

UNIVERSIDADE DO MINHO

ESCOLA DE ECONOMIA E GESTÃO

Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Administração

MARKETING DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO: O CASO PORTUGUÊS

Dissertação de Mestrado em Contabilidade e
Administração realizada sob orientação do Prof.
Dr. Mário Lino Barata Raposo, da Universidade
da Beira Interior.

Por: Luísa Margarida Barata Lopes

Braga, 2002

RESUMO

Hoje, mais do que nunca, as instituições de ensino superior enfrentam um meio envolvente dinâmico e em transformação. Este desafio deve-se à globalização da economia, à rápida mudança tecnológica e às transformações demográficas. Perante restrições financeiras e exigências de eficiência crescentes assiste-se ao declínio nos recursos e a uma competição acrescida, especialmente direccionada para o reconhecimento e prestígio das instituições. A este nível Portugal não é excepção, sendo que a expansão e democratização do ensino superior são, sem dúvida, os fenómenos mais importantes na evolução deste sistema no passado recente, registando-se a passagem de cerca de 30 mil estudantes nos anos 60 para mais de 370 mil em 2000. Observam-se, igualmente, mudanças demográficas no público-alvo de eleição, bem como a emergência de novos públicos e uma maior selectividade nas escolhas.

É objectivo geral deste estudo, perante a revisão bibliográfica efectuada e através de um inquérito efectuado às instituições de ensino superior público portuguesas, investigar a implementação do conceito de marketing e fornecer bases para o conhecimento deste tema. Para tal, exploraram-se relações entre diferentes variáveis, que hipoteticamente explicam esta realidade, nomeadamente relacionou-se a implementação do conceito de marketing com as variáveis subsistema (universitário / politécnico), antiguidade (distinguindo instituições fundadas antes e depois de 1973) e dimensão (distinguindo três grupos de instituições em função do número total de alunos).

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. As temáticas que permitiram esta verificação foram, entre outras, as estruturas de implementação, o número de pessoas afectas ao órgão de marketing, as funções maioritariamente desempenhadas, o nível de planeamento e o grau de utilização do marketing estratégico e operacional.

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. This challenge is due to the economics globalisation, the fast technologic change and demographic variation. Facing financial restrictions and growing efficiency requirements institutions attend the resources decline and growing competition, specially directed to the institutions prestige and recognition. At this level Portugal is no exception, being the system's expansion and democratisation the most important phenomenon in the recent past, where from near 30 thousand students in the sixties as passed to more than 370 thousand students in the year 2000. At the same time, demographic changes are observed on the election target, as well as new publics emerge and more selective choices are made.

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 as well as contribute to the knowledge built on this field. For that, relations among several variables, who hypothetically explain this reality, were explored. Specifically the marketing concept implementation was related with the variables subsystem (university / polytechnic), antiquity (institutions founded before and after 1973) and dimension (with tree groups of institutions made with the number of students enrolled).

It was possible to conclude that the marketing concept is far from an implementation satisfactory level on our country. The themes that made possible this conclusion where, among others, the implementation structures, the number of persons affected to the marketing department, the main functions developed, the level of planning and the level of use of strategic and operational marketing.

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.

AGRADECIMENTOS

Na concretização deste trabalho tenho a agradecer o apoio e colaboração de várias pessoas que, de algum modo, me auxiliaram nas diferentes tarefas.

Especificamente gostaria de agradecer a quem mais directamente me dispensou o seu precioso auxílio, nomeadamente:

- Ao Prof. Dr. Mário Raposo, meu orientador, o incentivo e apoio manifestados, a orientação e as sugestões sempre pertinentes, bem como a disponibilidade manifestada ao longo de todo o trabalho;
- À Mestre Helena Alves por todo o apoio científico e logístico sempre disponibilizados com amabilidade e solicitude;
- À minha família por todo o apoio e compreensão que sempre demonstraram, mesmo nos momentos de ausência.

A todos os colegas e amigos que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização deste trabalho e especificamente às pessoas que, em representação das suas instituições de ensino superior, responderam ao questionário efectuado, sem as quais não teria sido possível o desenvolvimento deste trabalho.

A Todos quero manifestar a minha mais sincera e profunda gratidão!

ÍNDICE GERAL

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento Geral	1
1.2. Descrição do Objectivo da Dissertação	5
1.3. Organização da Dissertação	6
2. MARKETING E O SERVIÇO EDUCAÇÃO	8
2.1. Evolução do Conceito de Marketing e a Educação	8
2.2. Orientação de Mercado na Educação	10
2.3. Marketing de Serviços – Generalidades	11
2.4. Características do Serviço Educação	15
2.5. O Departamento de Marketing e o Papel do Profissional de Marketing	21
2.6. Benefícios do Marketing da Educação	24
2.7. Argumentos Contra e Obstáculos ao Marketing da Educação	26
2.8. Marketing do Ensino Superior: alguns registos	29
3. MARKETING DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO	31
3.1. Compreender o Cliente	31
3.1.1. Identificação dos públicos do ensino superior	31
3.1.2. Papéis desempenhados pelo estudante	34
3.1.3. Os novos públicos	36
3.2. Compreender o Processo de Escolha	39
3.2.1. O tipo de decisão	39
3.2.2. As variáveis analisadas na escolha	42
3.3. Planeamento Estratégico de Marketing	44
3.3.1. Análise ambiental	47
3.3.2. Análise dos recursos	48
3.3.3. Formulação de metas	49
3.3.4. Formulação da estratégia de marketing	50
3.3.5. Segmentação, posicionamento e pesquisa de mercado	52
3.4. Marketing Mix	54
3.4.1. <i>Mix</i> do produto / serviço	55
3.4.2. <i>Mix</i> do preço	56
3.4.3. <i>Mix</i> da distribuição	58
3.4.4. <i>Mix</i> da promoção / comunicação	59

3.4.5. <i>Mix</i> do pessoal	61
3.4.6. <i>Mix</i> dos processos	62
3.4.7. <i>Mix</i> do ambiente físico.....	63
3.4.8. Os 4 C's	63
3.5. Atracção e Retenção: Processo Contínuo	65
3.6. Qualidade das Prestações e Satisfação do Cliente	68
3.7. Avaliação	70
3.8. O advento das novas tecnologias	71
4. O ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL.....	74
4.1. Factores influenciadores da procura de ensino	74
4.2. A evolução recente da procura.....	75
a) Período de 1973 a 1989	75
b) Período de 1989 a 1996	76
c) Período de 1996 aos dias de hoje.....	78
4.3. Particularidades do Ensino Público	79
4.4. Os públicos portugueses	81
4.5. Financiamento.....	83
4.6. Perspectivas futuras	84
PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	
5. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	91
5.1. Generalidades.....	91
5.2. Objectivos da Investigação	91
5.3. Hipóteses de Investigação.....	92
5.4. Obtenção dos Dados	95
5.4.1. Método de obtenção de dados.....	95
5.4.2. Definição do universo inquirido	99
6. ANÁLISE, TRATAMENTO E RESULTADOS DOS DADOS	100
6.1. Caracterização da Amostra Obtida (Reduzida).....	100
6.2. Resultados	102
6.2.1. Estrutura.....	102
6.2.2. Marketing estratégico e marketing operacional.....	106
6.2.3. Papel do marketing na instituição	123
6.2.4. Entendimento do marketing, estratégias e tendências	126

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	135
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	141
ANEXO – QUESTIONÁRIO.....	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – O conceito de serviço de uma universidade

Figura 2 – A universidade e os seus públicos

Figura 3 – Modelo de planeamento estratégico de marketing

Figura 4 – Canal de comunicação de “boca-a-orelha” no marketing de serviços de educação

Figura 5 – Ensino superior público – candidatos e vagas

Figura 6 – Antecedentes teóricos da orientação de mercado

Figura 7 – Antecedentes da orientação de mercado no ensino superior público português

Figura 8 – Grau de homogeneidade, por estruturas das actividades de marketing

Figura 9 – Eficiência média das variáveis de marketing

Figura 10 – Atitude face ao marketing

Figura 11 – Opinião acerca da abordagem ensino superior numa óptica de marketing

Figura 12 – Importância do desenvolvimento do marketing nas instituições

ÍNDICE DE QUADROS

- Quadro 1 – Comparação entre uma universidade (organização profissional de serviços) e outras organizações de serviços
- Quadro 2 – Funções do responsável de marketing
- Quadro 3 – Benefícios da aplicação do conceito de marketing no ensino superior
- Quadro 4 – Obstáculos à aplicação do conceito de marketing no ensino superior
- Quadro 5 – Públicos das instituições de ensino superior
- Quadro 6 – Factores / variáveis que afectam a escolha da instituição
- Quadro 7 – Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no ensino superior
- Quadro 8 – Matriz de crescimento produto / mercado
- Quadro 9 – Custos e benefícios do estudante
- Quadro 10 – Caracterização dos inquiridos
- Quadro 11 – Distribuição dos inquiridos por subsistema e unidade
- Quadro 12 – Órgão formalmente reconhecido *versus* órgão não reconhecido / pessoas
- Quadro 13 – Designação do órgão
- Quadro 14 – Estruturas de implementação das actividades de marketing
- Quadro 15 – Principal actividade desenvolvida
- Quadro 16 – Os planos estratégicos e de marketing
- Quadro 17 – Indicadores de adequacidade da Análise Factorial (marketing estratégico)
- Quadro 18 – Factores identificados na Análise Factorial (marketing estratégico)
- Quadro 19 – Composição de cada um dos factores obtidos através da Análise Factorial (marketing estratégico)
- Quadro 20 – Alpha de Cronbach dos factores (marketing estratégico)
- Quadro 21 – Indicadores de adequacidade da Análise Factorial (marketing operacional)
- Quadro 22 – Factores identificados na Análise Factorial (marketing operacional)

- Quadro 23 – Composição de cada um dos factores obtidos através da Análise Factorial (marketing operacional)
- Quadro 24 – Alpha de Cronbach dos factores (marketing operacional)
- Quadro 25 – Teste de Levene e Teste t (Subsistema de Ensino)
- Quadro 26 – Teste de Levene e Teste t (Antiguidade das Instituições)
- Quadro 27 – Lambda de Wilk e Teste F (Dimensão da Instituição)
- Quadro 28 – Grau de eficiência das variáveis de marketing
- Quadro 29 – Lambda de Wilk e Teste F (Antiguidade das Instituições)
- Quadro 30 – Lambda de Wilk e Teste F (Dimensão das Instituições)
- Quadro 31 – Canais de comunicação mais utilizados
- Quadro 32 – Número de canais de comunicação utilizados
- Quadro 33 – Definição de marketing
- Quadro 34 – Funções do órgão de marketing
- Quadro 35 – Funções do órgão de marketing, por subsistema
- Quadro 36 – Funções do órgão de marketing, por antiguidade da instituição
- Quadro 37 – Funções do órgão de marketing, por dimensão da instituição
- Quadro 38 – Grandes tendências que afectarão o ensino superior público português

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento Geral

O ensino superior carrega uma responsabilidade fulcral enquanto herança e tradição – é pedra basilar na manutenção e avanço da cultura intelectual ocidental (Litten, 1980), um meio privilegiado de promoção do desenvolvimento e fortalecimento da identidade e autodeterminação nacionais (Tunnermann, 1996) e, como tal, prioridade da maioria dos governos (King, 1995).

Adicionalmente, à medida que a competitividade da economia mundial pressiona as economias dos diferentes países, o capital humano torna-se o alicerce do sucesso e os governos procuram o acréscimo da eficiência e da inovação nos sistemas nacionais de ensino superior (Dill, 1997).

Tunnermann (1996), com base num documento da UNESCO¹, apresenta os principais desenvolvimentos verificados no ensino superior mundial, durante o último quarto de século: (i) expansão quantitativa extraordinária devido ao crescimento demográfico, à importância reconhecida deste sector e à emergência de desenvolvimento de novos países; (ii) diferenciação das estruturas institucionais e dos programas² e métodos de estudo; (iii) restrições financeiras.

Uma característica fundamental das novas forças que afectam o ensino superior, segundo Dill (1997), é o acréscimo da concorrência causado, entre outros, pelas políticas governamentais que encorajam o ensino superior privado a competir naqueles que eram anteriores monopólios estatais (Gabbott e Sutherland, 1993; King, 1995; Lorenzo-Aiss e Mathizen, 1996).

As crescentes exigências de preservar e intensificar a qualidade do ensino superior, a par da compressão das despesas por estudante e estrangimentos orçamentais num sector que, em

¹ Documento intitulado “Document of policies for the change and development of higher education” (Paris, February 1995).

larga escala, depende do financiamento dos governos é desconcertante (World Bank³ citado por King, 1995 e Tunnermann, 1996). Não tendo garantias de continuidade, as instituições têm que concorrer entre si “por estudantes” e pelas propinas que estes pagam (Nicholls, Harris, Morgan, Clarke e Sims, 1995).

Além disso a mudança substancial nas tendências demográficas, sentida mais recentemente e traduzida num decréscimo significativo e incontornável do número de alunos nas instituições de ensino superior, estimulará um importante acréscimo de esforços competitivos no sentido da atracção e retenção de alunos.

Kotler e Fox (1995) e Gabbott e Sutherland (1993) referem que as tendências de longo prazo antevêm que as instituições de ensino irão competir, cada vez mais, por um número, cada vez menor, de estudantes elegíveis. De facto, desde o início dos anos 90 que, primeiramente nos Estados Unidos da América (EUA) e mais tarde no resto do mundo, este mercado “encolheu” abruptamente.

As instituições de ensino superior são, portanto, 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).

Smith e Cavusgil (1984) mencionam que muitas das instituições de ensino superior testemunham problemas que apenas podem ser minorados se estas acatarem a ajuda dos conhecimentos dos profissionais de marketing.

A acrescer a isso, o marketing de serviços tem recebido elevadas atenções nos últimos 20 anos devido à crescente importância dos serviços na maioria das economias. A educação

² O mesmo que cursos.

³ Num documento intitulado “Higher Education: lessons from experience” (Washington, D. C., July 1994).

enquanto “serviço profissional”, capaz de ser tratado como qualquer outro serviço (com as necessárias especificidades apontadas, entre outros, por Lovelock em 1983, Alves G. em 1995 e Canterbury em 1999) em termos da teoria de marketing assume, simultaneamente, um papel importante que é necessário clarificar (Fisk *et al.* e Morgan citados por Mazzarol, 1998; Mazzarol, Soutar e Thein, 2000).

Segundo Alves G. (1995), o marketing de serviços de educação encontra-se em vários estádios de operacionalização e investigação, pelo que no domínio da sua aplicabilidade muito há para estudar, experimentar e conceptualizar. O autor menciona que, se por um lado, a educação não personaliza um serviço pragmático e objectivo, dificultando as acções de marketing, por outro lado, as más interpretações do marketing atribuem-lhe uma carga negativa, baseada na ideia de comercialização e venda de alta pressão. De facto, o conceito de marketing é 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).

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 *et al.*, 1995). As instituições devem reconhecer claramente quem são os seus clientes e quais as respectivas expectativas (Kotler e Fox, 1985; Alves H., 1998), assumindo que apesar do marketing e comunicação não serem os objectivos centrais de uma organização são, certamente, funções críticas neste meio e perante o actual panorama competitivo (Sands e Smith, 1999).

Alves G. (1995) refere, também, que é na análise das expectativas dos alunos e na determinação do intervalo entre a percepção da qualidade dos serviços oferecidos e produzidos e os serviços educacionais esperados que o marketing de serviços de educação pode e deve ter um dos seus papéis determinantes.

Mazzarol *et al.* (2000), por seu lado, realçam a importância da colaboração de todos para ir de encontro às necessidades dos estudantes em cada momento de contacto, sendo que a correspondência entre as necessidades e desejos do cliente e as realizações da instituição constitui um imperativo do sucesso.

O meio envolvente do ensino superior apresenta igualmente mudanças quer na perspectiva do número de potenciais clientes, quer nos tipos de clientes (Licata e Frankwick, 1996) com diferentes expectativas (Alves H., 1998). Tonks e Farr (1995) acrescentam que ocorrerá uma maior diferenciação ente instituições, de tal modo que à fragmentação do lado da oferta corresponderá a diversidade do lado da procura. Assim, o aumento dos requisitos sociais pende no sentido de um acesso mais alargado ao ensino superior como forma de responder às exigências da nova economia mundial (Dill, 1997).

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 aos 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 de uma instituição deste tipo.

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.

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?

Santos (1995) aponta as seguintes tendências verificadas no ensino superior português:

- massificação do ensino superior, com o aumento do número de estabelecimentos públicos e privados, sendo de registar um crescimento superior no número de estabelecimentos privados;
- surgimento de um novo tipo de candidatos ao nível do ensino da pós-graduação;
- afirmação do quadro da autonomia institucional nas universidades e nos politécnicos.

É de salientar 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. Este facto associado à inevitável reintrodução do carácter eliminatório das provas específicas de acesso, conduzirá a uma diminuição do número de candidatos que poderá afectar seriamente as instituições de ensino superior mais frágeis.” (Santos, 1995: 6).

1.2. Descrição do Objectivo da Dissertação

O marketing da educação assume um papel importante ao fornecer soluções organizacionais que possibilitam às instituições de ensino superior enfrentar com sucesso as alterações do meio envolvente (Krampf e Heinlein, 1981; Gabbott e Sutherland, 1993; King, 1995; Ashar e Lane, 1996; Bingham, 1996; Alves H., 1998) quando, cada vez mais, estas assumem uma orientação de mercado no panorama competitivo (Wasmer e Bruner II, 1999).

Tal como atrás mencionado no domínio da aplicabilidade do marketing na educação, muito há para estudar, experimentar e conceptualizar (Alves G., 1995). É objectivo deste trabalho contribuir para este processo, ainda em iniciação no ensino superior público português.

Na revisão de literatura efectuada foram encontrados alguns estudos relativos à implementação do marketing no ensino superior em diferentes países, nomeadamente nos

EUA e no Reino Unido (RU). Quanto à realidade portuguesa desconhece-se um estudo deste tipo havendo contudo algumas investigações efectuadas ao nível do marketing dos serviços de educação por Alves G., em 1995, e do marketing no ensino superior, no caso particular da Universidade da Beira Interior, por Alves H., em 1998.

Pretende-se, com este estudo, dar continuidade às pesquisas anteriores investigando a implementação e entendimento do marketing nas instituições de ensino superior público portuguesas e, especificamente, comparando as instituições em função do subsistema (universitário ou politécnico) a que pertencem, idade e dimensão (número de alunos inscritos).

1.3. Organização da Dissertação

De forma a fornecer uma base teórica à investigação empírica, torna-se necessário levar a cabo uma breve revisão de algumas áreas da literatura científica, nomeadamente em relação ao conceito de marketing, marketing de serviços, marketing na educação e especificamente marketing no ensino superior público.

Assim, a estruturação desta dissertação é feita em duas partes essenciais.

Na primeira parte incluem-se os capítulos 1, 2, 3 e 4 contendo todo o enquadramento teórico necessário ao desenrolar da investigação.

Neste primeiro capítulo elaborou-se o enquadramento do tema e sua contextualização, dissecando o objectivo da investigação e definindo a estrutura a seguir.

No segundo capítulo é abordada a evolução do conceito de marketing na educação, a orientação para o mercado deste sector e as especificidades do serviço educação, a par da estrutura e organização, dos benefícios, entraves e argumentos contra esta abordagem do marketing da educação. Finaliza-se com alguns registos de marketing do ensino superior em países de referência nesta temática.

No terceiro capítulo, abrange-se o tema de estudo efectuando o seu enquadramento teórico. Nele é caracterizado o marketing da educação no caso particular do ensino superior público tentando incluir todas as especificidades relevantes e actuais no debate internacional.

No quarto capítulo tenta-se caracterizar a realidade portuguesa no sector do ensino superior público, confrontando a realidade existente com as tendências e exigências notadas ao nível do marketing.

A segunda parte engloba os capítulos 5, 6 e 7 e diz respeito à investigação efectuada.

Assim, no quinto capítulo descreve-se a metodologia utilizada, nomeadamente os objectivos, as hipóteses e os métodos de obtenção, análise e tratamento dos dados.

No sexto capítulo apresentam-se os resultados empíricos da investigação efectuada nas instituições de ensino superior público incluídas na amostra respondente.

No sétimo e último capítulo, e antes das referências bibliográficas, é efectuada uma síntese das principais conclusões e resultados obtidos após a revisão da literatura e investigação empírica efectuadas. São incluídas neste capítulo algumas recomendações para futuros estudos neste campo de investigação.

Como metodologia optou-se por referir instituição / instituições de ensino superior tentando não discriminar ou diferenciar universidades e politécnicos, uma vez que o campo de estudo desta investigação abarca os dois subsistemas. Restringe-se, contudo, ao ensino superior público por limites óbvios de investigação, nomeadamente logísticos e de tempo, e ainda por este possuir uma realidade muito própria não directamente comparável com o ensino privado, neste género de investigação.

2. MARKETING E O SERVIÇO EDUCAÇÃO

2.1 Evolução do Conceito de Marketing

Como resultado de um incremento da competitividade dos mercados o marketing percorreu uma longa caminhada desde a sua ascensão enquanto disciplina académica (Naudé e Ivy, 1999). Evoluiu de uma orientação para o produto quando reconheceu a importância do marketing de serviços (ver Berry, 1980; Heskett, 1987; Berry e Parasuraman, 1991; Eiglier e Langeard, 1991; Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1991; Payne, 1993; Brown, Fisk e Bitner, 1994; Zeithaml e Bitner, 1996) e mais tarde do papel que o marketing pode desempenhar no sector não lucrativo (ver Kotler e Levy, 1969; Kotler, 1978; Akchin, 2001).

Assim, pressionadas por um número cada vez maior de concorrentes, as organizações transitaram de uma filosofia baseada no produto para uma maior ênfase na área de vendas e posteriormente no marketing, englobando todo o conjunto de actividades envolvidas no conhecimento e satisfação das necessidades dos clientes (Kotler, 2000). Hoje, apesar do conceito fundamental do marketing continuar a ser a troca, a função principal do marketing, segundo Kotler (1999), é a gestão da procura, ou seja, o conjunto das aptidões necessárias para gerir o nível, o tempo e a composição da procura.

O conceito de marketing e a construção da orientação para o mercado, com este relacionada, têm sido componentes importantes do estudo do marketing das últimas décadas, quer em termos teóricos, quer práticos (Lafferty e Hult, 2001). A ênfase da orientação de marketing era tradicionalmente a orientação para o cliente, focando-se nas necessidades do consumidor e no lucro com base na satisfação do cliente (Kotler e Armstrong, 1993). A orientação para o mercado constitui o termo mais recentemente utilizado para fazer referência à implementação do conceito de marketing, pela transferência desta responsabilidade do departamento de marketing para todos os departamentos da organização (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990).

Apesar da mudança sofrida pelo conceito de marketing ao longo dos tempos houve um tema que permaneceu dominante, isto é, por forma a permanecer viável no longo prazo, qualquer organização deve reconhecer a primazia dos seus clientes (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; McNally, 1999; Naudé e Ivy, 1999).

Lafferty e Hult (2001) reúnem a literatura contemporânea sobre orientação para o mercado baseada em cinco perspectivas, constantes em estudos recentes. São elas:

- perspectiva da tomada de decisão – 1988;
- perspectiva da inteligência de mercado – 1990;
- perspectiva do comportamento baseado na cultura – 1990;
- perspectiva do marketing estratégico – 1992;
- perspectiva da orientação para o cliente – 1993.

Na síntese, elaborada por estes autores, em 2001, são integradas as cinco conceptualizações e apesar das diferenças existentes realçam-se os elementos comuns que constituem a fundação da orientação para o mercado:

- a ênfase nos clientes, indo de encontro às suas necessidades e criando valor;
- a importância do conhecimento partilhado e disseminado (informação);
- a coordenação inter-funcional das actividades de marketing nas diversas funções da organização;
- responder às actividades de mercado tomando a acção apropriada, na implementação das estratégias definidas.

Kotler e Levy (1969) e Kotler (1972) abordam o alargamento do conceito de marketing incluindo bens, serviços, ideias, lugares, pessoas e organizações. Também, da simples transacção alargam o conceito para a construção de relacionamentos de lealdade e de longo prazo com os seus públicos.

Segundo estes e, mais tarde outros autores (Michael, 1997), à medida que outros tipos de organizações que não empresas, reconhecerem o papel do marketing e “experimentarem”

envolventes mais competitivas, tratarão de “penetrar” nos princípios do marketing das organizações empresariais e adaptá-los às suas próprias situações, pois a cópia pura e simples poderá ser contra-produtiva conduzindo ao insucesso.

No ensino superior “O marketing ocorre quando a faculdade realmente estuda o que os seus estudantes alvo necessitam e desejam e prepara programas e serviços novos e aperfeiçoados. A venda ocorre apenas quando a faculdade se limita a anunciar” (Kotler, 2000: 42).

2.2 Orientação de Mercado na Educação

As instituições de ensino superior que operam num meio envolvente em crescente competitividade têm necessidade de incorporar no seu processo de planeamento estratégico uma orientação para o mercado mais apurada de forma a adquirir uma vantagem competitiva face aos seus rivais (Conway, Mackay e Yorke, 1994).

Kohli e Jaworski, em 1990, desenvolveram uma definição formal de orientação de mercado que inclui três elementos chave: (1) uma criação, ao nível da rede organizacional, de inteligência de marketing no que diz respeito às necessidades do cliente; (2) a disseminação da inteligência de marketing aos decisores de todos os departamentos; e (3) a resposta a esta informação por parte de toda a organização. Estes autores utilizaram esta informação para identificar três antecedentes da orientação de mercado, são eles: (1) os factores da gestão sénior; (2) a dinâmica interdepartamental; e (3) os sistemas organizacionais.

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). Estes autores constataam, ainda, uma relação significativa entre a orientação de marketing e o desempenho organizacional.

Wasmer e Bruner II (1999), por seu lado, estudaram os antecedentes da orientação de mercado, num contexto de ensino superior, examinando a relação entre a orientação de mercado e a cultura organizacional e explorando a proposição de que a implementação do conceito de marketing é mediada pela cultura organizacional. Destes estudos resultou o entendimento de três antecedentes: o tamanho da instituição (número de alunos inscritos), a fonte de financiamento (pública ou privada) e a inovação institucional. Os autores concluíram que qualquer um destes antecedentes tem efeitos sobre a adoção de uma orientação de marketing, sendo que a inovação desempenha o papel mais preponderante. A inovação, segundo estes autores, é um elemento fundamental da cultura organizacional na medida em que indica se administradores e colaboradores se apercebem da necessidade da mudança e têm vontade de mudar.

2.3 Marketing de Serviços – Generalidades

Apesar do marketing de serviços possuir algumas semelhanças com o marketing de bens, existem diferenças importantes. Segundo Berry e Parasuraman (1991) a natureza e papéis do marketing diferem para os serviços, quando comparados com os bens. Apesar de ambos, isto é, do marketing de serviços e marketing de bens, se iniciarem na necessidade crítica de identificação e design das funções do produto, os bens geralmente são produzidos antes de vendidos enquanto os serviços são vendidos antes de produzidos. Assim, os profissionais de marketing de serviços podem criar notoriedade da marca e induzir à prova antes da venda, mas demonstram as vantagens e constroem a preferência pela marca, mais eficientemente, depois da venda.

Nos bens a ênfase está na diferenciação dos tangíveis através do imaginário; nos serviços a ênfase está em tornar tangível o intangível. Nos bens a ênfase está na marca de bens / produtos individuais; nos serviços está na marca da empresa. Nos bens os profissionais de

marketing empurram o produto para o comércio e puxam os consumidores através da publicidade; nos serviços os profissionais de marketing trabalham os empregados para que estes venham a vender e desempenhar o serviço ao consumidor final. Nos bens os profissionais de marketing procuram em primeiro lugar a lealdade à marca por meios não personalizados; nos serviços o objectivo é o relacionamento à medida, o contacto personalizado é a principal ferramenta. Os profissionais de marketing de serviços segmentam, posicionam, apreçam e promovem tal qual os profissionais de marketing de bens. A maioria das tarefas é semelhante: o que difere são as perspectivas requeridas para o sucesso do marketing de serviços (Parasuraman *et al.*, 1991).

Assim, não existe uma definição de serviço universalmente aceite na medida em que os serviços cobrem um leque muito abrangente de funções, dificultando a prescrição de estratégias de marketing comuns (Harvey e Busher, 1996).

Para os diversos autores (Berry, 1980; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Rushton e Carson, 1985; Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1985; Berry e Parasuraman, 1991; Payne, 1993; Nicholls *et al.*, 1995; Zeithaml e Bitner, 1996; Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio, 2000; Kotler, 2000; Vieira, 2000) são genericamente quatro as características que permitem diferenciar os serviços dos bens industriais:

- A intangibilidade – os serviços não podem ser identificados pelos sentidos, traduzem experiências e desempenhos mais do que objectos passíveis de medição, teste e verificação antes da compra;
- A heterogeneidade – os serviços não podem ser estandardizados devido ao factor humano envolvido na sua produção, pelo que existe um elevado grau de variabilidade associado à prestação do serviço;
- A perecibilidade – os serviços não podem ser armazenados;

- A inseparabilidade – a produção dos serviços não pode ser separada do seu consumo, pois o consumidor tem que estar presente aquando da produção / prestação da maioria dos serviços.

De referir que, apesar da intangibilidade mencionada existem, por norma, bens tangíveis associados ao serviço (como seja uma secretária) que facilitam a avaliação da qualidade do serviço pelo cliente (Harvey e Busher, 1996). Nesse sentido, as percepções de qualidade dos consumidores são, segundo Parasuraman *et al.* (1991), influenciadas por uma série de desvios ocorridos nas organizações e passíveis de ser medidas através de cinco dimensões gerais:

- A fiabilidade, que concerne à capacidade de executar o serviço prometido com precisão e merecendo confiança;
- A tangibilidade, que diz respeito à aparência das instalações físicas, ao equipamento, pessoal e materiais de comunicação;
- A rapidez, que se relaciona com a vontade de ajudar os consumidores e fornecer um serviço imediato;
- A segurança, que diz respeito ao conhecimento e cortesia dos empregados e à sua capacidade de inspirar confiança;
- A empatia, que concerne ao carinho e à atenção individualizada prestada a cada cliente.

Segundo Parasuraman *et al.* (1991) e Berry e Parasuraman (1991), a primeira destas dimensões, ou seja, a fiabilidade é considerada o coração da excelência do marketing de serviços, sendo também o critério mais importante no que concerne à avaliação, por parte do cliente, da qualidade do serviço de uma empresa. Esta permite satisfazer as expectativas dos consumidores, enquanto as restantes dimensões possibilitam a oportunidade da organização exceder as expectativas dos seus clientes. Ainda, segundo estes autores, a fiabilidade está relacionada com o resultado do serviço, enquanto as restantes dimensões se relacionam com o processo de prestação de serviço. Também segundo Parasuraman *et al.* (1991), as expectativas

dos consumidores são o verdadeiro standard de julgamento da qualidade do serviço. Estes autores apresentam as expectativas do serviço em dois níveis: o nível desejado e o nível adequado. O serviço desejado reflecte o serviço que o cliente tem esperança de receber. O serviço adequado reflecte aquilo que o cliente considera aceitável, correspondendo à previsão do nível de serviço por parte do cliente. A zona de tolerância separa o nível desejado do nível adequado e corresponde ao intervalo em termos de desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Abaixo desta zona o cliente sentirá frustração e a sua lealdade decrescerá. Em geral, os clientes têm níveis mais elevados de expectativas e reduzidas zonas de tolerância no que respeita à avaliação do serviço na dimensão fiabilidade, do que no que respeita ao processo de prestação de serviços nas restantes dimensões.

Parasuraman *et al.* (1991) acrescentam o elemento insatisfação quando referem que mesmo as empresas que têm reputação de excelência de serviço falham. Contudo, nem tudo está perdido quando o serviço falha, na medida em que um forte esforço de recuperação pode restaurar a confiança do cliente e reforçar a sua lealdade, pois os clientes estão emocionalmente mais envolvidos – e mais atentos – no serviço de recuperação do que no serviço de rotina.

Independentemente das distâncias entre quem produz e quem consome o serviço, é sempre necessária a presença do cliente para a existência do serviço, doutra forma este não é consumado (Lindon *et al.*, 2000). Desta forma, e na medida em que o cliente participa no processo de produção, justifica-se uma maior personalização do marketing, dirigindo-o ao consumidor, pois é este uma entidade interveniente no ciclo de produção do serviço e não um simples receptor (Grönroos, 1998).

O marketing de serviços é, ainda, um marketing relacional ao significar uma grande participação das pessoas intervenientes no processo que dá origem ao serviço (pessoal de contacto, colaboradores da organização...), que além de constituírem o principal e permanente sustentáculo da organização têm de estar envolvidas num “estado de espírito” global de marketing, onde existe uma forte componente técnica e pessoal (Reis, 2000).

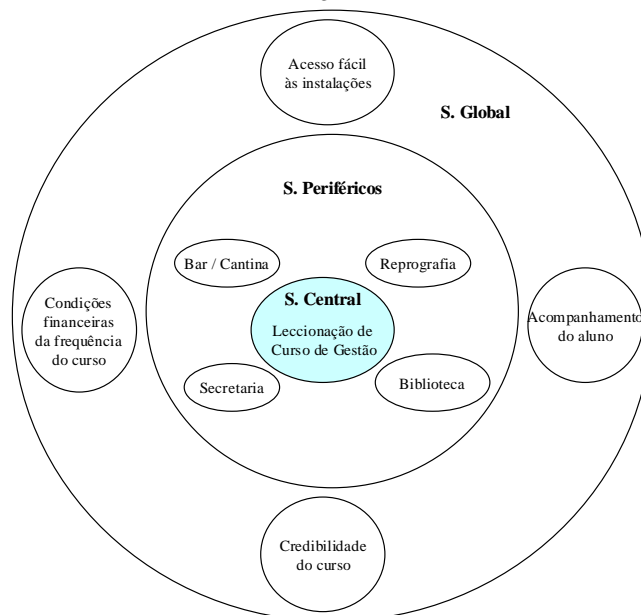
Quanto à marca, apesar de esta ser mais facilmente identificada com o marketing de bens tangíveis, é também um elemento determinante no marketing de serviços, permitindo distinguir as ofertas das diferentes organizações. No marketing de serviços a marca da organização corresponde à marca primária, quando no marketing de bens a marca do produto é a marca primária. Aqui os serviços não se marcam individualmente pois os consumidores “compram” a marca da empresa (Parasuraman *et al.*, 1991).

2.4 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, os serviços periféricos e o serviço global, onde se inserem várias *servuncions*, conforme a figura seguinte:

Figura 1 – O conceito de serviço de uma universidade



Fonte: Alves G. (1995: 59)

Entenda-se *servunction* como o processo de produção de serviços, tal qual Eiglier e Langeard (1991) o definem, onde o cliente desempenha um papel central, ao ser simultaneamente produtor e consumidor. Com base nestes autores, é possível definir a *servunction* das instituições de ensino como sendo “a organização sistemática e coerente de todos os elementos físicos e humanos, incluídos no *interface* aluno-instituição educativa, necessário à realização de um serviço educacional, cujas características e níveis de qualidade foram pré-determinados.” (Alves G., 1995: 64).

Canterbury (1999) afirma que as similaridades entre o ensino superior e outros serviços podem não ser suficientes para concluir que os métodos do marketing de serviços são facilmente transferíveis para os “mercados” do ensino superior.

De facto, na educação o consumidor deseja que o produto se adapte ao seu propósito, mas toma as suas próprias decisões quanto ao uso ou consumo do produto. Os produtos podem ser subtilizados ou efectivamente utilizados, com diferentes consequências. Ainda, o consumidor não espera que o “produtor” se queixe se o produto está a ser sub ou erradamente utilizado (Coates, 1998).

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).

Rusthon e Carson (1985) encaram a intangibilidade como sendo a mais importante diferença existente entre bens e serviços. Aquando da apresentação dos vários graus de intangibilidade estes autores apontam a educação no topo da intangibilidade, com poucos ou nenhuns bens tangíveis associados a este serviço, dificultando assim a avaliação por parte do cliente.

Por isso mesmo, e segundo Harvey e Busher (1996), o papel do marketing é crucial no que respeita a explicar aos potenciais clientes os serviços ou produtos que estão prestes a adquirir, bem como “persuadir” à compra de uma marca específica. As funções do marketing incluem

também a educação do cliente e as vendas. Na educação as instituições podem explicar as oportunidades oferecidas, nomeadamente a forma e o conteúdo da sua aprendizagem. Gray (citado por Harvey e Busher, 1996) refere também a preparação e promoção da missão da instituição, o uso do logotipo e de relações públicas cuidadas, como contributos importantes para a identificação da oferta por parte de pais e alunos.

As semelhanças entre empresas e o ensino superior são provavelmente mais numerosas que as diferenças, contudo estas diferenças constituem a base da transferência das actividades de marketing das empresas para o ensino superior (Litten, 1980). Este autor apresenta as características do ensino superior e do comportamento do consumidor tradicional:

- 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.

Litten (1980) acrescenta algumas características distintivas do mercado do ensino superior, nomeadamente:

- o apreçamento e financiamento são fenómenos bastante distintos do mundo empresarial. O principal cliente paga apenas uma pequena fracção do custo total do serviço (Delmonico, 2000). Na medida em que o ensino superior tem benefícios sociais, o apoio financeiro é baseado na capacidade de pagamento do consumidor;

- a forma de comunicar os produtos e processos, devido à complexidade e subtilidade destes, torna menos útil a publicidade e mais desejáveis actividades como as relações públicas.

Segundo Mazzarol *et al.* (2000) a educação é um serviço, como todos os outros, capaz de ser tratado segundo a teoria de marketing. Estes autores aproveitando a classificação de Lovelock (1983) caracterizam os serviços da educação como tendo as seguintes características, face aos seguintes critérios:

- 1- Destinatário e natureza do acto de serviço: o serviço educação é dirigido à mente das pessoas, é baseado nas pessoas e não nos equipamentos e envolve essencialmente acções intangíveis. Em particular, o ensino superior é um ensino complexo e profissional que requer pessoal altamente qualificado e credenciado;
- 2- Relação entre prestador e cliente: a educação implica uma relação longa e formal com o cliente e um serviço contínuo. Lovelock (1983) refere-se à existência de um contrato⁴ com o prestador do serviço o que lhe possibilita desenvolver a lealdade e compromisso com o cliente;
- 3- Grau de adaptação do serviço ao cliente e margem de manobra do pessoal de contacto para satisfazer as necessidades individuais do cliente: a educação apresenta elevados graus de adaptação quando em presença de orientações individuais, pelo que o grau de adaptação é variável e a margem de manobra é elevada na maioria dos casos;
- 4- Flutuação da procura e capacidade de resposta: a educação está sujeita a reduzidas flutuações na procura ao longo do tempo. Quanto à oferta ou capacidade de resposta esta experimenta, por vezes, algumas dificuldades de gestão devidas a limitações de recursos humanos e materiais;
- 5- Modo de fornecimento da prestação: a educação normalmente implica que o estudante se desloque à instituição. Contudo, a mudança a acontecer implicará a deslocação das

instituições até aos estudantes através de representações, alianças, estudos externos e pelo uso das tecnologias – ensino à distância.

Smith e Cavusgil (1984) referem também o processo de troca como sendo uma particularidade do marketing do ensino superior bastante mais complexa que uma simples troca dinheiro / produto. 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 de inconveniência sofridos pelo estudante.

Dado que o cliente dos serviços educação é peculiar, Alves G. (1995), defende um equilíbrio permanente entre a padronização de serviços e a individualização, na medida em que o aluno deve ter a percepção que o serviço é produzido exclusivamente para si. A relação deste com os restantes elementos da *servunction* é unipessoal: o professor ensina a turma, mas o aluno aprende sozinho, tal como o acto de avaliação é preconizado individualmente. Existe, portanto, uma relação pluripessoal da instituição com o aluno e uma relação unipessoal do aluno com a instituição.

Licata e Frankwick (1996) apontam o entendimento da universidade enquanto organização profissional de serviços. Utilizando a classificação de Lovelock (1983) estes autores caracterizam as universidades da seguinte forma:

⁴ *Membership* no original.

Quadro 1 – Comparação entre uma universidade (organização profissional de serviços) e outras organizações de serviços

Características	Universidade (organização profissional de serviços)	Outras organizações de serviços
<i>Relacionadas com o serviço</i>		
Serviço prestado	Altamente especializado	Padronizado ou especializado
Possibilidade de avaliação	Impossível de avaliar	Investigação, experiência ou impossível de avaliar
Individualização do serviço	Altamente individualizado	Individualizado ou padronizado
Nível de relacionamento na prestação de serviço	Pessoal e intenso	Impessoal ou pessoal. A intensidade não está em causa
<i>Relacionadas com o consumidor</i>		
Receptor do serviço	A mente do consumidor	O consumidor
Papel do consumidor	Cliente e/ou produto e/ou recurso de marketing	Cliente
Capacidade para avaliar o serviço objectivamente	Incapaz de avaliar	Geralmente capaz de avaliar
Padrão de segmentação	Segmentos sobrepostos	Segmentos perfeitamente distintos
Relacionadas com a organização		
Prestadores do serviço	Profissionalmente treinados	Especialistas ou generalistas
Controlo do serviço prestado pelos prestadores	Auto controle	Controlo pela organização
Estrutura de marketing	Circular	Vertical
Meio envolvente	Dinâmico	Dinâmico
Capacidade para dar resposta à procura	Consegue responder à procura	Nem sempre consegue responder aos picos da procura

Fonte: Licata e Frankwick (1996)

2.5 O Departamento de Marketing e o Papel do Profissional de Marketing

A função marketing tem assumido crescente importância na administração das instituições de ensino superior o que é comprovado pela presença crescente de literatura específica, testemunhada nos últimos 10 anos (Guliana, 2000). Infelizmente suspeita-se que esta não seja a realidade portuguesa, onde os investigadores apenas recentemente começaram a despertar para este tema.

Assim, em resultado das mudanças do meio envolvente algumas instituições desenvolvem novas estratégias de marketing, alterando os seus produtos e promovendo-os de forma agressiva, ainda que por vezes arbitrária (Guliana, 2000). Neste sentido, existe uma advertência importante a ter em conta: neste esforço acrescido de comunicação acontece vulgarmente que os constituintes alvo recebem diversas mensagens confusas e contraditórias oriundas de várias áreas / unidades da mesma instituição, reduzindo a eficiência dos esforços globais de marketing (Licata e Frankwick, 1996).

Rossum e Baum (2001), apontam como objectivo genérico do departamento de marketing (e/ou áreas relacionadas) gerar níveis superiores de apoio à instituição aumentando a visibilidade da instituição e a procura pelos seus produtos.

Sevier (1998), por seu lado, refere que a maioria dos objectivos de marketing se concentram numa das seguintes áreas: atracção, retenção, construção da imagem, angariação de fundos, promoção do desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento e avaliação curricular, planeamento de infra-estruturas e/ou serviço ao cliente.

Por fim, segundo Albert (2000), o profissional de marketing de uma instituição de ensino superior deve desempenhar diversos papéis: deve construir e desenvolver estratégias, cursos, relações, imagem e equipas. Deve ainda, na opinião deste autor, ser membro da direcção e responder directamente ao reitor / presidente / director.

Segundo este autor, os principais objectivos do profissional de marketing são:

- 1- Iniciar, orientar e executar planos de marketing integrado e orientado para o cliente, apoiando e promovendo todas as faculdades / escolas / departamentos da instituição e assegurando sempre que as estratégias seguem a missão da instituição;
- 2- Iniciar, elevar e manter relações / parcerias com indivíduos e grupos do meio empresarial, da educação e das comunidades civis para benefício mútuo da instituição e dos seus colaboradores externos.

Smith e Cavusgil (1984) contrariamente defendem, no processo de marketing, a contratação de consultores de marketing e a existência de um director de marketing que execute tarefas como a compilação de dados, continuação de estudos, assistência no planeamento de promoções, desenvolvimento do sistema de comunicações, aconselhamento dos membros quanto à satisfação de estudantes, recrutamento e angariação de fundos.

Segundo Albert (2000), o que distingue esta função de outras é trabalhar directamente com o reitor / presidente / director na criação de planos que promovam os objectivos e interesses de todas as áreas da instituição.

Pretendendo entender o papel do profissional de marketing na instituição de ensino superior, Albert (2000) propõe o seguinte perfil quanto às funções básicas do responsável pelas actividades de marketing de uma instituição de ensino superior.

Quadro 2 – Funções do responsável de marketing

Função	Descrição
Estratega	<ul style="list-style-type: none"> - servir todas as áreas da instituição enquanto consultor de marketing - desempenhar a pesquisa de mercado ou supervisionar esta actividade quando executada por fornecedores externos - criar estratégias de marketing e materiais necessários a todos os faculdades / escolas / departamentos apoiando os seus objectivos de atracção e participação - procurar e recomendar novas oportunidades de mercado à instituição

Gestor de Programas	<ul style="list-style-type: none"> - iniciar e desenvolver planos e programas em parceria com a academia e recursos humanos promovendo os interesses da instituição - recomendar estratégias de preço para programas e actividades da instituição - criar e responsabilizar-se pela implementação e orçamento de programas promocionais apropriados a todos os cursos e unidades orgânicas
Construtor de Relações	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolver e manter relações com empresas, outras instituições educacionais, governo e comunidade civil, perseguindo a missão da instituição - expandir relações entre os membros da comunidade externa, administradores chave e a academia - encorajar um ambiente de colaboração entre todos os constituintes da instituição - assegurar comunicações compreensivas entre a comunidade institucional - representar a instituição e o departamento perante outras entidades do <i>campus</i> e entidades externas - avaliar, recomendar e ser responsável pelo uso das infra-estruturas do <i>campus</i> por indivíduos, empresários, associações e organizações não ligadas à instituição - ser o porta-voz oficial da instituição
Construtor de Imagem	<ul style="list-style-type: none"> - criar e manter uma imagem da instituição que suporte a missão e seja promovida em todas as comunicações internas e externas, incluindo na impressão e no <i>media</i> electrónico - desenvolver métodos que estabeleçam uma presença institucional superior quer localmente, quer regional e nacionalmente - supervisionar a criação e manutenção de todas as <i>homepages</i> (www) da instituição
Construtor de Equipa	<ul style="list-style-type: none"> - estabelecer, manter e supervisionar um ambiente de equipa onde o pessoal de marketing desempenhe os seus deveres de forma independente, mas mantendo os objectivos do departamento - criar processos que capacitem o pessoal para desenvolver os seus objectivos e metas no desempenho dos seus deveres - criar e manter processos que possibilitem operações eficientes e efectivas em termos de custos no departamento - encorajar, promover e apoiar os esforços do departamento como um todo - traduzir as necessidades de materiais e informação de marketing em metas de trabalho para os membros do departamento - contratar recursos humanos e assegurar a sua avaliação de desempenho periódica - promover os interesses de cada cliente servido pelo departamento de marketing

Fonte: Albert (2000)

É, contudo, importante não esquecer que o marketing não pode ser responsabilidade de apenas alguns especialistas. Todos na organização devem ser incutidos da responsabilidade de compreender os clientes contribuindo para o desenvolvimento e “entrega” de valor (Webster, 1992; Harvey e Busher, 1996).

2.6 Benefícios do Marketing da Educação

Litten (1980) aponta diversos benefícios quanto ao uso dos princípios, conceitos e práticas do marketing da educação e, mais particularmente, do ensino superior:

- O marketing pode “iluminar” os benefícios de uma educação liberal através de melhor informação, diminuindo a “dor” de a adquirir ao preocupar-se com uma melhor pedagogia e uma melhor embalagem, preço e distribuição dos programas;
- O marketing acadêmico⁵ pode na sua função informativa, alargar os horizontes e perspectivas quando os potenciais estudantes procuram opções de candidatura;
- A pesquisa de mercado, ao focar-se nas percepções das pessoas e fornecer a informação desejada, combate a lacuna de informação existente em qualquer sistema de informação imperfeito;
- O marketing do ensino superior vai para além da publicidade, *merchandising*, da simples apresentação da instituição e geração de informação. Desenvolve e fornece serviços educacionais e outros, quer desejados quer necessários;
- O marketing de qualidade do ensino superior mantém as considerações educacionais a par da atenção dada às características, atitudes e comportamentos dos potenciais clientes do serviço educação, ou seja, conjuga os interesses individuais com os educacionais;
- Um marketing responsável e efectivo e a aplicação da pesquisa de mercado no ensino superior poderão ainda ter benefícios substanciais quando na aplicação dos conceitos e princípios de marketing, como a segmentação e o posicionamento, se fortalece a descentralização do sistema promovendo a diversidade de oferta e uma concorrência salutar;

⁵ Terminologia usada por Litten (1980) quando se refere ao marketing do ensino superior.

- Um marketing efectivo não tem que necessariamente estar associado a enormes orçamentos de publicidade na medida em que os esforços de venda serão desnecessários na presença de um plano de marketing efectivo.

Kotler e Fox (1995), constituindo sempre uma referência neste tema, mencionam alguns benefícios trazidos pelo marketing a este sector, nomeadamente:

- Maior sucesso no cumprimento da missão da instituição. O marketing promove a análise e identificação de problemas, proporciona ferramentas e planeia respostas que ajudam ao cumprimento da missão da instituição;
- Melhorar a satisfação dos públicos da instituição. O marketing ao insistir na importância de identificar, medir e satisfazer as necessidades dos consumidores, tende a produzir níveis superiores de prestação de serviço e, como tal, satisfação do consumidor;
- Melhorar a angariação de recursos. O marketing ao procurar a satisfação dos seus múltiplos clientes atrai recursos, proporcionando uma abordagem disciplinada na angariação dos recursos necessários;
- Melhorar a eficiência das actividades de marketing. O marketing enfatiza a gestão inteligente dos recursos e salienta a gestão e coordenação racional do desenvolvimento de programas, preços, comunicações e distribuição. Como estas instituições não se podem permitir desperdiçar recursos, o marketing pode ajudar nesta tarefa.

Delmonico (2000) apresenta como principal vantagem, ao considerar o estudante como cliente, o facto das instituições assim responderem mais efectivamente à responsabilidade de atender aos seus estudantes naquelas que são as suas expectativas de uma educação de qualidade. Além disso a pressão, assim existente, para fornecer um bom serviço proporciona melhorias na atmosfera de aprendizagem.

Quadro 3 – Benefícios da aplicação do conceito de marketing no ensino superior

Benefícios identificados	Litten (1980)	Kotler e Fox (1995)	Harvey e Busher (1996)	eGraef (1996)	Delmonico (2000)
Permite à instituição actuar de forma mais efectiva, quando se dirige ao seu público-alvo.	X	X	X	X	X
Permite o esclarecimento dos potenciais estudantes e facilita o processo de decisão de escolha.	X		X		
Permite conjugar os interesses dos estudantes e dos educadores.	X				
Exige processos de melhoria contínua que tornam a instituição mais eficiente na satisfação das necessidades dos seus clientes.		X	X		X
Permite detectar necessidades que de outra forma não seriam perceptíveis.	X	X			X
Ajuda a instituição no cumprimento da sua missão.		X			
Ajuda a instituição na gestão e angariação dos recursos.		X			
Fomenta a diversidade das ofertas e uma concorrência salutar entre as instituições de ensino.	X				
Reduz a utilização da publicidade e das técnicas de vendas, por vezes irritantes.				X	

Fonte: Adaptado de Alves H. (1998)

2.7 Argumentos Contra e Obstáculos ao Marketing da Educação

O debate acerca da propriedade e adequação do marketing às organizações sem fins lucrativos não está confinado à educação, pois os seus propósitos são, há muito, discutidos nas áreas mais diversas, desde as causas sociais à política, passando pela religião. De facto, o termo marketing, no seio de uma instituição de ensino superior, pode gerar à partida imagens de horror e indignação sugerindo perdas substanciais em termos de padrões de qualidade, integridade e missão académica (Smith e Cavusgil, 1984).

A esse propósito Kotler e Andreasen (1996) referem que o marketing, no sector não lucrativo, foi indesejado até à década de noventa essencialmente por ser considerado desnecessário, por significar o desperdício dos dinheiros públicos, por ser um intruso na vida pessoal (quando,

por exemplo, ao efectuar estudos de mercado se entra em questões de privacidade) e por tentar manipular os seus mercados alvo.

Harvey e Busher (1996) mencionam que o marketing se inclui numa ideologia que defende que as necessidades e desejos do cliente de uma organização são mais importantes do que os métodos de trabalho dos seus membros. Segundo estes o marketing restringe também o valor do serviço àquilo que os compradores estão dispostos a pagar por ele, ou seja, a questões de custo em detrimento da ética que envolve todo o processo.

Da mesma forma, Gabbott e Sutherland (1993) e Delmonico (2000) alertam para o perigo de se colocar em causa a integridade da instituição e qualidade dos seus cursos perante a alteração completa da filosofia em favor de um sistema totalmente conduzido pelo mercado. Delmonico (2000) acrescenta que em presença de chavões como “o cliente tem sempre razão” ou “o cliente é rei” diversos problemas serão sentidos, nomeadamente o inflacionamento das notas e o decréscimo no rigor académico.

Perante esta opinião Smith e Cavusgil (1984) referem que os profissionais de marketing devem entender que o ensino superior tem responsabilidades para com a cultura e a sociedade, mas os académicos também devem entender que o marketing não é significado de vendas e, para além disso, oferece diferentes perspectivas sem comprometer a integridade dos académicos.

Albert (2000) e Johnson (2001), por seu lado, reportam-se ao ambiente formal, burocrático, político e colegial, das instituições de ensino superior, como sendo um entrave à rápida mudança e transformação. Especificamente a estrutura formal do ensino superior e a necessidade de consensos que implicam dispêndio de tempo e paciência e, por outro lado, a existência de numerosas reuniões “correm” contra a urgência do marketing responder às necessidades dos seus diversos públicos.

Hunter (1997) acrescenta que os problemas do marketing do ensino superior incluem não só a lacuna de conhecimento de marketing na instituição, mas também uma vulgar carência de

visão e liderança por parte dos líderes. Seguidamente resumem-se os principais obstáculos apontados.

Quadro 4 – Obstáculos à aplicação do conceito de marketing no ensino superior

Obstáculos identificados	Smith e Cavusgil (1984)	Taylor e Reed (1995)	Kotler e Fox (1995)	Kotler e Andreasen (1996)	Harvey e Buser (1996)	Delmonico (2000)
Excessiva ênfase nos fins relativamente aos meios					X	
Possível deterioração dos padrões de qualidade do ensino	X				X	X
Incompatibilidade entre os desejos e necessidades dos estudantes e dos educadores		X	X		X	
O marketing só é aplicado quando se procuram os benefícios próprios				X		

Fonte: Adaptado de Alves H. (1998)

Da aplicação dos princípios, conceitos e técnicas de marketing ao ensino superior podem também resultar diversos riscos.

De entre os diversos riscos, enunciados por Litten (1980), destacam-se a pressão a que os profissionais de marketing das instituições poderão estar sujeitos, que poderá conduzir ao uso inapropriado do marketing, sem previamente entender a filosofia e especificidades a ele inerentes. O autor refere também o perigo dos excessos de informação e publicidade incutidos às famílias e potenciais estudantes quando bombardeados e sujeitos à venda de alta pressão, violando a sua privacidade. Além disso, a eficiência e integridade das instituições pode ser comprometida quando novos serviços, actividades e cursos, no desespero da procura de novos clientes, não são compatíveis com as funções existentes, colocando em causa uma imagem e padrões de qualidade já estabelecidos. Litten (1980) conclui que os benefícios sociais da educação podem ser colocados em causa se os benefícios privados se tornarem o principal foco do profissional de marketing. Defende para tal um esforço gradual de todos na implementação de um marketing responsável e efectivo, não ferindo susceptibilidades e

desenvolvendo um profundo e extensivo entendimento e respeito pela herança académica e pelas suas características distintivas.

Taylor e Reed (1995), por seu lado, sugerem o marketing situacional como resposta às críticas ao marketing do ensino superior quando não consideram o consumidor, ou estudante, no centro do marketing mas sim como mais uma força ambiental que influencia a organização. Neste modelo de marketing para o ensino superior, o centro do programa de marketing vai ser determinado pela situação em causa no momento, donde os autores concluem que este é um modelo que se adapta mais facilmente ao meio envolvente complexo, variado e turbulento típico deste sector.

2.8 Marketing do Ensino Superior: alguns registos

A implementação do conceito de marketing nas instituições de ensino superior tem assumido crescente importância no panorama competitivo dos últimos anos. Já em 1957, Veblen (citado por Mazzarol *et al.*, 2000) detectava, nos EUA, uma ligeira deslocação da ênfase da educação enquanto “bem público” para um serviço passível de marketing. Segundo este, as instituições norte-americanas eram avaliadas com base em critérios de negócio e não de qualidade ou resultados de docência. Os cursos eram obrigatoriamente solventes do ponto de vista financeiro, enquanto actividades como a publicidade e as relações públicas floresciam. Ao longo do tempo vários foram os autores que constataram esta realidade. Assim, segundo Litten (1980), alguns dos novos termos usados no marketing são simplesmente sinónimos de conceitos e práticas já existentes no ensino superior. Esta é a realidade dos EUA, onde o ensino superior está, desde há muito, ligado ao desenvolvimento dos serviços e a actividades promocionais diversas. Aqui os serviços e interesses das instituições têm sido promovidos através das relações públicas, atracção de alunos, angariação de fundos e esforços de *lobbying*. As instituições foram modificadas e desenvolvidas de forma a serem mais atractivas

para a variedade de públicos existente, pelo que a maioria das organizações pratica desde há muito o marketing, ainda que de forma casual. Murray, Murray e Lann (1997) e Kotler (2000) acrescentam que, algumas universidades, nos EUA, respondem já à intensa concorrência na captação de recursos, cortes orçamentais, exigências de prestação de contas e permanente vigilância por parte dos *media* com um grande esforço de marketing, nos mercados doméstico e internacional. Aqui é prática comum que as instituições de ensino superior adoptem as técnicas de marketing das grandes empresas para atrair um maior número de alunos, nomeadamente a segmentação e gestão de marcas, um discurso de vendas apresentando, por exemplo, cursos com títulos chamativos, campanhas de publicidade, venda de produtos com a grife da instituição e iniciativas diversas de qualidade e responsabilidade internas.

No RU, a realidade não é muito diferente pois até as universidades clássicas têm vindo a abraçar o conceito de marketing⁶. Aqui o compromisso com o marketing é crescente na medida em que o sector universitário, segundo Rogers (1998), está mais competitivo que nunca, com os estudantes a terem de escolher o seu futuro de entre mais de 100 marcas. Mackay, Scott e Smith (1995) contrapõem referindo que as instituições britânicas têm vindo a adoptar a linguagem, mas em menor extensão a substância, sendo que as actividades de marketing se aproximam lentamente das prioridades das instituições.

Em Espanha, Sánchez (1999) refere que as universidades públicas iniciam uma orientação para o consumidor ao tentar legitimar a sua actividade com a atracção da população estudantil para cursos de Verão, doutoramentos, pós-graduações e novas ofertas de carreira. Para tal as instituições enveredam por projectos de qualidade, apostam em diversas actividades publicitárias e movem esforços para conseguir a aprovação de novos cursos.

⁶ Oxford e Cambridge depois de pressionadas pelo governo devido à sua incapacidade para atrair alunos começaram, há pouco tempo, a construir e explorar a identidade das suas marcas de forma aguerrida.

3. MARKETING DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO

3.1 Compreender o Cliente

Graeff (1996) aponta, como premissa fundamental para o sucesso do marketing, que os profissionais de marketing compreendam os seus clientes procurando respostas a questões diversas que permitam refinar as estratégias de marketing e as mensagens promocionais, por forma a atrair e manter clientes.

No ensino superior a realidade não é diferente. Contudo, a perspectiva tradicional do conceito de marketing é que a “chave para alcançar os objectivos organizacionais consiste em criar, entregar e comunicar valor aos seus mercados alvo” (Kotler, 2000: 19). No ensino superior esta perspectiva, assumindo simplesmente que o estudante é o cliente alvo, implicaria o inaceitável corolário de, nas instituições, se ensinar o que os estudantes querem aprender.

É, contudo, necessário referir que o marketing de qualidade do ensino superior, conforme mencionado no subcapítulo 2.7, mantém as considerações educacionais a par da atenção dada às características, atitudes e comportamentos dos potenciais clientes do serviço educação, ou seja, conjuga os interesses individuais com os educacionais (Litten, 1980).

Em conclusão, e conforme Harvey e Busher (1996), na educação a identificação dos clientes, ou seja, das pessoas que dela beneficiam, é problemática, no entanto, a correcta identificação do cliente é vital para as instituições de ensino, na medida em que tem fortes implicações no seu processo de planeamento estratégico (Conway *et al.*, 1994).

Mas estarão as instituições de ensino superior cientes de quem são os seus clientes e que outros *stakeholders* são importantes?

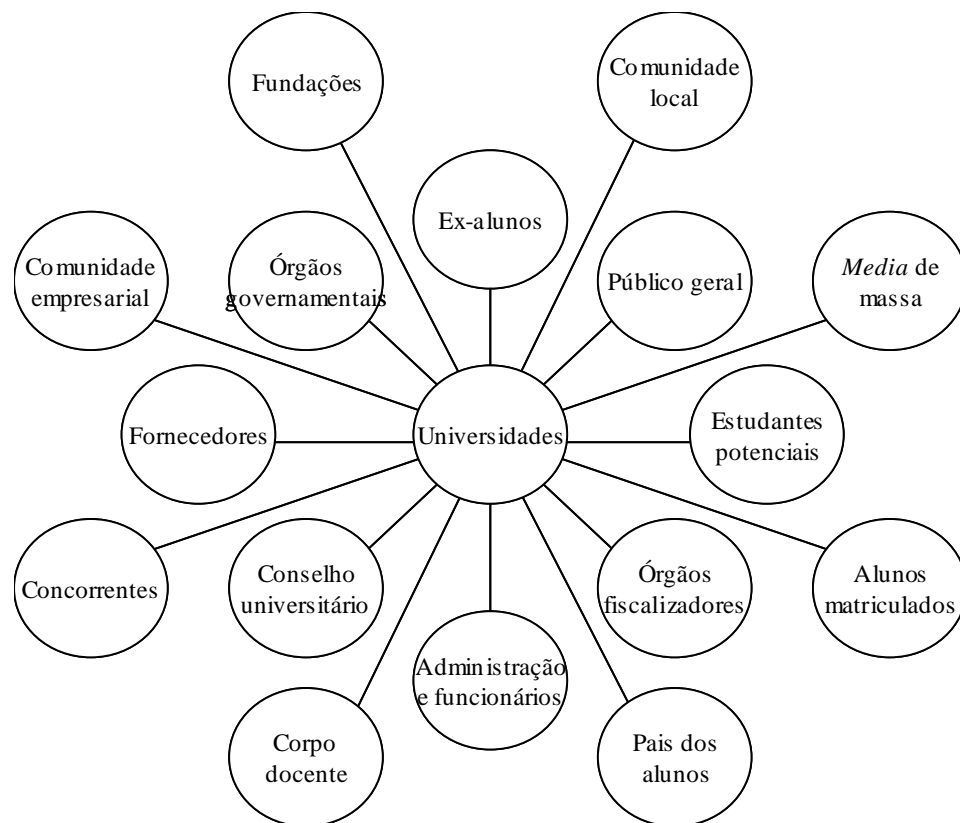
3.1.1. Identificação dos públicos do ensino superior

Wright (2000) refere ser de crítica importância que as instituições se apercebam que os estudantes são apenas uma das componentes a considerar nos esforços de marketing. Por

exemplo, os futuros empregadores poderão ter expectativas substancialmente diferentes, comparativamente com os alunos.

Kotler e Fox (1995), conforme a figura abaixo, sugerem a existência de dezasseis públicos⁷ diferentes para cada instituição educacional, sendo que as instituições devem manter relações com a maioria ou mesmo todos estes públicos.

Figura 2 – A universidade e os seus públicos



Fonte: Kotler (1995:20)

Complementarmente, diversos autores indicam diferentes grupos de indivíduos enquanto clientes ou públicos⁸ da instituição de ensino superior, conforme o seguinte quadro:

⁷ Termo usado pelos autores para descrever indivíduos ou grupos com um interesse ou efeito, actual ou potencial, para a instituição.

Quadro 5 – Públicos das instituições de ensino superior

Autor	Públicos das instituições de ensino superior
Weaver (1976)	Governo Administradores da instituição Docentes e académicos Consumidores (estudantes, famílias, empregadores e sociedade como um todo)
Smith e Cavusgil (1984)	Fornecedores de dinheiro, produtos e serviços e agências reguladoras Agentes, tais como, os media e orientadores profissionais, que transmitem a mensagem da instituição a estudantes e empregadores Pais dos alunos
Licata e Frankwick (1996)	Estudantes (potenciais, internacionais, tradicionais e não-tradicionais, graduados, transferidos...) Antigos alunos (doadores, empregadores, pais de estudantes...) Comunidade empresarial (doadores, empregadores, consultores...) Público em geral (pais, legisladores, utilizadores...) Pessoal docente e administrativo (pais, doadores, ex-alunos, estudantes...)
Harvey e Busher (1996)	Estudantes Pais Empregadores Sociedade em geral
Rowley (1997)	Estudantes Pais e família Comunidade local Sociedade Governo Corpo dirigente da instituição Autoridades locais Actuais e potenciais empregadores
Franz (1998)	Estudante Família Empregador Sociedade
Rossum e Baum (2001)	Membros da instituição Administradores Jornalistas Doadores Antigos alunos Estudantes actuais e potenciais

Fonte: Adaptado de Alves H. (1998)

⁸ Na literatura não existe distinção entre estes dois termos.

Ainda, Robinson e Long (citados por Conway *et al.*, 1994) distinguem clientes primários (os estudantes), clientes secundários (entidades pagadoras como as autoridades de educação) e clientes terciários (organismos de acreditação, ex-alunos, empregadores, pais, etc.).

Harvey e Busher (1996), por seu lado, apontam os estudantes, de qualquer idade, como sendo os clientes directos e primários da educação e os outros *stakeholders* – pais, empregadores e sociedade em geral – aos quais a instituição também se deve dirigir, como os beneficiários secundários da educação.

Conway *et al.* (1994) e Kotler e Fox (1995), por seu lado, advertem que o ensino superior tem múltiplos clientes simultaneamente complementares e contraditórios. Ou seja, por vezes os diferentes desejos e necessidades destes diversos clientes podem entrar em conflito e tornar problemáticas as estratégias de satisfação de necessidades eficazes (tendo em conta os resultados esperados pelo cliente) e eficientes (utilizando o nível mínimo de recursos).

Conclui-se que, de entre os diversos clientes, os estudantes constituem o maior segmento de qualquer instituição (com excepção dos antigos alunos de algumas instituições), sendo por isso que as instituições são aconselhadas a tornar-se mais centradas no estudante ou a assegurar que a sua administração adopte uma filosofia orientada para o cliente (Taylor e Reed, 1995; Michael, 1997).

3.1.2. Papéis desempenhados pelo estudante

O estudante desempenha diferentes e confusos papéis no mercado do ensino superior, isto é, ele é simultaneamente cliente, um quase – produto no final do processo e parte integrante do processo de produção e do serviço (Litten, 1980).

Segundo Naudé e Ivy (1999) a um nível básico as instituições podem aceitar os estudantes como os seus clientes, afinal é com eles que têm relações directas. Contudo, no ensino superior não existe continuidade na relação com o cliente, pois poucos são os alunos que permanecem na instituição ao nível da pós-graduação, pelo que vários autores (Nicholls *et al.*,

1995; Tonks e Farr, 1995; Coates, 1998; Naudé e Ivy, 1999) defendem o entendimento dos estudantes enquanto consumidores e não clientes.

Coates (1998) refere que quando os estudantes são vistos como clientes ou consumidores a relação entre educandos, educadores e mercado de trabalho transforma-se. Como clientes, os estudantes são vistos como tendo necessidades e requisitos, sendo que a instituição é contratada para os satisfazer. Não recebendo serviços adequados os estudantes têm o direito de se queixar e a instituição deverá preocupar-se com a sua satisfação.

Também Delmonico (2000) discute a tendência crescente de, nas instituições de ensino superior, se tratar os estudantes como clientes. O autor justifica este movimento pelo aumento da concorrência que possibilita ao estudante múltiplas escolhas entre instituições, em função de critérios económicos e de qualidade da educação. Desta forma, as instituições perigam pelo que o factor financeiro as “empurra” para a concorrência no mercado e conseqüente tratamento do estudante como cliente.

Contrariamente a esta ideia, Conway *et al.* (1994) defendem que, apesar de com a tradicional abordagem do marketing associada ao sector industrial e transferida para o ensino superior se considerarem os programas educacionais (vulgo cursos) como produtos e os estudantes como clientes, os estudantes podem ser simultaneamente considerados clientes e produtos (quando os empregadores são os clientes). Litten (1980), por seu lado, apelida-os de quase – produtos porque tecnicamente não são algo que a instituição produza para troca no mercado, pois as instituições vendem os seus recursos educacionais e extra curriculares e não os seus estudantes. O que é realmente produzido é o conhecimento, sendo os estudantes os portadores desse conhecimento e sofrendo modificações no processo de aprendizagem.

Franz (1998), por seu lado, questiona o tratamento dos estudantes como clientes face à missão educacional das instituições. Segundo o autor, apesar do estudante exercer escolhas educacionais, e pagar por elas, não pode ser considerado um simples consumidor cujos desejos e necessidades devem ser satisfeitos e em que a tarefa da educação se resume a

deliciar o estudante, pelo menos no curto prazo. A educação vai muito além da embalagem e entrega de conhecimento a consumidores passivos e o estudante desempenha um papel activo e integrado no seu próprio processo educacional. Assim, contrariamente à tese que defende que o estudante é também produto, Lin (1997) e Franz (1998) defendem que o estudante deve ser tratado como um parceiro neste processo exigindo-lhe envolvimento e participação e atribuindo-lhe responsabilidades pela sua própria educação.

Deste modo, ao marketing académico cabe reconhecer os múltiplos papéis dos seus clientes. O seu principal cliente, o estudante tradicional (saído do ensino secundário) enfrenta uma decisão dispendiosa e complexa com relativamente pouca maturidade, informação e experiência, face aos adultos, numa decisão de compra. Recorre por isso a conselheiros de confiança, como sejam pais, professores e psicólogos, por vezes igualmente pouco informados (Litten, 1980; Smith e Cavusgil, 1984; Empter, 1991; Lin, 1997). Mais adiante analisar-se-á esta decisão.

3.1.3. Os novos públicos

Diversos são os registos que, ao longo do tempo, sugerem que as instituições devem pensar mais criativamente quanto a quem pode ser estudante. Senão veja-se:

Kotler (1978) refere que a indústria da educação não dá resposta aos seus potenciais mercados, deixa a procura desguarnecida e tenta vender produtos não desejados. Alerta para a necessidade de criar novos mercados de forma a empregar os excessos em pessoal e recursos físicos. Segundo este autor muitos académicos terão seguramente que empreender papéis não-académicos e ensinar outro tipo de estudantes, nomeadamente adultos com necessidade de horários flexíveis e serviços de cuidado de crianças.

Smith e Cavusgil (1984) sugerem que as instituições não devem procurar estudantes exclusivamente no sentido tradicional, devem sim procurar novos tipos de estudantes para novos tipos de ofertas. Referem haver alguma esperança se se considerarem os estudantes

num sentido mais amplo, isto é, descobrindo o número crescente de estudantes em *part-time* e estudantes não-tradicionais (idade superior a 25 anos) e indo ao encontro das suas necessidades específicas. Segundo estes autores três tendências suportam a ideia do crescente número de alunos nas instituições, são elas: o aumento do tempo de lazer, a exigência de educação contínua e a reentrada, ou entrada pela primeira vez, das mulheres no mercado de trabalho.

Coccarri e Javalgi (1995), Richardson, Nwankwo e Richardson (1995) e Mackay *et al.* (1995) apresentam, como um dado adquirido, a intensificação da concorrência para atrair estudantes de diversas origens e raças. Segundo estes, torna-se claro que se as instituições se quiserem manter competitivas terão de implementar estratégias que atraiam estudantes de todos os segmentos da população. O declínio do número de estudantes tradicionais, segundo estes autores, será compensado pelo aumento do número de estudantes não – tradicionais (trabalhadores-estudantes patrocinados pela entidade patronal, adultos e mulheres, em algumas áreas).

Licata e Frankwick (1996) mencionam que as mudanças demográficas alteraram o cliente-tipo das instituições reduzindo o número de estudantes tradicionais e substituindo-o por estudantes mais velhos e experientes. Segundo estes autores, o acréscimo de estudantes não-tradicionais é devido, também, ao aumento da taxa de divórcios que criou um grupo de mães com necessidade de independência financeira e, como tal, forçadas a actualizar e fortalecer as suas competências para se tornarem mais competitivas no mercado de trabalho.

Tunnermann (1996) refere que o aumento verificado no número de inscritos significou o acesso ao ensino superior de estudantes de sectores menos privilegiados e um substancial acréscimo do número de mulheres inscritas. Contudo, segundo o autor, o sistema continua a ser elitista em quase todas as regiões do mundo, abrangendo apenas as classes média alta e alta.

Nesse sentido, Coates (1998) repete que associado ao tema da qualidade, actual no debate, está o elitismo e a excelência percebida do ensino superior, constituindo este facto uma barreira a bastantes grupos. Reforça dizendo que a composição do corpo estudantil está em fase de mudança para, nos próximos anos, ver aumentado o número de estudantes adultos, estudantes não-tradicionais e outros. Segundo este, o acesso mais alargado de outras faixas da população a este nível de ensino tem sido um fenómeno mundial. A transformação do equilíbrio da questão do género encorajando mulheres, estudantes adultos e outros a aceder ao ensino superior e alterando a composição social do corpo estudantil é, cada vez mais, uma realidade. As mulheres continuam, contudo, a concentrar-se em áreas tradicionais como o ensino, sendo a representação das mulheres na ciência e áreas tecnológicas inferior. Existe ainda, no RU, uma tendência para os estabelecimentos de ensino superior procurarem informação acerca da possibilidade de lidar com estudantes incapacitados ou deficientes (Coates, 1998).

O marketing na educação, efectuado desta forma, aumenta a igualdade de oportunidades para todos os grupos de forma a alcançar o seu potencial. Perante isto, o ensino superior pode perder o seu carácter exclusivo e passar a ser visto como inclusivo e aberto a todos os que dele possam beneficiar. Em termos de marketing este facto representa a passagem de um sistema de produção para um sistema de utilizador. Neste modelo os requisitos dos estudantes e as necessidades dos empregadores formam parte da base dos julgamentos acerca da afirmação e qualidade dos cursos (Coates, 1998).

Mais recentemente, Guliana (2000) refere que o número de alunos não - tradicionais, ou seja com idade superior a 24 anos, está a aumentar dramaticamente. Segundo esta autora, e num contexto norte-americano, no ano 2005 cerca de 50% dos estudantes serão do tipo não – tradicional. A realçar também o número crescente de alunos pertencentes a minorias raciais (a maioria destes estudantes não – tradicionais e trabalhadores – estudantes). Esta autora propõe, entre outros, a programação criativa (programando, por exemplo, aulas para a noite e fins de

semana), com sucesso crescente num número cada vez maior de instituições, e a educação à distância, colocando os avanços electrónicos ao uso da educação. A autora menciona que estes novos clientes requerem ofertas diferentes, flexíveis e mais criativas. Como resposta a estas novas necessidades, a autora relata um crescimento superior, durante os anos 80 e 90, do número de alunos em instituições com cursos de 2 anos, onde também os estudantes pertencentes a minorias preenchem a grande maioria do corpo estudantil.

O estudante não – tradicional (com idade superior a 24 anos) será o principal segmento do milénio. As instituições devem estar sensibilizadas para alunos mais maduros, a maioria com família e a trabalhar a tempo inteiro (Guliana, 2000).

Os registos repetem-se ano após ano. É um facto que as instituições têm agora de lidar com novos clientes com diferentes expectativas a que é necessário dar resposta.

3.2 Compreender o Processo de Escolha

O desconhecimento acerca do consumidor é um dos principais problemas que a indústria de serviços enfrenta, não sendo a educação uma excepção. Aqui há que realçar o momento da escolha da instituição de ensino superior com todas as condicionantes. Não sendo objectivo deste estudo analisar o processo de escolha⁹ em todas as suas componentes, considera-se, porém, importante explorar o tipo de decisão tomada e a sua envolvente, bem como as variáveis tidas em consideração neste momento crucial.

3.2.1. O tipo de decisão

A abertura deste sector à iniciativa privada alterou as estruturas de mercado existentes, precipitando as instituições numa envolvente bastante mais competitiva. Os estudantes tendem agora a analisar mais cuidadosamente o maior número de propostas existentes no

mercado e o maior número de informações disponíveis, assumindo uma atitude de “compradores” de serviços de educação, tornando-se mais selectivos e exigentes. Confrontados com pressões económicas e profissionais os estudantes escolhem a instituição que lhes proporcionará melhores perspectivas profissionais de emprego (Richardson *et al.*, 1995; Tonks e Farr, 1995; Artal e Criado, 1996; Lin, 1997; McFarlane; Birch e Gilliland citados por Alves H., 1998).

O ensino superior implica uma decisão que exige um elevado envolvimento por parte do estudante (Smith e Cavusgil, 1984; Kotler e Fox, 1995), sendo que o envolvimento pessoal e as experiências anteriores influenciam a complexidade e o tempo necessário à tomada de decisão (Kotler e Fox, 1995).

Canterbury (1999) apresenta sete diferenças que distinguem o serviço educação de outros bens ou serviços, e que fazem da escolha da instituição de ensino superior uma decisão muito especial. São elas:

- A escolha da instituição é uma decisão única, isto é, é feita normalmente pelo decisor pela primeira vez, o resultado final é relativamente importante para este decisor, existe tipicamente uma lacuna de informação acerca de alternativas e da sua hierarquização perante atributos importantes ou mesmo desconhecimento de quais os atributos relevantes numa boa decisão;
- As instituições podem ser influenciadas pelas “instituições totais”, isto é, por toda a sua envolvente, nomeadamente condições de alimentação, alojamento, entretenimento, saúde, segurança e outros;
- Questões de desenvolvimento constroem este processo, na medida em que a decisão final é mais provavelmente tomada com base num sentimento de bem-estar, ou pelo

⁹ Quanto às fases do processo diversos autores já o fizeram, nomeadamente Kotler e Fox (1995), Alves H. (1998) e Raposo, Alves e Aguilar (2001).

menos, na ausência de desconforto, tal como em qualquer cálculo racional custo / benefício;

- A importância da escolha desencoraja mentes mais abertas, na medida em que possui ramificações em termos de carreira e escolhas familiares, sendo a mais importante decisão tomada até esse momento;
- As instituições questionam a capacidade dos seus “clientes” escolherem sabiamente devido à inexistência de alternativas válidas e a diversas questões como o *stress*, a desatenção e outros;
- A vida familiar é irreversivelmente alterada por este processo de escolha que conta como a verdadeira decisão familiar dependendo do status familiar, da educação dos pais e da região geográfica, entre outros;
- O alvo da “compra” não é claro, isto é, a definição do produto do ensino superior não é consensual. Como analisado atrás, alguns dizem ser os seus programas e cursos, outros dizem ser os próprios alunos, particularmente os licenciados após este percurso.

Segundo o autor (Canterbury, 1999) a escolha da instituição implica a identificação de oportunidades para o desenvolvimento intelectual e pessoal, num contexto de avaliação e minimização de risco.

Em Portugal, o Instituto de Prospectiva (1994) atribui aos estudantes e suas famílias uma má orientação nas escolhas dos cursos superiores quando existem estudantes em excesso nas áreas de Humanidades e Ciências Sociais (excepto Economia e Gestão) e insuficientes nas áreas das Ciências Exactas e Naturais, especialmente nas Engenharias.

Finalmente, Kotler e Fox (1985) referem os vários influenciadores desta escolha, bem como os respectivos papéis da seguinte forma:

- Iniciador – pessoa que primeiramente sugere ou pensa na ideia da candidatura ao ensino superior;

- Influenciador – aquele cujas considerações, ideias, conselhos ou informações têm alguma influência na decisão final de escolha da instituição;
- Decisor – a pessoa que determina, na totalidade ou em parte, a decisão final quanto à instituição escolhida;
- Comprador – quem efectivamente faz a compra, ou seja, quem paga pelo serviço educacional;
- Utilizador – a pessoa que consome ou recebe o serviço educação.

3.2.2. As variáveis analisadas na escolha

Raposo *et al.* (2001) realçam no processo de escolha como aspectos importantes, quer em termos de características das instituições quer em termos de expectativas sobre as instituições / cursos, as variáveis relacionadas com o emprego como sejam a empregabilidade potencial do curso e a existência de um gabinete de saídas profissionais.

Por sua vez, Coccari e Javalgil (1995), relatando diversos estudos, explicam a escolha da instituição conforme as regras da procura de um produto, sendo que os estudantes tendem a escolher a melhor opção académica ao seu alcance candidatando-se à instituição com menores custos. Outros estudos, descritos pelos mesmos autores, indicam que os estudantes se sentem mais atraídos por boas condições em termos de infra-estruturas, altos padrões de ensino e currículos especiais. Referem também que os pais se interessam por factores como o custo e a localização, na selecção da instituição de ensino para os seus filhos.

Artal e Criado (1996) concluem que a menor ou maior importância atribuída a cada variável depende das características dos estudantes, não existindo uniformidade. No quadro 6 apresentam-se os principais factores, segundo os vários autores, considerados aquando da escolha da instituição.

Quadro 6 – Factores / variáveis que afectam a escolha da instituição

Factores / Variáveis	Hayes (1989)¹⁰	Kotler e Fox (1995)	Coccarri e Javalgil (1995)	Alves H. (1998)	Raposo <i>et al.</i> (2001)
Reputação académica	X	X		X	
Custo / Propinas		X	X	X	
Localização geográfica		X	X	X	X
Qualidade das infra-estruturas		X	X		
Convívio social		X			
Condições de vida e alojamento		X			X
Empregabilidade potencial do curso		X			X
Qualidade do ensino			X	X	
Imagem					X
Prestígio do curso				X	X
Variedade de cursos oferecida			X		X
Curso / instituição com maiores possibilidades de entrada			X	X	X
Conteúdos programáticos do curso			X		
Horário / calendarização das aulas			X		
Rácio professor / estudante	X		X		
Interacção professor / estudante	X		X		
Apoio financeiro (bolsas de estudo)			X		
Aconselhamento de carreiras			X		
Biblioteca			X		
Laboratórios (informáticos e outros)			X		
Serviços de saúde			X		
Segurança no <i>campus</i>			X		

Fonte: Elaboração própria

Adicionalmente Moogan, Baron e Bainbridge (2001) referem que o peso relativo atribuído aos atributos chave da escolha varia durante as fases de procura de informação e avaliação das alternativas disponíveis. Especificamente, com o decorrer do processo, o conteúdo dos cursos perde importância, enquanto a localização se torna mais importante, a par do interesse pela vida social e lazer proporcionados.

¹⁰ Citado por Raposo *et al.* (2001).

Em Portugal, segundo um estudo efectuado pela CNASES/CEOS¹¹ em 1997, e relatado pelo Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior (CIPES) em 1999, denominado “O Perfil Sócio-Económico dos Estudantes do Ensino Superior”, e com base numa amostra de alunos integrados no subsistema escolhido e na primeira opção, foram analisadas as principais motivações dos alunos ao optar pela instituição e subsistema.

Desta forma, a proximidade da zona de residência é a principal motivação de quem frequenta o ensino privado e o politécnico e a terceira de quem optou pelo ensino universitário público. Para quem frequenta o ensino universitário público os factores mais importantes são a qualidade e prestígio do curso e da instituição frequentados. No ensino politécnico público são também factores significativos para a escolha a facilidade de entrada e os custos / despesas reduzidas (CIPES, 1999).

Por seu lado, o Instituto de Prospectiva (1994) aponta a passagem do 9º ano para o 10º ano como o momento determinante de futuros trajectos escolares. Segundo este, a área escolhida nesta passagem explica 52,1% da variância do curso do 12º ano e este, por sua vez, explica 21,8% do sector e curso superior escolhidos. Ainda, e segundo o mesmo instituto, neste momento de bifurcação, o facto de ser rapaz ou rapariga e, logo a seguir, o facto de ter já formulado projectos quanto ao curso superior, com preocupações da sua aceitação no mercado de emprego, são os factores mais decisivos nas escolhas.

3.3 Planeamento Estratégico de Marketing

O planeamento estratégico das empresas e o planeamento estratégico de marketing são práticas de gestão que estão profundamente relacionadas numa organização. Walker *et al.* (citados por Farhangmehr, 1999) definem o caso específico da estratégia de marketing como sendo a afectação e coordenação efectivas dos recursos de marketing para alcançar os

¹¹ Comissão Nacional de Acesso ao Ensino Superior.

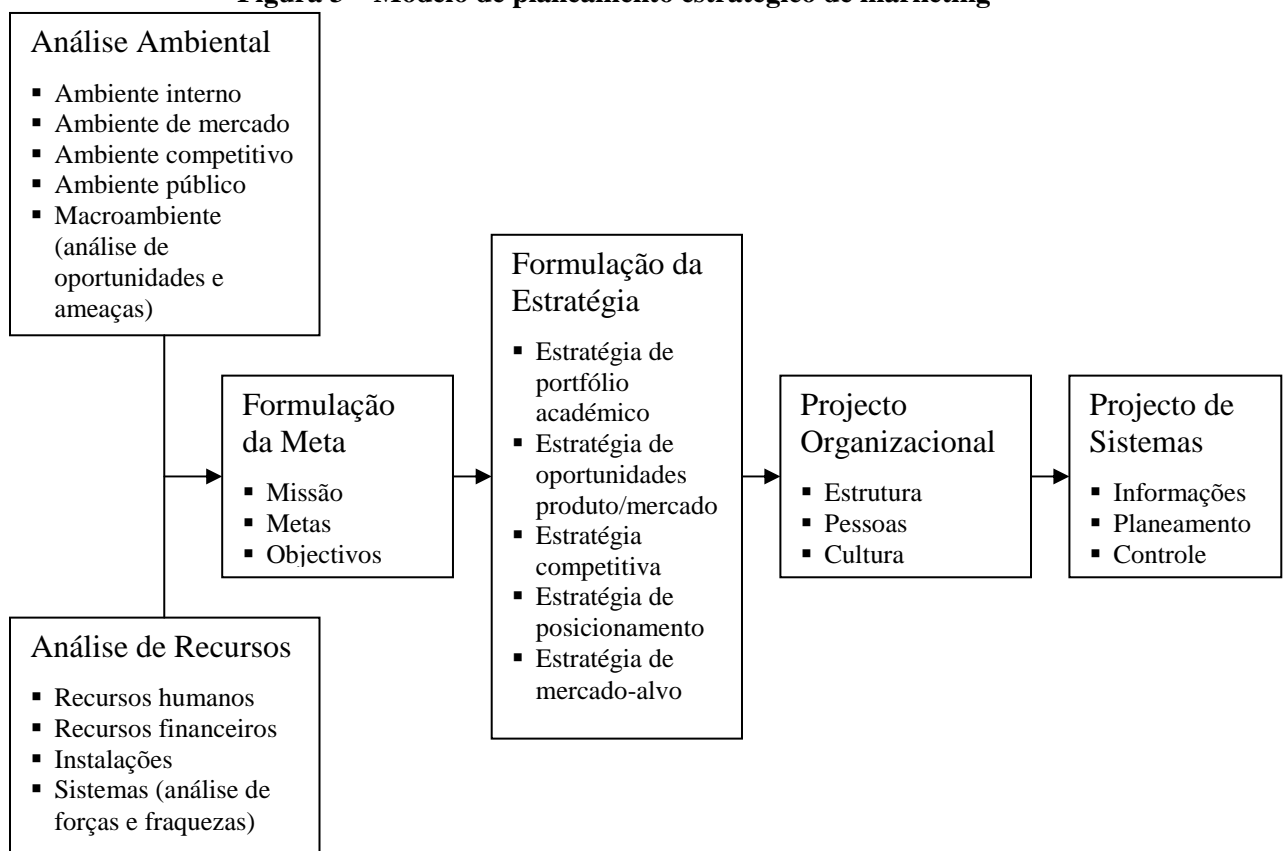
objectivos da organização para um produto / mercado específico. Dessa forma, as decisões de marketing estratégico envolvem a especificação do(s) segmento(s) alvo de mercado que deverá(ão) ser atingido(s) e a linha de produtos a ser oferecida. Além disso, as empresas procuram uma vantagem competitiva sustentável, planeando um programa bem integrado de elementos de marketing (4 P's – Product, Promotion, Price, Place), estruturado à medida das necessidades e desejos dos clientes nos segmentos alvo.

Segundo Smith e Cavusgil (1984), se todas as instituições de ensino superior, independentemente da sua nacionalidade, seguissem as directrizes do planeamento estratégico de marketing, tal como estudar os seus alunos, públicos e concorrentes, encontrariam posições desocupadas ou incipientemente aproveitadas. Contudo, esta não é a resposta mágica, pois requer uma pesquisa séria e respectivo financiamento, bem como o compromisso de todos os níveis hierárquicos. Michael (1997) reforça a importância do planeamento nas instituições de ensino superior, na medida em que este proporciona oportunidades de identificação dos *stakeholders*, de desenvolvimento da missão, de análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e de desenvolvimento de estratégias apropriadas de modo a alcançar objectivos e metas específicas. Além disso, o planeamento estratégico tem efeitos na cultura destas instituições, nomeadamente quando: (i) desenvolve uma mensagem de vulnerabilidade e urgência de actuação; (ii) precipita o desenvolvimento de uma visão, abordagem e linguagem comuns entre actores (por norma estas instituições são uma amálgama de comunidades com diferentes ideologias, prioridades e tradições); (iii) agita a cultura tradicional com a ideia de que a identificação de *stakeholders* e resposta às suas necessidades asseguram agora a atracção de recursos (Michael, 1997).

Em suma, os objectivos do planeamento estratégico são: dotar as instituições de ensino superior de uma capacidade de planeamento crescente, torná-las mais eficientes na afectação de recursos e mais proactivas na antecipação da mudança e na capacidade de resposta (Michael, 1997). Kotler e Fox (1995) referem ainda que as instituições educacionais devem

utilizar o planeamento quer estratégico (de longo prazo), quer tático (de curto prazo). Tal como noutras organizações, também aqui, o planeamento estratégico envolve a identificação da missão da instituição, a avaliação dos seus recursos e a análise do seu meio envolvente, determinando quais serão as prioridades e estratégias. O planeamento tático acompanha e é baseado no planeamento estratégico, incluindo o estabelecimento de objectivos e planos de acção para cada área e a sua regular actualização. Quanto às etapas do planeamento estratégico de marketing das instituições de ensino Kotler e Fox (1995) apresentam:

Figura 3 – Modelo de planeamento estratégico de marketing



Fonte: Kotler e Fox (1995)

Neste processo Shirley (citada por Conway *et al.*, 1994) aponta seis variáveis estratégicas que correspondem a seis áreas de decisão críticas:

- a missão básica da instituição;
- os grupos alvo ou “clientela” a ser servida;

- as metas e objectivos que a instituição deve alcançar por forma a realizar a missão e servir as necessidades da sua “clientela”;
- os programas e serviços oferecidos (devidamente prioritizados entre si) para alcançar as metas e objectivos;
- a área geográfica servida pela instituição;
- a vantagem comparativa sobre os competidores envolvidos em actividades similares.

3.3.1. Análise ambiental

Conceição, Heitor e Santos (2000) referem que embora tradicionalmente a envolvente das instituições de ensino superior possa ser considerada complexa mas estável, nas últimas décadas tem havido um movimento, especialmente acentuado nos últimos anos, no sentido da mudança e de uma crescente complexidade dessa envolvente.

Hoje mais do que nunca as instituições de ensino superior enfrentam um meio envolvente dinâmico e em transformação. Este desafio deve-se à globalização da economia, à rápida mudança tecnológica e às transformações demográficas. No mercado estudantil assiste-se a mudanças ao nível das condições de mercado e da diversidade demográfica (Coccarri e Javalgi, 1995; Guliana, 2000) com um efeito directo sobre o marketing (McNally, 1999).

Além disso, perante restrições financeiras e exigências de eficiência crescentes assiste-se ao declínio nos recursos do ensino superior e à acrescida concorrência internacional a diferentes níveis incluindo alunos, membros, recursos, rendimento e prestígio académico (Dill, 1997).

Contudo, há a registar que a concorrência neste sector difere marcadamente da concorrência sentida no mundo empresarial. Dirige-se, acima de tudo, para o reconhecimento e prestígio sem pretender o domínio do mercado (Litten, 1980; McNally, 1999).

Kotler e Murphy (1981) definem a análise ambiental como sendo uma avaliação sistemática da instituição e da sua envolvente constituindo objectivos desta análise identificar, avaliar e priorizar o ambiente interno e externo da instituição. Esta envolve uma rigorosa análise dos

ambientes interno (programas, políticas e filosofias actuais, predisposição dos líderes...) e externo (desenvolvimento e impacto das tecnologias, questões demográficas e socioeconómicas, características dos mercados e competidores...), bem como das variáveis controláveis e não controláveis pela instituição (Tadepalli e Hayes, 2000).

Segundo Kotler e Murphy (1981) e Kotler e Fox (1995) a análise ambiental deve, através da análise dos diversos ambientes das instituições referidos no modelo de planeamento estratégico de marketing, responder às seguintes questões: (i) Quais são as principais tendências de mudanças ambientais?; (ii) Quais são as implicações dessas tendências para a instituição?; (iii) Quais são as oportunidades e ameaças mais significativas?

3.3.2. Análise dos recursos

Na análise dos seus principais recursos (forças) e necessidades (fraquezas) a instituição deve procurar as suas competências distintivas, aqueles recursos nos quais é particularmente forte e onde essas forças lhe dão uma vantagem competitiva (Kotler e Fox, 1995).

Das análises ambiental e de recursos resultam diversas constatações quanto à comumente conhecida análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). O objectivo da recolha destes elementos e respectiva sistematização é a visualização da imagem estratégica da instituição e a focalização de todos os membros num só sentido. Tadepalli e Hayes (2000) apontam alguns exemplos das quatro categorias:

Quadro 7 – Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no ensino superior

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - elevado número de alunos - elevada notoriedade e reputação - cursos com elevada procura 	<ul style="list-style-type: none"> - tecnologias desactualizadas - má localização - edifício antigo
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - movimento inovador de educação à distância - boa relações com a comunidade empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - rácio negativo reflexão / acção - concorrentes fortes

Fonte: Tadepalli e Hayes (2000)

3.3.3. Formulação de metas

Com os antecedentes e estímulos das análises ambiental e de recursos existem bases para o pensamento das metas e objectivos básicos da instituição. Contudo o processo de formulação das metas envolve primeiramente o estabelecimento da missão da instituição e em segundo lugar as metas de curto e longo prazo e finalmente os objectivos específicos (Kotler e Fox, 1995), sendo que a missão deve prevalecer no topo do plano, de outra forma existirão incongruências entre a missão, as metas e os objectivos de marketing (Sevier, 1998).

Também Mackay *et al.* (1995) reforçam a importância da missão enquanto meio privilegiado de estabelecimento da diferença institucional quando, mais do que nunca, as instituições têm grandes necessidades de diferenciação entre si. Recolhendo declarações de missão de instituições do RU estes autores testemunham a existência de declarações que reflectem, entre outros, o *status* e posição de mercado, as intenções e o estilo de gestão, concluindo contudo que existe uma imprecisão e semelhança entre a grande maioria delas, subentendo-se uma quase formula geral e não o resultado de deliberações cuidadas quanto às prioridades institucionais.

Generalizada está a ideia de que uma missão com significado inclui as crenças, valores e aspirações da organização, bem como as suas forças competitivas. Além disso, deve ser

conduzida pelo mercado e, como tal, envolver a compreensão das necessidades e desejos dos seus clientes (Conway *et al.*, 1994).

A visão irá, segundo Sevier (1998), proporcionar um sentido vital de direcção antevendo um futuro realista, credível e atractivo para a instituição, partilhado por todos e potenciador da realização da missão.

Na fase inicial, segundo Smith e Cavusgil (1984), além da análise da validade e utilidade da missão é necessário estudar a forma como a instituição é vista pelos seus públicos, ou seja, deve ser analisada a imagem projectada pela instituição nos variados públicos ou grupos pelos quais tem interesse, actual ou potencial. A esse respeito Krampf e Heinlein (1981) defendem que a maioria destas instituições desconhece a sua imagem na mente da “clientela” que procura servir.

3.3.4. Formulação da estratégia de marketing

Segundo Kotler e Fox (1995), o planeamento estratégico culmina na estratégia global da instituição ou da unidade de planeamento (escola / faculdade / instituto). Estes autores defendem que uma estratégia institucional inclui decisões sobre os seus programas actuais (se devem ser mantidos, melhorados ou eliminados) e sobre novos programas e oportunidades de mercado, sendo que nas instituições de ensino existem duas ferramentas analíticas especialmente interessantes:

- a estratégia de *portfólio* académico, que envolve a revisão dos programas existentes em relação à atractividade do mercado, qualidade dos programas e centralidade da missão;
- a estratégia de oportunidade produto / mercado para identificar mudanças potenciais dos programas e mercados.

Conforme a matriz produto / mercado, inicialmente criada por Ansoff (1977), existem três estratégias de crescimento intensivo possíveis. Murray *et al.* (1997) adaptam esta matriz ao ensino superior e exemplificam algumas estratégias possíveis, conforme o quadro seguinte:

Quadro 8 – Matriz de crescimento produto / mercado

<p>1. Estratégias de Penetração no Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - persuadir os estudantes actuais a frequentar mais disciplinas por semestre (à noite ou fim-de-semana e com descontos) - atrair estudantes de concorrentes do mesmo mercado (com ofertas superiores e serviços únicos) 	<p>3. Estratégias de Desenvolvimento de Produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> - oferecer novas especializações (ex: gestão internacional) ou novos cursos aos mercados actuais - oferecer cursos especiais de curta-duração (ou seminários) em áreas específicas, a pedido, ou não, de organizações
<p>2. Estratégias de Desenvolvimento de Mercados</p> <ul style="list-style-type: none"> - convencer outros mercados (ex: alunos que tenham terminado o secundário e entrado no mercado de trabalho há já algum tempo) - intensificar esforços de marketing (ex: apresentar a instituição / produtos aos empregados de uma organização) - procurar canais alternativos de distribuição para alcançar novos estudantes (local de trabalho, educação à distância, via satélite, vídeo-conferência, noutra região, noutra país...) 	<p>4. Estratégias de Diversificação</p> <p>Não aplicável, dado que a área de negócio não se altera.</p>

Fonte: Murray *et al.*, 1997

Segundo Murray *et al.* (1997) as instituições de ensino superior devem desenvolver estratégias de crescimento, não só para manter o número de alunos do mercado doméstico, mas também para penetrar nos mercados estrangeiros, utilizando as tecnologias de educação à distância com uma enorme capacidade de disseminação do ensino pelo mundo.

Contudo, Johnson (2001) acredita que devido à natureza tradicional e burocrata da maioria das instituições de ensino superior apenas pressões externas à organização podem forçar os administradores a tentar novas técnicas no processo de planeamento estratégico, pelo que só nesta situação existe abertura para o uso do planeamento operacional.

Quanto ao projecto organizacional, mencionado por Kotler e Fox (1995) no seu modelo de planeamento estratégico de marketing, este diz respeito à estrutura, pessoas e cultura

necessárias à implantação da estratégia, sendo de realçar que, por vezes, é necessário desenvolver um plano para “mudar” a cultura da instituição.

Segundo os mesmos autores, a grande conquista para as instituições que procuram atrair alunos é transformar a cultura académica, vulgarmente crítica da cultura empresarial (o lucro enquanto fim em si mesmo) e da cultura de marketing (as instituições têm que atender e satisfazer os seus mercados), na principal aliada de uma orientação de marketing, onde o corpo docente entende o seu trabalho como algo destinado a atender e satisfazer os seus mercados.

Ainda, no projecto de sistemas, anteriormente referido por Kotler e Fox (1995) no seu modelo, a instituição deve planear e ampliar os sistemas necessários às novas estratégias, ou seja, “trabalhar” o seu sistema de informações de marketing, o sistema de planeamento de marketing e o sistema de controlo de marketing.

3.3.5. Segmentação, posicionamento e pesquisa de mercado

Segundo Tonks e Farr (1995) no ensino superior, devido às suas especificidades, nunca existiu nada parecido com o marketing de massas. Além disso, em mercados competitivos, como este, com diversos clientes e diversos requisitos, a política e a prática da segmentação e posicionamento são as mais óbvias manifestações do marketing em acção.

Por outro lado, através da pesquisa de mercado as instituições de ensino superior podem reunir informação importante acerca de segmentos de mercado ou grupos constituintes (alunos correntes, alunos potenciais, ex-alunos, pais de alunos, conselheiros...), sendo que esta informação proporcionará o desenvolvimento de mensagens promocionais à medida de cada segmento (Graeff, 1996; Lin, 1997; Guliana, 2000).

Contudo, segundo Lin (1997), é possível que os administradores educacionais não estejam sintonizados com as necessidades educacionais do estudante, faltando-lhes uma abordagem

sistemática na aquisição de informação e conhecimento acerca dos estudantes e das suas necessidades.

Ainda assim, tal como em qualquer organização que abraça o conceito de marketing, na educação a pesquisa de mercado tem-se tornado progressivamente mais importante, também como forma de alcançar um posicionamento competitivo (Bingham, 1996; Hayes, 1996). De facto, quanto mais conhecedora for dos desejos e necessidades dos seus públicos, e perante um sólido conhecimento de si própria, mais efectivamente a instituição pode servir o seu mercado (Coccarri e Javalgi, 1995; Rossum e Baum, 2001). Desta forma os estudantes sentir-se-ão, certamente, mais atraídos pela instituição (Ashar e Lane, 1996; Coates, 1998).

Entre outros, Kotler e Fox (1995) mencionam que a análise e o estudo das características dos estudantes correntes da instituição possibilita a identificação das áreas geográficas onde recrutar e do tipo de estudantes mais fáceis de atrair. Como regra os autores defendem que a instituição terá maior facilidade em atrair estudantes similares aos já existentes no seu corpo estudantil.

Graeff (1996) conclui que a pesquisa de mercado constitui a espinha dorsal de qualquer estratégia e campanha de marketing, sendo que as instituições podem contratar aptidões especializadas em firmas de pesquisa profissionais (Lorenzo-Aiss e Mathisen, 1996).

Gabbott e Sutherland (1993) descrevem um modelo de pesquisa aplicado ao ensino superior concentrando-se nas variáveis da geografia, idade, sexo e tipo de escola e esquecendo a classe social. Mais habitualmente são usadas medidas descritivas da geografia e da demografia como a idade, sexo, ocupação, rendimento, étnia e classe social (Tonks e Farr, 1995; Bingham, 1996). Em harmonia com a gestão de sistemas de informação e em presença de uma abundância de dados, Tonks e Farr (1995) defendem a aplicação da geodemografia pela sua elevada precisão na identificação das características da população alvo e no agrupamento de indivíduos associados a actividades, interesses e opiniões específicas que determinarão a forma como as escolhas são feitas. Existem, contudo, associadas dificuldades de ordem

técnica na criação do sistema, bem como elevadas despesas. No todo, segundo estes autores, esta técnica permite comunicar com os segmentos alvo usando métodos mais directos e personalizados.

Graeff (1996) acrescenta que as instituições não têm necessidade de dispender elevados montantes financeiros ao subcontratar a pesquisa quando têm junto de si pesquisadores disponíveis – os alunos. Enveredando por esta opção, refere existir uma relação *win-win*¹² na medida em que a instituição obtém informação válida acerca dos seus segmentos de mercado e os alunos adquirem experiência profissional.

3.4 Marketing Mix

Faz sentido referir o *marketing mix*, ou seja, o conjunto de ferramentas de marketing de que uma organização dispõe para prosseguir os seus intentos dentro de cada um dos seus segmentos alvo. Existindo diversos elementos que constituem o *marketing mix*, a sistematização mais difundida deve-se a Jerome McCarthy que, em 1975, popularizou os 4 P's: Produto, Preço, Promoção e Distribuição (“Place” no original, ou seja, canais e instituições de distribuição). Estes consistem no “estudo do desenvolvimento do produto “certo” e da maneira de torná-lo disponível no lugar “certo”, por meio da promoção “certa” e do preço “certo”, de modo a satisfazer os consumidores alvo e alcançar os objectivos da companhia”(McCarthy, 1976: 15).

Aos 4P's originais, e num contexto de marketing de serviços, Cowell (1980) acrescenta 3 P's, ou seja, pessoas, processos e o ambiente físico¹³, incluindo este último a cultura e a envolvente que rodeiam a prestação do serviço. Sendo a educação um serviço, o seu marketing envolve a combinação destes sete factores controláveis, os quais devem reflectir a vantagem competitiva que a instituição deseja explorar (Tadepalli e Hayes, 2000).

¹² Grosso modo, significa que ambas as partes obtêm proveito desta relação.

3.4.1. Mix do produto / serviço

A oferta de serviços é, por norma, constituída por um conjunto de diferentes serviços: o serviço base, que consiste na principal razão de deslocação do cliente à organização; e o serviço periférico que, não sendo obrigatório, é indispensável, quer como suporte de apoio ao serviço de base, quer como elemento diferenciador da oferta da empresa (Alves G., 1995).

Sendo o marketing do ensino superior um conceito relativamente novo, competir por estudantes e meios financeiros significa, segundo Rolan (2000), que as instituições devem competir por recursos discricionários e desenvolver novos produtos e serviços para “vender” aos seus clientes.

Contudo, no seio do ensino superior a natureza do produto “vendido” é alvo de alguma celeuma. Por exemplo Kotler e Fox (1995) defendem que os estudantes são a matéria-prima, os graduados (licenciados e bacharéis) são o produto e os potenciais empregadores o cliente.

Por seu lado, Smith e Cavusgil (1984) referem que o produto das instituições de ensino superior é constituído por uma combinação intangível de ofertas académicas, serviços administrativos e de docência, filosofia educacional, ofertas sociais e qualidade de vida do estudante, sendo que cada instituição oferece um produto único.

Kotler e Fox (1995) vêem as ofertas das instituições em três distintos níveis:

- 1º nível: o benefício essencial, não simplesmente a “aquisição” de um grau académico mas sim os benefícios que este grau proporciona, nomeadamente o emprego, o *status* e o nível de vida, entre outros;
- 2º nível: os atributos tangíveis que poderão incluir o *layout* físico do *campus*, a biblioteca, laboratórios e instalações desportivas, entre outros;
- 3º nível: nível ampliado, constituído pelos atributos intangíveis como um gabinete de estágios, acesso à biblioteca pelos graduados, bolsas de estudos, entre outros.

¹³ *Physical evidence* no original.

De igual modo, Smith e Cavusgil (1984) distinguem neste produto uma componente na qual as instituições possuem controlo directo, ou seja, a componente tangível a qual é passível de ser estudada, de forma objectiva e empírica (inclui edifícios e terrenos, biblioteca, laboratórios, curriculum e dormitórios).

Raposo *et al.* (2001) mencionam que todos os aspectos relacionados com o serviço ampliado de marketing recebem uma classificação elevada, aquando da escolha da instituição. Ou seja, os alunos valorizam não só os aspectos directamente relacionados com o ensino (produto genérico) mas também as variáveis que, no seu conjunto, correspondem ao denominado produto ampliado (infra-estruturas de ensino, desportivas, de apoio social, alimentação...).

Smith e Cavusgil (1984) apontam um obstáculo à inovação da oferta de serviços quando se pretende criar novos cursos ou eliminar outros, pois surgem impedimentos ao nível das contratações que, por vezes, são difíceis de contornar no curto prazo devido ao excesso de elementos no quadro docente. Neste sentido alertam para a necessidade de novas políticas, suportadas pelos líderes institucionais, que preservem os objectivos mais importantes tendo em conta a sobrevivência institucional e as necessidades educacionais dos estudantes.

3.4.2. Mix do preço

O sector do ensino superior, em termos históricos, tem resistido às implicações dos aspectos “comerciais” e de preço, preferindo implementar práticas educacionalmente desejáveis, independentemente do custo (Harvey e Busher, 1996). Contudo, a questão do preço tem vindo a tornar-se de extrema importância na medida em o estudante paga apenas uma pequena fracção do custo total do serviço (Smith e Cavusgil, 1984; Delmonico, 2000).

Kotler e Fox (1995) referem que nas instituições públicas de ensino superior as propinas raramente cobrem mais de 1/3 das despesas operacionais, pelo que estas instituições dependem cada vez mais quer de propinas quer de taxas, para continuar em funcionamento. A realidade portuguesa está de acordo com esta tendência, apesar das propinas estarem muito

longe de cobrir 1/3 das despesas operacionais (Alves H., 1998). Na realidade, segundo a Direcção Geral do Ensino Superior (DGESup) (1999) as propinas correspondem a cerca de 8% do orçamento das instituições (consideradas no seu conjunto), pelo que o Estado se mantém como o principal financiador educativo.

Nas instituições a operar como um serviço público os preços não são, na maioria dos casos, preços de mercado, mas preços políticos (por exemplo via transferências do orçamento do Estado). Ainda assim, as instituições de ensino superior mantêm-se ligadas à lógica dos custos, que tentam minimizar (Tabatoni e Barblan, 2000).

O Instituto de Prospectiva¹⁴ (1994) tendo como referência o modelo de custos / benefícios relembra que se deve considerar que os benefícios esperados e obtidos com a educação escolar não são apenas económicos, mas também simbólicos, essencialmente ligados a posições sociais a evitar ou alcançar. Kotler e Fox (1995) resumem, no quadro seguinte, os principais custos e benefícios da educação, tal como são entendidos pelos alunos.

Quadro 9 – Custos e benefícios do estudante

Custos	Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> - Tempo e esforço - Rendimentos próprios ou da família - Empréstimos - Estágios - Outros empregos alternativos - Bolsas de estudo externas - Bolsas de estudo da instituição 	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectivas de carreira - Prestígio - Experiência contínua durante a educação - Exclusividade do curso

Fonte: Kotler e Fox (1995: 312)

Segundo Alves G. (1995) e devido aos numerosos custos, acima apontados, assumidos pelos alunos, acontece vulgarmente estes utilizarem o preço como medida dos níveis de qualidade

¹⁴ Num estudo denominado “Prospectiva do Ensino Superior em Portugal” elaborado em conjunto com o Departamento de Programação e Gestão Financeira do Ministério da Educação.

dos serviços de educação, pelo que a instituição deve procurar reduzir os custos não monetários dos seus serviços, combatendo assim a tendência para este julgamento.

No estabelecimento de preços as instituições podem objectivar a maximização da receita, a maximização da utilização (do suporte físico) ou a recuperação do custo. Em Portugal, contudo, as estratégias de fixação de preços são orientadas para os custos (por exemplo nas universidades públicas) e para a concorrência (nas universidades privadas) ou para uma combinação destas (Alves G., 1995).

Por último, as decisões sobre os preços são, também, importantes na medida em que as instituições dependem de receitas para operar. Contudo, estas devem atender à percepção dos seus alunos quando determinam ou modificam preços, ou seja, devem prever as reacções de alunos, candidatos e concorrentes, anunciando e explicando previamente a necessidade da mudança de preços, bem como as respectivas consequências (Alves G., 1995).

3.4.3. Mix da distribuição

A distribuição corresponde ao modo como é posto em contacto o produtor do serviço e os seus consumidores, ou seja, diz respeito a quando, onde e como conseguir o produto / serviço de forma aceitável e eficiente.

Diversos estudos comprovam que a localização geográfica e um *campus* agradável são variáveis importantes aquando da escolha da instituição (Bingham, 1996), pelo que a importância deste elemento do *marketing mix* é clara. Contudo, Harvey e Busher (1996) referem que nas instituições de ensino a direcção possui, normalmente, um controlo reduzido sobre o local de produção, controlando apenas as condições de leccionação em sala e os horários das aulas.

Como formas de distribuição alternativas, e apesar da localização dos cursos ser, por norma, fixa, Smith e Cavusgil (1984) referem que já existe quem explore a possibilidade de leccionar cursos fora do *campus*, especialmente para adultos a trabalhar a tempo inteiro. Assim,

aproveitam-se os excessos de espaço existentes em instituições diversas como sejam escolas ou hospitais, leccionando através da televisão pública ou por cabo, de jornais ou rádios. Também, segundo os mesmos autores, as aulas ao fim-de-semana ou por correspondência correspondem a formas de distribuição cada vez mais utilizadas.

Mais recentemente, e com as novas tecnologias, surgiram outras formas de distribuição referidas posteriormente no subcapítulo 3.8. denominado “O advento das novas tecnologias”.

3.4.4. Mix da promoção / comunicação

Perante o desejo, por parte das instituições, de atrair estudantes em maior número existe uma clara necessidade de efectuar um marketing efectivo dos seus cursos a potenciais consumidores (Coates, 1998), desenvolvendo uma imagem de valor distinta e comunicando-a, com sucesso, a estudantes e empregadores (King, 1995). A esse respeito, Sevier (1998: 67) relembra que a imagem ou reputação da instituição “ é uma das mais preciosas e poderosas ferramentas de marketing” assumindo-se como o activo mais importante de uma instituição de ensino superior, que apesar de se desenvolver por si só, ao longo do tempo, pode ser reforçado com um marketing astuto (Gordon, 1995). Além disso, a ausência de um plano de comunicação construído de forma reflectida, nesta era, é uma omissão insustentável, sendo que se for bem executado os benefícios ultrapassam largamente os custos (Smith, Woodruff, Santen e Price, 2000).

Armstrong e Lumsden (1999) e Raposo *et al.* (2001), por seu lado, referem que o processo de comunicação com os estudantes candidatos ao ensino superior assume uma importância vital, aquando da captação da atenção dos potenciais clientes para a oferta global.

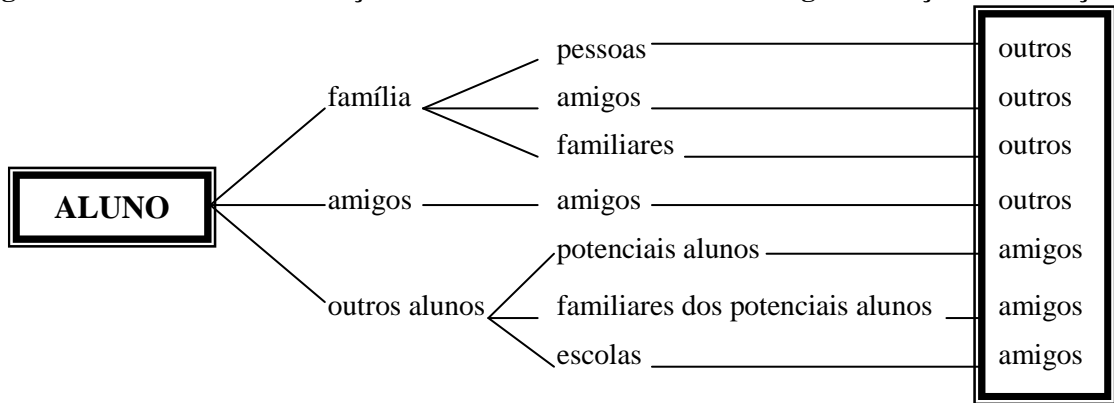
Em termos específicos, Guliana (2000) refere que a imagem total da instituição consiste no conjunto de percepções individuais presentes nas mentes dos seus constituintes, em si complexas e difíceis de analisar, mas críticas no que concerne ao bem-estar da instituição.

No campo da comunicação são diversos os autores que salientam a necessidade de uma abordagem integrada pela simbiose entre publicidade, marketing e relações públicas (George, 2000). De facto, segundo Duncan e Everett (citados por George, 2000) as organizações de sucesso usam uma combinação da subtilidade das relações públicas com a agressividade do marketing e promoções por forma a persuadir as suas audiências.

Smith e Cavusgil (1984) acrescentam que a promoção de uma instituição de ensino superior pode acontecer quer consciente, quer inconscientemente. A promoção consciente, segundo os autores, inclui a publicidade, o marketing directo, as visitas ao ensino secundário e a presença em feiras. A promoção inconsciente acontece pelo *passa-palavra* entre antigos alunos, funcionários, docentes e administração. Às relações públicas compete controlar rumores e promover notícias positivas da instituição, pois apesar dos grupos de referência cobrirem a maioria dos públicos da instituição, a presença de um gabinete de relações públicas a *full time* é essencial (Bingham, 1996).

Smith e Cavusgil (1984), com base em estudos empíricos, realçam os efeitos positivos dos contactos pessoais nas estatísticas de acesso, quer com antigos alunos quer com potenciais alunos através do aconselhamento e recrutamento pessoal nas visitas às escolas secundárias.

Alves H. (1998) refere o canal de comunicação “boca-a-orelha”, exemplificado na figura seguinte, como sendo de extrema importância, na medida em que se a informação transmitida for positiva, conseguem-se alcançar bons resultados, mas se pelo contrário esta informação for negativa a instituição poderá ter graves problemas por ter sido criada uma verdadeira aversão à instituição, dificilmente reversível.

Figura 4 – Canal de comunicação de “boca-a-orelha” no marketing de serviços de educação

Fonte: Alves G. (1995: 62)

Num contexto de internacionalização das instituições, Mazzarol *et al.* (2000) acrescentam que a natureza da educação enquanto serviço intangível e complexo faz com que a promoção via boca-a-boca e venda pessoal (via agentes no exterior) seja consideravelmente mais eficiente do que a convencional publicidade através dos media.

3.4.5. Mix do pessoal

Sendo a educação um serviço, prestado por pessoas a outras pessoas e onde existe uma grande *interface* com os clientes, o elemento pessoal é peça fundamental. Sendo também esta uma componente vital de um bom marketing, é importante atender à satisfação do cliente interno. Nesse sentido o marketing interno concentra-se em satisfazer as necessidades dos colaboradores (clientes internos) sendo o seu *focus* a respectiva satisfação (Gremler, Bitner e Evans, 1994).

O papel do marketing interno é fundamental na medida em que os colaboradores devem estar empenhados, preparados, informados e motivados para serem profissionais de marketing em *part time*. De realçar que isto não se aplica apenas aos colaboradores de *back office* ou de *frontline*, mas a todos na organização, incluindo supervisores do topo e níveis médios (Grönroos, 1994).

Nesse sentido, Alves G. (1995) distingue três grupos de pessoas com papéis distintos no marketing de serviços de educação:

- os que contactam com o aluno, destacando-se o educador enquanto elemento cuja formação deve ser direccionada tendo em conta a cultura da instituição e as exigências científicas e pedagógicas;
- o “*back-office*”, ou seja, o grupo de indivíduos que, não tendo contacto directo com o público estudantil, apoia o pessoal de contacto e determina a eficácia da instituição em questões de foro comum como seja uma simples publicação de notas;
- os influenciadores, incluindo as entidades que têm um papel de prescrição ou influência nas decisões ou acções dos alunos e que são por norma externos à organização (pais, família, amigos influentes, líderes de opinião e mesmo professores).

Numa óptica de marketing interno, Grönroos (1994) acrescenta que o mercado interno dos colaboradores é mais facilmente motivado para o espírito dos serviços e para orientação para o cliente através de uma abordagem de marketing activa e coordenada. O mesmo autor refere que o marketing interno deve estar integrado na função total de marketing, uma vez que o marketing externo e o marketing interactivo começam dentro da organização. Como tal, um processo contínuo de marketing interno é requisito essencial ao bom sucesso do marketing relacional.

3.4.6. Mix dos processos

Na educação o levantamento dos processos de produção de serviços permite a análise pormenorizada do funcionamento das acções educacionais. Neste destacam-se três factores processuais: o desenho e organização da produção dos serviços centrais e periféricos, perfeitamente estruturados; a gestão activa da capacidade face aos serviços que oferece não admitindo, por exemplo, longos tempos de espera em filas; e a padronização *versus* individualização onde deve existir um equilíbrio permanente entre a tipificação de serviços e a individualização, pois apesar de o docente ensinar toda a turma, o aluno aprende sozinho com a percepção de uma produção exclusivamente para si (Alves G., 1995).

Neste âmbito, Harvey e Busher (1996) acrescentam que as instituições possuem um controlo limitado sobre os seus processos de ensino e aprendizagem em parte pelas directrizes de âmbito profissional tradicionalmente estabelecidas.

3.4.7. Mix do ambiente físico

Este *mix* diz respeito aos elementos tangíveis que envolvem a prestação do serviço e complementam toda a envolvente do serviço, facilitando a avaliação do mesmo. Desnecessário será referir a sua importância no processo de avaliação e formação da satisfação por parte do estudante.

Harvey e Busher (1996) referem que esta é uma variável sobre a qual as instituições têm algum controlo pois inclui a qualidade e envolvente das salas de aula e a evidência física do processo de aprendizagem, tais como os recursos usados no ensino, onde as instituições têm liberdade de actuação. Acrescenta-se que, apesar da liberdade de actuação existente a este nível, as restrições financeiras impostas a este sector limitam, cada vez mais, a margem de manobra possível.

3.4.8. Os 4 C's

A apropriação de conceitos e estratégias do marketing do sector lucrativo por parte do ensino superior pode ser problemática. A adopção dos 4 P's de McCarthy (1976) é exemplo disso pois apesar da longevidade e utilidade dos 4P's originais ser inegável, a sua aplicabilidade, aceitabilidade e utilidade no ensino superior são limitadas, pelo que sua aplicação directa no ensino superior tem vindo a ser questionada (Wasmer, Williams e Stevenson, 1997).

Wasmer *et al.* (1997) reproduzem uma conceptualização alternativa por forma a abranger a realidade do ensino superior. Entre os argumentos que legitimam uma nova conceptualização, os autores apontam o facto dos 4 P's originais constituírem um conceito baseado no produto, o que em si limita a sua aplicabilidade aos serviços, e especificamente ao ensino superior.

Além disso, existindo nas instituições a percepção da inadequabilidade destes conceitos, maior será a resistência por parte da comunidade institucional à formulação e implementação de um plano de marketing.

A reconceptualização do *marketing mix* elaborada por Bruner (citado por Wasmer *et al.*, 1997) substitui os 4P's originais por quatro grupos de variáveis – os 4 C's – que alargam a conceptualização do *marketing mix* ao uso no ensino superior e incluem variáveis de Conceito, de Custo, de Canal (de Distribuição) e de Comunicação.

O *mix* do Conceito ou as ofertas da instituição, onde tradicionalmente se considerava como “produto” os graus oferecidos, engloba agora de forma mais abrangente toda a experiência adquirida desde o momento da candidatura, ou seja, abrange os bens, serviços e ideias que compõem os objectos percebidos na perspectiva dos consumidores. Neste âmbito, estudos profissionais propõem a promoção e “ressurreição” das actividades desportivas, da informática, da revisão curricular em função de minorias e as mudanças nas técnicas de atracção e recrutamento, por forma a atrair estudantes.

O *mix* do Custo legitima-se pelo facto da educação não ser um bem livre pelo que o seu preço deve estar relacionado com os custos e benefícios associados aos diversos programas. Inclui todos os custos monetários e não-monetários envolvidos na decisão de troca. Nesse sentido, através de propinas e taxas variáveis, bem como programas de ajuda financeira, as instituições atraem estudantes com diferentes possibilidades financeiras, incentivando as entradas na instituição (Wasmer *et al.*, 1997).

O *mix* do Canal inclui todos os fluxos constituintes da troca, nomeadamente o serviço e a informação. Como exemplos refere-se a calendarização e localização de cursos para estudantes não-tradicionais e o estabelecimento de canais de distribuição alternativos como é o caso da educação à distância via televisão, satélite ou Internet (Wasmer *et al.*, 1997).

Quanto ao *mix* da Comunicação este inclui os fluxos de informação e os *media* utilizados (Wasmer *et al.*, 1997). Bruner (citado por Wasmer *et al.*, 1997) inclui aqui a pesquisa de

mercado reconhecendo um processo de duplo sentido onde as funções de pesquisa de mercado e o serviço ao cliente são representativas de uma parte do *feedback* do modelo clássico de comunicação.

De realçar que o conceito alargado do *marketing mix* (4 C's) destaca, na opinião de Wasmer *et al.* (1997), as diversas dificuldades associadas aos tradicionais 4 P's, nomeadamente as conotações negativas associadas ao sector lucrativo, tangível e de orientação para o produto, introduzindo a orientação para o cliente e a pesquisa de mercado no sector do ensino superior.

3.5 Atracção e Retenção: Processo Contínuo

Se o marketing atrai um maior número de estudantes para as instituições, é fundamental ter a responsabilidade de possibilitar condições para o sucesso destes estudantes, na medida em que o marketing não pode terminar quando um jovem entra na instituição se o seu propósito / filosofia incluir proporcionar igualdade de oportunidades no mercado de trabalho (Coates, 1998). Kotler e Fox (1995) reafirmam que manter os alunos na instituição é tão importante quanto atraí-los. Desta forma deve existir uma relação contínua e responsável entre a instituição e o estudante.

Lovelock (1983) caracterizando os serviços da educação, quanto à relação entre prestador e cliente, menciona que a educação implica uma relação longa e formal com o cliente e um serviço contínuo. O autor refere-se à existência de um contrato¹⁵ com o prestador do serviço o que lhe possibilita desenvolver a lealdade e o compromisso com o cliente.

Naudé e Ivy (1999) contra argumentam quando mencionam que seguindo a orientação para o marketing um objectivo importante é reter os clientes actuais em detrimento da constante procura de novos clientes, o que não se aplica ao ensino superior, onde a percentagem de

¹⁵ *Membership* no original.

alunos que permanece na instituição ao nível da pós-graduação é reduzida, inviabilizando a continuidade da relação com o cliente.

McAlexander e Koenig (2001), por seu lado, referem a importância do relacionamento contínuo com antigos alunos cuja lealdade trará um apoio valioso em termos de recomendações pessoais a potenciais estudantes, compra de produtos com a marca da instituição, investimento em formação contínua e encorajamento da geração seguinte de estudantes. Esta lealdade de antigos alunos, segundo um estudo efectuado pelos autores, pode ser construída desde a experiência académica onde os desafios proporcionados, as experiências de divertimento e a criação, e mais tarde manutenção, de laços fortes com a instituição e seus actores são fundamentais.

O marketing relacional, no ensino superior, foca-se no impacto de longo prazo do recrutamento, e na sua relação com a retenção, em detrimento da pressão de curto prazo presente nas técnicas de persuasão. Requer paciência por parte dos órgãos administrativos, em tempos de elevadas exigências de recrutamento, mas resulta num investimento sólido na estabilização do número de alunos inscritos (Gyure e Arnold, 2001).

Desta forma, as instituições podem promover o atendimento cuidado, as actividades extracurriculares e as qualificações do pessoal enquanto características valiosas atraindo, deste modo, estudantes e comunidade local. Contudo, a importância da reputação local, negativa ou positiva, tal como a forma de recepção oferecida aos pais e alunos devem ser entendidas como factores cruciais ao sucesso da atracção e retenção de alunos (Harvey e Busher, 1996).

Quanto à retenção, Guliana (2000) refere que esta é parte constituinte e importante do produto, nos 4 P's, e está situada entre a imagem institucional e a satisfação do estudante. A mesma autora refere problemas pessoais, notas baixas e/ou dificuldades financeiras como sendo as principais razões pelas quais alunos abandonam a instituição sem completarem um grau académico. Quanto às grandes causas da baixa retenção das minorias no ensino superior,

esta autora aponta as necessidades financeiras, a preparação inadequada, o racismo e a ausência de grupos de apoio.

Num seminário denominado “Transição para o Ensino Superior”, realizado em Braga, Heinscheid (2000) reforçou a importância do primeiro ano vivido na instituição. Segundo este, nos EUA aproximadamente 48% dos alunos que ingressam no ensino superior abandonam o ensino após o primeiro ano, pelo que aponta várias razões na origem deste abandono, nomeadamente que, os alunos (i) não têm possibilidades financeiras para ficar, (ii) sentem-se incapazes de obter sucesso académico, (iii) não fizeram amigos entre os colegas, nem contactos nos restantes membros da instituição, (iv) não têm apoio na família para ficar e (v) não vêem ligação entre permanecer e obter sucesso na vida.

No mesmo seminário foram referenciadas diversas estratégias possíveis de apoio à transição para o ensino superior, nomeadamente o uso de ferramentas de avaliação (avaliação de programas e do sucesso académico), o treino de competências na transição e adaptação (cursos e seminários de recepção e preparação, métodos de estudo), programas de apoio a grupos minoritários e desfavorecidos, serviços de tutoria e aconselhamento (professores e colegas mentores ou tutores da aprendizagem e adaptação académica e social) e programas de orientação vocacional, entre outros. Bingham (1996) acrescenta que a orientação é a oportunidade ideal para eliminar ou reduzir quaisquer sentimentos de dissonância cognitiva, quer de alunos, quer de pais. Ainda, a Associação Americana de Colégios e Universidades Públicas (citada por Guliana, 2000) aponta os seguintes constituintes de um plano de retenção viável: filosofia centrada no estudante; intervenção antecipada; avaliação periódica do corpo estudantil e docente; aconselhamento; envolvimento do corpo docente e administradores; e orientação, quer para novos estudantes, quer para estudantes transferidos.

3.6 Qualidade das Prestações e Satisfação do Cliente

Inseridos num sector cada vez mais competitivo e baseado no mercado, os líderes das instituições de ensino superior, são chamados a estar continuamente mais atentos e vigilantes no que concerne à qualidade, pelo seu impacto público na reputação da instituição (King, 1995). A qualidade tem assumido a dianteira do pensamento institucional, sendo uma preocupação quer da instituição, quer dos futuros empregadores (Coates, 1998).

Wan Endut, Abdullah e Husain (2000) apontam a prática do *benchmarking*¹⁶ como factor diferenciador pela adopção das melhores práticas mundiais cuja performance está já comprovada. Guliana (2000) reforça esta opinião quando menciona que a interacção entre instituições identificando semelhanças, comparando estatísticas e detectando projectos é preferível a “reinventar a roda” continuamente. Com o estudo de outras instituições pretende-se a identificação de práticas promissoras e passíveis de implementação na instituição, pois descobrindo os sucessos (e insucessos) de outros a instituição entusiasma-se em melhorar a sua própria eficiência e eficácia.

Também Michael (1997) contribui para este debate enunciando os princípios da Total Quality Management (TQM) que mais se adaptam ao ensino superior, nomeadamente a missão e *focus* no cliente, a abordagem sistemática das operações, a filosofia de melhoria contínua, o desenvolvimento dos recursos humanos, o pensamento e compromisso de longo – prazo e o uso do *benchmarking*.

Mas, se a prestação de um serviço de qualidade se tem vindo a tornar um objectivo importante para a maioria das instituições, os praticantes, contudo, não distinguem qualidade de um serviço de satisfação do consumidor. Athiyaman (1997) contribui assim com este importante esclarecimento: qualidade percebida de um serviço é definida como uma avaliação geral dos

¹⁶ Processo contínuo e sistemático que identifica, determina, mede, compara, aprende, adopta e implementa a melhor prática. Este processo é obtido através da avaliação interna e externa de uma organização de forma a

aspectos positivos e negativos do produto de um serviço, ou seja, uma atitude; satisfação do consumidor é uma atitude similar, mas no curto prazo e em resultado de uma avaliação de uma experiência de consumo específica.

Eiglier (1998) acrescenta que apesar da proximidade dos conceitos qualidade e satisfação, o território de cada um está bem delimitado: a qualidade é uma característica do serviço, enquanto a satisfação faz parte do estado da pessoa, portanto do cliente. Segundo este autor, são dois os aspectos fundamentais da qualidade dos serviços: qualidade de concepção, pois é necessário que as especificações técnicas do serviço correspondam às necessidades do utilizador; e qualidade de realização, assegurando que o serviço executado e vendido respeita as especificações.

Em Portugal, segundo um estudo efectuado pelo CNASES/CEOS em 1997, e relatado pelo CIPES (1999), denominado “O perfil sócio-económico dos estudantes do ensino superior”, observa-se o grau de satisfação dos estudantes face ao curso, instituição e subsistema.

Assim, o grau de satisfação com o curso e a instituição é bastante elevado no subsistema universitário público, assumindo o politécnico o lugar de segunda escolha. No ensino privado uma percentagem elevada não está satisfeita com a instituição, embora o esteja com o curso frequentado. Por outro lado, no politécnico público e privado uma percentagem significativa não está satisfeita nem com o curso nem com a instituição. Segundo o mesmo estudo, quando em presença de alunos integrados na sua primeira opção de candidatura o ensino universitário público destaca-se com a escolha prioritária dos alunos, como aliás era de prever, seguido muito atrás pelo politécnico público. Este, por sua vez, apresenta uma ligeira vantagem sobre o ensino superior privado (CIPES, 1999).

alcançar e melhorar a performance da instituição (Camp, 1989; Zairi, 1994; Fram e Camp, 1995; Cook, 1995 e Murphy, 1995).

3.7 Avaliação

A qualidade nos serviços é uma faca de dois gumes: se por um lado os serviços, executados em conjunto com o cliente, são vendidos e consumidos antes de poderem ser controlados, por outro lado, a qualidade nos serviços encontra-se por natureza indefinidamente a recomençar, sendo cada serviço uma experiência única para cada cliente, como tal, potenciador de melhoria contínua (Eiglier, 1998).

Segundo Wright (2000), em resposta a um esforço e preocupação acrescidos em relação aos consumidores da educação, o uso das avaliações do ensino pelos alunos aumentou substancialmente. De referir que as expectativas dos estudantes mudam ao longo do tempo requerendo, portanto, um acompanhamento regular por parte das instituições que devem adoptar uma abordagem holística desenvolvendo um ambiente de aprendizagem que integre o estudante (Mazzarol *et al.*, 2000).

No que concerne à avaliação, propriamente dita, Parasuraman *et al.* (1985) identificaram dez determinantes gerais das percepções dos clientes quanto à qualidade do serviço. São eles: a confiança, compreensibilidade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreender e conhecer o cliente e os bens tangíveis (infra-estruturas, equipamentos, entre outros).

Wright (2000) adaptando estes determinantes ao serviço educação aponta nove atributos da avaliação da qualidade do serviço ensino: a vontade de ajudar os alunos, a competência, a credibilidade, o grau de benevolência, a eficiência na comunicação, a confiança, a justiça na avaliação e a aparência global do docente. A estes elementos acrescentou a carga de trabalho dedicado à disciplina, as notas e a idade do aluno como variáveis que determinam uma melhor ou pior classificação do docente.

Ainda, do estudo realizado por Wright (2000), numa escola de negócios, resultou que a eficiência da comunicação, a justiça na avaliação e a aparência são as variáveis que

estatisticamente revelam um maior efeito na avaliação final do docente, com relações positivas entre as variáveis e a avaliação final. O autor concluiu que a avaliação pelos alunos é sempre dúbia, sendo que em presença de outros consumidores, como sejam os empregadores, as expectativas serão substancialmente diferentes. Para além disso, os alunos estão mais interessados em avaliar o processo da experiência de aprendizagem do que o seu resultado.

3.8 O advento das novas tecnologias

Os desenvolvimentos nas áreas da tecnologia terão um impacto definitivo no marketing de serviços, sendo, contudo de esperar que aconteçam alguns *trade-offs* entre serviços automatizados e a necessidade de um contacto personalizado, realçando o movimento que vai, cada vez mais, de encontro ao marketing de relacionamento, abandonando o marketing funcional. A grande mudança, representada pelo funcional *versus* relacional, *face-to-face versus* comunicação electrónica e o afluxo de novos conceitos de serviço, implica que os parâmetros e as ferramentas do marketing de serviços sejam repensados (Gilmore, 1997).

Tal qual os serviços em geral, também a maioria das instituições de ensino superior entraram no novo milénio com uma relação forte com as novas tecnologias, adoptando de forma mais agressiva técnicas associadas ao marketing relacional (McAlexander e Koenig, 2001). Contudo, a geração digital de hoje requiere um marketing relacional algo especial onde mensagens personalizadas, serviços “feitos à medida” das expectativas e uma comunicação de resposta rápida imperem (Gyure e Arnold, 2001).

Também, as mudanças na tecnologia têm vindo a reduzir o custo de entrada no mercado, levando ao aumento da educação à distância e dos cursos baseados na Internet (Naudé e Ivy, 1999). Contudo, as novas tecnologias não são necessariamente melhores que as “antigas”, requerendo um julgamento quanto à sua capacidade de promoção e engrandecimento da educação.

A questão da educação à distância, por exemplo, não sendo um fenómeno recente¹⁷, com o desenvolvimento e adopção de tecnologias de comunicação, cada vez mais sofisticadas, tem registado um acréscimo substancial. Contudo, este fenómeno levanta várias questões como sejam a ausência de regras, a formação do pessoal e os custos de investimento, por vezes, proibitivos. Ainda, a qualidade e a integridade do processo educativo, na educação à distância, são por vezes colocadas em causa quando não existe interactividade entre professores e alunos, bem como um ambiente de aprendizagem activa, degenerando, tal qual um curso por correspondência, num estudo independente e isolado (Ponzurick, France e Logar, 2000).

Como evidência empírica destaca-se o estudo de Ponzurick *et al.* (2000), efectuado entre alunos de turmas de MBA, nomeadamente em aulas tradicionais no *campus*, aulas de fim-de-semana e aulas de educação à distância (as duas últimas com estudantes em *part-time*) onde avaliaram as percepções quanto à eficiência do curso e níveis de satisfação. Assim, os estudantes mostraram-se mais satisfeitos com o formato de fim-de-semana e *part-time* e menos satisfeitos com o formato de educação à distância, também este menos eficiente. Quanto ao conteúdo e formato do curso, apresentação, participação e actividades desenvolvidas, os estudantes dos dois regimes *face-to-face* demonstraram mais satisfação face aos da educação à distância. A escolha pela educação à distância, segundo este estudo, resulta do factor conveniência e não da preferência, sendo que devem existir preocupações no sentido de eliminar as diferenças pedagógicas existentes em relação aos formatos tradicionais.

Quanto à presença na Internet e ao uso da World Wide Web estes são de importância indiscutível, inclusive quando analisada a sua influência sobre a escolha da instituição de ensino a frequentar pelo aluno. De facto, os *websites* são vistos como a principal fonte de informação de estudantes potenciais e, ainda, como importantes influências no processo de escolha, logo atrás das fontes “pessoais”. Quando visitam o site de uma instituição os alunos

¹⁷ Segundo Ponzurick *et al.* (2000), há mais de um século que foram leccionados os primeiros cursos europeus por correspondência.

referem que o acesso, as ajudas financeiras e a informação sobre os cursos são os principais alvos da sua procura (Gyure e Arnold, 2001).

Também, apesar da forte presença das instituições na Internet é de considerar que se esta presença funciona internamente ela pode não ir de encontro às necessidades do utilizador externo, isto é, é necessário prestar atenção à forma como a informação *online* é disponibilizada, assegurando que servirá todos os públicos, facilitará a interacção com os media e divulgará os resultados obtidos (Rossum e Baum, 2001).

Nohner (2000) refere que a incoerência e a falta de focalização e atenção são comuns na presença Web, destacando-se *links* impossíveis de concretizar, ficheiros demasiados grandes para *download*, inexistência de contacto (endereço electrónico) dos responsáveis da página, desactualização de páginas, entre outros. O mesmo autor sugere, como solução, auditorias periódicas às diversas páginas Web operacionalizadas por docentes, funcionários e estudantes e o estabelecimento de normas e procedimentos comuns a seguir para atingir a coerência interna e melhor satisfazer o utilizador externo não prejudicando a imagem da instituição.

Gordon (1995) prevê que o uso das novas tecnologias no ensino será mais amplo, rápido e profundamente disseminado em algumas áreas como sejam as escolas que utilizam as tecnologias nos seus programas de educação à distância ou no desenvolvimento profissional contínuo. O mesmo autor menciona algumas mudanças inerentes à adopção das novas tecnologias, nomeadamente ao nível do *design* curricular, métodos de avaliação, objectivos de aprendizagem, papel e preparação de professores e tutores e o fornecimento de suporte técnico e pessoal.

4. O ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL

4.1. Factores influenciadores da procura de ensino

Previamente à análise, ainda que breve, dos últimos anos da procura do ensino superior em Portugal, importa resumir os factores que provocam a variação desta procura.

O Instituto de Prospectiva, em 1994, num estudo intitulado “Prospectiva do Ensino Superior em Portugal” refere que a frequência dos vários níveis de ensino depende da procura de ensino e da evolução demográfica, ou seja, do volume das classes etárias correspondentes aos níveis de ensino. Por seu lado, a procura de ensino depende da oferta de ensino, de modificações institucionais e dos factores influenciadores da procura de ensino, seguidamente referidos.

Segundo o mesmo estudo, de entre outros factores, o sexo dos utilizadores constitui o princípio diferenciador das condutas relativas à procura.

Um segundo factor, diz respeito à origem social articulada com o aproveitamento escolar, sendo que, segundo o Instituto de Prospectiva (1994), a influência da origem social nas opções é tanto maior quanto mais baixo for o aproveitamento escolar.

Um terceiro factor influenciador é a variação na estrutura sócio-profissional com um efeito diferido, à distância de uma geração, na evolução da procura do ensino. Por exemplo, os assalariados entendem o capital escolar como o principal recurso para manter ou melhorar, de uma geração para a outra, as posições sociais, pelo que se induz aqui o aumento da procura de ensino.

Um quarto factor, apontado no mesmo estudo, é a auto-sustentação do crescimento da procura, na medida em que o próprio crescimento do sistema de ensino pode induzir a maior procura a qual, por sua vez, induz a mais crescimento. Existem três situações que explicam este quarto factor, nomeadamente: (i) o facto das gerações mais instruídas terem descendentes mais receptivos à excelência escolar; (ii) o facto do crescimento do sistema alargar o mercado

sustentador deste crescimento, ou seja, a expansão das diversas categorias de professores; (iii) o facto do crescimento do sector induzir a uma desvalorização dos diplomas e, como tal, a uma maior procura dos níveis de ensino seguintes.

Um quinto, e último factor, concerne ao valor simbólico da educação e ao efeito da oferta. Assim, a existência de mercados simbólicos que valorizam a educação escolar é provavelmente responsável pelo facto de a oferta de ensino induzir procura de ensino.

4.2 A evolução recente da procura

A expansão e massificação do ensino superior português são, sem dúvida, os fenómenos mais importantes na evolução deste sistema no passado recente, o qual passou de cerca de 30 mil estudantes nos anos 60 para mais de 370 mil em 2000¹⁸ (Conceição et al., 2000 e Ministério da Educação, 2001).

Para a expansão acima referida, segundo a DGESup (1999), contribuíram factores comuns a outros países como o aumento da escolarização no ensino secundário, mas também profundas transformações políticas, económicas e sociais sentidas nos últimos 30 anos e, particularmente, no período pós-revolução de 1974.

Esta expansão concretiza-se de três formas: pela criação de novas universidades públicas, pela criação do ensino politécnico e pelo desenvolvimento de instituições de ensino privado (Instituto de Prospectiva, 1994; Santos, 1995; DGESup, 1999).

a) Período de 1973 a 1989

Data de 1973, com a criação de um novo quadro legislativo do sistema de ensino superior, o início da criação de novas universidades públicas¹⁹ e dos institutos politécnicos (DGESup, 1999; CIPES, 2000).

¹⁸ Comparativamente, em Espanha esse crescimento foi apenas de 5,5 vezes.

¹⁹ Até então apenas existiam as universidades de Coimbra, Lisboa, Porto e a Técnica de Lisboa.

Em Abril de 1974 o nível geral de educação era extremamente baixo, registava-se um elevado índice de analfabetismo e a participação no ensino superior era de 6 a 7% da faixa etária dos 18-24 anos²⁰ (CIPES, 1999 e 2000).

Com a nova Constituição de 1976, contrariamente ao que acontecia na velha Constituição de 1933, é reconhecido aos portugueses o direito à educação e a partir daí todos os governos assumem esta luta como prioritária. Quanto ao ensino superior, este assume relevância a partir dos anos 80.

De facto, depois dos primeiros anos pós 25 de Abril de 1974 e da concretização da adesão de Portugal à CEE, em 1986, toma-se consciência de que o baixo nível educativo da população constituía o maior obstáculo à modernização e competitividade do país. Inicia-se então o processo de reestruturação económica recorrendo à qualificação dos recursos humanos (DGESup, 1999).

No final dos anos 80, segundo a DGESup (1999), a pressão da procura era extremamente elevada pelo aumento do número de alunos que concluíam o secundário e pelas solicitações do mercado de emprego. O sector público, apesar do seu crescimento, era incapaz de dar resposta à procura.

Este período de expansão resulta, portanto, da conjugação de três elementos: aumento da escolarização no ensino secundário, aspirações de ascensão social e o processo de reestruturação económica.

b) Período de 1989 a 1996

No final da década de 80 dá-se, como mencionado anteriormente, o crescimento explosivo do ensino superior privado (com um aumento de 250% entre 1987 e 1991, face ao aumento de 40% registado no ensino público). Desta forma, em 1991, pela primeira vez, o número de

²⁰ Actualmente esta taxa ronda os 40%.

vagas no sector privado ultrapassou o número de vagas disponíveis no sector público (CIPES, 1999 e 2000).

A acrescentar a isto, em 1989, a abolição do carácter eliminatório dos exames de acesso, pelo Ministro Roberto Carneiro, duplica a procura de um ano para o outro, criando condições à expansão do sector privado (Santos, 1995; DGESup, 1999; CIPES, 1999 e 2000), fenómeno sem paralelo em toda a Europa.

Santos (1995) afirma ter sido este o “balão de oxigénio” que veio alimentar o ensino privado. Reforça afirmando que, se a procura tivesse mantido a tendência verificada em 1988, o número de lugares oferecidos actualmente pelas instituições de ensino superior público seriam praticamente suficientes.

O CIPES (2000) refere que se partia do princípio que o mercado, por intermédio das instituições privadas, resolveria os problemas da procura crescente do ensino superior pela sociedade, dos limites da expansão do sector público (devido à situação económica difícil do país) e melhoraria a distribuição regional desequilibrada das instituições de ensino superior. Face ao estudo do CIPES, de 1999, verificou-se que tais pressuposições não tinham fundamento, sendo que o sector público contribuiu muito mais do que o privado para a diversificação do sistema, estando o sector privado altamente concentrado no Litoral, com presença insignificante no resto do país.

Também a expansão do sector público, embora mais gradual que no privado, foi significativa tendo para isso contribuído o desenvolvimento do ensino politécnico²¹ num âmbito de duração mais curta, mais profissionalizante (respondendo à grande necessidade de mão-de-obra de nível intermédio, capaz de trabalho mais prático e concreto) e de desenvolvimento regional (Santos, 1995; DGESup, 1999; CIPES, 2000).

²¹ Criado em 1979 e 1980 e compreendendo 13 institutos dispersos por todo o país.

Em 1994 e 1995, regista-se um crescimento anómalo da procura em resultado de medidas tomadas pela ministra Manuela Ferreira Leite ao facilitar a conclusão do ensino secundário a um elevado número de alunos aí acumulado (CIPES, 1999).

Ainda em 1995, introduzem-se os exames obrigatórios na conclusão do ensino secundário, diminuindo assim o número de candidatos ao ensino superior nos anos seguintes (DGESup, 1999).

c) Período de 1996 aos dias de hoje

A partir de 1996 a situação, face a anos anteriores, inverte-se com uma redução significativa do número de candidatos. A procura do ensino superior tem sido, desde então, menor do que as vagas oferecidas conjuntamente pelo ensino público e privado, reduzindo a pressão social sobre o sistema, mas criando uma clara competição pelos alunos (Santos, 1995; DGESup, 1999; CIPES, 1999).

Por esta altura, e dado que a taxa de participação no ensino superior se aproximava dos valores europeus, o governo transferiu a preocupação da quantidade para a promoção da qualidade (CIPES, 1999). Também a reintrodução dos exames eliminatórios, já mencionada, e a definição pelas instituições de notas mínimas de acesso provocaram a redução significativa da procura, especialmente sentida no ensino privado, enquanto segunda escolha dos alunos.

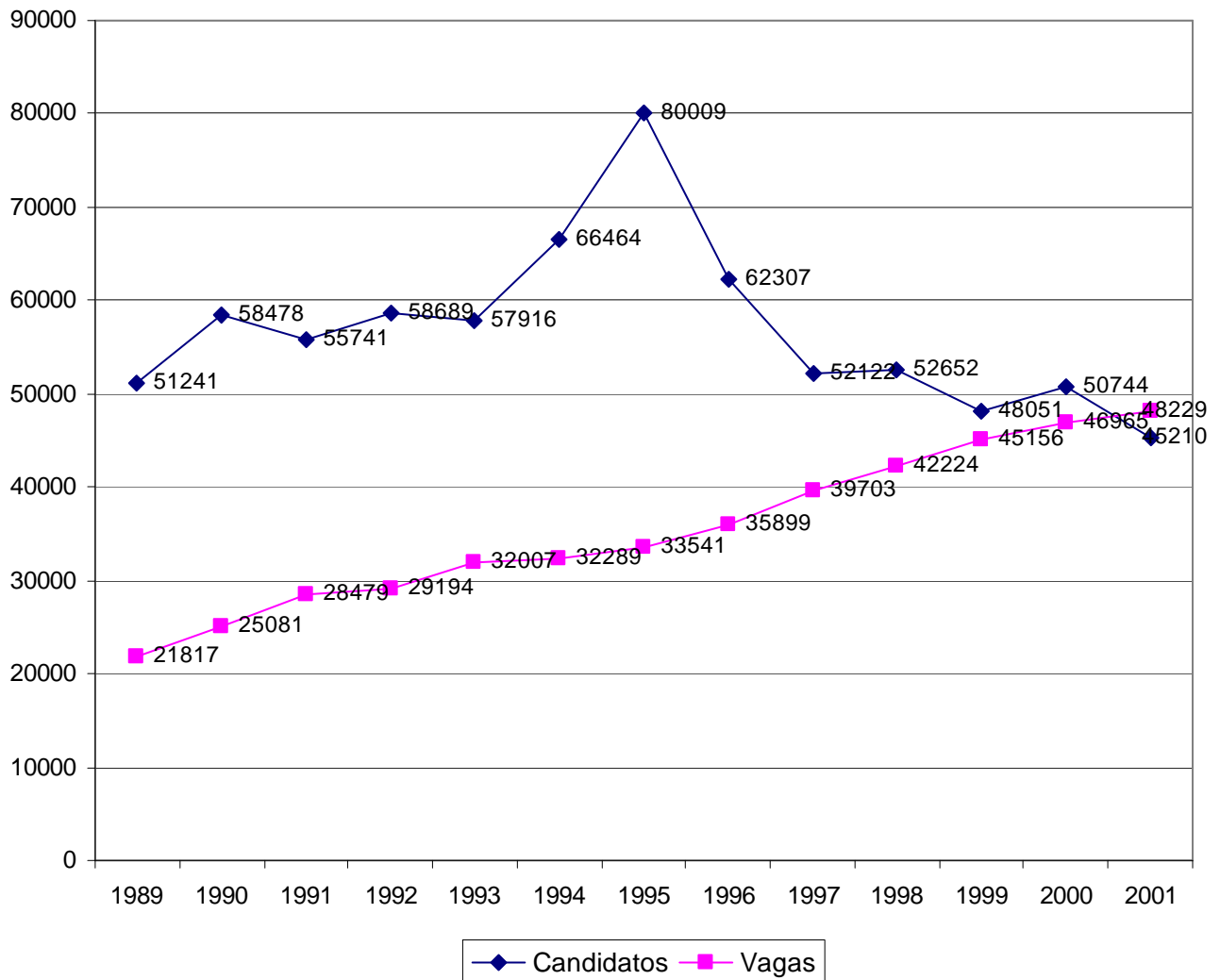
Este é o resultado do efeito combinado da diminuição da procura com o aumento constante de novas vagas oferecidas pelo sector público, sendo claro o fenómeno da redução da importância do sector privado, o qual enfrenta dias difíceis (CIPES, 1999; DGESup, 1999).

De registar que, em 1998, estiveram suspensas as autorizações de abertura de novas instituições e cursos para reavaliação do processo, reforçando o cenário anteriormente descrito (DGESup, 1999).

4.3 Particularidades do Ensino Público

Também no ensino superior público se sentem os efeitos da quebra registada no número de candidatos apesar de aqui o número de candidatos ter sido, até ao ano 2000 / 2001 inclusive, superior ao número de vagas, conforme a seguinte figura demonstra:

Figura 5 – Ensino superior público – candidatos e vagas



Fonte: DGESup / DSAT

De facto, segundo o CIPES (1999), entre 1993/94 e 1998/99 se o número de vagas cresceu em mais de 10 mil, o número de candidatos reduziu-se em mais de 5 mil, sendo que em 1999 existiam 1,25 candidatos por vaga (face aos quase 2 de 1993/94).

Regista-se um crescimento progressivo e sustentado da oferta de vagas de acesso públicas a partir de 1986, constatando-se que no global a oferta do ensino universitário é superior à do ensino politécnico (CIPES, 2000). Contudo, o aumento do número de alunos no ensino

politécnico é feito a um ritmo superior ao do sector universitário o qual manteve o número médio de candidatos por vaga, apesar de uma forte expansão²² (DGESup, 1999).

Desagregando os resultados por subsistema e por áreas científicas o CIPES (1999) conclui:

- quebra bastante significativa das Ciências Sociais e Humanas, bem como da Agronomia, Matemática e Ciências da Computação;
- preocupação pelo crescimento significativo do número de vagas nestas áreas, como seja, nas Ciências Sociais e Humanas;
- existência de situações em que o número de candidatos regista uma subida significativa face ao número de vagas, por ordem decrescente, nas Ciências Médicas, Educação Física, Educação de Infância e professores do 1º Ciclo do Ensino Básico;
- no ensino politécnico as conclusões são similares, sendo de realçar a concentração das quebras no número de candidatos nas Ciências Sociais e Humanas (Contabilidade, Gestão, Turismo e Secretariado) e das subidas nas Ciências da Saúde, Engenharias, Artes e em alguns cursos de Sociais e Humanas sem exigência da Matemática.

De registar que, na segunda fase do acesso 2001/2002, se manteve a procura pela área da saúde onde, a par dos cursos de arquitectura e comunicação, se registam as notas de ingresso mais elevadas (Sanches, 2001). Também, nesta segunda fase, foram registados os maiores números, desde sempre, em termos de vagas por preencher (8314 vagas sem candidatos). Nesta fase havia 16153 vagas, em universidades e politécnicos públicos, para um número de candidatos apenas ligeiramente superior (16264) (Sanches, 2001).

²² No ensino politécnico o número de candidatos cresceu ligeiramente menos que o número de vagas, havendo uma quase igualdade entre candidatos e vagas, ainda que em favor das últimas (CIPES, 1999).

4.4 Os públicos portugueses

Em Portugal, a competição entre instituições de ensino superior, para recrutamento de alunos, é cada vez mais forte, sendo que nas instituições de maior prestígio a competição se centra no recrutamento dos melhores alunos tentando manter padrões de excelência de outros tempos (Santos, 2000).

Perante tal acréscimo de competição, Santos (2000) refere-se à emergência dos conceitos de “serviços educacionais” e de considerar o estudante como “cliente” da instituição de ensino superior: “...as instituições de Ensino Superior deparam-se actualmente com responsabilidades acrescidas em relação aos seus estudantes, que obrigam a uma maior abertura a montante, no processo de formação e a jusante, traduzida, nomeadamente: (i) numa interacção mais forte com os estudantes de Ensino Secundário, para recrutar os melhores alunos; (ii) na necessidade de marketing e publicidade dos serviços educacionais oferecidos, para atrair novos públicos; (iii) no assumir de responsabilidades para com os graduados e o mercado de emprego, encarando fortemente os problemas associados à empregabilidade, como sejam os perfis de competências e o valor da experiência de trabalho, investindo em gabinetes de saídas profissionais e na ligação às empresas e aos empregadores, potenciando o auto-emprego entre os graduados, etc.; (iv) na reorganização dos processos de formação, deslocando o enfoque da “aquisição de conhecimentos” para a “aquisição de competências”” (Santos, 2000: 71).

A sociedade vê o ensino superior como elemento essencial em duas dimensões complementares: (i) o ensino superior como factor de inclusão social; (ii) o ensino superior como elemento estruturante para o desenvolvimento económico. Como factor de inclusão social está aberto a todos, tanto em termos de estudantes tradicionais, com coberturas crescentes da faixa etária (em Portugal, a percentagem dos jovens de 18 anos que entra no ensino superior é superior a 50%), como pela emergência crescente de novos públicos que,

como segunda oportunidade ou complemento de formação, numa perspectiva de formação ao longo da vida procuram o ensino superior (Santos, 2000).

Nestes novos públicos, segundo a DGESup (1999), incluem-se não só os sectores da população com acesso tradicionalmente mais dificultado, mas também os que representam o conceito de formação ao longo da vida, como é o caso dos diplomados do ensino superior, que devem ser incentivados à formação contínua. Incluem-se igualmente os adultos sem formação prévia que lutam com uma geração jovem altamente escolarizada e cujo acesso deve ser promovido através da acreditação de formações não formais e do ajustamento dos planos de estudos às suas necessidades.

Também no relatório recente de Roberto Carneiro denominado “O Futuro da Educação em Portugal: Tendências e Oportunidades” se mencionava o desafio de investir na educação ao longo da vida e na qualificação da população adulta devendo a escola transfigurar-se em centros de aprendizagem inter e multigeracional, ou seja, aberta a todos os públicos (Wong, 2002).

É de realçar o forte aumento da participação das mulheres que, em 1997, representavam cerca de 57,3% do total de alunos. Esta participação porém, acontece de forma desigual nas diversas áreas de formação, sendo que os serviços sociais, a formação de professores e as ciências da educação, ou as humanidades, são as áreas mais frequentadas pelas mulheres que apresentam também melhores níveis de aproveitamento escolar. Na composição estudantil, à também que destacar a forte presença de estudantes oriundos de outros países devido à crescente mobilidade internacional fomentada por programas de intercâmbio internacional, como o programa Sócrates / Erasmus. Ainda, o sistema português é também constituído por um número razoável de estudantes oriundos dos países de expressão oficial portuguesa, enquanto importante destino destes estudantes (DGESup, 1999).

Prospectivamente, Santos (2000) refere que em Portugal a competição verificada no recrutamento de estudantes obrigará a maiores preocupações com o acesso e integração de estudantes recém-admitidos.

Também, segundo Santos (2000), a emergência destes novos públicos terá implicações na forma de organização do ensino, nomeadamente:

- a importância da proximidade da instituição e da acessibilidade dos programas educacionais (proximidade física e adaptabilidade de horários) quer pela oferta de ensino à distância quer pelas novas formas de ensino via Internet, ambas em franco crescimento;
- a necessidade de abordagens modulares, flexíveis e de *curricula* que possibilitem percursos intermitentes de formação e acumulação de créditos;
- o reconhecimento de formações prévias (formais, informais ou por auto-aprendizagem), assim como a acreditação de experiências profissionais relevantes.

O autor reforça a ideia fundamental no tratamento dos novos públicos: adequar os percursos de formação às vocações e capacidades de cada um.

4.5 4.5. *Financiamento*

Em Portugal, o financiamento do ensino superior possui um historial muito próprio resumido seguidamente. Assim, o aumento do sistema aconteceu devido ao elevado acréscimo dos fundos públicos pois até 1992²³ as propinas praticamente não existiam, sendo de realçar que no ensino privado foram as famílias que, com elevadas propinas, suportaram a forte expansão gerada. No esforço total de financiamento a DGESup (1999) realça dois apoios externos de suma importância: os empréstimos do Banco Mundial, durante os anos 70 e 80, e mais recentemente, o Programa Operacional de Desenvolvimento Educativo para Portugal (PRODEP).

Assim, o sistema educativo mantém o Estado como principal financiador (como referido no mix do preço, as propinas apenas abrangem cerca de 8% do orçamento das instituições), através do Ministério da Educação (presentemente Ministério da Ciência e Ensino Superior), da actividade educativa, sendo que as actividades de investigação são também apoiadas pelo Ministério da Ciência e da Tecnologia (DGESup, 1999).

Quanto aos critérios de financiamento, até 1994 o orçamento de cada instituição resultava do orçamento anterior e de negociações directas entre o Ministério da Educação e as mesmas instituições. Nessa data foi introduzida uma fórmula para determinar o orçamento de funcionamento. Segundo a DGESup (1999) tal fórmula comporta diversos indicadores, como o número de alunos da instituição, os rácios entre o número de alunos e de pessoal docente e os vencimentos, tendo em conta o tipo de instituição e as áreas de formação. Além disso, existem orçamentos privativos “alimentados” pelas propinas e outras receitas provenientes da prestação de diversos serviços. Na acção social, e especialmente nas bolsas de estudo, as verbas disponibilizadas pelo orçamento de estado estão também longe de cobrir as necessidades.

Existe, portanto, um relacionamento próximo entre o financiamento e o recrutamento de alunos, ou seja, “o dinheiro persegue os alunos” fazendo com que o recrutamento seja imperativo para as instituições de forma a garantir o financiamento e, como tal, o próprio crescimento (Gabbott e Sutherland, 1993).

4.6 *Perspectivas futuras*

Tendo em consideração o conhecimento genérico da diminuição do número de alunos no ensino básico, de há alguns anos a esta parte, é fundamental conhecer a evolução do número de alunos prevista para os próximos anos.

²³Suspensas em 1995 devido à forte contestação.

Apesar dos dados demográficos indicarem um decréscimo nos jovens de 18 anos, este tem sido compensado por dois factores: o aumento de estudantes mais velhos e o acrescido interesse dos jovens em frequentar o ensino superior (Coccari e Javalgi, 1995).

O CIPES (1999) refere que, contra esta ideia divulgada que o decréscimo de natalidade seria aproximadamente compensado pela elevação das taxas de escolarização, os números confirmam a previsão de diminuição muito significativa do número de alunos no 12º ano até 2005/06. Tal acarretará, segundo o mesmo organismo, a conseqüente redução dos candidatos ao ensino superior e, como tal, grandes dificuldades às instituições de ensino superior, com especial ênfase nas privadas, enquanto última preferência dos alunos.

Santos (1995: 12), por seu lado, afirma: “O ensino superior público em Portugal abrange uma percentagem ainda modesta da faixa etária relevante²⁴ (15,5% para o universitário e 6,1% para o politécnico), pelo que continuará a verificar uma expansão significativa”.

Com base no estudo “Simulação da Procura dos Ensinos Básico e Secundário” elaborado, em 1998, pela Direcção de Serviços de Avaliação e Prospectiva, do Departamento de Avaliação Prospectiva e Planeamento (DSAP/DAPP) do Ministério da Educação, o CIPES (1999) analisou a situação, por si aclamada preocupante, de redução do número de candidatos ao ensino superior.

Os resultados obtidos a nível do Continente²⁵ apontam para uma diminuição significativa do número de alunos a frequentar o 12º ano, entre 1995/96 e 2005/06, de cerca de 32600 alunos, correspondendo a uma redução de 26,6%. Admitindo que a taxa de transição para o ensino superior (verificada em 1995/96) de 51% se mantém, em 2005/06 haverá uma diminuição de 16626 candidatos à entrada no ensino superior.

A acrescentar, segundo estatísticas do INE em relação à população residente em Portugal, na faixa etária dos 20 – 24 anos prevê-se uma diminuição dos jovens de 841 350 em 1995, para

²⁴ População dos 20 aos 24 anos.

²⁵ O estudo não inclui as regiões autónomas.

apenas 641 690 em 2005 (e 556 607 em 2010), significando um decréscimo de 23,8% (33,8% em 2010) (CIPES, 1999).

Ainda, segundo o mesmo organismo, em termos da velocidade de crescimento do número de candidatos ao ensino superior público, prevê-se uma diminuição progressiva onde as taxas de crescimento do número de alunos passam de 5,7% em 2000 para apenas 1,2% em 2005.

Destaca-se também a análise regional, efectuada pelo CIPES (1999), na medida em que a quebra prevista de candidatos e a distribuição da oferta de ensino superior não são homogéneas no espaço.

Assim, quanto à redução da procura, não uniforme no continente, há a realçar que:

- a região Norte não apresenta qualquer variação significativa no número de alunos no 12º ano, sendo a excepção à regra;
- na região de Lisboa e Vale do Tejo o decréscimo previsto ronda os 43% e nas restantes regiões os decréscimos são de menor, ainda que preocupante, significado (Centro – 22,8%; Alentejo – 28,2% e Algarve – 30,2%).

Quanto à oferta do ensino superior, a questão resume-se a situações amplamente conhecidas:

- a oferta do ensino superior está concentrada em cerca de 95% no Norte e em Lisboa e Vale do Tejo, com mais de 80% no Grande Porto e na Grande Lisboa;
- comparativamente, a oferta do ensino superior público, mais distribuída no espaço, concentra-se em cerca de 68% no Norte e em Lisboa e Vale do Tejo, com mais de 49% no Grande Porto e na Grande Lisboa.

Quanto à origem sócio-espacial dos estudantes, e conforme o estudo do CNASES/CEOS atrás mencionado²⁶, realça-se o grau de homogeneidade regional dos estudantes do ensino privado (91% no Norte Litoral, 95% no Norte Interior e Centro Interior e 88% em Lisboa e Vale do Tejo) pois dificilmente uma família consegue acumular os custos de deslocação com os elevados encargos do ensino privado. No ensino público os dois grandes centros, Norte

Litoral e Lisboa e Vale do Tejo apresentam a maior homogeneidade regional (80% e 85% respectivamente) de todo o país, registando portanto alguma diversidade na origem sócio-espacial dos seus alunos (CIPES, 1999).

Não sendo objectivo desta dissertação analisar a diversidade e diversificação do ensino superior registam-se, contudo, as opiniões apontadas por diversos autores (Santos, 1995) e organismos (CIPES, 1999; DGESup, 1999; CIPES, 2000) que defendem que o crescimento do ensino privado tem provocado distorções em termos de áreas científicas ao oferecer, predominantemente, formação nas áreas que não exigem grandes investimentos e que são compatíveis com baixos custos de investimento e funcionamento. Está em causa o facto de 60% dos alunos do ensino superior privado estarem concentrados nas Ciências Sociais e de Comportamento, na Gestão e no Direito (CIPES, 1999 e 2000)²⁷. Tal facto, acentua o hiato entre as necessidades do mercado de emprego e a formação efectuada (Santos, 1995), pois, na opinião do CIPES (2000) o que aconteceu foi que o aumento da oferta do ensino superior foi mais determinado pelo que as instituições entenderam ser necessidades ou nichos de mercado e não pela influência da procura real do exterior sobre elas.

Cruzando os dados anteriores e o continuado crescimento da oferta do sector público prevêem-se dias difíceis e uma grande pressão no ensino privado, em especial na região de Lisboa (onde se prevê a maior quebra da procura e se regista a maior concentração deste sector).

O CIPES (1999), em função do estudo realizado pelo DSAP/DAPP, bem como Santos (1995) defendem a aposta na melhoria da qualidade do ensino tendo em conta a estagnação ou mesmo regressão de crescimento do sistema de ensino superior português.

Santos (1995 e 2000) aponta como consequência negativa da massificação do ensino superior a desmotivação do pessoal docente, e consequente degradação da qualidade, sentida em toda a

²⁶ Realizado em 1997 e denominado “O Perfil Sócio-Económico dos Estudantes do Ensino Superior”.

²⁷ O valor correspondente para o ensino público é de 25%, segundo o mesmo organismo.

Europa, devida a factores diversos como sejam o aumento do número de alunos por turma, a diminuição da qualidade média dos alunos, a degradação do seu estatuto social e remuneratório e as exigências de produtividade com cargas docentes mais pesadas, entre outros.

De referir que, a criação de novas universidades públicas, assunto actual no debate, é questionável na medida em que o crescimento de um dos subsistemas (universitário público, politécnico público, universitário privado e politécnico privado) se fará, segundo o CIPES (1999), em detrimento dos outros, num sistema de concorrência directa.

Ainda, conforme o mesmo organismo, tendo em conta que, com excepção das grandes cidades Lisboa, Porto e Coimbra, a mobilidade estudantil é reduzida e, como tal, o raio de acção das instituições se resume à sua periferia, a criação de novas universidades poderá significar a redução da procura dos politécnicos locais, o que em si não é de todo desejável.

O CIPES (1999) antevê que o efeito de diminuição do número de candidatos ao ensino superior (já sentido na Europa) seja de longa duração, dado que a implementação de políticas de combate à diminuição da taxa de natalidade apenas surtem efeito 20 anos depois de empreendidas.

Assim sendo, o entendimento de muitos de que o aumento da escolaridade obrigatória do 6º para o 9º ano, acompanhado pelo aumento da taxa de escolarização²⁸ compensaria o efeito da quebra da taxa de natalidade é apenas verificado na região Norte do nosso país. Esta região, devido ao predomínio da actividade agrícola de pequena dimensão e da indústria de mão-de-obra intensiva, regista níveis de escolarização inferiores à média nacional, pelo que ao eliminar esta disparidade compensará a quebra demográfica (CIPES, 1999).

Com menção ao ensino secundário, o Instituto de Prospectiva (1994) refere que a procura do ensino superior poderá ser afectada pela estrutura da oferta do ensino secundário, isto é, a

²⁸ A taxa de escolarização no ensino superior, tomando como referência o grupo etário 20 – 24 anos, aumentou de 14,4% em 1987/88 para 33% em 1993/94.

acontecer uma oferta generalizada e diversificada de cursos orientados para a vida activa, aproveitando plenamente a rede existente, poderá existir uma redução na progressão da procura do superior. Ainda, o mesmo organismo menciona que uma alteração futura da procura de ensino superior dependerá grandemente de uma reorientação das escolhas das raparigas, uma vez que a feminização do ensino superior é um fenómeno que veio para ficar, sendo que esta se faz sentir agora também nos cursos onde outrora acontecia uma forte predominância masculina, como sejam os cursos jurídicos, a economia, a gestão e a medicina²⁹.

A par da expansão e democratização do ensino superior, registada nas últimas décadas, dá-se também a massificação a nível dos cursos de graduação, conduzindo a uma progressiva banalização dos primeiros graus – o bacharelato e a licenciatura. Regista-se, portanto, uma “fuga para a frente” com a emergência de um novo ciclo elitista ao nível da pós-graduação com o aumento exponencial, nos anos recentes, de cursos de especialização e de mestrados. Surge também um número elevado de candidatos a doutoramento não integrados na carreira docente, fenómeno raro há pouco tempo atrás (Santos, 1995).

O Instituto de Prospectiva (1994) refere igualmente a existência de uma crise “inflacionária” de diplomas de ensino superior em virtude do efeito conjugado do crescimento deste nível de ensino e da conjuntura económica depressiva. Acrescenta que perante a manutenção desta crise poderá acontecer a redução do crescimento da procura do superior, especialmente nos cursos mais desvalorizados.

Em termos de financiamento, o CIPES (1999) nota a aproximação progressiva aos países desenvolvidos, sendo que a situação favorável ao desenvolvimento das instituições até aqui sentida se inverte para uma diminuição continuada do financiamento por aluno.

Em 1995, Santos apontava como grandes desafios ao ensino superior as pressões para uma maior produtividade, no que respeita a um melhor sucesso escolar, a uma formação inicial

²⁹ Nas engenharias a feminização tem sido muito mais lenta.

mais curta, uma maior flexibilidade nos programas de formação e formas de acesso, a uma racionalização de custos e à procura de fontes alternativas de financiamento. Segundo este autor, apesar do crescimento previsto do sector público, este será feito de forma mais controlada, com a definição de áreas de desenvolvimento prioritárias e uma maior ênfase na melhoria da qualidade do ensino e no apoio social, salvaguardando a igualdade de oportunidades de acesso.

É, contudo, fundamental não esquecer que se até há bem pouco tempo a procura do ensino superior excedia a oferta, com o crescimento contínuo do sector público (7% no ano lectivo de 1999/2000), o maior rigor no acesso e o efeito de diminuição da natalidade, hoje a oferta excede de forma significativa a procura, pelo que será interessante, nas palavras do CIPES (2000) observar o comportamento dos diversos tipos de instituições e determinar mecanismos de concorrência tipo mercado.

5. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

5.1 *Generalidades*

Feita a revisão da literatura, considerada relevante para o tema em investigação, levantam-se algumas questões que urge investigar empiricamente e que se encontram delineadas sob a forma de objectivos e hipóteses.

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.

Genericamente, pretende-se fornecer perspectivas e conhecimento acerca da natureza do marketing das instituições de ensino superior público, contribuindo para a construção teórica e empírica do marketing aplicado a este sector.

5.2 *Objectivos da Investigação*

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.

Como objectivos específicos pretende-se:

- investigar as estruturas existentes na área do marketing;
- investigar o uso do planeamento estratégico de marketing no ensino superior;
- analisar o grau de implementação do marketing, tanto em termos estratégicos como operacionais;
- investigar a existência de políticas de marketing comuns às instituições em causa;
- investigar o grau de eficiência de diversas variáveis de marketing;
- analisar as ferramentas de comunicação mais vulgarmente utilizadas;

- auscultar o entendimento do papel do marketing no ensino superior (atitude face ao marketing);
- recolher opiniões acerca do conceito de marketing, das funções de um órgão de marketing, das principais tendências deste sector e da pertinência de uma abordagem de marketing nas instituições de ensino superior.

5.3 *Hipóteses de Investigação*

Com base na revisão de literatura, efectuada para o caso português, observa-se a existência de um meio envolvente crescentemente competitivo em virtude do aumento da concorrência, das restrições financeiras e cortes orçamentais sentidos, das mudanças demográficas observadas no público-alvo, da emergência de novos públicos e da maior selectividade por parte dos estudantes. Perante tal envolvente vislumbra-se a necessidade da adopção do conceito de marketing, ainda que de forma subtil, na maioria das instituições de ensino superior público português.

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).

Tal como referido anteriormente, aquando da revisão bibliográfica, 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 6 – 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, Lafleur (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:

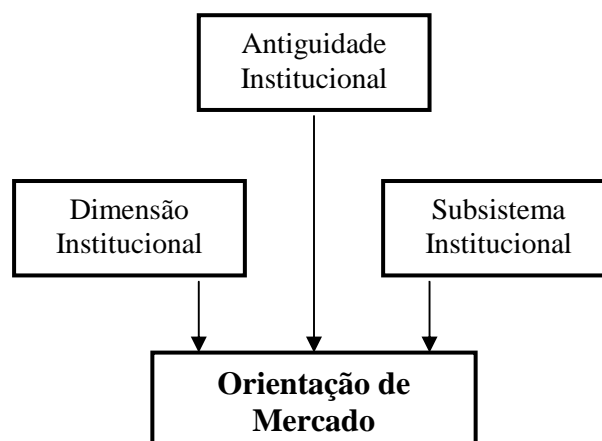
Hipótese 1: A implementação do conceito de marketing está relacionada com o tipo de subsistema (universitário ou politécnico);

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 7 – Antecedentes da orientação de mercado no ensino superior público português



Fonte: Adaptado de Wasmer e Bruner II (1999)

A informação recolhida com o questionário, enquanto método seleccionado para obtenção da evidência empírica, permite testar as hipóteses de investigação e, adicionalmente, responder aos objectivos definidos através da inclusão de variáveis não relacionadas com as hipóteses definidas.

5.4 *Obtenção dos Dados*

5.4.1. **Método de Obtenção de Dados**

Nenhum método de obtenção de dados é o ideal para todos os casos. Dependendo do problema existe um, dois ou mais métodos apropriados (Malhotra e Birks, 2000).

De entre as diversas técnicas disponíveis, para obter a informação de carácter empírico, optou-se pelo inquirido por questionário como forma de recolher dados sobre factos, atitudes e opiniões de indivíduos que representem as instituições de ensino superior público portuguesas, por meio do serviço postal.

Esta é também a forma como a grande maioria das investigações recolhe a informação dos inquiridos (Reis e Moreira, 1993; Malhotra e Birks, 2000). Esta técnica permite ao investigador limitar o “instrumento de medida” ao próprio questionário, prescindindo da presença do entrevistador e, como tal, da sua subjectividade. As vantagens da sua utilização são a distribuição ilimitada do questionário aos inquiridos, a maior probabilidade de obtenção de uma resposta pensada e coerente, o planeamento centralizado, o não-enviesamento pela ausência do entrevistador e, claro, os custos substancialmente menores (Reis e Moreira, 1993; Malhotra e Birks, 2000), para além da relativa simplicidade na codificação, análise e interpretação dos dados (Malhotra e Birks, 2000).

O questionário foi 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, e que sempre que possível serão objecto de comparações com os dados resultantes do presente estudo.

Na elaboração do questionário foram, igualmente, tidas em conta as sugestões dos diversos autores (Reis e Moreira, 1993; Malhotra e Birks, 2000; Hill e Hill, 2000), nomeadamente no que concerne à relevância, extensão e clareza das questões, ao aspecto geral e estrutura do questionário, questões sensíveis a evitar, interesse e importância do assunto, enviesamentos possíveis e tipos e ordem das questões.

Quanto ao tipo de questões optou-se maioritariamente por questões de escolha múltipla em sistema fechado, propondo alternativas explícitas de resposta, juntamente com questões abertas (Exemplo: "Outra. Qual?....."), tentando obter informação qualitativa que complemente e contextualize a informação quantitativa obtida pelas outras variáveis.

No que diz respeito ao tipo de escalas, utilizam-se escalas de diferencial semântico, em que existem vários espaços entre adjectivos (Exemplo: Forte__ __ __ __ Fraca), e escalas verbais com ordenação, de que são clássicas as escalas de Likert, também utilizadas neste estudo para medir níveis de utilização e concordância / discordância. Neste tipo de escalas propõe-se ao inquirido a afirmação da respectiva opinião sobre um assunto com base numa grelha previamente estruturada em termos crescentes ou descendentes. Optou-se pela utilização de escalas equilibradas, ou seja, por escalas onde o número de respostas para cada lado da opção neutra é igual, contrapondo duas opções favoráveis com duas desfavoráveis. Hill e Hill (2000) defendem que se o questionário for anónimo e não houver perguntas sensíveis o número ímpar de respostas alternativas é mais aconselhado. Malhotra e Birks (2000) referem que no caso de se antever um elevado número de inquiridos neutrais é indicado incluir a resposta neutra, e vice-versa para um número reduzido. Um simples sim e não forçariam a resposta mesmo que o inquirido não tivesse conhecimento ou a resposta lhe fosse indiferente.

Ainda, as escalas de medida incluem apenas a descrição dos extremos pois o elevado nível de habilitações literárias dos inquiridos alvo, aliado ao hábito no preenchimento de escalas de resposta em questionários, assim o permite (Hill e Hill, 2000).

Foi, assim, elaborado um questionário (em Anexo) com a seguinte estrutura:

Parte I – Estrutura

- órgão formalmente reconhecido
- designação
- número de pessoas ao serviço
- integração dos diversos órgãos
- outros órgãos não definidos na estrutura formal
- formação dos responsáveis
- principais actividades desenvolvidas

Parte II – Marketing Estratégico

- planos estratégicos e de marketing
- actividades, de carácter estratégico, desenvolvidas

Parte III – Marketing Operacional

- actividades, de carácter operacional, desenvolvidas
- eficiência das diversas variáveis de marketing
- actividades de comunicação

Parte IV – Papel do Marketing na Instituição

Parte V – Geral

- entendimento do conceito de marketing
- funções do órgão de marketing
- sensibilidade quanto à abordagem do ensino superior numa óptica de marketing
- tendências do ensino superior
- opinião quanto ao desenvolvimento do marketing nas instituições

Parte VI – Identificação e recolha de informações genéricas

- cargo ocupado

- caracterização da instituição em termos de subsistema
- idade
- número de alunos
- nome da instituição

Tal como aconselhado na bibliografia (Reis e Moreira, 1993; Malhotra e Birks, 2000; Hill e Hill, 2000) o questionário apresentado foi sujeito a um pré-teste, destinado a avaliar a sua coerência. Este foi efectuado em sede de universidade, politécnico e escola superior, tendo tido como inquiridos indivíduos com características tipológicas coincidentes com o público-alvo, ou seja, os responsáveis pela área em análise ou quem em normais circunstâncias, por inexistência de um órgão nesta área, responderia ao questionário.

De referir que após este pré-teste foram feitas algumas alterações, de forma a abranger as várias realidades (órgão central / unidade orgânica) e clarificar determinadas questões, daí resultando a versão final do questionário.

O questionário foi enviado, no mês de Outubro de 2001, para todas as reitorias / presidências / direcções das instituições de ensino superior público português. Em carta anexa ao questionário, para além de esclarecer o objectivo da investigação e a relevância do tema, suportada pela direcção de mestrado, foram solicitadas as diligências necessárias ao preenchimento do questionário, por parte dos responsáveis de marketing e imagem, relações públicas ou relações externas, consoante a existência destas áreas e procurando o correcto encaminhamento, caso a caso.

Procurou-se que o questionário motivasse o inquirido a cooperar envolvendo-se e fornecendo respostas completas, honestas e acuradas. Assim, garantindo confidencialidade, foi solicitada a identificação do responsável pela resposta para posterior envio de um resumo do trabalho.

Um mês depois, perante as instituições identificadas, as restantes instituições foram lembradas do envio anterior e da pertinência da resposta, após o que foi solicitado, por

diversos organismos, o reenvio da documentação e se registou um razoável acréscimo de respostas.

5.4.2. Definição do Universo Inquirido

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).

De entre todas as instituições consideradas pelo Ministério da Educação no ensino superior público (www.desup.min-edu.pt/resinst1.asp em 9/05/01) foram excluídos os institutos politécnicos da saúde, as escolas superiores de enfermagem, náutica e de hotelaria e turismo e o ensino militar e policial por testemunharem realidades, quer de mercado, quer estruturais substancialmente diferentes, que impediriam o preenchimento do questionário em iguais circunstâncias, tornando-se este desajustado.

6. 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. Recorre-se quer a métodos descritivos, quer a métodos de inferência estatística. Para a maioria das análises utiliza-se a análise univariada calculando frequências, médias, variâncias e desvios padrões, mas recorre-se igualmente à análise bivariada e multivariada, como é o caso das análises factorial e discriminante.

6.1. Caracterização da Amostra Obtida

Dado que o inquérito foi aplicado em todo o universo alvo (com as exceções anteriormente apresentadas) não existe o problema da representatividade da amostra. 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.

Os dados foram submetidos, primeiramente, a uma análise univariada de forma a caracterizar a amostra. Deste modo, o perfil das instituições que responderam ao questionário é o seguinte:

Quadro 10 – Caracterização dos inquiridos

	N.º de respostas	% de respostas
Subsistema		
Universitário	37	41,6
Politécnico	52	58,4
Total	89	100,0
Cargo do Inquirido		
Responsável de Relações Externas	13	14,6
Responsável de Marketing	2	2,2
Responsável de Relações Públicas	18	20,2
Académico	17	19,1
Outro	39	43,8
Total	89	100,0

(continua)

(continuação)

	N.º de respostas	% de respostas
Fundação da Instituição (idade)		
Fundada antes de 1973	19	21,3
Fundada depois de 1973*	70	78,7
Total	89	100,0
Número Total de Alunos		
N≤1000	32	36,0
1001<N≤5000	38	42,7
N>5001	19	21,3
Total	89	100,0

* Inclui as instituições fundadas em 1973.

Como se constata, pelo quadro acima, 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 11 – 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 académicos³⁰ (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

³⁰ Entenda-se pessoa cuja função e

científica e docente.

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.

6.2. Resultados

6.2.1. 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 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, conforme o quadro abaixo descreve.

De igual modo, 15 instituições (16,9%) mencionam praticar o marketing quer formal quer informalmente.

Quadro 12 – Órgão formalmente reconhecido versus Órgão não reconhecido / pessoas

		Órgão Não Reconhecido / Pessoas		Total	
		Sim	Não		
Órgão Formalmente Reconhecido	Sim	N.º de respostas	15	31	46
		% do Total	16,9%	34,8%	51,7%
	Não	N.º de respostas	18	25	43
		% do Total	20,2%	28,1%	48,3%
Total		N.º de respostas	33	56	89
		% do Total	37,1%	62,9%	100,0%

De referir que, tal como Kotler e Fox (1995) mencionam, o facto da instituição acrescentar uma função de marketing à sua estrutura organizacional não significa a necessária adopção de uma orientação para o marketing. Para além disso, também a estrutura organizacional parece não exercer qualquer influência sobre a eficiência de marketing (Larocco, citado por Wasmer e Brunner II, 1999), pelo que a existência de um órgão de marketing não significa, necessariamente, eficiência a este nível.

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 as designações mais vulgares as seguintes:

Quadro 13 – Designação do órgão

	N.º de respostas	% de respostas
GDSS ³¹ de Relações Externas	19	41,3
GDSS de Marketing e Imagem	1	2,2
GDSS de Imagem	1	2,2
GDSS de Relações Públicas	12	26,1
Outra	13	28,3
Total	46	100,0

De registar 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

³¹ Gabinete, Departamento, Secção ou Serviço, conforme os casos.

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.

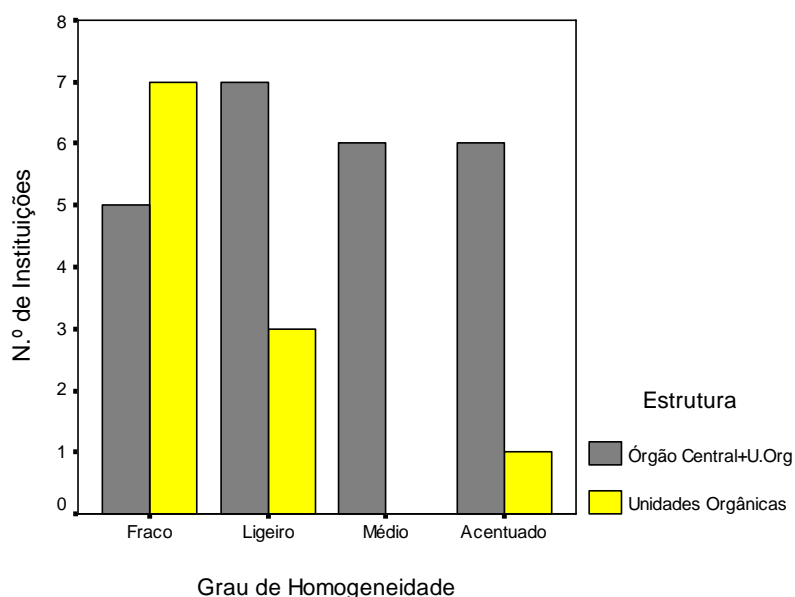
Quanto à forma como as actividades de marketing estão implantadas em termos estruturais, existem, em Portugal, instituições que centralizam este órgão no órgão central da universidade ou instituto politécnico, outras que coordenam as actividades no órgão central existindo órgãos paralelos nas unidades orgânicas, e outras implantadas somente nas unidades orgânicas, conforme o seguinte quadro:

Quadro 14 – Estruturas de implementação das actividades de marketing

	N.º de respostas	% de respostas
Órgão Central	11	23,9
Órgão Central + Unidades Orgânicas	24	52,2
Unidades Orgânicas	11	23,9
Total	46	100,0

Cruzando estes dados com o grau de homogeneidade existente entre as actividades dos vários órgãos (sempre que estas actividades não tenham lugar, exclusivamente, no órgão central) é interessante constatar que a existência de um órgão central potencia o grau de homogeneidade entre as actividades dos diversos órgãos, conforme a figura abaixo esclarece.

Figura 8 – Grau de homogeneidade, por estruturas das actividades de marketing



Deste modo, perante um elevado grau de homogeneidade entre as actividades dispersas das diferentes unidades, promovem-se os esforços globais de marketing combatendo a emissão de mensagens confusas e contraditórias oriundas de várias áreas / unidades da mesma instituição (Licata e Frankwick, 1996).

De registar que nenhuma instituição afirmou possuir um forte grau de homogeneidade entre as actividades de marketing dos diversos órgãos da instituição.

Após esta análise bivariada, cruzando estas duas variáveis, seria interessante analisar a independência, ou não, entre variáveis por meio do Teste do Qui-quadrado (χ^2) de *Pearson*. Contudo, segundo vários autores (Bryman e Cramer, 1999; Hill e Hill, 2000; Pestana e Gageiro, 2000) este teste não é válido quando 20% (ou mais) das células tiver frequência esperada inferior a 5, o que acontece em 75% das células. No entanto, o valor do χ^2 com o *Likelihood Ratio*, aconselhado por ser o menos influenciado pelo reduzido tamanho da amostra (Hill e Hill, 2000), confirma a rejeição da independência das variáveis ao apresentar um valor de 9,315 com um nível de significância inferior a 0,05.

Quanto ao grau de formação dos responsáveis por estas actividades, é necessário salientar que a grande maioria destes membros (cerca de 95%) possuem formação de nível superior, o que seria de supor à partida tendo em conta o sector e os responsáveis em causa.

As principais actividades dos órgãos, quer formal quer informalmente instituídos, nas instituições resumem-se às seguintes:

Quadro 15 – 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.

6.2.2. Marketing Estratégico e Marketing Operacional

6.2.2.1. Planeamento estratégico e de marketing

Quanto ao planeamento estratégico e de marketing, conforme o quadro 16, conclui-se que as instituições, que implementam o marketing quer formal quer informalmente, estão mais preocupadas com o curto prazo dada a relativa ausência de planos estratégicos de longo prazo.

Quadro 16 – Os planos estratégicos e de marketing

	Sim	Não	Não sei	Total
Existe um plano estratégico de longo prazo (5 anos)?	12 18,8%	46 71,9%	6 9,4%	64 100%
Existe um plano de marketing de curto prazo (1 ano)?	36 56,3%	21 32,8%	7 10,9%	64 100%
As faculdades/ escolas/ institutos definem os seus próprios planos de marketing de curto prazo?	34 53,1%	16 25,0%	14 21,9%	64 100%

Os planos de marketing de curto prazo são mais comuns, com 56,3% dos inquiridos a relatar a sua existência. Quanto à terceira questão a maioria das instituições (53,1%) deixa antever o desenvolvimento dos seus próprios planos de marketing de curto prazo, apesar de existir grande incerteza em torno desta questão (21,9% de respostas “não sei”), sugerindo-se o desconhecimento da realidade das restantes unidades orgânicas da mesma instituição e a consequente ausência de homogeneidade de actividades entre unidades de uma mesma instituição.

Efectuando uma breve comparação com o RU, mais uma vez recorrendo ao estudo de Naudé e Ivy (1999), regista-se que neste país, contrariamente à tendência portuguesa, cerca de 90% das instituições possuem um plano estratégico de longo prazo. Por outro lado, cerca de 61% das instituições possuem um plano de marketing de curto prazo (percentagem mais próxima da portuguesa). Quanto à terceira questão as respostas são similares, existindo também, no RU, um elevado número de instituições (30,5%) a optar pela opção “Não sei”, ainda que 54,2% refiram definir os seus próprios planos de marketing de curto prazo.

6.2.2.2. 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 17 mostra os indicadores de validade ou adequacidade 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 17 – Indicadores de adequacidade da Análise Factorial (marketing estratégico)

Índice Kaiser-Meyer-Olkin	0,785
Teste de Esfericidade de Bartlett	352,392
α	0,000

No quadro seguinte observam-se os resultados da Análise Factorial determinados segundo o Método dos Componentes Principais para extração dos factores.

Constata-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 18 – 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 19 – 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 20 – 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 21 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 21 – Indicadores de adequacidade da Análise Factorial (marketing operacional)

Índice Kaiser-Meyer-Olkin	0,767
Teste de Esfericidade de Bartlett	396,046
α	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 22 – 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 23 – 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 24 – 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 25 – Teste de Levene e Teste t (Subsistema de Ensino)

Políticas de marketing	Teste de Levene	Significância	t	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 26 – Teste de Levene e Teste t (Antiguidade das Instituições)

Políticas de marketing	Teste de Levene	Significância	t	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 27 – Lambda de Wilk e Teste F (Dimensão da Instituição)

Políticas de marketing	Wilk's Lambda	F	Significância
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.

6.2.2.3. Variáveis relacionadas com a eficiência de marketing

Pretende-se, neste subcapítulo, detectar quais são as variáveis consideradas mais eficientes pelos inquiridos do estudo em causa, pelo que se lhes solicitou, numa escala de 1 (muito ineficiente) a 5 (muito eficiente), o grau de eficiência de um conjunto de ferramentas de

marketing, determinadas com base no estudo de Naudé e Ivy (1999). Os resultados, em percentagem, com realce para a moda de cada variável, estão resumidos no seguinte quadro:

Quadro 28 – Grau de eficiência das variáveis de marketing

Variáveis de marketing		MI	I	NI / NE	E	ME
Existência de tutores	%	39,1	18,8	23,4	12,5	6,3
Publicidade da instituição/ cursos na imprensa	%	7,8	9,4	35,9	29,7	17,2
Contactos com psicólogos nas escolas secundárias	%	18,8	12,5	31,3	25,0	12,5
Visitas e apresentações nas escolas secundárias	%	12,5	7,8	23,4	32,8	23,4
Envolvimento na gestão de carreiras (orientação)	%	12,7	14,3	36,5	25,4	11,1
Marketing directo nas escolas	%	9,4	2,2	32,8	35,9	18,8
Qualidade das infra-estruturas laboratoriais e informáticas	%	7,8	0	18,8	35,9	37,5
Acreditação de cursos pelos organismos profissionais	%	9,5	3,2	14,3	31,7	41,3
Oferta de um leque abrangente de cursos	%	3,2	3,2	24,2	48,4	21
Qualidade das infra-estruturas de desporto e lazer	%	9,7	22,6	25,8	22,6	19,4
Localização geográfica	%	1,6	7,9	30,2	34,9	25,4
Realização de <i>open-days</i>	%	11,1	19	25,4	31,7	12,7
Contactos estreitos com o mercado de trabalho	%	6,3	7,8	23,4	40,6	21,9
Actividades extra-curriculares / associativismo	%	7,8	15,6	26,6	43,8	6,3
Qualidade das infra-estruturas de aulas e estudo (biblioteca)	%	4,7	4,7	15,6	42,2	32,8
Prospectos específicos da instituição	%	4,7	0	26,6	40,6	28,1
Participação em feiras e exposições	%	4,8	6,3	22,2	46	20,6
Promoção via Web (www)	%	1,6	6,3	10,9	54,7	26,6
Imagem transmitida ao público	%	3,2	4,8	7,9	47,6	36,5
Qualidade da docência	%	3,1	0	10,9	43,8	42,2
Existência de bolsas de estudo	%	6,3	14,1	21,9	34,4	23,4
Reputação do pessoal da instituição	%	3,2	3,2	15,9	34,9	42,9
Reputação académica	%	4,7	1,6	15,6	35,9	42,2
Resultados de investigação	%	7,9	9,5	17,5	33,3	31,7
Produção multimédia para recrutamento	%	19,4	11,3	41,9	24,2	3,2
Relações públicas (eventos, <i>press releases</i> ...)	%	6,3	6,3	26,6	43,8	17,2
Recolha de notícias acerca da instituição	%	11,1	14,3	36,5	22,2	15,9
Acompanhamento de antigos alunos	%	7,8	21,9	31,3	29,7	9,4

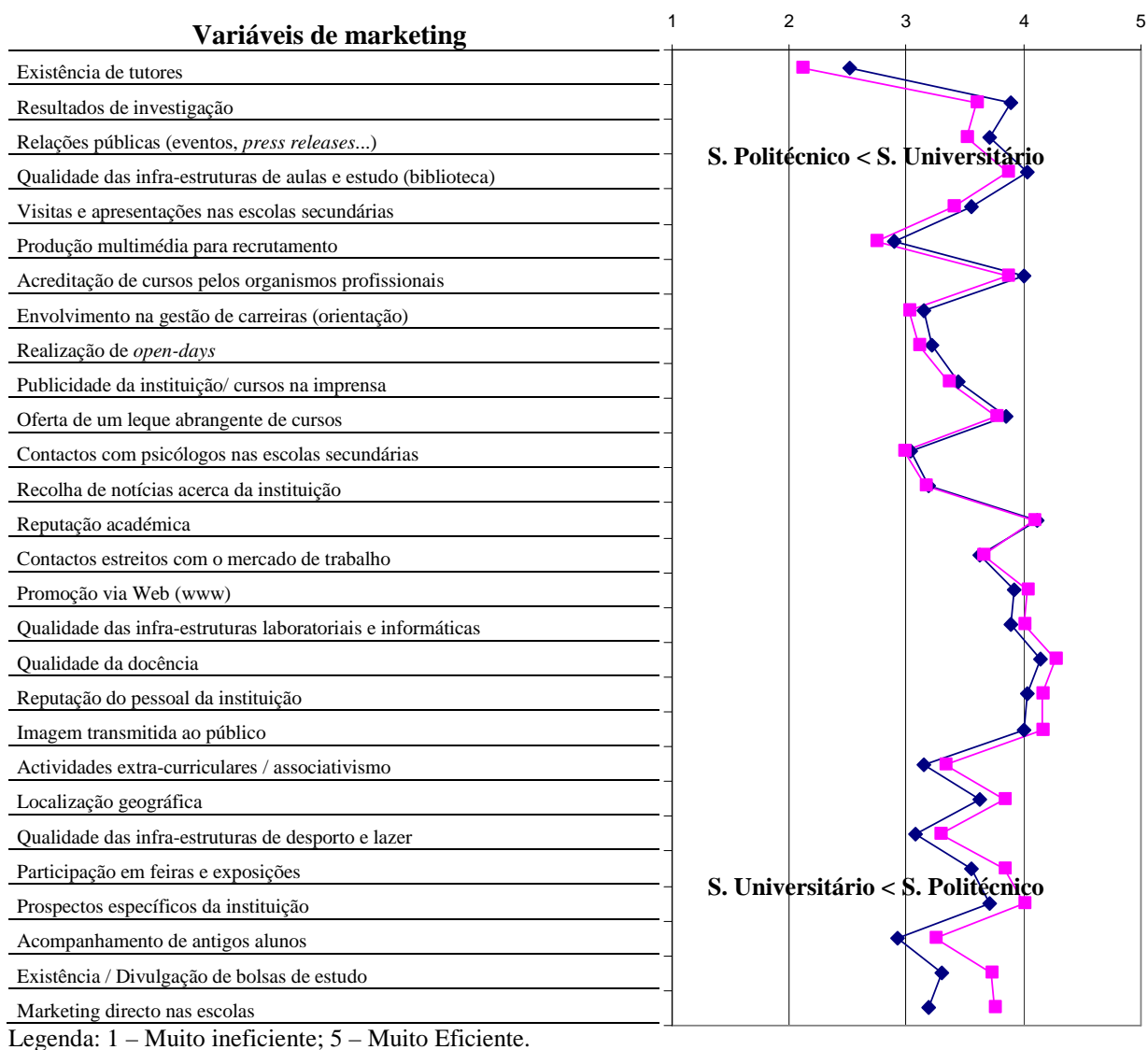
Legenda: MI – Muito ineficiente; I – Ineficiente; NI / NE – Nem ineficiente /Nem eficiente; E – Eficiente;

ME – Muito Eficiente.

Por ordem decrescente, consideram-se muito eficientes as seguintes ferramentas: (1) “Reputação do pessoal da instituição”; (2) “Reputação académica”; (3) “Acreditação de cursos pelos organismos profissionais”; e (4) “Qualidade das infra-estruturas laboratoriais e informáticas”.

Considera-se igualmente interessante comparar as médias das mesmas variáveis em termos de subsistemas visualizando graficamente as diferenças. Deste modo, no topo da seguinte figura constam as variáveis de marketing consideradas mais eficientes pelo subsistema universitário, enquanto no fundo figuram as variáveis consideradas mais eficientes pelo subsistema politécnico. Como se observa não existem diferenças significativas entre subsistemas.

Figura 9 – Eficiência média das variáveis de marketing



Pela análise da figura parece existirem ligeiras diferenças entre os subsistemas na forma como abordam o mercado. Assim, o politécnico assume uma promoção mais agressiva dos seus produtos pelo marketing directo nas escolas, participação em feiras e exposições, prospectos institucionais e outros. Já o subsistema universitário sugere uma posição mais conservadora e

tradicionalista ao apostar em maior grau na tutoria, nos resultados da investigação e nas relações públicas, em resultado da sua imagem e experiência.

De referir que no RU estas diferenças são bastante mais visíveis clarificando posturas agressivas para as denominadas “novas” universidades (ex-politécnicos) e abordagens mais passivas e tradicionalistas para as “velhas” universidades (Naudé e Ivy, 1999).

Tentando explorar as diferenças existentes entre subsistemas foi efectuada uma Análise Discriminante do grau de eficiência das variáveis de marketing face ao subsistema. Registam-se elevados níveis de significância na maioria das variáveis pelo que se aceita a hipótese nula de igualdade das médias dos dois grupos, universitário e politécnico, e não se prossegue com a mesma análise. Conclui-se, portanto, a inexistência de diferenças significativas entre subsistemas, no que toca à avaliação do grau de eficiência das variáveis de marketing disponibilizadas.

Numa análise idêntica, efectuada tendo por base os dois grupos de instituições formados por instituições de diferente grau de antiguidade (fundadas antes de 1973 e fundadas depois de 1973) conclui-se existirem diferenças significativas ao nível de 0,05 em três variáveis:

Quadro 29 – Lambda de Wilk e Teste F (Antiguidade das Instituições)

Variáveis de Marketing	Wilk's Lambda	F	Significância
Envolvimento na gestão de carreiras (orientação)	0,923	4,512	0,038
Existência / divulgação de bolsas de estudo	0,913	5,119	0,028
Relações públicas	0,903	5,784	0,020

Neste caso os resultados do teste F permitem rejeitar a hipótese nula de igualdade das médias entre os grupos, pois o valor F apresenta-se significativo ao nível 0,05, apresentando-se a variável “Envolvimento na gestão de carreiras (orientação)” como a menos discriminatória entre grupos. O valor do Lambda de Wilk, por seu lado, sugere que a variável “Relações públicas” é a variável que provoca a maior diferença entre as médias dos grupos considerados. Finalmente, de uma análise semelhante às anteriores, e na tentativa de efectuar uma Análise Discriminante do grau de eficiência das variáveis de marketing entre os três grupos de

instituições com diferentes dimensões, registam-se elevados níveis de significância na maioria das variáveis, destacando-se contudo as seguintes variáveis:

Quadro 30 – Lambda de Wilk e Teste F (Dimensão das Instituições)

Variáveis de Marketing	Wilk's Lambda	F	Significância
Oferta de um leque abrangente de cursos	0,674	12,805	0,000
Participação em feiras e exposições	0,830	5,431	0,007
Relações públicas	0,817	5,924	0,005

De igual forma, os resultados do teste F permitem rejeitar a hipótese nula de igualdade das médias entre os grupos, pois o valor F apresenta-se significativo ao nível 0,05, apresentando-se a variável “Participação em feiras e exposições” como a menos discriminatória entre grupos. O valor do Lambda de Wilk, por seu lado, sugere que a variável “Oferta de um leque abrangente de cursos” é a variável que provoca a maior diferença entre as médias dos grupos considerados.

6.2.2.4. Variáveis relacionadas com a comunicação

Quando questionadas se alguma vez colocaram mensagens institucionais³² em canais de comunicação institucionais ou comerciais, cerca de 89% das instituições alvo do questionário responderam afirmativamente, o que denota bastante preocupação com a imagem institucional. Em termos comparativos, nos EUA, conforme o estudo de Kittle (2000), cerca de 84,3% das instituições (no caso integradas em competições desportivas) relataram o uso de publicidade institucional.

Estas constatações vêm de encontro à afirmação de Guliana (2000) quando menciona que as instituições estão agora conscientes da sua imagem institucional e cada vez mais preocupadas com a forma como potenciais consumidores do ensino superior percebem a sua imagem, na medida em que este entendimento marca a separação entre o sucesso e o insucesso.

³² No questionário definidas como qualquer comunicação feita com o objectivo de estabelecer, alterar ou manter a identidade da instituição como um todo.

A comunicação é, portanto, uma área considerada importante neste sector quando tidas em conta as comunicações promocionais que impellem à candidatura e o uso de publicidade, relações públicas, publicidade *boca-a-boca*, vendas pessoais e materiais diversos como ferramentas promocionais (Wasmer *et al.*, 1997).

Tentando identificar as ferramentas promocionais mais utilizadas pelas instituições, foi colocada uma questão, com resposta múltipla, sobre quais os canais de comunicação utilizados na instituição. Nas respostas, apresentadas no quadro seguinte, destaca-se o uso quase generalizado dos jornais / imprensa (92,2%) e da imprensa escrita em geral (incluindo o periódico da instituição com 56,3% e as revistas com 50%), bem como do *merchandising* (50%), como formas de promoção mais utilizadas pelas instituições.

Quadro 31 – Canais de comunicação mais utilizados

Canais	N.º de respostas	% de respostas	Respostas / N.º de instituições (64)*
<i>Mailings</i> a antigos alunos	20	6,5	31,3
Periódico da instituição	36	11,7	56,3
Rádio/televisão interna	7	2,3	10,9
<i>Newsletter</i> da instituição	13	4,2	20,3
Televisão	12	3,9	18,8
Jornal/Imprensa	59	19,1	92,2
Vídeo institucional	22	7,1	34,4
Rádio	31	10,0	48,4
Revistas	32	10,4	50,0
<i>Direct mail</i>	23	7,4	35,9
<i>Outdoors</i>	11	3,6	17,2
Transportes	2	0,6	3,1
<i>Merchandising</i> diverso	32	10,4	50,0
Outros	9	2,9	14,1
Total	309	100,0	482,9

* 64 instituições, de um total de 89, responderam a esta questão pois 25 instituições apenas responderam à fase final do inquérito, por não praticarem o marketing.

De referir que o total de respostas face ao número de inquiridos é superior a 100% por se tratar de uma questão com possibilidade de múltiplas respostas, entre as opções disponíveis.

Nos EUA, o estudo de Kittle (2000) reporta algumas diferenças no que concerne ao uso dos media disponíveis, nomeadamente é referido um maior uso dos canais institucionais, ou seja,

da Rádio e Televisão internas (42,4%) e, por outro lado, da Televisão (74,6%), da Rádio (66,1%) e dos Transportes (13,6%), ao nível dos canais comerciais.

De referir que de entre os 14,1% de inquiridos que, no presente estudo, optaram pela resposta “Outros”, a grande maioria mencionou a Internet (www) como forma de promoção e uma minoria relativa mencionou o uso de *Cd-rom*, o que vem confirmar a referência de Eveland e Harding (2000) quanto ao *Cd-rom*. Estes referem-se ao *Cd-rom* – como versão digital do guia do aluno ou ferramenta promotora da instituição – enquanto tecnologia inovadora que incorpora uma variedade de media (texto, imagem, áudio e vídeo), permite *links* na Internet, é atractivo para estudantes (incluindo um catálogo completo dos produtos a oferecer) e possui uma relação custo / benefício excepcional.

Além dos elementos anteriores, será também interessante observar o número de canais de comunicação utilizado, em absoluto e em percentagem, pelas instituições.

Quadro 32 – Número de canais de comunicação utilizados

Número de canais utilizados	N.º de respostas	% de respostas
Um	1	1,6
Dois	13	20,3
Três	6	9,4
Quatro	9	14,1
Cinco	13	20,3
Seis	9	14,1
Sete	4	6,3
Oito	5	7,8
Nove	2	3,1
Onze	1	1,6
Doze	1	1,6
Total	64	100,0
Média	4,83	

Constata-se, portanto, que o número de canais mais utilizado pelas instituições se situa nos dois e cinco canais, sendo a média de utilização de 4,83 canais de comunicação. No limite máximo observa-se que duas instituições utilizam a grande maioria das opções apresentadas,

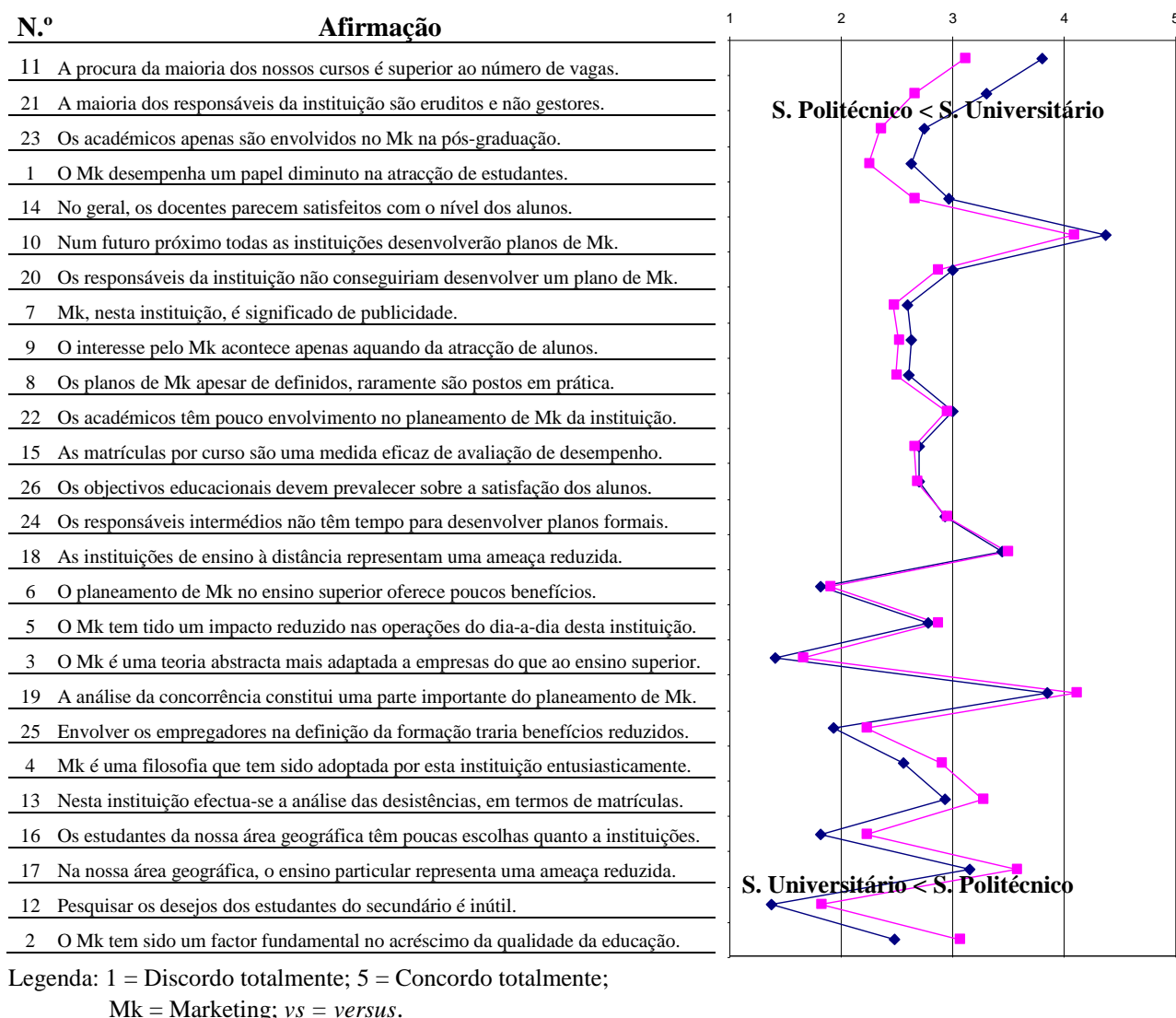
ou seja, onze e doze canais de comunicação (num total de catorze) e nenhuma instituição afirma não utilizar qualquer dos canais de comunicação apresentados.

Comparativamente, nos EUA, e conforme o estudo de Kittle (2000), as instituições utilizam em média 4,034 canais institucionais (*mailings* a antigos alunos, periódico e *newsletters* da instituição, rádio e TV internas, *merchandising...*) e 3,237 canais comerciais (televisão, imprensa, rádio, *direct mail*, transportes, *outdoors...*), donde se sugere que as instituições portuguesas utilizam em maior número os meios de comunicação, institucionais e comerciais, ao seu dispor.

6.2.3. Papel do Marketing na Instituição

Foi solicitado aos inquiridos que indicassem (mais uma vez numa escala de cinco valores) a extensão na qual concordavam ou discordavam com um total de 26 afirmações, todas elas relacionadas com a percepção do papel que o marketing desempenha na instituição. De referir que as afirmações integrais constam do Anexo (questionário) e os resultados da análise, onde se sintetizam as afirmações, visualizam-se na seguinte figura.

Figura 10 – Atitude face ao marketing



Analisando a importância atribuída aos diferentes aspectos descritos, conclui-se a inexistência de uma diferença substancial nas percepções de ambas as amostras ou subsistemas de ensino, sendo que em nenhum caso um elevado grau de discordância corresponde a um elevado grau de concordância, e vice-versa.

Destacam-se cinco afirmações com as quais os inquiridos das instituições universitárias concordam mais relativamente aos inquiridos do politécnico. São as afirmações 11 (“A procura da maioria dos nossos cursos é superior ao número de vagas.”), 21 (“A maioria dos

responsáveis da instituição são eruditos e não gestores.”), 23 (“Os académicos apenas são envolvidos no marketing na pós-graduação.”), 1 (“O marketing desempenha um papel diminuto na atracção de estudantes.”) e 14 (“No geral, os docentes parecem satisfeitos com o nível dos alunos.”).

Estes dados confirmam várias análises, destacando-se o estudo do CIPES (1999), onde se relata que o subsistema universitário consta das preferências dos alunos aquando da candidatura ao ensino superior e recebe alunos melhor preparados. Por outro lado, os presentes dados destacam as origens eruditas dos líderes do subsistema universitário com *curriculas* notáveis apesar de pouco direccionados para a liderança e capacidade de gestão, ainda que as diferenças entre subsistemas, a este nível, não sejam substanciais. De realçar o facto de no subsistema universitário o marketing ser considerado um factor de menor importância no que toca à atracção de alunos, face ao subsistema politécnico, ainda que ambos se localizem na zona de discordância face a um papel diminuto do marketing na atracção de novos alunos.

Complementarmente destacam-se seis afirmações, concentradas no final do quadro, com as quais os inquiridos pertencentes ao subsistema politécnico concordam mais que os inquiridos do subsistema universitário. Identificam-se as afirmações 4 (“Marketing é uma filosofia que tem sido adoptada por esta instituição entusiasticamente.”), 13 (“Nesta instituição efectua-se a análise das desistências, em termos de matrículas.”), 16 (“Os estudantes da nossa área geográfica têm poucas escolhas quanto a instituições.”), 17 (“Na nossa área geográfica, o ensino particular representa uma ameaça reduzida.”), 12 (“Pesquisar os desejos dos estudantes do secundário é inútil”) e 2 (“O marketing tem sido um factor fundamental no acréscimo da qualidade da educação.”).

Denota-se o maior entusiasmo do ensino politécnico na adopção do marketing face ao reconhecimento superior, neste subsistema, do marketing enquanto factor de acréscimo de qualidade (afirmação 2). Sugere-se que a concordância com estas afirmações se justifica pelo

facto das instituições de ensino politécnico concordarem em menor escala com a afirmação “A procura da maioria dos nossos cursos é, por norma, superior ao número de vagas” face às instituições universitárias, ou seja, por sentirem em maior escala o decréscimo da procura e por não constituírem a primeira preferência dos estudantes.

No que diz respeito à afirmação 16 (“Os estudantes da nossa área geográfica têm poucas escolhas quanto a instituições.”) conclui-se que o ensino universitário está sujeito a uma maior concorrência, na área geográfica onde se insere, o que se entende pela localização das instituições pertencentes a este subsistema, maioritariamente presentes no Litoral e grandes cidades, onde também o ensino particular tem tendência a concentrar-se (CIPES, 1999).

Independentemente do subsistema, será interessante analisar os níveis extremos (onde a concordância ou discordância é clara e unânime) na medida em que sugerem algumas tendências quanto ao papel que o marketing desempenha nas instituições. Assim, parece existir unanimidade no que concerne à pertinência e urgência do planeamento de marketing e à especial importância da análise da concorrência enquanto componente deste planeamento, bem como à relevância da pesquisa de mercado no público do secundário. Adicionalmente, a grande maioria das instituições considera que o marketing se aplica ao ensino superior da mesma forma que as empresas que visam a optimização do lucro.

6.2.4 Entendimento do Marketing, Estratégias e Tendências

Segundo Lin (1997) um programa de educação de qualidade, centrado no aluno, requiere a adopção de um conceito de marketing básico – a orientação para o cliente. Tal só se consegue pela análise das necessidades dos estudantes, as quais tendem a ser preteridas quando as instituições concentram as suas energias na satisfação dos requisitos estatais. Coloca-se então a questão: estarão os responsáveis conscientes do conceito de marketing e da imperiosa orientação para o cliente e para o mercado?

Tendo por base um estudo efectuado, nos EUA, há duas décadas atrás por Murphy e McGarrity (citados por Kotler e Fox, 1985) a 300 administradores educacionais, no presente trabalho foi questionado o significado do marketing. Se no referido estudo 61% dos administradores das instituições viam o marketing como uma combinação de vendas, publicidade e relações públicas e 28% como uma das três actividades, na presente análise as respostas parecem indicar um conhecimento muito superior do assunto, com os seguintes resultados.

Quadro 33 – Definição de marketing

	N.º de respostas	% de respostas
Combinação de vendas, publicidade e relações públicas	7	7,9
Uma das três anteriores	2	2,2
Algo que inclui levantamento e avaliação de necessidades, pesquisa de mercado, desenvolvimento do produto, preço, comunicação e distribuição	80	89,9
Total	89	100,0

Estes resultados seriam esperados sempre que os inquiridos se incluíssem nos responsáveis por esta área, mas como anteriormente foi referido cerca de 44% dos inquiridos (Opção “Outros”) foram administradores e membros de direcções das unidades orgânicas, sendo possível nestes casos existir algum desconhecimento da área.

Tentando conhecer a opinião dos representantes das instituições acerca das principais funções do órgão de marketing, num contexto de ensino superior, foram solicitadas as três funções mais importantes, sem qualquer ordem de importância. De registar que, nesta listagem de funções do órgão de marketing, algumas são baseadas no estudo de Hayes (1996).

Quadro 34 – Funções do órgão de marketing

Função	N.º de respostas	% de respostas
Aplicar a pesquisa de mercado	46	51,7
Desenvolver níveis superiores de satisfação	66	74,2
Produzir apresentações multimédia para recrutamento	10	11,2
Analisar, desenvolver e aplicar novos métodos de ensino	8	9
Analisar as tendências de candidatos	21	23,6
Desenvolver e implementar métodos de avaliação de docentes	3	3,4
Desenvolver medidas de desempenho	8	9

Analisar a adequabilidade dos programas face ao mercado de trabalho	45	50,6
Desenvolver e implementar o plano de comunicação	47	52,8
Publicar revistas / periódicos	13	14,6

Nota: As percentagens foram calculadas em função do número total de inquiridos (89) pelo que o seu somatório é superior a 100.

De entre as opções possíveis conclui-se, portanto, que desenvolver níveis superiores de satisfação dos diferentes clientes, desenvolver e implementar o plano de comunicação e aplicar a pesquisa de mercado no aumento do recrutamento e retenção de alunos são as três funções do órgão de marketing consideradas mais importantes. Ainda, muito próxima destas funções está a função que diz respeito à análise e adequabilidade dos programas leccionados, face ao mercado de trabalho.

Seria, contudo, interessante analisar se este *ranking* se manteria fazendo variar a pertença a um subsistema, a antiguidade da instituição e a respectiva dimensão. Deste modo, foi feito o cruzamento de variáveis entre cada função e as variáveis independentes subsistema, antiguidade e dimensão da instituição tentando, através do χ^2 de *Pearson*, testar possíveis relações de independência.

Especificamente quanto ao subsistema, conforme o quadro abaixo sugere, relata-se a menor importância dada à pesquisa de mercado pelo subsistema universitário face ao politécnico e a situação contrária em relação à função de desenvolvimento e implementação do plano de comunicação, mais valorizada pelo subsistema universitário. Esta questão vem de encontro à constatação feita por Akchin (2001) quando este refere que se para a promoção dos cursos, tendencialmente, existe sempre financiamento, quando se discute o tema da pesquisa os meios financeiros acabam sempre por escassear.

Quadro 35 – Funções do órgão de marketing, por subsistema

Função	Universitário		Politécnico	
	N.º	%	N.º	%
Aplicar a pesquisa de mercado	17	45,9	29	55,8
Desenvolver níveis superiores de satisfação	28	75,7	38	73,1
Produzir apresentações multimédia para recrutamento	5	13,5	5	9,6
Analisar, desenvolver e aplicar novos métodos de ensino	2	5,4	6	11,5

Analisar as tendências de candidatos	7	18,9	14	26,9
Desenvolver e implementar métodos de avaliação de docentes	1	2,7	2	3,8
Desenvolver medidas de desempenho	4	10,8	4	7,7
Analisar a adequabilidade dos programas face ao mercado de trabalho	20	54,1	25	48,1
Desenvolver e implementar o plano de comunicação	23	62,1	24	46,2
Publicar revistas / periódicos	4	10,8	9	17,3

Nota: As percentagens foram calculadas em função do número total de inquiridos (37 universidades e 52 politécnicos) pelo que o seu somatório é superior a 100.

Na análise efectuada, e sintetizada no quadro abaixo, tendo em conta a antiguidade das instituições considera-se interessante verificar que instituições mais recentes estão mais atentas à questão da adequabilidade dos programas leccionados face às solicitações do mercado de trabalho, enquanto função deste órgão. Por outro lado, instituições mais antigas consideram mais importante e relevante, neste órgão, o desenvolvimento e implementação do plano de comunicação.

Quadro 36 – Funções do órgão de marketing, por antiguidade da instituição

Função	<1973		≥ 1973	
	N.º	%	N.º	%
Aplicar a pesquisa de mercado	9	47,4	37	52,9
Desenvolver níveis superiores de satisfação	14	73,4	52	74,3
Produzir apresentações multimédia para recrutamento	2	10,5	8	11,4
Analisar, desenvolver e aplicar novos métodos de ensino	1	5,3	7	10
Analisar as tendências de candidatos	2	10,5	19	27,1
Desenvolver e implementar métodos de avaliação de docentes	2	10,5	1	1,4
Desenvolver medidas de desempenho	3	15,8	5	7,1
Analisar a adequabilidade dos programas face ao mercado de trabalho	8	42,1	37	52,9
Desenvolver e implementar o plano de comunicação	12	63,2	35	50
Publicar revistas / periódicos	4	21,1	9	12,9

Nota: As percentagens foram calculadas em função do número total de inquiridos (19 fundadas antes de 1973 e 70 fundadas em 1973 e depois) pelo que o seu somatório é superior a 100.

Finalmente, a análise em função da dimensão da instituição, que é o mesmo que dizer em função do número de alunos, faz realçar a menor sensibilidade das pequenas instituições ($N \leq 1000$) para a pesquisa de mercado integrada nesta função. Sugere-se que isto aconteça devido à insuficiência de recursos sentida nestas instituições. Por outro lado, são estas as instituições que mais valorizam a adequabilidade dos programas leccionados face ao mercado de trabalho, função mais preterida à medida que a dimensão das instituições aumenta.

Quadro 37 – Funções do órgão de marketing, por dimensão da instituição

Função	N<1000		1001<N<5000		N>5001	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Aplicar a pesquisa de mercado	13	40,6	20	52,6	13	68,4
Desenvolver níveis superiores de satisfação	28	87,5	30	78,9	8	42,1
Produzir apresentações multimédia para recrutamento	5	15,6	3	7,9	2	10,5
Analisar, desenvolver e aplicar novos métodos de ensino	2	6,3	5	13,2	1	5,3
Analisar as tendências de candidatos	7	21,9	8	21,1	6	31,6
Desenvolver e implementar métodos de avaliação de docentes	1	3,1	1	2,6	1	5,3
Desenvolver medidas de desempenho	1	3,1	3	7,9	4	21,1
Analisar a adequabilidade dos programas face ao mercado de trabalho	20	62,5	18	47,4	7	36,8
Desenvolver e implementar o Plano de comunicação	14	43,8	19	50	14	73,4
Publicar revistas / periódicos	5	15,6	7	18,4	1	5,3

Nota: As percentagens foram calculadas em função do número total de inquiridos (32 instituições com 1000 ou menos alunos; 38 entre 1001 e 5000; 19 com mais de 5001) pelo que o seu somatório é superior a 100.

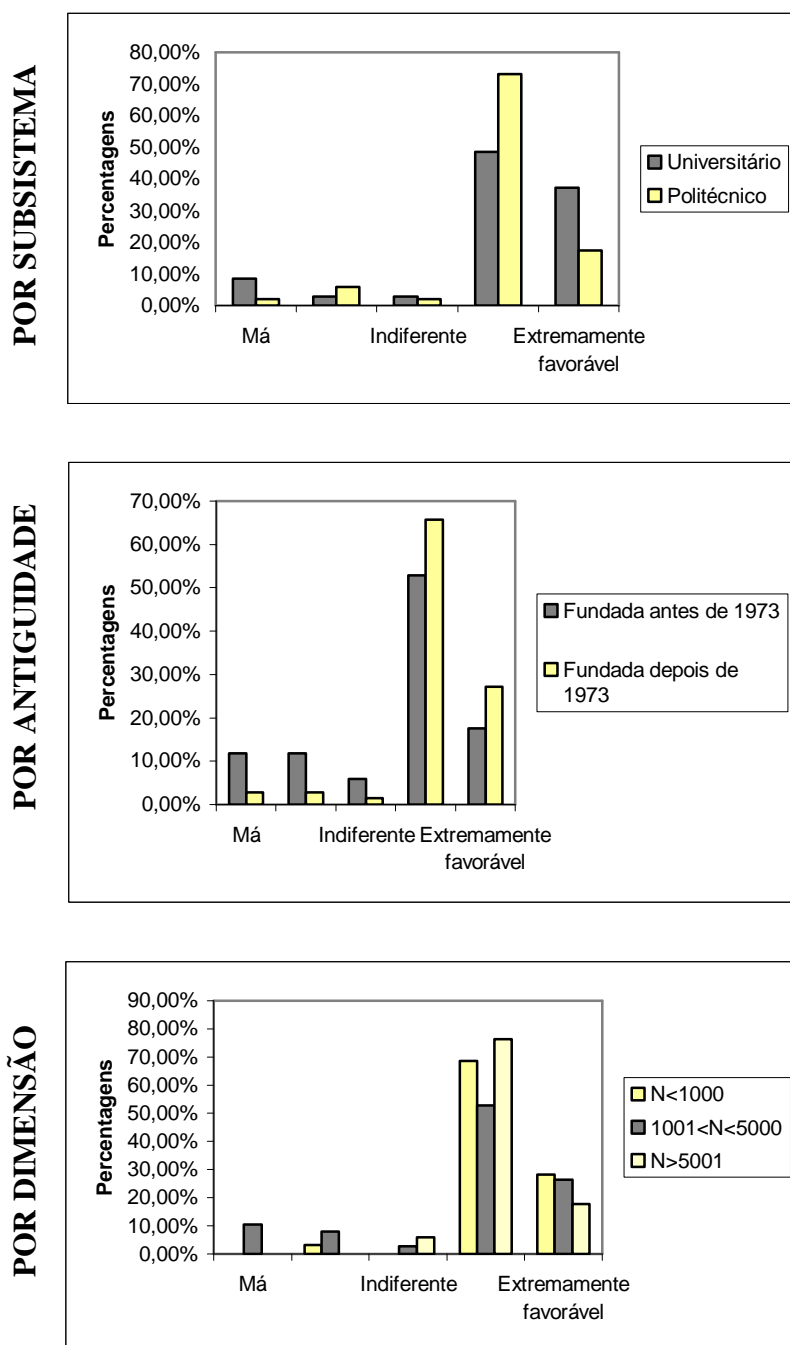
De referir que, cruzando as variáveis “Desenvolvimento de níveis superiores de satisfação” e “Nº Total de Alunos”, o valor do χ^2 de *Pearson* é 13,613, com um nível de significância inferior a 0,01, o que permite rejeitar a hipótese nula que afirma que as variáveis são independentes. Conclui-se, desta forma, que em função da dimensão da instituição as opções pela função acima referida serão diferentes, existindo uma associação relativa (0,391) ao nível de 0,01 segundo o coeficiente V de *Cramer*, entre as duas variáveis analisadas. Significa isto que, à medida que a dimensão das instituições aumenta, menor parece ser a sensibilidade para a procura da satisfação dos diferentes clientes, enquanto função a cargo do órgão de marketing da instituição.

Cada vez mais os administradores das instituições de ensino superior reconhecem que não podem simplesmente esperar que os alunos venham ao seu encontro. Têm de agressivamente promover as escolas a potenciais alunos no seio de uma competitividade acrescida. Para fazer

face a estes novos desafios, os responsáveis de topo devem acatar uma orientação de marketing por forma a atrair e manter estudantes (Graeff, 1996).

Questionando a opinião dos inquiridos acerca desta questão e, mais especificamente, da abordagem do ensino superior numa óptica de marketing e enquanto serviço prestado sob condições de mercado em crescente competitividade foram obtidos os seguintes resultados:

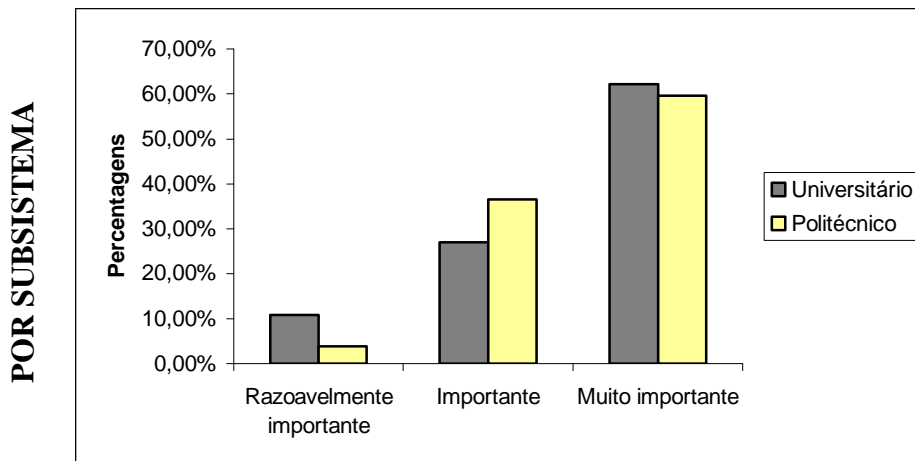
Figura 11 – Opinião acerca da abordagem do ensino superior numa óptica de marketing

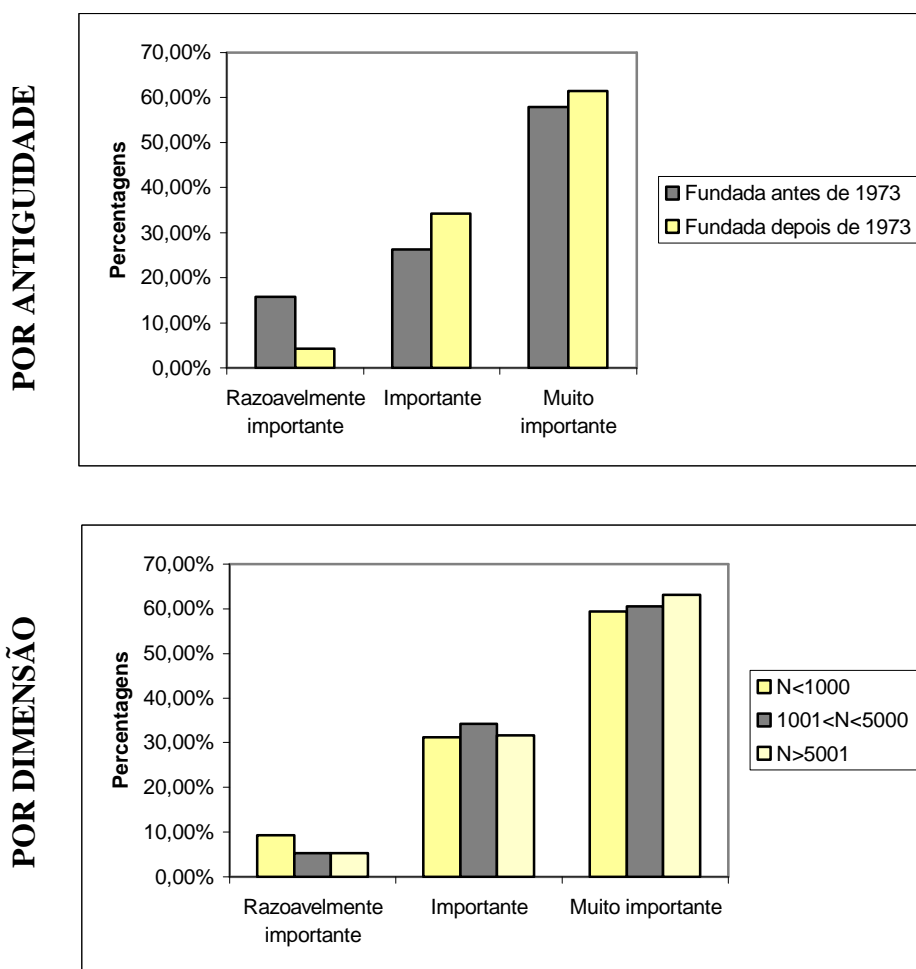


Destacam-se assim, em qualquer das análises, as opiniões favorável e extremamente favorável o que em si demonstra uma enorme sensibilidade para esta questão por parte da totalidade dos inquiridos. De realçar a inequívoca distinção, no que concerne à antiguidade das instituições, onde as instituições mais recentes referem, claramente, uma opinião positiva quanto à abordagem do ensino superior numa perspectiva de marketing.

Comparando esta taxa de resposta com a taxa obtida na última questão do questionário, representada na figura abaixo, acerca da importância do desenvolvimento do marketing nas instituições, será de mencionar que as instituições do subsistema politécnico têm tendência a considerar o desenvolvimento da área de marketing importante para o sucesso das instituições, face a uma ligeira menor importância atribuída a este elemento por parte das universidades. A este respeito constata-se ainda a inexistência de respostas no limite inferior (nada importante e pouco importante) em qualquer das análises.

Figura 12 – Importância do desenvolvimento do marketing nas instituições





De realçar que, mais uma vez, as instituições mais recentes, ou seja, fundadas depois de 1973, possuem uma perspectiva menos conservadora e defendem a inegável importância do desenvolvimento da área de marketing nas suas instituições de ensino. No que respeita ao tamanho, registam-se opiniões bastante equilibradas entre inquiridos pertencentes a instituições de maior ou menor dimensão (número de alunos), confirmando-se a tendência positiva para a absorção do marketing em todas as instituições de ensino superior.

Constata-se, portanto, que se no passado, as instituições de ensino superior público do nosso país assumiam uma atitude menos atenta face ao marketing, ainda que se desconheçam estudos que o comprovem, hoje o panorama alterou-se substancialmente e as instituições reconhecem agora a necessidade de utilizar, de forma agressiva e profissional, o marketing ainda que com alguns limites e garantindo sempre a integridade da sua missão.

Comprova-se, portanto, a consciencialização de todos em como a orientação para o mercado e o desempenho organizacional estão profundamente relacionados, tal qual Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) afirmaram, sendo esta orientação relevante em qualquer meio envolvente.

Contudo, a perspectiva de marketing não surge facilmente nas instituições de ensino. Kotler e Fox (1995) aludem para a necessidade de existir um suporte na administração de topo relacionado com esta questão. A esse respeito Hunter (1997) acrescenta que gradualmente as instituições de ensino terão que seleccionar líderes que compreendam a perspectiva de marketing e apoiem a estruturação das suas organizações de forma a enfatizar a satisfação e valor do cliente.

No presente inquérito foi ainda questionada a opinião dos inquiridos face às três principais tendências a afectar o futuro do ensino superior público português. Neste campo as opiniões são unânimes quanto às principais tendências dos próximos anos, preterindo-se a questão da emergência de novos públicos, quando outras questões assumem prioridade no panorama actual.

Quadro 38 – Grandes tendências que afectarão o ensino superior público português

	Sub. Univ.		Sub. Polit.	
	N.º	%	N.º	%
Mudanças demográficas verificadas no público-alvo	27	73	38	73
Restrições financeiras e cortes orçamentais	28	75,7	47	90,4
Emergência de novos públicos	19	51,3	23	44,2
Maior selectividade por parte dos estudantes	27	73	37	71,2
Outras	10	27	11	21,2
Total	111	300	156	300

Nota: As percentagens foram calculadas em função do número total de inquiridos (37 universidades e 52 politécnicos) pelo que o seu somatório é superior a 100.

Sugere-se, deste modo, a extrema preocupação das instituições quanto às restrições financeiras e cortes orçamentais sentidas e previstas, bem como com as mudanças demográficas verificadas na estrutura etária, com a população estudantil alvo em tendência

decrecente. Finalmente, as instituições inquiridas reconhecem a maior selectividade e informação por parte dos estudantes.

De entre as respostas alternativas, apontadas na Opção “Outras” destacam-se a grande e desordenada proliferação de escolas, o baixo nível de formação de base, a internacionalização, o processo decorrente da Declaração de Bolonha, as novas necessidades de formação (especificamente relacionadas com as Novas Tecnologias), a reciclagem de antigos alunos, a evolução do mercado de trabalho, os entraves às ofertas formativas, a variação dos sistemas de valores dos alunos, a desvalorização do corpo docente e a oferta excessiva de cursos.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

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. Diversas são as temáticas desta investigação que permitem esta verificação, nomeadamente as estruturas de implementação, o número de pessoas afectas ao órgão de marketing, as funções maioritariamente desempenhadas, o nível de planeamento e o grau de utilização do marketing estratégico e operacional, entre outros.

Percorrendo cada uma destas temáticas de investigação, interessa realçar que apenas cerca de metade das instituições de ensino superior público portuguesas possuem um órgão de marketing, por norma com outra designação e associado às relações externas, na sua estrutura organizacional. Além disso, um número razoável de inquiridos (cerca de 20%) é académico o que sugere a inexistência de uma dedicação a tempo inteiro e, como tal, algum amadorismo no desempenho destas funções. Interessante é também constatar o número reduzido de pessoas afectas a estas funções, em média três pessoas no nosso sistema, quando, por exemplo no RU a média ronda as dez pessoas.

Mas se tal como Larocco (citado por Wasmer e Bruner II, 1999) referiu, a estrutura organizacional não aparenta exercer qualquer influência sobre a eficiência de marketing, também é um facto que um número razoável de instituições (cerca de 30%) mencionou não praticar o marketing, sequer informalmente.

Quanto à dispersão dos órgãos ligados ao marketing pelas diversas unidades orgânicas, com ou sem um órgão central coordenador das actividades, constata-se que a existência deste

órgão central potencia claramente o grau de homogeneidade e a coerência das mensagens transmitidas pelas instituições.

No presente estudo, são também evidenciadas as principais actividades desenvolvidas nesta área e que confirmam o extremo interesse na promoção das instituições e dos seus produtos, em detrimento de políticas mais profundas e baseadas no conhecimento das necessidades e desejos dos clientes. Assim, as actividades desenvolvidas são, na grande maioria, a concepção e/ou promoção de material promocional, bem como os contactos com entidades externas.

Ao nível do planeamento estratégico e de marketing, as instituições parecem descurar o planeamento estratégico de longo prazo, mas em contrapartida, mais de metade planeiam o marketing no curto prazo e têm autonomia para tal.

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 exceção 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 exceção 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.

No estudo efectuado quanto ao grau de eficiência de diversas variáveis de marketing conclui-se que, entre as instituições, se atribui maior eficiência às variáveis “Reputação do pessoal da instituição”, “Reputação académica”, “Acreditação de cursos pelos organismos profissionais”, “Qualidade das infra-estruturas laboratoriais e informáticas”, “Promoção via Web”, “Oferta de um leque abrangente de cursos” e, genericamente, à imagem transmitida ao público. Mais

uma vez se conclui a inexistência de diferenças significativas entre os dois subsistemas. Contudo, a análise efectuada segundo a antiguidade das instituições detecta diferenças significativas entre as médias dos grupos no que respeita às variáveis “Envolvimento na gestão de carreiras (orientação)”, “Existência / divulgação de bolsas de estudo” e “Relações públicas”.

Na questão da imagem importa referir que a quase totalidade das instituições inquiridas estão preocupadas com este assunto, utilizando os canais de comunicação intensivamente. Assim sendo, de entre os canais mais utilizados salienta-se o uso quase generalizado dos jornais e da imprensa escrita em geral (incluindo o periódico da instituição e revistas), bem como do merchandising. Consta-se ainda que em média as instituições usam quatro a cinco canais de comunicação e no limite máximo algumas utilizam onze e doze canais.

Na análise efectuada quanto ao papel que o marketing desempenha na instituição, ou atitude face ao marketing, constatou-se, mais uma vez, a inexistência de uma diferença substancial nas percepções de ambas as amostras ou subsistemas de ensino. Contudo, da observação das diferenças, ainda que mínimas, denota-se o maior entusiasmo do ensino politécnico na adopção do marketing sugerido pelo reconhecimento superior, neste subsistema, do marketing enquanto factor de acréscimo de qualidade.

Em questões genéricas de entendimento do conceito de marketing e das funções deste órgão apraz registar que a quase totalidade dos inquiridos definiu, correctamente, o marketing como “Algo que inclui levantamento e avaliação de necessidades, pesquisa de mercado, desenvolvimento do produto, preço, comunicação e distribuição”.

Quanto à opinião acerca das principais funções do órgão em causa, constata-se uma quase unanimidade reconhecendo como principais funções: desenvolver níveis superiores de satisfação dos diferentes clientes, desenvolver e implementar o plano de comunicação, aplicar a pesquisa de mercado no aumento do recrutamento e retenção de alunos e, ainda proceder à análise e adequabilidade dos programas leccionados, face ao mercado de trabalho. Mais uma

vez não são sugeridas diferenças significativas, neste entendimento, ao nível de diferentes subsistemas, antiguidade ou dimensão das instituições.

Interessante será observar as opiniões, genericamente, favoráveis das instituições à abordagem do ensino superior numa óptica de marketing e enquanto serviço prestado sob condições de mercado em competitividade crescente, bem como acerca da importância do desenvolvimento do marketing nas instituições. De referir que, a este nível, as instituições do subsistema politécnico têm tendência a considerar o desenvolvimento da área de marketing importante para o bom desempenho e sucesso das instituições, face a uma ligeira menor importância atribuída a este elemento pelas universidades.

Quanto às três principais tendências que afectarão o futuro do ensino superior público português, reconhecem-se, como principais ameaças, as mudanças demográficas verificadas no público-alvo, as restrições financeiras e cortes orçamentais (especialmente sentidas pelo subsistema politécnico) e a maior selectividade por parte dos estudantes, desvalorizando-se a questão da emergência de novos públicos.

Genericamente, adverte-se para o facto de ser necessária pesquisa adicional, usando outros antecedentes da orientação de mercado propostos por Kohli e Jaworski (1990), não incluídos neste estudo, tal como outras ferramentas de medição desta orientação, para que conclusões possam ser estabelecidas quanto à implementação do conceito de marketing no ensino superior público português.

Pensa-se que este é um tema ainda em embrião sobre o qual muito há a investigar e desenvolver. Assim sendo, se este estudo se debruçou sobre a implementação do conceito de marketing nas instituições de ensino superior público portuguesas, sugere-se que estudos posteriores investiguem as consequências específicas desta implementação. Exemplos destas consequências serão o feedback de clientes e colaboradores e o desempenho organizacional apresentados por Kohli e Jaworski (1990) e por Narver e Slater (1990) ou, por outro lado, o

impacto na capacidade de adaptação, eficiência e eficácia das instituições sugerido por Wasmer e Bruner II (1999).

Uma área igualmente interessante para futuras investigações parece ser a relação entre a orientação de marketing e o desempenho organizacional das instituições de ensino superior tendo em conta os resultados obtidos por Narver e Slater (1990), em contexto empresarial.

Uma última possibilidade de investigação futura pode ser a reprodução do estudo de Wasmer e Bruner II (1999) adaptando-o ao caso português e observando o papel da cultura organizacional, tendo como indicador a inovação, no sucesso da implementação do conceito de marketing no ensino superior.

Em todo o caso os resultados desta investigação reforçam a constatação de Narver e Slater (1990) proporcionando uma base, para além da mera intuição, para que todos os académicos e profissionais de marketing, deste sector, recomendem vivamente a orientação de mercado, enquanto fundação de uma qualquer estratégia de vantagem competitiva.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akchin, D.. 2001. Nonprofit marketing: just how far has it come?. **Nonprofit World**, Jan/Feb: 33 – 36.
- Albert, J.. 2000. **The urgency of marketing to save the academy**. Paper presented at the 2000 Symposium for the Marketing of Higher Education, Baltimore.
- Alves, G.. 1995. Marketing de Serviços de Educação. **Revista Portuguesa de Marketing**, 1(1): 55 – 65.
- Alves, H.. 1998. **O marketing das instituições de ensino superior: o caso da Universidade da Beira Interior**. Dissertação de Mestrado em Gestão, UBI – Departamento de Gestão e Economia, Covilhã.
- Ansoff, H.. 1977. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Editora McGraw – Hill do Brasil, Lda..
- Armstrong, J.; Lumsden, D.. 1999. Impact of universities’ promotional materials on college choice. **Journal of Marketing for Higher Education**, 9(2): 83 – 91.
- Artal, T.; Criado, J.. 1996. **La elección de una universidad: el caso concreto de la Universidad Autónoma de Barcelona**. Paper presentado en el VIII Encuentro de Profesores Universitários de Marketing, Zaragoza.
- Ashar, H.; Lane, M.. 1996. Focus groups help to focus the marketing strategy. **Journal of Marketing for Higher Education**, 7(2): 93 – 102.
- Athiyaman, A.. 1997. Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education. **European Journal of Marketing**, 31(7): 528 – 540.
- 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**. 12 (3): 108 – 113.
- Berry, L.. 1980. Services marketing is different. *In* Enis, Ben M.; Cox, Keith K.(Ed.). **Marketing Classics: a selection of inflential articles**. Cambridge: University Press.

- Berry, L.; Parasuraman, A. 1991. **Marketing services – competing through quality**. (1st ed). New York: The Free Press.
- Bingham, F.. 1996. An enrolment marketing plan for institutions of higher learning: an update. **Journal of Marketing for Higher Education**, 7(2): 43 – 56.
- Bryman, A; Cramer, D.. 1999. **Quantitative Data Analysis with SPSS Release 8 for Windows - a guide for social scientists**. London: Routledge.
- Brown, S.; Fisk, R.; Bitner, M.. 1994. The development and emergence of services marketing thought. **International Journal of Service Industry Management**, 5(1): 21 – 48.
- Canterbury, R.. 1999. Higher education marketing: a challenge. **Journal of Marketing for Higher Education**, 9(3): 15 – 24.
- CIPES. 1999. **Previsão da evolução do número de alunos e das necessidades de financiamento – Ensino Superior: 1995 a 2005**. Porto: CIPES – Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior – Fundação das Universidades Portuguesas.
- CIPES. 2000. **Diversificação e diversidade dos sistemas de ensino superior – o caso português**. Responsáveis: Correia, Fernanda; Amaral, Alberto; Magalhães, Portuguesas. Porto: CIPES – Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior – Fundação das Universidades Portuguesas.
- Coates, D.. 1998. Marketing of further and higher education: an equal opportunities perspective. **Journal of Further and Higher Education**, 22(2): 135 – 142.
- Coccarri, R.; Javalgi, R.. 1995. Analysis of students needs in selecting a college or university in a changing environment. **Journal of Marketing for Higher Education**, 6(2): 27 – 39.
- Conceição, P.; Heitor, M.; Santos, F.. 2000. A universidade na sociedade do conhecimento em Portugal. **Revista Portuguesa de Gestão**, Outono: 46 – 54.
- Conway, T.; Mackay, S.; Yorke, D.. 1994. Strategic planning in higher education: who are the customers?. **International Journal of Educational Management**, 8(6): 29 – 36.
- Cowell, D. W.. 1980. The Marketing of Services. **Managerial Finance**. Vol. 5. Nº 2. pg. 226.

- Delmonico, M.. 2000. Is treating students as customers the right move for community colleges?. **St. Petersburg Junior College**, July: 1 – 17.
- Dill, D.. 1997. Markets and higher education: an introduction. **Higher Education Policy**, 10(3/4): 163 – 166.
- DGESup. 1999. **O ensino superior em Portugal**. Ministério da Educação. Lisboa: Ministério da Educação – Direcção-Geral do Ensino Superior.
- Eiglier, P.. 1998. Política de qualidade nas unidades de serviço. **Revista Portuguesa de Marketing**, 2(6): 9 – 17.
- Eiglier, P.; Langeard, E.. 1991. **Servuction – A gestão marketing de empresas de serviços**. (1ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Empter, S.. 1991. How can competition be introduced into higher education. **Higher Education Management**. 3(3): 292 – 305.
- Estatísticas sobre o Acesso ao Ensino Superior. www.desup.min-edu.pt.
- Eveland, S.; Harding, M.. 2000. **The A, B, “CD’S” of marketing universities in the digital age**. Paper presented at the 2000 Symposium for the Marketing of Higher Education, Baltimore.
- Farhangmehr, M.. 1999. Diferentes abordagens à estratégia empresarial: do planeamento ao pensamento estratégico. **Revista Portuguesa de Gestão**, I: 5 – 20.
- Franz, R.. 1998. Whatever you do, don't treat your students like customers!. **Journal of Management Education**, 22(1): 63 – 69.
- Gabbott, M.; Sutherland, E.. 1993. Marketing information systems in universities. **Marketing Intelligence & Planning**, 11(7): 19 – 28.
- George, A.. 2000. The new public relations: integrating marketing and public relations strategies for student recruitment and institutional image building – a case study of the University of Texas at San Antonio. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, 7(4): 17 – 30.

- Gilmore, A.. 1997. Services marketing: what does the future hold?. **European Journal of Marketing**, 31(7): 442 - 445.
- Gordon, G..1995. Higher education 2005: pointers, possibilities, pitfalls, principles. **Quality Assurance in Education**, 3(4): 21-29.
- Graeff, T.. 1996. **Student research projects to help universities achieve a marketing orientation**. Paper presented at the 1996 Symposium for the Marketing of Higher Education, Chicago.
- Gremler, D.; Bitner, M.; Evans, K.. 1994. The internal service encounter. **International Journal of Service Industry Management**, 5(2): 1 – 15.
- Grönroos, C.. 1994. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**. 32 (2): 4 – 20.
- Grönroos, C.. 1998. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 13(4/5). *In* Marketeer – Março 2001.
- Guliana, B.. 2000. **Marketing higher education to the nontraditional student**. Paper presented at the 2000 Symposium for the Marketing of Higher Education, Baltimore.
- Gyure, J.; Arnold, S.. 2001. **Relationship marketing with personal web pages: recruiting the digital generation**. Paper presented at the 2000 Symposium for the Marketing of Higher Education, Baltimore.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R.; Black, W.. 1998. **Multivariate Data Analysis**. (5th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Harvey, J.; Busher, H.. 1996. Marketing schools and consumer choice. **International Journal of Educational Management**, 10(4): 26 – 32.
- Hayes, T.. 1996. Higher education marketing symposium wins top grades. **Marketing News**, 30(3): 10-11.

- Henscheid, J.. 2000. **The university student first-year experience: building an exciting future on an inspiring past**. Artigo apresentado no Seminário Transição para o Ensino Superior, Braga.
- Heskett, J.. 1987. Lessons in the service sector. **Harvard Business Review**, March/April: 188 – 226.
- Hill, M.; Hill, A.. 2000. **Investigação por Questionário**. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hunter, J.. 1997. Strategic marketing for educational institutions. **Academy of Marketing Science Journal**. Spring: 173 – 175.
- Instituto de Prospectiva. 1994. **Prospectiva do ensino superior em Portugal**. Lisboa: DEPGEF – Departamento de Programação e Gestão Financeira. Ministério da Educação.
- Johnson, D.. 2001. Lessons learned from industry: applying capacity planning in an institution for higher education. **Managerial Finance**. 27(5): 17 – 32.
- King, R.. 1995. What is higher education for? Strategic dilemmas for the twenty-first century university. **Quality Assurance in Education**, 3(4): 14 – 20.
- Kittle, B.. 2000. Institutional advertising in higher education. **Journal of Marketing for Higher Education**, 9(4): 37 – 52.
- Kohli, A. K.; Jaworski, B. J.. 1990. Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**. April: 1 – 18.
- Kohli, A. K.; Jaworski, B. J.; Kumar, A.. 1993. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, 30: 467-477.
- Kotler, P.. 1972. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**. April.
- Kotler, P.. 1978. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P.. 1999. **Kotler on Marketing – How to create, win and dominate markets**. New York: The Free Press.

- Kotler, P.. 2000. **Marketing Management: Millennium Edition**. (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P.; Andreasen, A.. 1996. **Strategic Marketing for NonProfit Organizations**. (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P.; Armstrong, G.. 1993. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Kotler, P.; Fox, K.. 1985. **Strategic Marketing for Educational Institutions**. (1st ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P.; Fox, K.. 1995. **Strategic Marketing for Educational Institutions**. (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P.; Levy, S.. 1969. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, January: 10 – 15.
- Kotler, P.; Murphy, P.. 1981. Strategic planning for higher education. **Journal of Higher Education**, 52(5): 470 – 489.
- Krampf, R.; Heinlein, A.. 1981. Developing marketing strategies and tactics in higher education through target market research. **Decisions Sciences**, 12(2): 175 – 192.
- Lafferty, B.; Hult, G.. 2001. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. **European Journal of Marketing**, 35(1/2): 92 – 109.
- Licata, J.; Frankwick, G.. 1996. University marketing: a professional service organisation perspective. **Journal of Marketing for Higher Education**, 7(2): 1 – 16.
- Lin, L.. 1997. What are student education and educational related needs?. **Marketing and Research Today**, 25(3): 199-212.
- Lindon, D.; Lendrevie, J.; Rodrigues, J.; Dionísio, P.. 2000. **Mercator – Teoria e prática do marketing**. (9^a ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Litten, L.. 1980. Marketing higher education: benefits and risks for the american academic system. **Journal of Higher Education**, 51(1): 40 – 59.

- Lorenzo-Aiss, J.; Mathisen, R.. 1996. Marketing higher education: models of marketing internship programs as tools for the recruitment and retention of undergraduate marketing majors. **Journal of Marketing for Higher Education**, 7(1): 71 – 84.
- Lovelock, C.. 1983. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, Summer: 9 – 20.
- Mackay, L.; Scott, P.; Smith, D.. 1995. Restructured and differentiated? Institutional responses to changing environment of UK higher education. **Higher Education Management**, 7(2): 193-205.
- Malhotra, N.; Birks, D.. 2000. **Marketing Research – An Applied Approach**. (European ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Mazzarol, T.. 1998. Critical success factors for international education marketing. **The International Journal of Educational Management**, 12(4): 163 – 175.
- Mazzarol, T.; Soutar, G.; Thein, V.. 2000. Critical success factors in the marketing of an educational institution: a comparison of institutional and student perspectives. **Journal of Marketing for Higher Education**, 10(2): 39 – 57.
- McAlexander, J.; Koenig, H. 2001. University experiences, the student-college relationship, and alumni support. **Journal of Marketing for Higher Education**, 10(3): 21 – 43.
- McCarthy, J.. 1976. **Marketing Básico – Uma Visão Gerencial**. (Tradução da 4ª ed.). Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- McNally, J.. 1999. Marketing strategies for schools. **Management Services**, Aug: 24 – 30.
- Michael, S.. 1997. American higher education system: consumerism versus professorialism. **International Journal of Educational Management**, 11(3): 117 – 130.
- Ministério da Educação. 2001. Estatísticas relativas a vagas e totalidade de alunos inscritos de 81/82 a 99/00 (ad-hoc). DGESup – Direcção de Serviços de Apoio Técnico. Lisboa.

- Moogan, Y; Baron, S.; Bainbridge, S.. 2001. Timings and trade-offs in the marketing of higher education courses: a conjoint approach. **Marketing Intelligence & Planning**, 19 (3): 179 – 187.
- Murray, J.; Murray, R.; Lann, L.. 1997. Growth strategies for US colleges and universities. **Journal of Marketing for Higher Education**, 8(1): 41 – 53.
- Naudé, P.; Ivy, J.. 1999. The marketing strategies of universities in the United Kingdom. **The International Journal of Educational Management**, 13(3): 126 – 134.
- Narver, J.; Slater, S. F.. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, October: 20-35.
- Nicholls, J.; Harris, J.; Morgan, E.; Clarke, K.; Sims, D.. 1995. Marketing higher education; the MBA experience. **International Journal of Educational Management**, 9(2): 31 – 38.
- Nohner, A.. 2000. **Auditing the web for external users**. Paper presented at the 2000 Symposium for the Marketing of Higher Education, Baltimore.
- Parameswaraman, R; Glowacka, A.. 1995. Universitie image: an information processing perspective. **Journal of Marketing for Higher Education**, 6(2): 41 – 56.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. 49: 41-50.
- Parasuraman, A.; Berry, L.; Zeithaml, V.. 1991. Understanding customer expectations of service. **Sloan Management Sloan Management Review**, Spring: 39 – 48.
- Payne, A.. 1993. **The Essence of Services Marketing**. (1st ed.). Hertfordshire: Prentice Hall International.
- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N.. 2000. **Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS**. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ponsurick, T.; France, K.; Logar, C.. 2000. Delivering graduate marketing education: an analysis of face-to-face versus distance education. **Journal of Marketing Education**, December: 180 – 187.

- Raposo, M.; Alves, H.; Aguilar, M.. 2001. **O marketing das universidades: uma análise ao processo de escolha de uma universidade pelos alunos**. Artigo apresentado nas XI Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica, Cáceres.
- Reis, E.; Moreira, R.. 1993. **Pesquisa de Mercados**. (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, J.. 2000. **O Marketing Personalizado e as Tecnologias de Informação**. (1ª ed.). Lisboa: Edições Centro Atlântico.
- Richardson, S.; Nwankwo, S.; Richardson, B.. 1995. Strategic issues for higher education strategists in the UK – A political contingency perspective. **International Journal of Public Sector Management**, 8(6): 7-16.
- Rogers, D.. 1998. Cambridge goes to market. **Marketing**. July: 19 – 22.
- Rolan, G.. 2000. **An integrated marketing approach= 215 percent enrollment increase: na australian regional campus success story**. Paper presented at the 2000 Symposium for the Marketing of Higher Education, Baltimore.
- 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**, 10(3): 61 – 75.
- Rowley, J.. 1997. Beyond service quality dimensions in higher education and towards a service contract. **Quality Assurance in Education**. 5(1): 7 – 14.
- Rushton, A.; Carson, D.. 1985. The marketing of services: managing the intangibles. **European Journal of Marketing**, 19(3): 19 – 40.
- Sanches, A. 2001. Mais de nove mil entraram no ensino superior. **Público**, 29 de Outubro: 31.
- Sánchez, M.. 1999. **Orientación al mercado y marketing público**. Artículo presentado en las IX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Huelva.
- 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**, 9(2): 41 – 58.

- Santos, S.. 1995. **Tendências do ensino universitário em Portugal**. Artigo apresentado no Seminário Internacional – Os Estudos Superiores em Macau, Macau.
- _____. 2000. **As responsabilidades da universidade no acesso ao ensino superior**. Artigo apresentado no Seminário Transição para o Ensino Superior, Braga.
- Sevier, R.. 1998. **Integrated Marketing for Colleges, Universities and Schools: A Step-by-Step Planning Guide**. New York: Case Books.
- Smith, J.; Woodruff, J.; Santen, D.; Price, J.. 2000. **The zen of producing award-winning advertising in a risk-averse culture**. Paper presented at the 2000 Symposium for the Marketing of Higher Education, Baltimore.
- Smith, L.; Cavusgil, T.. 1984. Marketing planning for colleges and universities. **Long Range Planning**, 17(6): 104 – 117.
- Tabatoni, P.; Barblan, A.. 2000. **Princípios e práticas da Gestão Estratégica nas Universidades**. Lisboa: Associação das Universidades de Língua Portuguesa.
- Tadepalli, R.; Hayes, T. 2000. **The ten do's and don'ts of marketing strategy**. Paper presented at the 2000 Symposium for the Marketing of Higher Education, Baltimore.
- Taylor, R.; Reed, R.. 1995. Situational marketing: application for higher education institutions. **Journal of Marketing for Higher Education**, 6(1): 23-36.
- Tonks, D.; Farr, M.. 1995. Market segments for higher education: using geodemographics. **Marketing Intelligence & Planning**, 13(4): 24 – 33.
- Tunnerman, C.. 1996. A new vision of higher education. **Higher Education Policy**, 9(1): 11 – 27.
- Wan Endut, W.; Abdullah, M.; Husain, N.. 2000. Benchmarking institutions of higher education. **Total Quality Management**. 11(4-6): 796 – 799.
- Wasmer, D.; Bruner II, G.. 1999. The antecedents of the market orientation in higher education. **Journal of Marketing for Higher Education**, 9(2): 93 – 105.

- Wasmer, D.; Williams, J.; Stevenson, J.. 1997. A reconceptualization of the marketing mix: using the 4 C's to improve marketing planning in higher education. **Journal of Marketing for Higher Education**, 8(2): 29 – 35.
- Weaver, T.. 1976. What is the good of higher education?. **Higher Education Review**, 8(3): 3 – 14.
- Webster, F.. 1992. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**. October: 1 – 17.
- Wong, B. 2002. Portugal pode alcançar os países mais avançados se combater o “desperdício”. **Público**, 31 de Janeiro: 31.
- Wright, R.. 2000. Student evaluations and consumer orientation of universities. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, 8(1): 33-40.
- Zeithaml, V.; Parasuraman, A.; Berry, L.. 1985. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, Spring: 33 – 46.
- Zeithaml, V.; Bitner, M.. 1996. **Services Marketing**. (1st ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Vieira, J.. 2000. **Inovação e Marketing de Serviços**. (1ª ed.). Lisboa: Editorial Verbo.

ANEXO – QUESTIONÁRIO

O Marketing Estratégico nas Instituições de Ensino Superior Público

PARTE I – Estrutura

1. A sua instituição tem pelo menos um órgão formalmente reconhecido responsável pelas actividades de marketing?

- Sim Não (Se respondeu Não, p. f., passe à questão 6)

2. Que designação possui esse órgão?

- Gabinete/ Deptº/ Secção/ Serviço de Relações Externas
 Gabinete/ Deptº/ Secção/ Serviço de Marketing e Imagem
 Gabinete/ Deptº/ Secção/ Serviço de Imagem
 Gabinete/ Deptº/ Secção/ Serviço de Relações Públicas
 Outra. Qual?.....

3. Quantas pessoas trabalham nesse órgão?.....

4. Em termos estruturais, de que forma estão as actividades de marketing implementadas?

- Num órgão central (universidade/ instituto politécnico) (Se seleccionou esta resposta, p. f., passe à questão 6)
 Num órgão central e nas várias unidades orgânicas (faculdades/ escolas/ institutos)
 Nas várias unidades orgânicas (faculdades/ escolas/ institutos)

5. Qual o grau de homogeneidade existente entre as actividades desses vários órgãos?

(P. f. assinale com um x no espaço que lhe parecer mais adequado)

Forte ____ _ Fraca

6. Existe(m) outro(s) órgão(ões) ou pessoa(s) com funções de marketing, não reconhecido(s) formalmente?

- Sim Não

Se sim, especifique. Qual/ quais?.....

Se respondeu Não na questão 1 e na questão 6, p. f., passe à PARTE V deste questionário.

7. O(s) responsável(eis) pelas actividades de marketing têm formação de nível superior ?

- Sim Não

8. Este órgão dedica-se maioritariamente a qual das seguintes actividades (escolha uma só resposta):

- Concepção e/ou produção de material promocional
 Estágios e saídas profissionais / Contactos com antigos alunos
 Prospecção de mercado
 Apoio ao estudante (apoio psicológico, aconselhamento de carreira...)
 Contactos com entidades externas
 Planeamento de marketing
 Outras:

PARTE II – Marketing Estratégico

1. Quanto aos planos estratégico e de marketing:

1.1 Existe um plano estratégico de longo prazo (5 Anos)?

- Sim Não Não Sei

1.2 Existe um plano de marketing de curto prazo (1 ano)?

- Sim Não Não Sei

1.3 As faculdades/ escolas / institutos definem os seus próprios planos de marketing de curto prazo?

- Sim Não Não Sei

2. Numa escala de 1=raramente a 5=muito frequentemente, indique o grau de utilização, na sua instituição, das seguintes actividades:

(coloque um círculo no número que considerar mais correcto, para cada opção)

- pesquisa de mercado (quantitativa e qualitativa)	1	2	3	4	5
- identificação de áreas de formação futura	1	2	3	4	5
- processo permanente de planeamento de novos cursos	1	2	3	4	5
- levantamento de necessidades e preferências de alunos	1	2	3	4	5
- avaliação da qualidade	1	2	3	4	5
- índices de satisfação	1	2	3	4	5
- marketing interno	1	2	3	4	5
- identificação de áreas de melhoria em função das expectativas dos alunos	1	2	3	4	5
- segmentação de alvos de mercado	1	2	3	4	5
- análise de novos públicos/ alunos	1	2	3	4	5
- monitorização do ambiente que circunda a instituição (ambiente de mercado, interno, público, competitivo...)	1	2	3	4	5

PARTE III – Marketing Operacional

1. Numa escala de 1=raramente a 5=muito frequentemente, indique o grau de utilização, na sua instituição, das seguintes ferramentas de marketing:

(coloque um círculo no número que considerar mais correcto, para cada opção)

- existência de tutores	1	2	3	4	5
- publicidade da instituição/ cursos na imprensa	1	2	3	4	5
- contactos com psicólogos nas escolas secundárias	1	2	3	4	5
- visitas e apresentações nas escolas secundárias	1	2	3	4	5
- envolvimento na gestão de carreiras (orientação)	1	2	3	4	5
- marketing directo para as escolas	1	2	3	4	5
- realização de <i>open-days</i>	1	2	3	4	5
- contactos estreitos com o mercado de trabalho	1	2	3	4	5
- actividades extra-curriculares / associativismo	1	2	3	4	5
- prospectos específicos da instituição	1	2	3	4	5
- participação em feiras e exposições	1	2	3	4	5
- promoção via Web (www)	1	2	3	4	5
- existência de bolsas de estudo	1	2	3	4	5
- produção multimédia para recrutamento	1	2	3	4	5
- relações públicas (eventos, <i>press releases</i> ...)	1	2	3	4	5
- recolha de notícias acerca da instituição	1	2	3	4	5
- acompanhamento de antigos alunos	1	2	3	4	5

1. Numa escala de 1= muito ineficiente a 5= muito eficiente, avalie a eficiência das várias variáveis de marketing:

(coloque um círculo no número que considerar mais correcto, para cada opção)

- existência de tutores	1	2	3	4	5
- publicidade da instituição/ cursos na imprensa	1	2	3	4	5
- contactos com psicólogos nas escolas secundárias	1	2	3	4	5
- visitas e apresentações nas escolas secundárias	1	2	3	4	5
- envolvimento na gestão de carreiras (orientação)	1	2	3	4	5
- marketing directo para as escolas	1	2	3	4	5
- qualidade das infra-estruturas laboratoriais e informáticas	1	2	3	4	5
- acreditação de cursos pelos organismos profissionais	1	2	3	4	5
- oferta de um leque abrangente de cursos	1	2	3	4	5
- qualidade das infra-estruturas de desporto e lazer	1	2	3	4	5
- localização geográfica	1	2	3	4	5
- realização de <i>open-days</i>	1	2	3	4	5
- contactos estreitos com o mercado de trabalho	1	2	3	4	5
- actividades extra-curriculares / associativismo	1	2	3	4	5
- qualidade das infra-estruturas de aulas e estudo (biblioteca)	1	2	3	4	5
- prospectos específicos da instituição	1	2	3	4	5
- participação em feiras e exposições	1	2	3	4	5
- promoção via Web (www)	1	2	3	4	5
- imagem transmitida ao público	1	2	3	4	5
- qualidade da docência	1	2	3	4	5
- existência de bolsas de estudo	1	2	3	4	5
- reputação do pessoal da instituição	1	2	3	4	5
- reputação académica	1	2	3	4	5
- resultados de investigação	1	2	3	4	5
- produção multimédia para recrutamento	1	2	3	4	5
- relações públicas (eventos, <i>press releases</i> ...)	1	2	3	4	5
- recolha de notícias acerca da instituição	1	2	3	4	5
- acompanhamento de antigos alunos	1	2	3	4	5

2. Ao nível específico da comunicação, nos últimos 3 anos, a sua instituição colocou alguma mensagem institucional em canais de comunicação institucionais ou comerciais?

Sim

Não

(Entenda-se mensagem institucional como qualquer comunicação feita com o objectivo de estabelecer, alterar ou manter a identidade da instituição como um todo.)

3. Quais são os canais de comunicação usados pela instituição?

Mailings a antigos alunos

Rádio

Periódico da instituição

Revistas

Rádio / televisão interna

Direct mail

Newsletter da instituição

Outdoors

Televisão

Transportes (autocarros...)

Jomal / imprensa

Merchandising diverso

Vídeo institucional

Outros:

PARTE IV – Papel do marketing na instituição

1. *Utilizando uma escala de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente, no que respeita ao papel que o marketing desempenha na sua instituição, diga em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações:*

(coloque um círculo no número que considerar mais correcto, para cada afirmação)

1. O marketing desempenha um papel diminuto, ou mesmo nulo, na atracção de estudantes a esta instituição.	1	2	3	4	5
2. O marketing tem sido um factor fundamental no acréscimo da qualidade da educação na nossa instituição.	1	2	3	4	5
3. O marketing é uma teoria abstracta mais adaptada a empresas que visam o lucro do que ao ensino superior.	1	2	3	4	5
4. Marketing é uma filosofia que tem sido adoptada por esta instituição entusiasticamente.	1	2	3	4	5
5. O marketing tem tido um impacto reduzido nas operações do dia-a-dia desta instituição.	1	2	3	4	5
6. O planeamento de marketing no ensino superior oferece poucos, ou nenhuns, benefícios à sociedade como um todo.	1	2	3	4	5
7. Marketing, nesta instituição, é significado de publicidade.	1	2	3	4	5
8. Os planos de marketing apesar de definidos, raramente são postos em prática.	1	2	3	4	5
9. O interesse pelo marketing acontece apenas aquando da atracção de novos alunos, na preparação do novo ano académico.	1	2	3	4	5
10. As instituições que habitualmente não desenvolvem planos de marketing, num futuro próximo estarão a fazê-lo.	1	2	3	4	5
11. A procura da maioria dos nossos cursos é, por norma, superior ao número de vagas.	1	2	3	4	5
12. Pesquisar os desejos dos estudantes do secundário é inútil na medida em que os jovens não sabem o que querem.	1	2	3	4	5
13. Nesta instituição efectua-se a análise das desistências, em termos de matrículas.	1	2	3	4	5
14. No geral, os docentes parecem satisfeitos com o nível dos alunos matriculados nos nossos cursos.	1	2	3	4	5
15. As matrículas por curso são uma medida eficaz de avaliação do desempenho do curso.	1	2	3	4	5
16. Os estudantes da nossa área geográfica têm poucas escolhas quanto a instituições de ensino superior.	1	2	3	4	5
17. Na nossa área geográfica, o ensino particular representa uma ameaça reduzida em termos de captação de alunos.	1	2	3	4	5
18. As instituições de ensino à distância (como a Univ. Aberta) representam uma ameaça reduzida em termos de captação de alunos.	1	2	3	4	5
19. A análise da concorrência constitui uma importante componente do planeamento de marketing.	1	2	3	4	5
20. A maioria dos responsáveis de faculdade/ escola/ instituto não conseguiriam desenvolver um plano de marketing.	1	2	3	4	5
21. A maioria dos responsáveis de faculdade/ escola/ instituto ocupam este cargo porque são eruditos e não gestores.	1	2	3	4	5
22. Os académicos têm pouco, ou nenhum, envolvimento no planeamento de marketing da instituição.	1	2	3	4	5
23. Os académicos apenas são envolvidos no marketing aquando da atracção de alunos de pós-graduação.	1	2	3	4	5
24. Os responsáveis de área ou departamento não têm tempo para desenvolver planos formais.	1	2	3	4	5
25. Envolver os futuros empregadores na definição de conteúdos de formação traria benefícios reduzidos.	1	2	3	4	5
26. Perante a existência de um conflito entre a satisfação das necessidades dos alunos e os objectivos educacionais, estes últimos devem prevalecer.	1	2	3	4	5

PARTE V – Geral

1. *Na sua opinião o que é o Marketing?* (escolha uma só resposta)

- Uma combinação de vendas, publicidade e relações públicas
- Uma das três actividades anteriores
- Algo que inclui levantamento e avaliação de necessidades, pesquisa de mercado, desenvolvimento do produto, preço, comunicação e distribuição.

2. *Na sua opinião, quais são as funções de um órgão de marketing numa instituição de ensino superior?*

(Selecione as 3 que considera mais importantes)

- Aplicar a pesquisa de mercado no aumento do recrutamento e retenção de alunos
- Desenvolver níveis superiores de satisfação dos diferentes clientes (alunos, pais, empresas...)
- Produzir apresentações multimédia para diferentes audiências (recrutamento)
- Analisar, desenvolver e aplicar os emergentes métodos, não tradicionais, de proporcionar o serviço educação (comunicação via satélite, circuitos fechados de TV, *on-line*, educação à distância...)
- Analisar as tendências no número de candidatos e matrículas
- Desenvolver e implementar fichas de avaliação do desempenho dos docentes
- Desenvolver outras mensurações objectivas de desempenho
- Analisar a adequabilidade dos programas leccionados, face ao mercado de trabalho
- Desenvolver e implementar o Plano de Comunicação/ Promoção
- Publicar revistas / periódicos da instituição

3. *Qual a sua opinião acerca da abordagem do ensino superior numa óptica de marketing e enquanto serviço prestado sob condições de mercado em competitividade crescente?*

- Extremamente favorável
- Favorável
- Indiferente
- Um mal necessário
- Má

4. *Quais pensa serem as grandes tendências que afectarão o ensino superior público português nos tempos que se aproximam?*

(Selecione as 3 que considera mais importantes)

- As mudanças demográficas verificadas no público alvo
- Restrições financeiras e cortes orçamentais
- A emergência de novos públicos (mulheres, adultos...)
- Maior selectividade por parte dos estudantes
- Outras.....

5. *Perante a crescente competitividade verificada no ensino superior público português, em que medida considera ser importante o desenvolvimento do marketing nas instituições?*

(P. f. assinala com um x no espaço que lhe parecer mais adequado)

Nada _____ Muito
Importante _____ Importante

PARTE VI - Identificação

P. f., indique o cargo que ocupa:

- Responsável de Marketing
- Responsável de Relações Públicas
- Académico
- Outro:.....

Instituição integrada no ensino superior público:

- Universitário
- Politécnico Público Geral

Especificamente:

- Órgão Central
- Faculdade
- Escola
- Instituto

Ano de fundação:

Número de alunos:

De formação inicial

De pós-graduação (*quando aplicável*)

Instituição:.....

(Identificação facultativa caso não pretenda receber um resumo dos resultados deste estudo)

As respostas a este questionário serão totalmente confidenciais e anónimas, sendo que a publicação dos resultados não será feita individualmente.

Caso esteja interessado(a), disponibilizaremos um resumo dos resultados deste estudo.

Quero receber um resumo dos resultados.

- Sim
- Não

Se sim, p. f., indique e-mail ou endereço para envio do resumo:

.....
.....
.....

O meu muito obrigada pela sua amabilidade e colaboração.