



ANÁLISE DA GESTÃO DE MARKETING DAS ESCOLAS PRIVADAS ATRAVÉS DA OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING

RESUMO

O setor educacional é uma indústria mundial de US\$ 2,2 trilhões de dólares e emprega aproximadamente 5% da força global de trabalho. O investimento público em educação, no ano de 2010, representou 5,8% em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) do país. Tais dados vêm ao encontro do reconhecimento da escola como oportunidade de negócio - servindo às necessidades do capital, e dos estudantes e seus pais como consumidores que possibilitam o aquecimento da economia educacional. Tratando-se a educação como uma oportunidade de negócios, o estudo do marketing aplicado à educação é muito promissor como ferramenta de gestão estratégica para as escolas. Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar a gestão de marketing das escolas privadas através da operacionalização do composto de marketing. Para tanto foi realizado um survey, de natureza descritiva, junto à escolas de ensino infantil, fundamental e médio. Obteve-se uma taxa de resposta da ordem de 23%. Para análise dos dados seguiram-se duas etapas: análise descritiva e análise fatorial exploratória (AFE). Os resultados apontam que 92,2% das escolas se utilizam, especificamente, de alguma ferramenta do composto promocional. Ainda, os indicadores referentes ao composto produto e preço se destacam como ferramenta de gestão estratégica para as escolas. A relevância teórica deste estudo encontra-se em estudos recentes que apontam a necessidade de pesquisas voltadas à estratégia de marketing. Ressalta-se, ainda, o crescimento do campo educacional que faz surgir uma demanda por pesquisas que visem contribuir para com o estado da arte do campo. Sob a ótica gerencial pretende-se contribuir para que os gestores das escolas possam desenvolver esta importante ferramenta como forma de vantagem competitiva frente à concorrência, entendendo e gerenciando as necessidades de seus alunos, bem como a de seus pais, trazendo resultados positivos para os seus negócios.

PALAVRAS-CHAVES: Estratégias de Marketing; Composto de Marketing; Educação.

THE MARKETING MANAGEMENT ANALYSIS OF PRIVATE SCHOOLS THROUGH THE IMPLEMENTATION OF MARKETING MIX STRATEGIES

ABSTRACT

The educational sector is a global industry of \$ 2.2 trillion and employs approximately 5% of the global workforce. Public investment in education, in 2010, represented 5.8% compared to the Gross Domestic Product (GDP). This data is in line to meet the school's recognition as a business opportunity, serving the needs of capital, and students and their parents as consumers that enable heating of the economy educational. Considering education as a business opportunity, serving capital's needs, the study of marketing applied to education is very promising as a strategic management tool for schools. So, the general objective of this study is to analyze the marketing management of private schools through the operationalization of the marketing mix. So that a survey was realized, as a descriptive method, with elementary school, middle school and high school. A response rate of approximately 23% was obtained. The data analysis followed two steps: descriptive analysis and exploratory factor analysis. Results point that 92,2% of schools use specifically some tool of the promotion compound. The product and price compound referring indicators stand out as strategic management tool for schools. The theoretical relevance of this study lies in recent studies that indicating the need for further research in marketing strategy. It is noteworthy, though, growth in the educational field that gives rise to a demand for research aimed at contributing to the state of the art field. Under the managerial perspective is intended to help the managers of the schools can develop this important tool as a means of competitive advantage over the competition, understanding and managing the needs of their students as well as their parents, bringing positive results for their business.

KEYWORDS: Marketing Strategy; Mix Marketing; Education.

*Revista Brasileira de
Administração Científica,
Aquidabã, v.4, n.1, Jan, Fev, Mar,
Abr, Mai, Jun 2013.*

ISSN 2179-684X

SECTION: Articles

TOPIC: Marketing, Comunicação e
Vendas



DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2013.001.0003

Mariana Monfort Barboza

Universidade Federal do Paraná, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/6376660597762679>

marianamonfort@gmail.com

Camila Garcia da Silva Ormay

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/2600098742917258>

milaormay@yahoo.com.br

Élcia Esnarriaga de Arruda

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/2811591456886574>

elciaarruda@terra.com.br

Ana Maria Machado Toaldo

Universidade Federal do Paraná, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/3670279706386136>

anatoaldo@ufpr.br

Danielle Mantovani Lucena da Silva

Universidade Federal do Paraná, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/0007431938530391>

dm_lucena@yahoo.com.br

Received: 10/02/2013

Approved: 14/06/2013

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Referencing this:

BARBOZA, M. M.; ORMAY, C. G. S.; ARRUDA, E. E.;
TOALDO, A. M. M.; SILVA, D. M. L. Análise da gestão de
marketing das escolas privadas através da
operacionalização das estratégias do composto de
marketing. *Revista Brasileira de Administração
Científica*, Aquidabã, v.4, n.1, p.33-49, 2013. DOI:
[http://dx.doi.org/10.6008/ESS2179-
684X.2013.001.0003](http://dx.doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2013.001.0003)

INTRODUÇÃO

O setor educacional é uma indústria mundial de US\$ 2,2 trilhões de dólares e emprega aproximadamente 5% da força global de trabalho (MINISTRY OF TRADE AND INDUSTRY SINGAPORE, 2005). O censo escolar 2011, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira- Inep, aponta que o Brasil tem 50,9 milhões de estudantes matriculados na educação básica pública e privada- creche, pré-escola, ensino fundamental e médio, educação profissional, especial e de jovens e adultos. Dos 50,9 milhões, 43 milhões (84,4%) estudam nas redes públicas e 7,9 milhões (15,5%) em escolas privadas (INEP, 2011). O investimento público em educação, no ano de 2010, representou 5,8% em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) do país (INEP, 2012).

Tais dados vêm ao encontro do reconhecimento da escola como oportunidade de negócio- servindo às necessidades do capital, e dos estudantes e seus pais como consumidores que possibilitam o aquecimento da economia educacional. O interesse nesta mercadoria ocorre pela crescente expansão do setor, principalmente nos países em desenvolvimento, onde se encontra uma grande demanda potencial para a oferta do ensino (SIQUEIRA, 2004).

Nessa conjuntura altamente concorrencial do mercado, tem-se observado, gradativamente, o aumento da competitividade no segmento escolar, devido à expansão crescente da demanda do setor e à atratividade do negócio, ocasionando um crescimento da oferta maior do que a demanda (OTHARAN, 2006). Desse modo destaca-se a utilização das ferramentas de gestão de marketing e mais precisamente do composto de marketing, na busca pela satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores educacionais, que são os alunos e seus pais.

A gestão de marketing é abordada em três níveis distintos: estratégias corporativas- são as estratégias de nível macro da organização; estratégias de negócios que envolvem definições perante o mercado, com ênfase no nível de SBU (unidade estratégica de negócios), como segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo, posicionamento e estratégias competitivas; e por último e objeto deste estudo as estratégias funcionais ou tático-operacionais, que são advindas da gestão do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção), comumente conhecidos por quatro p's (WEBSTER, 1992; VARADARAJAN, 2009).

Assim, frente a um mercado competitivo, faz-se necessário que as organizações escolares se orientem em direção as necessidades dos seus consumidores, de forma a criar valor para ele e sustentar sua operação no mercado, visto que desenvolvendo medidas válidas de orientação para o mercado, as empresas alcançarão melhor desempenho construindo vantagens competitivas sustentáveis (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DAY, 1994). Nesta seara as estratégias da organização respondem a essas necessidades, influenciando o desempenho de mercado e financeiro da organização (DICKSON; FARRIS; VERBEKE, 2001).

Desse modo, o presente artigo optou por estudar a gestão de marketing a partir das estratégias tático-operacionais: a gestão do composto de marketing, por ser um ferramental visível

para os dirigentes das organizações. O composto de marketing são variáveis internas passíveis de serem manipuladas pela empresa, através das quais a empresa comunica e entrega valor aos consumidores (CHURCHILL; PETER, 2007).

Assim o presente artigo tem como objetivo geral analisar a gestão de marketing das escolas privadas através da operacionalização das estratégias do composto de marketing, tendo como objeto de investigação as escolas privadas de Mato Grosso do Sul (MS). Como objetivo específico pretende-se identificar os indicadores do composto de marketing que se destacam na gestão do composto das escolas privadas.

A relevância teórica deste estudo encontra-se em estudos recentes (REIBSTEIN, DAY; WIND, 2009; VARADARAJAN, 2009), que apontam a necessidade de pesquisas voltadas à estratégia de marketing. Ressalta-se, ainda, o crescimento do campo educacional que faz surgir uma demanda por pesquisas que visem contribuir para com o estado da arte do campo (SANTOS, 2011). É importante o aprofundamento nas teorias de gestão de marketing de modo a entender a sua contribuição para com o processo organizacional.

Sob a ótica gerencial pretende-se contribuir para que os gestores das escolas possam desenvolver esta importante ferramenta como forma de vantagem competitiva frente à concorrência, entendendo e gerenciando as necessidades de seus alunos, bem como a de seus pais, trazendo resultados positivos para os seus negócios.

Portanto, dadas essas considerações introdutórias, discutem-se mais detidamente no tópico seguinte as estratégias do composto de marketing, as questões do marketing aplicado à educação, elucidam-se os aspectos metodológicos, em seguida, a apresentação dos dados e análise dos resultados, e por fim, as considerações finais deste estudo.

REVISÃO TEÓRICA

Estratégias do Composto de Marketing

O marketing deve ser visto como uma atividade social e o seu conceito, papel e escopo deve ser ampliado (KOTLER, 1972; BARTELS, 1974; HUNT, 1976; HOUSTON, 1986). O foco do marketing sofreu mudanças paradigmáticas ao longo de sua história, advindas do tipo de orientação das organizações em relação ao seu negócio. Inicialmente, as empresas eram tidas como míopes porque só enxergavam seu produto e não as necessidades dos clientes (LEVITT, 1960; ANDERSON, 1982).

O início da mudança paradigmática começa a ser observado quando parte-se da crença de que as empresas deveriam orientar-se para desenvolver produtos a partir do mercado, ou seja, uma orientação ao que o consumidor desejava. Este seria considerado um papel social útil para a empresa (KOTLER; LEVY, 1969). Assim os negócios deveriam ser definidos por seus clientes e

não por produtos, fábricas ou escritórios, alterando-se o foco transacional das empresas para o foco no relacionamento com o consumidor (WEBSTER JR., 1992).

A concorrência do mercado, a variedade de produtos e serviços disponíveis, a grande quantidade de mensagens comerciais, o aumento da expectativa dos consumidores, bem como a existência de desejos cada vez mais diferenciados levam as organizações a repensarem suas estratégias de marketing.

Acadêmicos do marketing já pontuavam, na década de 1960 e 1970, que a orientação das organizações rumo ao desenvolvimento de produtos a partir do mercado, ou seja, a orientação ao consumidor, já estavam sendo aplicadas em organizações que por essência não poderiam ser classificadas como “negócios”, tais como escolas e igrejas (KOTLER; LEVY, 1969; BARTELS, 1974). O que no marketing é definido como “vender”, na escola é visto como “ensinar”, o que os profissionais do marketing fazem é o que a escola e os professores fazem para atender as necessidades de seus alunos (BARTELS, 1974).

Entendido com uma tarefa de encontrar e estimular compradores para seus produtos e serviços, o marketing se apresenta como uma função que envolve o desenvolvimento de produtos, preço, distribuição e comunicação (KOTLER; LEVY, 1969).

Mais do que uma técnica de negócios, mais do que uma função econômica ou uma instituição social, o marketing é um fenômeno fundamental responsável por contribuir para o conhecimento humano (BARTELS, 1988). E seu papel pode ser entendido como um elo da organização com o mercado, sendo a estratégia de marketing o “foco das atenções”. “O marketing se insere nessa seara de conceitos ao desempenhar seu papel na organização, formulando e implementando estratégias” (TOALDO; LUCE, 2006, p. 27).

As estratégias de marketing vêm orientar as atividades promovendo a busca e manutenção de vantagem competitiva sustentável, gerando diferencial competitivo frente à concorrência, proporcionando ganhos para a organização e estabelecendo relacionamentos de trocas benéficas com os consumidores (BAGOZZI, 1975; VARADARAJAN; AYACHANDRAN, 1999; VARADARAJAN, 2009).

Em um nível mais amplo a estratégia de marketing pode ser definida como um construto organizacional, um padrão da organização que integra as decisões relativas a produtos, mercados, ações de marketing e recursos na criação, comunicação e/ou entrega dos produtos que oferecem valor aos clientes nas trocas com a organização, assim permitindo que a organização alcance objetivos específicos (VARADARAJAN, 2009).

Influenciar as preferências dos consumidores e não apenas responder a elas, pode ser um dos objetivos mais importantes da estratégia de marketing (CARPENTER; NAKAMOTO, 1989). Ainda, é importante que o cliente perceba que o produto adquirido possui valor superior em relação à concorrência (DAY; MONTGOMERY, 1999).

As estratégias de marketing são ferramentas complexas, principalmente pelo fato de sofrer e ser influenciadas pelas mudanças ambientais sejam elas internas ou externas à organização, e

que a afetam de modo global, na busca por vantagens competitivas no mercado (DAY; WESLEY, 1983; DAY; MONTGOMERY, 1999; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

Apresenta-se como estratégia de marketing o composto de marketing, denominação dada por Borden (1964) e popularizada por McCarthy como quatro p's: produto, preço, praça ou ponto-de-venda e promoção. Trata-se de um conjunto de ferramentas que faz a interação do mercado com a empresa e adequam a empresa às demandas dos clientes, usado pela empresa para satisfazer as expectativas do mercado-alvo (MCCARTHY, 1960; BORDEN, 1964; SANTO; TEIXEIRA, 2005; CONSTANTINIDES, 2006; ANDERSON; TAYLOR, 1995; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O produto, considerada a variável mais importante, é um oferecimento do mercado para satisfação de um desejo ou necessidade do consumidor, podendo ser um bem físico, um serviço, uma pessoa, um local, uma organização ou uma idéia e tendo qualidade e padronização, modelos, tamanhos e configuração (MCCARTHY, 1960; KOTLER, 1998). É algo desenvolvido ou serviço prestado para atender o consumidor, podendo ser classificado como de sucesso quando corresponde ao que o cliente necessita (SANTO; TEIXEIRA, 2005).

Entende-se por preço o dinheiro pago pelo produto, é uma resolução decisiva para atingir os resultados financeiros da empresa, posicionar-se estrategicamente e competitivamente no mercado e alcançar as metas de volume de vendas. Na variável preço está incluído, entre outros, os descontos, subsídios, prazo de pagamento, condições de crédito e a lista de preços (MCCARTHY, 1960; KOTLER, 2000; BOONE; KURTZ, 2001).

Praça ou ponto-de-venda corresponde às atividades da empresa para dar acessibilidade ao produto e disponibilizá-lo ao público-alvo, exemplificando o conceito tem-se a localização, estoque e transporte, entre outros. Responde ao “quando”, “onde” e “por quem” se comercializará o produto (MCCARTHY, 1960; KOTLER, 2000).

Promoção são atividades desempenhadas pela empresa ao comunicar e promover seu produto, formada por propaganda, assessoria de imprensa, venda pessoal, publicidade, merchandising, relações públicas e outras formas de comunicação (MCCARTHY, 1960; KOTLER, 2000). Como meta da promoção tem-se: fornecer informações para interessados, aumentar o volume de demanda, criar diferenciação no produto, frisar o valor do produto e tornar estáveis as vendas (BOONE; KURTZ, 2001).

Nos tempos de expansão e empresariamento da educação atuais, as indústrias de ensino têm utilizado estratégias para atrair o cliente, muito semelhantes à de qualquer outro produto no mercado, seja uma bolsa Louis Vuitton ou um refrigerante da Coca-Cola. Assim, necessita -tal qual qualquer mercadoria- de investimentos em ferramentas de marketing.

O Marketing Aplicado à Educação

O fato é que o ensino configurou-se como um negócio de alto valor agregado, no qual as estratégias de marketing se apresentam como fontes de vantagens competitivas para as instituições, como forma de diferenciação em um mercado altamente competitivo, onde cada instituição de ensino disputa cada cliente, na venda de seu produto/serviço (FRANZOLIN, 2010). As instituições de ensino privadas necessitam criar mais valor para os clientes, garantindo assim que os mesmos escolham uma instituição particular em detrimento de uma instituição pública (KOTLER; FOX, 1994).

O ensino privado está se transformando em um negócio emergente. Grisotto (2008, p. 01) comenta que “esse movimento se dá ao mesmo tempo com a entrada de investidores financeiros no setor, ampliando a competição e modernizando a estrutura dos grupos de ensino, e com a oferta de custeio das mensalidades para multiplicar o número de estudantes”.

Para Massuchetto (2001), nesse mercado existem dois públicos-alvo a serem vislumbrados, os pais e os alunos, sendo estes os consumidores que possibilitam o aquecimento da economia educacional.

Assim como qualquer outra mercadoria a educação passou a necessitar de grandes investimentos para atrair e seduzir os clientes e o marketing tornou-se a ferramenta mais utilizada. Conforme Massuchetto (2001), durante muito tempo, o marketing foi considerado e confundido, como as ações voltadas somente para a publicidade e propaganda. Mas o que significa marketing aplicado à educação?

O marketing aplicado à educação é um conjunto de esforços com objetivo de promover a circulação de mercadorias, fortalecendo o “produto educacional”. Em Instituições de Ensino o composto de marketing pode ser assim observado: Produto são todos os programas educacionais como aulas e bibliotecas, por exemplo, e os produtos recreativos, como instalações atléticas, oferecidos aos consumidores. Preço para os gestores escolares é o alicerce de manutenção da operação escolar, para os consumidores pode ser um indicador de qualidade. Praça ou localização são a disponibilidade e acessibilidade de programas e produtos educacionais- visto que o serviço educacional não pode ser estocado. Promoção é a responsável pela formação, manutenção e mudança das atitudes dos consumidores de serviços escolares (KOTLER; FOX, 1994).

Mesmo com a adoção de funções gerenciais como finanças, planejamento e relações públicas, alguns administradores educacionais ainda são céticos em relação ao marketing. Ainda há algumas pessoas ligadas a área educacional que abominam a ideia do marketing, afirmando que é incompatível com a missão educacional, passando a questionar a utilidade e adequação do marketing à educação (KOTLER; FOX, 1994; BECKER, 2004).

Porém os defensores desta função gerencial declaram que o marketing colabora com a missão educacional ao aumentar a satisfação dos seus mercados-alvo (KOTLER; FOX, 1994).

Ainda destacam a importância desta ferramenta para a promoção de um relacionamento com seus clientes, visto o mercado cada vez mais concorrencial. Assim as escolas precisam estar atentas às mudanças de necessidades dos alunos e as expectativas de seus pais, de modo que se faz necessário definir com cuidado o produto ensino, buscando capacitação adequada dos funcionários, um ambiente escolar e estruturas físicas apropriadas, realização de eventos e atividades sociais e divulgação dos mesmos, tudo de modo a concretizar a proposta de ensino e o relacionamento da instituição com seus consumidores (MASSUCHETTO, 2001).

As escolas também podem utilizar-se de seus próprios alunos como ferramenta de marketing, mais conhecido como o “boca a boca”¹ ou “word-of-mouth” (definição acadêmica contemporânea). Pois a confiança destes aumenta a probabilidade de indicação e, conseqüentemente, da realização de novas matrículas (ARIZA, 2006).

O marketing nas instituições educacionais não serve apenas para atrair seus clientes, os alunos, como também para retê-los conquistando sua fidelidade. A função do marketing dentro das escolas é entender, criar e gerenciar as necessidades dos alunos, bem como a de seus pais e também manter comunicação eficiente com seu público e divulgar o trabalho da escola (ARIZA, 2006). Para Blume e Zamberlan (2005), fazer marketing de relacionamento na escola é saber onde se encontra o poder, quem realmente “manda” na organização escolar, e esse poder está nas mãos do estudante e de sua família.

METODOLOGIA

O presente estudo foi caracterizado como uma pesquisa quantitativa, descritiva, do tipo *survey*, de corte transversal (HAIR JR et al, 2005; MALHOTRA, 2006). O caráter quantitativo deriva da identificação dos indicadores do composto de marketing que se destacam para a gestão estratégica do composto de marketing das escolas privadas de Mato Grosso do Sul.

Para a construção do instrumento de coleta de dados (questionário) houve uma etapa preliminar qualitativa, na qual foi utilizado o método de juízes, onde *experts* na área de marketing de duas escolas selecionadas por conveniência de acesso (dois diretores de marketing) foram entrevistados para a definição de como o composto de marketing é aplicado ao contexto educacional. Após a realização das entrevistas, foi realizada uma triangulação das mesmas com o referencial teórico encontrado, elaborando assim o instrumento de coleta de dados.

O instrumento de coleta de dados foi dividido em duas partes: a primeira parte composta de sete questões abordou o composto promoção/comunicação de marketing das Instituições de Ensino, com questionamentos sobre o investimento ou não em ações de comunicação/promoção,

¹ Comunicação boca a boca, é um canal de comunicação pessoal do marketing, onde vizinhos, amigos, membros da família e conhecidos conversam com os compradores-alvo fazendo declarações sobre determinados produtos ou serviços, influenciando a compra do mesmo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

quais veículos mais utilizados, a frequência de exposição nos veículos, os meses de preferência de exposição, o uso da internet para fazer a exposição da instituição, quais ferramentas da internet são utilizadas e a porcentagem de receita escolar destinada a esse setor.

A segunda parte do questionário foi composta de 15 indicadores que procuraram mensurar a operacionalização dos quatro p's do composto de marketing aplicado à educação, encontram-se em uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos (MALHOTRA, 2006) que buscou medir o grau de importância dos mesmos, que vão de “pouco importante” à “importantíssimo”.

Quadro 1: Variáveis que compõe o composto de marketing aplicado à educação.

Variável	Classificação no Composto de Marketing
Preço	Preço
Condições de pagamento da mensalidade	
Renegociação das mensalidades atrasadas	
Localização	Praça
Infraestrutura	
Sistemas de Ensino	Produto
Atividades Extra-Curriculares	
Programas de Responsabilidade Ambiental e Social	
Titulação dos professores	
Segurança dentro de seu colégio	
Facilidade de Comunicação entre pais e o colégio	Promoção
Facilidade de comunicação entre alunos e professores	
Índice de aprovação em concursos e vestibulares	
Propaganda	
Marketing "boca a boca"	

Desse modo agruparam-se os indicadores do seguinte modo: composto produto, formado pelas variáveis sistemas de ensino utilizado, atividades extracurriculares, programas de responsabilidade ambiental e social, titulação dos professores e segurança dentro da escola; composto preço é formado pelas variáveis preço, condições de pagamento da mensalidade e de renegociação das mensalidades atrasadas; composto praça, formado por localização e infraestrutura da escola; por último, o composto promoção é formado pelas variáveis facilidade de comunicação entre pais e a escola, e entre alunos e professores, índice de aprovação em concursos e vestibulares, propaganda escolar e marketing “boca a boca”.

A população do estudo compreendeu todas as 334 escolas privadas de ensino infantil, fundamental e médio do estado de Mato Grosso do Sul. O acesso as 334 escolas privadas do estado se deu através de um cadastro, fornecido pela Secretaria Estadual de Educação.

O pré-teste do instrumento foi realizado junto a três escolas de Campo Grande-MS, por facilidade de acesso. Para o pré-teste foram entrevistados diretores de três escolas (de pequeno, médio e grande porte), para os quais o instrumento de pesquisa foi aplicado. Sem nenhuma alteração observada, prosseguiu-se a coleta de dados.

A coleta de dados foi realizada através de questionários enviados via Correios às 334 escolas do Estado, direcionados para a diretoria das mesmas, com envelope de retorno preenchido, para promover um estímulo de facilidade à participação dos respondentes. A amostra

caracterizou-se por ser não probabilística, por depender da disponibilidade do respondente em participar.

Retornaram 66 cartas e para aumentar a taxa de adesão à pesquisa, foram utilizados outros métodos: ligações telefônicas para as escolas faltantes, conjuntamente com a submissão ao *Google Docs* do questionário utilizado, facilitando assim o preenchimento para os respondentes via internet. Ao final foram obtidas 77 respostas, o que constitui uma taxa de resposta da ordem de 23%.

A técnica utilizada para a análise multivariada dos dados foi a Análise Fatorial Exploratória, pelo método de Análise de Componentes Principais (ACP), a partir do *software* SPSS 17.0 (HAIR JR *et al*, 2005; CORRAR; PAULO; FILHO, 2009). O processo de avaliação da validade interna e confiabilidade do estudo incluíram o teste de consistência interna, que se utilizou do Alfa de Cronbach (MALHOTRA, 2006).

A análise de dados utilizou-se do procedimento de redução de dimensões por meio de fatores. A análise fatorial utilizada segundo Hair Jr. *et al.* (2005, p. 90), “analisa relações entre variáveis para identificar grupos de variáveis que formam dimensões latentes (fatores)”. A intenção é tentar fazer emergir do conjunto total de variáveis do instrumento novas dimensões compostas, buscando diminuir o número total de variáveis em algumas dimensões de análise para facilitar a compreensão de um fenômeno, com uma perda mínima de informação (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Usou-se a técnica de rotação *Varimax* com normalização de *Kaiser* e pediu-se que o *software* apresentasse o relatório para análise da matriz de correlação e do índice KMO (maior que 0.7). Além disso, determinou-se que os valores de correlações mostrados fossem maiores que 0,40.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na primeira parte do questionário buscou-se captar a essência dos investimentos em promoção/comunicação das escolas privadas em estudo, visto que o composto promoção representa o contato inicial da instituição para com seu público alvo, que atraído pelo composto promocional inicia um processo de conhecimento da instituição de ensino. A segunda parte do questionário busca identificar os indicadores do composto de marketing que se destacam na gestão do composto de marketing das escolas privadas.

Contextualização da Amostra

A amostra final obtida foi de 77 escolas (deste quantitativo a amostra final foi composta por 4% de escolas exclusivamente de Ensino Infantil, 5% de escolas só de Ensino Fundamental, 10% de escolas somente de Ensino Médio, 26% são de Ensino Infantil e também Fundamental, 8% são

de Ensino Fundamental e também Médio, 1% de Ensino Infantil e Médio e, finalmente, 45% de Ensino Infantil, Fundamental e Médio).

Analisando-se os dados pode-se observar que 92,2% das escolas pesquisadas utilizam alguma ferramenta do marketing para promoção/comunicação de valor para seus clientes e conseqüentemente a atração dos mesmos. Os outros 7,79% responderam que não investem seus recursos financeiros diretamente em promoção o que levanta uma hipótese, já mencionada nas entrevistas da etapa qualitativa com os diretores de marketing de duas instituições, que as escolas possam estar investindo no relacionamento com os alunos para que estes façam o marketing boca a boca, trazendo retorno ao colégio sem nenhum custo para o mesmo, o que não deixa de ser uma ferramenta de promoção.

Em se tratando dos investimentos financeiros em promoção, anualmente, 71,5% das escolas afirmam que destinam de 1% a 20% de sua receita para ele, 6,8% das escolas investem de 21% a 40% e apenas 1,1% das escolas investem de 41% a 60% de sua receita.

Os dados apontam que os veículos mais utilizados para fazer a propaganda são, primeiramente a internet (19,6%), seguido de rádio (15,2%), depois o outdoor (13,2%), jornal (12,9%), boca a boca (12,2%), panfletos (10,8%), e a categoria outros (18,2%) que é composta de veículos tais como revista (6,1%), televisão (5,1%), banners (2,4%), carros de som (2,4%), busdoor (1,4%), mala direta (0,7%) e jornal da instituição (0,3%), como visto no Gráfico 1. Quanto a frequência com que a escola costuma se expor, 38,84% o fazem anualmente contra 35,52% que o fazem semestralmente e 6,57% que o fazem mensalmente. Os meses preferidos para a exposição são, em ordem de investimento, Janeiro, Dezembro, Novembro, Fevereiro, Julho e Junho, porém todos os meses do ano possuem exposição, em menor número.

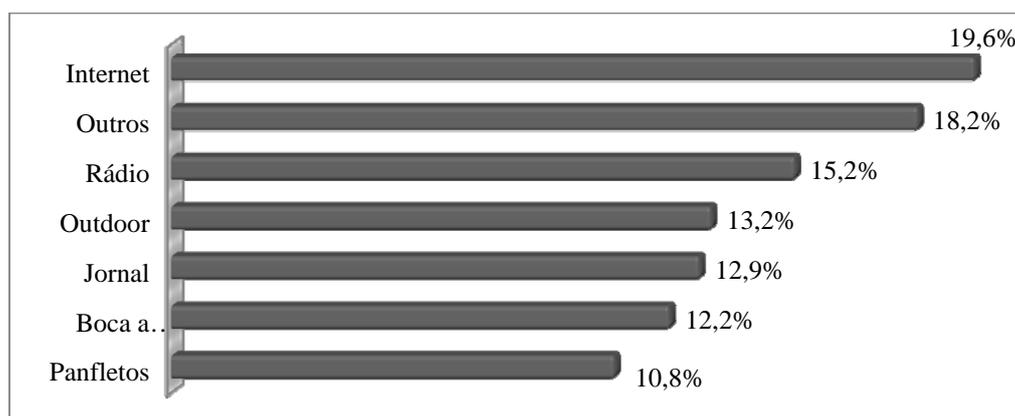


Gráfico 1: Veículos de comunicação utilizados pelas escolas de MS.

Atrair alunos é uma tarefa-chave de marketing da escola e uma vez que a instituição tenha matriculado os alunos ela deve assegurar que suas necessidades sejam atendidas para mantê-lo na instituição (KOTLER; FOX, 1994). Os dados apontam que as escolas investem no composto promoção nos períodos que antecedem a matrícula escolar e também, nos outros meses que fogem do padrão pré-matrícula, como agosto, setembro e outubro, por exemplo- todos os meses do ano apresentaram investimentos significativos. A explicação para essa fuga do padrão foi

encontrada em entrevista da etapa qualitativa, onde se apontou a necessidade de investimento das escolas para se manter “na mente do consumidor” durante o ano, escolhendo meses aleatórios para a exposição da marca, e não apenas no período pré-matrícula.

Em uma instituição de ensino a propaganda pode construir sua imagem e reputação em longo prazo, a imagem e reputação de uma linha de produtos ou divisão específica ao passar alguma informação (KOTLER; FOX, 1994).

Quando o assunto é promoção utilizando-se a ferramenta da internet, que pode ser observado no Gráfico 2, 88% das escolas que afirmam usar desta ferramenta, utilizam-se do site próprio da escola (36,4%), do envio de e-mails (27,9%), depois sites de relacionamentos (12,9%), ex. Orkut, Facebook, seguido de blogs (9,3%), ex. Twitter, Blogspot e programas de bate-papo, ex. MSN (5,7%), e outras ferramentas (7,9%), como sites de vídeos e sites de notícias.

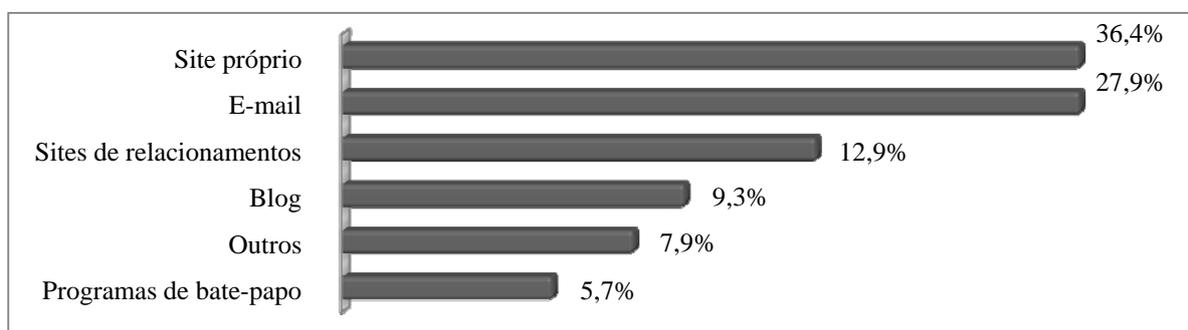


Gráfico 2: Ferramentas da internet utilizadas pelas escolas para o marketing.

O marketing digital ou a mala direta eletrônica (envio de *e-mail*) consegue chamar a atenção dos alunos e pais de forma bastante econômica. Hoje para a operação dessas ferramentas digitais já é possível contar com a ajuda de empresas que vendem ou alugam cadastros, os *mailings*, na linguagem dos profissionais de marketing, para direcionar mensagens a públicos específicos (ARIZA, 2006).

Análise do Composto de Marketing

A segunda parte do questionário foi analisada por meio de Análise Fatorial Exploratória (AFE), pelo método de Análise dos Componentes Principais (ACP), que agrupou os indicadores em grupos, denominados fatores, os quais descrevem as estratégias de operacionalização do composto de marketing das escolas privadas em estudo. A estrutura fatorial dos itens após o carregamento obtido na Análise Fatorial Exploratória pode ser vista na Tabela 1.

No que tange as estratégias do composto de marketing em estudo, que pode ser observada na Tabela 1, identificou-se três fatores significativos com autovalores acima de 1, e uma variância cumulativa que supera 73,5% de explicação do modelo de operacionalização do composto de marketing. Dos 15 indicadores, restaram apenas oito.

Sendo assim, da amostra utilizada para o teste final de fatores, os indicadores Infraestrutura, Localização e Propaganda foram excluídos por apresentarem valores de

comunalidade menores que 0,5. Comunalidade é a expressão de compartilhamento de variância que uma variável apresenta com todas as outras variáveis incluídas (HAIR JR. *et al.*, 2005). O indicador responsabilidade socioambiental foi excluído por estar presente em três fatores ao mesmo tempo, optando-se por retirá-lo da análise por acreditar que a mensuração do mesmo não foi devidamente adequada, tratando-se porventura de uma variável latente que exige outros indicadores para ser mensurada. Os indicadores marketing “boca a boca”, atividades extracurriculares e índice de aprovação de concursos e vestibulares, foram excluídos para melhor ajuste de confiabilidade do modelo proposto.

Tabela 1: Estrutura Fatorial dos Itens após Rotação Varimax.

Variáveis	Promoção e Confiança na Escola	Preço	Produto
Facilidade de Comunicação entre Pais e Colégio	0,810		
Facilidade de Comunicação entre Alunos e Professores	0,735		
Condições de Pagamento da mensalidade		0,731	
Preço		0,885	
Renegociação das Mensalidades Atrasadas		0,707	
Segurança	0,803		
Sistemas de Ensino			0,875
Titulação			0,790
(%) Variância Explicada	28,78	24,29	20,49
(%) Acumulada	28,78	53,08	73,57
Alfa de Cronbach	0,668	0,777	0,677
Fator de carga: Rotação Varimax com Kaiser Normalization Kaiser-Meyer-Orkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)=0,751			

É importante ressaltar que os indicadores foram excluídos um a um, sendo primeiro realizada uma avaliação das Medidas de Adequação da Amostra (MSA) e depois das comunalidades. Dessa forma, o teste de adequabilidade da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)* das variáveis finais foi de 0,751, confirmando a premissa de que a análise fatorial rotacionada com o processo *Varimax* é adequada.

Evidenciou-se que o primeiro fator compreende um conjunto de três indicadores (facilidade de comunicação entre pais e colégio, facilidade de comunicação entre alunos e professores e segurança, Alfa de Cronbach= 0,66), que por si só explicam 28,78% do modelo. Os indicadores facilidade de comunicação entre pais e colégio e facilidade de comunicação entre alunos, correspondem ao “p” de promoção/comunicação e o indicador segurança ao “p” de produto, acredita-se que a dimensão aborda a questão da confiança do relacionamento entre o consumidor (aluno e seus pais) e empresa (escola).

O papel do marketing vai além da simples venda do produto/serviço educacional, devendo gerir para que as decisões da empresa (escola) sejam focadas em entrega de valor superior ao cliente, num mercado competitivo. O negócio deve ser definido por seus clientes e não pelos produtos/serviços da empresa, assim o curso do relacionamento com o cliente é o ativo mais importante para a empresa (WEBSTER, 1992).

O segundo fator englobou três indicadores (condições de pagamento da mensalidade, preço e renegociação das mensalidades atrasadas, Alfa de Cronbach= 0,77). Assim, a variância cumulativa do modelo é da ordem de 53%. Dimensão essa pertencente ao composto preço,

destacando a relevância deste “p” do composto para a gestão das escolas em estudo. Pode-se observar o “p” em questão como uma posição estratégica adotada como vantagem competitiva pelas instituições do estudo (MCCARTHY, 1960; KOTLER, 2000; BOONE; KURTZ, 2001).

O terceiro fator englobou dois indicadores (sistemas de ensino e titulação, alfa de Cronbach= 0,67), a variância cumulativa do modelo é da ordem de 73,5%. Os dois indicadores referem-se ao “p” de produto. Acredita-se que os indicadores que formaram o grupo estão ligados a imagem institucional, pois se destaca a importância da avaliação periódica, por parte da instituição de ensino, de seu composto de produto, especialmente quando se está considerando fazer algumas modificações. Para atrair consumidores, as instituições de ensino podem optar por acrescentar um *produto astro* a seu composto, e exibi-lo em sua divulgação. Este produto astro pode ser um professor notável, um sistema de ensino que esteja na mídia, ou qualquer outro programa que estabeleça a qualidade ou distinção da instituição, como no caso o sistema de ensino e a titulação dos professores (KOTLER; FOX, 1994).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing aplicado a contextos educacionais vem se firmando como o braço forte da negociata educativa privada (AQUINO, 2006). Os problemas que assolam a maioria das empresas também perturbam as instituições educacionais, estas agora necessitam utilizar diferentes estratégias para sobreviver, e uma dessas é o marketing.

A análise dos resultados da pesquisa sobre a operacionalização do composto de marketing para as instituições privadas de ensino permitiu concluir que os atributos determinantes para a gestão escolar estão associados ao composto produto, preço e promoção, todos os indicadores referentes ao composto “praça” foram excluídos, estatisticamente, do modelo proposto. O que pode ter ocorrido por alguns motivos, falha no levantamento teórico que não permitiu identificar mais indicadores que mensurassem o composto “praça” ou ainda, o fato deste composto estar sendo deixado de lado pelas instituições de ensino, mais focadas em estratégias de alto impacto, como a abordagem pelo preço, por promoções ou o foco no produto oferecido, não levando em considerações questões de distribuição, como a infraestrutura ou a localização da instituição de ensino, por não serem atributos de peso na tomada de decisão do consumidor (estudante e sua família).

Um dos maiores desafios das organizações - e nisso o marketing pode desempenhar papel fundamental e único - é equilibrar necessidades de sobrevivência de longo prazo e de lucratividade em curto prazo para as empresas. A sobrevivência de uma organização depende da satisfação das necessidades dos consumidores e da adoção de perspectivas em longo prazo (ANDERSON, 1982).

Perspectivas de longo prazo envolvem investimentos em, por exemplo, infraestrutura educacional como forma de garantir a sobrevivência da empresa no mercado concorrencial. De

que adianta preços e condições de pagamentos atraentes, ou campanhas de atração de alunos, se a atividade não conseguir sustentar a manutenção/retenção do aluno na escola?

Apesar do modelo de análise fatorial exploratória ter optado pela exclusão da variável responsabilidade socioambiental, é importante destacar a relevância de futuras pesquisas que abordem a questão a nível educacional. Como exemplo, em Mato Grosso do Sul, segundo “*The internacional certification network*” (IQNET, 2010), somente um colégio possui certificação de qualidade ambiental ISO² 14001 (selo de reconhecimento internacional que indica o comprometimento com o meio ambiente), sendo que, no Brasil, excluindo o único colégio do estado que possui o ISO 14001, há apenas mais uma escola que possui tal certificação ambiental. Em que medida o desenvolvimento sustentável não deve ser inserido na gênese da formação educacional, para que o consumo possa se auto sustentar?

Para que uma organização possa sobreviver e prosperar no longo prazo, é necessário considerar questões de sustentabilidade, em especial do consumo sustentável, questões estas cada vez mais demandadas pelos *stakeholders* da organização, como o governo, a sociedade, a comunidade e o próprio consumidor. Este último, cada dia mais consciente da necessidade de práticas sustentáveis e participativo nos processos de produção, consumo e criação de valor (BELLS; PEATTIE, 2010).

As estratégias organizacionais são operacionalizadas pelas estratégias do composto de marketing, que buscam comunicar e entregar valor para os clientes, para tanto é importante que as estratégias, tanto em nível organizacional quanto de marketing, estejam voltadas à um objetivo comum: a posição competitiva sustentável das organizações (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; VARADARAJAN, 2009). Para Kotler e Fox (1994), esta preocupação traduz-se no processo de avaliação da eficácia de marketing das instituições educacionais, que devem refletir as percepções de que áreas a instituição pode otimizar ou concentrar seus esforços de marketing.

Este estudo colaborou na identificação da importância da gestão de marketing para o ambiente escolar, visto que as instituições privadas estão cada vez mais imersas em um ambiente bastante competitivo. Assim, necessitam tratar conjuntamente os elementos relativos ao serviço ofertado, ao preço e as condições de pagamento, às promoções e à comunicação com o seu público-alvo. Tornando estes os elementos de conquista e manutenção de vantagem competitiva no ambiente escolar.

A presença crescente do marketing nas instituições de ensino corrobora a tese de que o serviço escolar amplia a possibilidade de circulação de mercadorias/serviços. O cenário que se apresenta aponta que 71,5% das escolas privadas de Mato Grosso do Sul destinam de 1% à 20% de sua receita escolar para investimentos em ações diretas de promoção, sendo que essas ações se concentram, principalmente, através da ferramenta da internet, através de e-mail e site próprio da escola, destacando-se como uma forma econômica de chamar a atenção. Dessa forma o

² International Organization for Standardization (ISO) é uma rede de institutos de normalização/padronização de aceitação mundial, presentes em 163 países (ISO, 2010).

marketing digital aplicado à educação pode ser considerado uma potencial ferramenta mercadológica, assim apresentando-se como sugestão para estudos futuros.

A indústria escolar assume o formato de cadeia produtiva tal qual qualquer *commoditie* da cadeia agroindustrial, qualquer mercadoria da indústria automobilística, qualquer serviço da cadeia de serviços alimentares. Está-se diante de um processo de reestruturação produtiva na indústria escolar, de forma a dotar o capital de mecanismos para, também no segmento dos serviços escolares, ampliar a sua capacidade de reprodução (ARRUDA; KINJO; MONFORT, 2008).

Os dados apresentados indicam a relevância de pesquisas que contribuam no sentido de apontar o caráter ideológico do discurso que acompanha o movimento de expansão escolar e, ao indicar as estratégias do composto de marketing utilizadas pelas escolas privadas de Mato Grosso do Sul permite compreender que, assim como uma bolsa Louis Vuitton ou um refrigerante da Coca-Cola, a educação passou a necessitar de grandes investimentos para seduzir os clientes.

Ao encerrar o texto faz-se necessário explicitar seus limites. Como os empreendimentos educacionais são privados, encontrou-se dificuldade no acesso aos dados. Limitações também podem ser apontadas no sentido do presente estudo abranger todos os quatro p's do composto de marketing para aplica-los à educação, de modo que como sugestões para estudos futuros os aspectos do composto sejam estudados de forma isolada e específica, dando profundidade aos elementos. Outra possibilidade para estudos futuros é a análise de mais itens na escala de mensuração do composto de marketing (ex. questões de ordem social e ambiental, vistas separadamente), tanto através de uma etapa qualitativa, quanto por uma ampliação por meio da literatura.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, P. F.. Marketing, strategic, planning and the theory of the firm. **Journal of Marketing**, n.46, p.15-26, 1982,

ANDERSON, L. M.; TAYLOR, R. L.. McCarthy's 4ps: Timeworn or time-tested?. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.3, n.3, p.1-9, 1995.

AQUINO, J. G.. A vergonha do marketing educativo. **Revista Educação**, n.105, 2006.

ARIZA, A. C.. **Dicas de marketing escolar**. Vitória: Hoper, 2006.

ARRUDA, E. E., KINJO, C. N.; MONFORT, M.. O processo de mercantilização do ensino no nível fundamental e médio, em uma capital brasileira de porte médio. In: JORNADA DO HISTEDBR, 8. **Anais**. São Carlos: UFSCar, 2008. CD-ROM.

BAGOZZI, R. P.. Marketing as exchange. **Journal of Marketing**, v.39, n.4, p.32-39, 1975.

BARTELS, R.. The identity crisis in marketing. **Journal of Marketing**, p.73-76, 1974.

BARTELS, R.. **The history of marketing thought**. 3 ed. Columbus: Publishing Horizons, 1988.

- BECKER, M.. **Marketing de instituições privadas de ensino superior: Fatores influenciadores na atratividade dos cursos de Administração na Região do Extremo-Oeste do Estado do Paraná - Brasil.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau/SC, 2004.
- BELZ, F. M.; PEATTIE, K.. **Sustainability Marketing: A global perspective.** London: John Wiley & Sons, 2010.
- BLUME, M.; ZAMBERLAN, L.. O marketing de relacionamento em serviços: um estudo em uma instituição educacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25. **Anais.** Porto Alegre: PUC, 2005.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L.. **Contemporary Marketing.** 10 ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.
- BORDEN, N. H.. The concept of the marketing mix. **Journal of Advertising Research**, p.2-7,1964.
- CARPENTER, G. S.; NAKAMOTO, K.. Consumer preference formation and pioneering advantage. **Journal of Marketing Research**, v.26, p.285-298, 1989.
- CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P.. **Marketing: criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2007.
- CONSTANTINIDES, E.. The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. **Journal of Marketing Management**, Enschede, n.22, p.407-438, 2006.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; FILHO, J. M. D.. **Análise Multivariada para cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia.** São Paulo: Atlas, 2009.
- DAY, G. S.. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, n.58, p. 37-52, 1994.
- DAY, G.S.; MONTGOMERY, D. B. Charting New Directions for Marketing. **Journal of Marketing**, n.63, p.3-13, 1999.
- DAY, G. S.; WENSLEY, R.. Marketing strategy with a strategic orientation. **Journal of Marketing**, n.47, p.79-89, 1983.
- DICKSON, P. R.; FARRIS, P. W.; VERBEKE, W. J. M.. Dynamic Strategic Thinking. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v.29, n.3, p.216-237, 2001.
- FRANZOLIN, J. S.. **Formulação e Implementação de Estratégia de Posicionamento de Marca em Instituições de Ensino Superior Privadas de Curitiba.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.
- GRISOTTO, R.. Um negócio que todos lucram. **Educar para Crescer**, 2008. Disponível: <http://educarparacrescer.abril.com.br/gestao-escolar/incentivo-univerisdade-414112.shtml?page=page2>. Acesso: 24 jul 2010.
- HAIR JR, J. F. et al.. **Análise Multivariada de Dados.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOUSTON, F. S.. The marketing concept: what it is and what it is not. **Journal of Marketing**, n.50, p.81-87, 1986.
- HUNT, S. D.. The nature and scope of marketing. **Journal of Marketing**, n.40, p.17-28, 1976.
- INEP. **Censo de educação básica.** Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso: 24 jan 2012.
- INEP. **Investimento público em educação 2000-2010.** Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso: 24 jan 2012.
- IQNET. **Global certification solutions.** Disponível em: <<http://www.iqnet-certification.com>>. Acesso: 01 ago 2010.
- ISO. **About ISO.** Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/about.htm>>. Acesso: 01 ago 2010.

- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v.54, n.2, p.1-18, 1990.
- KOTLER, P.. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, v.36, p.46-54, 1972.
- KOTLER, P.. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A.. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P.; LEVY, S. J.. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v.33, p.10-15, 1969.
- LEVITT, T.. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, v.38, p.24-47, 1960.
- MALHOTRA, N.. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MASSUCHETTO, M. L.. **Importância do marketing no mercado educacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- MCCARTHY, E. J.. **Basic Marketing**: a managerial approach. Homewood: Irwin, 1960.
- MINISTRY OF TRADE AND INDUSTRY SINGAPORE. **Developing Singapore Education Industry**. Singapore, 2005.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F.. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v.54, n.4, p.20-35, 1990.
- OTHARAN, C. P.. **Formação e gestão de preços em uma instituição de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- REIBSTEIN, D. J., DAY, G.; WIND, J.. Guest editorial: Is marketing losing its way?. **Journal of Marketing**, v.73, p.1-3, 2009.
- SANTOS, F. F.. **Estratégias competitivas genéricas e estratégias do composto de marketing em instituições de ensino superior privadas de Foz do Iguaçu, Paraná**: um estudo multicase. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.
- SANTO, E. E.; TEIXEIRA, J. V.. Mix de marketing: características gerais da variável produto. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 28. **Anais**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.
- SIQUEIRA, A.. A regulamentação do enfoque comercial no setor educacional via OMC/GATS. **Revista Brasileira de Educação**, n.26, p.145-186, 2004.
- TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B.. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing, **RAE**, São Paulo, v.46, n.4, 2006.
- VARADARAJAN, R.. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.38, n.2, p.119-140, 2009.
- VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S.. Marketing Strategy: an Assessment of the State of the Field and Outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.27, n.2, p.120-144, 1999.
- WEBSTER JR., F. E.. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v.56, p.1-17, 1992.