



MERCADOLOGIA

O MARKETING NO ENSINO SUPERIOR: COMPARATIVO BRASIL-PORTUGAL

MARKETING IN HIGHER EDUCATION:
COMPARATIVE BRAZIL-PORTUGAL

Helena Alves

Universidade da Beira Interior

Departamento de Gestão e Economia
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Mario Raposo

Universidade da Beira Interior

Departamento de Gestão e Economia
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Emerson Wagner Mainardes

Universidade da Beira Interior

Departamento de Gestão e Economia
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Data de submissão: 21 jan. 2009 . **Data de aprovação:**

06 dez. 2010 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.

. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. José Marcos
Carvalho de Mesquita.

RESUMO

Ao abordar o marketing aplicado ao ensino superior, este estudo tem como objetivos discutir os conceitos teóricos do marketing educacional e aplicá-los aos contextos brasileiro e português. Tendo em consideração que o marketing educacional tem a sua maior expressão nos E.U.A., a sua aplicação a diferentes realidades e culturas requer adaptações. Inicialmente, fez-se uma revisão dos conceitos tradicionais de marketing educacional, com ênfase nas vantagens, desvantagens e no marketing-mix aplicado à educação. Posteriormente realizou-se uma caracterização dos contextos atuais do ensino superior no Brasil e em Portugal, e fez-se uma comparação da aplicação do marketing educacional nas realidades brasileira e portuguesa, focando as análises no marketing-mix educacional. Percebeu-se que o ensino superior

no Brasil tem características muito diversas do ensino superior em Portugal e ambos divergem na aplicação dos conceitos mais tradicionais do marketing à educação. Desta forma, faz-se necessária a construção de abordagens teóricas específicas para a aplicação do marketing educacional a diferentes nações.

PALAVRAS-CHAVE

Marketing educacional. Ensino superior brasileiro. Ensino superior português. Marketing-mix educacional. Marketing em diferentes culturas.

ABSTRAT

By addressing the marketing concept applied to higher education, this study aims to discuss the theoretical concepts of education marketing and apply them to the Brazilian and Portuguese contexts. Considering that educational marketing has its major expression in the U.S.A., its application to different realities and cultures requires adjustments. Initially, a review of the traditional concepts of education marketing was made, with emphasis on the advantages, disadvantages and marketing-mix applied to education. Later a characterization of the higher education current context in Brazil and Portugal was performed, and a comparison of the application of educational marketing to the Brazilian and Portuguese realities was made. It was noticed that higher education in Brazil has very different characteristics when compared with Portuguese higher education and that both differ in the application of more traditional marketing concepts. Thus, it is necessary the construction of theoretical approaches to the implementation of specific educational marketing to different nations.

KEYWORDS

Educational Marketing. Brazilian higher education. Portuguese higher Education. Educational marketing mix. Marketing on different cultures.

INTRODUÇÃO

Numa realidade caracterizada por constantes mudanças, com tendências globalizantes assentes em sistemas políticos, acérrimos defensores da economia de mercado, não é possível

conceber uma sã concorrência e competitividade entre os vários agentes econômicos e entre os países sem o papel fundamental do marketing. A experiência e o conhecimento do mundo real mostram que não é possível sobreviver no atual contexto competitivo

e altamente turbulento, sem dominar os princípios e as técnicas que hoje o marketing abarca, na perspectiva de tornar científico aquilo que pode ser numa fase inicial apenas uma vivência empírica.

O marketing é também um elemento fulcral para compreender e fazer progredir as empresas, os negócios, os vários setores de atividade, os países, os grandes espaços econômicos e também grande parte dos nossos problemas diários.

O marketing está em constante evolução para acompanhar as mudanças. O marketing associa-se e abarca novos campos científicos para continuar a identificar os desejos e necessidades dos compradores, cada vez mais sofisticados e exigentes, determinar os mercados alvo a servir, desenvolver e desenhar melhores produtos ou serviços para atender aos mercados em constante mudança.

O marketing teve a sua gênese como área científica autônoma no início do século XX. De acordo com Jones e Monieson (1990), até então a teoria econômica providenciava as explicações necessárias e suficientes para a tomada de decisão nas organizações. Todavia, em resultado das alterações nas circunstâncias econômicas, da alteração da relação entre a oferta e a procura, do desenvolvimento de novos canais de distribuição altamente sofisticados, da crescente influência exercida pelos intermediários nas transações, entre outros aspetos, surgiu espaço para um novo campo científico. A introdução do marketing foi natural nas atividades econômicas pertencentes aos setores que tinham por vocação principal vender produtos ou serviços a clientes potenciais, o que constitui o próprio

objeto do marketing. Pelo contrário, o marketing parecia não se poder aplicar às organizações sem vocação lucrativa.

A finalidade do marketing chegou mesmo a ser questionada por vários especialistas da área social, que viam o marketing como meio de apoiar a sobrevivência da empresa capitalista, em vez de gerar benefícios reais, tangíveis e úteis para a sociedade, entre outros (PACKARD, 1960; FARMER, 1967; GIST, 1974; MARCUSE, 1991).

Contudo, Kotler e Levy (1969) e Kotler (1972) responderam a essas críticas argumentando que a teoria e a prática do marketing poderia e deveria ser alargada para incluir processos e instituições, até então não considerados. Desde então, o marketing tem vindo a ser alargado a várias esferas. Os partidos políticos descobriram o marketing eleitoral, as organizações sociais, religiosas, de caridade fazem apelo da utilidade dos instrumentos do marketing para modificar os hábitos do público. Também os poderes políticos, as coletividades, as autarquias e os serviços públicos começaram a aplicar os princípios do marketing. Ao alargar o seu campo de aplicação, o marketing diversificou-se e especializou-se. Não são com efeito os mesmos métodos e os mesmos meios que se empregam para vender produtos a consumidores ou empresas, como para incitar as pessoas a votar num candidato político, ou a economizar energia, ou ainda adquirir maior nível educacional. Assistiu-se portanto ao desenvolvimento de marketing setoriais, que se distinguem pela natureza dos públicos-alvo, dos produtos/serviços, dos canais de distribuição e dos meios de promoção.

Nesse sentido, é objetivo deste artigo:

- Salientar as particularidades do marketing aplicado às instituições de ensino superior, setor que atravessa na atualidade grandes alterações resultantes da sociedade do conhecimento, das alterações demográficas, da redução de financiamento público e do aumento da competitividade.
- Salientar as diferenças e as semelhanças da aplicação do conceito de marketing a diferentes realidades, como sejam o mercado educacional e a sua transposição para as realidades brasileira e portuguesa.

O CONCEITO DE MARKETING APLICADO ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Segundo Kotler e Fox (1995), as instituições de ensino necessitam receber certos recursos através da troca para poderem oferecer os seus serviços. A instituição oferece satisfações – cursos, licenciaturas, preparação profissional e outros serviços e benefícios – aos seus mercados. Em troca, recebe os recursos de que necessita – propinas,¹ donativos, dinheiro e energia. É esta noção de troca que é central no marketing. Ambas as partes concordam na troca, pois ambas terminam melhor do que estavam antes da troca. Hoje, esta noção de troca tem dado lugar a uma noção mais abrangente e que as instituições de ensino começam já a desenvolver, a noção de relacionamento (CAMPBELL, 2002).

Para competir de forma eficaz, uma instituição de ensino necessita diferenciar-se dos seus concorrentes (JOSEPH; JOSEPH, 1997) através do

desenvolvimento de uma imagem distintiva de valor, que seja comunicada com sucesso aos estudantes e empregadores (KING, 1995), e que lhe permita manter uma posição competitiva no mercado (PARAMESWARAN; GLOWACKA, 1995). Essa imagem influencia a qualidade e o valor percebido, a satisfação e o passa-palavra dos estudantes (ALVES; RAPOSO, 2006). Neste sentido, cada vez mais, os responsáveis das universidades reconhecem que não podem ficar passivamente à espera que os estudantes vão até eles. Estes sentem cada vez mais a necessidade de promover as suas universidades aos potenciais estudantes, que se deparam com muitas alternativas, sendo necessário, para tal, adaptar uma orientação de marketing como forma de atrair e conservar os estudantes (clientes) (GRAEFF, 1996). A crescer a esta tendência, de acordo com Krampf e Heinlein (1981), verifica-se ainda que a maior parte das universidades desconhece qual a imagem que prevalece na mente do mercado- alvo a que se dirigem, pelo que sai reforçada a necessidade da aplicação dos princípios de marketing às instituições de ensino superior.

Para Grönroos (2000), apesar de existir uma corrente que defende que os serviços não são diferentes dos produtos e, como tal, o marketing destes também não é diferente, os serviços têm características muito próprias que condicionam o seu marketing. As características dos serviços sobre as quais existe consenso são a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade, (LEJEUNE, 1989; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990; MURRAY, 1991; HILL,

1995; NICHOLLS; HARRIS; MORGAN *et al.*, 1995; LOVELOCK; WRIGTH, 1999).

No serviço educação, estas características são idênticas, pois, como referem Liechty e Churchill (1979), a educação é, de todos os serviços, o mais intangível. Se estas características têm grandes implicações na prestação dos serviços, então têm grandes implicações nas instituições de ensino superior, pois estas encontram-se no negócio da prestação de serviços (HILL, 1995).

De fato, olhando-se para o serviço educação, facilmente se constata que este é bastante intangível e é essencialmente definido pelas pessoas que realizam o serviço (docentes, pessoal administrativo e, por vezes, outros estudantes), o que torna o julgamento da qualidade do serviço um processo difícil (YOST; TUCKER, 1995). Por outro lado, a intangibilidade do serviço educação aumenta o risco que o estudante enfrenta na decisão de escolha de um curso, e as instituições de ensino superior necessitam reduzir o risco percebido e facilitar o processo de decisão.

Também é facilmente perceptível a heterogeneidade do serviço educação, bem como as suas implicações. Segundo Harvey e Busher (1996), o modo como o professor ensina e o modo como o aluno responde à sua pedagogia irá variar, pois o processo de ensino depende das capacidades interpessoais do professor e das interações sociais dos alunos. Para além disto, durante uma aula, os estudantes interagem também entre eles, ajudando-se uns aos outros a aprender, bem como a aprender com o professor.

Por outro lado, verifica-se que, se um aluno faltar a uma aula, este nunca mais

poderá ter nenhuma idêntica, pois esta não pode ser recriada exatamente da mesma forma (HARVEY; BUSHER, 1996), ou seja, o serviço educação não pode ser armazenado e nunca é uniforme. Para além disso, o ensino e a aprendizagem estão interligados e não podem realizar-se sem a presença simultânea de quem ensina e de quem aprende (HARVEY; BUSHER, 1996).

Particularidades do marketing da educação

Um dos maiores objetivos do marketing é explicar aos potenciais clientes os serviços ou produtos que estão prestes a comprar, bem como, tentar persuadi-los a comprar uma determinada marca. Assim, também a aplicação dos princípios de marketing às instituições de ensino pretende explicar as oportunidades oferecidas aos estudantes, no seu conteúdo e forma (HARVEY; BUSHER, 1996).

Contudo, o marketing do ensino apresenta algumas particularidades relativamente ao marketing dos negócios tradicionais e com fins lucrativos. Para Gabbot e Shutherland (1993), uma das particularidades diz respeito à **definição do produto**. No marketing tradicional, é facilmente perceptível qual o produto a ser transacionado; no entanto, no marketing do ensino aquilo que é considerado o produto varia em função do ponto de vista. Do ponto de vista da universidade, o produto é constituído pelos cursos que a mesma oferece. Do ponto de vista do estudante, o produto será a qualificação, mas pode também ser as capacidades, as perspetivas de carreira, o status social, os contatos, entre outros.

Para Smith e Cavusgil (1984), existem ainda outras particularidades

que diferenciam o marketing tradicional do marketing do ensino, tais como o **processo de troca e a frequência de compra**. O processo de troca no ensino superior acarreta uma maior complexidade, não se tratando apenas de uma simples troca de um produto por dinheiro, pois as universidades têm dois mercados com os quais realizam trocas. O produto da educação é trocado por dinheiro com os estudantes. Contudo, como estes não pagam o suficiente para cobrir o custo total, realiza-se uma outra troca com quem financia a restante parte dos custos do produto. Para estes investigadores, também a frequência de compra é diferente quando se trata da educação. A educação superior, para a maioria das pessoas, apenas se compra uma vez na vida e, por outro lado, trata-se de um produto altamente intangível que envolve outros custos para além do dinheiro. O estudante despende tempo, oportunidade de ganhar dinheiro durante o tempo de universidade, custos físicos, entre outros.

Também Litten (1980) reforça a particularidade da frequência de compra, referindo que, contrariamente ao que acontece na esfera de negócios, onde ocorrem compras repetidas por uma questão de lealdade à marca, na escolha da universidade o estudante espera fazer essa escolha apenas uma vez, pois a seleção de uma universidade é uma decisão complexa e com consequências pessoais de longo prazo. Este investigador refere ainda que a escolha de uma universidade é, em parte, uma decisão de consumo, pois o estudante pretende escolher um ambiente agradável onde passar os próximos 4 ou 5 anos e, ainda, uma decisão de investimento, numa

educação, numa reputação institucional, numa carreira e em todas as outras compensações sociais e econômicas associadas com uma determinada licenciatura.

Para Litten (1980), também o **apreçamento e financiamento** na educação são processos diferentes do habitual. Dado que os benefícios da educação são também benefícios sociais, o principal cliente - o estudante, geralmente só paga uma pequena percentagem do custo do serviço que recebe, sendo a restante parte paga ou pelo Estado ou por donativos de empresas. Esta particularidade já foi, de certo modo, abordada também por Smith e Cavusgil (1984).

Por último, Litten (1980) refere ainda o fato de, dadas as particularidades atrás referidas, não ser possível a este tipo de serviço entrar no mercado com descontos ou com preços para incentivar os novos mercados, tal como acontece, por exemplo, com a maioria dos bens de consumo.

Em resumo, verifica-se que a maioria dos princípios de um bom marketing se podem também aplicar ao ensino superior, apesar de muitos dos sistemas promocionais e de apreçamento serem inadequados (LITTEN, 1980).

Segundo Hemsley-Brown e Oplatka (2006), a aplicação do conceito de marketing ao ensino superior tem seguido duas abordagens diferentes: "identificação de problemas" e "resolução de problemas". A primeira engloba estudos de pesquisa de imagem, previsão de vendas, estudo de tendências e potencial de mercado e visa sobretudo a identificar, justificar e analisar problemas

de marketing, em vez de explorar ou recomendar abordagens compatíveis com o ensino superior. Por sua vez, a segunda abordagem tem englobado pesquisas de segmentação, pesquisas de produto, preço e distribuição, tentando fornecer alguma ideia acerca da adequação da teoria do marketing ao contexto do ensino superior.

Benefícios da aplicação dos princípios de marketing ao ensino superior

Vários são os investigadores que defendem os benefícios da aplicação dos princípios e técnicas de marketing ao ensino superior. Para Litten (1980), esses benefícios centram-se nas seguintes considerações:

- O marketing, através da pesquisa de mercado, permite detectar e corrigir percepções erradas que as pessoas possam ter acerca de determinada instituição. Por outro lado, permite detectar a falta de informação que possa existir num sistema de informação imperfeito e disseminar a informação necessária que só irá beneficiar o potencial cliente (o estudante).
- O marketing é mais do que a simples apresentação de uma instituição e o fornecimento de informação. É também o desenvolvimento e fornecimento de serviços educacionais auxiliares, para os quais existe procura ou desejo, com um preço e determinados acordos de financiamento que permitem aos potenciais beneficiários aproveitar esses serviços.
- O marketing de qualidade no ensino superior centra-se nas considerações

educacionais, bem como nas características, atitudes e comportamentos dos potenciais clientes do serviço educação, conjugando, dessa forma, quer os interesses do indivíduo quer os interesses da sociedade.

- A aplicação dos conceitos e princípios de marketing leva a uma maior diversidade e a uma concorrência salutar, já que, através da segmentação do mercado e do posicionamento, uma instituição de ensino pode procurar posições que sirvam mercados que não estejam a ser servidos ou que, estando, sejam mal servidos, o que leva a um aumento da diversidade de ofertas. Se estas posições não ocupadas forem preenchidas com preocupações educacionais e sociais, então a diversidade pode ser desenvolvida com integridade, de forma a beneficiar quer os indivíduos, quer a sociedade.
 - A utilização do marketing pode levar à menor utilização de publicidade e técnicas de vendas, que por vezes desgastam a imagem da instituição, pois a aplicação do conceito de marketing torna estas desnecessárias.
- Kotler e Fox (1995), por sua vez, referem que o marketing trará os seguintes benefícios:
- Maior sucesso no cumprimento da missão da instituição. O marketing ajuda a instituição a identificar problemas e a planear respostas que ajudarão a instituição no cumprimento da sua missão.
 - Aumenta a satisfação dos públicos e mercados da instituição. O marketing, ao salientar a importância de identificar

e satisfazer as necessidades dos consumidores, tende a aumentar o nível do serviço prestado e, dessa forma, a satisfação do consumidor.

-Ajuda na angariação de recursos, dada a ênfase que coloca na satisfação dos consumidores. O marketing fornece uma forma disciplinada de melhorar a angariação dos recursos necessários.

-Melhora a eficiência das atividades de marketing. O marketing salienta a coordenação e gestão racional do desenvolvimento dos programas, do apuração, comunicação e distribuição, e, dado que as instituições de ensino superior não se podem permitir desperdiçar recursos, uma compreensão do marketing pode ajudar nesta tarefa.

Harvey e Busher (1996) apontam ainda outros benefícios da aplicação dos princípios de marketing ao ensino superior, pois, em sua opinião:

-A aplicação do princípio do marketing às instituições de ensino superior traz benefícios evidentes, conforme se pode constatar através da bibliografia estudada e que se encontra identificada na TAB. 1.

-O marketing, através da pesquisa de mercado, ajuda uma instituição de ensino superior a identificar como e porque os seus clientes (estudantes) a escolheram, e dessa forma contribui para que esta atue de forma mais efetiva na tentativa de atrair clientes.

-Quando os estudantes selecionam uma universidade, necessitam conhecer a qualidade do processo/produto dessa instituição, bem como a competência dos professores, pois precisam fazer escolhas racionais acerca da melhor forma de satisfazer as suas necessidades. Assim, o marketing, tendo como principal função esclarecer acerca das diferentes ofertas da instituição, pode contribuir para facilitar a decisão de escolha.

-Se a preocupação principal do marketing está no diálogo entre uma organização e os seus clientes, e, no caso de uma instituição de ensino superior, entre esta e os estudantes e seus pais, bem como na forma de melhor satisfazer as suas diferentes necessidades, então os objetivos do marketing são também os objetivos dos educadores, que também têm como principal preocupação a melhor forma de satisfazer as necessidades educacionais dos estudantes. Dessa forma, não haverá interesses divergentes.

-Se uma instituição de ensino superior pretende desenvolver uma filosofia para os seus estudantes e manter práticas de melhoria constante, então a aplicação dos princípios de marketing é o melhor caminho. O marketing da educação exige a identificação das necessidades do estudante e da comunidade, bem como o compromisso de as satisfazer com um produto de elevada qualidade. Assim, para que isto se possa concretizar, será necessário o envolvimento sistemático e constante de todo o pessoal docente e

não docente, o que acarreta um empenho constante em melhoria de processos.

Para Graeff (1996), a pesquisa de marketing permite ainda à universidade recolher informação acerca dos segmentos de mercado a que a instituição se pretende

dirigir, e que poderá ser utilizada nas mensagens dirigidas a cada segmento.

Apesar dos benefícios da aplicação dos princípios de marketing ao ensino superior, segundo a bibliografia estudada, verifica-se que estes se centram nos aspetos apresentados no TAB. 1:

TABELA 1
Benefícios da aplicação do conceito de marketing ao ensino superior

Benefícios identificados	Litten (1980)	Kotler e Fox (1995)	Harvey e Bousher (1996)	Gaeff (1996)
Permite à instituição atuar de forma mais efetiva, quando se dirige ao seu público-alvo.	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	
Permite detetar necessidades que de outra forma não seriam perceptíveis.	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: Alves, 1998, p. 14.

Argumentos contra a aplicação dos princípios de marketing ao ensino superior

Apesar de muitos investigadores apontarem vários benefícios da aplicação dos conceitos de marketing ao ensino superior, muitos são também os investigadores que encontram determinados obstáculos nesta aplicação.

Assim, Gabbot e Sutherland (1993), nas suas investigações, constatam que

tradicionalmente o marketing tem sido visto pelos educadores como simples atividades promocionais concebidas para vender o maior número possível de produtos. Os educadores, quando ouvem a palavra marketing, associam logo a slogans, câmaras de televisão e cursos de moda, considerando que tanto os padrões de qualidade, como a integridade e a missão acadêmica, irão

ser corrompidos (SMITH; CAVUSGIL, 1984). Esta ideia é reforçada por Williams (1991), salientando que se teme que uma ênfase excessiva em “vender” os serviços educacionais e de pesquisa possa colocar em perigo a qualidade dos mesmos.

Por sua vez, Taylor e Reed (1995) referem, como principal obstáculo, o fato de o conceito de marketing não ser aplicável às instituições de ensino superior, pois este centra-se nas necessidades e desejos do cliente, neste caso, o aluno. Segundo eles, a aplicação do marketing ao ensino tem recebido muitas críticas porque esta orientação para o consumidor é incompatível com a missão educacional.

Também Kotler e Fox (1995) constataram que os educadores achavam que o objetivo das instituições de ensino era fornecer conhecimentos e capacidades, enquanto que o principal objetivo do marketing era gerar lucro, o que tornava o marketing incompatível com a missão educativa.

Harvey e Busher (1996) consideram que os principais obstáculos se centram nos seguintes aspetos:

- O conceito de marketing presta mais atenção às necessidades e desejos do cliente de uma organização do que aos métodos de trabalho dos membros dessa organização. Nesse sentido, o principal

obstáculo seria o fato de o conceito de marketing dar uma ênfase excessiva ao que o aluno necessita e deseja, colocando em segundo plano métodos de ensino.

- O valor do produto ou serviço é definido em termos do que os compradores estão dispostos a pagar, o que incentiva determinados fornecedores de serviços, como as escolas, a dar uma ênfase superior aos custos em detrimento de outros fatores (Ex.: diversidade de opções, qualidade de ensino).

- Os professores consideram os conceitos de concorrência e escolha individual incompatíveis com as metas da educação de fornecer oportunidades equitativas de aprendizagem e desenvolvimento. Segundo estes, o bem-estar do indivíduo sobrepõe-se aos valores sociais.

Joseph e Joseph (1997), nas suas investigações, constataram ainda que, para muitas pessoas, o marketing é utilizado apenas por pessoas que procuram o benefício próprio.

Em resumo, os principais argumentos utilizados para defender a não aplicação dos princípios de marketing ao ensino, segundo a bibliografia estudada, encontram-se sintetizados na TAB. 2:

TABELA 2
Obstáculos à aplicação dos conceitos de marketing ao ensino superior

Obstáculos identificados	Smith e Cavusgil (1984)	Williams (1991)	Taylor e Reed (1995)	Kotler e Fox (1995)	Harvey e Bousher (1996)	Joseph e Joseph (1997)
Excessiva ênfase nos fins relativamente aos meios.					X	
Possível deterioração dos padrões de qualidade do ensino.	X	X			X	
Incompatibilidades ente os desejos e necessidades dos estudantes e dos educadores.			X	X	X	X
O marketing só é aplicado quando se procuram os benefícios próprios.						X

Fonte: Alves, 1998, p. 17.

O marketing-mix na educação

O serviço na educação

O serviço educar é "a ação de transferir conhecimento de alguém para outrem, mas também a transferência de atitudes e comportamentos, assim como o facilitar a alguém a aquisição de uma nova capacidade" (ALVES, 1995, p. 59). Deste modo, o mix do serviço educação de uma instituição consistirá no conjunto de todos os programas e serviços que a instituição oferece (KOTLER; FOX, 1995), tais como licenciaturas, opções disponíveis e serviços adicionais prestados ao aluno (NICHOLLS; HARRIS; MORGAN *et al.*, 1995).

Segundo Kotler e Fox (1995), a maioria dos serviços educacionais são uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis, não sendo por isso considerados serviços puros. Na realidade, a maioria

deles envolve alguns elementos físicos. Por exemplo, uma aula tem lugar numa sala equipada com secretárias, cadeiras, quadro e retroprojektor. Por sua vez, os estudantes utilizam livros e cadernos, e, os professores, transparências e sebetas para explicar alguns conceitos. Assim, um serviço pode ser analisado a três níveis: o central, o periférico e o complementar. Estes três níveis podem observar-se na FIG. 1.

O nível fundamental **do serviço é o central**. É aquele que corresponde ao que o consumidor realmente procura, que responde à sua necessidade (KOTLER; FOX, 1995). Este nível do serviço define a missão da universidade e é aquele, pelo qual, o aluno escolhe a universidade (ALVES, 1995). Ele é o resultado da instituição (MURRAY; MURRAY; LANN, 1997).

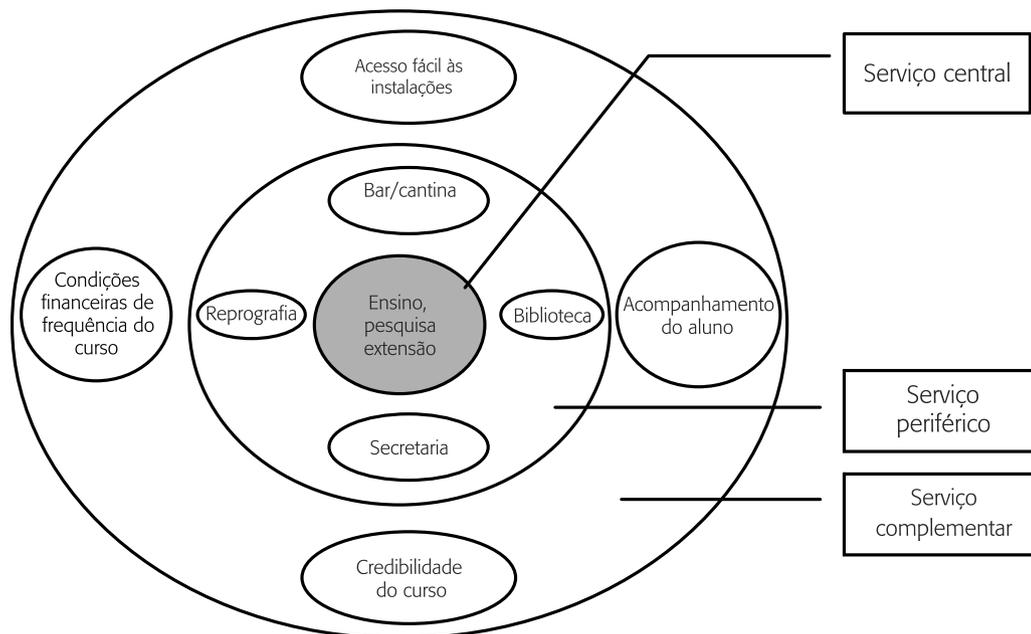


FIGURA 1 - Níveis do serviço educação

Fonte: Alves, 1995, p. 36.

O **nível periférico** resulta de serviços que se concentram à volta do serviço central, sem contudo lhes ser atribuído uma importância de primeiro nível (ALVES, 1995). Este tipo de serviços não é imprescindível à prestação do serviço central, mas pode melhorar a qualidade global do serviço total oferecido (MURRAY; MURRAY; LANN, 1997).

Por sua vez, o **nível complementar** define-se pelos benefícios e serviços adicionais que podem ser oferecidos ao mercado alvo, tais como a possibilidade de atualizar os seus conhecimentos futuros na instituição, ou a colocação em estágios no final da licenciatura (KOTLER; FOX, 1995).

O **serviço global** resultará da oferta global do serviço central, serviços

periféricos e complementares, devendo salientar-se que o serviço central não é único, pois a universidade pode oferecer vários cursos, sendo cada um destes um serviço central (ALVES, 1995).

O preço na educação

Entende-se, por preço da educação, todas as taxas, propinas e bolsas de estudo que o aluno irá pagar na sua educação (NICHOLLS; HARRIS; MORGAN *et al.*, 1995). Apesar de, nas instituições públicas de ensino superior, as propinas raramente cobrirem mais de 1/3 das despesas operacionais, estas instituições dependem cada vez mais das propinas e taxas para continuarem a operar, pelo que o preço da educação se torna uma questão extremamente importante (KOTLER; FOX, 1995).

Segundo Kotler e Fox (1995), o preço irá determinar quem se irá candidatar à instituição, quem irá frequentar a instituição, quem a instituição irá servir e aquilo que a instituição poderá oferecer. Por isso, na sua determinação dever-se-á ter em conta fatores orientados para os custos, fatores orientados para a procura e fatores orientados para a concorrência.

Alves (1995) sugere que as instituições de ensino superior, na fixação dos seus preços, possam orientar-se segundo três objetivos: o da maximização da receita, o da maximização da utilização e o da recuperação do custo. Segundo esta investigadora, na prática, a fixação de preços é orientada pelos custos, pela concorrência ou por uma combinação destes.

Por sua vez, Little, O'Toole e Wetzel (1997) sugerem que as instituições de ensino superior deveriam optar por uma estratégia de preços variáveis, isto é, cada curso ou licenciatura deveria ter preços diferentes. Para estes investigadores, esta estratégia apresenta alguns benefícios, de que se destacam os seguintes:

- Os preços mais elevados irão permitir à universidade uma maior flexibilidade na distribuição dos recursos dentro da instituição.
- As taxas mais elevadas poderão servir como um sinal de qualidade para os estudantes, sinalizando possíveis empregos ou salários futuros, por comparação com outras universidades.
- Os pagamentos extra podem servir para aumentar a responsabilidade das universidades ou departamentos, em

demonstrar que o "produto educacional" realmente vale a pena.

Segundo estes investigadores, esta estratégia só não é implementada com mais frequência porque existe receio, por parte dos administradores, que o número de candidaturas diminua quando a procura é mais fraca, porque as taxas uniformes são mais fáceis de implementar e porque existe pouca experiência em lidar com preços variáveis.

Por vezes, as instituições de ensino, ao fixar os preços, descumam a importância do preço para os consumidores (alunos, pais), não tendo em conta que estes não são os únicos custos que os consumidores irão suportar (KOTLER; FOX, 1995). É importante perceber que os alunos, para além do preço, assumem custos de esforço e custos psicológicos (ALVES, 1995). Dessa forma, alguns alunos do ensino superior evitam concorrer para cursos que envolvam muitos anos, outros escolhem uma universidade próxima de casa, pois sentem que viver em casa irá reduzir a pressão psicológica de ir para longe da família e dos amigos (KOTLER; FOX, 1995).

No entanto, Kotler e Fox (1995) referem que é quase impossível, para um potencial aluno, avaliar o preço efetivo (montante efetivamente pago pelos benefícios educacionais) na fase de escolha da universidade, dado que o preço efetivo só pode ser conhecido depois de o aluno se candidatar, ser aceite e souber a ajuda financeira que lhe foi atribuída. Por outro lado, estes investigadores referem ainda que o valor real de frequentar uma determinada universidade se torna impossível de avaliar antes de o aluno entrar para a universidade ou mesmo até

antes de terminar a licenciatura, pois a educação é uma experiência que não pode ser avaliada antes de ser experimentada. O resultado dessa educação, por vezes, só se revela quando o recém-licenciado começa a procurar emprego ou a progredir na carreira.

Por último, não se pode falar em preços sem atender ao modo como este influencia os estudantes. Quando os estudantes selecionam uma instituição de ensino superior, o preço existe dentro de um contexto que envolve muitos outros fatores tais como, a imagem, a tradição e localização da instituição, pelo que o preço (elevado ou baixo) não é o único determinante da escolha do comprador (KOTLER; FOX, 1995; LITTLE; O'TOOLE; WETZEL, 1997).

No entanto, na opinião de Heller (1997), à medida que o preço da educação aumenta, a probabilidade para um aluno se candidatar decresce. Na impossibilidade de manusear ou experimentar o serviço antes de o comprar, o preço constitui o único elemento de informação objetiva de que o cliente dispõe (EIGLIER; LANGEARD, 1991). Por outro lado, os estudantes utilizam o preço como medida dos níveis de qualidade dos serviços que irão receber

(EIGLIER; LANGEARD, 1991; ALVES, 1995), pelo que se torna importante evidenciar o valor de uma universidade e das suas ofertas, pois, deste modo, será mais fácil justificar o preço praticado (KOTLER; FOX, 1995). Para além disto, sempre que haja aumento dos preços praticados, deverão existir comunicações que esclareçam o montante e faseamento do aumento, as razões que o justificam e quais as contrapartidas oferecidas pela instituição (KOTLER; FOX, 1995).

A comunicação na educação

Segundo Eiglier e Langeard (1991), a imaterialidade dos serviços, traduzida no fato de estes não poderem ser vistos, tocados, sentidos ou serem representados por uma fotografia ou desenho, representa um verdadeiro desafio para uma empresa de serviços, pois em nenhum momento é possível mostrar o serviço em si, mas apenas os seus componentes. Contudo, uma empresa de serviços, para além dos meios tradicionais de comunicação, tem ao seu dispor dois outros suportes: o pessoal de contato (que passa todo um conjunto de mensagens aos clientes) e o suporte físico (que de uma forma geral está repleto de indicações para o cliente) como se pode observar na FIG. 2:

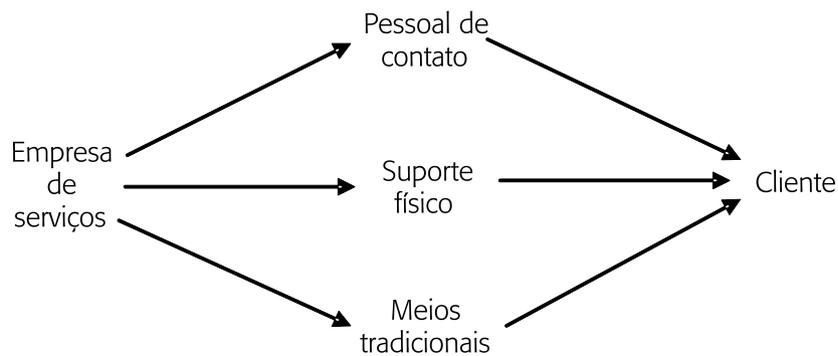


FIGURA 2 - Sistema de comunicação de uma empresa de serviços

Fonte: EIGLIER; LANGEARD, 1991, p. 100

Uma instituição de ensino superior, como uma organização de serviços, também dispõe destes meios de comunicação, apesar de, para Nicholls, Harris, Morgan *et al.* (1995), as formas de comunicação mais utilizadas por estas instituições serem as relações públicas, os contatos pessoais e a publicidade. Kotler e Fox (1995), por sua vez, referem as relações públicas, as publicações de marketing e a publicidade como principais formas de comunicação destas instituições.

Segundo Kotler e Fox (1995), a comunicação para as instituições de ensino superior visa essencialmente a:

- Manter e melhorar a imagem da instituição;
- Construir e apoiar a lealdade dos antigos alunos;
- Atrair donativos;

-Fornecer informação acerca dos serviços da instituição;

-Atrair potenciais estudantes e encorajá-los à candidatura;

-Corrigir informações incorretas ou incompletas acerca da instituição.

Para Eiglier e Langeard (1991), a problemática da comunicação das empresas de serviços não estaria analisada de forma completa se não se mencionasse o fato de os próprios clientes comunicarem entre si, passando entre si informações positivas ou negativas acerca do serviço oferecido pela empresa. Segundo Alves (1995), este processo chamado de "Boca-a-orelha" ou de passapalavra, é uma das ações mais eficazes na comunicação da educação e consiste na transmissão de informações negativas ou positivas acerca dos serviços, cursos, programas, professores, entre outros.

Raposo e Alves (2003), nos seus estudos empíricos, verificaram que as fontes de informação pessoais, tais como os pais, os amigos, os atuais alunos e os professores do secundário, são as fontes de informação mais utilizadas pelos alunos quando procuram informação sobre a universidade.

É de extrema importância, portanto, não descurar este canal de comunicação, pois se a informação que se transmite é positiva, a instituição consegue alcançar bons resultados de marketing, mas se, pelo contrário, a informação que se transmite é negativa, então a instituição poderá ter um problema grave, pois poderá ter sido criada uma verdadeira aversão à instituição, que será difícil de mudar.

A distribuição na educação

A distribuição na educação inclui os métodos de prestação do serviço, a localização das aulas, a programação das aulas e os métodos/estilos de ensino (NICHOLLS; HARRIS; MORGAN *et al.*, 1995). A sua importância deriva do fato de estes aspetos poderem determinar o sucesso ou insucesso de uma licenciatura (KOTLER; FOX, 1995).

Segundo Kotler e Fox (1995), uma instituição de ensino pode pensar no seu sistema de distribuição em três dimensões:

- Localização, incluindo acessibilidade, atmosfera e instalações;
- Programação que atraia estudantes;
- Modo de distribuição, incluindo a tecnologia, bem como as formas tradicionais de ensino.

A programação é concebida pela instituição de ensino e esta deverá ter em consideração o mercado a que se destina. Por exemplo, se uma instituição de ensino superior pretender realizar uma formação para profissionais em serviço, então deverá oferecer um horário compatível com o horário de trabalho desse grupo alvo (KOTLER; FOX, 1995).

Dado que todas as instituições de ensino têm recursos limitados, estas devem basear o seu plano de distribuição no nível e qualidade do serviço que pretendem oferecer (KOTLER; FOX, 1995). Contudo, a tarefa de avaliar a qualidade do serviço prestado torna-se extremamente difícil para o consumidor, pelo que o ambiente físico se torna um fator importante na confirmação, ao potencial comprador, da qualidade do serviço fornecido (YOST; TUCKER, 1995). As instituições de ensino devem assim ter em consideração o aspeto e meio ambiente das instalações em que os serviços educacionais são prestados, pois estes podem afetar as atitudes e comportamentos dos consumidores (KOTLER; FOX, 1995).

Para Bitner (1992), o ambiente físico é extremamente importante e pode assumir uma variedade de funções estratégicas no marketing e gestão dos serviços. Em primeiro lugar, o ambiente físico fornece uma imagem da oferta total de uma organização. Em segundo lugar, o ambiente físico pode assumir o papel de facilitador ou inibidor do desenvolvimento do papel, quer dos empregados, quer dos clientes. Por último, o ambiente físico pode servir como um diferenciador ao sinalizar ao segmento de mercado pretendido, o posicionamento e distintividade da instituição relativamente aos seus concorrentes.

LeBranc e Nguyen (1997) reforçam ainda a importância do ambiente físico, referindo que este tem um papel preponderante na natureza e qualidade do relacionamento desenvolvido durante a prestação do serviço, dado este influenciar as motivações de quem presta o serviço.

As pessoas na educação

Segundo Ruiz, Descals e Cabañero (1996), um dos elementos que forma o serviço é o pessoal de contato, cujo papel se torna preponderante nas empresas de serviços onde o nível de contatos pessoais é elevado. Neste tipo de organizações, qualquer interação com o cliente torna o pessoal de contato parte do produto, pelo que a sua atitude pode afetar a percepção do cliente acerca do serviço prestado. Para estes investigadores, o pessoal de contato é o único que mantém contato com o cliente e, como tal, o único que controla a qualidade do serviço prestado. Ele é o representante da empresa perante o cliente.

Por sua vez, para Heskett (1987), Surprenant e Salomon (1987), as interações que têm lugar durante a prestação de serviço, bem como o desempenho do pessoal de contato, convertem-se em importantes indicadores de qualidade para os clientes. Bigné, Moliner, Vallet *et al.* (1997) confirmam este fato referindo que um dos elementos mais importantes para avaliar a qualidade dos serviços é a atenção, em termos de trato cordial e amável, que o pessoal de contato presta aos utilizadores.

Na educação, podem encontrar-se três grupos de pessoas com papéis distintos no marketing de serviços da educação (ALVES, 1995):

-Os que contactam com o aluno, de onde se destacam os docentes.

-O pessoal de secretaria, onde se englobam os indivíduos que, apesar de não terem contato direto com os alunos, possuem uma atividade fundamental no apoio ao pessoal de contato.

-Os influenciadores que, por norma, são indivíduos externos à organização, inclusive pais, família, amigos influentes, líderes de opinião e até professores e têm um papel de prescrição ou influência nas decisões do aluno.

Rowley (1996) reforça a importância do pessoal docente, referindo que estes, para além de representarem um peso bastante elevado no orçamento das instituições de ensino superior, desempenham também um papel extremamente importante no alcance dos objetivos da organização. Para este investigador, o seu desempenho como docentes, investigadores e até mesmo como gestores determina, em grande medida, a qualidade da experiência do ensino superior do estudante, possuindo um impacto significativo na aprendizagem do aluno e, como tal, na contribuição que a instituição pode dar à sociedade.

Os processos na educação

Por processo, entendem-se todas as interações necessárias ao fabrico de um serviço e, no caso da educação, inclui-se neste processo o desenho e organização do curso, programa ou serviço educativo. A importância destes aspetos deriva do fato de, sem o desenho do serviço, dificilmente poder haver uma produção eficaz e sem disfuncionamentos (ALVES, 1995).

Relacionada com os processos de produção, está também a capacidade de gestão da instituição face aos serviços que oferece, pois não se pode admitir tempos de espera muito prolongados. As filas são atos prejudiciais ao bom desempenho da produção dos serviços e revelam deficiências no desenho e organização, bem como desempenho irregular por parte do pessoal de contato (ALVES, 1995). Assim, ressalta a importância dos processos na prestação de um serviço. Antes de um curso ou programa ser lançado, é necessário conceber o correto desenho deste, quer em termos de organização da produção, quer em termos da gestão da capacidade, quer ainda em termos de padronização versus individualização do serviço (ALVES, 1995).

SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS DA APLICAÇÃO DO CONCEITO EM DIFERENTES REALIDADES CULTURAIS

Se a aplicação do conceito de marketing às instituições de ensino superior parece

trazer benefícios para estas, pelo menos desde que observados determinados princípios, já a sua aplicação por simples *benchmarking* pode não ser possível. Diferentes realidades culturais apresentam sistemas educacionais diferentes, logo, é necessário que a aplicação do conceito de marketing se faça, tendo em conta essas realidades. Neste sentido, ir-se-á agora discutir as principais semelhanças e diferenças na aplicação do conceito de marketing às instituições de ensino superior, tendo em conta as realidades próprias do Brasil e Portugal. Para tal, ter-se-ão em conta os elementos do marketing-mix deste serviço, bem como o próprio sistema de acesso ao ensino superior.

Aplicação dos conceitos de marketing educacional à realidade brasileira

O ensino superior no Brasil tem crescido significativamente nas últimas décadas. A TAB. 3 ilustra essa evolução.

TABELA 3
Evolução do número de alunos inscritos no ensino superior

Anos	1960	1970	1980	1990	2000
N. de alunos inscritos	226.218	425.475	1.377.286	1.540.080	2.694.245

Fonte: INEP, 2007.

Esta crescente procura por educação superior levou ao crescimento do número de instituições de ensino superior. Reinert e Reinert (2005) referem que este cenário

permitiu o crescimento educacional nos ensinos fundamental, médio e superior. Porém, é neste último, em particular, que o ensino brasileiro está a ganhar espaço

considerável: o crescimento do número de instituições privadas atingiu níveis recordes, surgindo em 2004, em média, mais de um estabelecimento particular por dia.

Os dados fornecidos pelo INEP (2007) comprovam o referido por esses autores: são 3.065.483 vagas oferecidas em 24.089 cursos superiores de 2.330 instituições de ensino superior (IES) no Brasil. As privadas representam 70% do total de IES brasileiras, sendo que pouco mais de 1,5 milhões de novos alunos entram nessas instituições todos os anos. Em outras palavras, há um excesso de oferta, superior à procura atual, apesar de esta ser também elevada.

Essa situação deve-se à facilidade de abertura de IES proporcionada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de número 9.394, de 1996 (BRASIL, 1996), e que tornou o ambiente educacional bastante competitivo. Portanto, apesar da regulamentação governamental, "o mercado educacional brasileiro aproxima-se cada vez mais de um mercado onde a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes são fundamentais para a sobrevivência das IES" (WALTER; TONTINI; DOMINGUES, 2005, p. 1). Complementando este cenário, Melo e Borges (2005) constatam uma diminuição, nas IES, de estudantes recém-formados no ensino médio. Verifica-se um aumento do número de alunos mais maduros, profissionais do mercado, que procuram qualificar-se, com necessidades e motivações diferentes dos estudantes tradicionais, e que exigem uma educação diferente.

Lima (2006) também refere a redução do número de estudantes em idade de frequentar cursos superiores. Estima-se

que, no Brasil, entre 2005 e 2010, o crescimento populacional na faixa etária de 18 a 24 anos encolherá 24%, reduzindo a população com algum potencial de investir em formação superior. Considerando que a diminuição do número de alunos está diretamente ligada à diminuição da taxa de natalidade, as IES brasileiras deparam-se, cada vez mais, com um tipo de estudante diferente. As escolas de ensino superior no Brasil tendem a ser frequentadas por públicos muito diversos: jovens em formação inicial, graduada e pós-graduada; profissionais em formação contínua; adultos à procura de uma atualização de conhecimentos ou de uma valorização profissional. O fato de grande parte dos alunos já ter experiência no mercado de trabalho torna-os mais exigentes, em termos de valor que desejam receber, e baixa o nível de expectativa deles para com a IES.

Kalsbek (2003) também observa que há um crescimento constante no mercado de idade tradicional, mas com um maior crescimento entre estudantes de classes mais baixas, que apresentam baixos índices de escolaridade e maior necessidade de auxílio financeiro. O autor refere ainda que um grande número de adultos está a voltar à escola já mais velhos, o que representa um segmento de mercado de grandes oportunidades e sem precedentes para as IES, comprometidas com a filosofia da educação permanente.

Portanto, bem diferente de outros tempos, a mudança de cenário atual trouxe, juntamente com a revolução tecnológica e a globalização, o aumento de vagas nas instituições de ensino, principalmente no ensino privado. A quantidade de candidatos em potencial para pagar a educação privada mostra-se menor do que o número de

vagas disponíveis, ou seja, bem diferente de outras épocas, pois agora a oferta de vagas supera a procura. As IES, com a abertura econômica e transformação do ensino num tipo de negócio, passam a competir no mercado com seus produtos, tal como uma empresa privada (MUND; DURIEUX; TONTINI, 2001).

Além disso, as IES brasileiras deparam-se também com novos concorrentes: as universidades empresariais e as universidades virtuais, que invadem o nicho de mercado ocupado pelas IES tradicionais. Normalmente, essas novas instituições possuem grande capacidade de investimento e focam-se nos segmentos tradicionais, de alunos que costumam matricular-se nas IES, e que contribuem para uma maior receita marginal das matrículas (KALSBEK, 2003). O espaço no mercado está cada

vez mais a ser ocupado por instituições mais ágeis e mais comprometidas com as necessidades da sociedade.

Em resumo, Vieira (2003) caracteriza o mercado educacional brasileiro com enorme diversidade e pluralidade de IES; grande influência do mercado como mecanismo regulador das ofertas pelas IES; atuação do governo como fonte de crédito estudantil; concorrência entre IES em termos de estudantes. Para Meyer Jr. (2003), há grande diversidade de instituições e de qualidade nos serviços educacionais.

Para a aplicação do conceito de marketing-mix no contexto do ensino superior brasileiro, é preciso compreender como funciona este mercado. Mainardes (2007) configurou o mercado educacional brasileiro, que no estudo aqui desenvolvido é apresentado na TAB. 4.

TABELA 4
Caraterização do mercado de ensino superior brasileiro e do seu marketing-mix

CONTEXTO DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO		
Modalidade	Ensino superior público	Ensino superior privado
Potencial aluno	Vindo do ensino secundário privado	Vindo do ensino secundário público
Situação de mercado	Procura muito superior à oferta	Procura inferior à oferta
Admissão do aluno	Vestibular (exame de admissão) bastante concorrido, sendo que cada instituição realiza o seu próprio exame	Capacidade financeira do aluno
Produto	Ensino, pesquisa e extensão	Praticamente só ensino (pesquisa e extensão presente somente nas instituições maiores e mais tradicionais)
Preço	Gratuito	Propinas em valores variados, que levam em conta o público-alvo, a reputação da instituição e a condição econômica local
Distribuição	Poucas unidades localizadas nos principais centros	Muitas unidades, de variados tamanhos, mais concentradas nos grandes centros, porém com boa presença em praticamente todo o país
Comunicação	Praticamente inexistente	Fortes políticas de comunicação, uso de estratégias de marketing para captação de alunos
Pessoas	Funcionários públicos, boa presença de docentes com dedicação exclusiva, pouca visão de alunos como clientes	Maioria dos docentes atua em regime parcial (remuneração provém das horas/aula ministradas), pouca dedicação exclusiva de docentes, demais colaboradores atuam voltados para seus alunos-clientes
Processos	Padronizados e burocráticos	Procedimentos mais ágeis, maior automatização, mais semelhante as empresas privadas

Fonte: Adaptado de Mainardes (2007)

Conforme se pode observar na TAB. 4, observa-se que o mercado de ensino superior no Brasil está dividido em dois, o público e o privado. Cada mercado possui

características muito específicas, tanto na caracterização do potencial cliente, quanto nos elementos que compõem o marketing-mix apresentado na literatura. Desta forma, não é possível a importação direta dos conceitos de marketing educacional originalmente desenvolvidos para o mercado de educação superior dos E.U.A. É necessária a adaptação destes conceitos para a realidade dos dois mercados muito distintos que se encontram no Brasil.

Aplicação dos conceitos de marketing educacional a realidade portuguesa

Atualmente, o sistema de ensino superior português divide-se no público e no privado, englobando dois subsistemas: o universitário e o politécnico. No ano de 2006/2007, foram oferecidas um total de 81180 vagas, 58% no ensino público e 42% no ensino privado e cooperativo (TAB. 5).

TABELA 5
Vagas no ensino público e privado para 2006/2007

	2006/2007	
	Vagas	%
Ensino universitário	25876	32
Ensino politécnico	21172	26
Total público	47048	58
Privado e cooperativo	34132	42
Total	81180	100

Fonte: MTES, 2008

As vagas no ensino público superior continuam a ser reguladas por um sistema de *numerus clausus*, sendo que a procura é inferior à oferta, com a taxa de ocupação nestas instituições rondando os 87%. A título de exemplo, pode referir-se que em 2006/2007 foram oferecidas 47048 vagas, tendo-se registado apenas 40400 matrículas no 1º ano (CIPES, 2008).

Segundo um estudo realizado pelo CIPES (1999), o setor do ensino superior

caracterizou-se, entre 1987 e 1991, por um aumento significativo do número de instituições a operar neste setor, traduzindo-se num aumento de 40% o número de alunos a estudar no ensino superior público e de 250% no ensino superior privado. Esta tendência manteve-se até 1996, ano em que o número de candidatos era de quase o dobro do número de vagas.

Contudo, a partir de 1996, a situação inverteu-se completamente, verificando-se

uma diminuição significativa do número de candidatos, causada, em parte, pela prioridade dada pelos governos à questão da qualidade permitindo a definição de notas mínimas e em parte, pela diminuição da taxa de natalidade (44%) nos últimos 25 anos (SANTOS, 1995).

A crescer a estas alterações, verifica-se também uma diminuição do financiamento público e a crescente tendência para uma perspectiva de “valor por dinheiro”, que exige maior responsabilidade às instituições deste setor, em termos de qualidade e eficiência (CQAEHE; CNE, 1998). O setor do ensino superior passou de um Modelo de Controlo pelo Governo, no qual o controlo era feito pelo Estado, para um Modelo de Supervisão pelo Estado, em que este concede às instituições de ensino superior autonomia suficiente para definirem a sua própria estratégia, mas no qual o Estado exige às instituições uma demonstração da sua eficiência e eficácia.

Por outro lado, as instituições de ensino superior deparam-se também, cada vez mais, com um estudante diferente. “As escolas de ensino superior tendem a ser frequentadas por públicos muito diversos, com um leque alargado de interesses e objetivos: jovens em formação inicial, graduada e pós-graduada; profissionais em formação contínua; adultos em busca de uma atualização de conhecimentos ou de uma valorização profissional” (SAMPAIO, *apud* CNAVES, 2000, p. 23).

Desta forma, o setor do ensino superior em Portugal depara-se com estruturas de mercado mais competitivas, que ameaçam a sobrevivência de algumas das instituições existentes, pois estas são agora obrigadas a competir com recursos

mais escassos, por um menor número de potenciais candidatos, por sua vez mais disputado pelas várias instituições.

Futuramente, espera-se que esta situação de concorrência se venha a agravar ainda mais, no seguimento do acordo previsto pela Convenção de Bolonha, para a harmonização dos graus académicos na União Europeia. Com a harmonização dos diferentes graus académicos, a mobilidade e empregabilidade de estudantes, professores, investigadores e técnicos será maior, pelo que as universidades menos competitivas poderão vir a perder uma boa parte dos seus estudantes e do seu capital humano. Dado o atual sistema de financiamento *per capita* e por áreas de conhecimento (SANTOS, 1995), muitas universidades poderão não sobreviver. A crescer a isto, o relativo descontentamento dos alunos relativamente às instituições, pois num estudo desenvolvido por Alves e Raposo (2007), constatou-se que, numa escala de 1 a 100, a satisfação dos alunos no ensino universitário público em Portugal, era de apenas 54.

Neste sentido, percebe-se facilmente que as instituições de ensino superior são hoje confrontadas com realidades mais competitivas, o que as obriga a repensar toda a sua forma de atuação. A orientação por uma filosofia de marketing, com todas as suas componentes, tornou-se uma necessidade. Contudo, a aplicação da mesma terá que refletir as especificidades do mercado onde se insere. Neste sentido, caracteriza-se na TAB. 6 o mercado do ensino superior em Portugal, bem como as componentes do marketing-mix do mesmo.

TABELA 6
Caraterização do mercado de ensino superior
português e do seu marketing-mix

CONTEXTO DO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS		
Modalidade	Ensino superior público	Ensino superior privado
Potencial aluno	Vindo do ensino secundário público ou privado (pouco peso)	Vindo do ensino secundário público ou privado (pouco peso)
Situação de mercado	Procura inferior à oferta	Procura inferior à oferta
Admissão do aluno	Prova nacional de Acesso + Classificação final do curso do ensino secundário	Capacidade financeira do aluno
Produto	Ensino e pesquisa	Praticamente só ensino (pesquisa e extensão presente somente nas instituições mais conceituadas)
Preço	Propina (máximo fixado pelo governo)	Propinas em valores variados, que levam em conta o público-alvo, a reputação da instituição e a condição econômica local
Distribuição	As 13 universidades estão mais concentradas no litoral (apenas três no interior). Os politécnicos dispersam-se por todo o território nacional	Muitas unidades, de diversos tamanhos, mais concentradas nos grandes centros. E com alguns polos no interior
Comunicação	Fraco (por restrições orçamentais)	Fortes políticas de comunicação, uso de estratégias de marketing para captação de alunos
Pessoas	Funcionários públicos, boa presença de docentes com dedicação exclusiva, pouca visão de alunos como clientes	Maioria dos docentes atua em regime parcial (remuneração provém das horas/aula ministradas), pouca dedicação exclusiva de docentes, demais colaboradores atuam voltados para seus alunos-clientes
Processos	Padronizados e burocráticos	Procedimentos mais ágeis, maior automatização, mais semelhante às empresas privadas

Fonte: Alves, 1995, p. 36

A leitura da TAB. 6 revela que, também em Portugal o ensino superior se reparte entre o Público e o Privado possuindo

estes caraterísticas muito diferenciadas. O número de alunos é diferente e os recursos financeiros associados a

cada tipo de ensino também divergem bastante, pelo que a aplicação do conceito é feito de forma diferente, para os dois setores. Esta divergência pode ainda ser vista à luz de diferentes culturas. Quando comparada esta realidade com outras realidades, percebe-se que não se pode fazer uma simples extrapolação de conceitos e aplicações.

Comparação entre diferentes culturas

Comparando as diferentes realidades, brasileira e portuguesa, pode observar-se que a aplicação dos conceitos originais do marketing educacional, oriundos inicialmente dos E.U.A., requer adaptações.

Relativamente ao tipo de aluno e ao processo de admissão, no Brasil há uma inversão: o indivíduo originário das instituições públicas segue para o ensino superior privado, sendo que sua entrada depende da sua capacidade de pagar as propinas; já o indivíduo que frequentou o ensino secundário (ensino médio) em escolas privadas entra em instituições de ensino superior públicas, pois os exames de admissão (vestibulares) são muito concorridos e somente quem recebeu uma educação de maior qualidade (comprovadamente oferecida na rede privada de ensino fundamental e médio) consegue entrar nas IES públicas. São diferentes públicos que exigem diferentes estratégias de marketing.

Em Portugal, a realidade é um pouco diferente. A educação ao nível do secundário caracteriza-se por ser essencialmente pública, tendo o privado uma representação muito reduzida e praticamente só nos grandes centros urbanos. Neste sentido, os potenciais candidatos, quer ao ensino público quer privado, são oriundos tanto do

público (grande maioria) como do privado. O processo de candidatura ao ensino público é realizado através de um concurso nacional de acesso, que implica a realização de provas de acordo com o curso a frequentar. Pelo contrário, no ensino superior privado a admissão é feita através de critérios próprios de cada instituição, mais ou menos exigentes, de acordo com a reputação da instituição. Contudo, no ensino privado, a capacidade financeira do aluno é um fator a destacar. Salvo raras exceções, o aluno coloca sempre como primeira prioridade entrar no ensino superior público, pois é considerado, de uma forma geral, como de mais qualidade. A entrada no privado realiza-se, muitas vezes, como última opção ou por critérios de proximidade com a residência (exceção seja feita para as instituições extremamente reputadas, mas cujo número é muito reduzido). Neste sentido, são as instituições de ensino privado as que mais apostam em técnicas publicitárias para atrair os seus alunos, embora esta necessidade também se faça sentir no ensino público, dada a diminuição demográfica do número de jovens.

No que se refere à situação atual do mercado educacional, o Brasil mostra-se um país de contrastes. Nas IES públicas, a procura é muito maior que a oferta (o que reduz sensivelmente a necessidade de estratégias de marketing voltadas para a captação de alunos); já nas IES privadas, a oferta é muito superior à procura e o uso do marketing educacional torna-se muito mais necessário neste tipo de instituição. No mercado português, verifica-se precisamente o contrário: a procura é inferior à oferta, o que exige, por parte das instituições, quer públicas,

quer privadas, a aplicação de orientações de marketing, no sentido de atrair e fidelizar os estudantes.

No que respeita ao serviço educacional, verifica-se que o serviço oferecido no Brasil se mostra diferente nas categorias pública e privada. As IES públicas esforçam-se para cumprir sua missão (ensino, pesquisa e extensão), e focam os seus esforços de comercialização para os resultados de suas pesquisas (transferências de tecnologias) e em cursos de extensão, formas alternativas de obter recursos extras. Já as IES privadas procuram oferecer serviços educacionais voltados para o ensino (capacitação profissional e empregabilidade). Mais uma vez, as estratégias de marketing entre as IES são distintas e os conceitos tradicionais do marketing educacional são mais aplicáveis às IES privadas. Em Portugal, a missão, tanto das instituições públicas, como privadas é semelhante, embora no ensino público exista uma ênfase maior na investigação, quando comparadas com as instituições privadas.

Quanto ao componente preço, a realidade brasileira apresenta um grande contraste. Enquanto as IES públicas são totalmente gratuitas, as IES privadas tentam equilibrar o valor a pagar pelo aluno com sua imagem no mercado. Ou seja, uma IES que cobra propinas muito baixas pode ser vista como de baixa qualidade. Já uma IES que eleva muito os valores de suas propinas corre o risco de ficar sem alunos. Este equilíbrio depende das estratégias de marketing das instituições.

No que se refere a Portugal, o fator preço existe nos dois sistemas de ensino e reflete as propinas e taxas a que cada

aluno tem que pagar para frequentar o ensino. No ensino público, este é mais reduzido e é regulamentado em termos máximos pelo governo. Por norma, cobre apenas uma parte das despesas operacionais. Nas instituições privadas, é mais elevado e determinado por cada instituição, permitindo a estas instituições ser um fator diferenciador ou não.

A distribuição no setor educacional refere-se à localização da IES e quantidade de polos. As IES públicas brasileiras, sendo em número reduzido, não têm este componente do marketing-mix como prioritário, excepto em fases de expansão do ensino superior público a partir de definições governamentais. Já as IES privadas veem este fator como importante para estabelecer novas estruturas, procurando aproveitar oportunidades em regiões com alta procura ou com escassez de IES. Entre estas estratégias, está o crescimento de cursos de EAD (educação à distância) em regiões remotas brasileiras (Amazônia, Nordeste, entre outros). A realidade portuguesa é de alguma forma diferente, pois as IES públicas são distribuídas de acordo com critérios governamentais, que tentam ir ao encontro das necessidades e do desenvolvimento das regiões. No setor privado, aí sim, a fixação e distribuição das IES é feita de acordo com critérios de atratividade do mercado.

Quanto à comunicação, percebe-se que, no Brasil, as IES públicas praticamente não a realizam, salvo raras exceções (comunicação governamental ou comercialização de um ou outro projeto). Já as IES privadas possuem uma forte política de comunicação, com grande ênfase de vendas para atrair mais alunos. Em Portugal, esta ferramenta é

utilizada, quer pelas IES públicas quer pelas privadas, sendo que a diferença na sua utilização resulta da maior ou menor capacidade financeira de cada instituição. Contudo, convém destacar que ela é utilizada em função das realidades destas instituições, ou seja, públicas têm mais candidatos e menos recursos financeiros, enquanto que as privadas têm mais recursos financeiros e menos candidatos.

Em termos de pessoas, componente mais recente do marketing-mix dos serviços, a realidade brasileira e portuguesa apresentam bastantes semelhanças com duas configurações bem distintas: as IES públicas contam com funcionários de carreira (estabilidade) e muitos docentes com alta qualificação e dedicação exclusiva, sendo que neste tipo de IES os alunos ainda não são vistos como clientes; as IES privadas contam com colaboradores mais voltados as práticas de atendimento a clientes e docentes em regime parcial, sendo pressionados a não perder alunos.

Por fim, quanto aos processos, outro componente mais recente do marketing-mix dos serviços, vê-se que, tanto no Brasil como em Portugal, as IES públicas são burocráticas e padronizadas e as IES privadas possuem processos mais ágeis, contando com maior informatização e flexibilidade, assemelhando-se muito a empresas comuns.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo por suporte a bibliografia estudada para o desenvolvimento deste

artigo, sobre a temática do marketing das Instituições de Ensino Superior, é possível sustentar que existem fortes argumentos para que aquelas organizações reconheçam o potencial do marketing, como filosofia orientadora da sua gestão. Esta realidade providencia benefícios à própria organização, através da realização dos seus objetivos e do cumprimento da sua missão, e também beneficia seus públicos-alvo, por meio do maior nível da satisfação.

A análise comparativa efetuada às variáveis do marketing-mix em diferentes países permitiu constatar que a aplicação dos princípios de marketing àquelas organizações revela diferentes configurações face às diferentes realidades culturais, sociais, econômicas e políticas, que caracterizam aqueles países.

Parece assim importante que se deverá continuar a expandir os esforços dos investigadores, no sentido de desenvolver novos conceitos teóricos, capazes de abarcar diferentes realidades contextuais.

Em conclusão, a investigação na área do marketing aplicado às instituições de ensino superior deverá continuar a progredir e a amadurecer. Para isso, afigura-se necessária a coragem de questionar, modificar, ampliar e melhorar os princípios orientadores da filosofia de marketing, aplicada àquelas instituições.

Pela nossa parte, tudo faremos para continuar a investigar, a especular, a escrever e a teorizar, no sentido de contribuir com as nossas ideias para o ajustar dos conceitos atualmente existentes. ➤

NOTAS

¹Em Portugal, propina significa a quantia paga para abertura ou encerramento de matrícula (N. R.)

REFERÊNCIAS

- ALVES, H. Marketing de serviços de educação. **Revista Portuguesa de Marketing**, Ano 1, n. 1, p. 55-65, dez. 1995.
- ALVES, H. **O marketing das instituições de ensino superior: o caso da Universidade da Beira Interior**. 1998. 152 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade da Beira Interior, Covilhã, 1998.
- ALVES, H.; RAPOSO, M. Conceptual model of student satisfaction in higher education. **Total Quality Management**, [S. l.], v.18, n. 5, p. 571-588, 2006.
- ALVES, H.; RAPOSO, M. Student satisfaction index in portuguese public higher education. **The Service Industries Journal**, [S. l.], v. 27, n. 6, p. 795-808, 2007.
- BIGNÉ, J.; MOLINER, M.; VALLET, T.; SÁNCHEZ, J. Un estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos. **Revista Española de Investigación de Marketing**, [S. l.], n. 1, p. 33-53, Setp. 1997.
- BITNER, M. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 56, p. 57-71, Apr. 1992.
- BRASIL. INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Educação superior**. Disponível em; <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 25 abr. 2006.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. D. O. U., Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/42/1996/9394.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2009.
- CAMPBELL, J. **The use of relationship marketing techniques in Higher Education**. 2002. Thesis (Dotor of Philosophy) - University of Colorado, Denver, 2002.
- CIPES. **Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior: a rede pública de ensino superior - um olhar sobre o acesso**. Porto: [S. l.], jul. 2008.
- CIPES. **Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior: previsão da evolução do número de alunos e das necessidades de financiamento – Ensino Superior 1995 a 2005**. [S. l.], Fundação das Universidades Portuguesas, fev. 1999.
- CNAVES. Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior: avaliação global do ensino superior. In: SEMINÁRIO NACIONAL, abr. 2000. [s. n. t.].
- CQAEHE. **Centre for Quality Assurance and Evaluation of Higher Education; CNE. Comité National d'Évaluation: evaluation of European education: a status report, report prepared for the European Commission, DG 22, Sept. 1998**.
- EIGLIER, P.; LANGEARD, E. **Servution, a gestão marketing de empresas de serviços**. Lisboa: McGraw-Hill, 1991.
- FARMER, R. N. Would you let your daughter marry a marketing man? **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 31, p. 9-16, Jan. 1967.
- GABBOTT, M.; SUTHERLAND, E. Marketing information systems in universities. **Marketing Intelligence & Planning**, [S. l.], v. 11, n. 7, p. 19-28, 1993.
- GIST, R. R. **Marketing and society**. Dryden Press: Hinsdale/IL, 1974.
- GRAEFF, T. Student research projects to help universities achieve a marketing orientation. In: **SYMPOSIUM FOR THE MARKETING OF HIGHER EDUCATION**, 1996, Chicago. [Anais...] Chicago: American Marketing Association, 1996. p. 63-68.
- GRÖNROOS, C. An applied service marketing theory. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 16, n. 7, p. 30-41, 2000.
- HARVEY, J.; BUSHER, H. Marketing schools and consumer choice. **International Journal of Educational Management**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 26-32, 1996.
- HELLER, D. Student price response in higher education. **The Journal of Higher Education**, [S. l.], v. 68, n. 6, p. 624-659, Nov./Dec. 1997.
- HEMSLEY-BROWN, J.; OPLATKA, I. Universities in a competitive marketplace: a systematic review of the literature on higher education marketing. **International Journal of Public Sector Management**, [S. l.], p. 624-659, v. 19, n. 4, p. 316-338, 2006.
- HESKETT, J. Lessons in the service sector. **Harvard Business Review**,

- [S. l.], v. 87, p. 188-226, Mar./Apr. 1987.
- HILL, F. Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer". **Quality Assurance in Education**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 10-21, 1995.
- JONES, D. G.; MONIESON, D. D. Early development of the philosophy of marketing thought. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 54, p. 102-113, Jan. 1990.
- JOSEPH, M.; JOSEPH, B. Service quality in education: a student perspective. **Quality Assurance in Education**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 15-21, 1997.
- KALSBEK, D. H. Mudança transformadora através do "assessment": uma visão que compensa o esforço. In: MEYER Jr., V.; MURPHY, J. P. (Org.). **Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil EUA**. 2. ed. ampl. Florianópolis: Insular, 2003. p. 123-150.
- KING, R. What is higher education for? strategic dilemmas for the twenty-first century university. **Quality Assurance in Education**, [S. l.], v. 3, n. 4, p. 14-20, 1995.
- KOTLER, P. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 36, p. 46-54, Apr. 1972.
- KOTLER, P.; FOX, K. **Strategic marketing for educational institutions**. 2nd. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 13, p. 10-15, Ot. 1969.
- KRAMPF, R.; HEINLEIN, A. Developing marketing strategies and tactics in higher education through target market research. **Decision Sciences**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 175-192, 1981.
- LEBLANC, G.; NGUYEN, N. Searching for excellence in business education: an exploratory study of customer impressions of service quality. **International Journal of Educational Management**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 72-79, 1997.
- LEJEUNE, M. Un regard d'ensemble sur le marketing des services. **Revue Française du Marketing**, [S. l.], n. 121, p. 9-27, 1989.
- LIECHTY, M.; CHURCHILL, G. Conceptual insights into consumer satisfaction with services. **AMA Educators Conference Proceedings**, Chicago: American Marketing Association, 1979. p. 509-515.
- LIMA, M. C. Globalização ou internacionalização do ensino superior? **Revista de ESPM**, [S. l.], Ano 12, v. 13, p. 80-90, jul./ago. 2006.
- LITTEN, L. Marketing higher education: benefits and risks for the American academic system. **Journal of Higher Education**, [S. l.], v. 51, n. 1, p. 40-59, 1980.
- LITTLE, M.; O'TOOLE, D.; WETZEL, J. The price differential's impact on retention recruitment, and quality in a public university. **Journal of Marketing for Higher Education**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 37-51, 1997.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Principles of service marketing and management**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- MAINARDES, E. W. **Atração e retenção de alunos em cursos de graduação em administração das instituições particulares de ensino superior de Joinville/SC**. 2007. 332 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.
- MARCUSE, H. **One-dimensional man**. London: Rutledge, 1991.
- MTES. **Estatísticas do Ensino Superior**. 2008. Disponível em: <<http://www.estatisticas.gpeari.mtes.pt/?ation=5&idt=58>>. Acesso em: 20 mar. 2009.
- MELO, S. L. de; BORGES, L. de O. Transição universidade-mercado de trabalho na ótica do jovem. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- MEYER Jr., V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER Jr., V.; MURPHY, J. P. (Org.). **Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil EUA**. 2. ed. ampl. Florianópolis: Insular, 2003. p. 173-192.
- MUND, A. L.; DURIEUX, F.; TONTINI, G. A influência do marketing na opção do aluno pela Universidade Regional de Blumenau. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO, 24., 2001, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: Congresso Brasileiro de Ciências da Computação, 2001.
- MURRAY, J.; MURRAY, R.; LANN, L. Growth strategies for U.S. colleges and universities. **Journal of Marketing for Higher Education**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 41-53, 1997.
- MURRAY, K. A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 55, p. 10-25, Jan. 1991.
- NICHOLLS, J.; HARRIS, J.; MORGAN, E.; CLARKE, K.; SIMS, D. Marketing in higher education: the MBA experience. **International Journal of Educational Management**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 31-38, 1995.
- PACKARD, H. **The hidden persuaders**. Penguin: Harmondsworth, 1993.
- PARAMESWARAM, R.; GLOWACKA, A. University image: an information processing perspective. **Journal of Marketing for Higher Education**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 41-56, 1995.

RAPOSO, M.; ALVES, H. Marketing in higher education: student's service expectations. In: JORNADAS INTERNACIONALES DE MARKETING PÚBLICO Y NO LUCRATIVO, 2., 2003. Zaragoza. **Atas...** Zaragoza: [s. n.], 2003. Working paper cited in LogEc da Örebro University. (ISBN: 8495480-92-1).

REINERT, J. N.; REINERT, C. Estudante não é cliente: é parceiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

ROWLEY, J. Motivation and academic staff in higher education. **Quality Assurance in Education**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 11-16, 1996.

RUIZ, C.; DESCALS, A.; CABAÑERO, C. Factores clave de la satisfacción e insatisfacción en la prestación de un servicio. In: ENCUESTRO DE PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS DE MARKETING, 8., 1996, Zaragoza. [**Anais...**] Zaragoza: [s. n.], p. 279-287, 1996.

SANTOS, S. Tendências do ensino universitário em Portugal. In:

SEMINÁRIO INTERNACIONAL: OS ESTUDOS SUPERIORES EM MACAU. 1995, Macau. [**Anais...**] Macau: [s. n.], 1995.

SMITH, L.; CAVUSGIL, T. Marketing planning for colleges and universities. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 17, n. 6, p. 104-117, 1984.

SURPRENANT, C.; SALOMON, M. Preditability and personalisation in service encounter, **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 51, p. 73-80, Apr. 1987.

TAYLOR, R.; REED, R. Situational marketing: application for higher education institutions, **Journal of Marketing for Higher Education**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 23-36, 1995.

VIEIRA, P. R. Avaliação institucional e acadêmica: tendências nos Estados Unidos e no Brasil. In: MEYER Jr., V.; MURPHY, J. P. (Org.). **Dinossauros, gazelas & tigres**: novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil EUA. 2. ed. ampl. Florianópolis: Insular, 2003. p. 151-171.

WALTER, S. A.; TONTINI, G.; DOMINGUES, M. J. C. S. Identificando oportunidades de melhoria em um curso superior através da análise da satisfação dos alunos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

WILLIAMS, G. Markets and higher education. **Higher Education Management**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 214-225, 1991.

YOST, M.; TUCKER, S. Tangible evidence in marketing a service: the value of a campus visit in choosing a college. **Journal of Marketing for Higher Education**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 47-67, 1995.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. **Delivering quality service**: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 49, p. 33-46, Spring 1985.

