

UM ESTUDO DE CASO DO MARKETING APLICADO NO ENSINO: UMA PERSPECTIVA DA PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

(A CASE STUDY OF MARKETING APPLIED IN EDUCATION: A LATO SENSU GRADUATE PERSPECTIVE.)

Luiz Carlos do Carmo Fernandes¹

Alex Martins Pereira²

RESUMO

O acirramento da competitividade no ensino superior e a queda no número de matrículas nos cursos de pós-graduação tornam cada vez mais difícil a sobrevivência das instituições de ensino superior (IES). Os avanços tecnológicos têm permitido o desenvolvimento de novos modelos e ferramentas para o *marketing*, todavia, as IES carecem de instrumentos específicos que atendam às necessidades do marketing educacional, principalmente com foco na pós-graduação *Lato sensu* (PGLS). O objetivo da pesquisa foi compreender como as IES aplicam o mix de *marketing* (MM) na perspectiva dos gestores de *marketing* e vendas (GMV), além de reunir as principais teorias, estratégias utilizadas e dificuldades enfrentadas pelos GMV na sua utilização. Os resultados obtidos coadunam com a teoria disponível e permitem entender e ampliar o debate por meio de um recorte regional, feito com entrevistas em profundidade.

Palavras-chave: *Marketing* educacional. Mix de *marketing*. Pós-graduação *Lato sensu*.

ABSTRACT

The intensification of competitiveness in higher education and the drop in enrollment in graduate courses make it increasingly difficult for higher education institutions (HEI) to survive. Technological advances have allowed the development of new models and tools for Marketing, however, HEIs lack specific instruments that meet the needs of educational Marketing, especially focused on graduate courses. The objective of the research was to understand how HEIs apply the Marketing mix (MM) from the perspective of Marketing and sales managers (GMV), in addition to gathering the main theories, strategies used and difficulties faced by GMV in their use. The results obtained are in line with the available theory and allow us to understand and broaden the debate by means of a regional cut, done through interviews in profundity.

Keywords: Educational marketing. Marketing mix. Post-graduation *Lato sensu*.

1 INTRODUÇÃO

¹ Doutorado em Sociologia e Mestrado em Comunicação pela Universidade Federal de Goiás (UFG), docente do Mestrado Profissional de Administração do Centro Universitário Alves de Faria (Unialfa). luiz.fernandes@unialfa.com.br

² Mestre em Administração pelo Centro Universitário Alves de Faria (Unialfa). alexmartins.negocios@gmail.com

A comercialização de serviços educacionais se tornou uma prioridade e um desafio nas Instituições de Ensino Superior (IES), levando em conta as mudanças tecnológicas que surgiram a partir das ferramentas, dos métodos utilizados e do ensino, bem como do ponto de vista das exigências do mercado (OANA, 2019). O *marketing* educacional permitiu, às IES, identificar as necessidades dos consumidores e preparar estratégias para aumentar sua competitividade. Mas as ferramentas utilizadas pelas IES não consideram as especificidades do campo educacional (RICCOMINI *et al.*, 2021).

Apesar de as ferramentas de promoção prevalecerem nesse campo, é necessária a aplicação de ferramentas, métodos e técnicas específicas no *marketing* universitário (OANA, 2019). Neste sentido, trabalha-se, aqui, especificamente o Mix de *Marketing*, por entender que ele é um dos mais importantes aspectos da estratégia de *marketing* (DARMAWAN; GRENIER, 2021) e ótimo para a melhoria das ações de recrutamento em pós-graduação (NICHOLLS *et al.*, 1995; MERAJ; FERNANDES; ROSS, 2016; IVY; NAUDE, 2004; IVY, 2008; LIM; JEE; RUN, 2018; JEARRANAIRONGROJ; SAMPHANWATTANACHAI; TUVADARATRAGOOL, 2019; GENOVATE; MADRIGAL, 2021).

Como contribuição para as instituições de ensino superior, a ferramenta de Mix de *Marketing* (MM) aplicada à pós-graduação *Lato sensu* visa ajudar as organizações a sobreviver em um ambiente competitivo, bem como: melhorar a gestão, promover aumento de competitividade, localizar melhores oportunidades e posições no mercado, aumentar a estabilidade, a sobrevivência e a prosperidade (DARMAWAN; GRENIER, 2021).

Já para o aspecto gerencial tem-se que os estudos no campo no *marketing* educacional universitário podem auxiliar os gestores a enfrentar a crescente competição entre as IES e a elaborar políticas e estratégias eficazes (NUSEIR; EL REFAE, 2021). A ferramenta de MM aplicada à pós-graduação *Lato sensu* (PGLS) pode apoiar os gestores na busca por uma atuação mais profissionalizada, na identificação de vantagens competitivas e na implementação de estratégias baseadas na vantagem identificada (DARMAWAN; GRENIER, 2021).

O que torna o estudo interessante, tendo em vista que a competitividade das IES tem se tornado cada vez mais acirrada na economia internacional. No caso específico do Brasil, apesar do aumento no número de estudantes ingressantes na PGLS, houve também um aumento massivo da oferta de novos cursos de pós-graduação em 2021, segundo dados do Sindicato das Mantenedoras do Estado de São Paulo (SEMESP) (SINDICATO DAS MANTENEDORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2021).

A competitividade nas instituições de ensino superior é um tema largamente pesquisado e bastante relevante na gestão estratégica de instituição de ensino (SUPE *et al.*, 2018). Apesar disso, as pesquisas referentes ao ensino superior carecem de foco em pós-graduação, bem como empregam modelos desatualizados e muito morosos para acompanhar o ritmo de crescimento das mídias digitais. Somado a isso, os gestores de *marketing* e vendas das IES têm dificuldade em implementar ferramentas de *marketing* (KISIOŁEK; KARYY; HALKIV, 2021) e, assim, poder gerar vantagem competitiva.

Al Badi (2018) ressalta a importância da vantagem competitiva para alcançar as metas de *marketing* e obter a satisfação dos clientes utilizando o conceito do MM. Além da

necessidade de usar o MM, é importante que todos os aspectos sejam customizados para alcançar a eficácia do planejamento adaptado para a realidade de um negócio.

Dito isso, o objetivo do trabalho do qual deriva este artigo foi analisar a aplicação do Mix de *Marketing* na pós-graduação *Lato sensu* por IES privadas de Goiânia. A ideia era identificar as estratégias e táticas de *Mix Marketing* utilizadas pelas IES que ofertam pós-graduação *Lato sensu* na capital de Goiás e as principais dificuldades no seu uso.

2 ORIGEM NO BRASIL

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, no seu artigo 44, institui as quatro dimensões da educação superior: cursos sequenciais, cursos de graduação, cursos de pós-graduação e extensão universitária (BRASIL, 1996). A pós-graduação no Brasil compreende: mestrado, doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros.

No sistema de cadastro de cursos do Ministério da Educação (MEC) é possível observar a quantidade de cursos com a sigla MBA ofertados pelas instituições de ensino superior. O termo MBA aparece, pela primeira vez na legislação brasileira, na Resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE) de nº 1, de 3 de abril de 2001, no artigo 6º no inciso primeiro, sendo considerado um tipo de pós-graduação *Lato sensu* (BRASIL, 2001).

A sigla MBA, do inglês *Master in Business Administration*, significa Mestre em Administração de Negócios. Todavia, no Brasil, de acordo com a regulação educacional, os cursos de MBA não são mestrados, sendo que estes estão no âmbito da pós-graduação *Stricto sensu*. Para que um curso seja considerado mestrado no Brasil ele deve ser autorizado ou reconhecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior (CAPES), conforme consta na Resolução nº 1 do Conselho Nacional de Educação (CNE) (BRASIL, 2001).

É notória a preocupação dos trabalhadores em realizar uma pós-graduação com o objetivo de se tornarem competitivos para o mercado de trabalho. O profissional que trabalha no mercado corporativo precisa de atualização contínua e a pós-graduação *Lato sensu* tem um compromisso com a engrenagem da qualificação permanente (OLIVEIRA, 1995).

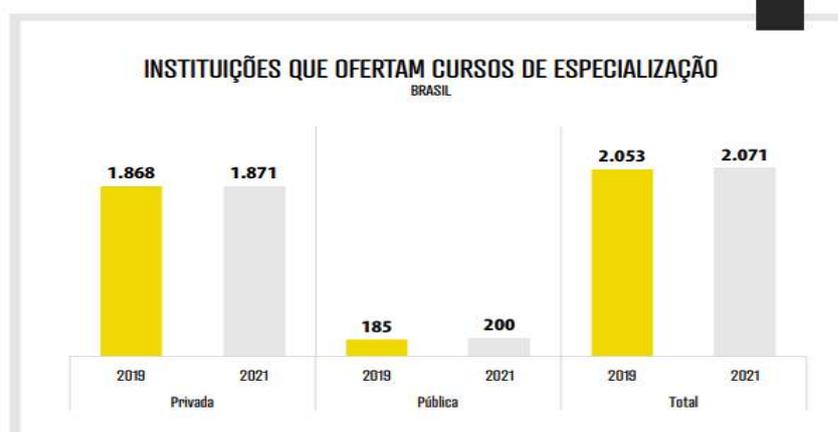
3 PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

O ensino superior brasileiro teve seu tamanho duplicado nos anos de 1990, passando de 1,5 milhões para mais de três milhões de estudantes no período, principalmente devido ao crescimento da educação privada, que em 2002 foi responsável por cerca de dois terços das matrículas (SCHWARTZMAN, 2004).

Os cursos de especialização no Brasil vêm aumentando desde 2016 e vêm sendo dominados pelo mercado privado (SINDICATO DAS MANTENEDORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2019). O Gráfico 1 demonstra que 90% das IES que ofereciam especialização entre 2019 e 2021 eram privadas. Além disso, nos últimos dois anos houve um pequeno aumento de 0,9% nesse total, passando de 2.053 para 2.071 instituições. Em torno de 73%

dessas instituições ofertavam cursos de especialização somente na modalidade presencial – sendo 1.430 privadas e 90 públicas. Entre as instituições privadas, 59% têm fins lucrativos (SINDICATO DAS MANTENEDORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2021).

Gráfico 1 - Instituições que ofertam especialização no Brasil



Fonte: Adaptado de Sindicato das Mantenedoras do Estado de São Paulo (2021, p. 6).

Considerando apenas a população com 24 anos até 2021, estima-se que 5,7 milhões de estudantes concluíram um curso de especialização contra um número três vezes menor em comparação à graduação (cerca de 19 milhões). Dentre esta faixa da população, 4,1% já possuía um curso de especialização em 2021 (SINDICATO DAS MANTENEDORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2021). Estes dados demonstram o grande potencial de um mercado em pleno crescimento e com muito ainda a ser alcançado.

Apesar do crescimento do ensino a distância (EaD), a maioria dos estudantes (68%) frequentou o ensino presencial em 2019. Um dado que, após a pandemia de Covid-19, foi drasticamente alterado. A maioria dos cursos ofertados, conforme os dados da pesquisa do Semesp, era, em primeiro lugar, na área de educação; em segundo lugar, na área de negócios, administração e direito; e, em terceiro lugar, em saúde e bem-estar social (SINDICATO DAS MANTENEDORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2019).

A pesquisa do Semesp diz que, no período de 2016 a 2019 o crescimento na pós-graduação *Stricto sensu* ficou em 15%, sendo 18% no mestrado e 9% no doutorado. Demonstra ainda que de 2018 para 2019 houve queda na procura pelos cursos *Stricto sensu* e que entre os cursos de pós-graduação *Lato sensu* o aumento chegou a 74% entre 2016 e 2019 (SINDICATO DAS MANTENEDORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2019).

No que se refere ao público dos cursos de especialização, 66,9% eram feminino e 33,1% masculino. Cerca de 45% dos alunos de especialização de nível superior eram responsáveis pelo domicílio onde residiam, sendo que em 22% dos casos era o cônjuge o responsável e, em 27,4%, o filho. A maior parte dos alunos que frequentaram especialização (48,7%) recebiam entre 1 e 3 salários-mínimos; 20% recebiam entre 3 e 5 salários; e 13,5% recebiam de 5 a 10 salários-mínimos (SINDICATO DAS MANTENEDORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2019).

O número de estudantes que frequentavam a pós-graduação eram em sua maioria do setor privado (83,6%). No entanto, após anos de crescimento, em 2021 observou-se uma

pequena redução de 0,8% nos alunos da rede privada, chegando a 1,13 milhão (contra 1,14 milhão em 2020). Enquanto as matrículas na graduação diminuíram 0,73% no período da pandemia (2020 e 2021), na pós-graduação *Lato sensu* houve crescimento significativo de 13,82%. Nas IES públicas o crescimento foi de 50%, o que é muito significativo para a rede pública (SINDICATO DAS MANTENEDORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2021).

É possível observar que a maioria dos estudantes (83,20%) tinha até 44 anos. Um total de 79,6% dos 1,07 milhão de alunos que frequentaram um curso de especialização, trabalhavam. Além disso, 82,7% dos alunos de IES privadas trabalhavam; enquanto nas públicas esse percentual era de 63,8%. Aproximadamente 10% dos alunos trabalhavam em mais de um emprego e 67,4% trabalhavam com carteira assinada (SINDICATO DAS MANTENEDORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2019).

Quanto à autodeclaração étnico-racial dos estudantes de especialização, os dados expressam a assustadora exclusão presente na pós-graduação *Lato sensu*: 60,3% de participação dos estudantes de cor branca; 30,3% de cor parda e apenas 7,7% de cor negra. O restante, 1,7%, são alunos autodeclarados amarelos e indígenas (SINDICATO DAS MANTENEDORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2019).

4 MIX DE *MARKETING* COMO FATOR DE SUCESSO

Um fator importante a ser mencionado é a preocupação de autores com a mercantilização da IES, muitos afirmam que essa abordagem tem trazido malefícios à educação superior, tais como graus estritamente definidos, com foco técnico, que prejudicam a capacidade crítica do estudante. Segundo Natale e Doran (2011), esse modelo mercantilizado impacta na moral dos professores, causando a redução dos níveis acadêmicos. Todavia, é uma realidade que o ensino superior se tornou, em parte, uma indústria de serviços (UNCLES, 2018). As razões para fornecer educação mudaram de sem-fins lucrativos para orientação para o lucro, levando à conclusão de que a abordagem de *marketing* e sua implementação no ensino superior é indispensável (AFOLABI *et al.*, 2019).

O conceito de Mix de *Marketing* foi introduzido pelo professor de Harvard, Borden H. Borden, em 1950 (MAC-KINGSLEY; POKUBO, 2019). Para Borden (1964), Mix de *Marketing* é uma mistura criativa de procedimentos e políticas de *marketing* para produzir um empreendimento lucrativo. Em 1960 o mix foi redesenhado por Edmund Jerome McCarthy e sua nova forma passou a ser amplamente conhecida como os 4Ps de *marketing*. O acrônimo 4Ps é originário das iniciais das palavras em inglês *product*, *price*, *promotion* e *place*, que significam, respectivamente: produto, preço, promoção e ponto de venda (LAU, 2016).

Segundo Ivy (2008), o MM é um conjunto de ferramentas de *marketing* controláveis que uma instituição utiliza para produzir a resposta que deseja de seus diversos públicos-alvo. Ela consiste em tudo que uma IES pode fazer para influenciar a demanda dos serviços que ela oferta.

As definições de MM têm evoluído substancialmente ao longo das últimas décadas, bem como seus instrumentos e seu papel no processo de criação de valor, de modo que o MM evolui em conjunto com o mercado e suas partes interessadas. Três motores globais foram

fundamentais na evolução do MM: avanços tecnológicos, mudanças socioeconômicas e geopolíticas, e mudanças ambientais, os quais causaram grandes evoluções contínuas e intensas no mercado, em suas partes interessadas e, por sua vez, no MM. As evoluções resultantes no MM podem ser descritas em quatro questões centrais: quem está envolvido no MM, o que constitui o MM, como ele é implementado e onde ele é implantado (WICHMANN *et al.*, 2022).

A teoria demonstra uma tendência de adaptar o MM a nichos de mercado cada vez mais específicos. Conforme Wichmann *et al.* (2022), os avanços tecnológicos têm permitido, às organizações, personalizar cada um dos instrumentos do MM para consumidores individuais (ou segmentos cada vez menores), levando a uma maior fragmentação em termos de haver um maior número de *players* tomando decisões de *marketing* para um maior número de produtos e serviços, com maior frequência e uma granularidade mais fina.

Com a evolução do MM e as possibilidades de aplicação para públicos cada vez mais específicos, aumentaram as oportunidades de desenvolvimento, de criação e de apropriação de valor. Ao mesmo tempo, resultaram em complexidades cada vez maiores na formulação e execução das estratégias de MM, especialmente porque várias mudanças socioeconômicas e geopolíticas aumentaram as expectativas dos *stakeholders* (WICHMANN *et al.*, 2022).

Para Wichmann *et al.* (2022), inicialmente várias das mudanças resultantes foram bastante baseadas em mais customização e mais fragmentação, o que os autores chamam de ‘monotônicas’. Os pesquisadores perceberam, posteriormente, dois desenvolvimentos opostos para cada uma das quatro dimensões propostas na pesquisa: a) mais versus menos cooperação, b) mais versus menos complexidade, c) mais versus menos automação e d) mais versus menos adaptação local.

O MM foi adaptado ao setor de serviços, sendo considerado como a formulação de uma vantagem competitiva estratégica para organizações. O fator humano está diretamente envolvido no processo de intercâmbio e torna os recursos humanos uma figura importante na aplicação da estratégia (DARMAWAN; GRENIER, 2021).

No início da década de 1980 Booms e Bitner (1981) sugeriram que os elementos tradicionais dos 4Ps de Jerome McCarthy’s – preço, *place* (local/distribuição), produto e promoção deveriam ser adaptados ao comerciante de serviços. Além disso, dever-se-ia incluir os três novos Ps: pessoas, provas físicas e processos (CHAMBERLIN-KIM; TARNAY; WELLS, 2019). Booms e Bitner (1981) afirmam que esses novos elementos podem ser utilizados pelas organizações para influenciar as respostas dos compradores e, portanto, pertencem, por direito, ao MM.

Em 2008 Jonathan Ivy consolidou os 7Ps e formulou uma teoria de MM aplicado à educação, a qual está registrada no artigo ‘Um novo mix de *marketing* para a educação superior: os 7Ps para os MBAs’, publicado no International Journal of Educational Management. Posteriormente a estrutura dos 7Ps passou a ser utilizada por pesquisadores para desenvolver pesquisas em *marketing* educacional, como se pode ver na Figura 1, que traz a quantidade de citações do artigo de Ivy (2008). Em 22 de setembro de 2022 o citado artigo possuía 669 citações de acordo com o Google Acadêmico.

Figura 1 - Citações de Ivy (2008)

Fonte: Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=a+new+higher+education+Marketing+mix+ivy&btnG=. Acesso em: 22 set. 2022.

Ratiu e Avram (2013) explicam que a especificidade do MM nos serviços de ensino superior é essencial para o desenvolvimento de estratégias competitivas neste campo. Assim, faz-se necessária a inclusão dos outros 3Ps específicos para esta área, um pouco diferente dos usados no *marketing* de serviço: pessoal, processos e proeminências (diferenciais). Conforme os citados autores, os estudantes prestam muita atenção a esses elementos quando tomam a decisão de se matricular nos cursos de uma instituição de ensino.

5 O MIX DE *MARKETING* EDUCACIONAL APLICADO À PÓS-GRADUAÇÃO

Nicholls *et al.* (1995), em seu trabalho de pesquisa, conseguiram aplicar os 4Ps do Mix de *Marketing* aos cursos de MBAs e os definem da seguinte forma:

- a) Produto – disciplinas do curso, opções de oferta, serviços estudantis adicionais;
- b) Preço – taxas, bolsas, mensalidades, requisitos de admissão;
- c) Promoção – propaganda, contato com o pessoal de vendas, relações públicas;
- d) Distribuição – meios de oferta do ensino, localização das aulas, horários, métodos e estilos de ensino.

Todavia, uma simples abordagem de 4Ps não é suficiente para um mercado onde a compra repetida não é a norma (IVY; NAUDE, 2004).

Ivy e Naude (2004) e Ivy (2008) abordam o Mix de *Marketing* para MBAs não somente com quatro, mas com sete itens, na seguinte ordem de importância:

- a) Programa – disciplinas eletivas e habilitações do programa;
- b) Proeminência – reputação do corpo docente, *rankings* de classificação/críticas da imprensa, informação *on-line*;
- c) Preço – formas de pagamento, mensalidades, flexibilidade de pagamento, duração do programa;
- d) Prospecto – material promocional impresso e e-mail *marketing*;
- e) Pessoas – aulas presenciais locais, contato com outros estudantes, eventos informativos;
- f) Promoção – mídia tradicional, publicidade e *marketing* digital;
- g) Prêmios – acomodações, módulos, programas internacionais, laboratórios de informática, requisitos para residência, tamanhos das turmas.

Meraj, Fernandes e Ross (2016) também abordam o Mix de *Marketing* para MBAs com sete itens: pessoas, processos, produto, preço, provas físicas (infraestrutura), *place* (local) e promoção. Os pesquisadores identificam o nível de importância de cada elemento do mix a partir de uma escala de 0 a 7, na qual 0 é nada relevante, 4 representa neutralidade e 7 é o máximo de relevância. No Quadro 1 estão alguns resultados da pesquisa dos citados autores.

Quadro 1 - Mix de *Marketing* de Meraj, Fernandes e Ross (2016)

Mix de <i>Marketing</i>	Itens de avaliação	Pontos
Pessoas	Interação com pessoal administrativo; qualificação e reputação do corpo docente; afabilidade e capacidade consultiva do pessoal do recrutamento de estudantes.	6,11
Processos	Regras e regulamentos claros e acessíveis; facilidade e rapidez para matrícula; suporte à empregabilidade: aconselhamento e redes de estágio.	5,47
Produto	Reputação da IES; estrutura do programa, gama de disciplinas e habilitações e exigências de seleção; diversidade dos egressos; atividades internacionais durante o programa; flexibilidade presencial/EAD; possibilidade de reconhecimento do curso em outros países e reconhecimento do curso pelo ministério da educação.	5,42
Preço	Taxas de matrícula; disponibilidade de bolsas; planos e opções de pagamento.	5,12
Provas Físicas (Infraestrutura)	Qualidade das instalações físicas: sala de aula, laboratório de informática, biblioteca entre outros; qualidade das instalações sociais e recreativas: <i>lounges</i> , cafês, salas de jogos; ' <i>look</i> ' do campus: <i>design</i> e localização.	5,11
<i>Place</i> (Local)	Localização; disponibilidade das instalações; facilidade de acesso; transporte; estacionamento.	5,09
Promoção	Eventos de lançamento, palestras, fóruns, webinários; fontes de informação de qualidade: panfletos, PDFs, <i>e-books</i> , página do site; campanhas de <i>Marketing</i> , publicidade, RP, e-mail <i>Marketing</i> e redes sociais.	4,55

Fonte: Adaptado de Meraj, Fernandes e Ross (2016).

Os achados de Meraj, Fernandes e Ross (2016) reforçam as pesquisas anteriores sobre a relevância da qualidade e da reputação do corpo docente e sugere que os administradores de *marketing* e vendas utilizem estratégias para promover o corpo docente. Já as estratégias de promoção e preço devem ser utilizadas com cautela, pois têm pouca influência no processo de decisão de compra. O estudante quer sentir que sua decisão foi tomada baseada em outros fatores, como sociais ou emocionais. Dependendo do mercado alvo, estratégias de preço até criativas, como 'ajuda financeira', podem prejudicar a imagem da IES.

Os estudos de Lim, Jee e De Run (2018) indicam que os elementos chamados utilitários (proeminência, prospecto, programa e preço) do Mix de *Marketing* da educação superior tiveram um impacto direto positivo na marca do MBA e um impacto indireto na marca da instituição. Todavia, os elementos chamados hedônicos (pessoas, prêmios e promoção) do Mix de *Marketing* não produziram impacto significativo nas instituições pesquisadas. Os autores dão recomendações para os quatro compostos utilitários do Mix de *Marketing*, que estão dispostos no Quadro 2.

Quadro 2 - Recomendações para o Mix *Marketing* dos MBAs de Lim, Jee e De Run (2018)

Proeminência	Recrutamento de acadêmicos de renome, investir na melhoria de <i>rankings</i> acadêmicos, evidenciar dados relativos à reputação da IES em plataformas <i>on-line</i> .
Prospecto	Desenvolvimento e distribuição de materiais informativos para futuros graduados em papel (detalhando a proeminência, programa, preço e prospecto), e-mail <i>marketing</i> e Correios.
Programa	Desenvolver uma gama de disciplinas eletivas e obrigatórias que atendam suas necessidades utilitárias (por exemplo, habilidades gerenciais de nível superior e oportunidades de <i>networking</i>);
Preço	Mensalidades acessíveis (por exemplo, com base no salário médio dos alunos), pagamento flexível e parcelamento estendido.

Fonte: Adaptado de Lim, Jee e De Run (2018).

Uma pesquisa de 2019 realizada na Tailândia traz a experiência da aplicação de oito elementos de Mix de *Marketing* nos fatores que influenciam a decisão dos estudantes tailandeses para fazer um MBA: programa, prêmios, proeminência, prospecto, promoção, preço, processos e pessoas. Promoção e prêmios tiveram influência, respectivamente, de 2,172 e 1,961 vezes mais forte na decisão dos alunos de se matricular em programas de MBA oferecidos por escolas privadas de administração (JEARRANAIRONGROJ; SAMPHANWATTANACHAI; TUVADARATRAGOOL, 2019).

Genovate e Madrigal (2021) utilizaram a abordagem com sete elementos do Mix de *Marketing* – produto, preço, praça, promoção, pessoas, processos e evidências físicas – em sua pesquisa sobre satisfação do consumidor em cursos de pós-graduação de uma universidade católica nas Filipinas. Os autores identificaram o componente produto com a maior classificação e o preço com a menor em termos de satisfação.

Finalmente, pode-se dizer que a literatura atual define o Mix de *Marketing* como a combinação de diferentes variáveis de decisão de *marketing*, estratégias e táticas usadas pela administração da organização para comercializar seus produtos e serviços (THABIT; RAEWF, 2018), envolvendo uma escolha calculada e cautelosa de estratégias e políticas para a organização (MAC-KINGSLEY; POKUBO, 2019).

No Quadro 3 apresenta-se um compilado da teoria estudada de Mix de *Marketing* para a pós-graduação. Para facilitar o entendimento utiliza-se uma diferenciação das teorias por meio de uma escala de cores. Em verde aparecem os componentes do mix de *Marketing* mais citados, em ordem decrescente (de 4 a 7 citações): preço, promoção, pessoas, programa, proeminência, prospecto e produto. Em rosa estão os menos citados (de 1 a 3 citações), também em ordem decrescente: produto, praça/distribuição, processos, prêmios, evidências físicas/provas físicas, localidade.

Quadro 3 - Citações do Mix de *Marketing* para a pós-graduação

ELEMENTOS DO MIX	PREÇO	PROMOÇÃO	PESSOAS	PROGRAMA	PROEMINÊNCIA	PROSPECTO	PRODUTO	PRAÇA/ DISTRIBUIÇÃO	PROCESSOS	PRÊMIOS	EVIDÊNCIAS/ PROVAS FÍSICAS	LOCALIDADE
AUTORES												
Nicholls <i>et al.</i> (1995)	x	x					x	x				
Meraj, Fernandes e Ross (2016)	x	x	x				x	x	x		x	x
Ivy e Naude (2004)	x	x	x	x	x	x				x		
Ivy (2008)	x	x	x	x	x	x						
Lim, Jee e De Run (2018)	x			x	x	x						
Jeeranairoongroj, Samphanwattanachai e Tuvadaratragool (2019)	x	x	x	x	x	x			x	x		
Genovate e Madrigal (2021)	x	x	x				x	x	x		x	
Total de citações	7	6	5	4	4	4	3	3	3	2	2	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para a pesquisa ora apresentada foi usada a estrutura de 7Ps do MM educacional de Meraj, Fernandes e Ross (2016). Escolheu-se esta alternativa porque estes autores são os que trouxeram maior quantidade de elementos que impactaram positivamente a escolha dos estudantes, conforme mostrado no Quadro 1 - Mix de *Marketing* de Meraj, Fernandes e Ross (2016). O que dá uma margem maior de testagem de elementos nas entrevistas realizadas com os GMV.

6 METODOLOGIA

Inicialmente, para a realização do trabalho, foi feita uma revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico, podendo ser chamado também de levantamento bibliográfico, o qual pode ser realizado em livros, periódicos, artigo de jornais, sites da internet, entre outras fontes (PIZZANI *et al.*, 2012). A pesquisa permitiu elucidar as questões que envolvem a pós-graduação *Lato sensu* e o *marketing* educacional por meio do Mix de *Marketing*.

Em uma segunda etapa foi desenvolvido uma pesquisa documental em sites para verificar a legislação pertinente ao tema e os dados recentes sobre a pós-graduação *Lato sensu* no Brasil. Foram consultados o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior (EMEC), o Sindicato das Mantenedoras do Estado de São Paulo (SEMESP), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o Instituto

Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto Mauro Borges de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (IMB).

Por fim, em uma terceira etapa, trabalhou-se a pesquisa exploratória, que objetiva trazer maior familiaridade sobre como os gestores de *marketing* e vendas (GMV) aplicam o Mix de *Marketing* no contexto dos cursos de pós-graduação em Goiânia. A coleta de dados realizada para atingir o objetivo proposto foi por meio de pesquisa qualitativa, utilizando a entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado.

A seleção dos entrevistados se deu por conveniência, ou seja, por proximidade com o entrevistador e pela disponibilidade, de forma a proporcionar viabilidade ao estudo. Conforme Riccomini *et al.* (2021), há uma grande dificuldade de acesso aos gestores das instituições de ensino superior, bem como um receio generalizado em fornecer informações sobre a estratégia e o funcionamento da instituição.

As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade dos gestores entrevistados e realizadas por videoconferência, utilizando o Google Meet, um serviço gratuito de videoconferência fornecido pelo Google. Durante a coleta de dados foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo a proteção do sujeito da pesquisa. Para que fosse realizada a pesquisa era necessário a concordância das participantes em fornecerem as informações, consentindo a gravação em vídeo e áudio, além da assinatura do termo de consentimento.

As videoconferências foram gravadas com autorização dos entrevistados e, posteriormente, transcritas. O texto transcrito foi enviado para cada um dos entrevistados para que revisassem o que estava escrito e autorizassem a publicação, bem como fazer alterações ou retirar partes que não desejassem que fossem publicadas.

As entrevistas tiveram duração de 50 minutos a 1h30min, em média. Ao iniciar a entrevista foram realizadas perguntas para identificar se os gestores sabiam o que era o MM e verificar o que eles conhecem da teoria, a partir de respostas espontâneas. Posteriormente foi apresentado o quadro com a literatura disponível sobre o MM aplicado à pós-graduação para que pudessem ter conhecimento do tema, bem como os sete elementos que seriam trabalhados e, assim, ser possível explorar o tema durante a entrevista.

A transcrição foi feita por meio de um *software* pago, disponível em <https://transcribe.com/>, que extrai o texto dos vídeos que foram gravados. Como não é possível obter 100% de precisão por meio da ferramenta, todas as transcrições tiveram que ser revisadas e comparadas com o áudio original.

Após transcrever todos os textos eles foram categorizados utilizando-se o *software* Excel já programado com as seguintes colunas: questões definidas no roteiro, falas dos entrevistados, cargo do entrevistado, idade e interpretação da fala. No roteiro semiestruturado da entrevista abordou-se as questões de conhecimento conceitual a respeito do Mix de *Marketing*, a utilização dessa ferramenta pelos GMV de cursos de pós-graduação *Lato sensu* e a prática diária com as suas variáveis (7Ps).

Posteriormente foi realizada a interpretação das falas para que pudessem ser utilizadas na discussão dos dados. Chegou-se aos resultados por meio da técnica de análise de conteúdo. A aplicação da técnica de análise de conteúdo nas Ciências Sociais apresenta-se como uma

ferramenta útil à interpretação das percepções dos atores sociais (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005).

Para a entrevista foram escolhidos oito GMV por conveniência. Ao realizar as entrevistas, constatou-se que esse número, mesmo pequeno, foi suficiente devido ao fato de se perceber a saturação teórica das respostas. Ou seja, a partir do momento em que as respostas se tornaram repetitivas e redundantes, suspendeu-se a ideia de inclusão de novos participantes (DENZIN, 2011; LINCOLN, 1994).

Na Figura 2 estão apresentados os perfis dos oito entrevistados, com os dados na seguinte ordem: cargo, gênero, faixa etária, nível de escolaridade e tempo de experiência no cargo, quantidade de alunos de PGLS na instituição.

Figura 2 - Perfil dos entrevistados

E1	E2	E3	E4
Diretora Comercial	Gerente comercial	Gerente de marketing	Gerente Comercial
Mulher	Homem	Homem	Mulher
35 a 24 anos	25 a 34 anos	25 a 34 anos	35 a 24 anos
Mestrado	Especialização	Especialização	Graduação
06 anos de experiência	3 anos de experiência	08 anos de experiência	08 anos de experiência
300 alunos	Mais de 10 mil alunos	Mais de 10 mil alunos	3 mil alunos
E5	E6	E7	E8
Gerente Comercial	Gerente comercial	Gerente de Marketing	Diretor Comercial
Homem	Mulher	Mulher	Homem
35 a 44 anos	25 a 34 anos	35 a 44 anos	55 - 65 anos
Especialização	Especialização	Especialização	Mestre
08 anos de experiência	05 anos de experiência	10 anos de experiência	Mais de 20 anos de experiência
350 alunos	Mais de 10 mil alunos	3 mil alunos	2.500 alunos

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

7 RESULTADOS

Na visão dos GMV, a pós-graduação *Lato sensu* é uma forma de educação continuada que complementa a formação adquirida na graduação. Eles ressaltaram que a PGLS é uma especialização que leva ao aprofundamento dos conhecimentos em determinados campos do saber e identifica o profissional como especialista no assunto. Outro ponto que de bastante destaque entre os GMV foi a visão de que a PGLS é um meio de alcançar o aprimoramento do currículo profissional do estudante para atender as exigências do mercado de trabalho e se tornar mais competitivo.

Sobre os elementos técnicos referente ao aspecto da regulação do ensino superior de PGLS, a maior parte dos GMV não soube especificar os critérios que diferenciam a pós-graduação *Lato* e a *Stricto sensu*, com exceção de um profissional, que mencionou uma diferença técnica, que é a carga horária mínima de 360 horas para a PGLS.

A Lato sensu é aquela que o aluno terminou o curso superior e daí ele quer um certificado, ele quer algo para colocar no currículo. (E1).

É uma especialização generalista e uma área do saber que tem um peso de pós-graduação de especialização no currículo. (E2).

Só que pouco lembro, por não praticar, a diferença de *Stricto sensu*, *Lato-sensu*. (E3).

[...] para mim é uma forma de você aprimorar tudo o que você aprendeu na graduação e, conseqüentemente, você somar mais no seu currículo. (E4).

É um curso que visa capacitar o aluno que sai da graduação se especializar em determinados assuntos, assim como em determinado contexto escolhido por ele para que ele aprofunde os conhecimentos. (E5).

[...] apesar de citarem o MBA como um mestrado fora do Brasil, a *Lato sensu* para nós é uma especialização. Fiz uma graduação, identifiquei uma área que eu quero atuar, eu me especializo naquela área. E assim eu dou continuidade na minha carreira acadêmica, na minha formação enquanto profissional. (E6).

[...] eu vejo como uma complementação profissional, dando seguimento à graduação. É um *plus* na carreira profissional, tanto na busca de novos conhecimentos, o aprofundamento de conteúdos e também uma identificação do profissional da área que ele vai trabalhar. (E7).

[...] seria um curso estruturado, com o mínimo de carga horária de 360 horas, que é exigido pelo MEC, com uma estrutura curricular que possa ou atender a entidades de classe que vão certificar que aquele aluno tenha um conhecimento ou então a demandas próprias do aluno para atender ao mercado de trabalho. Mas a minha visão é essa, claro que tem as pós-graduações que vão ser a *Stricto*. Mas você perguntou sobre *Lato*. (E8).

O processo de escolha do aluno de PGLS foi apontado como complexo pelos GMV. Os gestores relataram que esse processo envolve fatores psicológicos, etapa da vida, expectativa salarial e não acontece de forma somente racional, mas também envolve fatores emocionais.

Os GMV disseram que o aluno primeiro reconhece uma necessidade imediata, essa necessidade surge a partir da perda de oportunidades. Muitas vezes ele procura indicações de cursos e de IES ou ele começa uma busca na internet. Alguns alunos decidem o curso antes de falar com uma instituição e outros procuram um auxílio na seleção, durante uma conversa com o consultor de vendas.

O aluno busca validar a instituição analisando a estrutura, o depoimento de pessoas na internet ou informações demonstrando os resultados daquela instituição. O aluno também valida o curso, avaliando o nível do corpo docente, o coordenador do curso, o período e a periodicidade. Nessa etapa ele também observa a sua capacidade de pagamento. O corpo

docente é mencionado como fator decisivo e eliminatório. O aluno faz, ainda, comparações qualitativas com outras instituições e de preço para tentar chegar à melhor opção para ele.

[...] porque hoje as pessoas estão imediatistas: Eu terminei, e aí? O que eu vou ganhar com isso? (E1).

[...] a decisão dele às vezes passa muito pelo viés até da indicação. (E2).

[...] comercial é o principal fator de decisão se ele vai entrar ou não. (E3).

[...] sentir a necessidade, conversar, notar as necessidades, filtrar e tentar passar para ele todas as alternativas. (E4).

[...] ele saiu da graduação e ele entende que ele precisa ter uma pós pra ele ter mais oportunidades. (E5).

O nome do curso tem que impactar muito porque na maioria das vezes ele nem vai ler a ementa do curso. (E6).

[...] é um processo de tomada de decisão que é complexo. Não é como comprar um lápis ou uma caneta (E8).

Corpo docente, fator decisivo. É uma etapa de eliminação. (E7).

A maioria dos GVM entrevistados descreve o MM como uma estratégia para vender mais, composta por técnicas de *inbound* e *outbound marketing*, publicidade, rádio, TV, banners, mídias sociais, além das parcerias comerciais. Percebeu-se uma ênfase no elemento promoção.

Uma das gestoras de *marketing* comentou que há um equívoco comum nas IES de priorizar a venda e acabar desprezando os demais componentes do MM. As atividades comerciais são apenas uma fatia do P de promoção. Essa prática tem resultado em insucesso para alguns cursos. A fala da gerente pôde ser confirmada na declaração dos demais gestores.

Apesar de se ter observado que há uma grande tendência a enxergar o MM pelo viés do elemento promoção, foram mencionadas estratégias de retenção de alunos e práticas de relacionamento com os estudantes em sala de aula como parte da estratégia de MM das IES.

[...] para poder conseguir ter êxito na venda. (E1).

O que eu entendo por Mix de *Marketing* seria os 4ps de *marketing*. Produto, Preço, Praça e Promoção. (E2).

[...] o preço, o produto. E essa promoção eu vejo em duas perspectivas, em captar alunos, captar potenciais pessoas que vão estudar nessa instituição e o por dentro de sala de aula. (E3).

Diversos canais de *marketing* que você pode atuar para atingir um determinado público. [...] *inbound marketing*, *outbound de marketing*, mídias sociais, enfim, atrair o meu público-alvo. (E5).

[...] produto, do preço da praça e, por fim, da promoção. E quando eu falo, venda é uma parte do Mix de *Marketing*, só que as empresas, elas subvertem isso. [...] É por isso que, muitas vezes, os produtos de pós-graduação não funcionam. (E8).

Rádio ou a TV, mídias sociais, banner, abordagem de parcerias [...]. (E7).

Segundo o que se pôde extrair das entrevistas com os GMV, a maioria das instituições não utiliza o MM no planejamento e execução das atividades de *marketing* de maneira estruturada e planejada, ou o seu uso não é perceptível. Em algumas situações apontadas, o *marketing* fica prejudicado pela falta da comunicação integrada com o restante da empresa.

Foi mencionado que se houvesse algo mais estruturado e planejado, por meio do MM, poderia haver uma melhora e mais sucesso no negócio. De acordo com os relatos, os planejamentos existentes são mais tácitos, nada a longo prazo e nem profundo. Não há uma ferramenta ou método que auxilie no planejamento.

Na IES em que o MM foi considerado satisfatório pelo gestor, funciona da seguinte forma: praça e promoção ficam sob a responsabilidade da equipe de *marketing*; produto e preço com o comercial, e as estratégias de promoção são voltadas para evidenciar o elemento produto.

Em um outro cenário, onde é possível perceber a utilização de elementos do MM, há a utilização do elemento pessoas quando o gestor relata a preocupação na contratação de profissionais com currículos elevados e corpo docente renomado. O preço também é utilizado para posicionar a instituição, com uma mensalidade de quase um salário-mínimo. O uso do elemento produto foi constatado na menção do processo de avaliação constante do currículo do curso, temas e metodologias modernas no ensino.

[...] todas essas ferramentas que você mencionou, não por meio de uma política de *marketing* estruturada. Mas "pelo rumo", de forma intuitiva. (E1).

[...] eu percebia que não era bem claro isso, talvez o método, o jeito. (E2).

[...] a equipe comercial era responsável pelo desenvolvimento de produtos ou relacionamento com a coordenação. E depois a gente ficava mais com a parte de canal que é praça e a promoção. (E3).

[...] bons profissionais, com currículos elevados, conhecidos, que usavam estratégias modernas para ensinar os alunos. [...] aulas com temas interessantes, atuais e que realmente fosse necessário para o aluno. [...] buscavam retirar (disciplinas) as que não eram bem avaliadas. [...] mensalidade do curso bem elevada, quase a um salário-mínimo [...] a equipe docente era bem conhecida. (E4).

[...] não de maneira estruturada, não de maneira planejada, era muito mais de maneira intrínseca. [...] seria importante ter um trabalho de *marketing* estruturado em cima desse para cada um desses Ps, [...] poderia ter um sucesso maior. (E6).

Era um planejamento mais tácito [...] não tinha um planejamento a fundo estruturado, tinha um conhecimento que é muito intuitivo do mercado. [...] Já passei por 03 empresas de pós-graduação, uma grande dificuldade do mercado é justamente fazer um planejamento. [...] às vezes mudava um curso e o *marketing* nem sabia, é um desafio. (E8).

Os GMV que declararam perceber a utilização dos elementos do MM na prática institucional foram questionados sobre o nível de satisfação com o uso MM na pós-graduação. Foi revelado que um dos benefícios da ferramenta seria ajudar a tornar mais evidente o conjunto de benefícios que o aluno iria receber. Foi apontado que o MM também contribui positivamente com o alinhamento, a integração da comunicação organizacional e a sinergia. O MM também ajuda tanto os supervisores como os vendedores a atingirem as metas, mesmo com produtos com os preços classificados como altos.

A atualização de formas de promover os cursos é afetada pelo dinamismo proporcionado pelo MM. Novas formas de levar os cursos até o aluno foram desenvolvidas. As ferramentas que deram muito certo em outros tempos, como folder e malas diretas, foram substituídas por outras abordagens, por meios digitais, por exemplo. Essa evolução constante do entendimento do MM pode proporcionar benefícios ao negócio.

Bastante. Ajudava muito tanto a equipe de vendas quanto os supervisores. (E4).

Se eu tenho uma estrutura que comunica o que eu sou enquanto instituição, facilita muito a comunicação. (E5).

[...] a gente entendeu que existiam outras formas de levar o produto até o público-alvo. [...] tem que fazer testes constantemente. (E2).

Os GMV entrevistados acreditam que o MM poderia ser trabalhado para ajudar a melhorar a conquista e retenção dos estudantes de PGLS e detalharam algumas estratégias e ações. Para o elemento preço foram citados os combos promocionais, melhores planos de pagamento e melhores negociações financeiras com inadimplentes.

Como melhoria do elemento produto foi citada a importância de se realizar pesquisas, buscando obter um conhecimento profundo das necessidades dos alunos antes de lançar um produto no mercado. E, a partir disso, elaborar produtos mais voltados para as necessidades dos alunos do que da instituição. O elemento ainda pode ser melhorado, segundo os GMV, com a

adição de disciplinas que preparem para o mercado, tais como empreendedorismo. E aperfeiçoar as metodologias empregadas, entregando mais capacitação técnica, o ‘saber fazer’.

A estratégia de promoção foi lembrada com uma necessidade de melhoria de performance e modernização das estratégias. O direcionamento de maior parte da verba para o digital pode oferecer uma melhor eficácia, pois neste meio há mais recursos de gerenciamento para análise do retorno do investimento. A ênfase em *inbound marketing* (*marketing* de conteúdo) é percebida como eficaz pelos gestores para gerar mais prospectivos estudantes e melhorar a performance comercial.

O grupo que ganhou destaque no elemento pessoas foi o de alunos. Foi relatado que investir em estratégia de relacionamento com o aluno pós-compra é uma necessidade real e com pouco direcionamento de esforços e recursos. Já algo sugerido como o que não deve ser feito é o uso excessivo da intuição, baseada na experiência do profissional, chamada de *feeling*. Foi relatado que cursos são criados a partir dessa percepção pessoal e têm se tornado um gargalo no cotidiano do pessoal de recrutamento de estudantes.

Combos promocionais. Pague uma pós e faça a segunda. Seria uma dobradinha. (E1).

[...] entregar realmente essa técnica [...] módulos de empreendedorismo [...] *inbound Marketing* [...] *Marketing* tradicional poderia ter mínimo necessário [...] digital eu consigo medir (o retorno do investimento). (E2).

[...] depois do primeiro mês se esquece o aluno [...]. O único contato do aluno com a instituição são dois, que é o financeiro e o professor. (E3).

[...] abertura de negociação por parte do financeiro. [...] um parcelamento maior para o cliente que já estava inadimplente. (E4).

[...] perguntar para o aluno o que ele quer. [...] criava-se curso não por estudo de demanda, mas por achismo. (E5).

[...] fazer um levantamento de necessidade antes de você lançar um curso [...] em vez de ignorar as etapas do mix e colocar no mercado. [...] Às vezes o tomador de decisão já conhece bastante o mercado e tem um “feeling”, pode dar certo, como deu muitas vezes, mas nem sempre. (E8).

Segundo os GMV, as instituições de ensino superior que trabalham com pós-graduação *Lato sensu* realizam mais planos táticos e planejamento operacional, apesar de haver um plano com o nome de estratégico. Nesses planejamentos, de curto e médio prazos, não constam pesquisas para identificar demandas ou oportunidades de mercado, bem como justificativas ou fundamentos para a escolha dos cursos.

Eu sou da era do caderno. Eu coloco assim: Eu preciso ter x alunos na turma na pós de serviço social. Então eu faço esse cálculo e faço o cronograma. (E1).

Algumas pesquisas com a base de dados de alunos. [...] era uma coisa mais rústica, digamos assim, de fazer visitas e tudo mais. (E2).

[...] não existia um modelo específico para poder se trabalhar. [...] um plano na verdade não existia. [...] tinha um fluxo. (E3).

[...] estava muito mais fundamentado na questão do software em si [...] inbound *Marketing*. [...] jornada do lado do consumidor. (E5).

Mapa mental e um Kanban, não passava disso. (E6).

[...] era um pouco intuitivo. Não tinham planejamento estratégico, era planejamento operacional. (E8).

Os GMV acreditam que o MM deve ser utilizado na pós-graduação. Dois gestores disseram acreditar que o MM deve ser não somente aplicado nas instituições, mas também por curso e de forma individual. Devido a essas especificidades, recomendam que toda estratégia – como, por exemplo, o tom e a linguagem da comunicação – deve ser adaptada de acordo com o tipo de público.

Eu acredito que sim. [...] tem que se usar o Mix de *Marketing* individual para cada produto e dentro de cada produto, públicos totalmente específicos também. (E3).

Sim, porque uma vez que eu tenho motivos diferentes da compra, eu tenho que explorar formas diferentes de comunicação. (E6).

Para o elemento pessoas é importante haver um corpo docente bem qualificado, sendo diferencial ter professores de renome nacional. Os gestores apontaram uma necessidade de ampliar o olhar, afirmaram que há bastante preocupação em encher sala, ter bons professores, bons coordenadores, mas o investimento no quadro de funcionários administrativos acaba ficando a desejar; esse funcionário também lida com o aluno e é importante para a manutenção do estudante na IES. Há também uma notável preocupação das IES com a capacidade do profissional de vendas. O departamento comercial, em alguns casos, é a ‘vitrine da organização’, pois o consultor de vendas pode ser o único contato entre aluno e IES antes do início das aulas.

Eu preciso ter bons professores, coordenadores, mas também preciso olhar para o administrativo que é quem vai lidar com esse aluno. (E2).

Uma instituição, ela vai matar a pós-graduação onde? O corpo docente da pós é o mesmo da graduação? Já matou a pós. Até a piadinha que ele (professor) conta é a mesma. Ele tem que ser profissional de outra instituição, estrela, “bam

bam bam”, é esse o “cara”. Esse “cara” não tem que ter só vivência acadêmica, ele tem que vir do mercado. (E7).

[...] essa equipe administrativa tem a missão importante de manter esse aluno engajado, até mesmo para reter [...]. (E2).

Mas não há clareza para os outros departamentos de quanto o trabalho daquele colaborador influencia para a fidelização desse cliente. (E6).

[...] o Comercial é a frente, a vitrine da empresa. (E4).

[...] pós-graduação e não é qualquer consultora que vende. (E4).

[...] ele tem que ter essa busca por capacitação. Eu acho complicado uma pessoa quem não tem uma pós-graduação vender uma pós, [...] eu acho que o erro é a mão de obra não qualificada, (E2)

Para o elemento produto foi evidenciado que os novos cursos são, em grande parte, escolhidos pelo diretor/proprietário e desenvolvido por um coordenador. A árdua concorrência impede a realização de processos seletivos.

Foi identificado um trabalho de reputação por meio da divulgação do nível de satisfação do aluno, remodelagem de identidade visual e sofisticação da marca. A estratégia de pós-graduação *in company* (encomendada por uma empresa) apareceu nos relatos. O credenciamento no Ministério da Educação (MEC) é algo bastante perguntado pelo aluno.

Foi dito que é necessário aumentar as disciplinas práticas que entreguem o ‘saber fazer’. Um ponto recorrente, ao longo da entrevista, foi a ênfase na necessidade de se fazer pesquisa profunda com o consumidor para identificar qual o melhor curso a ser lançado.

Sim, porque uma vez que eu tenho motivos diferentes da compra, eu tenho que explorar formas diferentes de comunicação. (E6).

Ótimo, acredito. [...] ter mais do que simplesmente informações de idade, de gênero ou de lugar que mora, não só informações demográficas, mas informações psicológicas, de anseios, de necessidades. [...] um preço que realmente se justifique, é claro. (E7).

Muito de acordo com a percepção do coordenador (como o curso é desenhado). (E5).

Aí a gente volta na questão da marca. No meu ponto de vista, nem todas as instituições estão preparadas para fazer um processo seletivo. (E2).

Nós chegamos a fazer pós-graduação *in company* dentro da empresa. (E5).

Para o elemento processos foi citada a necessidade de evidenciar esforços para tornar o processo de matrícula mais rápido, bem como de propiciar o deslocamento até o estudante para o fechamento de matrículas. As necessidades encontradas foram de sinergia entre pedagógico e comercial e de automação do processo de inscrição. Os serviços extras comumente oferecidos ao aluno são as parcerias para ofertas de vagas. Já o *coffee break* foi citado como um diferencial onde há oferta, bem como foi motivo de reclamação onde não há.

[...] se a gente tinha 10 matrículas em uma escola, não custava nada ir lá. (E1).

Era muito fácil porque a intenção era colocar o aluno para dentro, [...]. (E8).

[...] tem que ser 100% automatizado. (E2).

Poderia ter um portal onde a própria pessoa se matricula e um contrato gerado automaticamente [...]. (E6).

[...] valorizavam muito o *coffee break*, que era assim, um diferencial. (E8).

E a falta de lanche era uma reclamação recorrente. (E5).

Para o elemento preço foi evidenciado que a elaboração do preço é, geralmente, feita a partir de uma planilha com índices definidos ou por meio de pesquisa de preço com concorrentes, no qual a IES decide como vai se posicionar em relação aos demais. Bolsas e descontos são estratégias fortemente utilizadas.

[...] faziam uma pesquisa de mercado [...] era um preço mediano que não passasse muito do que já era cobrado nas demais instituições. (E4).

existia uma planilha de precificação [...] incluía coisas como pagamento de coordenador, professor, despesas administrativas, com comercial, *Marketing* etc. [...] era engessada. (E5).

[...] tinha instituições como a FVG (nome fictício) que são posicionadas em um valor mais alto, mas a que eu passei estava posicionada ligeiramente mais alto que a média de mercado. (E2).

Bem próximo ao líder de mercado, se tenho o IPOD (nome fictício) que é que ele é líder de mercado, eu não vou cobrar IPOD, mas também não vou ter um preço muito abaixo. (E5).

Para o elemento provas físicas (infraestrutura) foi evidenciado que o *design*, a arquitetura e as tecnologias do prédio são bastante utilizadas como forma de posicionamento. O conforto das salas de aula é um dos principais fatores de satisfação ou insatisfação dos alunos.

[...] a gente tem uma referência que as pessoas pagam muito caro para estudarem lá, claro, tem qualidade, mas tem uma estrutura sem igual, que é o IGOP (nome fictício). (E1).

As aulas aconteciam em diversos locais em Goiânia. Se o aluno fosse indicado por algum colega. Era a primeira coisa que ele falava "eu não vou ter aula em tal lugar não né?" [...]. (E4).

[...] o prédio, ele posiciona a empresa. Se você promete educação moderna e atualização de mercado, o prédio tem que transmitir a mesma mensagem. (E4).

O aluno valoriza essa estrutura, sim, até porque ele fica muitas horas, ele fica sexta, sábado e domingo. (E8).

Para o elemento *place* (local) foi evidenciado que a forma de entrega do conteúdo de pós-graduação presencial mais bem-sucedida, utilizada como padrão pelas IES pesquisadas, é sexta à noite, sábado de manhã e à tarde e no domingo de manhã. Como forma de facilitar a chegada ao local, estar próximo a linhas de ônibus e ter estacionamento são diferenciais.

[...] pós-graduação divididas em semanas diferentes não deve existir. (E3).

[...] é o horário que dá. Não teria como ser outro. (E6).

Eles gostam que tenha estacionamento. (E1).

[...] o fato de oferecer um estacionamento próprio é muito bem-visto. (E5).

Para o elemento promoção foi evidenciado que as estratégias mais utilizadas são parcerias comerciais com empresas públicas e privadas. A publicidade é feita, principalmente, em mídias digitais e tradicionais, como *outdoor* e panfletos. Foi citada a necessidade de aumentar o investimento no digital, diminuir o tradicional e utilizar o aluno como protagonista na comunicação da IES.

100% YouTube e Google, e um reforço de quem já me conhece em rede social. Eu não capto cliente por meio de redes sociais, eu converso com quem já me conhece. Agora, captação 100% YouTube e Google (E3).

É feito parcerias com empresas privadas e órgãos públicos. (E6).

Sempre trabalhamos muito por indicação e parceria. (E4)

Primeiro é você identificar se você tem aluno lá (em uma determinada empresa) esse cara vai dar a “senha” (o acesso) e testemunhar para você lá. (E7).

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível perceber que parte dos GMV pratica o MM na PGLS de forma intuitiva e não estruturada. Em um caso específico foi possível evidenciar uma estrutura de 4Ps. Apesar de terem sido identificadas estratégias para cada um dos 7Ps, não foi evidenciado um trabalho intencionalmente guiado pela estrutura proposta por Meraj, Fernandes e Ross (2016) ou qualquer outra de MM de serviços ou de MM educacional.

Além disso, ficaram evidenciadas as principais dificuldades no uso do MM por parte dos GMV. A primeira delas é a falta de conhecimento organizacional a respeito do MM, como também seu valor. O segundo gargalo é a ausência de pesquisas profundas com o consumidor e a falta de instrumentos ou roteiros que suportem uma coleta de dados eficaz, o que dificulta ainda mais a aplicação e a avaliação do MM.

Mesmo diante do cenário identificado, os GMV acreditam que o MM deve ser aplicado em sua totalidade nas IES para potencializar o sucesso dos cursos de PGLS. A partir disso, percebe-se a importância de as IES investirem na capacitação dos colaboradores para a aplicação do MM.

REFERÊNCIAS

AFOLABI, S. O. *et al.* Marketing mix, a therapy for low enrolment in private universities in Nigeria. **International Journal of Research and Scientific Innovation**, [s. l.], v. 6, n. 5, p. 338-342, May 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Stephen-Afolabi-3/publication/334638312_Marketing_Mix_a_Therapy_for_low_Enrolment_in_Private_Universities_in_Nigeria/links/5d384a9c299bf1995b4593f9/Marketing-Mix-a-Therapy-for-low-Enrolment-in-Private-Universities-in-Nigeria.pdf. Acesso em: 11 jan. 2022.

AL BADI, K. S. The impact of marketing mix on the competitive advantage of the SME sector in the Al Buraimi Governorate in Oman. **SAGE Open**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 1-18, 2018. DOI 10.1177/2158244018800838. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244018800838>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. Marketing strategies and organization structures for service firms. *In*: AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Marketing of services**. Chicago: AMA, 1981. p. 47-51.

BORDEN, N. H. The concept of the marketing mix. **Journal of Advertising Research**, Watertown, v. 4, n. 2, p. 2-7, [1964]. Disponível em: http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Borden-1984_The-concept-of-Marketing-mix.pdf. Acesso em: 21 jan. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. [Lei de Diretrizes e Bases da Educação]. Brasília: Casa Civil, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 21 jan. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES nº 1, de 3 de abril de 2001**. Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação. Brasília: MEC/CNE, 2001. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/CES0101.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2022.

CHAMBERLIN-KIM, J.; TARNAY, J.; WELLS, J. C. Alternative teacher preparation programs: examination through marketing lens. **Rural Special Education Quarterly**, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 137-150, 2019. DOI 10.1177/8756870519860737. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/8756870519860737>. Acesso em: 12 jan. 2022.

DARMAWAN, D.; GRENIER, E. Competitive advantage and service marketing mix. **Journal of Social Science Studies**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 75-80, 2021. Disponível em: <http://ejournal.metromedia.education/index.php/jos3/article/view/9>. Acesso em: 6 jan. 2022.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **The sage handbook of qualitative research**. [S. l.]: Sage, 2011.

GENOVATE, M. C. J.; MADRIGAL, D. V. Assessing stakeholders satisfaction of a Catholic University Graduate School in the Philippines. **Philippine Social Science Journal**, Bacolod City, v. 4, n. 3, p. 85-95, Oct. 2021. DOI 10.52006/main.v4i3.390. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/8756870519860737>. Acesso em: 13 jan. 2022.

IVY, J. A new higher education Marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. **International Journal of Educational Management**, [s. l.], v. 22, n. 4, p. 288-299, May 2008. DOI 10.1108/09513540810875635. Disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513540810875635/full/html?mobileUi=0&fullSc=1&mbSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1>. Acesso em: 3 jan. 2022

IVY, J.; NAUDE, P. Succeeding in the MBA Marketplace: identifying the underlying factors. **Journal of Higher Education Policy and Management**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 401-417, Nov. 2004. DOI 10.1080/1360080042000290249. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1360080042000290249>. Acesso em: 3 jan. 2022.

JEARRANAIROONGROJ, S.; SAMPHANWATTANACHAI, B.; TUVADARATRAGOOL, S. Factors affecting thai students' decision to pursue a MBA at a private or a public business school in Bangkok. **ASEAN Journal of Management and Innovation**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 131-145, 2019. Disponível em: <https://ajmi.stamford.edu/index.php/ajmi/article/view/88>. Acesso em: 3 jan. 2022.

KISIOŁEK, A.; KARYY, O.; HALKIV, L. The utilization of internet marketing communication tools by higher education institutions (on the example of Poland and Ukraine). **International Journal of Educational Management**, [s. l.], v. 35, n. 4, p. 754-767, 2021. DOI 10.1108/IJEM-07-2020-0345. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-07-2020-0345/full/html>. Acesso em: 3 jan. 2022.

LAU, M. M. Y. Effects of 8Ps of services marketing on student selection of self financing sub-degree programmes in Hong Kong. **International Journal of Educational Management**, [s. l.], v. 30 n. 3, p. 386-402, Apr. 2016. DOI 10.1108/IJEM-01-2014-0005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-01-2014->

0005/full/html?utm_source=TrendMD&utm_medium=cpc&utm_campaign=Emerald_TrendMD_1&WT.mc_id=Emerald_TrendMD_1&fullSc=1. Acesso em: 13 jan. 2022.

LIM, W. M.; JEE, T. W.; DE RUN, E. C. Strategic brand management for higher education institutions with graduate degree programs: empirical insights from the higher education Marketing mix. **Journal of Strategic Marketing**, Berlin, v. 28, n. 3, p. 225-245, July 2018. DOI 10.1080/0965254X.2018.1496131. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2018.1496131>. Acesso em: 15 nov. 2021.

MAC-KINGSLEY, I.; POKUBO, I. M. Marketing mix strategies performance: a study of in SMEs in Rivers State of Nigeria. **World Journal of Entrepreneurial Development Studies**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 32-39, 2019. Disponível em: <https://iiardjournals.org/get/WJEDS/VOL.%203%20NO.%201%202019/Marketing%20Mix%20Strategies.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

MERAJ, M. A.; FERNANDES, C. J.; ROSS, K. J. Applying marketing mix constructs in higher education: the case of an MBA program in the UAE. **International Journal of Business and Globalisation**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 149, Feb. 2016. DOI 10.1504/IJBG.2016.074488. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBG.2016.074488>. Acesso em: 3 jan. 2022.

NATALE, S. M.; DORAN, C. Marketization of education: an ethical dilemma. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 105, n. 2, p. 187-196, July 2011. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41413254>. Acesso em: 3 jan. 2022.

NICHOLLS, J. *et al.* Marketing higher education: the MBA experience. **International Journal of Educational Management**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 31-38, Apr. 1995. DOI 10.1108/09513549510082369. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513549510082369/full/html>. Acesso em: 3 jan. 2022.

NUSEIR, M. T.; EL REFAE, G. A. Factors influencing the choice of studying at UAE universities: an empirical research on the adoption of educational Marketing strategies. **Journal of Marketing for Higher Education**, [s. l.], p. 1-23, 2021. DOI 10.1080/08841241.2020.1852467. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08841241.2020.1852467>. Acesso em: 24 jan. 2022.

OANA, D. The consumer of university educational services-a central element of educational Marketing. **Studies in Business and Economics**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 31-40, 2019. Disponível em: <https://sciendo.com/pdf/10.2478/sbe-2019-0023>. Acesso em: 24 jan de 2022.

OLIVEIRA, F. B. D. Origem e evolução dos cursos de pós-graduação Lato sensu no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 19-33, jan. 1995. DOI 10.5007/2175-8077.2011v13n31p190. Disponível: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8285>. Acesso em: 13 dez. 2021.

PIZZANI, L. *et al.* A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012. DOI 10.20396/rdbci.v10i1.1896. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>. Acesso em: 3 jan 2022.

RATIU, M. P.; AVRAM, E. M. Optimizing the Marketing Mix-An essential element in developing competitive strategies in the field of higher education. **Romanian Economic and Business Review**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 57, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/358595276_APPLICATION_OF_MARKETING_MIX_STRATEGIES_IN_INNOVATIVE_MANAGEMENT_OF_UNIVERSITIES_IN_NORTH_EASTERN_NIGERIA. Acesso em: 11 jan. 2022.

RICCOMINI, F. E. *et al.* Innovation in educational marketing: a study applied to brazilian private higher education institutions. **Journal of Marketing for Higher Education**, [s. l.], p. 1-21, Aug. 2021. DOI 10.1080/08841241.2021.1966157. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08841241.2021.1966157>. Acesso em: 14 nov 2021.

SCHWARTZMAN, S. Equity, quality and relevance in higher education in Brazil. **Anais da Academia Brasileira de Ciências**, Rio de Janeiro, v. 76, n. 1, p. 173-188, out. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aabc/a/pnXKNxgtgKwDZRCtbdn6vxN/?format=pdf;lang=en>. Acesso em: 14 jan. 2022.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/878/87817147006.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2022.

SINDICATO DAS MANTENEDORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Pesquisa Cursos de Especialização Lato Sensu no Brasil**. São Paulo: Semesp, 2019. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/pesquisas/pesquisa-especializacao-de-nivel-superior/>. Acesso em: 14 fev. 2022.

SINDICATO DAS MANTENEDORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Pesquisa Cursos de Especialização Lato Sensu no Brasil**. São Paulo: Semesp, 2021. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/pesquisas/pesquisa-de-graduacao-e-pos-graduacao-lato-sensu/>. Acesso em: 14 jan. 2022.

SUPE, L. *et al.* Factors affecting the competitiveness of a higher education institution: systematic literature overview. **Research for Rural Development**, [s. l.], v. 2, p. 245-252, 2018. DOI 10.22616/jrrd.24.2018.079. Disponível em: https://www2.llu.lv/research_conf/proceedings2018_vol_2/docs/LatviaResRuralDev_24th_2018_vol2-245-251.pdf. Acesso em: 11 jan. 2022.

THABIT, T.; RAEWF, M. The evaluation of marketing mix elements: a case study. **International Journal of Social Sciences and Educational Studies**, [s. l.], v. 4, n. 4, Mar. 2018. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3173274>. Acesso em: 12 jan. 2022.

UNCLES, M. D. Directions in higher education: a marketing perspective. **Australasian Marketing Journal**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 187-193, May 2018. DOI 10.1016/j.ausmj.2018.05.009. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1016/j.ausmj.2018.05.009>. Acesso em: 21 nov. 2021.

WICHMANN, J. R. K. *et al.* A global perspective on the Marketing mix across time and space. **International Journal of Research in Marketing**, [s. l.], v. 39, n. 2, p. 502-521, 2022. DOI /10.1016/j.ijresmar.2021.09.001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811621000665>. Acesso em: 11 jan. 2022.

Recebido em: 18/02/2022

Aceito em: 18/05/2022