

# MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO

## MARKETING DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO: O CASO PORTUGUÊS

Luísa Lopes ([luisa@ipb.pt](mailto:luisa@ipb.pt))  
Instituto Politécnico de Bragança  
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Mirandela  
Departamento de Ciências Empresariais  
Rua João Maria Sarmento Pimentel  
Apartado 128 – 5370 - 326 Mirandela (PORTUGAL)  
Mário Raposo ([mraposo@alpha2.ubi.pt](mailto:mraposo@alpha2.ubi.pt))  
Universidade da Beira Interior  
Departamento de Gestão e Economia  
Estrada do Sineiro  
6200-209 Covilhã (PORTUGAL)

### RESUMO

Hoje, mais do que nunca, as instituições de ensino superior enfrentam um meio envolvente dinâmico e em transformação. Perante restrições financeiras e exigências de eficiência crescentes assiste-se ao declínio nos recursos e a uma competição acrescida. Este estudo pretende, através da revisão bibliográfica e de um inquérito às instituições de ensino superior público portuguesas, investigar a implementação do conceito de marketing. Foi possível verificar que o conceito de marketing está ainda longe de atingir um nível de implementação satisfatório no nosso país. Os resultados sugerem não existirem diferenças, salvo excepções pontuais, nas políticas de marketing, de nível estratégico e operacional, empreendidas por instituições de diferentes subsistemas, níveis de antiguidade ou dimensão. Unânime é o uso das políticas de Desenvolvimento da Procura e Promoção da Imagem, confirmando as preocupações existentes quanto à imagem, prestígio e reputação das instituições, factor considerado essencial para o sucesso das instituições em causa.

### ABSTRACT

Today, more than ever, higher education institutions face a dynamic and changing environment. Facing financial restrictions and growing efficiency requirements, institutions attend the resources decline and growing competition. The present study, through the bibliography review and an inquiry made among the portuguese public higher education institutions, intends to investigate the marketing concept implementation. It was possible to conclude that the marketing concept is far from an implementation satisfactory level on our country. The results suggest that there are no differences, with a few exceptions, between institutions of different subsystems, levels of antiquity or dimension in concern with marketing, strategic and operational, politics. Unanimous is the use of politics as Demand Development and Image Promotion, which confirms the existing concerns about institutions image, prestige and reputation, considered essential to the well being and success of higher education institutions.

**PALAVRAS CHAVE:** marketing, ensino superior, marketing do ensino superior e educação.

### 1. INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior são hoje confrontadas com uma realidade diferente caracterizada pelo aumento da concorrência, as modificações na estrutura etária dos estudantes, o agravar das restrições financeiras e a alteração do sistema de financiamento, pelo que o seu futuro depende da sua capacidade para atrair e reter estudantes, baseando a sua actividade em critérios de competitividade a que o marketing não é alheio (Alves H., 1998; Bakewell e Gibson-Sweet, 1998; Franz, 1998; Naudé e Ivy, 1999; Sands e Smith, 1999). Contudo, as más interpretações do marketing atribuem-lhe uma carga negativa, baseada na ideia de comercialização e venda de alta pressão, sendo o conceito de marketing visto por muitos actores da educação com desconfiança devido às suas implicações comerciais, pois quando considerado uma ferramenta de aplicação das forças de mercado torna-se eticamente indesejado (Smith e Cavusgil, 1984; Alves G., 1995). Assim, apesar da orientação de marketing poder ser aplicada no ensino superior é importante que as estratégias sejam desenvolvidas com base numa clara

visão das necessidades do estudante / consumidor e do seu comportamento (Nicholls, Harris, Morgan, Clarke e Sims, 1995). Deste modo, o ensino superior debate-se com um duplo dilema caracterizado por restrições financeiras crescentes e, em oposição, necessidades superiores em termos de esforços de marketing para responder a novos e velhos públicos, agora distintos. Segundo Licata e Frankwick (1996) a resposta a este dilema reside na implementação de estratégias de marketing efectivas e na criação de estruturas organizacionais eficientes que suportem a singularidade do plano de marketing em causa.

Em Portugal, as instituições enfrentam, tal como na maioria dos países ocidentais, grandes mudanças na sua envolvente em termos quer de financiamento, quer do nível da procura dos seus cursos. Assiste-se, ano após ano, a um decréscimo do número de candidatos ao ensino público face ao número de vagas disponíveis e que ficam por preencher. Salienta-se uma fragilidade presente no sistema de ensino superior em Portugal: “A diminuição muito significativa da taxa de natalidade (199 295 nados vivos em 1964 contra 110 816 em 1989, ou seja, um decréscimo de 44% em 25 anos), pese embora o efeito compensatório dos aumentos da escolaridade obrigatória e das taxas de escolarização, aponta para a estabilização e posterior declínio do número de recém saídos do ensino secundário” (Santos, 1995: 6).

Segundo King (1995) e Kotler (1999), no futuro as organizações bem sucedidas serão aquela minoria que conseguir gerir a mudança de forma efectiva e cujo marketing tenha a capacidade de mudar tão rapidamente quanto o mercado. Estarão as instituições portuguesas de ensino superior público entre esta minoria?

## 2. CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO EDUCAÇÃO

A educação enquanto processo de “fazer saber” pressupõe um serviço, serviço esse não prestado ou executado, mas sim produzido em conjunto com o próprio aluno, o pessoal de contacto e o suporte físico (Alves G., 1995). De facto, os estudantes produzem e consomem, em simultâneo, o produto educacional que é o conhecimento (Harvey e Busher, 1996). Segundo Alves G. (1995), o serviço na educação é composto de uma forma concêntrica incluindo o serviço central (leccionação dos cursos), os serviços periféricos (incluindo secretaria, reprografia, biblioteca, bar / cantina...) e o serviço global (incluindo acesso às instalações, acompanhamento do aluno, condições financeiras para frequentar o curso e credibilidade do cursos, entre outros).

Assim, as instituições de ensino, tal como outros serviços, oferecem serviços heterogéneos (pela diversidade do pessoal em contacto com o cliente), perecíveis, inseparáveis das interacções entre o professor (fornecedor) e o estudante (cliente) e intangíveis (Harvey e Busher, 1996; Canterbury, 1999). De facto, as semelhanças entre empresas e o ensino superior são provavelmente mais numerosas que as diferenças, pelo que estas diferenças constituem a base da transferência das actividades de marketing das empresas para o ensino superior (Litten, 1980). Litten (1980) apresenta as características do ensino superior e do comportamento deste consumidor:

- para o estudante a selecção de uma instituição é um passo importante e complexo, com consequências pessoais de longo prazo, ao pressupor que será uma escolha feita uma só vez, com a duração de 3, 4 ou 5 anos;
- o produto é apresentado como um *package* complexo, onde o estudante “acata” todo o programa académico;
- a escolha da instituição constitui uma decisão de consumo e um investimento numa reputação institucional que contribuirá para a sua educação futura, carreira e outras recompensas sociais e económicas associadas a um grau académico;
- ao contrário da maioria dos produtos, as descrições técnicas e de desempenho do serviço educação não estão disponíveis, sendo que a satisfação do cliente não é suficiente enquanto medida de sucesso da organização ou do marketing.

Smith e Cavusgil (1984) referem também o processo de troca como sendo uma particularidade do marketing do ensino superior. Segundo estes, as instituições têm dois mercados nos quais realizam trocas, isto é, o produto da educação é trocado por dinheiro com os estudantes / clientes mas estes não pagam o suficiente por forma a cobrir o custo total. Desta forma, é necessária outra troca com as entidades financiadoras dos restantes custos. Smith e Cavusgil (1984) realçam também a intangibilidade das ofertas neste contexto e os diversos custos implicados, para além do dinheiro, isto é, o tempo despendido, a perda de rendimento, custos físicos e outros custos.

## 3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Sendo este um estudo de natureza exploratória, pois desconhece-se qualquer estudo similar desenvolvido em Portugal, desenvolvem-se algumas hipóteses de pesquisa com base nos resultados de estudos efectuados noutros países, como é o caso dos EUA e do RU.

É objectivo geral deste estudo investigar a implementação do conceito de marketing no ensino superior público português, explorando relações entre diferentes variáveis, que hipoteticamente explicam esta realidade, e fornecendo bases para o conhecimento deste tema.

Apesar da implementação do conceito de marketing, no ensino superior, assumir cada vez mais um papel importante, o conhecimento dos factores que promovem a orientação de mercado é ainda incipiente (Wasmer e Bruner II, 1999). Kohli e Jaworski (1990) identificam três antecedentes genéricos da orientação de mercado, são eles: os factores da gestão sénior, a dinâmica interdepartamental e os sistemas organizacionais. Por seu lado, Narver e Slater (1990) propõem que a orientação de mercado seja composta por três componentes organizacionais (coordenação interfuncional, orientação para o cliente e orientação para a concorrência) e dois critérios de decisão (o lucro e o *focus* no longo prazo) constatando, estes autores, a existência de uma relação significativa entre a orientação de marketing e o desempenho organizacional.

Wasmer e Bruner II (1999) estudaram os antecedentes da orientação de mercado, num contexto de ensino superior, examinando a relação entre a orientação de mercado e a cultura organizacional. Propõem que a implementação do conceito de marketing está directamente relacionada com três variáveis internas: a missão organizacional, a estrutura organizacional e a cultura organizacional, esquematizadas na figura abaixo.

**Figura 3.1 – Antecedentes teóricos da orientação de mercado**



Fonte: Wasmer e Bruner II (1999)

Relacionados com cada uma destas variáveis, ou seja em substituição de cada uma delas, os mesmos autores apontam três antecedentes: a fonte de financiamento (pública / privada), o tamanho da instituição (número de alunos inscritos) e a inovação institucional. Os autores concluem que qualquer destes antecedentes tem efeitos sobre a adopção de uma orientação de mercado, sendo que a inovação desempenha o papel mais preponderante. Entre outros autores, destaca-se, ainda, Laflour (citado por Wasmer e Bruner II, 1999) que refere que a orientação de marketing está significativamente relacionada com a acreditação, a presença de um órgão de marketing e uma reduzida dimensão da instituição (menos de 7000 alunos). Por outro lado, Larocco (citado por Wasmer e Bruner II, 1999) refere que a estrutura organizacional não aparenta exercer qualquer influência sobre a eficiência de marketing, no entanto, existem diferenças significativas entre as opções estratégicas efectuadas por instituições públicas e privadas.

No presente estudo, em resultado da revisão bibliográfica efectuada, pretendem-se testar três hipóteses onde a antiguidade da instituição (distinguindo instituições fundadas antes e depois de 1973) representa o elemento cultura organizacional, enquanto a dimensão (distinguindo três grupos de instituições em função do número total de alunos) representa a estrutura organizacional e o subsistema (universitário / politécnico) a que a instituição pertence substitui o elemento missão organizacional. Assim sendo, estas três variáveis (antiguidade, dimensão e subsistema) enquadram-se na definição das seguintes hipóteses:

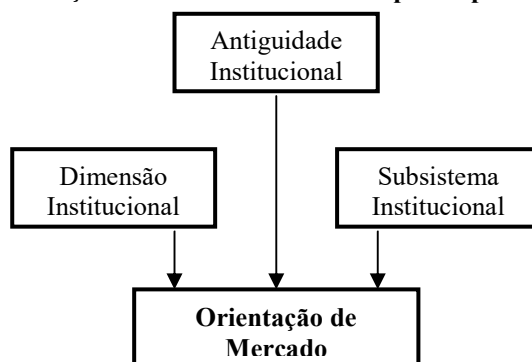
**Hipótese 1:** A implementação do conceito de marketing está relacionada com o tipo de subsistema (universitário ou politécnico);

**Hipótese 2:** A antiguidade das instituições influencia positivamente a implementação do conceito de marketing;

**Hipótese 3:** A dimensão da instituição (número de alunos) influencia positivamente a implementação do conceito de marketing.

Resumem-se, de seguida, os possíveis antecedentes da implementação do conceito de marketing, num contexto de ensino superior e adaptado à realidade do ensino superior público português, na seguinte figura:

**Figura 3.2 – Antecedentes da orientação de mercado no ensino superior público português**



Fonte: Adaptado de Wasmer e Bruner II (1999)

De entre as diversas técnicas disponíveis, para obter a informação de carácter empírico, optou-se pelo inquérito por questionário desenvolvido com base na revisão bibliográfica onde se salientam os estudos desenvolvidos por Murphy e McGarrity (citados por Kotler e Fox, 1985), Hayes (1996), Wasmer e Bruner II (1999), Naudé e Ivy (1999) e Kittle (2000) efectuados noutros países.

Um total de 168 questionários foram enviados às instituições, em meados do mês de Outubro de 2001, dirigidos quer aos órgãos centrais (presidentes e reitores, de institutos politécnicos e universidades, respectivamente) quer às unidades orgânicas (presidentes do conselho directivo de escolas, faculdades e institutos) com a seguinte distribuição: 15 universidades (órgão central); 15 institutos politécnicos (órgão central); 138 pólos universitários / faculdades / escolas / institutos (unidades orgânicas).

#### 4. ANÁLISE, TRATAMENTO E RESULTADOS DOS DADOS

Os questionários foram analisados recorrendo à ferramenta estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) na versão 10.1. De um total de 168 questionários enviados às instituições foram recebidas 89 respostas úteis (52,9%), sendo que foram eliminadas 8 respostas. Considera-se que esta é uma boa taxa de resposta face a estudos similares (Wasmer e Bruner II, 1999; Naudé e Ivy, 1999; Kittle, 2000). Do total de inquiridos, 87,6% expressaram interesse em receber pessoalmente uma cópia do resumo deste estudo, o que em si demonstra o extremo interesse pelo assunto em análise. Obtiveram-se respostas de 37 instituições do subsistema universitário e 52 do subsistema politécnico com a seguinte distribuição, em termos de órgãos centrais e unidades orgânicas:

**Quadro 4.1 – Distribuição dos inquiridos por subsistema e unidade**

	Subsistema		Total
	Universitário	Politécnico	
Órgão Central	10	12	22
Unidade Orgânica	27	40	67
Total	37	52	89

Quanto à resposta ao questionário, esta foi feita por um leque variado de pessoas com idêntica distribuição pelos responsáveis de relações públicas (20,2%) e por académicos<sup>1</sup> (19,1%), mas também por outras pessoas, nomeadamente responsáveis de relações externas (14,6%) e na opção “Outro” por pessoas pertencentes à direcção das unidades orgânicas, sempre que o marketing não constituía um órgão formalmente pertencente à estrutura organizacional da instituição. Face ao estudo de Naudé e Ivy (1999), efectuado no RU, constata-se um número superior de académicos a tratar as questões de marketing no nosso país, pois no referido estudo apenas 7% dos casos foram respondidos por académicos, reforçando a afirmação de Smith (citado por Naudé e Ivy, 1999) que referia que a maioria das instituições têm tendência a possuir, na cobertura da área do marketing, um “não-académico”. Sugere-se com isto algum “amadorismo” na forma como as instituições portuguesas encaram o marketing, na medida em que um académico não tem como função principal a operacionalização do marketing, mas sim o ensino, encarando esta actividade como um extra às suas funções, onde ocupa os tempos sobranes da função ensino e da produção científica, primeira exigência da profissão.

#### 4.1 – ESTRUTURA

Quanto à estrutura, os dados mostram que 51,7% das instituições possuem um órgão responsável pelas actividades de marketing formalmente reconhecido e 37,1% das instituições possuem um órgão, ou pessoas, que

<sup>1</sup> Entenda-se pessoa cuja função está primeiramente ligada à actividade científica e docente.

informalmente são responsáveis pelas questões ligadas ao marketing. Comparativamente, no estudo de Naudé e Ivy (1999), é relatado que 75% das instituições do RU possuem um departamento de marketing. Reforça-se por isso a sugestão anterior de algum “amadorismo” na forma como as instituições deste sector encaram o marketing. De registar será o facto de em Portugal 25 instituições, correspondendo a 28,1% do total, não praticarem o marketing, nem formal nem informalmente. De igual modo, 15 instituições (16,9%) mencionam praticar o marketing quer formal quer informalmente.

Quanto à designação, e contrariamente à literatura que menciona maioritariamente um departamento de marketing, constata-se que em Portugal poucos são os órgãos formalmente reconhecidos que possuem esta denominação, sendo que quase metade destes órgãos (41,3%) possuem na sua designação as Relações Externas. Além disso, um número razoável de instituições optou pela resposta “Outra” (28%) pela especificidade das designações existentes e de que são exemplo “Gabinete de Divulgação”, “Gabinete de Comunicação e Imagem”, “Gabinete de Marketing e Comunicação” e outras designações associadas às relações públicas, imagem, informação ou planeamento.

No que diz respeito à dimensão do órgão de marketing, formalmente reconhecido, este possui em média 3,29 pessoas sendo que apenas 4 instituições possuem mais de 9 pessoas ao serviço deste órgão. Em termos comparativos, no RU um departamento de marketing possui em média 10 pessoas, existindo alguns casos com mais de 15 pessoas ligadas a este órgão. As principais actividades dos órgãos, quer formal quer informalmente instituídos, nas instituições resumem-se às seguintes:

#### Quadro 4.2 – Principal actividade desenvolvida

Actividade	N.º de respostas	% de respostas
Concepção e/ou produção de material promocional	27	42,2
Estágios e saídas profissionais/contactos com antigos alunos	6	9,4
Apoio ao estudante	1	1,6
Contactos com entidades externas	22	34,4
Planeamento de marketing	5	7,8
Outras	3	4,7
Total	64	100,0

A actividade promocional, maioritariamente levada a cabo pelas instituições, sugere um esforço de “vendas” bastante agressivo por parte das instituições na promoção dos seus cursos e das suas instituições. Quanto aos contactos com entidades externas (34,4%), parece ser esta uma actividade esperada quando 41,3% das instituições que responderam ao presente inquérito possuem um órgão de Relações Externas onde desenvolvem, entre outras, as actividades de marketing.

## 4.2 – GRAU DE UTILIZAÇÃO DO MARKETING – TESTE DE HIPÓTESES

No questionário em causa, foi solicitado aos inquiridos o grau de utilização, na instituição que representavam, de um conjunto de actividades e ferramentas de marketing, numa primeira questão relacionadas com o marketing estratégico (onde constavam 11 actividades) e, numa segunda questão, relacionadas com o marketing operacional (com 17 actividades). Numa primeira fase, recorreu-se à Análise Factorial tendo por objectivos reduzir o número de variáveis e, simultaneamente, verificar quais as variáveis mais utilizadas pelas instituições na implementação do seu marketing, quer a nível estratégico, quer operacional. A análise realizada é uma análise exploratória, pois à partida desconhecia-se o número de factores, bem como as variáveis pertencentes a cada factor. Deste modo a análise é efectuada para os dois grupos de variáveis, ou seja, para as variáveis relacionadas com a utilização do marketing estratégico e para as variáveis relacionadas com a utilização do marketing operacional.

### Análise Factorial das variáveis relacionadas com o marketing estratégico

O quadro 4.4 mostra os indicadores de validade ou adequabilidade da Análise Factorial relacionada com as variáveis do primeiro grupo, ou seja, com as variáveis consideradas de marketing estratégico. O valor determinado no Índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) considera que os resultados da Análise Factorial são médios (Malhotra e Birks, 2000; Pestana e Gageiro, 2000). Quanto ao Teste de Esfericidade de Bartlett, este é significativo ao nível da significância de 0,000, demonstrando um elevado nível de correlação entre as variáveis (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998).

#### Quadro 4.4 – Indicadores de adequabilidade da Análise Factorial (marketing estratégico)

Índice Kaiser-Meyer-Olkin	0,785
Teste de Esfericidade de Bartlett	352,392
$\alpha$	0,000

No quadro seguinte observam-se os resultados da Análise Factorial determinados segundo o Método dos Componentes Principais para extração dos factores. Constatou-se que as variáveis se agrupam em três factores, com valor próprio superior à unidade e que, no conjunto, explicam 69,793% da variância total, valor considerado satisfatório quando se trata de análises no campo das ciências sociais (Hair *et al.*, 1998).

**Quadro 4.5 – Factores identificados na Análise Factorial (marketing estratégico)**

Comunalidade	Factores	Eigenvalue	% de variância explicada	% de variância acumulada
1,000	1	5,009	45,534	45,534
1,000	2	1,657	15,063	60,596
1,000	3	1,012	9,197	69,793

Por forma a facilitar a interpretação realizou-se uma rotação dos factores (transformação da matriz factorial) segundo o método mais comum – o Método Varimax. Este método minimiza o número de variáveis com *loadings* (correlações) elevados num só factor e, como tal, melhora a interpretação dos dados (Malhotra e Birks, 2000). Os resultados obtidos são:

**Quadro 4.6 – Composição de cada um dos factores obtidos através da Análise Factorial (marketing estratégico)**

Variáveis	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Monitorização do Ambiente	0,788		
Marketing Interno	0,755		
Segmentação	0,750		
Análise de Novos Públicos	0,744		
Melhorias face às Expectativas dos Alunos	0,694		
Planeamento de Novos Cursos		0,858	
Áreas de Formação Futura		0,705	
Levantamento de Necessidades		0,683	
Pesquisa de Mercado		0,599	
Índices de Satisfação			0,896
Avaliação da Qualidade			0,892

Como medida de fiabilidade e consistência interna do agrupamento das variáveis calculou-se o coeficiente Alpha, também denominado Alpha de Cronbach. Comprova-se, pelo seguinte quadro, que os factores apresentam níveis de coerência interna bastante bons (Hair *et al.*, 1998; Bryman e Cramer, 1999; Pestana e Gageiro, 2000).

**Quadro 4.7 – Alpha de Cronbach dos factores (marketing estratégico)**

Factor 1	Factor 2	Factor 3
0,8486	0,7891	0,8877

Tendo em conta as variáveis mais correlacionadas com cada um dos factores considera-se:

- Um primeiro factor, que explica a maior percentagem da variância total (45,5%), inclui a análise e monitorização do ambiente externo e interno e actividades relacionadas, como seja a segmentação de alvos de mercado, reflexão sobre os novos públicos, detecção de melhorias face às expectativas dos alunos e criação de uma filosofia interna potenciadora da melhor resposta às análises efectuadas. Denominar-se-á este factor como “**Desenvolvimento da Procura**”;
- Um segundo factor que engloba não só as actividades desenvolvidas *à priori*, especificamente o levantamento de necessidades e preferências dos estudantes e a pesquisa, de teor quantitativo e qualitativo, mas também, e até com maior peso, o planeamento e desenvolvimento, nomeadamente de novos cursos com base em áreas de formação futuras e necessidades emergentes detectadas. Denomina-se este factor como “**Pesquisa e Desenvolvimento**”;
- Um terceiro factor engloba as questões da satisfação e avaliação da qualidade, actuais no debate, e identificar-se-á como “**Satisfação e Qualidade**”.

**Análise Factorial das variáveis relacionadas com o marketing operacional**

O quadro 4.8 mostra os indicadores de validade ou adequacidade da Análise Factorial relacionada com as variáveis do segundo grupo, ou seja, com as variáveis do marketing operacional. O valor determinado no Índice KMO considera que os resultados da Análise Factorial são médios (Malhotra e Birks, 2000; Pestana e Gageiro, 2000). Quanto ao Teste de Esfericidade de Bartlett este é significativo ao nível da significância de 0,000, demonstrando um elevado nível de correlação entre as variáveis e tornando a Análise Factorial adequada (Hair *et al.*, 1998).

**Quadro 4.8 – Indicadores de adequacidade da Análise Factorial (marketing operacional)**

Índice Kaiser-Meyer-Olkin	0,767
Teste de Esfericidade de Bartlett	396,046
$\alpha$	0,000

No quadro seguinte observam-se os resultados da Análise Factorial onde se constata que as variáveis se agrupam em cinco factores, todos com valor próprio superior à unidade e que explicam 65,556% da variância total, valor considerado satisfatório (Hair *et al.*, 1998).

**Quadro 4.9 – Factores identificados na Análise Factorial (marketing operacional)**

Comunalidade	Factores	Eigenvalue	% de variância explicada	% de variância acumulada
1,000	1	5,824	34,260	34,260
1,000	2	1,649	9,697	43,957
1,000	3	1,327	7,806	51,763
1,000	4	1,278	7,518	59,281
1,000	5	1,067	6,276	65,556

Tal como na análise anterior realizou-se uma rotação dos factores segundo o método Varimax o que permitiu uma melhor interpretação dos factores. Os resultados obtidos são os seguintes:

**Quadro 4.10 – Composição de cada um dos factores obtidos através da Análise Factorial (marketing operacional)**

Variáveis	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Recolha de Notícias acerca da Instituição	0,782				
Relações Públicas	0,760				
Publicidade	0,742				
Prospectos Institucionais	0,673				
WWW	0,522				
Marketing Directo nas Escolas		0,799			
Visitas e apresentações nas Escolas		0,775			
Contactos com o Mercado de Trabalho		0,467			
Contactos com Psicólogos		0,399			
Actividades Extra-Curriculares			0,646		
Acompanhamento de Ex-alunos			0,638		
Realização de <i>Open Days</i>			0,547		
Orientação / Gestão de Carreiras				0,811	
Tutores				0,726	
Existência / Divulgação de Bolsas de Estudo					0,797
Produção Multimédia para Recrutamento					0,655
Participação em Feiras e Exposições					0,520

Como medida de fiabilidade interna do agrupamento das variáveis calculou-se novamente o coeficiente Alpha de Cronbach, podendo comprovar-se, pelos valores do seguinte quadro, que os factores apresentam níveis de consistência interna aceitáveis (Hair *et al.*, 1998; Bryman e Cramer, 1999; Pestana e Gageiro, 2000).

**Quadro 4.11 – Alpha de Cronbach dos factores (marketing operacional)**

Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
0,8176	0,7330	0,6285	0,7138	0,6008

Tendo em conta as variáveis mais correlacionadas com cada um dos factores considera-se:

- Um primeiro factor inclui a recolha sistemática de notícias acerca da instituição, especialmente resultantes de esforços promocionais, nas restantes variáveis estão presentes vários elementos de promoção / comunicação nomeadamente as relações públicas e a publicidade, pelo que se identificará este factor como “**Promoção da Imagem**”;
- Um segundo factor engloba essencialmente variáveis relacionadas com os contactos externos, nomeadamente com escolas secundárias e com o mercado de trabalho, promovendo as instituições e estabelecendo contactos directos e relações de parceria e cooperação. Denomina-se este factor como “**Marketing Directo**”;
- Um terceiro factor envolve os relacionamentos com os alunos, enquanto alunos potenciais, actuais e antigos alunos, num acompanhamento contínuo com diferentes objectivos nomeadamente atracção, retenção e fidelização. Identificar-se-á este factor como “**Gestão de Relacionamentos**”;
- Um quarto factor respeita ao esforço de acompanhamento e integração dos alunos efectivos, em termos de orientação de carreiras e acompanhamento contínuo. Designar-se-á este factor por “**Orientação e Acompanhamento**”;
- Um quinto factor inclui variáveis diversas relacionadas com a promoção e atracção de alunos através da divulgação de bolsas de estudo, produção multimédia para recrutamento e participação em feiras e exposições, criando notoriedade da marca institucional e promovendo a “venda”. Este factor será denominado “**Promoção de Vendas**”.

Utilizam-se os factores na medida em que estes contêm grande parte da informação contida nas variáveis iniciais, ou seja, as correlações observadas entre variáveis podem ser transpostas para os factores (Malhotra e

Birks, 2000). Os residuais, ou seja, as diferenças entre as correlações observadas (na matriz de correlação) e as correlações reproduzidas (matriz factorial) permitem a aceitabilidade do modelo. De facto, existem 30 residuais (54%) com valores absolutos superiores a 0,005. Os factores resultantes das Análises Factoriais precedentes serão, de agora em diante, designados de Políticas de Marketing por consubstanciarem a agregação de variáveis de índole comum e para melhor interpretação dos dados.

Desta forma, constata-se que as políticas de “Desenvolvimento da Procura” e “Promoção da Imagem” são as mais visíveis quanto ao esforço de marketing efectuado pelas instituições de ensino superior público portuguesas, a nível estratégico e operacional respectivamente. Tal realidade vem confirmar a afirmação de Rossum e Baum (2001) que referem que o principal objectivo de um órgão de marketing é gerar um apoio crescente à instituição, desenvolvendo níveis superiores quer de visibilidade institucional quer de procura dos seus produtos.

Seguidamente testam-se diferenças, em termos de políticas de marketing utilizadas, entre os grupos formados pelos dois subsistemas (universitário e politécnico), pela antiguidade das instituições (especificamente as fundadas antes e depois de 1973) e pela dimensão das instituições (com diferentes números de alunos). Com esta análise procura-se testar as hipóteses levantadas tentando investigar se a implementação do marketing, nas instituições de ensino superior portuguesas, está relacionada com as variáveis subsistema, antiguidade e dimensão.

### **Análise segundo o subsistema de ensino**

Para testar eventuais diferenças significativas nas médias dos dois subsistemas de ensino foi efectuado um Teste *t*, para cada uma das variáveis compostas (factores) utilizadas, testando a hipótese nula das médias dos dois grupos serem iguais. Efectuou-se igualmente um Teste de Levene, testando a hipótese nula de igualdade das variâncias. Considerou-se o subsistema como variável independente e os factores (agora denominados políticas) encontrados como as variáveis dependentes. Os resultados constam do seguinte quadro:

**Quadro 4.12 – Teste de Levene e Teste *t* (Subsistema de Ensino)**

Políticas de marketing	Teste de Levene	Significância	<i>t</i>	Significância
Desenvolvimento da Procura	2,919	0,093	-,777	0,440
Pesquisa e Desenvolvimento	4,354	0,041	-1,753	0,085
Satisfação e Qualidade	,241	0,625	-1,842	0,070
Promoção da Imagem	1,127	0,293	-,931	0,356
Marketing Directo	2,870	0,096	-,345	0,731
Gestão de Relacionamentos	,143	0,707	,963	0,339
Orientação e Acompanhamento	,042	0,838	1,473	0,146
Promoção de Vendas	1,156	0,287	-1,265	0,211

Nestas condições não se rejeita a hipótese nula de igualdade das médias, pelo que parece não existirem diferenças significativas entre os dois subsistemas de ensino, universitário e politécnico, quanto às políticas de marketing empreendidas. Assim sendo, e na medida em que a análise efectuada não permite estabelecer qualquer relação entre a implementação do conceito de marketing, tendo como indicador as várias políticas de marketing de teor estratégico e operacional, e o subsistema (universitário e politécnico) a que a instituição pertence **rejeita-se a Hipótese 1** que refere que:

- A implementação do conceito de marketing está relacionada com o tipo de subsistema (universitário ou politécnico).

### **Análise segundo a antiguidade da instituição**

Para testar eventuais diferenças significativas nas médias dos dois grupos (instituições fundadas antes de 1973 e instituições fundadas depois de 1973) foram novamente efectuados um Teste *t* e um Teste de Levene, para cada uma das políticas de marketing utilizadas. Consideraram-se os dois grupos como variáveis independentes e os factores encontrados como as variáveis dependentes. Os resultados são os seguintes:

**Quadro 4.13 – Teste de Levene e Teste *t* (Antiguidade das Instituições)**

Políticas de marketing	Teste de Levene	Significância	<i>t</i>	Significância
Desenvolvimento da Procura	0,437	0,511	1,497	0,140
Pesquisa e Desenvolvimento	0,123	0,727	-,335	0,738
Satisfação e Qualidade	1,163	0,285	-1,619	0,111
Promoção da Imagem	0,540	0,465	0,750	0,456
Marketing Directo	0,898	0,347	-2,476	0,016
Gestão de Relacionamentos	0,155	0,695	0,194	0,847
Orientação e Acompanhamento	0,065	0,800	1,871	0,066
Promoção de Vendas	0,000	0,989	1,114	0,270

Mais uma vez, não se rejeita a hipótese nula de igualdade das médias na maioria das políticas, não parecendo existirem diferenças significativas entre os dois grupos de casos quanto às políticas de marketing empreendidas. De referir que, a excepção à regra se situa na política de “Marketing Directo” que, incluindo as visitas e contactos com as escolas secundárias e com o mercado de trabalho, regista um *t* de -2,476 com um nível de significância inferior a 0,05, o que permite rejeitar a hipótese nula da igualdade das médias dos dois grupos, nesta política de marketing, em particular.

Contudo, tendo em conta a generalidade das políticas de marketing, não é possível estabelecer qualquer relação entre a implementação do conceito de marketing e a antiguidade da instituição pelo que se **rejeita a Hipótese 2** que refere que:

- A antiguidade das instituições influencia positivamente a implementação do conceito de marketing.

#### **Análise segundo a dimensão da instituição**

Para testar eventuais diferenças significativas nas médias dos três grupos (instituições com menos de 1000 alunos, instituições com 1001 a 5000 alunos e instituições com mais de 5000 alunos) foi efectuada uma análise de variância “*One – Way ANOVA*” (indicada para três ou mais amostras), para cada uma das políticas de marketing utilizadas, testando a hipótese nula das médias dos três grupos serem iguais (Hill e Hill, 2000). Consideraram-se os três grupos, conforme a dimensão das instituições, como variáveis independentes e os factores encontrados como as variáveis dependentes. Os resultados constam do seguinte quadro:

**Quadro 4.14 – Lambda de Wilk e Teste F (Dimensão da Instituição)**

<b>Políticas de marketing</b>	<b>Wilk's Lambda</b>	<b>F</b>	<b>Significância</b>
Desenvolvimento da Procura	0,920	2,484	0,092
Pesquisa e Desenvolvimento	0,993	0,203	0,817
Satisfação e Qualidade	0,995	0,130	0,879
Promoção da Imagem	0,879	3,910	0,026
Marketing Directo	0,998	0,065	0,937
Gestão de Relacionamentos	0,940	1,834	0,169
Orientação e Acompanhamento	0,980	0,585	0,560
Promoção de Vendas	0,930	2,145	0,126

Os resultados do Teste F, do quadro acima, permitem rejeitar a hipótese nula de igualdade das médias entre os grupos, apenas na política “Promoção da Imagem”, na medida em que o F apresenta um valor significativo ao nível de 0,05. Do mesmo modo, o valor do Lambda de Wilk sugere que a política “Promoção da Imagem” é a política de marketing que provoca maior diferença entre as médias dos grupos pois é o factor que apresenta um valor mais baixo (Malhotra e Birks, 2000).

Contudo, e mais uma vez tendo em conta a generalidade das políticas de marketing, não é possível estabelecer qualquer relação entre a implementação do conceito de marketing e a dimensão da instituição pelo se **rejeita a Hipótese 3** que refere que:

- A dimensão da instituição (número de alunos) influencia positivamente a implementação do conceito de marketing.

## **5. CONCLUSÕES**

Tendo em conta a natureza exploratória deste trabalho, a generalização dos seus resultados é limitada. Os resultados, contudo, pretendem contribuir para um maior aprofundamento e compreensão da implementação do conceito do marketing nas instituições de ensino superior público portuguesas. No estudo em causa foi possível verificar que o conceito de marketing está ainda longe de atingir um nível de implementação satisfatório no nosso país.

No que concerne à implementação do marketing estratégico, e após uma Análise Factorial, foi possível identificar políticas de marketing comuns a todas as instituições, com um elevado grau de fiabilidade no agrupamento das diversas variáveis que compõem estas políticas. As políticas são o Desenvolvimento da Procura, a Pesquisa e Desenvolvimento e a Satisfação e Qualidade. Importa referir que as políticas de marketing mais visíveis, no que concerne ao esforço de marketing levado a cabo pelas instituições, são o Desenvolvimento da Procura e a Pesquisa e Desenvolvimento, descurando as preocupações pela Satisfação e Qualidade, o que vem explicar a actualidade e relevância destes temas, constatadas na revisão bibliográfica.

De igual modo foi possível identificar políticas comuns a nível operacional, nomeadamente a Promoção da Imagem, o Marketing Directo, a Gestão de Relacionamentos, a Orientação e Acompanhamento e a Promoção de Vendas. A este nível destaca-se, como era de prever, a política de Promoção da Imagem, o que confirma a

preocupação identificada na literatura com a imagem e reputação das instituições, enquanto principais activos das instituições de ensino superior.

Na análise da hipótese 1, que admitia que a implementação do conceito de marketing está relacionada com o tipo de subsistema (universitário ou politécnico), os resultados sugerem não existirem diferenças significativas nas políticas de marketing, de nível estratégico e operacional, quando empreendidas por um ou outro subsistema de ensino. Assim sendo, rejeita-se a hipótese de um possível relacionamento entre a implementação do conceito de marketing e o subsistema a que a instituição pertence, indicador que no presente estudo representa a missão institucional. Da mesma forma, e no que respeita à hipótese 2, que refere que a antiguidade das instituições, representando a cultura organizacional, influencia positivamente a implementação do conceito de marketing, se conclui pela rejeição desta hipótese, na medida em que instituições com diferentes níveis de antiguidade não parecem implementar políticas de marketing de forma significativamente diferente. A excepção a esta regra encontra-se na implementação de políticas de marketing mais directas, como sejam, os contactos e visitas às escolas secundárias, empreendidas em maior escala pelas instituições mais recentes (fundadas depois de 1973, inclusive). Quanto à análise da hipótese 3, que sugere que a dimensão da instituição (número total de alunos) influencia positivamente a implementação do conceito de marketing, verifica-se a mesma situação rejeitando-se esta hipótese. Assim, se em regra se sugere que a estrutura organizacional, neste estudo testada pela dimensão da instituição, não influencia a implementação do conceito de marketing, a excepção é a política de Promoção da Imagem. Esta política consubstancia diferenças significativas na forma como instituições com maior ou menor número de alunos a empreendem, sendo que as instituições de maior dimensão (mais de 1000 alunos) tendem a fazer maior uso desta política.

Pensa-se que este é um tema ainda em embrião sobre o qual muito há a investigar, pelo que se sugere que estudos posteriores investiguem as consequências específicas da implementação do conceito de marketing.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, G.. (1995), "Marketing de Serviços de Educação", Revista Portuguesa de Marketing, vol. , n.1, pp: 55 – 65.
- Alves, H.. (1998), O marketing das instituições de ensino superior: o caso da Universidade da Beira Interior. Dissertação de Mestrado em Gestão, Covilhã, UBI – Departamento de Gestão e Economia.
- Bakewell, C.; Gibson-Sweet, M.. (1998), "Strategic marketing in a changing environment: are the new UK universities in danger of being "stuck in the middle"?", International Journal of Educational Management. Vol. 12, n. 3, pp. 108 – 113.
- Bryman, A; Cramer, D.. (1999), Quantitative Data Analysis with SPSS Release 8 for Windows - a guide for social scientists, London, Routledge.
- Canterbury, R.. (1999), "Higher education marketing: a challenge", Journal of Marketing for Higher Education, vol. 9, n. 3, pp. 15 – 24.
- Delmonico, M.. (2000), "Is treating students as customers the right move for community colleges?", St. Petersburg Junior College, July, pp. 1 – 17.
- Franz, R.. (1998), "Whatever you do, don't treat your students like customers!", Journal of Management Education, vol. 22, n. 1, pp. 63 – 69.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R.; Black, W.. (1998), Multivariate Data Analysis, (5<sup>th</sup> ed), New Jersey, Prentice-Hall.
- Hervey, J.; Busher, H.. (1996), "Marketing schools and consumer choice", International Journal of Educational Management, vol. 10, n. 4, pp. 26 – 32.
- Hayes, T.. (1996), "Higher education marketing symposium wins top grades", Marketing News, vol. 30, n. 3, pp. 10-11.
- Hill, M.; Hill, A.. (2000), Investigação por Questionário, Lisboa, Edições Sílabo.
- King, R.. (1995), "What is higher education for? Strategic dilemmas for the twenty-first century university", Quality Assurance in Education, vol. 3, n. 4, pp. 14 – 20.
- Kittle, B.. (2000), "Institutional advertising in higher education", Journal of Marketing for Higher Education, vol. 9, n. 4, pp. 37 – 52.
- Kohli, A. K.; Jaworski, B. J.. (1990), "Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications", Journal of Marketing, April, pp 1 – 18.
- Kotler, P.. (1999), Kotler on Marketing – How to create, win and dominate markets, New York, The Free Press.
- Kotler, P.; Fox, K.. (1985), Strategic Marketing for Educational Institutions, (1st ed.), New Jersey, Prentice Hall.
- Licata, J.; Frankwick, G.. (1996), "University marketing: a professional service organisation perspective", Journal of Marketing for Higher Education, vol. 7, n. 2, pp. 1 – 16.
- Litten, L.. (1980), "Marketing higher education: benefits and risks for the american academic system", Journal of Higher Education, vol. 51, n. 1, pp. 40 – 59.
- Malhotra, N.; Birks, D.. (2000), Marketing Research – An Applied Approach, (European ed.), Harlow, Prentice Hall.
- Naudé, P.; Ivy, J.. (1999), "The marketing strategies of universities in the United Kingdom", The International Journal of Educational Management, vol. 13, n. 3, pp. 126 – 134.
- Narver, J.; Slater, S. F.. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", Journal of Marketing, October, pp. 20-35.
- Nicholls, J.; Harris, J.; Morgan, E.; Clarke, K.; Sims, D.. (1995), "Marketing higher education; the MBA experience", International Journal of Educational Management, vol. 9, n. 2, pp. 31 – 38.
- Rossum, C; Baum, G.. (2001), "Improve your marketing results by asking Peter F. Drucker's "Five Most Important Questions"", Journal of Marketing for Higher Education, vol. 10, n. 3, pp. 61 – 75.
- Sands, G.; Smith, R.. (1999), "Organizing for effective marketing communications in higher education: restructuring for your competitive edge in marketing", Journal of Marketing for Higher Education, vol. 9, n. 2, pp. 41 – 58.
- Santos, S.. (1995), "Tendências do ensino universitário em Portugal", Seminário Internacional – Os Estudos Superiores em Macau, Macau.
- Smith, L.; Cavusgil, T.. (1984), "Marketing planning for colleges and universities", Long Range Planning, vol. 17, n. 6, pp. 104 – 117.
- Wasmer, D.; Bruner II, G.. (1999), "The antecedents of the market orientation in higher education", Journal of Marketing for Higher Education, vol. 9, n. 2, pp. 93 – 105.