente lenta. Mesmo na Europa, o marketing só começou a ser aceito após a Segunda Guerra Mundial”. Dias (2003, p. 2) reforça a ideia de que as empresas passaram a utilizar o marketing para alcançar melhores desempenhos e vantagem competitiva e destaca que “O avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados trouxe novos desafios”.

Historicamente, o marketing está em constante evolução. Nunca estagnado; ele acompanha o desenvolvimento da sociedade; cria, entrega valor, fideliza clientes, engaja-os em seus negócios, com visão a longo prazo, tornando-os defensores das marcas. (FALCÃO, 2014; KOTLER, 2010; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Santos et al. (2009, p. 100) apresenta uma linha do tempo da história do marketing no mundo. É interessante perceber a sua evolução e como ele vem caminhando e auxiliando a sociedade a também se desenvolver.

Figura 3: Linha do tempo – Marketing no Mundo



Fonte: Santos (2009, p. 86)

A história do Marketing no Brasil, bem como o próprio desenvolvimento do comércio (antes mesmo do desenvolvimento do Marketing), é mais tardia se comparada à de alguns países, como a Inglaterra, Estados Unidos e França. O Marketing no Brasil teve seu início propriamente dito apenas na década de 50, pois até então os setores agrícola e comercial dominavam a economia. A industrialização tomou impulso com as influências políticas que o país sofria no período do governo Juscelino Kubitschek. Por meio da importação de conhecimentos e ações externas dos Estados Unidos, em 1954, a primeira instituição de ensino brasileira começa a se preocupar com a formação profissional nessa área. (COSTA; VIEIRA, 2007).

Santos et al. (2009) corroboram com Costa e Vieira (2007) e salientam que a década de 50 foi onde se deu a grande arrancada no desenvolvimento do marketing: no ano de 1956, aconteceu o lançamento da revista Propaganda; no mesmo ano é fundada em São Paulo a ADVB (atualmente, a Associação dos Dirigentes de Vendas no Brasil), primeira entidade voltada para o Marketing; no ano seguinte, em 1957, realizou-se o I Congresso Brasileiro de Propaganda. Ainda na década de 50, o ensino de Marketing foi estimulado com a criação da Escola Superior de Administração de Negócios da Escola Superior de Propaganda (1951) e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP (1952). Richers (1994) assegura que a história do desenvolvimento da disciplina de Marketing no Brasil se confunde com a própria história da EAESP. Foi esta escola que recebeu os primeiros professores de Marketing no Brasil, todos estrangeiros. Nessa mesma época, segundo ele, a Fundação Getúlio Vargas criou o curso de Administração e, com o apoio do governo americano, trouxe professores para difundir a ideia de Marketing. (COBRA, 1992; RICHERS, 1994; COSTA; VIEIRA, 2007; SANTOS et al., 2009).

Cobra (1992) aponta que, no Brasil, o processo de implantação do setor de Marketing nas organizações foi muito lento, pois, não se tinha profissionais formados: eram os próprios departamentos comerciais que absorviam a demanda. Lembrando-se que a sociedade vivia a era das vendas e a consolidação e difusão dos conceitos de Marketing, segmentação, 4 P's e teoria do consumidor. Esse processo de evolução durou mais de 50 anos.

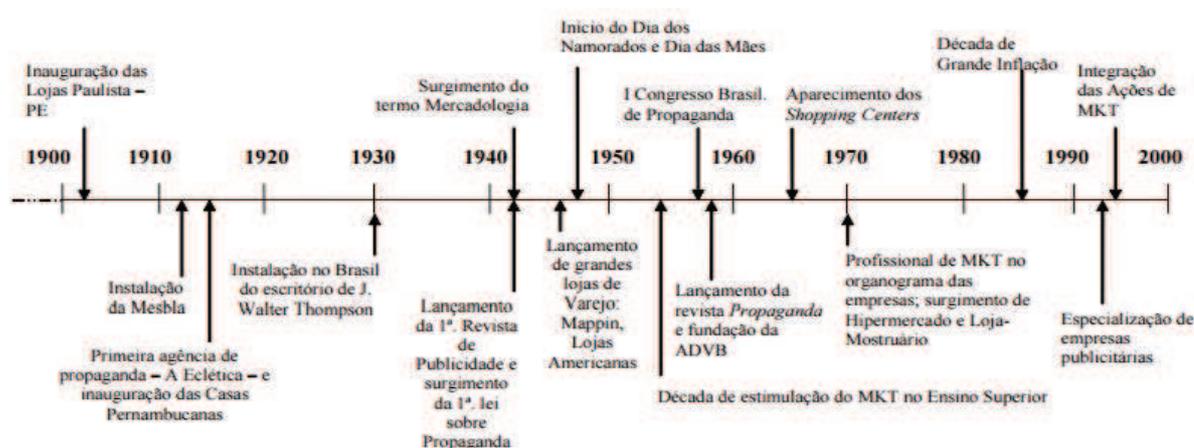
Nas décadas de 70 e 80, o Marketing caracterizava-se como uma prática aplicada nas empresas produtoras de bens industriais e de consumo, com foco direcionado no lucro, essencialmente. Posteriormente, começou a atrair a atenção

dos setores de prestação de serviços, instituições não lucrativas e governamentais. (MAZZON, 1981).

A década de 90 foi decisiva para uma nova compreensão e integração das ações de marketing. Não bastava mais uma campanha publicitária para vender os produtos. A sociedade, especialmente o mercado, exigia mais. O avanço tecnológico 90 teve forte impacto no mundo do Marketing. O comércio eletrônico levou a uma revolução na logística, distribuição e formas de pagamento. O CRM (*Customer Relationship Management*) e os serviços de atendimento ao consumidor, entre outras inovações, tornaram possível uma gestão em larga escala do relacionamento com os clientes. (FALCÃO, 2014).

De 2000 até os dias atuais, vive-se o Período da Sociedade Pós-Industrial: segmentação da televisão a cabo, popularização da telefonia celular e a democratização dos meios de comunicação, especialmente via Internet. A *World Wide Web* (www) já estava suficientemente madura, e, nos primeiros anos desta década, surgiu uma infinidade de pesquisas e publicações sobre *Webmarketing* e comércio eletrônico. (FALCÃO, 2014). “Isso revolucionou tanto a logística como a oferta de produtos, e o cliente passou a ter informações e poder de barganha nunca antes vistos”. (SANTOS et al., 2009, p. 97).

Figura 4: Linha do tempo – Marketing no Brasil



Fonte: Santos et al. (2009, p. 102)

Santos et al. (2009, p. 101) afirmam que o século XXI está sendo o século da Terceira Revolução Industrial, “Só que, desta vez, é a revolução da informação ou do conhecimento. E isso vai impactar diretamente o Marketing”.

Quadro 3: A evolução histórica do marketing

A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO MARKETING		
FASES DA HISTÓRIA	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
1. Fase da produção	1900 a 1925	Não havia preocupação com a venda, e tudo o que era produzido, era vendido
2. Fase da venda	1925 a 1950	Na maioria das nações desenvolvidas, a preocupação era com a venda dos excedentes de produção
3. Fase do marketing	1950 a 1990	Consolidação e difusão dos conceitos de Marketing, segmentação, 4 P's e a teoria do consumidor. As escolas do marketing chegam ao Brasil e se consolidam
4. Fase do marketing de relacionamento	1990 a atual	Cresce a preocupação com relacionamentos duradouros, primeiro com os clientes, e atualmente também com os demais stakeholders (públicos de interesse), buscando o benefício mútuo.
5. Fase do cybermarketing	1990 a atual	A Internet e o comércio eletrônico mudam os hábitos de comunicação e de consumo. Surge o Cybermarketing e o marketing experiencial.

Fonte: Revista ESPM, ed. 09, 2006. Adaptado de Cobra (2002).

Destaca-se que os fatos marcantes nessa trajetória podem ser analisados de diferentes formas. A interdisciplinaridade da qual o Marketing é constituído e o fato de que a experiência e o treinamento de uma pessoa definem o que ela vê podem dar, a uma mesma situação, diferentes perspectivas. Exemplificando, um economista vê o marketing como uma atividade econômica, enquanto o psicólogo analisará o local que ele toma na mente dos consumidores e, ainda menos comum, na mente dos profissionais de marketing. (AMBLER, 2004).

Assim, o marketing moderno tem muitas contribuições a fazer. Na visão de Kotler (1999, p. 12), “Uma das principais contribuições do marketing moderno é ajudar as organizações a perceberem a importância de mudar o foco de uma orientação do produto para mercado e clientes”. Para ele, o marketing deve estar focado em transformar ideias em ações. Por outro lado, Giuliani (2003, p. 63) assegura que “Clientes satisfeitos falam bem do produto, da empresa e faz

propaganda gratuita”. Talvez seja essa a grande missão dos profissionais de marketing: fazer com que os clientes sejam tão fiéis à marca que acabem tornando-se guardiões dela. (KOTLER, 1999; SCHMIDT; PIZZINATTO; GIULIANI 2015; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Desde sempre, o marketing vem evoluindo e se desenvolvendo conforme a necessidade do mercado. Mais uma vez, Kotler (2010, p. 3), estudioso da área e com uma vasta experiência, organizou o marketing em três fases e as define como Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Ele chama a atenção que “Muitos profissionais de marketing de hoje continuam praticando Marketing 1.0; alguns praticam o Marketing 2.0; outros ainda estão entrando na terceira fase, o Marketing 3.0”.

Para entender melhor as três fases da evolução do marketing defendidas por Kotler, abaixo segue a tabela com os principais objetivos, conceitos, proposições de valores e suas interações com os consumidores:

Quadro 4: As fases da evolução do marketing

A EVOLUÇÃO DO MARKETING			
Análise	MARKETING 1.0: Centrado no Produto 1900: Revolução Industrial	MARKETING 2.0: Centrado no Consumidor 1990: Tecnologia da Informação	MARKETING 3.0: Centrado no Ser Humano – valores 2000: Era dos consumidores altamente conscientes
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas.	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente.	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito.
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Kotler (2010)

Nos últimos setenta anos, o marketing deixou de ser focado no produto, evidenciando exclusivamente os aspectos tangíveis – o que é denominado de Marketing 1.0 – e passou a mirar o consumidor e em suas satisfações, o chamado Marketing 2.0. Já o marketing 3.0 não enxerga os clientes como simples consumidores, mas como seres complexos e multifacetados.

Como o mundo é cada vez mais horizontal e, por conta da internet, ocorre contínuas mudanças drásticas de poder, o qual é transferido para os consumidores conectados. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Assim, está surgindo o Marketing 4.0. A nova era do marketing alavancada por Philip Kotler, em parceria com Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan. O livro Marketing 4.0: mudança do tradicional para o digital foi lançado, em Portugal, em novembro de 2016 e, no Brasil, em agosto de 2017. Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, Kotler (2017) examinam as importantes transformações do marketing tradicional para o digital (4.0), bem como apresentam como o mundo digital alterou a forma de vida da sociedade e o comportamento do consumidor na era digital. Para eles, o Marketing 4.0 é uma abordagem de marketing que combina interações online e offline entre empresas e clientes. “O marketing digital e o marketing tradicional devem coexistir no Marketing 4.0 com o objetivo máximo de conquistar a defesa da marca pelos clientes”. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 71).

Outro aspecto apontado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 29), no Marketing 4.0, é a mudança drástica na estrutura de poder especialmente por conta da internet. De acordo com ele, a mídia social elimina barreiras geográficas e demográficas, permitindo as pessoas estarem conectadas. Estas, por sua vez, desconfiam com facilidade das empresas e marcas e confiam mais seguramente em seu círculo social (amigos, famílias, fãs e seguidores). Os clientes, quando fidelizados, se tornam advogados da marca. Desta forma, o desafio das empresas é inovar por meio da colaboração, pois o cenário de negócio é mais horizontal, inclusivo e social. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Embora o tema seja ainda recente e escasso de bibliografias, o Marketing 4.0 é um desafio que já se faz presente nas organizações e os profissionais de Marketing devem estar atentos para atender à demanda do mercado e dos clientes conectados e não mais passivos.

Desta feita, a Nova Era do Marketing (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017) exige mudanças de comportamento e novas posturas das organizações,

especialmente dos profissionais de marketing. Importante ressaltar que, para que as organizações possam melhor definir sua postura em relação ao mercado consumidor, é necessário que tenha em mente qual é o segmento de mercado que deseja atuar, bem como o posicionamento de mercado que irá adotar.

Na sequência apresenta-se os principais conceitos dos dois temas.

2.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Segmentar o mercado e direcionar o seu foco para públicos específicos é uma estratégia de marketing inteligente, pois o mercado, além de ser específico para cada região, possui características específicas dada a complexidade social das diversas camadas da população. O fundamento da segmentação é simples; baseia-se na ideia de que um produto não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores, pois eles têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências. (COBRA; BRAGA, 2004). Corroborando com esta ideia, Churchill e Peter, (2000, p. 204) explicam que “A segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos potenciais, que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos”. Desta forma, a venda é mais assertiva. Desta feita, em marketing, a segmentação e o posicionamento são inseparáveis, um depende do outro. Os dois conceitos são indissolúveis porque o processo de segmentação pode ser considerado como a implementação do conceito de marketing sendo o posicionamento naturalmente derivado do processo de segmentação. (HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

O uso de estratégias de segmentação é uma ação natural que as empresas americanas realizam desde o advento da produção em massa, onde os mercados passaram a assumir uma característica fragmentada, focada num produto e numa venda específica. Todavia, o conceito foi criado apenas na década de 50. Isso não aconteceu antes pois foi a partir desta década que os mercados passaram a assumir. Até então, as restrições econômicas e geográficas não permitiam que as empresas atuassem além do seu entorno geográfico. (BRANDT, 1966; VELOSO, 2008). Durante as décadas de 30 e 40, uma série de avanços no transporte de carga, redes de comunicação e empacotamento foram diminuindo as restrições existentes, permitindo que as empresas atuassem em mercados mais abrangentes.

(BRANDT, 1966). Contudo, como referendado acima, o conceito de segmentação surgiu na literatura durante a década de 50, verificado no trabalho de Smith (1956). Ele parte da ideia da curva da demanda, que até então era vista como única, e desagrega essa curva em uma série de curvas distintas que configurariam os diferentes segmentos que compõem o mercado como um todo. (VELOSO, 2008). Por meio da estratégia de segmentação, a empresa tem uma melhor compreensão das diferentes necessidades de seus clientes. (SMITH, 1956).

Na década de 60, Brandt (1966), sob influência da economia, trata da segmentação com sendo a elasticidade promocional, ou seja, ações de marketing definidas para um determinado tempo. Andreasen (1966) muda o foco da reflexão de Brandt e aprofunda as características dos compradores, indicando a necessidade de diferenciar as estratégias de marketing visando o aumento dos lucros. Desta feita, ele defende que, ao invés de se atender o mercado de forma massificada, o atendimento mais segmentado é mais lucrativo.

Na década de 70, a segmentação passa a ser vista a partir da capacidade da empresa, com base nos resultados do processo, identificação dos potenciais posicionamentos e suas respectivas demandas. Este é um dos primeiros estudos que indica a relação entre a segmentação e o posicionamento. Na década de 80, a segmentação é fundamentada na premissa de que o mercado não é homogêneo, ou seja, existem grupos de consumidores que têm preferências peculiares. Assim sendo, a segmentação serve para buscar novas oportunidades de produtos e de consumidores, bem como a criação de propagandas mais focadas para um público definido. (JOHNSON, 1971; BEANE; ENNIS, 1987).

Durante a década de 90 surgem reflexões sobre as estratégias de segmentação, pois as organizações empresariais reconhecem que precisam focar num segmento específico para que o resultado seja melhor. Já na primeira década do século XXI, vários autores aprofundaram a ideia de que a segmentação orienta as empresas a encontrar grupos com características parecidas, possuidores de desejos e necessidades similares. (CHURCHILL; PETER, 2000; BRADLEY, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2005; KOTLER; ARMSTRONG, 2008; VELOSO, 2008).

Hooley e Saunders (1996, p. 214) apresentam considerações importantes sobre as vantagens que as empresas podem adquirir ao realizarem o processo de segmentação:

A segmentação é uma abordagem muito útil para o marketing de uma empresa menor. Ela possibilita visar mercados adequados às competências da empresa e torna possível à empresa menor criar, dentro do mercado, um nicho defensável.

Ela ajuda a identificar lacunas no mercado: isto é, segmentos não atendidos ou subatendidos. Estes podem fornecer áreas para o desenvolvimento de novos produtos ou a extensão da gama de produtos ou serviços existentes.

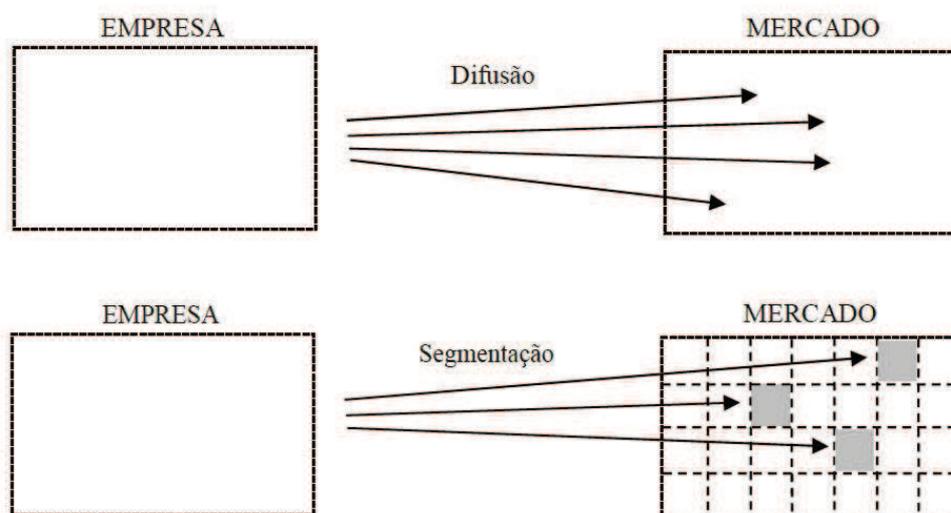
Em mercados maduros ou em declínio, será possível identificar segmentos específicos ainda em crescimento. A concentração nos segmentos em crescimento quando o mercado geral está em declínio é uma importante estratégia nos estágios finais do ciclo de vida do produto.

A segmentação permite ao profissional de marketing adequar melhor o produto ou serviço às necessidades do mercado-alvo. Desta maneira, pode-se construir uma posição competitiva mais forte.

Nunca é demais enfatizar os perigos de não segmentar o mercado quando os concorrentes o fazem. As vantagens competitivas podem ser perdidas para a concorrência se a empresa deixa de aproveitá-las.

Um dos primeiros passos, segundo Weinstein (1995), a serem tomados pela organização que pretende desenvolver o processo de segmentação de mercado é realizar uma pesquisa, com o objetivo de compreender melhor o mercado e encontrar nichos de oportunidades de negócio. Colaborando com a ideia, Richers (1991) apresenta a segmentação e a difusão sendo opções de segmentação, como se pode ver na figura abaixo:

Figura 5: Difusão versus Segmentação



Fonte: Veloso (2008) adaptado de Richers (1991).

A primeira opção diz respeito à Difusão, que busca espalhar os produtos pelo mercado afora, sem a preocupação com as diferenças que possam existir entre os compradores em potencial. A diferença está nos produtos em si, da maneira como eles se diferenciam das demais ofertas. A segunda opção aborda a Segmentação, no que se refere à demanda não uniforme, mas sim heterogênea, o que justifica uma concentração dos esforços de marketing em determinadas fatias específicas do mercado. (RICHERS, 1991).

Além disso, conforme o quadro abaixo, Richers e Lima (1991) destacam critérios importantes de segmentação de mercado, as quais são: geográfica, demográfica, socioeconômica, padrões de consumo, benefícios procurados, estilos de vida, personalidade, caracterização econômica,

Seguindo esses critérios, é possível definir uma segmentação que melhor se enquadra ao negócio.

Quadro 5: Critérios de segmentação de mercado

MODALIDADES	CRITÉRIOS
GEOGRÁFICA	Extensão do mercado potencial, concentração geográfica, transporte e acesso, polarização, bairros e ruas, tráfego, centros de compras
DEMOGRÁFICA	Idade, sexo, domicílio, família, ciclo de vida (jovem, adulto, idoso)
SOCIOECONÔMICA	Classe de renda, instrução, ocupação, status, migração, mobilidade social
PADRÕES DE CONSUMO	Frequência de compra, local de compra, lealdade a marcas
BENEFÍCIOS PROCURADOS	Satisfação sensual, prestígio social, preço favorável, qualidade/durabilidade, redução de custos, atendimento/serviços
ESTILOS DE VIDA	Expectativas de vida, uso do tempo, interesses predominantes, participação em eventos e agrupamentos sociais, uso do dinheiro, amizades e relações pessoais
PERSONALIDADE	Bases culturais, atitudes e valores, liderança, agentes de mudanças
CARACTERIZAÇÃO ECONÔMICA	Setor de atividade, tamanho das empresas, atuação dos concorrentes, acessibilidade, usos e aplicações, unidade de decisão de compra, demanda derivada

Fonte: Richers e Lima, 1991

A segmentação de mercado, observados os critérios acima, é de suma importância para que o negócio se mantenha competitivo. (CAMPOMAR; GIL, 2006). Por outro lado (REIS, 2005) é importante para que as IES possam identificar os mercados mais atraentes e a forma de melhor atendê-los. Em vez de servir alguém, as instituições educacionais devem identificar as partes mais atraentes de mercado que podem ser atendidas eficazmente.

2.4 POSICIONAMENTO DE MERCADO

Após apresentado o conceito de segmentação de mercado, seus critérios e sua importância para o negócio, parte-se para o aprofundamento sobre o posicionamento. As origens dele ainda são obscuras, o que se sabe é que o posicionamento veio evoluindo a partir dos estudos do mix de marketing. (SERRALVO; FURRIER, 2005). Para Horsky e Nelson (1992), o conceito remonta aos anos 40 e é um termo recente que evoluiu especialmente nos anos 60 e início da década de 70, a partir das discussões de segmentação de mercado, público-alvo e estruturas de marketing. Ries e Trout (2002, p. 6) defendem que o conceito teve início na indústria de bens, embalado como posicionamento de produto, e foi evoluindo até a definição dos dias atuais. Asseguram que “Ter o melhor posicionamento é ser o primeiro na mente dos clientes. Assim, um programa de posicionamento deve ser alcançar a liderança em uma dada categoria”.

São muitas as definições de posicionamento, contudo todas afirmam que para haver um bom posicionamento e estar na mente das pessoas é preciso fortalecer e reforçar a imagem e a identidade da organização. (TOLEDO; HEMZO, 1991; VELOSO, 2008; BRADLEY, 2003; CAMPOMAR; IKEDA, 2006). Oliveira (2008) defende que posicionamento é como a empresa quer ser percebida pelos seus clientes, é a ideia que se deseja transmitir. Richers (2000) diz que o posicionamento é operacionalização da segmentação, atingindo a sensibilidade das pessoas e provocando uma reação positiva para algum apelo digno de aceitação.

O posicionamento pode ser caracterizado como o desenvolvimento da oferta e da imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição distinta e significativa nas mentes dos consumidores. Contudo, para conseguir implementar estratégias focadas no posicionamento, as empresas necessitam se diferenciar de acordo com a importância, o destaque, a superioridade, a exclusividade, a

acessibilidade e a lucratividade. Por outro lado, quando uma marca é posicionada no mercado, logo ela pode precisar se reposicionar, por não ter havido resultados positivos como esperado. Motivos como a mensagem não fixada, mudança de preferências e gostos dos clientes, ou até mesmo o posicionamento muito semelhante do concorrente direto, deve fazer com que a Instituição repense suas estratégias, troque suas ações para poder destacar-se novamente. (KOTLER, 1998).

Cobra e Braga (2004) asseguram que para se diferenciar, as instituições precisam se posicionar de forma clara perante seu público-alvo. Nesse caso, é imprescindível que se conheça os sonhos, necessidades e preferências do público, para poder definir as estratégias que melhor irão lhes satisfazer.

Ries e Trout (2002, p. 2) asseguram que:

o posicionamento começa com um produto, um serviço, uma companhia, uma instituição ou mesmo uma pessoa. Mas não é aquilo que você faz com um produto; é aquilo que você provoca na mente do cliente em potencial.

Diante desta realidade do mercado, o posicionamento da marca adquire maior importância e possibilita que o marketing consiga estabelecer estratégias que deem respostas consistentes às demandas, pois os concorrentes pressionam preços, promovem maior variedade de marcas, deixam menos lacunas a serem exploradas através da mídia e dos vários meios de distribuição. (AAKER, 1996).

Blankson (2001) contribui no estudo sobre o tema e destaca que não há uma definição universalmente aceita para o posicionamento. Todavia, tanto para o mercado de consumo quanto para o mercado corporativo, bem como aos acadêmicos e profissionais de marketing, o posicionamento é um elemento-chave para a gerência de marketing moderna. De acordo com ele, os diversos termos relacionados a posicionamento apresentam um padrão com três elementos: conceitual, operacional e estratégico, ou clientes, empresa e concorrência, adicionadas a duas perspectivas: organizacional e do consumidor.

Para Aaker (1996, p. 221), a organização que tiver uma identidade e uma posição de marca bem concebidas e implementadas pode obter vantagens importantes, pois elas:

- a) orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca;
- b) proporcionam opções de expansão da marca;

- c) melhoram a memorização da marca;
- d) dão significado e concentração para a organização;
- e) geram uma vantagem competitiva;
- f) ocupam uma posição sólida contra a concorrência;
- g) dão propriedade sobre um símbolo de comunicação;
- h) provêm eficiências em termos de custos de execução.

Uma marca bem posicionada forma a base para um relacionamento de longo prazo com o cliente. Embora influenciadores, os responsáveis pelo marketing não podem controlar como uma marca será posicionada na mente dos clientes, mas podem monitorar os seus resultados. (SERRALVO; FURRIER; 2005).

2.5 MARKETING EDUCACIONAL APLICADO ÀS IES

As Instituições de Ensino Superior (IES) tornaram-se conscientes da necessidade de marketing quando seus mercados passaram a sofrer mudança; diminuição do número de estudantes, escassez de fundos ou outros recursos, matrículas cada vez mais volátil, ampliação da concorrência, entre outros fatores. Isso começou a acontecer nos anos 70 e foi-se ampliando, de maneira expressiva, no final da década de 90 e, sobretudo, a partir da primeira década deste século, com a política de livre mercado por meio da legislação que viabilizou a proliferação de cursos e instituições de ensino superior no Brasil. (KOTLER; FOX, 1994; COLOMBO, 2012; LINZMAYER, 2015; NUNES et al. 2008; ANDRADE; ARAUJO, 2011).

É importante ter presente que as IES, nas últimas décadas, foram afetadas por muitas mudanças. Algumas destas foram de caráter estrutural e organizacional; cada uma precisando se adaptar, em especial, à nova LDB e ao cumprimento das novas regras, para atender aos padrões de qualidade exigidos pelo próprio MEC. No entendimento de Raulino Tramontin (2002 apud COLOMBO 2012, p. 233),

A sobrevivência e o desenvolvimento do ensino superior particular estão vinculados no início dos anos 2000, diretamente à capacidade de criação, inovação, diversificação e adaptação às novas demandas da sociedade e, principalmente, à capacidade de financiamento para o setor.

Dessa forma, cada Instituição deve ter um olho em si mesma e outro na concorrência, pois ela precisa se conta de que não está mais sozinha. Para tanto, necessita oferecer o melhor em se tratando de instalações, equipamentos, metodologias, professores e condições de aprendizagem. (COLOMBO, 2012).

Aliás, é importante entender um pouco da história da livre iniciativa na educação, para fazer sentido, logo mais, a discussão e o aprofundamento do marketing educacional. Segundo Linzmayer (2015), com a Constituição de 1988, na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso, a reforma universitária retorna ao centro da discussão. Em 1995, o Ministério da Educação introduziu a implantação da política de livre mercado no ensino superior, através de normas e legislações que viabilizaram a proliferação de cursos e instituições de ensino superior no Brasil. Conseqüentemente, surgiu uma acentuada concorrência deste segmento, provocando a necessidade de aplicação de novas estratégias de gestão das IES. Um fator de grande relevância do ensino superior do Brasil foi a elaboração e aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que promoveu sensíveis mudanças na educação superior ao estabelecer novas diretrizes e base da educação nacional. Além da concorrência, os custos do processo educacional aumentaram muito. A exigência de qualidade por parte dos órgãos reguladores tornou-se mais rigorosa e os clientes passaram a reivindicar muito mais. (BASTOS; BRAGA, 2004).

Colombo (2005) explica que o marketing educacional surgiu no Brasil, na última década do século XX, pela necessidade das instituições privadas de ensino estabelecerem estratégias para evitar a diminuição no número de alunos. Até então, elas pareciam intocáveis, como se a tradição garantisse o sucesso pleno e os parâmetros de satisfação. Neste contexto, o marketing se caracterizava, praticamente, como propaganda e não havia a preocupação de satisfazer, encantar, despertar o desejo no cliente. Para a autora, ocorria um entendimento errôneo por parte das instituições, acreditando que o marketing manipulava as informações e enganava as pessoas. Paulatinamente, e mediante à necessidade, as IES se viram obrigadas a estabelecer estratégias e a evoluir, conforme a sociedade vai mudando. Hornink, (2014, p. 01) amplia a discussão e salienta que:

O marketing educacional pode ser utilizado por qualquer instituição de ensino superior, auxiliando principalmente na gestão estratégica da instituição e em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Dessa forma, a missão do marketing institucional vai se ampliando e se aproximando cada vez mais ao campo estratégico das instituições. Este é o grande desafio que deixa as instituições em permanente estado de alerta: os tempos estão mudando e as crenças de outrora já não são mais suficientes para garantir o sucesso, a permanência no mercado e a prática da missão institucional.

Manes (1997, p. 45) corrobora com a reflexão e apresenta sua definição de Marketing Educacional como sendo “O processo de investigação das necessidades sociais de aprendizagem, de modo a orientar e desenvolver programas educativos que as satisfaçam”. Por conseguinte, o marketing educacional vai muito além da simples propaganda para captação de alunos; ele fomenta estratégias mais ousadas de pesquisa e investigação das reais necessidades sociais para ser resposta, a partir do desenvolvimento de programas educativos, bem como o estabelecimento de compromissos e ações responsáveis, coerentes. (LAS CASAS, 2008; YANAZE, 2011; GOBBO, 2013).

Carvalho e Berbel (2001) ampliam ainda mais a concepção, dizendo que o Marketing Educacional é a aplicação de conceitos e técnicas de marketing, como pesquisa e sistemas de informação, processos estratégicos de segmentação e posicionamento e administração do composto de marketing, visando manter e conquistar alunos nos mercados-alvos selecionados, estabelecendo compromisso e ação responsáveis, coerentes com benefícios sociais que a administração de toda e qualquer instituição de ensino deve promover. Os autores evidenciam que este complemento é de extrema importância, já que uma IES não deve apenas atender bem às expectativas de seus clientes e sim ser um agente de transformação social, buscando a formação de uma sociedade melhor.

À vista disso, os serviços educacionais se constituem um tipo especial de serviço, pois trabalham com formação, desenvolvimento e sonhos do ser humano. Colombo (2005) destaca as características importantes do serviço educacional, as quais se parecem muito com as do marketing de serviços: intangível, pois não pode ser testado, experimentado ou avaliado com antecedência; perecível, pois deve ser consumido no momento em que é produzido (aula); contato frequente, sendo diário na maioria dos casos. Dessa forma, uma instituição educacional séria e comprometida com o resultado social não se faz apenas com um projeto pedagógico de ponta. Ela necessita atuar de maneira integrada, utilizando recursos tanto materiais quanto intelectuais e humanos, a fim de responderem com agilidade às

rápidas mudanças que ocorrem no ambiente educacional. Kotler (2000, p. 98) vai além e diz que “O sucesso de uma organização depende não só das características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercados-alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes”. Para ele, as instituições tornaram-se realmente conscientes da importância do marketing quando seus mercados passaram a sofrer mudanças.

Os benefícios que o Marketing Educacional proporciona às instituições, segundo Braga (2002), envolvem os seguintes pontos: aumento do nível de profissionalização; a qualidade dos serviços prestados se torna mais aparente; a instituição se obriga a definir sua missão, metas e objetivos; incita a instituição a trabalhar com planejamento estratégico; posiciona a instituição no mercado; seleciona os mercados-alvo; orienta na melhoria dos produtos e serviços oferecidos e melhora a satisfação dos públicos.

Cobra (2001) salienta que as necessidades dos consumidores não são estáticas, bem pelo contrário, são dinâmicas, e a ação do meio ambiente (governo, economia, inovações tecnológicas e sobretudo a ação da concorrência, entre outros fatores) pode tornar o produto ou serviço obsoleto. Com isso, a solução é a organização adaptar-se para fazer frente às condições que se alteram.

Quando uma instituição de ensino se compromete com a aplicação e a efetivação do Marketing Educacional, é indicação de que ela está decidida a atingir seus objetivos, buscando eficiência administrativa e operacional. Nesse novo posicionamento do mercado, as IES que pretendem continuar evoluindo e dando respostas aos desafios, deverão definir modelos de Marketing Educacional que permitam alavancar o conhecimento, identificar as variáveis influentes e organizar um plano estratégico de Marketing para garantirem sua competitividade. (RODRIGUES, 2004).

De certa forma, isso já vem ocorrendo. Há pouco tempo, era difícil encontrar profissionais de marketing nas instituições de ensino. Contudo, Colombo (2012) frisa que não é o suficiente criar e implementar um bom plano de marketing. É preciso que as IES tenham uma visão de marketing – do porteiro ao diretor, todos devem pensar e agir estrategicamente em termos de marketing. O relacionamento das IES com seus profissionais deve estar alinhado à estratégia de marketing, pois estes devem ser considerados como recurso mercadológico que faz toda a diferença à

organização: são eles que entregam o “produto” pensado, planejado, articulado aos “clientes”. (REIS, 2005; COLOMBO, 2012).

Por outro lado, quem não acredita na força do Marketing Educacional pode estar dando oportunidade à superação da concorrência. Colombo (2012) esclarece que a principal tarefa do marketing, numa instituição educacional, é determinar as necessidades, os desejos e os interesses de seu público-alvo e transformar essas ansiedades em serviços oferecidos, preservando seu aluno e captando novos. Para ela, o que assusta os administradores não são as mudanças, mas sim a velocidade com que elas acontecem. A estratégia que deu certo no ano que passou pode ser totalmente ineficaz se adotada este ano. E ainda alerta que, para uma instituição de ensino estar em equilíbrio em meio a um cenário altamente competitivo, é preciso estar em sintonia com seu público: alunos, pais e comunidade acadêmica, desenvolvendo trocas satisfatórias, nas quais ambos os lados se beneficiam.

Rodrigues e Liberato (2016) destacam que a sobrevivência das IES depende de suas capacidades estratégicas para competirem, o que vem sendo almejado por vários gestores educacionais. Com isso, as organizações estão cada vez mais focadas em se tornarem altamente competitivas, por meio da valorização do mix de serviços oferecidos, com especial atenção à qualidade de ensino e à infraestrutura da instituição de ensino superior. A qualidade do mix de serviços oferecidos pela IES é primordial à sua sobrevivência no mercado; isso pode ser pela qualidade da grade do curso, pela interação aluno-professor, pelo envolvimento e satisfação dos alunos com o curso.

Dessa forma, não resta dúvida de que o Marketing é uma ferramenta importante para as Instituições Educacionais, pois, uma instituição com orientação de marketing concentra-se na satisfação das necessidades de seus públicos. Essas instituições reconhecem que eficiência e bons programas e serviços são todos meios ou resultados de satisfazer mercados-alvo. Sem mercados-alvo satisfeitos, as instituições se encontrariam em uma espiral de esquecimento. Os funcionários de uma instituição orientada para marketing trabalham em equipe para atender às necessidades de seus mercados-alvo. Nessa concepção, todos os profissionais são “pontos de contato” com os clientes e efetivamente importantes para o resultado do negócio. (KOTLER; FOX, 1994; REIS, 2005; COLOMBO, 2012).

Ampliando essa ideia dos pontos de contato como estratégia para o Marketing Educacional, é importante envolver os profissionais e “clientes” para que falem mais e melhor da organização. Para Colombo (2005, p. 145):

Todas as estratégias de marketing só se realizam e ganham efetividade quando as pessoas nos ajudam a construir a instituição, como colaboradores e clientes, participam ativamente dos processos e movimentos programados.

São as pessoas que fazem a diferença no Marketing Educacional. As instituições de ensino prestam um serviço diversificado, gerado pela troca entre as pessoas na construção do conhecimento. Na compreensão de Colombo (2005), esse ambiente se estende para além dos muros das IES e avança para todos os setores e pessoas que se relacionam com a instituição.

2.5.1 Marketing de Serviços

O setor de serviços no Brasil vem crescendo significativamente e mostra-se como o setor da economia mais importante em países desenvolvidos. Ele está presente de forma cada vez mais significativa na vida econômica, social e no entretenimento das pessoas. Afinal, em todo negócio há uma prestação de serviço. Desta forma, não há dúvida de que para o mercado educacional, com características tão competitivas, é imprescindível que as instituições de ensino utilizem estratégias e ferramentas que garantam a conquista e a fidelização de seu público-alvo. Diferentemente de produtos, os serviços são bens intangíveis, isto é, são ideias, conceitos, percepções, experiências, às quais a pessoa não paga e leva consigo. E quem já não precisou de uma prestação de serviço na vida? (GRÖNROOS, 2003; COBRA; BRAGA, 2004)

A etimologia da palavra “*serviço*”, conforme o dicionário Houaiss (2017) possui diversos significados. O termo deriva do latim *servitium*, que tem como sentido a condição de escravo e obediência. É a atividade do homem destinado à satisfação de necessidades humanas, mas que não apresenta o aspecto de um bem material (transporte, educação, saúde, pesquisa científica, etc).

A partir da conceituação da palavra, parece que tudo é serviço; é difícil encontrar alguma operação mercadológica que não conte com o serviço. O marketing de serviços – ou *services marketing*, termo em inglês – é a área de

conhecimento que estuda o marketing para a venda de serviços. (AMA, 2016). Mais do que isso, estuda o que não transfere posse. Ele serve para satisfazer uma determinada necessidade do cliente e do mercado. Percebe-se que o serviço está presente na vida das pessoas desde o início da vida social. Segundo Urdan (1993, p. 355), "Foram precisos milênios para que homens públicos, economistas, administradores e a sociedade em geral passassem a reconhecer razoavelmente a importância dos serviços".

O IPEA (2009) afirma que os últimos vinte e cinco anos indicam um aumento no interesse pelo marketing de serviços, especialmente em função da importância que possui o segmento dos serviços na sociedade contemporânea. Além disso, há uma tendência de redução das possibilidades de diferenciação dos produtos, como a produção com qualidade. Assim, as empresas são forçadas a desenvolver vantagens competitivas a partir da oferta dos serviços.

Conforme referenciado acima, foi a partir da reflexão e análise da realidade que as empresas se deram conta dos problemas enfrentados, bem como das soluções viáveis. Ou seja, perceberam que o cliente não se satisfaz apenas com a entrega do produto; ele busca qualidade, satisfação, encantamento. Kotler (2000, p. 55) adverte que "Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los". Lembrando que uma das principais características dos serviços é a intangibilidade. Desta forma, Lovelock (2006, p. 8) sugere duas definições que, segundo ele, revelam a essência dos serviços:

Um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção.

Serviço é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome.

Segundo o autor, o serviço deve ser reconhecido enquanto processo, bem de natureza intangível, atividade econômica que entrega valor e experiência ao cliente, que agrega valor à sociedade. Grönroos (2003) alerta que, devido às características particulares dos serviços, é necessária uma gestão focada para o setor, pois a função do marketing para serviços é mais ampla do que a do marketing para produtos físicos. Kotler e Keller (2006, p. 399) argumenta que "Serviço é qualquer

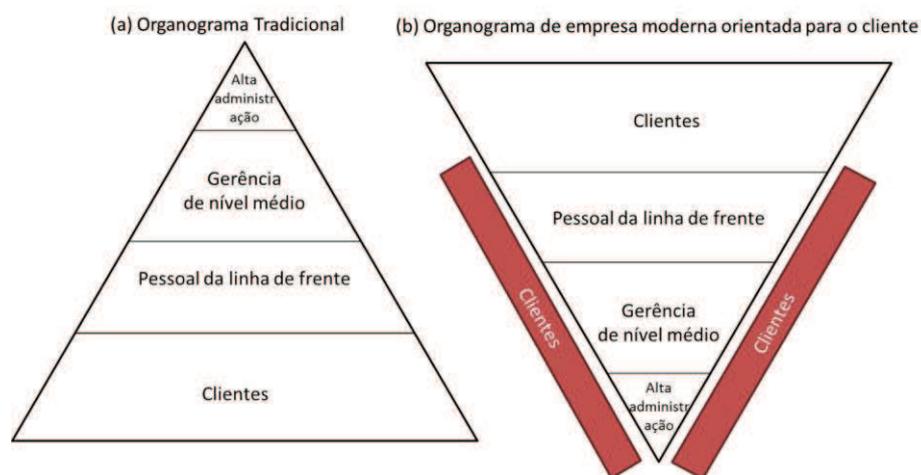
atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa”. Destaca, também, que os serviços possuem quatro características peculiares, que distinguem claramente um serviço de um produto físico: intangibilidade (não podem ser tocados), inseparabilidade (não podem ser separados de seus fornecedores), variabilidade (nunca é prestado exatamente igual para mais de uma pessoa) e perecibilidade (não podem ser estocados como os produtos).

O marketing de serviços possui duas funções: a função tradicional, desenvolvida por especialistas, e a função interativa, que resulta das interações cliente-funcionário e se espalha por toda a organização. Essas interações são implicações de marketing e devem ser cuidadosamente acompanhadas, pois impactam diretamente no comportamento dos futuros clientes, tornando a função interativa uma importante tarefa do marketing de serviços. A função interativa é muito dinâmica e é impossível controlá-la. (GRÖNROOS 2003).

Kotler referenda (2000) a importância da função interativa e salienta que os consumidores de serviços geralmente confiam mais nas informações do boca a boca do que em propaganda; dão grande importância aos funcionários e aos fatores visíveis ao julgarem a qualidade; são altamente fiéis a prestadores de serviços que os satisfazem.

Kotler e Keller (2006, p. 139) destacam que empresas que entendem que a satisfação de seus clientes é a única garantia de lucro têm deixado de seguir o tradicional organograma, mostrado na Figura 6 (a), e utilizado o atual organograma de empresa orientada para o cliente, observando que se acrescentou a palavra “cliente” nas laterais da Figura 6 (b) para indicar que a empresa deve estar envolvida em ter contato com os clientes, conhecê-los e atendê-los de forma a encantá-los.

Figura 6: Organograma tradicional x Organograma orientado ao cliente



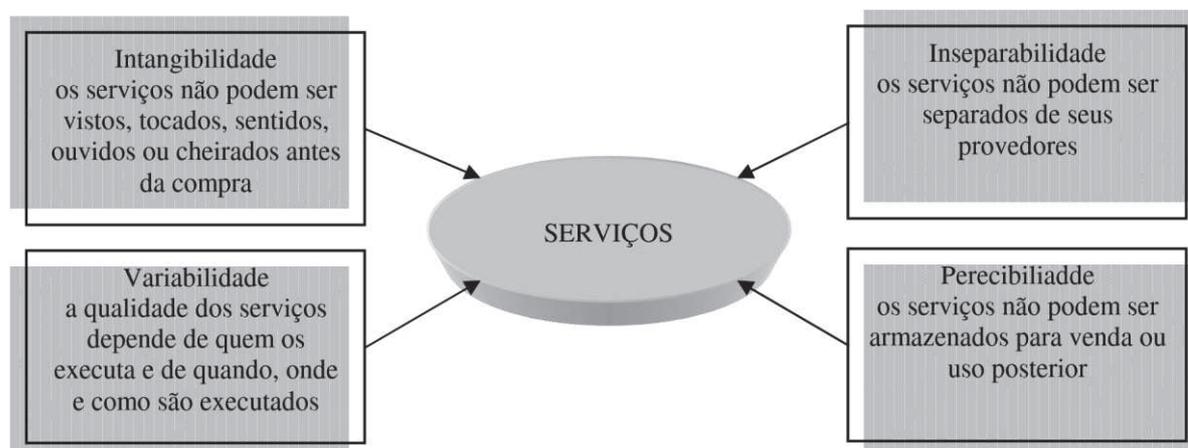
Fonte: Kotler e Keller (2006 p. 139)

Destarte, um dos maiores desafios do marketing de serviços é assegurar que o mercado-alvo, o cliente, entenda e valorize o que está sendo proposto, pois, em consonância com Kotler (2000, p. 27), as organizações devem “[...] trabalhar sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público.” Ele também chama a atenção que, ao posicionar um produto, a empresa deve primeiro definir as possíveis vantagens competitivas sobre as quais deseja construir sua posição. Isso também serve para as instituições de ensino, que devem perguntar-se constantemente: Como desejo que meus alunos me reconheçam?

O marketing de serviços é, portanto, de crescente interesse para as instituições educacionais que enfrentam continuamente concorrência acirrada, declínio de matrículas, custos elevados na prestação do serviço e futuro incerto quanto às políticas educacionais, à economia e às formas de financiamento. Em relação a isso, o setor de educação que também se encaixa em uma forma de prestação de serviço, segundo Las Casas (2002), está classificado no tipo de serviços de consumo, e ainda, incluso nas atividades duráveis, pois pode ser usufruído por um tempo longo.

Kotler e Armstrong (2008) asseguram que uma empresa deve considerar quatro características especiais do serviço para elaborar seus programas de marketing: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Figura 7: Características dos Serviços



Fonte: Kotler e Armstrong (2008)

A seguir, será apresentado o composto de marketing para serviços, pois ele tem muitas contribuições para o setor educacional que também se encaixa em uma forma de prestação de serviço. Segundo Las Casas (2002), o setor educacional está classificado no tipo de serviços de consumo, e ainda, incluso nas atividades duráveis, pois, a educação pode ser usufruída por um tempo longo, senão para toda a vida.

2.5.1.1 O composto de marketing para os Serviços – 8Ps

Como apresentado anteriormente, o marketing é uma função empresarial que cria valor para o cliente e proporciona vantagem competitiva para a empresa. A tendência no mundo dos negócios é o crescimento exponencial dos serviços, e, para atender a essa demanda, torna-se necessário conhecer o que os clientes desejam.

Toda organização pode gerir variáveis de marketing, as chamadas variáveis controláveis que formam o mix de marketing. O mix de marketing pode ser chamado de composto de marketing ou simplesmente como 4P's de marketing. Na concepção de Dias (2003, p. 09), "Composto de marketing é o conjunto de quatro ferramentas que a empresa utiliza na criação de valor para o cliente: produto, preço, promoção e ponto de distribuição".

A expressão "mix de marketing" surgiu pela primeira vez em 1949, a partir dos estudos de Neil Borden, que abordava os executivos "*mixers*", os quais tinham como objetivo juntar os "ingredientes" certos em quantidades adequadas para proporcionar

soluções às empresas. O termo foi criado por Borden; contudo, foi o professor da Universidade de Michigan, Jerome McCarthy, quem aprimorou esse conceito e definiu os 4P's do marketing da maneira como é conhecido atualmente. (STECCA, 2015). A palavra “mix”, segundo Kotler (2000), é apropriada devido ao grande número de elementos passíveis de serem considerados, selecionados e coordenados.

Figura 8: Os 4Ps do mix de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2006)

O composto de marketing é o grupo de variáveis controláveis de marketing que a organização utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Neste caso, o mix deve responder à questão: Como a empresa atuará no mercado? (KOTLER; ARMSTRONG, 2008)

Lovelock e Wright (2004) introduzem uma nova compreensão do mix de marketing e definem os elementos estratégicos do marketing de serviços como 8Ps, assim definidos:

Figura 9: Os 8Ps Marketing de Serviços



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

- a) **produto** (*product elements*) – definição das características do serviço e o pacote de elementos suplementares tendo como referência os benefícios desejados pelo consumidor;
- b) **lugar e tempo** (*place and time*) – decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes; os canais de distribuição e de entrega que podem ser por meio físico ou eletrônico;
- c) **processo** (*process*) – método e a sequência dos sistemas operacionais na qual os serviços são executados, devendo-se avaliar os graus de padronização e de customização desejados;
- d) **produtividade e qualidade** (*productivity and quality*) – a produtividade é essencial para manter os custos sob controle. A qualidade diferencia o produto e aumenta a fidelidade do cliente;
- e) **pessoas** (*people*) – profissionais envolvidos na produção do serviço, considerando ainda, que diversos são os serviços que dependem

diretamente da interação entre cliente e a pessoa prestadora do serviço. A natureza dessa interação é que irá gerar a percepção da qualidade do serviço por parte do cliente;

- f) **promoção e educação** (*promotion and education*) – atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviços. Também se presta para envolver adequadamente o cliente, em sua participação no processo de execução do serviço, ou para que ele possa avaliar seus benefícios;
- g) **evidência física** (*physical evidence*) – a aparência de edifícios, jardins, veículos, equipamentos, placas, etc. São as pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidências da qualidade do serviço;
- h) **preço e outros custos do serviço** (*price and other cost of service*) – despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços, incluindo aspectos psicológicos como ansiedade e incertezas, segurança e confiança.

Existe um diferencial bem importante no composto de Marketing dos serviços educacionais, que seria o nono P – o Professor. Os professores apresentam grande importância numa Instituição Educacional, são eles que entregam o produto e, muitas vezes são pouco aproveitados ou pouco valorizados como componente mercadológico. Algumas instituições os tratam apenas como instrumento de ensino, porém, eles podem ser o elo de aproximação com o aluno, tornando-se a voz da instituição em sala de aula e, em alguns casos, é parte decisiva na escolha. (SAMPAIO, 2005).

Como apresentado até então, existe grande amplitude de organizações que vêm se dando conta da importância do marketing de serviços, no campo educacional, especialmente. Foi-se o tempo de demanda alta e baixa concorrência. Dessa forma, mediante a nova abordagem de Lovelock (2006), torna-se imprescindível considerar qual é o grau de importância destes oito fatores na prática de Marketing em serviços educacionais, visando atingir o resultado almejado.

Assim, é importante proporcionar valor aos clientes e repensar as formas de se atuar no mercado. O profissional de marketing que atua no segmento de serviços, como é o caso da educação, precisa estar atento a todos os aspectos que envolvem

os 8Ps do marketing de serviços. Para isso, a elaboração de um consistente planejamento estratégico faz toda a diferença.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos antepostos para o desenvolvimento do trabalho visando alcançar os objetivos propostos. Aborda os aspectos relativos à metodologia utilizada, o método trabalhado, a forma de obtenção e de tratamento dos dados. Apresenta como a pesquisa foi desenvolvida e, desse modo, o delineamento do processo investigativo, põe em evidência a unidade de análise, indica os sujeitos envolvidos, os instrumentos de coleta de dados e os sistemas de análise dos resultados e de conteúdos obtidos a partir do estudo de caso da Faculdade Murialdo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo. A técnica de coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método é um caminho em busca de respostas, as quais se espera encontrar durante o percurso. É o caminho de aprendizagem e de observação, marcado pela sensibilidade da observação dos detalhes. Conforme Silva (2013, p. 57-58),

O método é uma semente cuja colheita nunca é certa. Espalhadas as sementes, realizado o cultivo, começa o tempo incerto da esperança, do cuidado, da limpeza, da espera. Planta-se o futuro com os dedos e os dados do presente. Resta aguardar a ajuda do tempo, do clima, da natureza e das técnicas que ajudam o sementeiro a metodicamente sonhar com a fartura, a festa, o fruto. Mas, no caminho, pode estar a fatalidade. O método é sempre cultura.

Assim, inspirados por Silva (2013), é importante a escolha da semente, do terreno e da sementeira. Se esses passos forem dados com segurança, as chances de se obter uma colheita profícua são grandes. Ghedin e Franco (2008, p. 27) corroboram com a ideia de Silva e argumentam que “O método é sempre uma perspectiva de onde se parte que permite a chegada a algum lugar. Ele propicia o vislumbre de um percurso, aponta sua direção”. Por esse motivo, é que se escolheu como método, o estudo de caso.

Destarte, a investigação foi executada por meio de estudo de caso a partir da abordagem qualitativa que exigiu descrições, interpretações; todos os discursos

precisaram ser decodificados; as falas organizadas em unidades de significados, os personagens - pesquisador e pesquisado - fundem-se e criam proximidade, dialogam, criam novas percepções, o que pode promover a intersubjetividade. Desta forma, as certezas já não são todas certas, os fatos precisam de novos olhares e os dados, de novas formas e organização. (GHEDIN; FRANCO 2008).

Para Yin (2005), “O estudo de caso é uma investigação empírica que apura um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Nesse sentido, este procedimento metodológico proporciona mapear as particularidades de uma IES, a fim de identificar as especificidades que fundamentam as estratégias de marketing utilizadas pela FAMUR. Assim, essa investigação se define como um estudo de caso, pois visa a profundidade e o detalhamento e consiste em aprofundar um universo individual. (VERGARA, 2011). Este método tende a responder questionamentos que rondam a mente da pesquisadora, que o inquietam e que têm fonte em um universo específico, neste caso, a Faculdade Murialdo.

Deste modo, houve uma busca real e consciente para que o método escolhido conseguisse “apontar a direção” a fim de alcançar as respostas a que propôs esta pesquisa: investigar as estratégias de Marketing Educacional desenvolvidas pela FAMUR no período de 2012 até 2016.

A pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, pois investigou as estratégias de marketing educacional utilizadas pela FAMUR. Essa abordagem foi escolhida, por proporcionar um estudo complexo, de natureza social e de difícil quantificação. (YIN, 2005). Para tanto, foi necessário observar, analisar e registrar as interações sociais, pois a pesquisa teve como princípio a ênfase da qualidade dos dados, “[...] como elas se apresentam”. (MINAYO, 2010), ou seja, como as situações acontecem. Consequentemente, tem como característica uma propriedade que não é passível de ser medida por meio de uma escala numérica e visa um entendimento profundo de uma situação. Ela é ideal para se extrair sentimentos, emoções, motivações, percepções, “linguagens” do consumidor ou seu comportamento. (VERGARA, 2011).

De acordo com Cooper e Schindler (2011), as técnicas qualitativas são usadas nos estágios de coleta e análise de dados. Neste estágio, foi utilizada a entrevista semiestruturada e o diário de campo. Após, fez-se a análise do conteúdo do material gravado em áudio e das anotações no diário de campo: expressões

pessoais de participantes, observações comportamentais, bem como dos artefatos e evidências do ambiente físico.

A figura a seguir representa a trajetória metodológica da pesquisa.

Figura 10: Trajetória metodológica

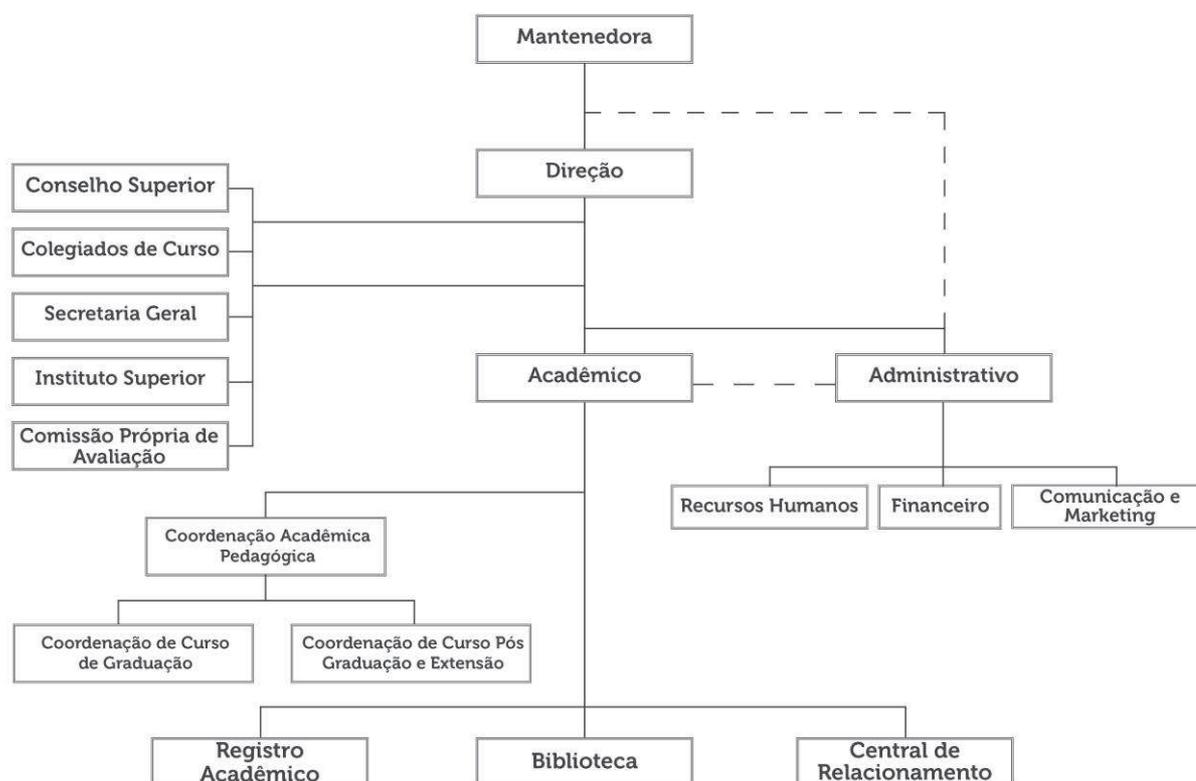


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

3.1.1 Unidade de Caso

A unidade de caso da presente pesquisa foi a Faculdade Murialdo, cuja escolha deu-se pelo fato da aproximação da pesquisadora com o campo empírico.

Figura 11: Organograma da Faculdade Murialdo



Fonte: Site oficial da FAMUR⁵, 2017.

Para compor o estudo naquilo que se refere ao público interno, foram selecionados 10 (dez) profissionais, representantes de setores estratégicos (Direção, Docentes, Coordenação Acadêmico-Pedagógica, Coordenações Curso de Graduação, Central de Relacionamento, Biblioteca, Comunicação e Marketing), por terem informações necessárias à discussão dos resultados da pesquisa e por terem feito parte do quadro funcional da FAMUR no período de 2012 a 2016. Em 2012, quando a Instituição iniciou suas atividades com três cursos de graduação, o quadro funcional, além da direção (diretor, vice-diretor, secretário executivo e tesoureiro), era composto pela coordenadora acadêmico-pedagógica, três coordenadores de curso, cinco professores, uma secretária, um porteiro, um coordenador de marketing, um coordenador de recursos humanos, uma bibliotecária e uma auxiliar de limpeza, totalizando 19 profissionais.

⁵ Disponível em: <http://www.faculdamurialdo.com.br>. Acesso em 2017.

Quadro 6: Número de profissionais da Faculdade Murialdo em 2016

Função	Total da População	Meta de % de amostragem
Direção	04	75%
Docentes	60	3%
Coordenação Acadêmico Pedagógico	01	100%
Coordenações Curso de Graduação	06	15%
Central de Relacionamento	03	33%
Secretaria Geral	02	0%
Recursos Humanos	01	0%
Setor Financeiro	02	0%
Biblioteca	04	0
Comunicação e Marketing	05	40%
Recepção	03	0%
Comercial	02	50%
Higienização	03	0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

3.1.2 Instrumentos da Coleta de Dados

Os instrumentos utilizados na coleta de dados para o desenvolvimento desta investigação foram o diário de campo e as entrevistas semiestruturadas.

O diário de campo teve como premissa desvelar as informações que compuseram a subjetividade do cenário de pesquisa. Meihy (2005, p. 187) defende que, “O diário de campo deve funcionar como um diário íntimo e o acesso a ele exclusivo de quem dirige as entrevistas”. Para ele, o diário de campo deve registrar o roteiro prático, desde quando foram feitos os contatos, quais os estágios para se chegar à pessoa entrevistada, como ocorreu a gravação, eventuais incidentes de percurso e até mesmo o tom de voz na resposta. (MEIHY, 2005). Para tanto, foi necessária uma atenção constante às anotações, fazendo com que os detalhes fossem registrados adequadamente: data, local, início e término das entrevistas, observação e descrição da linguagem oral e corporal, dentre outros detalhes.

Ampliando a reflexão sobre as anotações no diário de campo, Triviños (1987) as classifica em dois tipos: as de natureza descritiva e as de natureza reflexiva. Sobre as de natureza descritiva, ele afirma (1987, p. 155):

Os comportamentos, as ações, as atitudes, as palavras etc. envolvem significados, representam valores, pressupostos etc., próprios do sujeito e do ambiente sociocultural e econômico ao qual este pertence. Sob cada comportamento, atitude, ideia, existe um substrato que não podemos ignorar se quisermos descrever o mais exatamente possível um fenômeno.

O autor alerta também para o cuidado que o pesquisador precisa ter em suas descrições e análises, pois, é carregado de crenças, cultura, referencial teórico utilizado, o que caracteriza a natureza reflexiva. Precisa ter cuidado para que a análise dos dados não esteja contaminada com as crenças do pesquisador. “Tudo isto significa que o investigador deve estar em permanente estado de alerta intelectual”. (TRIVIÑOS, 1987, p. 157).

Outra instrumento utilizado na coleta de dados foi a entrevista semiestruturada que, segundo Severino (2007, p. 124):

É uma coleta de dados, com a elaboração de um roteiro de entrevista que permite o pesquisador direcionar os estudos de investigação, a exploração de detalhes, preservando o foco da pesquisa.

O autor destaca que a entrevista semiestruturada é similar a uma conversa, um diálogo, com perguntas “não engessadas”, possui flexibilidade, permite aprofundar as questões. (SEVERINO, 2007).

Corroborando com o tema, Triviños (1987, p. 146) reitera que a entrevista semiestruturada tem como características, questionamentos apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, onde o foco principal é colocado pelo investigador-entrevistador. Para ele, a entrevista semiestruturada mantém a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta das informações e “Favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade”. (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

A utilização da entrevista semiestruturada foi um roteiro que balizou o diálogo desenvolvido com os diferentes sujeitos, visando a espontaneidade e o imprevisto, que foram de fundamental importância na análise de dados.

Para chegar ao momento da entrevista, seguiu-se os seguintes passos: i) desenvolveu-se a sensibilização com os selecionados, oficializando o convite,

explicando a intenção da pesquisa, o tempo estimado de duração e a explicação sobre o termo de consentimento livre e esclarecido; ii) após o aceite do convite, foi realizada a entrevista, por meio de gravação de áudio, observação da pesquisadora e anotações no diário de campo.

As entrevistas semiestruturadas, com os sujeitos da pesquisa – 10 profissionais da FAMUR – foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora, no local de trabalho dos selecionados ou na biblioteca da FAMUR, com a devida autorização para gravação e uso do conteúdo na investigação acadêmica, respeitando as normas éticas de sigilo e confidencialidade das fontes, mediante assinatura do Termo de Consentimento (Apêndice A).

Os documentos analisados na presente pesquisa contemplaram o primeiro ciclo da IES – da fundação, em 2012 até 2016: documentos oficiais encaminhados ao Ministério da Educação do Brasil (MEC), documentos institucionais (PDI, PPI, relatórios oficiais, portarias, resoluções, regulamentos e manuais), materiais de divulgação da FAMUR com os seus produtos (lançamento da IES, campanhas dos processos seletivos, lançamentos de novos cursos de graduação, pós-graduação e extensão), e ainda outras ferramentas como: site oficial, redes sociais, *outdoors*, *busdoor*, *jingle* de rádio, vídeos nas telecomunicações, anúncios de jornais e *release*.

3.1.3 Análise de Dados

Os dados produzidos a partir das entrevistas semiestruturadas foram tratados por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2009), a partir da descrição contínua registrada no diário de campo, da transcrição total das entrevistas semiestruturadas, da análise dos documentos institucionais e dos materiais de divulgação da FAMUR. Corroborando com Bardin, Gil (1999, p. 168) destaca:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Portanto, a análise viabilizou a formação dos significados para o problema e o objeto pesquisado. Após a organização dos dados, fez-se a análise descritiva,

orientada por uma abordagem qualitativa, que teve como objetivo emergir as especificidades e subjetividades do cenário investigado, a fim de desenvolver uma análise total da investigação.

O último momento foi a construção textual da pesquisa, constituída pela trajetória, tendo como fio condutor a busca em alcançar os objetivos propostos e, como ápice, as considerações finais, ou seja, a resposta para o problema investigado.

Para este processo de análise, o estudo foi organizado em etapas, como apresenta o quadro a seguir:

Quadro 7: Organização do processo de análise da coleta dos dados

Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV
Transcrição dos relatos das entrevistas semiestruturadas	Descrição das observações	Interpretação dos dados coletados por meio de entrevistas, observação e análise documental	Análise e elaboração da redação final do objeto investigado

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A primeira, concentrou-se na fase qualitativa, que teve como foco inicial uma leitura dirigida por meio do mapeamento dos documentos institucionais e oficiais, balizando a elaboração das entrevistas semiestruturadas.

Na segunda etapa, realizou-se as entrevistas, tendo como suporte a utilização contínua do diário de campo para fundamentar, junto às entrevistas, a descrição dos fatos observados, viabilizando a interpretação dos fenômenos identificados no cenário da pesquisa. Nessa etapa foi possível levantar e descrever o contexto da IES por meio da descrição do seu cotidiano, fundamentado nos relatos dos entrevistados. Assim, as inserções feitas com os sujeitos da pesquisa foram executadas em dois momentos: i) conhecer a FAMUR a partir dos relatos dos sujeitos, tendo como objetivo identificar as diferentes visões sobre ela; ii) perceber a compreensão dos sujeitos sobre as estratégias de Marketing da Instituição, no período de 2012 a 2016.

Na etapa seguinte, aconteceu a compilação de todos os dados coletados para fundamentar a análise, que teve como estrutura o referencial teórico, o qual proporcionou reflexões identificando divergências e convergências sobre o tema estudado no cenário pesquisado, pois, segundo Zanelli (2002, p. 86), “Os dados não

falam por si, devem ser articulados com os referenciais teóricos e pressupostos que norteiam a pesquisa, de modo a compor um quadro consistente”.

Na quarta etapa, a imbricação entre os dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas, das análises dos documentos institucionais e oficiais, orientados pelo referencial teórico, culminou na escrita final das análises desta investigação.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o propósito de atingir os objetivos assumidos nesta pesquisa buscou-se analisar os relatos dos entrevistados (direção, docentes e profissionais-técnicos administrativos) articulando-os com os conteúdos do referencial teórico e dos documentos institucionais. Para que se possa ter uma análise científica de qualidade, a investigação optou pela premissa da ciência em garantir a confidencialidade dos sujeitos da pesquisa. Desta forma, os relatos dos atores são identificados como: direção (D); coordenação acadêmico-pedagógica, coordenação de curso de graduação e professor (P) e técnico-administrativo (T). Para fins de análise, reuniram-se as respostas por aproximação dos objetivos. Desse modo, as categorias de análise foram: a estratégia, a segmentação de mercado, posicionamento de mercado, o marketing de serviços, bem como o composto de marketing (8Ps) para os serviços. Na análise, foram inseridas imagens de campanhas dos Processos Seletivos no período de 2012 a 2016.

As entrevistas semiestruturadas seguiram a um roteiro preestabelecido conforme consta no Apêndice C. É importante ressaltar que todos os selecionados a participar da entrevista aceitaram o convite, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A) e se colocaram à disposição para responderem a pesquisa.

4.1 FATORES CIRCUNSTANCIAIS QUE MOTIVARAM O DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA FACULDADE MURIALDO

As estratégias de Marketing estão cada vez mais presentes no âmbito das organizações educacionais, pois, perante a dinâmica de mercado, buscam reposicionar seus produtos e serviços, engajando-se com seus clientes, ou seja, com seus alunos. (COLOMBO, 2004; LAS CASAS, 2008). Tal afirmativa é corroborada pelo entrevistado D2, pois, de acordo com ele, a Rede Murialdo estava ascendendo para além do ensino básico. No entanto, para ampliar o portfólio de ensino, ainda estava ausente a oferta de cursos de graduação, ou seja, o Ensino Superior. *“A comunidade escolar estava ansiosa para que a marca Murialdo se fizesse presente também no ensino superior”*, explicou D2. Portanto, havia

oportunidade de expansão da Rede, nesta perspectiva segundo o mesmo entrevistado: *“Aliás, chegamos tarde como IES na região em relação aos que chegaram no início dos anos 2000”*. E não é por menos, pois em 2018, de acordo com o portal do INEP, a cidade conta com 26 IES credenciadas. Destas, 3 ainda não se instalaram e duas estão em processo de descredenciamento. Portanto, para os entrevistados, as principais ações de marketing da Faculdade Murialdo estavam relacionadas ao processo de comunicação e foram criadas e executadas na perspectiva de dar visibilidade ao Murialdo no ensino superior.

Neste sentido, questionados sobre quais estratégias de marketing foram desenvolvidas pela FAMUR e com que objetivos, os sujeitos da pesquisa foram unânimes em afirmar que o foco principal foi a apresentação da marca Murialdo no Ensino Superior e a “venda” dos serviços enquanto novos produtos, lançados no mercado, especialmente dos cursos de graduação, a fim de captar alunos. Assim, pode-se perceber que a estratégia da Faculdade se relacionou com o fortalecimento e a expansão da marca e o lançamento de novos serviços, que foram os cursos de graduação. Para tanto, houve um processo de comunicação voltado à comunidade local.

Segundo o entrevistado D2, as atividades da FAMUR poderiam ter iniciado com antecedência, pois a decisão dos religiosos Josefinos para a inserção no Ensino superior aconteceu em 2006. De acordo com ele, *“demoramos, de certa forma”* e destacou que a principal estratégia de marketing está relacionada ao processo de comunicação, que buscou aproximar, de um lado o Murialdo e, do outro, a comunidade local e regional. Para isso, foi levado em consideração todo o conhecimento e o reconhecimento da marca Murialdo no campo de atuação enquanto educação básica. *“Nós tínhamos uma linda experiência na educação”*, pronunciou o D2. Segundo ele, com tal experiência, o desejo era o de uma inserção mais efetiva e ousada do que já vinha sendo realizado e a Mantenedora queria alargar a missão e o campo do ensino superior estava em plena expansão. Para ele, as estratégias de marketing, em especial as de comunicação com os públicos, foram fundamentais para apresentar o novo segmento de atuação à sociedade de Caxias do Sul e seu entorno, e argumentou também que, para esse fim, se fez muitas adequações na infraestrutura e se iniciou o Planejamento Estratégico. *“Nossa meta era mostrar que a faculdade estava chegando e que seria sucesso”*, salientou.

Figura 12: Campanha do Primeiro Processo Seletivo da FAMUR – 2012/1



Fonte: Arquivo Murialdo, 2012.

Em contrapartida, o entrevistado D1 destacou como estratégica a aplicação de uma pesquisa de mercado, especialmente com os alunos dos terceiros anos de colégios públicos e privados da cidade de Caxias do Sul. *“Essa pesquisa contribuiu para conhecer o universo dos terceiranistas da nossa região, bem como saber se o Murialdo era conhecido por eles”*, argumentou. Continuando, o D1 discorreu: *“Não ingressamos no Ensino Superior para ser mais uma instituição, mas para ser a instituição. Não somos iguais as demais. Queremos fazer a diferença na sociedade e temos uma missão carismática a cumprir”*.

Corroborando com as opiniões acima, o entrevistado D3 sublinhou que o Murialdo é reverenciado na educação básica e na área social, contudo, seu ingresso no Ensino Superior se apresentou como desafio:

Somos muito respeitados enquanto Instituição e marca na área social [que atende crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade] e na educação básica, isso é muito bom. No entanto, precisamos evoluir na

expertise que o ensino superior exige, pois temos a responsabilidade de formar profissionais com grau superior, isso não é pouco, não. (D3)

De modo geral, pelo exposto dos entrevistados acima, principais membros da direção, a confiança na marca foi algo quase que inexplicável, como força singular na captação de alunos para o ensino superior, o que foi questionado por um membro da direção. Segundo D3, *“foi-se o tempo da fidelização permanente. ‘Porque meu pai estudou, vou estudar também’. Quem acredita nisso é ingênuo”*.

Considerando o exteriorizado pelos entrevistados, verificou-se que os gestores da Faculdade Murialdo, designados pela sua Mantenedora, tinham um objetivo claro ao realizar uma estratégia de inserção em um novo nicho de mercado, levando em consideração a imagem de uma instituição reconhecida pela sua tradição na educação básica e na área social. Assim, para clarificar a decisão do Murialdo pelo ensino superior, busca-se em Reichelt (2007) os fatores que influenciam a imagem e o valor de uma marca no contexto da educação superior. São eles: a qualidade percebida, o valor social (a imagem social pretendida pelo aluno), o valor emocional (relacionada aos aspectos subjetivos), a percepção de preço e a reputação. Assim sendo, tanto pelo que se observou durante as entrevistas, quanto o que foi declarado pela direção no decorrer da pesquisa, a Faculdade Murialdo possui condições reais para concorrer no mercado.

Numa outra perspectiva, o entrevistado P2 apresentou um prisma do marketing mais relacionado ao retorno financeiro da expansão do ensino superior. Ele relata: *“Minha visão é bem empresarial do negócio”*. Segundo ele, o uso de estratégias de marketing não serve apenas para o processo de comunicação, mas como relação interpessoal da instituição de ensino com seu consumidor, que no caso de instituições de ensino são denominadas de alunos. Neste sentido, pode-se destacar que a convicção do entrevistado P2 alinha-se com o preceituado por Kotler (2000), quando afirma que o marketing é processual, não se restringindo apenas ao processo de comunicação, mas também criando e ofertando serviços que atendam às necessidades e aos desejos dos alunos e da comunidade.

Neste contexto, revisitando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Pedagógico Institucional (PPI) da FAMUR, os documentos endossam o pensamento dos entrevistados citados acima e afirmam que a história da FAMUR está associada à história de sua Mantenedora. Desse modo, referenda o PDI (2016,

p. 12), a FAMUR reafirma seus compromissos com as demandas sociais, estabelecendo uma relação direta com o processo de ensino-aprendizagem que valoriza o diálogo com a comunidade e procura difundir o conhecimento em todos os níveis, em especial naquele capaz de efetivar melhorias concretas nas formas de se ver e fazer o mundo no qual se insere o indivíduo. Por outro lado, a FAMUR impõe a si o compromisso de se adequar a novos patamares de inclusão e de acesso ao saber acadêmico. Por conseguinte, o PDI (2016, p. 11) ratifica que a IES busca continuamente investir no desenvolvimento do talento empreendedor, na tarefa perene de inovar, de submeter-se a riscos inteligentes e de agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico, social, político e cultural.

Ficou claro, portanto, que o entendimento dos entrevistados está alinhado com o PDI da Instituição em estudo, o que demonstra clareza quanto à decisão da Instituição em inserir-se no ensino superior como uma forma de continuar cumprindo com a missão da Mantenedora voltada à educação de crianças e jovens, buscando garantir ensino de excelência e a formação de pessoas humanizadas.

4.1.1 O foco da estratégia: um caminho à realidade institucional

Os autores estudados nesta pesquisa e que apresentam os conceitos de estratégia, são unânimes em atestar que a estratégia é a escolha do caminho que se quer trilhar e que ela, adotada num determinado momento ou situação, deverá ser a que melhor atende a realidade da organização. Nesta perspectiva e numa visão contemporânea, Porter (2009) assegura que uma boa estratégia cria uma posição exclusiva envolvendo diferentes atividades, pois, se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia.

Neste intuito, os sujeitos da pesquisa foram unânimes em suas respostas e relataram que o foco das estratégias adotadas pela Faculdade Murialdo foi se posicionar na oferta de um Ensino Superior de qualidade para então captar os alunos. Os representantes da direção, perguntados, assim evidenciaram: “*A principal estratégia, com todas as ações, desenvolvida com apelos de solidariedade, se deu para captar alunos e dizer à comunidade regional que estamos no ensino superior*”, afirmou o entrevistado D1. O entrevistado D2 salientou que “*foi tornar pública a realidade do Murialdo no ensino superior*”, assim como para o D3. “*Foi para*

consolidar a marca no ensino superior”. Percebeu-se, pelo relato dos pesquisados, que as ações de comunicação desenvolvidas tiveram como principal alvo os alunos e que, para tanto, a Instituição buscou uma comunicação que informasse à comunidade que ela estava ofertando os seus cursos de ensino superior.

Figura 13: Campanha do Processo Seletivo 2015/2



Fonte: Arquivo Murialdo, 2015.

Nesta mesma linha de pensamento, temos a contribuição dos professores e funcionários que participaram da pesquisa. Mais uma vez, as respostas dos pesquisados possuem uma mesma perspectiva demonstrando consistência e clareza frente ao propósito da Instituição, pois o projeto estava claro e a equipe toda se sentia envolvida. O entrevistado P4 assegurou que a principal estratégia foi *“apresentar o Murialdo enquanto ensino superior e, junto a isso, vender os cursos de graduação”*. Já o P1 destacou que o desafio maior foi *“conservar a marca com seu princípios e valores e colocá-la no mercado enquanto ensino superior”*. Para o P2, *“as estratégias e suas ações desenvolvidas até agora foram para dizer que chegamos, enquanto Murialdo, no ensino superior”*.

O entrevistado P3 relatou que houve um avanço considerável já nos primeiros anos da Faculdade, tanto na quantidade dos alunos quanto no amadurecimento profissional. Segundo o T1, *“a principal estratégia foi posicionar a FAMUR no mercado da educação superior, bem como captar alunos, já que a instituição é bem reconhecida na educação básica e na área da assistência social, porém isso por si só não garante o sucesso”*. Para o entrevistado T2, o esforço esteve em evidenciar a marca e apresentá-la como ensino superior, ao mesmo tempo que se prospectava clientes. O entrevistado T3 reafirmou o que disse o T2: *“A FAMUR desenvolveu várias estratégias de Marketing, todas com o objetivo de dizer à comunidade local e regional, que o Murialdo chegou no Ensino Superior”*.

Neste preceito, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) validam as convicções dos sujeitos citados acima, quando enfatizam que a estratégia fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e provê consistência. Desta feita, ficou claro, a partir da opinião dos pesquisados, que a estratégia de marketing visa atingir os objetivos, especialmente de conquistar e de fidelizar mercados, ou seja, a implantação da estratégia nos primeiros anos da FAMUR se deu por meio de comunicação de massa, vinculada à tradição da marca Murialdo. Foram inúmeras as ações, citadas pelos sujeitos da pesquisa, a fim de atingir a estratégia: ações em locais públicos como parques, praças e paradas de ônibus, com a presença de um grupo teatral que apresentava esquetes com a história da Faculdade Murialdo e os cursos de graduação ofertados.

Nestas ações, os atores do teatro e os promotores da instituição distribuía material de divulgação, além da utilização de meios de comunicação locais e regionais para anúncios em TVs, rádios, jornais e internet, com o intuito de divulgar a Instituição, os cursos e os processos seletivos; palestras em escolas para estudantes do ensino médio sobre a escolha profissional e oficinas de redação para ENEM e vestibular; visitas a entidades de classe; estabelecimento de convênios com empresas e entidades locais: em todas as ações, além de apresentar a Faculdade Murialdo e os novos cursos de graduação, procuravam realizar atividades de engajamento com o público com brincadeiras, jogos recreativos ou gincanas. Ficou evidente que houve intenso esforço para inserir a marca Murialdo no mercado enquanto IES, bem como oferta de novos produtos, no caso os cursos de graduação.

4.1.1.1 Envolvimento dos setores nas ações de Marketing

As ações de marketing têm sua efetividade se todos os membros da organização estiverem envolvidos. Do contrário, são ações isoladas. Sendo assim, no caso da Murialdo, quando os entrevistados foram questionados sobre o seu envolvimento na Instituição, foram uníssonos em afirmar que se sentiram envolvidos e, também, buscaram envolver os seus colegas no intuito de agregar sugestões que pudessem qualificar ainda mais as ações de marketing. Pelas respostas das pesquisas, percebeu-se que cada um dos pesquisados teve um envolvimento diferente, conforme a sua competência na Instituição. Por outro lado, percebeu-se que os pesquisados não fazem diferença entre comunicação e marketing. Ou seja: marketing é toda parte estratégica de pesquisa, análise do mercado, posicionamento, segmentação, definição do público-alvo, enquanto a comunicação são as ações de entrega para alcançar as metas estabelecidas.

De acordo com o relato do entrevistado T2, seu envolvimento foi do planejamento à execução, tais como: organização da comunicação integrada de marketing, elaboração do plano de ações, organizações das campanhas, desenvolvimento dos materiais, até ir para a rua e participar efetivamente da realização de ações práticas, como a roda de chimarrão no parque e o teatro na praça. *“Me envolvi de maneira total, nunca medimos esforços para que o resultado fosse positivo e o negócio desse certo”*, relatou. Diante da declaração do pesquisado, pode-se perceber a sua motivação em participar das atividades que lhe foram designadas, fato que pode ser considerado fundamental quando se trata de oferta de serviços, pois, o serviço é indissociável daquele que o oferta. E, por ser uma IES de pequeno porte, que está se consolidando no mercado, a necessidade do esforço na realização das atividades se faz presente de forma bem evidente. Já o entrevistado P2 também afirmou que se sentiu muito envolvido na execução das ações e torcia para que as ações tivessem um efeito positivo, materializado com o ingresso de mais alunos na instituição.

Em outra perspectiva, o entrevistado D1 relatou que o seu envolvimento foi além da FAMUR e declarou:

Compreendeu um universo que é institucional, ou seja, todos os profissionais [dos estratégicos aos operacionais] do Colégio Murialdo, da Ação Social, de toda a Rede Murialdo foram envolvidos. Mais do que um

folheto que se entregasse ou uma camisa que se vestisse, havia um comprometimento em falar e testemunhar sobre a Instituição. Entendo que um bom trabalho em equipe é a alma do negócio.

Por outro lado, o entrevistado P1 assegurou que tanto a alta administração, quando o setor de marketing, sempre envolveu a todos, talvez pelo entendimento que o atender bem deve ser uma cultura organizacional. Contudo, fez uma crítica à esta cultura institucional, conforme enunciou: *“Me parece que esse envolvimento de todos acumula alguns erros: na perspectiva democrática, todo mundo acha que pode dar ‘pitaco’ em tudo e que sempre tem a razão e sabe de tudo”*. Ele assegurou que acredita na profissionalização e que na Faculdade Murialdo existe uma má compreensão do que é democracia.

Por sua vez, o D2 afirmou ter certeza que todos foram envolvidos e engajados. Porém, em tom de desabafo, afirmou que, como a sede da FAMUR compartilha com os mesmos espaços do colégio e vice-versa, a gestão sempre foi complexa. *“Embora tenha suas vantagens, apresenta inúmeros desafios de entendimento, compreensão e profissionalização. A tendência natural é cada um demarcar o seu espaço”*, garantiu.

Diante das considerações dos respondentes, verificou-se que houve um envolvimento de todos para a definição e a implementação das ações de marketing, quais sejam: visitas em escolas da região, com palestras voltadas à escolha profissional para alunos do ensino médio, peças teatrais em locais públicos, com entrega de material explicativo sobre a Faculdade Murialdo e seus cursos de graduação, e campanhas de vestibular, com a utilização da imagem dos próprios alunos da IES, destacando a proximidade da Instituição com seus acadêmicos e com a comunidade local.

4.1.1.2 Marketing como estratégia: uma análise das fraquezas

Como discorrido acima, atualmente, não basta apenas o envolvimento dos profissionais. Faz-se necessário planejamento, profissionalismo, organização e clareza das metas preestabelecidas. Cada vez mais, as IES precisam encontrar alternativas inteligentes para a captação e a permanência de seus alunos até a conclusão do curso, e que eles sejam bem-sucedidos em suas experiências educacionais, pois, diante da insatisfação ou de problemas como a crise econômica

e a falta de alternativas de financiamentos, a solução dos alunos tem sido a evasão. (YANAZE, 2011; TAVARES, 2012; GOMES; SILVEIRA; DE SOUZA, 2013).

Mas atenção: não pode ser um marketing cheio de promessas e vazio na entrega de valor, pois o aluno, quando se sente enganado, traído, além de desistir do curso e da instituição faz com que outros colegas tomem a mesma decisão, considerando que pode haver um fator de influência entre eles. McDonald (2008) destaca que, em instituições sem fins lucrativos, como é o caso da Instituição em estudo, a existência da satisfação dos usuários é um atributo importante para a lucratividade, ou seja, a reputação positiva perante à comunidade e o valor percebido garantem a captação, a retenção e a fidelização de um maior número de alunos.

Refletir sobre os pontos fracos de uma organização é requerido para que ela possa buscar ações corretivas. Sendo assim, indagou-se, do ponto de vista dos entrevistados, qual foi o ponto fraco das ações de marketing da Faculdade Murialdo. Houve diferentes entendimentos. Contudo, o que mais foi salientado por eles foi a falta de uma previsão orçamentária específica para o desenvolvimento das ações de marketing da Faculdade Murialdo, sejam elas ações de comunicação ou outras relacionadas à atividade de marketing.

Tal previsão é fundamental para que sejam colocadas em prática as ações propostas no Plano de Marketing, pois, elas só se tornarão executáveis se houver orçamento disponível.

Diante de tais afirmativas, insere-se o relato do entrevistado P2, o qual destacou que o principal ponto fraco foi a falta de previsão orçamentária para o setor:

Sei que o setor do marketing não tem verba orçamentária prevista, depende de caixa no momento. Aí fica difícil fazer a diferença. Sabemos que o marketing é o coração, não adianta ter qualidade de docência, bons produtos, excelentes campanhas se não tem boa comunicação e investimentos significativos nesta área. Temos que fazer com que nossos diretores entendam essa importância, porque o mercado é muito concorrido.

Nesta mesma linha, o entrevistado D3 destacou que o ponto fraco da marca Murialdo é o fato da mesma ainda não estar consolidada enquanto oferta de ensino superior, fato que deveria ser planejado a partir das ações de comunicação.

Todavia, segundo ele, para que exista tal prática, é fundamental que o setor de marketing tenha uma verba orçamentária que cubra a necessidade das ações, aliado ao fato de concessão de uma maior autonomia:

O ponto fraco é que a marca Murialdo ainda não está consolidada no ensino superior, e o ponto mais fraco ainda é a falta de recurso e de autonomia do setor de marketing, pois, são os profissionais da área quem sabe dizer quais são as melhores estratégias e ações, são eles que estudam o mercado. Ficamos muito nos achismos e gostos, tendo que agradar a nossa preferência e não atendendo o mercado.

Também foi ressaltado, pelos sujeitos pesquisados, que a concorrência possui verbas maiores para a área de marketing e a FAMUR possui limitação financeira. Para eles, instituições que têm um aporte internacional ou estão há muito tempo no mercado, possuem mais força na comunicação. Contudo, declarou um dos pesquisados: *"Precisamos lidar com isso e se expandir de uma forma que seja com os nossos próprios pés, não dá para dar passos maior que a perna"*, concluiu. Todavia, o D2, por sua experiência na educação básica e crença que a captação dos alunos deveria se dar a partir da Rede Murialdo de Educação, afirmou: *"Nosso ponto fraco ainda é o não aproveitamento suficiente dos nossos acadêmicos para divulgar mais a Faculdade Murialdo e captar novos alunos. Precisamos nos valer mais dos pais da educação básica para convencer seus filhos a continuar estudando aqui"*.

Além da falta de previsão orçamentária, também foi apontada como fraqueza a alta demanda de trabalhos do setor de marketing, por este atender toda a rede Murialdo de Educação, além da Província Religiosa. De acordo com a entrevistada P1, o principal ponto fraco do marketing da FAMUR é ter um setor de marketing que trabalha para todas as frentes do Murialdo. *"Devido a isso, o setor tem um planejamento para cada unidade, e a principal dificuldade é especificar a demanda da FAMUR como um produto específico do ensino superior"*, declarou. O depoimento do entrevistado T2 corroborou com o P1, afirmando que *"a maior dificuldade é a alta demanda, tendo pouco tempo para pensar, analisar e planejar o que é específico para o Ensino Superior"*.

Outra fraqueza apontada, especialmente pelos professores entrevistados, é que eles se sentem incomodados com a cultura e a tradição da marca na educação básica, sobretudo a tentativa de levá-la para o ensino superior. O P2 explicou que a

persistência do conceito de escola no ensino superior atrapalha muito, até mesmo na captação de novos alunos. *“Não estamos desvinculados ainda, e os espaços físicos reforçam isso. Aí me pergunto: os religiosos e a Mantenedora querem essa mudança?”*, questionou. O compartilhamento dos espaços, especialmente a biblioteca e a cantina, são fatores que impactam na satisfação do aluno da Faculdade, pois parece que continuam num ambiente escolar. Essa foi uma reclamação percebida durante os intervalos das entrevistas e que também pode impactar na estratégia do marketing educacional, pois o egresso do ensino médio quer um espaço próprio de desenvolvimento, aprendizagem, circulação. Para ele, o ambiente “controlador” da educação básica não pode se fazer presente no ensino superior.

4.1.1.3 Marketing como estratégia: uma análise dos pontos fortes

Em contrapartida aos pontos fracos, os entrevistados foram perguntados sobre os principais pontos fortes do marketing enquanto estratégia. O entrevistado D1 afirmou que um ponto forte do marketing enquanto estratégia é a equipe de profissionais e a qualidade dos materiais publicitários produzidos pela mesma, com grande capacidade de criação e inovação. *“A FAMUR não tem um setor de marketing, tem uma empresa de marketing dentro dela”*, declarou o pesquisado. Portanto, internamente, parece que existe uma avaliação positiva de que o setor de marketing está empenhado em planejar e produzir materiais que tenham impacto positivo na gestão de marketing.

Nesta mesma linha de avaliação, o entrevistado D3 assegurou que o ponto forte são os profissionais qualificados, com o perfil da Instituição, bem como com conhecimento técnico e experiência profissional. Ele enfatizou, ainda, que as pessoas que trabalham no setor são profissionais qualificados, tais como publicitários, jornalistas, designers que compreendem, de forma teórica e prática, as atividades relacionadas ao marketing, fato que faz a diferença na gestão das ações.

Complementando o exposto pelo entrevistado antes citado, o respondente P3, o qual salienta que, apesar de ter pouca verba orçamentária, o setor de marketing consegue maximizar tais recursos e revertê-los em ações que tenham um retorno efetivo. *“Os profissionais são muito bons, a parte gráfica é 10. A rapidez na entrega, impressiona”*, argumentou.

Desta feita, os pontos fortes do marketing da FAMUR, apontados pelos atores da pesquisa atendem, em parte, ao propósito estabelecido pela Instituição contemplado no PPI (2015, p. 24). Segundo o documento, o principal objetivo do marketing consiste em tornar clara para a comunidade, interna e externa, a filosofia da Instituição, sua missão, visão e objetivos enquanto IES. Todavia, traduzir os valores que norteiam as práticas educativas é possível, observando-se: o desenvolvimento de programas para divulgação e fixação da imagem corporativa no mercado, traduzindo para a sociedade as bases filosóficas e a qualidade da FAMUR; a promoção e o fortalecimento da imagem e do conceito de ensino profissional de qualidade técnica e humana; a promoção e divulgação dos programas e projetos da Faculdade que explicitam seu código de ética para toda a comunidade; a agilidade no processo de captação e retorno de informações; o aperfeiçoamento constante da comunicação interna da Instituição; a ampliação de produtos com a marca da FAMUR; a divulgação do portfólio de cursos e serviços oferecidos e a promoção, por meio da mídia local, do que se realiza na Faculdade em prol da comunidade, consolidando a imagem e o reconhecimento da FAMUR como prestadora de serviços de qualidade e formadora de egressos qualificados. É uma missão nobre e desafiadora. Como disse um dos entrevistados, *“o setor do marketing é o coração do negócio”*; outro entrevistado também destacou que *“o marketing da instituição tem o dever de comunicar e respeitar os princípios e valores institucionais”*.

Ainda, considerando o relatado dos pesquisados, ficou evidenciado que o setor de marketing da Faculdade Murialdo possui como responsabilidade promover a marca Murialdo e, também, o produto ofertado, bem como pensar estratégias para atingir toda a praça, ou seja, os potenciais alunos que possam vir a estudar na Instituição.

Por conseguinte, o marketing moderno tem muitas contribuições a fazer. Na visão de Kotler (1999), uma das contribuições é ajudar as organizações a perceberem a importância de mudar o foco de uma orientação do produto para mercado e clientes, transformando ideias em ações. Giuliani (2003), em consonância com Kotler, evidencia que clientes satisfeitos falam bem do produto, da organização e fazem propaganda gratuita. Essa é a grande missão dos profissionais de marketing: fazer com que os clientes sejam tão fiéis à marca que acabem tornando-se guardiões da mesma. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

4.1.2 Segmentação de Mercado: caminho para a missão institucional

Já na primeira década do século XXI, vários autores aprofundaram a ideia de que a segmentação orienta as empresas a encontrar grupos com características parecidas, possuidores de desejos e necessidades similares. (CHURCHILL; PETER, 2000; BRADLEY, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2005; KOTLER; ARMSTRONG, 2008; VELOSO, 2008).

A definição da segmentação de mercado é primordial para que o negócio se mantenha competitivo (CAMPOMAR; GIL, 2006); também é importante para que as IES possam identificar os mercados mais atraentes e escolher a forma de melhor atendê-los. (REIS, 2005).

As ponderações dos autores estão alinhadas com as ações que a Faculdade Murialdo está desenvolvendo, segmentando seu mercado. Os sujeitos da pesquisa, tanto por parte da direção quanto por parte dos professores e funcionários, é que a Faculdade Murialdo segmentou o mercado com o propósito de ser fiel à missão institucional, fundamentada na Congregação Religiosa (Josefinos de Murialdo), de atender aos menos favorecidos, embora, para alguns dos sujeitos da pesquisa, isso tenha sido dito de maneira mais subjetiva. Em suas respostas, os pesquisados relataram que tinham clareza quanto aos segmentos de mercado almejados pela FAMUR. Para eles havia uma definição do segmento, quais sejam:

- a) alunos de classe média e média baixa: segmento este que se identifica com a missão da instituição;
- b) trabalhadores dos segmentos em que a instituição oferece cursos de graduação, como: área da tecnologia, gestão de agroindústrias e educadores de escolas infantis;
- c) alunos dos municípios vizinhos dentro de um raio identificado por municípios como Cambará do Sul, São Marcos, Antônio Prado, Farroupilha, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Garibaldi, Flores da Cunha, Nova Roma do Sul e Ipê;
- d) para os Cursos de Agronegócio e Medicina Veterinária, especialmente, buscar alunos terceiranistas do interior cuja famílias estão vinculadas as atividades rurais seja na agricultura ou pecuária.

Já o respondente D2, numa resposta mais reflexiva, afirmou que, inicialmente, os religiosos tinham o sonho de conquistar os concluintes do ensino médio, sobretudo, das escolas Murialdo, de onde deveriam ser captados os acadêmicos. *“Com o passar do tempo, fomos percebendo que nossos cursos não atendem à demanda dos egressos de nossos Colégios Murialdo, e são pouco procurados pelo mercado, a não ser o de Medicina Veterinária”*, argumentou.

Para o respondente P1, atualmente, o principal público-alvo são os egressos da educação básica, provenientes de escolas públicas ou da Educação de Jovens e Adultos, sendo que a segmentação está articulada com a missão e a visão da Instituição, que atende às classes menos abastadas, pautada na qualidade de ensino. O D3, quando perguntado sobre a segmentação do mercado, foi enfático e assegurou que a classe A, ou a mais abastada, não é muito contemplada, pois a oferta dos cursos de graduação não atendem à demanda desse público. *“Nossa segmentação de mercado ainda é buscar o público compreendido como destinatário da nossa missão: jovens, trabalhadores e classe menos favorecida. Somos populares”*, enfatizou. O entrevistado P3 corroborou com a ideia do D3 e destacou que a segmentação de mercado da FAMUR é buscar os alunos que, muitas vezes, não teriam chances de estudar em outras instituições que possuem valores mais altos nas mensalidades. Para ele, *“a segmentação de mercado está articulada com a missão institucional. Trabalhamos muito a questão da inclusão, da responsabilidade social”*, relatou.

A partir das análises realizadas, percebeu-se que os sujeitos pesquisados nem sempre tinham perceptibilidade sobre o significado da segmentação do mercado. As respostas foram variadas, algumas não contemplou, até mesmo, a pergunta. Diante de tal consideração, seria importante a Instituição comunicar, de modo mais efetivo, a segmentação de mercado definida, para que haja uma mobilização, no sentido de criar ações que possam atender aos desejos e necessidades do público de forma mais assertiva, tendo um resultado, desta forma, mais positivo. Se a segmentação de mercado for bem clara, as estratégias de marketing serão mais convincentes e atingirão de forma mais assertiva o público.

Outra pergunta que merece ser feita é: a segmentação de mercado da Faculdade Murialdo precisa, necessariamente focar-se, sobretudo, nas classes menos abastadas? Por que não lançar cursos de graduação com uma demanda maior de mercado e com um público pagante mais abastado? Essa não seria uma

forma mais inteligente para ampliar o número de alunos de classe baixa, que se enquadram aos critérios de bolsa de estudo?

Diante das interpretações dos resultados da pesquisa e com base nos autores estudados pode-se compreender que a segmentação serve para definir grupos com características similares, possuidores de desejos e necessidades semelhantes, que reagirão de forma parecida às atividades de marketing. (CHURCHILL; PETER, 2005; KOTLER; KELLER, 2006). Nesta linha de pensamento, Veloso (2008) ressalta que a segmentação segue três princípios: é um processo que agrega consumidores, com base em determinadas características; ao agrupar os consumidores, espera-se identificar grupos que possuem necessidades e desejos similares; estes grupos, por possuírem tais características, também terão reações parecidas aos estímulos de marketing, assim como terão necessidades e desejos aproximados.

4.1.3 Posicionamento de Mercado: a instituição das relações humanizadas

O posicionamento de mercado foi outro ponto discutido na pesquisa, pois ele orienta a estratégia de marketing, considerando que as organizações, em especial as educacionais, necessitam criar diferenciais que as destaquem de seus competidores, na perspectiva de atender seu público-alvo. Caso contrário, o mercado fica confuso e a estratégia submerge. Se o posicionamento for claro e bem definido, proporciona que seus membros trilhem um caminho comum e estabeleçam o que focar e o que deixar de lado. A relação do posicionamento com a reputação da Instituição representa coletivamente seus múltiplos constituintes, internos e externos, e pode ser entendida como o renome, tradição e imagem que a IES desfruta, socialmente, na visão do aluno, fruto de créditos informais de seus *stakeholders* (parte interessada ou interveniente) e de avaliações formais. (BRAVIN; 2009).

Considerando que o posicionamento de mercado é uma das estratégias de marketing que pode nortear as demais, buscou-se ouvir dos pesquisados sua compreensão quanto ao posicionamento da Faculdade Murialdo. Os respondentes da pesquisa foram unânimes em suas respostas, que o posicionamento da Instituição está articulado com sua missão, visão, foco e princípios, e pautado pelas relações humanizadas e pela qualidade de ensino. Esta, validada pelas avaliações externas, como é o caso do ENADE, em que o primeiro curso (Agronegócio)

avaliado, em 2016, ficou com o conceito 5 (máximo na escala de 1 a 5) e conceito 4, em 2017, no Índice Geral de Cursos (IGC), que é um indicador adotado no ensino superior brasileiro para expressar, em um único número, a qualidade de todos os cursos de uma instituição IES. O IGC considera aspectos relacionados à infraestrutura, recursos didáticos e corpo docente, e é divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Figura 14: Campanha do Processo Seletivo 2013/1



Fonte: Arquivo Murialdo, 2013.

Ficou evidenciado que essa é a escolha de posicionamento que a Instituição definiu para ser reconhecida pelo seu público e estar na mente do seu consumidor, ou seja, dos seus alunos, e, também, da comunidade de um modo geral. Mais do que uma expectativa, é uma realidade em que público-alvo busca na FAMUR com base na diferenciação que ela definiu como estratégia.

O entrevistado T3 assegurou que o posicionamento da Faculdade Murialdo é focado na qualidade de ensino e na humanização das pessoas, pois, segundo ele, pela avaliação do MEC, a FAMUR é a melhor faculdade da cidade com professores capacitados, que não prezam somente pelo ensino, mas também pela humanização das pessoas. O P4 compartilha do pensamento do T3 e afirmou que as avaliações externas validam o posicionamento da FAMUR como sendo a melhor Instituição de

Ensino Superior em qualidade de ensino, bem como o reconhecimento da marca pelo seu trabalho voltado à comunidade, que fazem a diferença. *“Somos reconhecidos pela educação humanizada e pela qualidade da educação. Esse é o nosso maior e melhor posicionamento”*, defendeu. Por sua vez, o D1 declarou que a FAMUR assumiu algumas posturas próprias, que buscavam fazer dela uma oferta única num mercado saturado e concorrido, ou seja: ser uma faculdade que ofereça confiança, humanização e tenha responsabilidade social.

Revisitando o PDI da FAMUR (2016, p. 16), o documento assegura que a Instituição prima pela qualidade do ensino na ótica do aprendizado, criando oportunidades mediante atividades significativas, que envolvam ação, reflexão e ação, pautado não apenas no ensino, mas, sobretudo, na aprendizagem. Nessa perspectiva, a IES se empenha para que o estudante se desenvolva como educando-cidadão, pesquisador da realidade e de sua própria prática. O PDI certifica, ainda, que o foco da FAMUR é a educação humanizada, a qual norteia todas as suas ações, e seu propósito é contribuir para o desenvolvimento das potencialidades de seus estudantes a fim de que eles se tornem solidários e comprometam-se como cidadãos na construção e no desenvolvimento da sua comunidade, bem como se tornem agentes de mudança social, ambiental, política e econômica.

4.1.4 Marketing Educacional: encantamento na forma de ser

Analisando os dados da realidade do ensino superior, especialmente com o modelo de expansão focado no setor privado, com a reforma universitária de 1968 (Lei nº 5.540) e com a flexibilização das regras para abertura de cursos e instituições de ensino superior, em 1995, que extinguiu a obrigatoriedade das instituições serem sem fins lucrativos, alterando a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996 (Lei nº 9.394), percebe-se uma mudança radical em relação com às IES. A captação, retenção e fidelização dos alunos se tornou mais trabalhosa; antes, era quase certo, pela baixa concorrência, que o filho estudava na mesma instituição em que o pai estudou.

O sucesso das instituições de ensino era, praticamente, garantido, pois a concorrência não existia ou não era tão desleal, e a quantidade de filhos que as famílias possuíam era bem maior. Sendo assim, o marketing educacional,

praticamente, inexistia, fazia-se propaganda e não havia a preocupação de satisfazer, encantar, despertar o desejo nos alunos ou nos potenciais clientes. As organizações educacionais utilizavam apenas estratégias de comunicação e não se preocupavam em desenvolver ações de relacionamento e engajamento com os seus públicos, e, tampouco eram forçadas pelo mercado a desenvolver novos produtos e serviços. Garantindo o conhecimento era o suficiente.

Contudo, as Instituições de Ensino Superior (IES) tornaram-se conscientes da necessidade de desenvolver ações de marketing mais abrangentes quando seus mercados consumidores passaram a sofrer mudanças: diminuição do número de estudantes, escassez de fundos, matrículas cada vez mais voláteis, ampliação da concorrência, entre outros fatores. Isso começou a acontecer nos anos 70 e foi-se ampliando, de maneira expressiva, no final da década de 90 e, sobretudo, a partir da primeira década deste século, com a política de livre mercado por meio da legislação que viabilizou a proliferação de cursos e instituições de ensino superior no Brasil. (COLOMBO, 2012; ANDRADE; ARAUJO, 2011; LINZMAYER, 2015).

Com essa nova política, os grandes investidores do mercado perceberam na educação um nicho interessante de investimento e com retorno garantido. Foi neste contexto histórico que a Faculdade Murialdo foi pensada e credenciada. Para o entrevistado D2, tal mudança ocorreu, basicamente, no crescimento do número de competidores e não só numericamente, mas, também, nas ações que eles desenvolvem. Por outro lado, ele assegurou que é nesta sociedade que a FAMUR precisa agir, com sua proposta diferenciada de ensino. A convicção do entrevistado D2 é reforçada pelo D1 quando garante que *“não ingressamos no Ensino Superior para ser mais uma instituição, mas para ser a instituição. Não somos iguais às demais. Queremos fazer a diferença na sociedade e temos uma missão carismática a cumprir”*.

Tais convicções dos dois diretores está articulada com o PPI da Instituição (2015), quando afirma que a FAMUR, sendo a mais nova mantida do Instituto Leonardo Murialdo, está imersa em uma história socioeducacional de mais de 100 anos. Fundamentada nos ensinamentos de São Leonardo Murialdo, o ser humano está no centro das atividades da IES.

Assim, para atender aos desafios de inserir a Faculdade Murialdo no mercado do ensino superior, com a proposta de educação humanizada, tornando a pessoa sujeito de sua vida como apresentado acima, a implementação de estratégias do

Marketing Educacional foi de suma importância. Independente da classe social, do curso escolhido, se o aluno é bolsista ou não, todos têm o seu espaço de escuta e de acolhida, são reconhecidos como sujeitos da aprendizagem, referendada na missão Institucional. Neste caso, o marketing educacional, no contexto da Faculdade Murialdo, é praticado, fundamentalmente, pela boa relação e proximidade entre alunos e profissionais da Instituição, de modo especial pelos docentes, em sala de aula. Nessa relação, o aluno passa a ser agente de marketing para a divulgação da IES.

Figura 15: Campanha do Processo Seletivo 2014/1



Fonte: Arquivo Murialdo, 2014.

4.1.4.2 Ações de comunicação e a captação de alunos

Perguntados sobre quais foram as principais ações de comunicação desenvolvidas pela FAMUR que geraram resultados efetivos, e se tais ações auxiliaram na captação e na retenção de alunos, os entrevistados buscaram na memória as experiências de ações significativas que marcaram os primeiros anos da Instituição.

Para o entrevistado D1, a campanha que ele possui na memória e que o deixou orgulhoso da Faculdade é a “*Campanha ‘Acerta prá [sic] mim’*”. Segundo ele, auxiliou na captação e retenção de alunos porque possuía um apelo emocional, fato que sensibilizou as pessoas a procurar a FAMUR. Apresentava uma alternativa inovadora de ajuda: para cada questão certa da prova, um parceiro da Instituição

doava um quilo de alimento para uma instituição social de atendimento a crianças e adolescentes empobrecidas.

Figura 16: Campanha do Processo Seletivo 2014/2



Fonte: Arquivo Murialdo, 2014.

Ainda, de acordo com o mesmo entrevistado, “O perfil da FAMUR ficou marcado como uma instituição que tem responsabilidade social e conseguiu passar ainda uma imagem de instituição humanizada, voltada para os compromissos éticos e sociais”, argumentou. Para ele, a campanha “Quem confia, recomenda”, em que alunos da FAMUR indicavam amigos para estudar na Instituição, bem como as jornadas em escolas e em municípios da região, com palestras, sorteios de brindes e apresentação de peças teatrais, auxiliou na captação de alunos.

A ação mais destacada pelos professores e profissionais técnico-administrativos foi a campanha de 2014, “Viva Seu Sonho”. Para os pesquisadores, foi

a melhor campanha realizada pela Faculdade Murialdo, pois foi bem elaborada, teve investimento financeiro significativo e, efetivamente, conseguiu tornar a marca conhecida na região. A mesma, antes de ser lançada, teve a fase de ativação, despertando muita curiosidade junto à comunidade. Após, foi a fase de revelação do “Viva seu Sonho”. A aceitação do tema teve muita empatia e engajamento. Continuamente este case é lembrado tanto pelo público interno, quanto pelos visitantes ou calouros. Contudo, de acordo com ele, a melhor foi a do “Viva seu Sonho”, uma ação de uma grande instituição, praticada por uma pequena. *“Claro, se teve verba pra isso”,* assegurou. Para o entrevistado P3, a questão macro das principais ações e campanhas foi a responsabilidade social, em que o marketing sempre manteve a essência do “vai além do dinheiro”. *“Campanhas bem pensadas, ousadas, limpas, bonitas. As campanhas com alunos não são fake”,* avaliou.

Figura 17: Campanha do Processo Seletivo 2015/1



Fonte: Arquivo Murialdo, 2015.

Os sujeitos da pesquisa também destacaram as ações em escolas, em entidades de classe e locais públicos como muito positivo, além da presença forte nas redes sociais, site, *outdoors* como sendo as principais ações de comunicação e captação de alunos. Dessa feita, percebeu-se que o marketing da Faculdade Murialdo está imbricado na ideia de que o marketing educacional vai muito além da simples propaganda com a intenção de captar alunos; ele fomenta estratégias mais ousadas das reais necessidades sociais para ser resposta, a partir do desenvolvimento de programas educativos, bem como o estabelecimento de compromissos e ações responsáveis, coerentes. (LAS CASAS, 2008; YANAZE, 2011; GOBBO, 2013).

Fica claro portanto, que o marketing educacional proporciona oportunidades às instituições de ensino superior; envolve aumento do nível de profissionalização; a qualidade dos serviços se torna mais aparente; a missão, a visão, os princípios e as metas da instituição são comunicadas; incita a instituição a trabalhar com o planejamento estratégico; posiciona a instituição no mercado; seleciona os mercados-alvo; orienta na melhoria dos produtos e serviços ofertados e melhora a satisfação dos públicos, tanto internos quanto externos. Destarte, a IES comprometida com o marketing educacional busca a melhoria contínua, a eficiência e a evolução; não se acomoda diante da satisfação do aluno; ela está em constante processo de avaliação e aprimoramento em relação à oferta dos seus produtos e serviços para que o negócio continue competitivo. (BRAGA, 2002).

4.1.4.1 O processo de comunicação com o aluno: definindo uma linha de atuação

Desse modo, a partir da segmentação e posicionamento de mercado, bem como das estratégias e ações desenvolvidas pela FAMUR apresentadas anteriormente, é possível compreender, mais claramente, o jeito de ser da Faculdade Murialdo. Para bem se relacionar com o seu público, ela busca, continuamente, estar próxima do aluno, entender as suas demandas, necessidades e desejos, e, na medida do possível, atendê-las. Esta realidade foi endossada pelos sujeitos da pesquisa.

No questionamento sobre qual a linha de comunicação adotada pela Instituição, os respondentes, afirmaram que a comunicação da FAMUR se dá de maneira horizontal, com o objetivo de aproximar cada vez mais a comunidade

acadêmica. Eles destacaram que as redes sociais, o site, o *moodle*, e-mail e murais são os principais meios para a FAMUR se comunicar com o público. Para o entrevistado T2, a comunicação da Faculdade Murialdo é simples e próxima, desde o professor, em sala de aula, até os veículos oficiais de comunicação, com um grande esforço para que ela esteja ao alcance de todos. O entrevistado D3 argumentou que existe uma grande preocupação para que todos tenham acesso às informações. “*A comunicação com o aluno é top, mas entre nós profissionais, às vezes, deixa a desejar*”, alertou.

Neste sentido, chama-se a atenção da Instituição, pois o relacionamento dos seus professores e funcionários com os alunos deve estar alinhado à estratégia de marketing, porquanto estes são os principais pontos de contato com os alunos e devem ser considerados como recurso mercadológico que faz toda a diferença à organização: são eles que entregam o “produto” pensado, planejado, articulado aos alunos. (REIS, 2005; COLOMBO, 2012). Portanto, estratégias de comunicação para o público interno se faz necessárias. É importante sensibilizar e conscientizar os profissionais a buscarem as informações nos veículos oficiais da Instituição, como site, e-mail, *newsletter* e murais; qualificar ainda mais a comunicação interna com a implantação da intranet e, além disso, ter clareza que algumas decisões estratégicas não devem ter o mesmo nível de comunicação para todos os atores.

O pesquisado D1 fez uma reflexão quanto ao processo de comunicação: “*Inauguramos nosso ingresso no Ensino Superior com a convicção que só poderíamos ser diferentes se começássemos estabelecendo relações diferentes*”. Para atingir esse propósito, o entrevistado assegurou que o processo de comunicação com o aluno assumiu uma proposta personalizada, com a presença da direção, coordenadores e professores nos espaços informais da FAMUR como na praça de alimentação, corredores e pátio. “*Essa era uma forma singular de relacionamento, pois, a gente ouvia, resolvia, ajudava, orientava, esclarecia*”, recordou. Para o P2, a comunicação e o relacionamento são diferenciais da Faculdade Murialdo, pois as portas das salas dos coordenadores estão abertas, a relação é pessoal, sincera e próxima. Os professores em sala de aula fazem toda a diferença.

Corroborando com o exposto acima, e tendo presente que as relações humanizadas fazem parte dos componentes estratégicos da Instituição, o PDI da FAMUR (2016, p. 17) destaca que todo indivíduo é um ser de relações. Desse

modo, todas as suas ações, inclusive as de comunicação, devem promover a sociabilidade, a cidadania e a defesa da vida, atuando na coexistência pacífica de todas as diferenças, sejam elas étnicas, de gênero ou de classe social. Percebe-se que, na Faculdade Murialdo, o bom relacionamento vai da captação e retenção, à fidelização de seus alunos. É preciso ter muito cuidado, pois, na maioria das vezes, as instituições perdem alunos no detalhe, sabendo que o custo de os manter é menor que o custo de conquistá-los.

4.1.5 Marketing de Serviços: diferenciais competitivos na entrega de valor

Não é novidade que o campo educacional é uma prestação de serviço à comunidade e que a qualidade no atendimento ao aluno são elementos indispensáveis, que fazem toda a diferença, pois, uma instituição de ensino precisa ser e dar o exemplo de educação e profissionalismo. Afinal, uma instituição de ensino superior é um laboratório de aprendizagem. Deste modo, Kotler e Keller (2006, p. 399) argumenta que o serviço é tudo o que se oferece a outra pessoa, de modo intangível, que na sua produção pode ou não estar vinculado a um produto físico. Ele também defende que os serviços possuem quatro características peculiares, quais são: intangibilidade (não podem ser tocados), inseparabilidade (não podem ser separados de seus fornecedores), variabilidade (nunca é prestado exatamente igual para mais de uma pessoa) e perecibilidade (não podem ser estocados como os produtos).

Por conseguinte, Las Casas (2002), vai além: assegura que o setor educacional está classificado nos serviços de consumo, e ainda, incluso nas atividades duráveis, pois, a educação pode ser usufruída por um tempo longo, senão para toda a vida. É só observar: quando um aluno ingressa numa instituição de ensino, o contrato é de um longo período, de muitas horas e dias, como que um pacto. Não é, simplesmente, uma prestação de serviço pontual. Mesmo depois do contrato ser finalizado, a IES ainda tem o compromisso com o seu egresso, de acompanhá-lo, ouvi-lo, orientá-lo para a sua inserção no mercado de trabalho e sua realização profissional.

Segundo o PDI da FAMUR (2016, p. 14), discorrendo sobre o egresso, afirma que, agregando-se os valores institucionais e humanos ao mundo do trabalho, projetam-se as bases para um perfil profissiográfico dos egressos, considerando a

essência dos saberes do Século XXI, recomendados pela UNESCO (1999): aprender a aprender, a fazer, a ser, a conviver e, pode-se acrescentar, a inovar, com a orientação para o mercado e para o desenvolvimento mais amplo da sociedade. Dessa forma, a prestação de serviço da IES para com o acadêmico não se encerra no ato da formatura.

Por sua vez, Perreault Jr. e McCarthy (2002) defendem que uma organização possui vantagem competitiva quando seu composto de marketing é considerado pelo mercado-alvo como melhor que o da concorrência. E como será que está o composto mercadológico da Faculdade Murialdo? Ele é competitivo, diferenciado, agrega valor?

Os sujeitos desta pesquisa responderam a perguntas que fazem referência ao composto mercadológico, que são elementos estratégicos do marketing dos serviços da FAMUR, ou seja, os 8 Ps, propostos por Lovelock e Wright (2004), assim definidos: produto (*product elements*); lugar e tempo (*place and time*); processo (*process*); produtividade e qualidade (*productivity and quality*); pessoas (*people*); promoção e educação (*promotion and education*); evidência física (*physical evidence*) e preço e outros custos do serviço (*price and other cost of service*). São indicadores importantes de análise e podem auxiliar a gestão da Instituição na tomada de decisão.

4.1.5.1 Os 8Ps do Marketing de Serviços da Faculdade Murialdo

O primeiro P se refere ao **Produto** (*product elements*). Lovelock e Wright (2004) definem o produto como sendo as características do serviço e o pacote de elementos suplementares que têm como referência os benefícios desejados pelo consumidor. Nesta perspectiva, perguntou-se aos entrevistados se sabiam, se participaram da decisão da abertura dos novos cursos, e se tinham clareza sobre como se chegou à definição. Quanto aos professores e profissionais técnicos-administrativos, algumas das respostas foram convergentes, outras divergentes. Porém, os participantes do nível estratégico, tiveram respostas mais homogêneas, com um mesmo nível de reflexão, e afirmaram que se envolveram, participaram do processo decisório. Para o entrevistado D2, a escolha dos cursos que teriam as três primeiras ofertas foi um processo demorado, que iniciou em 2006, e, na época,

optou-se por três diferentes áreas: administração, tecnologia e ciências agrárias. *“Precisávamos decidir e acreditamos que nossa escolha, de modo geral foi assertiva, mesmo que a gente aprenda enquanto percorre o caminho”*, argumentou.

Os pesquisados que compõem a direção explicaram a razão da escolha. O D1 e o D2 foram unânimes e afirmaram que Administração porque era um curso com muita procura; Sistemas para Internet porque era a área da tecnologia que estava em expansão e Agronegócio porque faz parte do DNA da Congregação dos Josefinos de Murialdo. O entrevistado D1 também recordou que, em 2014, com a abertura dos cursos de Licenciatura em Pedagogia, Bacharelado em Medicina Veterinária e Ciências Contábeis, deram um novo vigor à Instituição e a tornaram mais competitiva.

Por outro lado, o entrevistado P1 explicou que, em alguns momentos, participou das discussões sobre a oferta de novos produtos. *“Porém, devido a peculiaridade da cultura organizacional, que vem desde a Mantenedora e perpassa pela FAMUR, não tivemos um momento de processo decisório específico e sim momentos de reflexões sobre o assunto”*, salientou. Já o entrevistado T2 explicou que a decisão ficou, no seu entendimento, com a Mantenedora, os religiosos e a equipe de gestão. *“Me parece que os cursos ofertados inicialmente, atenderam à missão institucional, mas não surpreenderam a comunidade local. Digo isso, porque sempre se trabalhou muito para captar alunos. Não são cursos que brilham os olhos dos prospects e enchem a sala de aula”*, advertiu.

Neste intuito, o entrevistado P3 afirmou que não participou da escolha e não sabia como se chegou à definição dos cursos. No seu entendimento, a escolha foi um tanto amadora e sem uma aplicação de pesquisa do mercado. Neste sentido, o D2 explicou que, quando a Faculdade Murialdo começou a ser pensada, em 2006 e 2007, o cenário era outro. Para ele, os resultados da FAMUR estão contribuindo para redefinir a proposta inicial e buscar o foco no que é diferencial próprio da instituição, ou seja, ampliar as áreas da educação e das ciências agrárias. *“Já decidimos que não vamos dar continuidade na oferta de cursos da área da tecnologia, ou outros que não têm nada a ver com a nossa missão institucional”*, assegurou.

O segundo P é o de **Preço e outros custos do serviço** (*price and other cost of service*), que, conforme Lovelock e Wright (2004), são as despesas em dinheiro, o tempo e o esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços,

incluindo aspectos psicológicos como ansiedade e incertezas, segurança e confiança. Quanto ao preço dos cursos, perguntou-se se foi modificado. Se sim, baseado em quê?

De modo geral esse foi o ponto da entrevista de maior divergência entre os participantes: uns asseguraram que o preço praticado é justo; outros que o valor definido é muito amador, baseado pelo senso comum; outros, ainda, disseram que o valor praticado é acima da concorrência, e teve quem afirmou que o preço está aquém da concorrência.

Figura 18: Campanha de Recomendação – “Quem Confia, Recomenda”



Fonte: Arquivo Murialdo, 2016.

Considerando o assunto em pauta, para o pesquisado D3, a precificação dos cursos tem sido uma atividade marcada de forma amadora e não estratégica. Para ele, não basta olhar para a concorrência, é preciso atender ao posicionamento de mercado. No entanto, o D1 explicou que os preços tiveram de acompanhar a capacidade de absorção dos clientes e não podiam fugir de uma margem que estava em cobrança pelas demais concorrentes. Para ele, a Instituição precisava oferecer um produto de excelência que fosse capaz de competir também no financeiro,

porque, em Caxias do Sul, nos últimos anos, se instalaram “empresas de Ensino Superior”, preocupadas em lucrar a qualquer preço.

O entrevistado T2 reconheceu que não acompanhou a mudança dos preços, mas pelo que percebeu, eles vêm tendo uma mudança não muito drástica, ficando próximo ao índice de inflação. Contudo, ele afirmou que a Instituição precisa estabelecer uma política clara de desconto, onde seja possível transformar em força de vendas.

Ficou claro, portanto, que, quanto aos preços, não é competência de todos os atores participarem da decisão; contudo, se faz necessário comunicar melhor à equipe sobre os valores praticados, as políticas de descontos, as formas de financiamento, para que eles possam ter noção da realidade. O que não pode é um profissional dizer que o valor da mensalidade está muito alto; outro, baixo; outro, ainda, que a decisão é amadora.

O que está definido e posto no PDI da FAMUR (2016, p. 127) é que a captação dos recursos dar-se-á, de maneira especial, a partir das mensalidades dos cursos de graduação, extensão, *in company* e pós-graduação. O documento afirma, ainda, que as demonstrações são auditadas anualmente por uma Auditoria Independente, contratada pela Mantenedora, o que comprova a lisura do processo contábil, bem como a preocupação da IES e de sua Mantenedora quanto à transparência e garantia de sua sustentabilidade financeira.

Promoção e educação (*promotion and education*) é o terceiro P. Tanto os documentos institucionais quanto a contribuição dos entrevistados, a educação é a essência, razão de existir da FAMUR. Os sujeitos da pesquisa asseguraram que a comunicação da IES se dá de maneira horizontal, com o objetivo de aproximar cada vez mais a comunidade acadêmica. Eles destacaram que as redes sociais, o site, o *moodle*, e-mail e murais são os principais meios para a FAMUR se comunicar com o seu público. Para o entrevistado T2, há um grande esforço real para que a comunicação esteja ao alcance de todos. Para isso utiliza-se o site, redes sociais, murais, e-mail, torpedos SMS, como principais canais de comunicação. Dessa forma, todos recebem a mensagem enviada pela FAMUR. Um dos meios mais utilizados é o site da Faculdade, pois, lá o aluno e a comunidade podem acompanhar todas as ações desenvolvidas por ela; igualmente as redes sociais, como Instagram e Facebook, são meios eficazes de comunicação.

Contribuindo com a reflexão e de uma maneira bem emblemática, o D1 argumentou que o ingresso do Murialdo no Ensino Superior se deu com a convicção de ser diferente das demais IES, e essa diferenciação deveria ser marcada a partir das relações mais qualificadas. Para atingir esse propósito, o entrevistado assegurou que o processo de comunicação com o aluno assumiu uma proposta personalizada, de proximidade com os diversos atores no processo de ensino-aprendizagem, ou mesmo nos serviços, como a Central de Relacionamento, a Secretaria, o setor Financeiro e a Biblioteca. Para o P2, a comunicação e o relacionamento são diferenciais importantes da Faculdade Murialdo. Segundo ele, são os alunos que afirmam isso, pois chegam a estranhar os coordenadores acompanhando de perto o desenvolvimento dos cursos e das aulas, bem como conversando com os acadêmicos, numa relação pessoal, sincera e próxima.

O quarto P se refere a **Processo** (*process*) que, para Lovelock e Wright (2004), é o método e a sequência dos sistemas operacionais na qual os serviços são executados, devendo-se avaliar os graus de padronização e de customização desejados. No planejamento estratégico da FAMUR (2016) os processos estão contemplados na dimensão 4, com o objetivo de “Garantir a padronização dos processos e a assertividade dos procedimentos”. No intuito de entender a dinâmica dos processos na Faculdade Murialdo, perguntou-se aos entrevistados se os processos de trabalho foram alterados e por quê? Todos os participantes concordaram que os processos foram alterados e para melhor.

Para a entrevistada P1, os processos de trabalhos estão em constantes adaptações e isso acontece devido ao crescimento das demandas da FAMUR, bem como pela necessidade de mudança da cultura organizacional da instituição. Segundo a mesma entrevistada, como a FAMUR passou pelo seu primeiro credenciamento, está na hora de profissionalizar os processos. Neste intuito, o entrevistado D1 assegurou que os processos de trabalho foram sofrendo alterações de acordo com o crescimento da instituição, pois ampliou-se a equipe de trabalho, os setores, o número de acadêmicos e de cursos. Para ele, os processos iniciais foram sendo reconfigurados conforme a demanda. Já o P3, com seu tom paradigmático, afirmou: *“Claro que os processos foram se modificando, e para melhor. Atualmente, todo mundo está conectado e tem clareza do que fazer, como fazer, de forma organizada e profissional”*, afirmou.

Neste sentido, o entrevistado T2 salientou que houve uma melhor organização dos processos e a equipe foi se fortalecendo, se qualificando e tendo um comportamento mais profissional. Sendo assim, os processos bem definidos aumentam a produtividade, atendem melhor as expectativas do mercado, formaliza a produção, bem como, a rotina de trabalho se torna mais simples, prática, organizada e assertiva.

Desta feita, o PDI da FAMUR (2016, p. 124) destaca que experiência da Instituição, desde seu início em 2012, apresenta significativos avanços na prática dos processos a partir dos resultados apresentados nos relatórios anuais da Comissão Própria de Avaliação. Esses avanços são decorrentes da capacidade institucional de implementar a cultura do planejamento nas atividades acadêmicas e administrativas de forma articulada com o processo de autoavaliação.

O quinto P é o *Physical evidence*, que podemos traduzir como **evidência física**. Para Lovelock e Wright (2004), são a aparência de edifícios, jardins, veículos, equipamentos, placas, etc. São as pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidências da qualidade do serviço. O PDI da FAMUR (2016, p. 136) atesta que a Instituição, parte integrante do Instituto Leonardo Murialdo (ILEM), dispõe de imóveis na cidade de Caxias do Sul, principalmente em duas unidades de trabalho, na Unidade Sede e na Unidade Ana Rech.

Já a dimensão 3 do planejamento estratégico (2016) contempla a infraestrutura com o objetivo de “Facilitar as condições para a prática de excelência acadêmica”. À vista disso, os entrevistados, quando perguntados se houve investimento em estrutura física, foram uníssonos em suas respostas. A construção do prédio da unidade de Ana Rech, a construção do hospital veterinário e as adequações dos espaços físicos na unidade Sede foram os principais investimentos reconhecidos pelos sujeitos da pesquisa. O entrevistado D2 afirmou que ele conhece várias Mantenedoras de outras IES, mas desconhece quem investiu tanto quanto o ILEM:

Duvido que exista outra Mantenedora que tenha investido tanto em infraestrutura como o ILEM: em Ana Rech se construiu um prédio novo com laboratórios de ponta; mais recentemente a construção do Hospital Veterinário, sem contar o investimento contínuo do acervo bibliográfico. E não dá pra esquecer as reformas e atualizações dos espaços da unidade Sede, especialmente na área das coordenações de curso, salas de aula e laboratórios.

Em consonância com o D2, o entrevistado T3 afirmou que os principais investimentos em infraestrutura foram na unidade Ana Rech, com a construção do prédio próprio, com laboratórios modernos e salas de aula inovadoras, bem como a construção do Hospital Veterinário.

Pessoas (*people*) é o sexto P. De acordo com Lovelock e Wright (2004), são todos os profissionais envolvidos na produção do serviço. A Faculdade Murialdo contemplou, na dimensão 5 do seu planejamento estratégico, a Gestão Estratégica de Pessoas, e assumiu o compromisso de “Promover o desenvolvimento e a qualificação das pessoas”. Isso porque, se os profissionais não são qualificados do ponto de vista técnico e comportamental, a entrega de valor não acontece como desejada.

Os entrevistados foram perguntados se receberam capacitação para o trabalho e como isso se deu. O entrevistado D1 assegurou que a Instituição sempre esteve comprometida e investindo na formação contínua de seus profissionais. Para ele, à medida em que o Ensino Superior foi sendo implantado, a gestão foi percebendo a necessidade de formar os profissionais para além do conhecimento técnico, a partir do perfil institucional do Murialdo. Tratava-se, segundo ele, de criar uma cultura institucional a partir da visão, missão e princípios. Percebeu-se que o corpo docente teve formação a cada mês, sem contar com os seminários de início de semestre e outras formações, com uma agenda de formação específica orientada a partir da coordenação acadêmico-pedagógica. Para o entrevistado D3, todos os profissionais receberam capacitação, foram reunidos sistematicamente para esclarecimentos e definições de estratégias, a fim de tornar de excelência a prestação de serviço da Instituição. *“Percebo que ainda precisamos qualificar melhor nosso técnico-administrativo. O professor, por si só, já tem a cultura de buscar atualização e capacitação”*, refletiu.

O entrevistado P3 validou a opinião do D1 e afirmou que sempre recebeu capacitação e discorreu que, em 2012, quando ingressou na FAMUR, não conhecia os processos acadêmicos, pois estava iniciando sua carreira no ensino superior. *“Atualmente estamos muito bem desenvolvidos, fomos aprendendo, estudando e a instituição sempre nos amparou e desafiou”*, declarou.

O T2 endossou a opinião do P3 e assegurou que a Instituição investiu na qualificação técnica de seus profissionais, bem como na formação humana, por meio de encontros sobre a vida de São Leonardo Murialdo e a importância da

espiritualidade, reuniões de alinhamento dos processos, entre outros. “Na FAMUR, sempre houve uma preocupação com o ser, com o profissional e o pessoal”, argumentou.

O PDI da FAMUR (2016, p. 117) apresenta que, como política de desenvolvimento profissional, a Instituição pretende dinamizar os espaços de discussão do trabalho na Educação Superior, inseridos no processo de formação permanente dos profissionais, por meio de atividades que envolvam dinâmicas de desenvolvimento pessoal/profissional, como contextos de mediação do trabalho; seminários para partilha de experiências e discussão de projetos estratégicos; seminários temáticos, selecionados a partir do processo de avaliação institucional, decorrentes das necessidades diagnosticadas pelos servidores. Tudo isso, porque, para uma instituição de ensino, o capital humano é peça chave no desenvolvimento e entrega do “produto”.

Destarte, o marketing educacional, voltado à geração de valor, engajamento, relacionamento, ganha sentido todo especial para a instituição e é uma estratégia inteligente à garantia e ampliação do negócio. Não basta criar e implementar um bom plano de marketing; faz-se necessário que, do segurança ao diretor, todos atuem estrategicamente, pois entregam valor aos alunos. A equipe toda precisa estar bem informada e motivada. Os professores – principais pontos de contato – devem estar orientados para os alunos, comprometidos com a missão da Instituição, pois são um importante recurso mercadológico. Profissionais frios e apáticos não convencem a ninguém, nem a si próprios. (MOREIRA; PALMEIRA, 2009; KOTLER, 2010; LAUX, 2011; GOBBO, 2013; HORNINK, 2014; SILVA, 2016).

O sétimo P é o de *Place and time*, ou seja, **Lugar e tempo**. Lovelock e Wright (2004) definem este P como sendo as decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes; os canais de distribuição e de entrega, que podem ser por meio físico ou eletrônico. No caso da Faculdade Murialdo, todos os cursos de graduação são na modalidade presencial e as aulas acontecem na Unidade Sede, exceto o curso de Medicina Veterinária, que acontece na Unidade Ana Rech.

A Instituição (PDI 2016, p. 20) compreende o processo educativo a partir da perspectiva que valoriza o diálogo e a autonomia do aluno, criando condições para que o mesmo se torne um agente de transformação social, consciente de sua alienação e capaz de se comprometer com a mudança social por meio do pleno

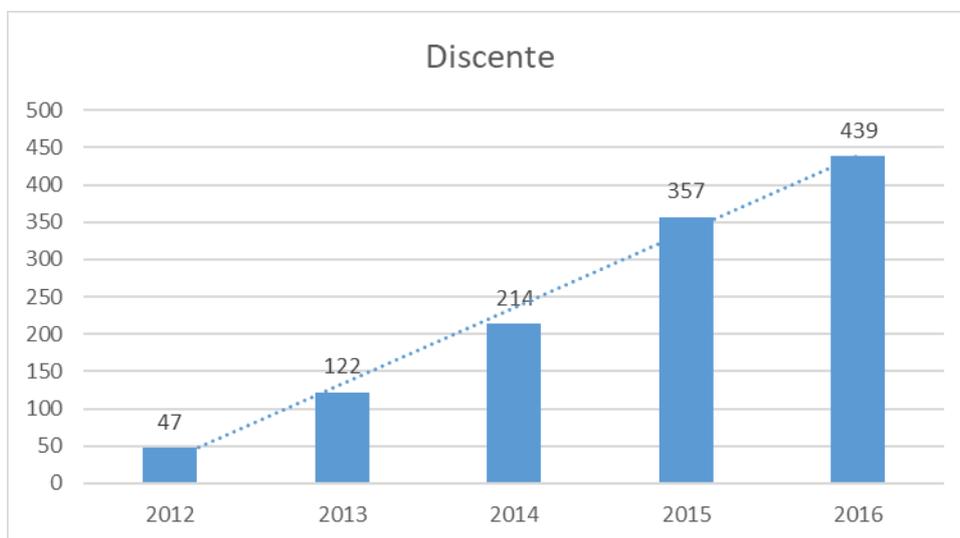
exercício da cidadania participativa e da sua futura profissão. Assim, para desenvolver esse modelo de educação, a FAMUR valoriza um perfil de aluno colaborativo, por meio do ensino significativo, da aprendizagem coletiva, construindo, no cotidiano pedagógico da IES, o ensino investigativo, priorizando o desenvolvimento de uma educação democrática e libertadora.

O último, mas não menos importante, P, é o de **Produtividade e qualidade** (*productivity and quality*). A produtividade é essencial para manter os custos sob controle. A qualidade diferencia o produto e aumenta a fidelidade do cliente. (LOVELOCK; WRIGHT, 2004). Neste íterim, segundo o PDI (2016), os cursos ofertados e planejados pela FAMUR têm como premissa uma contínua atualização a partir de leituras contemporâneas que visam a regionalidade como paradigma fundamental. Dessa forma, busca identificar a sua marca como uma IES desenvolvida para contribuir com o desenvolvimento da Região Serrana do Estado. A FAMUR percebe o acadêmico como ser humano e um profissional em formação, integrando-o em suas competências já adquiridas (práticas) e potencialidades (talentos emergentes) para um novo ritmo produtivo, de realização e desenvolvimento profissional e organizacional. O Projeto de uma IES empreendedora, talentosa em seus recursos humanos, em suas aspirações e estratégias, tem sido desenvolvido desde 2012, alicerçado na experiência do Instituto Leonardo Murialdo (ILEM).

Conforme o Calendário Acadêmico 2016 da FAMUR, no dia 13 de janeiro de 2017 aconteceu a cerimônia da Primeira Formatura da Instituição, com a Colação de Grau dos primeiros 15 formandos dos cursos de Administração, Agronegócio, Recursos Humanos e Sistemas para Internet. Durante o mês de abril de 2017, a instituição passou pelo processo de Recredenciamento, obtendo conceito 4 pelo MEC. E o seu primeiro e único curso avaliado pelo ENADE foi o Agronegócio, tendo alcançado nota máxima (5). Por outro lado, no dia 27 de novembro de 2017, a FAMUR obteve nota 4 – em uma escala de 1 a 5 – no Índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação e Cultura. A partir deste resultado, conforme relatório divulgado no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a FAMUR está entre as 19% das Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Sul com IGC 4, sendo que o IGC contínuo da FAMUR obteve a melhor nota entre todas as Faculdades do RS, de IGC 4. Foi classificada na 21ª posição entre as Faculdades do Brasil e a 2ª posição entre as melhores faculdades

do estado. Isso comprova que a Faculdade Murialdo está com excelente qualidade e cresce de maneira significativa, como apresenta o gráfico abaixo:

Gráfico 2: Evolução no número de alunos de 2012 a 2016



Fonte: Elaborado pela autora, 2018

Por conseguinte, em 2012, a Faculdade Murialdo iniciou suas atividades com 47 alunos e três cursos de graduação e, em 2016, encerrou o ano com 439 alunos e sete cursos de graduação. O investimento é contínuo, seja em profissionais, infraestrutura, tecnologia, inovação dos produtos.

Existe um diferencial bem importante no composto do marketing dos serviços educacionais, que seria o nono P, ou seja, o Professor. Os professores apresentam uma singular importância numa Instituição Educacional, pois são eles que entregam o produto e, muitas vezes são pouco aproveitados ou pouco valorizados como componente mercadológico. Algumas instituições os tratam apenas como instrumento de ensino, porém, eles são o elo de aproximação com o aluno, tornando-se a voz da instituição em sala de aula e, em alguns casos, é parte decisiva na escolha. (SAMPAIO, 2005).

Poderia se dizer que o marketing educacional pode ser comparado a uma orquestra. O que faz a orquestra ser orquestra? É o conjunto harmônico do todo: um grupo de músicos com o mesmo objetivo, que tocam instrumentos diferentes, contudo buscam um único resultado, atingir uma única meta: emocionar quem ouve. Para conseguir tal resultado, os participantes precisam conhecer o instrumento, saber qual música tocar, com qual escala musical; o maestro precisa conduzir os

músicos com segurança, precisão e amorosidade. Todos os membros, independente dos instrumentos que tocam (flauta doce, violino, saxofone, trompetes, cornetas, harpas) são importantes e devem se dedicar ao máximo para alcançar o resultado pleno.

E mais, mesmo sabendo das funções de cada membro e conhecendo as músicas, os componentes da orquestra não se bastam; reúnem-se continuamente para ensaiar as músicas que já conhecem e aprender novas, para que, assim continuem emocionando seu público. Numa instituição de ensino, do porteiro ao diretor, todos são fundamentais para que a entrega de valor seja condizente com a missão institucional. Não basta excelentes solistas, é preciso que estes consigam formar a orquestra para tocar a melhor sinfonia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS: A CELEBRAÇÃO DA COLHEITA, O SONHO REALIZADO

As uvas estão maduras e os vinhedos, fervilhando. O trabalho no plantio foi duro; o cultivo, cansativo e marcado pela dedicação e esperança. É chegada a hora de celebrar a colheita. Sim, ela é resultado da sementeira, do cultivo, da poda, da floração e do amadurecimento do fruto a partir do tempo, do clima, da natureza e das técnicas utilizadas. Pois, ser cultivador é ter a coragem de enfrentar percalços e admirar as surpresas; elaborar um calendário para a organização e o acompanhamento do processo.

Foi assim que se articulou a presente dissertação: com o sonho da sementeira, conhecendo o terreno do plantio e muito trabalho. Afinal, a esperança da melhor colheita é o que move o agricultor. Desta forma, após passar por um longo período de estudo, cheio de dúvidas, perguntas, acertos e erros, é hora de fazer o balanço. Assim, a última parte desta dissertação visa estabelecer conclusões a respeito da pesquisa e sugerir algumas recomendações para futuros trabalhos relacionados ao tema em pauta, ou seja, as estratégias do marketing educacional.

A pesquisa buscou atender ao objetivo de investigar quais foram as estratégias de Marketing Educacional desenvolvidas na Faculdade Murialdo, no período de 2012 a 2016. Há de se recordar que foram os primeiros cinco anos de atividades da Instituição no Ensino Superior. O grupo Murialdo (entidade filantrópica) já atuava há mais de oitenta anos na Região com a oferta de Educação Básica e de Obras Sociais voltadas ao atendimento de crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade e empobrecimento.

O foco de estudo buscou atender aos objetivos específicos de mapear as estratégias de segmentação e posicionamento de mercado adotadas pela FAMUR nos anos de 2012 até 2016; apresentar as estratégias do mix de marketing de serviços e investigar a contribuição das estratégias desenvolvidas pela FAMUR para o ingresso e a permanência do discente.

A incitação para a execução desta foi decorrente, de modo principal, da lacuna que existia na IES sobre um estudo mais aprofundado sobre suas estratégias de marketing, segmentação e posicionamento de mercado. Até então, contou-se muito com o conhecimento empírico sobre a Instituição.

É imprescindível entender que o Ensino Superior no Brasil, segundo o INEP, vem passando por transformações nunca visto antes, especialmente quanto ao crescimento do número de IES e ao rápido e intenso crescimento na oferta de cursos, especialmente de graduação. Sendo assim, os gestores das IES necessitam ter uma visão empreendedora aguçada, bem como exige deles perspicácia nas decisões estratégicas no cenário competitivo. Pois, o atual modelo de educação superior, com a reforma universitária de 1968 (Lei nº 5.540) e com a flexibilização das regras para abertura de cursos e instituições de ensino superior, em 1995, permite a abertura de novas IES com fins lucrativos. Desta forma, o ensino, além de direito constituído, passou a ser tema de debates acadêmicos e mercadológicos.

Neste ambiente competitivo e enérgico, as IES que queiram sobreviver, precisam antecipar as ameaças e encontrar oportunidades, aprendendo a conviver com os ambientes de incerteza. Assim, o marketing educacional, quando trabalhado não apenas como instrumento de mercadização, torna-se uma ferramenta essencial de gestão.

A literatura consultada não deixou dúvidas sobre a importância do marketing como um todo, deixando de lado a ideia esquizofrênica de apenas “vender, comercializar”. Os conceitos apresentados no referencial teórico dizem respeito à estratégia, ao marketing – da venda de produtos à vivência de valores, à segmentação e posicionamento de mercado, o marketing educacional aplicado às IES, além do marketing de relacionamento e de serviços. Eles contribuíram para o entendimento do que compõe as estratégias do Marketing Educacional, que, por consequência, foi o objeto de estudo desta pesquisa. O processo investigativo, por meio das entrevistas com os sujeitos da pesquisa e a análise da coleta de dados, apresentou conclusões muito pertinentes que podem servir como indicadores na tomada de decisões da Instituição.

Durante a pesquisa utilizou-se o termo "aluno" ao invés de “cliente”, tendo em vista a concepção da Instituição que prima pelas relações humanizadas e pelo ensino investigativo, e entende seu estudante enquanto ser em desenvolvimento, que carrega experiências e subjetividades, faz descobertas e amadurece a partir do processo de ensino e aprendizagem

Mesmo considerando as limitações do estudo – seja pelo recorte do tempo, seja pelas escolhas que se fizeram a partir da subjetividade da pesquisadora – espera-se que este trabalho tenha contribuído para um melhor e maior entendimento

sobre a importância do Marketing Educacional enquanto engajamento e experiência, muito além da visão arcaica de simplesmente “vender”. Há que se dizer que a pesquisa, também, contribuiu no amadurecimento e qualificação da pesquisadora.

A escuta promovida nesta pesquisa, com os sujeitos de diferentes setores e com diferentes cargos e funções na Faculdade Murialdo permitiu entender como o ensino superior foi implementado.

Os dados coletados na pesquisa permitiram constatar que a FAMUR nasceu do sonho dos religiosos Josefinos de oportunizar uma educação de qualidade no ensino superior, dando sequência ao sonho que vinha sendo realizado na educação básica. Ficou evidenciado que este ensino, além de qualidade, precisa estar focado na humanização das pessoas e na profissionalização dos egressos para que estes contribuam para o desenvolvimento social. Por outro lado, a pesquisa demonstrou que o Marketing Educacional da FAMUR teve como principal missão apresentar à Serra Gaúcha a marca “Murialdo” enquanto IES e posicionando-a com o novo produto.

Quanto o propósito de mapear as estratégias de segmentação e posicionamento de mercado adotadas pela FAMUR de 2012 até 2016, a pesquisa demonstrou que a Faculdade Murialdo segmentou o mercado com o propósito de ser fiel à missão institucional, fundamentada na Congregação Religiosa (Josefinos de Murialdo), de atender os menos favorecidos, quais sejam: jovens de classe média e média baixa, trabalhadores das áreas em que a instituição oferece cursos de graduação como ciências da terra e educadores de escolas infantis. Sugere-se, neste item, que a segmentação de mercado seja ampliada, pois, desta forma, com mais alunos estudando na FAMUR, maior é a possibilidade de conceder bolsas de estudo para estudantes de baixa renda. Outra sugestão que se faz é para que a Instituição estudada avalie a atual oferta dos cursos de graduação e repense-as, frente à demanda de mercado consumidor.

Quanto às estratégias de posicionamento de mercado, a pesquisa evidenciou que o mesmo está articulado com a missão, visão, foco e princípios da Instituição e é pautado pelas relações humanizadas e pela qualidade de ensino. A FAMUR já é reconhecida e está na mente dos seus alunos e da comunidade local como a Instituição que tem qualidade de ensino, onde as relações são humanizadas; instituição que acolhe bem o seu público, promove e pratica a responsabilidade social.

Por outro lado, as estratégias do mix de marketing de serviços, bem como a contribuição das estratégias desenvolvidas pela FAMUR para o ingresso e a permanência do discente, estiveram muito voltadas para uma comunicação horizontal, de proximidade, engajamento, respeito e acolhida. A Instituição prima para que todos os profissionais (do porteiro ao diretor) estejam próximos do aluno, entenda as suas demandas, necessidades e desejos, e, na medida do possível, sejam atendidas. Foram estratégias e ações simples, com poucos investimentos em campanhas, todavia, contaram com o comprometimento da comunidade educativa, tanto na comunicação quanto na captação e retenção dos alunos. Merece destaque o investimento em infraestrutura, especialmente na unidade de Ana Rech, com a construção do prédio e hospital veterinário específico para o Ensino Superior.

Como um todo da pesquisa, ficou evidenciado que existiram muitas ações desenvolvidas pela Faculdade Murialdo, conforme a demanda do momento, não planejadas de forma estratégica, de longo prazo. Poder-se-ia dizer que aconteceram muito mais ações do que estratégias de marketing.

Aliás, durante as entrevistas semiestruturadas com os sujeitos da pesquisa, percebeu-se clara confusão, inclusive conceitual, entre: marketing e comunicação, estratégias e ações, posicionamento e segmentação de mercado, o que demandou longo trabalho de análise e interpretação dos dados.

Percebeu-se, também, que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que a FAMUR seja competitiva, com posicionamento claro voltado ao ensino superior, enquanto produto específico, que atende a um público diferenciado em uma determinada praça. Neste sentido, percebeu-se que a unidade Sede, que compartilha os espaços com o Colégio Murialdo, tem restrições na execução de suas atividades acadêmicas, o que, em alguns momentos, gera descontentamento por parte dos profissionais da FAMUR, bem como de seus acadêmicos: os cursos são oferecidos à noite, mas há demanda de espaços para estudo e pesquisa durante o dia e o barulho das crianças interfere na qualidade da prestação de serviço da FAMUR.

Pelas anotações do diário de campo, notou-se que a direção, na concepção da Faculdade Murialdo, enquanto negócio do ILEM, pensava que o retorno financeiro, a captação e retenção de alunos e, por conseguinte, a retenção de talentos profissionais fosse mais tranquila e menos concorrida. Por outro lado, também ficou evidenciado que a atual conjuntura, com o compartilhamento de

espaços e profissionais entre Colégio e Faculdade, não é salutar para ambas as Instituições, pelo fato dos produtos serem diferentes e a lógica da sua organização, também.

Outro desafio apresentado, seja pelas expressões, comentários, tom de voz ou expressão corporal, é o fato da Instituição da Faculdade Murialdo ser uma instituição de ensino, que capacita e desenvolve profissionais, os coloca no mercado e, muitas vezes, não consome a aprendizagem ou os produtos. Portanto, existe espaço para aperfeiçoar a instituição no intuito de colocá-la em uma posição mais estratégica e, assim, profissionalizá-la.

A presente pesquisa também propõe fomentar novas discussões teóricas a respeito do Marketing Educacional, bem como, contribuir com outras IES frente à importância de se estabelecer estratégias dinâmicas e inovadoras, que sensibilize e dê garantias de qualidade de ensino na formação profissional do estudante que busca cursar uma graduação, como meio para chegar à realização de sua carreira profissional. Também, entre as possibilidades de pesquisa futura, fica a dica de se fazer uma investigação a partir da organização estratégica da IES estudada, pois para uma IES buscar crescimento e perenidade, necessita ter as metas estabelecidas, e clareza quanto à sua segmentação de mercado, seu posicionamento e seu público-alvo.

Em termos acadêmicos, a pesquisa contribuiu para que as instituições educacionais, de modo especial as IES, ampliem suas convicções sobre a necessidade de uma nova compreensão do marketing, do ponto de vista estratégico. Pois, tradicionalmente, as instituições de ensino superior privadas seguiram, por muitos anos, a execução de ações e atividades voltadas à comunicação e à publicidade.

Em suma, pode-se considerar duas contribuições principais como resultado desta dissertação. A primeira contribuição refere-se ao arcabouço teórico consolidado sobre o Marketing Educacional, aprofundado enquanto estratégia. A segunda contribuição refere-se às informações coletadas e analisadas no estudo de caso que, se levadas em consideração pela Instituição estudada e por outras que assim desejarem, podem amadurecer do ponto de vista profissional.

Enquanto estratégias de marketing, sugere-se que a FAMUR elabore um planejamento estratégico a partir do seu PDI, trabalhe para ter sua Sede própria enquanto IES, deixando de compartilhá-la com a educação básica, amplie sua

segmentação de mercado, ofereça novos cursos para conquistar mais alunos e com poder aquisitivo maior, continue trabalhando para reter os alunos existentes, tenha uma equipe efetiva para trabalhar na captação de alunos na cidade e região, trabalhe com processos claros e previsão orçamentária por setor, empoderando e dando autonomia aos líderes de equipe, bem como reconheça, cada vez mais, o seu capital humano, que é o que entrega valor aos alunos e comunidade.

Enfim, estas simples estratégias, se bem desenvolvidas, favorecerão à FAMUR a se expandir cada vez mais e a ser reconhecida como a Instituição “diferente das demais”.

Para encerrar, parafraseio as palavras de Fábio de Melo: “Sementes de ontem, frutos de hoje, sementes de hoje, frutos de amanhã!”

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- _____. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AFFELDT, Fabrício Sobrosa; VANTI, Adolfo Alberto. Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. v. 6, n. 2, p. 203-226, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 12 set. 2017.
- AMBLER, T. **The new dominant logic of Marketing**: views of the elephant. London: Centre for Marketing of London Business School, 2004. Artigo acadêmico, n. 04.
- ANDRADE, Palloma Rodrigues de; ARAUJO, Helen Cristian Rodrigues. Análise do perfil dos estudantes de uma IES: o marketing como ferramenta para as instituições de ensino superior. **Brazilian Business Review** (BBR). Vitória, v. 8. jan./mar. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- ANDREASEN, Alan R. Geographic Mobility and Market Segmentation. **Journal of Marketing Research**. v. III, p. 341-348, nov. 1966.
- ARISTÓTELES. **Metafísica**. Tradução de Leonel Vallandro. Porto Alegre: Globo, 1969.
- BALLARDIN, Orides; BARBIERI, Bruno; SUSIN, Valter. **Josefinos de Murialdo no Brasil**. Caxias do Sul: Educs, 2016.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 2009.
- BASTOS, Marcos; BRAGA, Ryon. **Marketing educacional**: ferramentas de gestão para instituições de ensino. São Paulo: Cobra Editora e Marketing & Hoper Editora, 2004.
- BEANE, T. P.; ENNIS, D. M. Market Segmentation: A Review. **European Journal of Marketing**. v. 21(5), p.20-42, 1987.
- BLANKSON, Charles. Some Issues about the Concept of Positioning: An Overview. **Atlantic Marketing Association Conference**. 2001. Disponível em: <<http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>>. Acesso em: 20 out. 2017.
- BRADLEY, Frank. **Strategic Marketing** – In the Customer Driven Organization. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2003, p. 1-287.
- BRAGA, Ryon. O Marketing nas instituições de ensino. **Revista Aprender**. jul./ago., 2002.

BRAIDO, Quelen Ermelinda. Marketing de Relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. v. 1, n. 3, mar./mai. 2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/v1In01/a06v1In01.pdf>>. Acesso em: dez. 2016.

BRANDT, Steven C. Dissecting the Segmentation Syndrome. **Journal of Marketing**. v. 30, p.22-27, out. 1966.

BRASIL, Karla Saunders. Marketing de Relacionamento como estratégia para fidelização e retenção de alunos em instituições de ensino superior. **Periódico Científico Negócios em Projeção**. v. 7, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://www.revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1>>. Acesso em: 5 mai. 2017.

BRASIL. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

_____. **Lei 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9394.htm>. Acesso em: abr. 2007.

BRAVIN, Flávia Helena Dante Alves. **Comunicação do posicionamento de marketing das instituições de ensino superior**. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, 2009.

CAMPOMAR, M. C; GIL, C. Analisando VALS como instrumento de segmentação. **The Counseling Psychologist**, v. 13, p. 25-29, 2006.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento e a confecção de planos**: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARVALHO, Baiard; BERBEL, Maurício. **Marketing Educacional, como manter e conquistar mais alunos**. São Paulo: Alabama, 2001.

CAVALHEIRO, Wandy. Branding: gestão da marca em instituições de ensino. In: COLOMBO, Sonia Simões. **Marketing Educacional em Ação**: estratégias e ferramentas. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing research**: methodological foundations. Forth Worth: Dryden, 1995.

CLAYSON, D.; HALEY, D. Marketing models in education: students as costumers, products or partners. **Marketing Education Review**, v. 15, n. 1, p. 02-10, 2005.

CLEGG, Stewart; CARTER, Chris; KORNBERGER, Martin. A "Máquina Estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **RAE - Rede de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal**. n. 44, 2004. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155117781003>>. Acesso em: 2 jan. 2018.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional**: ferramentas de gestão para instituições de ensino. São Paulo: Cobra Editora, 2004.

COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão Educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

_____. **Marketing educacional em ação**: estratégias e ferramentas. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

_____. **Gestão Educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2012.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, César Renato Ferreira da; VIEIRA, Francisco Giovanni David. Marketing no Brasil: pensamento e ação sob uma perspectiva historiográfica. **Caderno de Administração**, v. 15, n. 2, p. 39-48, jul./dez., 2007.

COSTA, F. J.; SOUSA FILHO, J. M.; LÔBO, R. J. S. Aluno como cliente e como produto. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 16, n. 4, p. 91-106, out./dez., 2011.

DANNEELS, Erwin. Market Segmentation: Normative Model Versus Business Reality: An Exploratory Study of Apparel Retailing in Belgium. **European Journal of Marketing**. v. 30(6), p. 36-51, 1995.

DAY, George S. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, p. 37-52, out., 1994.

DEFINITION of marketing. **American Marketing Association**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

DIAS, Marco Antônio; NUNES, Edison. **Mercado e educação**: cenário atual do ensino superior brasileiro. Disponível em: <<http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/78>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. _____. São Paulo: Saraiva, 2006.

DIBB, Sally. Criteria Guiding Segmentation Implementation: Reviewing the Evidence. **Journal of Strategic Marketing**. v. 7, p. 107-129, 1999.

Disponível em <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO. Disponível em:

<<https://www.dicionarioetimologico.com.br>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

FACÓ, Marcos Henrique. A essência do marketing educacional. In: COLOMBO, Sônia Simões (Org.). **Marketing Educacional em Ação: estratégias e ferramentas**. São Paulo: Artmed, 2005.

FACULDADE MURIALDO. **Plano Político Institucional**. Caxias do Sul: Faculdade Murialdo, 2015.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Caxias do Sul, 2016.

Disponível em: <<http://www.faculdamurialdo.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

_____. **Calendário Acadêmico**. 2016. Disponível em:

<<http://www.faculdamurialdo.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

FALCÃO, Roberto Flores. **O marketing no Brasil: sua história e evolução**.

Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2014.

Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses>>. Acesso em: 23 dez. 2017.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

FRANZ, R. Whatever you do, don't treat your students like customers! **Journal of Management Education**, v. 22, n. 1, p. 63-69, 1998.

FREIRE, Adriano. **Estratégia: Sucesso em Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 2004.

GHEDIN, E.; FRANCO, M. A. S. **Questões de método na construção da pesquisa em educação**. São Paulo: Cortez, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.

GOBBO, Alexandre. **Marketing Educacional: desperte seus talentos pessoais e torne-se um professor inesquecível**. São Leopoldo: Wak, 2013.

GOLDENBERG, Mirian. **A Arte de Pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GOMES, Giancarlo; HOELTGEBAUM, Marianne.; SILVEIRA, Amélia. Marketing Estratégico nas Instituições de Ensino Superior do Vale do Itajaí. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), 2008, Resende. **Anais...**: Resende: AEDB, 2008. v. 1. p. 1-15.

GOMES, Giancarlo; SILVEIRA, Amelia; DE SOUZA, Maria José Barbosa. Plano de marketing: um olhar mais acurado sobre a adoção em instituições de ensino superior brasileiras. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 2, p. 185-209, 2013.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, Bruce D. A origem da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOLANDA JÚNIOR., A.; FARIAS, I. Q.; GOMES, D. M. de O. A. O valor do cliente como elemento de marketing para instituições de ensino superior. **BASE: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Paulo, v. 3, n. 2, mai./ago., p. 102-111, 2006.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manole, 2004.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento Competitivo: Como Estabelecer e Manter uma Estratégia de Marketing no Mercado**. São Paulo: Makron Books, 1996.

HORNINK, Erica Nicacio; HORNINK, Gabriel Gerber. **O Marketing Educacional no Ensino Superior**. In: XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 2014, Florianópolis. Disponível em <<http://www.repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131821>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

HORSKY, D.; NELSON, P. New Brand Positioning and Pricing in an Oligopolistic Market. **Marketing Science**, v. 11, n. 2, 1992. Disponível em: <<http://www.simon.rochester.edu>>. Acesso em: 12 set. 2017.

IANNI, Octavio. O mundo do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n.1, jan./mar. 1994, p. 2-12.

INEP. **Censo da Educação Superior**. 2013. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior>. Acesso em: 9 jan. 2017.

_____. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA IPEA. **Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento**. Brasília: IPEA, 2009.

INSTITUTO LEONARDO MURIALDO. **Estatuto**. Caxias do Sul, 2011.

JOHNSON, Richard M. Market Segmentation: A Strategic Management Tool. **Journal of Marketing Research**. v. VIII, fev., 1971, p.13-28.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

JOSEFINOS DE MURIALDO. Disponível em: www.josefinosdemurialdo.com.br. Acesso em: 13 fev. 2017.

KEITH, Robert J. The Marketing Revolution. **Journal of Marketing**, v. 24, n. 1, p. 35-38, jan., 1960.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 4. ed. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2000.

_____. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

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

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

_____. **Marketing de Serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

_____. **Marketing Educacional**: da educação infantil ao ensino Superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

_____. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicação à realidade Brasileira. São Paulo: Atlas, 2011.

LAUS, Sonia; MOROSINI, Marília Costa. **Internacionalización de la educación superior em Brasil**. Colômbia: Banco Mundial em coedição com Mayol Ediciones, 2005.

LAUX, Raul Otto. **Marketing nas Instituições de Educação Superior (IES) Privadas**. In: VIII CONVIBRA - CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2877.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.

LEVITT, Theodore. Miopia em Marketing. **Harvard Business Review**, jul./ago., 1960. Disponível em: <<http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

LINZMAYER, Eduardo. **Ações de marketing em instituições de ensino superior**: um estudo na região do grande ABC. Dissertação (Mestrado), Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Caetano do Sul, 2015. Disponível em: <<http://www.repositorio.uscs.edu.br/bitstream>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

LOVELOCK, Christopher H.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços**. Pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2004.

MANES, J. M. **Marketing para instituições educativas**. Barcelona: Granica, 1997.

MARQUES, Licione Torres. **Validação de um modelo de lealdade do estudante com base na qualidade do relacionamento**. Dissertação (Mestrado), PUC, Porto Alegre, 2008.

MARTINS Jane Maria D.; TEIXEIRA, Luiz Antônio A.; SILVA, Jersone Tasso M. Marketing Educacional: uma Análise de Atributos e Posicionamento de Instituições de Ensino Superior. **Revista ADM.MADE**, ano 9, v. 13, n. 1, p. 57-75, jan./abr., 2009.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito do marketing social**. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo (FEAUSP), São Paulo, 1981.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., Willian. **Princípios de marketing**. 13. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2002

MCDONALD, Malcolm. **Planos de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MEIHY, José Carlos Sebe B. **Manual de história oral**. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

MENON, Anil. et al. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 18-40, abr., 1999.

MINAYO, M. C. de. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2010.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOREIRA, Cristiane Hoffmann; MOREIRA, Victoria Hoffmann; PALMEIRA, Eduardo Mauch. Instituições de ensino superior enquanto organização. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 1, n. 7, set., 2009. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/ced/07/mmp.htm>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

MOREIRA, Renato Laurentino da. **O papel do Departamento de Marketing nas Instituições Comunitárias de Ensino Superior brasileiras**. Dissertação (Mestrado), PUC, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.sapientia.pucsp.br/handle/handle/19238>>. Acesso em: 3 mai. 2017.

MURIALDO. Disponível em: <<https://www.murialdo.org>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

NECE. **Núcleo de Economia e Estatística de Caxias do Sul**, 2013. Disponível em: <<https://www.caxias.rs.gov.br/>>. Acesso em 10 jan. 2017.

NOBLE, Charles H.; MOKWA, Michael P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p.57-73, out., 1999.

NUNES, E. de Oliveira; FERNANDES I.; ALBRECHT, J. **Observatório Universitário**. Documento de Trabalho, n. 112, 2014. Disponível em: <<http://www.observatoriouniversitario.org.br>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

NUNES, G. **Abordagem do marketing de relacionamento o ensino superior: um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

NUNES, G. et al. **Emergência do marketing nas instituições de ensino superior: um estudo exploratório**. Trabalho acadêmico. Instituto Politécnico de Leiria, n. 17, p.

1-29, 2008. Disponível em: <<http://ideas.repec.org/p/pil/wpaper/17.html>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento A. de. **Gestão Estratégica de Marcas Próprias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

OMAE. Kenishi. **O Estrategista em Ação**. São Paulo: Pioneira, 1992.

PANOSSO, Gilson Henrique. **Marketing educacional**: influenciadores no processo decisório do aluno prospect na escolha por uma instituição de ensino superior. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2016.

PARASURAMAN, A.; COLBY, Charles L. **Marketing para produtos inovadores**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PERREAULT JR, W. D.; McCARTHY, E. J. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

PINHEIRO, João Filipe Rodrigues. **Administração Militar, Gestão Estratégica e Liderança**. Relatório Científico (Investigação Aplicada), Lisboa, 2013. Disponível em: <<http://comum.rcaap.pt>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

PINHEIRO, Wesley M.; **A influência das redes sociais digitais no processo de captação de alunos no ensino superior**. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC), São Paulo, 2013.

PIZA, Vera Toledo. Estratégias de Marketing Aplicadas a Instituições de Educação Superior Privadas. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**. Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 167-181, mai/ago. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/download/1983-4535.../22020>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Competição**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2009.

_____. O que é Estratégia? **Harvard Business Review**, nov./dez., 1996. Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

PRATA, Jean; SILVA, Macklen da. Marketing of Relationship Influencing Customers. **Revista Espacios**, v. 37, n. 36, 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n36/16373625.html>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

REICHEL, Valesca P. **Valor percebido do cliente**: um estudo sobre o relacionamento entre as instituições de ensino superior e seus alunos. Tese

(Doutorado), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo: 2007. Disponível em: <<http://https://bibliotecadigital.fgv.br>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

REINERT, J. N.; REINERT, C. **Estudante não é cliente**: é parceiro. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL – CIGUAS, Florianópolis, 2004.

REIS. Antonio Ribas. Estratégia de Marketing nas Instituições Privadas de Ensino Superior. **Domus On Line**: rev. Teor. pol. soc., Salvador, v. 2, n. 1, p. 21-45, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.fbb.br/media>>. Acesso em: 20 out. 2016.

REVISTA ESPM. Disponível em: <<http://www.espm.br/download/2012>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

RICHERS, R. Segmentação de Mercado: Uma Visão de Conjunto. In: RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação**: Opções Estratégicas para o Mercado Brasileiro. São Paulo: Ed. Nobel, 1991.

_____. Recordando a infância do marketing brasileiro - um depoimento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 26-40, mai./jun., 1994. Disponível em: <<http://http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38268>>. Acesso em: 2017.

_____. **Marketing**: uma visão brasileira. 2. ed. São Paulo: Negócio editora, 2000.

RIES, Al; TROUT, Jack. **The Positioning Era Cometh**: Advertising Age. 1972. Disponível em: <<http://www.ries.com/articles-positioningera.php>>. Acesso em: 8 ago. 2017.

_____. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. 20. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

RODRIGUES, Adriana Silva Souza; LIBERATO, Giuliana Bronzoni. Fatores determinantes da satisfação com a experiência acadêmica. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 2016. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

RODRIGUES, L. Demanda provoca expansão: escolas se expandem para regiões do país onde é menor a oferta de vagas. **Revista do Ensino Superior**. São Paulo, v. 6, n. 71, p. 20, ago. 2004.

RODRIGUEZ, Alexandre. **Os fatores de influência no processo decisório do estudante na escolha do ensino superior privado**. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC), São Paulo, 2012.

ROQUETE DE MACEDO, Arthur. **Políticas para o ensino superior no Brasil na próxima década**. 2017. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br>>. Acesso em: 10 out. 2017.

SAMPAIO, Maurício. Professor: o quinto P do Mix de Marketing Educacional. In: COLOMBO, Sônia Simões (Org.). **Marketing Educacional em Ação: estratégias e ferramentas**. São Paulo: Artmed, 2005.

SANTOS, Antônio Joaquim Robalo dos. **Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SANTOS, T. et al. O desenvolvimento do marketing: uma perspectiva histórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, jan./mar., 2009. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

SCHMIDT Wellington Roberto; PIZZINATTO Nadia Kassouf; GIULIANI Antonio Carlos. **Marketing de Relacionamento no Ensino Superior: a Fidelização como Estratégia**. Convibra, 2015. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/upload>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

SEITZ, Helgo Max. **O Planejamento Estratégico de Marketing e o Plano De Negócios**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/46.pdf>>. Acesso em: 2 jan. 2018.

SEMESP. **Mapa do Ensino Superior 2016**. Disponível em: <<http://www.semesp.org.br/site/pesquisas/mapa-do-ensino-superior-2016>>. Acesso em: 9 set. 2016.

SERRALVO, Francisco Antonio; FURRIER, Márcio Tadeu. Tipologias do posicionamento de marcas. **Revista Galega de Economia**, 2005. Disponível em: <<http://www.usc.es/econo/RGE>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

SERVIÇO. In: HOUAISS. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=servi%E7o>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, J. M. Da impossibilidade do método. In: GALENO, A.; ALMEIDA, M. C. (Org.). **Ensaio de complexidade 3**. Natal: EDUFRRN, 2013.

SILVA, Renato Laurentino da. **O papel do Departamento de Marketing nas Instituições Comunitárias de Ensino Superior brasileiras**. Dissertação (Mestrado), PUC, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.sapientia.pucsp.br/handle/handle/19238>>. Acesso em: 3 mai. 2017.

SIMÕES, Sônia (Org.). **Marketing Educacional em Ação: estratégias e ferramentas**. São Paulo: Artmed, 2005.

SIRVANI, M. O valor do cliente como elemento de marketing para instituições de ensino superior. In: Holanda Jr., A.; Farias I. Q.; GOMES, D. M. O. A. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, p. 102-111, 2006.

SMITH, J. **Como reter e fidelizar clientes**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2005.

SMITH, Wendell. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. **Journal of Marketing**, v. 21, p. 3-8, jul., 1956.

SOUSA, Gonçalo. **Marketing 4.0: Philip Kotler ajuda a fazer transição para digital**. 2017. Disponível em: <<http://www.estrategiadigital.pt>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

SOUZA, Lauri (Org). **A história da vinda e da presença da Congregação de São José em terras brasileiras**. Porto Alegre: Palotti, 2015.

STALLIVIERI, L. **O Sistema de Ensino Superior do Brasil características, tendências e perspectivas**. Caxias do Sul: UCS, 2007, p. 1-22. Disponível em: <http://www.ucs.br/ucs/tpiPadrao/sistema_ensino_superior.pdf>. Acesso: 20 ago. 2017.

STECICA, Fabiana Letícia Pereira Alves; ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de marketing**. Santa Maria, 2015. Disponível em: <<http://http://estudio01.proj.ufsm.br>>. Acesso em: 10 out. 2017.

SWIFT, Ronald. **Customer Relationship Management: o revolucionário Marketing de Relacionamento com cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TAKAHASHI, T. (Org). **Sociedade da informação no Brasil: livro verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/livroverde.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

TAVARES, Sérgio M. N. **As universidades confessionais brasileiras e as reformas da educação superior da década de 1990**. Tese (Doutorado), UFSCar, São Carlos, 2012.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão Estratégica**. Lisboa: Escolar Editora, 2011.

TOALDO, Ana Maria Machado; CORBELLINI, Marcos Antonio. **A estratégia de marketing e a sua contribuição na gestão de organizações educativas**. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35586>>. Acesso em: 15 set. 2017.

TOLEDO, Geraldo L.; HEMZO, Miguel A. O Processo de Posicionamento e o Marketing Estratégico. In: XV ENANPAD. **Anais...**, Belo Horizonte, 1991, p. 1-17.

TOMAZ, Washington; TEIXEIRA, Kelen; PORÉM, Maria Eugênia. **A importância da pesquisa para o marketing educacional**. Disponível em: <<http://www.cadtecempa.com.br/article/view/126>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

URDAN, A.T. **Qualidade de serviço**: proposição de um modelo integrativo. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

VELOSO, Andres Rodriguez. **Estratégias de segmentação e posicionamento direcionadas para o mercado infantil**. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, 2008.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia M.; IKEDA, Ana Akemi. Valor em serviços educacionais. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v. 5, n. 2, art. 12, jul./dez. 2006. Disponível em:

<<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3403&Secao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=2&Ano=2006>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant; AMARAL, Mirian Maia do. **Reflexões sobre o conceito aluno-cliente de instituições de ensino superior brasileiras**. In: XXX ENCONTRO DA ANPAD, 25 a 29 de setembro de 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

WEBSTER, Frederick E. Jr. The future role of marketing in the organization. In: LEHMANN, Donald R.; JOCZ, Katherine E. **Reflexions on the futures of marketing – practice and education**. Cambridge: Marketing Science Institute, 1997. p. 39-66.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de Mercado**: Com Apêndice – Segmentação de Mercado no Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

WIND, Yoram. Issues and Advances in Segmentation Research. **Journal of Marketing Research**. v. XV, ago. 1978, p. 317-337.

WRIGHT, Peter; PRINGLE Charles; KROLL. Mark. **Strategic Management: Text and Cases**. Needham Heights: Allyn and Bacon, 1992.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de comunicação e marketing**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estud. psicol.** Natal, v.7, p.79-88, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Sob o título “**A ESTRATÉGIA DE MARKETING EDUCACIONAL: Um estudo de caso da Faculdade Murialdo**”, a pesquisa culminará na elaboração da dissertação de Mestrado.

Os dados e resultados individuais e coletivos da pesquisa estarão sempre sob sigilo ético, não sendo mencionados os nomes dos participantes em nenhuma apresentação oral ou trabalho escrito que venham a ser publicados, a não ser que o/a autor/a da participação oral manifeste seu desejo de ser identificado/a. A contribuição com essa pesquisa não oferece risco ou prejuízo ao sujeito participante.

Os pesquisadores responsáveis por essa pesquisa são a orientadora **professora Dr^a. Josefina Maria Fonseca Coutinho**, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, e a **Mestranda Bernardete Chiesa**, do referido Programa de Pós-Graduação. Ambas se comprometem a esclarecer devida e adequadamente a qualquer dúvida ou necessidade de informações que o/a participante venha a ter no momento da pesquisa, ou posteriormente, através do e-mail bchiesa1@gmail.com.

Após ter sido devidamente informado(a) de todos os aspectos da pesquisa, eu _____, CIC nº _____ concordo em dela participar, prestando depoimento em entrevistas individuais, que serão registradas e analisadas.

Quanto à identificação da autoria da minha participação oral opto:

() pela não identificação de meu nome, _____.

() pela identificação de meu nome, _____.

Participante da pesquisa

Pesquisadora

Caxias do Sul, _____ de _____ de 2017.

APÊNDICE B - CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins que aceitaremos a pesquisadora BERNARDETE CHIESA a desenvolver o seu projeto de pesquisa com o tema “**A ESTRATÉGIA DO MARKETING EDUCACIONAL: um estudo da Faculdade Murialdo**”, que está sob a orientação da professora Dr^a. Josefina Maria Fonseca Coutinho, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), cujo objetivo é elaborar uma proposta de marketing educacional como diferencial competitivo para a FAMUR, a partir do desenvolvimento de uma revisão teórica metodológica sobre o conceito de marketing educacional; da contextualização dos setores que compõem a FAMUR e a sua imbricação com a execução das estratégias de MKT; do mapeamento das estratégias de MKT da FAMUR; da identificação se as estratégias utilizadas são caracterizadas como MKT Educacional; da análise se as estratégias de MKT da FAMUR são competitivas e da construção de uma proposta de marketing educacional como estratégia competitiva para o ensino superior filantrópico. A aceitação está condicionada ao cumprimento da pesquisadora aos requisitos da Resolução 196/96 e suas complementares, comprometendo-se a utilizar os dados e materiais coletados, exclusivamente para os fins da pesquisa.

Caxias do Sul, 17 de março de 2017

Pe. Raimundo Pauletti
Diretor

APÊNDICE C - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

As entrevistas semiestruturadas seguiram a um roteiro preestabelecido com as seguintes perguntas:

1. Em termos de estratégia de marketing, quais foram desenvolvidas pela FAMUR? Com que objetivos tais estratégias foram desenvolvidas?
2. Você e seu setor sentiu-se envolvido nas ações de marketing? De que modo cada um se envolveu?
3. Quais foram as principais ações desenvolvidas pela FAMUR que geraram resultados mais efetivos? Na sua visão, tais ações auxiliaram na captação e na retenção de alunos?
4. Na execução de marketing, você tinha clareza dos segmentos de mercado almejados pela FAMUR? Se sim quais foram os segmentos?
5. Considerando os diferenciais que a FAMUR desejava, qual foi a linha adotada de posicionamento de mercado?
6. Se pensarmos na oferta de novos serviços/cursos, quais foram as ações adotadas? Você sabia como se chegou a esta definição? Você tinha clareza do novo produto?
7. preço dos cursos foi modificado? Por quê? Baseado em quê?
8. No processo de comunicação com o aluno, qual foi a linha de atuação adotada?
9. Os processos de trabalho foram alterados? Por quê?
10. Houve investimento em estrutura física? Cite os três principais investimentos.
11. Você e sua equipe receberam capacitação para o trabalho? Como se deu?
12. Qual é o ponto fraco do marketing enquanto estratégia?
13. Qual é o ponto forte do marketing enquanto estratégia?
14. Você tem outra consideração a fazer