



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

O PAPEL DAS FERRAMENTAS DE MARKETING NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DO
ENSINO SUPERIOR EM MOÇAMBIQUE: ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
EDUARDO MONDLANE (UEM)

Pedro Isabel Chipanga

Maputo, Abril de 2019



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

O PAPEL DAS FERRAMENTAS DE MARKETING NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR EM MOÇAMBIQUE: ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE (UEM)

*Monografia apresentada à Faculdade de Educação
em cumprimento dos requisitos parciais para
obtenção do grau de Licenciatura em Organização e
Gestão de Educação*

Pedro Isabel Chipanga

Supervisor:

Mestre Manuel Arroque Manuel Rato

Maputo, Abril de 2019

APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com classificação de _____ correspondente a _____ valores no dia _____ de _____ de 2019, por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

MEMBROS DO JÚRI

Presidente do Júri

Arguente

Supervisor

(Mestre Manuel Arroque Manuel Rato)

O papel das ferramentas de marketing na gestão de instituições do ensino superior em Moçambique: Estudo de caso na Universidade Eduardo Mondlane (UEM)

Pedro Isabel Chipanga

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Pedro Isabel Chipanga, declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter o grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, aos _____ de _____ de 2019

O candidato

(Pedro Isabel Chipanga)

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho traduz o fim do curso de licenciatura em Organização e Gestão da Educação, um pouco árdua mas bastante gratificante e construtiva. Importa salientar que apesar do seu cunho individual, trata-se de uma investigação que contou com vários intervenientes que se propuseram a colaborar para a sua materialização. Neste âmbito, consagro o meu agradecimento a todos que directa ou indirectamente contribuíram para a minha formação.

- Em primeiro lugar agradeço a Deus pela vida, providência e por tudo quanto tenho e sou hoje, pois sem ele, nada seria.
- Especial agradecimento ao supervisor Mestre Manuel Arroque Manuel Rato pela forma rigorosa e crítica construtiva de arguir as ideias durante todo o processo de criação, elaboração e finalização deste trabalho.
- Aos meus docentes da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane que durante a formação puderam-me transmitir conhecimentos científicos que me tornaram intelectual e um Homem que irá intervir e contribuir na sociedade.
- Aos meus colegas da turma Pós-laboral do ano 2010 do curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, endereço os meus profundos agradecimentos.
- Em especial à minha mãe (em memória) e toda a família pela sólida educação dada ao longo da vida e de ter dado a oportunidade aos estudos até atingir este grau académico.
- Aos profissionais de marketing do Centro de Comunicação e Marketing – CECOMA e estudantes da UEM que participaram na pesquisa como inquiridos e fornecedores de informações relevantes para a materialização desta pesquisa, pois estou ciente que sem eles não teria a cientificidade que possui.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a minha mãe Isabel Chipanga (em memória), que me nasceu, mandou à escola e deu todos incentivos necessários durante a minha formação. A mesma se estende a toda minha família, em especial à minha esposa Amélia Mónica Chissano e ao meu filho Smilth Pedro Mutsicuana pela força, paciência e apoio incondicional que me deram ao longo da formação.

Epígrafe

“Ninguém faz marketing, para si mesmo, como destinatário, embora possa fazê-lo faça, normalmente e legitimamente como co-beneficiário, da sua própria acção. Entretanto, no fenómeno marketing, o outro (a que referimos, podemos chamar o mercado), e sem o qual o marketing não existe, trás consigo uma dupla exigência de se saber como está o outro (circunstância) e, sobre tudo, como estará, em relação a mensagem que pretendamos transmitir-lhe, por uma certa razão ou com um certo objectivo”. (Lindon et al., 1999,p.23, em Gracia, 2012)

ÍNDICE

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Organização do Trabalho.....	2
1.2. Problematização.....	3
1.3. Delimitação da pesquisa	4
1.4. Objectivos	4
1.4.1. Objectivo geral	4
1.4.2. Objectivos específicos.....	5
1.4.3. Perguntas de pesquisa.....	5
1.5. Justificativa.....	5
1.6. Contextualização	7
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1. Definição de conceitos.....	9
2.1.1. Marketing	9
2.1.2. Gestão.....	10
2.1.3. Instituição de ensino superior.....	11
2.2. Gestão de marketing nas instituições de ensino superior	11
2.3. As ferramentas de marketing aplicadas na gestão de IES	13
2.3.1. Produto/serviço.....	13
2.3.2. Preço/custo	14
2.3.3. Praça/local de distribuição	15
2.3.4. Promoção/Comunicação.....	16
2.3.5. Pessoas	16
2.3.6. Processos	17
2.3.7. Plataforma física ou presença evidente	17
2.4. Estratégias de marketing nas instituições de ensino superior.....	18
2.4.1. Planeamento estratégico e plano de marketing	21

CAPÍTULO III – METODOLOGIAS.....	22
3.1. Tipo de pesquisa	22
3.2. Descrição do local de pesquisa - Campus Principal da UEM	23
3.3. Estrutura e funcionamento do CECOMA.....	24
3.4. Geração de mandatos de liderança do CECOMA	24
3.5. População e amostra da pesquisa.....	24
3.6. Instrumentos e técnicas de recolha de informação	29
3.7. Procedimentos de análise e tratamento dos dados.....	30
3.8. Validade e fiabilidade dos instrumentos.....	31
3.9. Questões éticas	31
3.10. Limitações do estudo.....	31
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	32
4.1. Percepção em relação a gestão de marketing na UEM.....	32
4.2. Prática das ferramentas de Marketing na gestão da UEM.....	37
4.3. Estratégias de marketing na UEM.....	42
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	47
5.1. Conclusão	47
5.2. Recomendações	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
APÊNDICES E ANEXOS.....	52
Apêndice A: Questionário dirigido aos profissionais de marketing do CECOMA-UEM ...	53
Apêndice B: Questionário dirigido aos estudantes.....	57
Apêndice C: Guião de entrevista com o director do CECOMA-UEM	60
Anexo A: Credencial da Faculdade de Educação da UEM ao Centro de Comunicação e Marketing – CECOMA – UEM.....	61

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1: Geração de liderança do CECOMA no período de (1999 a 2018).....	24
Tabela 3.2: Demonstração da amostra dos participantes no estudo.....	25
Tabela 3.3: Distribuição dos inqueridos por idade.....	26
Tabela 3.4: Experiência profissional dos profissionais de marketing.....	27
Tabela 3.5: Áreas de formação dos profissionais de marketing.....	28
Tabela 3.6: Curso e ano em que o estudante frequenta.....	28
Tabela 4.1: Conhecimento do potencial dos serviços que oferecidos nos diferentes segmentos, clientes e os benefícios/vantagens que tira-se perante a concorrência.....	33
Tabela 4.2: Percepção quanto a gestão de marketing no CECOMA-UEM.....	35
Tabela 4.3: Marketing na UEM.....	37
Tabela 4.4: Satisfação em relação a prática das ferramentas de marketing na UEM.....	38
Tabela 4.5: Ferramentas de marketing que agregam maior vantagem competitiva.....	39
Tabela 4.6: Planeamento estratégico e definição de caminhos para alcance dos objectivos do plano	42
Tabela 4.7: Aspectos que se considera determinante na decisão da escolha da UEM.....	43
Tabela 4.8: Relevância das estratégias de marketing.....	45
Tabela 4.9: Interação entre CECOMA e as faculdades, departamentos e sectores.....	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1: Distribuição dos profissionais de marketing por sexo.....	26
Gráfico 3.2: Distribuição dos estudantes por sexo.....	26
Gráfico 3.3: Distribuição dos profissionais de marketing por nível acadêmico.....	27
Gráfico 3.4: Regime em que o estudante frequenta o curso.....	29
Gráfico 4.1: Avaliação do contributo das ferramentas de marketing na gestão geral da UEM.....	36
Gráfico 4.2: Recomendação a outras pessoas a frequentar na UEM.....	40
Gráfico 4.3: Dificuldades na prática de marketing.....	41
Gráfico 4.4: Plano de marketing que orienta as práticas de marketing aos profissionais...	44

LISTA DE ABREVIATURAS

CECOMA.....	Centro de Comunicação e Marketing
DICES.....	Direcção para a Coordenação do Ensino Superior
ES.....	Ensino Superior
FACED.....	Faculdade de Educação
IES.....	Instituição de Ensino Superior
MINED.....	Ministério de Educação
SNE.....	Sistema Nacional de Educação
UEM.....	Universidade Eduardo Mondlane
UP.....	Universidade Pedagógica

RESUMO

A presente pesquisa faz o estudo do papel das ferramentas de marketing na gestão de instituições de ensino superior em Moçambique na Universidade Eduardo Mondlane. Tem como objectivo geral compreender a relevância da prática das ferramentas de marketing na gestão da UEM. Neste sentido, para alcançar o propósito deste estudo, definiu-se os seguintes objectivos específicos: Explicar a percepção dos profissionais e estudantes sobre a gestão de marketing na UEM; Descrever o processo da prática das ferramentas de Marketing na gestão da UEM e Identificar as estratégias de marketing relevantes na UEM. Desta forma, o estudo decorreu no Campus Principal da Universidade Eduardo Mondlane, localizado no Distrito Municipal KaPfumu, bairro Sommerschield. O estudo desenvolveu-se na base de pesquisa bibliográfica e usou a entrevista, o questionário e fez-se a triangulação com algumas teorias consolidadas no tema. O estudo mostrou que a prática de marketing na UEM desenvolve-se numa gestão descentralizada e participativa visto que os processos decorrem de uma forma conjunta e colaborativa dos profissionais. A pesquisa constatou que a prática de marketing orienta-se pela lógica de planeamento estratégico e um plano de marketing que orienta o sentido de acção aos profissionais. Assim, constatou-se que as ferramentas de marketing têm contribuído com sucesso na gestão geral e alcance dos objectivos traçados nos diferentes sectores e segmentos do mercado de ensino.

Palavras – Chave: Ferramnetas de marketing, gestão, Instituição de ensino superior

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A nível mundial as instituições de ensino superior (IES) desempenham um papel relevante na formação do homem novo, construção e transformação das nações. E paralelamente a isto, as IES disputam entre si por forma a garantir a sua sobrevivência e sustentabilidade face a competitividade no mercado do ensino superior (ES).

Kehm e Musselin (2013), citado por Langa (2014), consideram que “o ensino superior como instituição social constitui-se a partir do debate de concepções competitivas de universidade ou instituições de ensino terciário, com foco na autonomia, na diferenciação e na diversidade, da estratificação e diferenciação funcional dentro do sistema, das aspirações com relação aos níveis de acesso e participação”. Neste âmbito, as instituições de ensino superior carregam uma responsabilidade enorme na sua gestão e a busca pela prática das ferramentas de marketing para melhor conhecer o mercado e incorporar estratégias na administração e gestão cada vez eficaz e eficiente, tem sido recurso bastante recorrente. Assim, o marketing representa para as instituições e para os indivíduos que delas fazem parte uma ferramenta de gestão, na medida em que agrega valores, técnicas e programas de acção com impacto em todas as áreas funcionais de uma instituição (Pires, 2002).

Em Moçambique até a década 80 a busca pela prática das ferramentas de marketing pelas IES como estratégia para promover os serviço de qualidade e preferência ao público-alvo e estudantes era quase inexistente porque somente existiam duas IES públicas com segmentos diferentes, a Universidade Eduardo Mondlane (UEM) e a Universidade Pedagógica (UP). No entanto, actualmente Moçambique conta com mais de cinquenta (50) IES e suas delegações entre públicas e privadas resultantes das reformas e do processo de expansão e massificação de ensino superior. A expansão ditou o aumento da concorrência e estabeleceu os paradigmas mercantilização e competitividade no mercado de ensino superior. Esta realidade gerou mudanças e remeteu os gestores das IES a uma leitura crítica do ambiente legal e institucional e tornou o marketing a base das suas actividades, fundamentada pelo seu papel relevante ao fornecimento de soluções organizacionais que ajudam as instituições a enfrentar com sucesso no meio envolvente. O marketing é

determinante no êxito da instituição e exige a criação de estruturas funcionais e dinâmicas, que leva sério os sectores financeiros, administração, infraestruturas, tecnologias e especialmente de marketing que agrega á sua qualidade académica valor próprio de uma IES na diferenciação, posicionamento e imagem no mercado em que actua.

É com base nessas premissas que a pesquisa se denomina: *O papel das ferramentas de marketing na gestão de instituições de ensino superior: caso da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) – Campus Principal – Cidade de Maputo.*

A presente pesquisa pretende compreender a relevância das ferramentas de marketing na gestão de uma IES, pesquisando a partir da percepção dos profissionais de marketing e estudantes da UEM especificamente num contexto em que a expansão do ensino superior tem vindo a contribuir na mercantilização, uma realidade nova e não consolidada em Moçambique.

1.1. Organização do Trabalho

A presente monografia é constituída por cinco (5) capítulos: o primeiro – I capítulo apresenta a introdução na qual faz-se a descrição do estudo, a problematização, os objectivos da pesquisa, justificativa, relevância da pesquisa, delimitação do tema e contextualização. O segundo – II capítulo apresenta a revisão da literatura tendo como base as abordagens teóricas sobre o marketing, gestão, gestão de marketing nas instituições de ensino superior, ferramentas de marketing aplicadas nas IES e estratégias de marketing. Terceiro – III capítulo apresenta-se as diversas questões e opções da metodologia utilizadas para a realização da pesquisa, detalhando quando, aonde, como e com quem a pesquisa foi realizada. Quarto – IV capítulo centra-se na análise e discussão dos resultados recolhidos no campus principal da UEM e o quinto – V capítulo apresenta as conclusões do estudo e as principais recomendações em forma de sugestões, ilustrando os argumentos dos assuntos apresentados e discutidos ao longo do trabalho.

1.2. Problematização

No contexto competitivo, o maior desafio das organizações é acompanhar a dinâmica do seu ambiente externo, adaptar-se as mudanças e aprimorar as suas práticas interna com vista a responder adequadamente às exigências do mercado. De acordo com Langa (2012), o ensino superior em Moçambique tornou-se um mercado complexo com a aprovação da Lei do Ensino Superior nº 1/93 que estabeleceu a autonomia das IES que existiam e definiu um mecanismo de aprovação da criação de novas IES, facto que permitiu a intervenção de provedores privados fora do Estado no ensino superior. Para o autor, esta lei é vista como factor responsável pela liberalização e expansão das instituições de ensino superior não-governamentais e consequente mercantilização do ES. O mesmo foi defendido pela Lei 5/2003 e prevalece na actual 27/2009.

Devido a essas razões, as instituições de ensino superior em Moçambique passaram a actuar num contexto de mercado onde prevalece a competitividade e, para sobreviver, integram o marketing na sua acção para melhor captar estudantes, alinhar a sua gestão e garantir o alcance dos objectivos traçados e a satisfação do consumidor.

No entanto, embora compreendemos a prática de marketing como um acto eminentemente voluntário de cada instituição, o que se verifica é que em Moçambique são ainda em número insignificante as instituições de ensino superior que integram com maior relevância as ferramentas de marketing na sua gestão ou prestação de serviços como política ou estratégica efectiva e clara da instituição que orienta a sua linha administrativa de actuação no mercado e com propósito de proporcionar satisfação aos estudantes.

Além disso, a maioria das IES não possuem uma direcção ou departamento de marketing e, relacionam-se com as ferramentas de marketing no princípio e final de cada ano lectivo somente com o propósito de captar estudantes a partir da propaganda/publicidade. Assim, entendemos que esta prática afecta o valor do propósito de marketing, quer na sua atractividade assim como na satisfação do seu público-alvo ou em estratégias competitivas. Ademais, verifica-se que o marketing encontra-se na fase embrionária e é praticado de

forma esporádica na maioria das IES. Esta evidência revela que estão pouco preparadas para uma realidade altamente competitiva, visto que a prática das ferramentas de marketing não constitui foco ou domínio das atenções de estratégia ou política de gestão de sucesso e de serviços de qualidade de IES.

Perante este cenário, é necessário que uma instituição de ensino superior coloque em prática as ferramentas de marketing por forma a se tornar mais competitivas e a lograr os seus intentos e dos seus utentes. É neste sentido que a pesquisa visa a compreender o papel da prática das ferramentas de marketing na gestão duma instituição do ensino superior. Neste contexto, a pesquisa procura responder ao seguinte problema: *Até que ponto a aplicação das ferramentas de marketing pode contribuir na gestão efectiva de instituições do ensino superior?*

Assim, para a análise deste problema, a pesquisa preocupa-se em pesquisar a prática de marketing na Universidade Eduardo Mondlane - UEM.

1.3. Delimitação da pesquisa

A delimitação da pesquisa só é dada por concluída quando se faz a sua limitação geográfica e espacial, com vistas na realização da pesquisa, (Mariconi e Lakartos, 2003, p. 218). Desta forma, a presente pesquisa decorreu no campus principal da Universidade Eduardo Mondlane, localizado no Distrito Municipal KaPfumu, bairro Sommerschield, Av. Julius Nherere nº 3453. Cidade de Maputo-Moçambique. De referir que o bairro Sommerschield faz fronteira a sul com o bairro da Coop, a norte com bairro Polana Caniço “A”, a Este a baía de Maputo e a Oeste o bairro da Maxaquene.

1.4.Objectivos

1.4.1. Objectivo geral

Compreender a relevância da prática das ferramentas de marketing na gestão da Universidade Eduardo Mondlane - UEM

1.4.2. Objectivos específicos

- Explicar a percepção dos profissionais e estudantes sobre a gestão de marketing na UEM
- Descrever o processo da prática das ferramentas de Marketing na gestão da UEM
- Identificar as estratégias de marketing relevantes na UEM

1.4.3. Perguntas de pesquisa

1. Qual é a percepção dos profissionais e estudantes em relação a gestão de Marketing na UEM?
2. Como decorre a prática das ferramentas de marketing na gestão na UEM?
3. Quais as estratégias de marketing relevantes na UEM?

1.5. Justificativa

Com os processos de expansão e massificação do ensino superior em Moçambique, verifica-se o aumento da concorrência e da competitividade pelos provedores deste bem público e, intensifica-se a prática de estratégias de gestão para tornar as IES bem-sucedidas e satisfação plena das necessidades e desejos dos seus público-alvo e cliente através de produtos e serviços de qualidade.

O presente estudo é importante na medida em que vai proporcionar uma compreensão lógica sobre o contributo da prática das ferramentas de marketing na gestão de uma IES a partir da percepção dos profissionais de marketing e estudantes. Assim, espera-se que os resultados possam potencializar a prática efectiva das ferramentas de marketing como estratégias fundamentais nos processos de gestão, principalmente para as organizações que actuam num mercado competitivo.

De certa forma, acredita-se que a pesquisa irá fornecer elementos para futuras pesquisas científicas e construção de novos conhecimentos, debates académicos para o desenvolvimento de capacidade competitiva e sustentável de gestão de IES a partir das

ferramentas de marketing, assim como no preenchimento das lacunas existentes relacionadas em relação sua prática nas instituições de ensino superior em Moçambique. Para o pesquisador, como aspirante a gestor de educação, a pesquisa irá contribuir como trabalho de conclusão do curso e obtenção do grau de licenciatura em gestão de educação, assim como de informações relevantes sobre a prática das ferramentas de marketing nas IES e obviamente como campo de pesquisa para os próximos trabalhos de pesquisa ou de continuação de estudos nos níveis subseqüente.

Para as IES a pesquisa irá despertar a consciência da comunidade universitária sobre o impacto da prática das ferramentas de marketing, e servir de referência ou prioridade aos gestores na garantia de uma gestão de qualidade. Para a sociedade em geral, a pesquisa irá proporcionar elementos fundamentais e influenciadores no processo de tomada de decisão sobre a escolha da IES e do curso que pretende frequentar, principalmente aos alunos que terminam o nível médio 12ª classe do Sistema Nacional Educação (SNE) ou equivalente, assim como aqueles que procuram dar continuidade com os estudos nos níveis subseqüentes, pós-graduação, mestrado, doutoramento ou pesquisas científicas. Deste modo, os resultados da pesquisa vão ajudar no desenvolvimento de um olhar crítico sobre a prática de marketing, profissionalização dos gestores e orientação das IES para prática efectiva e integrada de marketing.

O motivo desta pesquisa deve-se ao facto de o marketing ser uma ferramenta importante e de maior enfoque na gestão das organizações, em particular para as instituições de ensino superior. Sendo que, com a sua prática, as IES podem tornar-se mais competitivas, inovadoras e oferecerem serviços com maior qualidade e satisfação dos seus consumidores (alunos e a sociedade em geral) e seus profissionais, assim como atrair mais seguidores e investimentos.

O interesse em perceber a relevância da prática das ferramentas de marketing a partir da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), prende-se com o facto desta instituição de ensino superior público ser a mais antiga, de referência e mais experiente na gestão do ensino superior e, tem vindo a contribuir na luta titânica de formação patriótica do capital humano,

com inquestionável contribuição no desenvolvimento socio-económico desde a independência de 1975. Por outra, esta instituição integra um centro específico de marketing no seu organograma institucional, facto que mostra que é possível realizar o estudo nesta instituição.

1.6. Contextualização

A compreensão de um determinado fenómeno é sempre facilitada pela análise histórica da sua origem e evolução. No caso vertente, assume-se que o marketing surgiu desde que o homem sentiu a necessidade de praticar o comércio “*troca com fins lucrativos*”, isto é, tem origem na génese do comércio. De acordo com Bartels (1988), em Brochado, Caetano, Cobra, Fonseca, Portugal, Varela, Brandão, Fontan e Miranda (2013), a origem do termo marketing remota entre os anos de 1900 e 1910, com artigos que versavam sobre as práticas do comércio e distribuição. Assim, Brochado *et al* (2013), Kotler e Fox (1994) e Las Casas (2009), circunscrevem a história de marketing em três grandes pilares: *a era de produção, era das vendas e a era do marketing*.

- a) *O primado da produção* - Nesta era, a demanda superava a oferta e a produção era independente, não baseava na opinião e muito menos das necessidades dos clientes. A preocupação da gestão focava na forma pela qual a produção industrial devia ser orientada. Tinha como ênfase a melhoria das técnicas e processos de produção e busca de meios financeiros para investimentos em equipamentos produtivos e consequente aumento da produtividade e sua disponibilização para a comercialização a baixo preço.
- b) *O primado das vendas* - constitui a segunda era do marketing que ganhou foco a partir do Sec. XX, marcada pela maior oferta e baixa demanda, colocou os clientes no foco das instituições e no centro do universo económico e promoveu a negociação. A venda passou a constituir a preocupação das empresas e o marketing passou a desempenhar a função principal na sobrevivência, prosperidade e crescimento das organizações. O primado das vendas, consagrou definitivamente o marketing como ferramenta

fundamental para a sua sobrevivência e crescimento das organizações no mercado de concorrência onde prevalece a competitividade.

- c) *O primado de marketing* - foi consagrada a era inspirada pelo desenvolvimento de ofertas adequadas onde não bastava vender a qualquer preço mas sim a satisfação garantida do consumidor, aquele que dita as regras do mercado. Como refere, Cobra e Braga (2004) que nesta era o foco do marketing deixou de ser a satisfação do cliente, mas sim o seu sucesso.

No entanto, considera-se que desde os tempos remotos, o marketing esteve associado as organizações do ramo económico. A sua adopção pelas IES teve origem quando passou a atrair atenção e interesse de sectores de serviços e instituições não lucrativas (Martins, 1989). Para o autor, estes sectores adoptaram marketing quando notaram que ele permite que as organizações se tornem mais eficazes na obtenção de seus objectivos e satisfação dos consumidores.

Todavia, até o presente Sec. XXI, o cenário da educação superior em Moçambique e no mundo mostra que adopção e prática de marketing têm sido recorrente pelas IES. No entanto, apesar das críticas aliadas aos argumentos segundo as quais o marketing é incompatível com a missão educacional e que as IES não precisam de marketing, (Kotler e Fox 1994, p. 31). A verdade é que o marketing é uma realidade para as instituições de ensino superior. Estas não têm como se separar do marketing porque encontram nesta ferramenta de gestão a solução dos seus problemas, principalmente no contexto em que a abertura de novas IES e de novos cursos está ganhar cada vez mais um grande espaço.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo são abordados aspectos que fundamentam a relevância da prática das ferramentas de marketing na gestão de instituições de ensino superior de uma forma geral. Desta forma, para proporcionar melhor entendimento dos assuntos relacionados com o tema em estudo, tomamos como ponto de partida a definição e discussão dos conceitos fundamentais que possibilitam a compreensão de marketing, gestão, instituições de ensino superior, gestão de marketing nas IES, as ferramentas de marketing e estratégias de marketing nas IES.

2.1. Definição de conceitos

2.1.1. Marketing

Segundo Kotler (2008, p. 27), marketing é um processo social e de gerência através da qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produto/serviços de valor com outros.

Para Caetano e Rasquilha (2010, p. 2), marketing é um processo contínuo de desenvolvimento e de troca de ideias, bens e serviços que visa satisfazer as necessidades dos clientes e organizações, utilizando para o efeito as políticas de preços, comunicação e distribuição. Para Casas (2002), marketing é a área do conhecimento que engloba todas as actividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objectivos da organização ou indivíduo e considerado sempre o meio ambiente de actuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Dos conceitos acima apresentados, afirmamos que todos são relevantes na medida em que os autores convergem ao ressaltar que o marketing é um processo que visa oferecer e/ou receber bens ou serviços que agregam satisfação. No entanto, para a seguinte pesquisa nos identificamos com Caetano e Rasquilha (2010, p. 2) e Casas (2002) pelo facto de o

marketing ser uma área de conhecimento que visa actividades contínuas. No nosso entender, o marketing deve ser entendido como ferramenta que orienta as organizações no sentido de acção e produção de conhecimento científico.

2.1.2. Gestão

Segundo Teixeira (2013, p. 5) gestão é processo que consiste em conseguir obter resultados quer seja de bens/produtos ou de serviços com o esforço de outros.

Para Santos (2008) gestão é o processo de coordenação e integração de recursos tendentes à consecução dos objectivos estabelecidos, através do desempenho das actividades de planeamento, organização, direcção e controle. E de acordo com Bawyer, Murphy, Bortini e Garcia (2001), a gestão não é apreendida enquanto actividade de controlo, mas enquanto função baseada na missão da organização. A gestão permite a definição de objectivos e a sua realização através de um processo de adaptação à mudança e de manter o equilíbrio entre as diversas pressões, por vezes conflituosas, geradas pelo trabalho.

Relativamente aos conceitos de gestão definidos na visão dos autores, não simpatizamos com a abordagem do Teixeira (2013), pelo facto de se limitar em alcançar os resultados, isto é, com o fim e não com meios. Desta forma, nos identificamos com Santos (2008) e Bawyer *et al* (2001) pelo facto de não se limitarem com o fim, mas sim com os processos de coordenação, integração de recursos, controle e adaptação com vista a alcançar os resultados que se identificam com a missão.

No nosso entender, é fundamental que o processo de gestão seja principiado pelos aspectos arrolados pelos autores, incorporando outras acções como a análise, activação e avaliação do grau de implementação para aferir o nível de alinhamento das acções em curso com os objectivos definidos e garantir resultados de qualidade.

2.1.3. Instituição de ensino superior

DICES/MINED (2012), define instituição de ensino superior como pessoas colectivas de direito público ou privado, dotado de personalidade jurídica, que gozam de autonomia científica e pedagógica, administrativa, disciplinar, financeira e patrimonial

Por seu turno, Tachizawa e Andrade (2006), consideram uma instituição de ensino superior como profissionais formados, capazes de integrar no ambiente de trabalho e na sociedade em geral. Numa outra perspectiva, os autores definem IES como um macro-sistema em permanente interacção com o meio ambiente, constituída pela imagem, inovação tecnológica, e possibilidade de aquisição de tecnologias educacionais como meio de obtenção de posicionamento competitivo.

Analisados os conceitos na óptica dos autores, constatamos que os mesmos comungam a mesma ideia, porém, para este trabalho, simpatizamos com Tachizawa e Andrade (2006) por serem mais claros e profundos na medida em que abordam a IES numa perspectiva de um macro-sistema aberto. Assim, no nosso entender, uma IES deve ser caracterizado pelo desenvolvimento institucional e em conexão com o mundo globalizado.

2.2. Gestão de marketing nas instituições de ensino superior

Santos (2008), refere que a gestão numa organização foca nos processos de decisão contínua, pelo qual os gestores se encontram envolvidos quando desempenham as funções de planear, organizar, liderar e controlar com intuito de assegurar a consecução da sua missão. Neste sentido, entendemos que a gestão de marketing nas IES's consiste no aprimoramento das práticas dos processos e funções de gestão e alinhamento do comportamento organizacional. Como sustenta, Kotler e Keller (2006), que a administração de marketing nas instituições está associada ao alinhamento dos processos de gerenciamento e desenvolvimento das práticas de marketing que focam na captura de oportunidades, conexão e satisfação dos clientes, desenvolvimento de marcas fortes, desenvolvimento das ofertas ao mercado, posicionamento e sucesso a longo prazo.

Assim, Pires (2002), considera que o marketing transcende os limites de uma especialidade funcional de gestão de uma organização, na medida em que identifica e assegura as relações de trocas com os seus clientes e outras instituições. Deste modo, a gestão de marketing orienta-se pela prática de marketing nos diversos sectores de modo a alcançar os objectivos da organização. A gestão de marketing parte das acções internas com projecção para o exterior.

Assim, entendemos que cabe ao departamento de marketing estabelecer a ligação com os demais departamentos, pois, é responsável por promover uma gestão de cultura que assegure o compromisso do projecto da instituição, tendo como base a gestão de satisfação dos colaboradores e orientação para o cliente. No entanto,

“O marketing interno requer que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objectivos do marketing e se envolvam na escolha, na prestação e na comunicação do valor para cliente”. (Kotler e Keller, 2006, p. 701)

Kotler (2008, p. 40) sustenta que o marketing interno constitui a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários com vista a atender bem aos consumidores. Na mesma abordagem, Theodosiou e Leonidou (2003, p. 154) citados em Ilhéu (2009) defendem que o sucesso ou fracasso de uma empresa depende extremamente da sua habilidade para satisfazer as necessidades dos seus clientes, melhor do que concorrentes.

2.3. As ferramentas de marketing aplicadas na gestão de IES

Kotler e Keller (2006, p. 17) definem o composto de marketing como conjunto de ferramentas de marketing que a instituição usa de forma a alcançar seus objectivos de marketing. No entanto, entendemos ferramentas de marketing como o composto de marketing, que influencia decisivamente todas as áreas de actuação e gestão de qualquer instituições e agrega os principais valores e recursos adstritos a maximização dos seus resultados nas diversas esferas de actuação.

Assim, Kotler e Armstrong (2007, p. 42) afirmam que o composto de marketing é notável quando a instituição utiliza variáveis controláveis com o intuito de obter a resposta que pretende no mercado em que actua, isto é, consiste em tudo que a instituição pode desenvolver com vista a influenciar a demanda do seu produto ou serviços. Desta forma, Booms e Bitner (1981, p. 47-51), citados em Kotler (2008, p. 417) e Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) afirmam que o composto de marketing de serviços é composto por 7P's ferramentas, sendo: *produto, preço, praça, promoção, pessoas, processos e plataforma física ou presença evidente*. Todavia, reconhecemos que actualmente há várias ferramentas de marketing de serviços aplicado nas IES que não nos cabe a esgotá-los, mas sim nos suportamos dos supra citados para dar subsídios ao presente trabalho e passamos a discutir cada uma das ferramentas abaixo.

2.3.1. Produto/serviço

Para Brochado *at al* (2013) Produto é todo e qualquer bem que pode ser oferecido ao mercado para aquisição, uso ou consumo com intuito de satisfazer as necessidades dos seus clientes. Ainda para os mesmos autores, um serviço é todo o acto ou prestação que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo que pode ou não estar ligado a um bem físico. Deste modo, Keegan e Green (2000) e Kotler (2003), em Ilhéu (2009, p. 245), asseveram que as instituições que desenvolvem ofertas de produtos e serviços que criam valores para os clientes em termos de sua percepção na sua maioria se tornam vencedores no mercado competitivo.

Neste sentido, entendemos que o produto educacional de uma instituição de ensino superior deve ser dimensionado e analisado pelos seguintes aspectos: plano curricular, plano pedagógico, corpo docente, condições físicas do campus, internet, acervo bibliográfico, laboratórios e equipamentos, condições ambientais, sistemas de informação, actividades socio-culturais e recreativas. São estes aspectos que consideramos produtos ou serviços que reside o benefício ou satisfação que os clientes aspiram ao adquirir.

2.3.2. Preço/custo

Kotler (2008) define preço ao valor que os clientes conferem a uma instituição pelo benefício e flexibilidade de adquirir ou fazer uso de um produto ou serviço da mesma. Souza (2007) afirma que é no preço que se traduz a força competitiva das instituições quando se revelam capazes de oferecer nos diferentes pontos de distribuição e segmentos em que actuam, tendo em conta a relação custo-benefício comparada a seus concorrentes.

Assim, as decisões de preço são fundamentais para a instituição de ensino superior, quer seja públicas ou privadas porque estas dependem de receitas para garantir o seu funcionamento, mas é pertinente que se tenha em conta os preços praticados pela concorrência, o tipo de serviço e a qualidade oferecida. Assim, Las Casas (2009) considera que para o cliente, o preço praticado por uma instituição deve oferecer custo/benefício satisfatório comparado com os que são praticados pela concorrência.

Neste âmbito, Churchill e Peter (2000), consideram que as organizações devem tomar a combinação de todos os custos que o cliente avalia na aquisição dos produtos ou serviços oferecidos, chamados “custos de transacção”: *custos monetários, temporais, psicológicos e comportamentais*.

- a) *custos monetários* - referem a quantidade de dinheiro que os clientes pagam para adquirir o produto ou serviços. No caso vertente de uma IES este custo diz respeito ao custo que deve ser pensado como valor de mensalidades, propinas, livros, fichas, transporte, serviços de fotocópias e impressão de documentos, entre outros. É

importante que este custo seja minimizado pela IES, sem colocar em causa a qualidade dos serviços.

- b) *custos temporais* – dizem respeito ao tempo gasto no momento em que o cliente compra os produtos ou serviços. As IES devem olhar o tempo que os estudantes levam para terminar o curso, o atendimento nos registos académicos, bibliotecas, centros de cópias e outros. No entanto, é fundamental que estes custos sejam respondidos sempre com prontidão através dos funcionários afectos a esses locais.
- c) *custos psicológicos* – Compreendem as energias e a tensão mental gasto na hora de decidir se compra ou não o produto ou serviço. Estes custos relatam o momento em que o cliente se envolve numa confusão psicológica de decisão de escolha do produto ou serviço, avaliando todos os riscos possíveis. As IES propiciam estes custos aos clientes quando investem ou promovem os seus serviços a partir de propagandas e publicidades, divulgando desta forma aquilo que são e dispõem aos clientes, criando desta maneira uma agitação ou exercício psicológico na decisão da escolha da IES e curso que pretende cursar.
- d) *custos comportamentais* – trata-se da energia física que os clientes gastam para comprar ou explorar os serviços que uma instituição de ensino dispõe aos seus clientes. Especificamente trata-se da energia gastada ao deslocar de um ponto para o outro dentro das instituições.

2.3.3. **Praça/local de distribuição**

Segundo Kotler (2008), praça engloba o conjunto de actividade desenvolvidas pela instituição com a finalidade de tornar o produto acessível e disponível aos clientes. Assim, as instituições de ensino superior devem diversificar e avaliar constantemente o seu padrão de distribuição e tornar seus serviços disponíveis e acessíveis aos seus públicos-alvo e clientes, garantido que esses conhecem aonde e como podem adquirir. Por um lado,

Churchill e Peter (2000) afirmam que a distribuição deve conduzir o produto ou serviço até ao cliente de forma eficiente e eficaz. Para tal, as IES devem na sua actuação adoptar estratégia que possam oferecer conveniências aos seus clientes e serem vista como únicas em alguns atributos, isto é, não se limitar somente na localização, disponibilização dos produtos e serviços que já oferece.

2.3.4. Promoção/Comunicação

Teixeira (2013) refere comunicação ao processo de transferência de informação, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 534), a comunicação de marketing constitui o meio pelo qual as instituições difundem ou alertam aos consumidores sobre produtos ou serviços que comercializam. Assim, cada contacto com a marca transmite uma mensagem com determinado impacto, seja ela boa, desagradável e indiferente. No entanto, a instituição deve se esforçar no sentido de transmitir uma mensagem coerente e positiva em todas as formas de actuação, seja por meio de propaganda, promoção de vendas, eventos, relações públicas e marketing directo.

2.3.5. Pessoas

Para Kotler e Keller (2012, p. 24), as pessoas reflectem o marketing interno e a realidade de que os funcionários são fundamentais para o sucesso de marketing dentro da instituição. Constituem o foco das relações de interacção entre o colaborador da instituição e o cliente dentro e fora da organização. Como refere Chiavenato (2004), que a ênfase nas pessoas reflecte uma forte preocupação com os indivíduos dentro da organização. As pessoas são os colaboradores que mais entendem a organização. Elas agregam a identidade e diferenciação a cada instituição de forma exclusiva, na medida em que a sua interacção oferece a percepção da qualidade dos serviços da IES ao público-alvo e aos clientes. Contudo, as pessoas são o recurso mais valioso, constituem o activo e o motor de uma instituição vocacionada á prestação de serviços e para poder responder as expectativas da organização. Devem ser adoptados de habilidades técnicas, humanas e conceptuais (competências, amabilidade, atenção e preocupação).

2.3.6. Processos

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 24), os processos reflectem a toda criatividade, disciplina e a estrutura definida à administração de marketing. Isto é, para assegurar a qualidade com que os serviços são prestados a fim de alcançar as aspirações e objectivos definidos, deve se integrar um conjunto de processos. Neste sentido, Teixeira (2013), afirma que o processo de uma instituição desenvolve-se tendo em conta os factores do meio ambiente externo e interno que envolve a organização, e foca aos objectivos da organização, estrutura, tipo de funções e actividades a serem desenvolvidos por cada sector. No entanto, entendemos que uma IES deve verificar constantemente o contexto em que realiza as suas acções de transformação de *input* em *outputs* dos produtos e/ou serviços, observar como decorrem os processos de ingresso, ensino e aprendizagem, processos administrativos e de gestão, de comunicação e relacionamento com o público.

2.3.7. Plataforma física ou presença evidente

Segundo Lovelock *at al* (2011), plataforma física refere ao ambiente e infraestruturas físicas que uma instituição de ensino dispõe para prestação de serviços e satisfação dos clientes. Assim, Constituem evidências de plataforma física de uma IES as salas de aulas, laboratório, parques de estacionamento, recursos usados no processo de ensino e aprendizagem, campos desportivos, locais de estudo entre outros que constituem variáveis controláveis de uma IES.

No entanto, discutidos as ferramentas de marketing na visão de vários autores, podemos sublinhar que as IES colocam em prática as ferramentas de marketing como acção estratégica que visa estabelecer a ponte entre os seus desejos e dos consumidores, alinhar o seu foco e adaptar-se face à dinâmica do mercado e da competitividade, focando na estabilidade e sustentabilidade.

2.4. Estratégias de marketing nas instituições de ensino superior

Segundo Kotler e Armstrong (2007), as estratégias de marketing consistem em desenvolver acções de marketing que posicionem solidamente a instituição perante os seus concorrentes e que lhe confirmem maior vantagem competitiva, isto é, a capacidade de a instituição apresentar em um ou mais itens um desempenho superior que os concorrentes (Kotler e Keller, 2006. P. 148). Constituem caminhos sustentáveis que orientam as práticas das IES de forma consistente para alcançar seus objectivos e se colocarem no centro das atenções e preferência do seu público-alvo e consumidores. Assim, Teixeira (2013, p. 24) enquadra a estratégia como um plano, um curso de acção de forma consciente e intencional, um guia de actuação, como um padrão de actuação de comportamento intencionado ou não.

Assim, Paley (2006, p. 29) refere que a estratégia fundamenta-se na coordenação dos meios e recursos de modo a atingir determinados fins seja o lucro, satisfação dos clientes e crescimento empresarial definidos pela instituição, representa um conjunto de acções que visam a atingir objectivos a longo prazo. Por um lado, Rosa (2004) afirma que a estratégia ajuda a instituição a programar-se para explorar as oportunidades e definir os pontos fortes e fracos e quais os riscos se propõe a correr e, permite estruturar-se adequadamente para atingir o desempenho ideal planeado. Para o autor, a estratégia deve ser montada em função da análise da situação real e estudo da tendência do cenário futuro, deve ser a expressão dos objectivos da organização integrando o conjunto de actividades seja internas ou externas.

Kotler e Keller (2006, p. 54) e Kotler (2008, p. 419) consideram que para as organizações viradas à prestação de serviços, o seu ponto de partida no pensamento estratégico fundamenta-se em concentrar na liderança total em custos, diferenciação, foco, segmentação, administração da qualidade e da produtividade.

- *Liderança total em custos* – consiste em a instituição conseguir menores custos de produção e distribuição, por forma a oferecer preços equivalentes ou mais baixos que os praticados pelos concorrentes e obter uma grande participação no mercado.

Assim, entendemos que é fundamental que a IES tenha custos reduzidos no processo de transformação de *input* em *outputs* para fornecer preços mais baixos que os concorrentes.

- *Diferenciação* – resume em diferenciar serviços em relação aos oferecidos pelos concorrentes e conseguir um desempenho superior em uma área de benefícios ao cliente, valorizada pela sua procura no mercado.
- *Segmentação* – esta estratégia consiste em identificar um grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências. Segundo Kotler e Keller (2006), o profissional de marketing concentra-se em identificar e decidir em quais segmentos vai-se concentrar.
- *Foco* – resume em a instituição concentrar-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A organização envida esforços em conhecer intimamente e procurar liderar em custos ou na diferenciação dentro do segmento alvo.
- *Administração da qualidade dos serviços* – contempla as acções de atender ou exceder as expectativas dos consumidores com serviços de alta qualidade.
- *Produtividade* – é uma estratégia que consiste em as instituições terem funcionários habilitados, que aumentam a qualidade dos serviços, com equipamentos adequados, que explorem as tecnologias, serviços eficazes e substituíveis.

Desta forma, entendemos que as estratégias de marketing proporcionam às instituições uma capacidade de actuar em um ou mais segmentos do mercado. No entanto, Richers (1994) salienta que as responsabilidades administrativas dos gestores de marketing nas organizações devem girar em volta das funções básicas, denominados 4A's para garantir o alinhamento das estratégias: *Análise; Adaptação; Activação e Avaliação*. Estas são fundamentais e contribuem significativamente na definição de estratégias de marketing de cada ferramenta.

- a) *Análise* – engloba todo o exercício desenvolvido no sentido de pesquisar o mercado e compreender a dinâmica em que a instituição opera ou pretende operar. Esta função desempenha um papel determinante para o alinhamento das estratégias adequadas para a prática de marketing. Assim, para as IES é necessário saber o que a concorrência oferece, em que lugar, a que custo e quais estratégias são usadas para melhor definir as suas estratégias competitivas.

- b) *Adaptação* – diz respeito ao processo de adequação dos produtos ou serviços que a instituição oferece aos clientes. Este factor regista maior sucesso quando a primeira análise, tiver observado todos os pormenores possíveis do ambiente em que actua. Assim, as IES's devem ver se os cursos que oferece adequam as exigências do mercado, se as salas, laboratórios, bibliotecas, estrutura física das instalações, localização, docentes, entre outros se ajustam a dinâmica e expectativas dos clientes.

- c) *Activação* – envolve as linhas ou medidas estratégicas definidas para garantir que o produto ou serviços cheguem ao público-alvo definido de forma eficaz e com eficácia, proporcionando maior satisfação aos que adquirem. A activação numa IES envolve acções pelas quais cada ferramenta é colocada em acção, quer para comunicar ou distribuir ao seu público-alvo os seus serviços. Estas acções compreendem: processos pedagógico, eventos académicos, propagandas, notícias, publicidades, entre outros.

- d) *Avaliação* – compreende as acções de avaliação dos resultados esperados/*feedback* dos processos de implementação e controlo, olhando de forma isolada cada ou na sua generalidade as ferramentas de marketing. Estas acções focam na correcção ou adequação do plano e das estratégias de marketing em curso e projectar acções subsequentes de marketing. No entanto, cada IES deve periodicamente avaliar o grau de execução das estratégias definidas por forma a garantir se estão a ser seguidas.

2.4.1. Planeamento estratégico e plano de marketing

O planeamento de marketing constitui o processo contínuo de direccionar as acções de marketing da instituição. Palácios e Sousa (2004) consideram que o marketing constitui a primeira linha de combate da direcção estratégica de uma instituição e, assim sendo, o planeamento de marketing é a peça fundamental no processo de tomada de decisão, na medida em que garante que a instituição consiga preparar-se melhor para enfrentar e vencer no mercado. O planeamento estratégico de marketing constitui uma peça indispensável na gestão dos negócios de qualquer instituição, dado que ajuda a fazer uma leitura e estabelecer objectivos que permitem a organização a analisar os seus interesses ou não, e definir como actuar no mercado.

O planeamento de marketing contempla as acções de gerir, avaliar os pontos fortes e as oportunidades e estabelecer estratégias de acção (Kotler e Keller, 2006, p. 41). Desta forma, os autores consideram o plano de marketing como instrumento central para direccionar e coordenar o esforço de marketing. O plano de marketing constitui o pilar da política de marketing na instituição. Assim, Ferrell e Hartline (2005, p. 36) abordam plano de marketing como um documento de acção, como manual de implementação, avaliação e controle de marketing. O plano de marketing deve detalhar e explicar as situações presentes e futuras da organização, especificar os resultados esperados (metas e objectivos), descrever as acções específicas que deverão ser desenvolvidas, identificar os recursos necessários a serem usados e permitir a monitoria de cada acção e de seus resultados.

É neste sentido que entendemos que a elaboração de um plano de marketing configura-se com propósito de orientar a instrução no sentido de acção, isto é, preparar a instituição a enfrentar o mercado de forma clara e objectiva, tendo em conta o foco nas estratégias de acção. Assim, para sua definição é fundamental que o profissional de marketing faça pesquisa de marketing, isto é, colecta, análise e registos sistemático de dados relevantes sobre a situação específica de marketing com a qual a IES se depara (Kotler e Armstrong, 2007. p. 87).

CAPÍTULO III – METODOLOGIAS

O presente capítulo descreve a abordagem metodológica usada para a materialização da pesquisa sobre o papel das ferramentas de marketing na gestão de IES. Neste contexto, assumiu-se a complexidade da pesquisa e tomou-se o método misto, isto é, a combinação dos dois métodos, qualitativo e quantitativo na mesma proporção em todo o trabalho, por forma a permitir maior análise dos dados e proporcionar maior compreensão dos resultados.

O método qualitativo centrou-se na organização, análise e interpretação do universo de significados, opiniões, palavras recolhidos. Este método prendeu-se na análise das relações mais profundas dos processos e fenómenos que não podiam ser tomados ou reduzidos à operacionalização das variáveis. O método quantitativo centra-se na linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, análise da relação das variáveis (Fonseca, 2002, p. 20, citado em Gerhardt e Silveira, 2009, p. 33). Este baseou-se na sistematização de informações em números e percentagens, gráficos e tabelas. Desta forma, a combinação destes dois métodos permitiu a recolha de diversas informações relevantes da pesquisa sobre as ferramentas de marketing, facto que não podia ter conseguido se tivesse utilizado um método de forma isolada.

3.1. Tipo de pesquisa

Jung (2004, p. 180) afirma que as pesquisas podem ser classificadas quanto a natureza, objectivo e procedimentos. Assim sendo, o presente trabalho rege pelo seguinte:

Quanto a natureza, trata-se de uma pesquisa básica, isto é, teórico-empírico porque consistiu em recolha de dados primários e em seguida os dados secundários sobre a prática das ferramentas de marketing na gestão de instituições do ensino superior.

Quanto aos objectivos, a pesquisa adoptou um carácter exploratória e descritiva, como sustenta Mariconi e Lakartos (2003), “Toda pesquisa deve ter um objectivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar”. E segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas desenvolvem-se em simultâneo com as exploratórias, habitualmente

realizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a actuação prática e estabelecimento de relações entre variáveis e as exploratórias segundo Siena (2007), aquelas com objectivo de obter maior familiaridade com o problema em estudo de modo a torná-lo explícito ou construir hipóteses.

Quanto aos procedimentos de estudo, primeiro tomou a pesquisa bibliográfica e a revisão de literatura das principais obras, artigos e documentos que discutem o assunto em apreço com o propósito de encontrar factos relacionados com o problema e levantar discussão sobre o tema e proporcionar elementos que serviram de referência para pesquisa. A segunda fase foi a *pesquisa em campo* que consistiu no levantamento e análise de principais informações empíricas de características distintivas da prática de marketing na UEM. O *estudo de caso* foi realizado no Centro de Comunicação e Marketing (CECOMA) da UEM, mediante a submissão e autorização da credencial adquirida no registo académico da faculdade de educação (FACED). Como defende (Gil, 2002, p. 42) “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. O estudo de caso aprofundou a compreensão do fenómeno num contexto real e local sobre a prática das ferramentas de marketing na gestão de instituições do ensino superior.

3.2. Descrição do local de pesquisa - Campus Principal da UEM

A presente pesquisa decorreu no campus principal da UEM onde se encontra os profissionais de marketing do CECOMA e os estudantes das diversas faculdades que constituíram os elementos da amostra e desempenharam um papel fundamental como fontes de informação na pesquisa.

O Centro de Comunicação e Marketing – CECOMA-UEM localiza-se no edifício da Reitoria dentro do campus principal da UEM, no 1º andar esquerdo. Possui infraestruturas modernas, de construção convencional, constituído por quatro (4) blocos dos quais, um dividido em três (3) salas, sendo uma sala do Director (a), a segunda do Director (a) Adjunto (a) e a terceira multifuncional onde funcionam os departamentos, repartições e a

recepção, separados por mesas de trabalho e profissionais/técnicos de cada área. No segundo bloco funciona o Departamento de Administração e Finanças (DAF), o terceiro e quarto, são constituídos por duas casas de banho e refeitórios/copa que partilha com outros sectores de trabalho que funcionam na reitoria.

3.3. Estrutura e funcionamento do CECOMA

O CECOMA apresenta a seguinte estrutura: Direcção [Director (a) e Director (a) adjunto (a)], Conselho de Direcção – CDir, Departamento de Jornalismo – DJor, Departamento de Relações Públicas – DRP, Departamento de Publicidade e Marketing – DPM, Departamento de Pesquisa e Consultoria – DPC, Unidade de Gestão do Portal da UEM – UGEP, Departamento de Administração e Finanças – DAF e Unidade de Cerimónias e Protocolo – UCP. O CECOMA funciona num único regime das 7.30 às 15.30 h. Conforme regem as normas da função pública da República de Moçambique.

3.4. Geração de mandatos de liderança do CECOMA

Tabela: 3.1 Geração de liderança do CECOMA no período de (1999 a 2018)

Geração	Período
1 ^a	1999 – 2004
2 ^a	2004 – 2005
3 ^a	2005 – 2006
4 ^a	2008 – 2011
5 ^a	2011 – 2015
6 ^a	2015 – 2018

Fonte: dados fornecidos pelo departamento de administração e finanças do CECOMA, em Fevereiro de 2018

3.5. População e amostra da pesquisa

Segundo Gil (2002, p. 89) universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Assim, constituiu população da pesquisa os

profissionais de marketing e estudantes da UEM. A pesquisa tomou como universo ou população 39104 indivíduos, dos quais 26 profissionais de marketing – funcionários do CECOMA-UEM, sendo 6 contratados 20 efectivos e 39078 estudantes, dos quais 35809 do grau de Licenciatura, 3207 de Mestrado e 62 de Doutoramento.

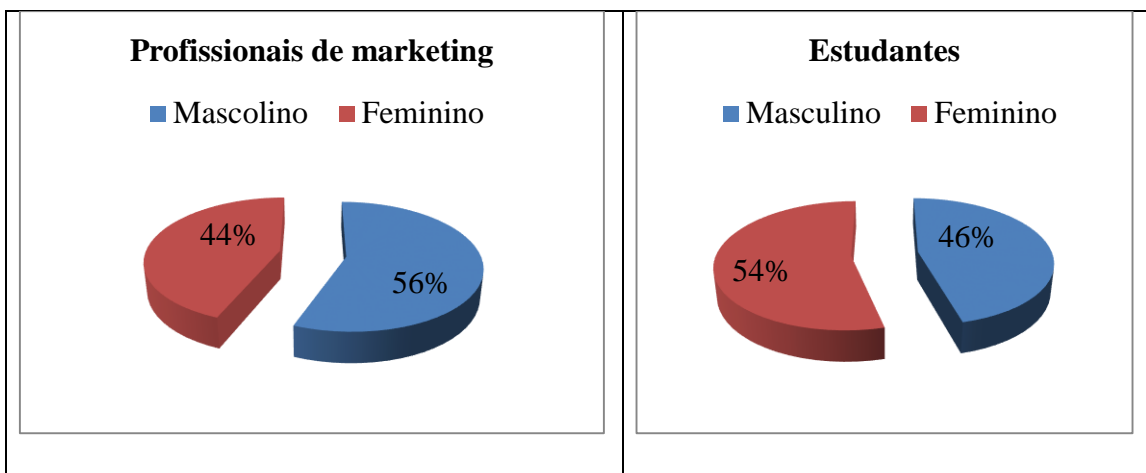
Segundo Gil (2002, p. 90) amostra é um subconjunto do universo ou da população. Assim sendo, o tamanho de amostra foi estimado em quarenta e cinco (45) indivíduos, sendo um (1) gestor sénior de marketing, isto é, o Director, nove (9) profissionais de marketing e trinta e cinco (35) estudantes correspondente a 78% do total da amostra.

Tabela 3.2: *Demonstração da amostra dos participantes no estudo*

Tipo de entrevistados	Número
Membros de Direcção	1
Profissionais de marketing	9
Estudantes	35
Total	45

Quanto ao método ou critério de selecção da amostra acima referido foi usado *acessibilidade ou amostra não probabilística por conveniência*, intencional pelo facto de a pesquisa pretender colher informações com pessoas específicas dentro da UEM.

No que refere a distribuição dos inqueridos segundo o sexo (gráfico 3.1), dos nove (9) profissionais de marketing, 56% (N = 5) são do sexo masculino e 44% (N = 4) do sexo feminino. Quanto aos estudantes (gráfico 3.2), dos trinta e cinco (35), 54% (N = 19) são do sexo feminino e 46% (N = 16) do sexo masculino. Nestes termos, a maior percentagem dos profissionais de marketing inqueridos é constituído por indivíduos do sexo masculino e quanto aos estudantes é constituído por elementos do sexo feminino, o que revela uma desigualdade percentual. No entanto, apesar das desigualdades o que se pode verificar é que do total da amostra de quarenta e cinco (45) indivíduos, nota-se que a maioria dos inqueridos é do sexo feminino, correspondente a 51%.



Gráficos 3.1 e 3.2: *Distribuição dos inqueridos por sexo*

No que diz respeito a faixa etária dos profissionais de marketing e estudantes inqueridos, foram agrupados em cinco (5) escalões: Menos de 20 anos, 21 - 30 anos, 31 - 40 anos, 41 - 50 anos e mais de 50 anos. A maioria dos profissionais de marketing 67% é da faixa etária de 31 – 40 anos, 22% de 41 – 50 anos e 11% de 21 – 30 anos. Quanto aos estudantes, a maioria 71% são de 21 – 30 anos, seguida de 17% de menos de 20 anos, 9% de 31 – 40 anos e 3% de 41 – 50 anos. No entanto, os dados revelam que a UEM tem quadro profissional de marketing e corpo discente constituído maioritariamente por jovens.

Tabela 3.3: *Distribuição dos inqueridos por idade*

Anos	Profissionais de marketing		Estudantes	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Menos de 20 anos	0	0%	6	17%
21 a 30 anos	1	11%	25	71%
31 a 40 anos	6	67%	3	9%
41 a 50 anos	2	22%	1	3%
Mais de 50 anos	0	0%	0	0%
Total	9	100%	35	100%

Relativamente ao grau de instrução académica, a maioria 67% (N = 6) dos profissionais de marketing tem o grau de licenciatura, 22% (N = 2) com grau de mestrado e 11% (N = 1) de Bacharelato. No entanto, o quadro dos profissionais de marketing é constituído por

profissionais com nível superior. O entrevistado possui o grau acadêmico de Ph.D. em Ciências de informação, com idade entre 41 a 50 anos.

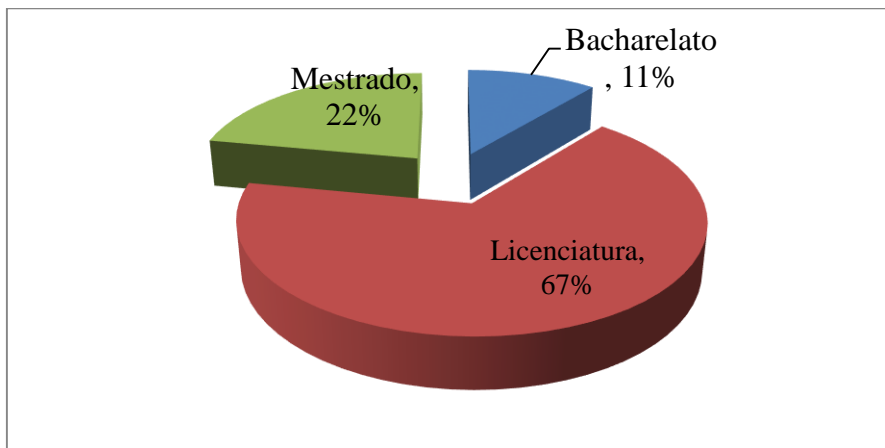


Gráfico 3.3: *Distribuição dos profissionais de marketing por nível de instrução acadêmica*

Quanto a experiência profissional na área de marketing tabela 3.4, a maior percentagem 44% é constituída por profissionais com experiência de 1 a 5 anos na área de marketing, 33% de 6 a 10 anos, 11% com larga experiência, mais de 20 anos lidando com marketing e 11% com menos de um ano. Com isto, torna claro que as actividades de marketing são realizadas por profissionais extremamente idóneas e experientes na matéria.

Tabela 3.4: *Experiência profissional dos profissionais de marketing*

Anos	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 ano	1	11%
De 1 - 5 anos	4	44%
De 6 - 10 anos	3	33%
De 11 - 20 anos	0	0
Acima de 20 anos	1	11%
Total	9	100%

No que refere as áreas de formação dos profissionais de marketing tabela 3.5, a maioria 56% são formados em outras áreas, sendo (jornalismo, comunicação e turismo), e os restantes 44% em administração/gestão. Apesar de serem áreas diversificadas, o que pode-

se afirmar é que o quadro dos profissionais da UEM é constituído por profissionais com áreas de formação afins e extremamente relevantes nas actividades de marketing.

Tabela 3.5: *Área de formação dos profissionais de marketing*

Áreas	Frequência	Percentagem
Administração/Gestão	4	44%
Engenharia	0	0
Educação	0	0
Economia	0	0
Outra	5	56%
Total	9	100%

No que diz respeito aos cursos dos estudantes inqueridos tabela 3.6, a maioria 31% são dos cursos de outros cursos, nomeadamente: Linguística, Literatura moçambicana, Filosofia, Sociologia, Contabilidade, Educação bilingue e Serviço social, seguida de 28% de cursos de Administração/gestão, 20% de engenharias, 9% de economia e os restantes 6% de Direito e 6% de Psicologia. No entanto, o que se pode verificar é que a maioria são estudantes dos cursos de ciências sociais. Destes, a maioria 46% frequentam 3º ano, 23% do 4º ano, 20% 1º ano e os restantes 11% frequentam o 2º ano.

Tabela 3.6: *Curso e ano em que o estudante frequenta*

Curso que frequenta			Ano de frequência		
Cursos	Frequência	Percentagem		Frequência	Percentagem
Administração/Gestão	10	28%			
Direito	2	6%			
Economia	3	9%			
Engenharia	7	20%	1º ano	7	20%
Psicologia	2	6%	2º ano	4	11%
Medicina	0	0%	3º ano	16	46%
Outro	11	31%	4º ano	8	23%
Total	35	100%	Total	35	100%

No que refere ao grau de formação dos estudantes envolvidos na pesquisa, todos são do grau de licenciatura 100% (N = 35). Sendo 88% (N = 31) de regime laboral, 9% (N = 3) do pós-laboral e os restantes 3% (N = 1). Assim podemos constatar que este desequilíbrio deve-se ao facto de a pesquisa em campo ter-se realizado no período laboral do qual a maioria são estudantes deste período em relação aos outros períodos.

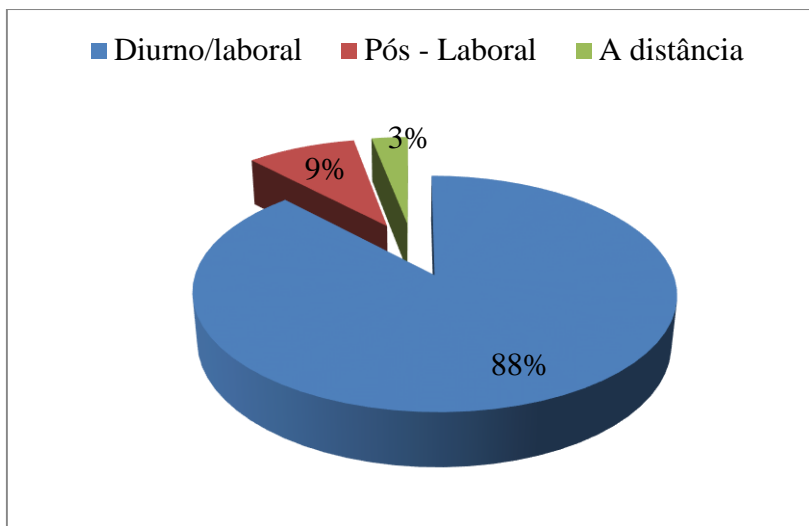


Gráfico 3.4: Regime em que o estudante frequenta o curso

3.6. Instrumentos e técnicas de recolha de informação

Os instrumentos e técnicas de recolha de dados usados foram a entrevista *semi-estruturada*, aplicado ao gestor sénior de marketing num encontro formal. Segundo Goode e Hatt (1969, p. 237), como citado em Marconi e Lakatos (2003, p. 196), a entrevista consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo acto social como a conversação. Assim, a entrevista proporcionou mais clarificação e confirmação dos factos por parte do entrevistado.

Outro instrumento e técnica aplicada foi o inquérito por questionário constituído por perguntas fechadas e de múltipla escolha. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 201) Questionário é um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador. Assim,

para Quivy (1992, p. 192), o questionário permite obter resposta em grande número de respondentes ao mesmo tempo num espaço de tempo relativamente curto. Este foi aplicado a nove (9) profissionais de marketing encontrados na sala multifuncional do CECOMA e trinta e cinco (35) estudantes de diversas faculdades da UEM. Sendo os primeiros vinte (20) estudantes encontrados no pátio e quinze (15) encontrados na Biblioteca Central Brazão Mazula.

3.7. Procedimentos de análise e tratamento dos dados

A interpretação e análise mais aprofundada dos dados recolhidos foi realizada com base nos programa SPSS16.0 e Microsoft Excel 2010. Estes permitiram a demonstração dos resultados em forma de gráficos e tabela de frequência para a discussão. Assim, foi feita a parametrização de modo a orientar a análise e posicionamento quanto aos resultados. Na parametrização observou-se a tendência das respostas consoante as opções de cada questão e determinou-se o respectivo posicionamento conforme se pode ver a seguir:

Nº	Parametrização	Posicionamento
1	1. Não, 2. Um pouco, 3. Não sei	Não
	4. Sim	Sim
2	1. Nunca, 2. As vezes, 3. Raramente,	Nunca
	4. Quase sempre, 5. Sempre	Sempre
3	1. Negativa, 2. Não sei, 3. Normal	Negativa
	4. Positiva, 5. Excelente	Positiva
4	1. Totalmente insatisfeito, 2. Insatisfeito, 3. Sem opinião	Insatisfeito
	4. Satisfeito, 5. Totalmente satisfeito	Satisfeito
5	1. Nenhuma, 2. Poucas, 3. Neutro	Nenhuma
	4. Mais, 5. Muitas	Mais
6	1. Não, 2. Não sei	Não
	3. Sim	Sim
7	1. Discordo totalmente, 2. Discordo, 3. Neutro	Discordo
	4. Concordo, 5. Concordo totalmente	Concordo
8	1. Totalmente irrelevante, 2. Irrelevante, 3. Neutro	Irrelevante
	4. Relevante, 5. Totalmente relevante	Relevante

3.8. Validade e fiabilidade dos instrumentos

A validade de instrumento enquadra-se na definição de sua capacidade de medir com precisão o que se propõe a medir numa determinada pesquisa. Deste modo, os instrumentos utilizados nesta pesquisa foram previamente partilhados com o supervisor, e alguns estudantes com a finalidade de examinar a sua relevância e qualidade, com o intuito de garantir a sua fiabilidade ou seja, a sua consistência ao longo de todo o trabalho.

3.9. Questões éticas

No que refere aos aspectos da ética e deontológicos a serem observados quanto a responsabilidade académica, nesta pesquisa foi garantida a confidencialidade, sendo que, todas informações recolhidas foram usadas meramente para fins académicos. E mais, a identidade dos inqueridos não foi revelada, por forma a salvaguardar a sua dignidade e evitar possíveis constrangimentos. Antes de responderem o inquérito, foram previamente esclarecidos sobre o tema de pesquisa e os seus objectivos.

3.10. Limitações do estudo

A principal limitação deste estudo prende-se no facto de abordar a práticas das ferramentas de marketing numa Universidade bastante complexa e que a prior não foi fácil encerrar, mas com a coragem se aproximou ao CECOMA e interagiu com os profissionais. Outra limitação foi o facto de não ter inquerido o número dos profissionais de marketing previamente definido devido a indisponibilidade, isto é, dos doze (12) previstos somente nove (9) preencheram o questionário, receio por parte de alguns estudantes em responder o questionário e demora na entrega, por parte daqueles que se encontravam ocupados com os trabalhos de pesquisa na biblioteca e no pátio da universidade, facto que levou o pesquisador a levar muito tempo a espera e, também o facto de a pesquisa ter levado muito tempo até a conclusão, por motivo de doença do pesquisador.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados da pesquisa recolhidos na Universidade Eduardo Mondlane, tendo em conta o objectivo geral e as perguntas de pesquisa. O estudo visou compreender a relevância da prática das ferramentas de marketing na gestão de instituição de ensino superior. No entanto, o capítulo está organizado conforme a sequência das perguntas de pesquisa, nomeadamente: pergunta 1 - Qual é a percepção dos gestores e estudantes em relação a gestão de marketing na UEM? Pergunta 2 – Como decorre a prática das ferramentas de marketing na gestão na UEM? Pergunta 3 - Quais as estratégias de marketing relevantes na UEM?

A apresentação e análise dos resultados seguiu a lógica da demonstração das evidências dos questionários, seguida da análise das respostas da entrevista, discussão dos resultados conforme a tendência dos resultados e confrontação com teorias consolidadas na matéria e estudos realizados.

4.1. Percepção em relação a gestão de marketing na UEM

Esta unidade de análise responde ao primeiro objectivo específico da pesquisa, que pretendia se entender a percepção dos profissionais de marketing e estudantes quanto a gestão de marketing na UEM. Neste sentido, para responder ao objectivo foram colocadas três perguntas aos inquiridos.

De acordo com Santos (2008) e Teixeira (2013), o sucesso de uma organização prende-se no tipo de gestão vigente e na forma pelo qual são definidos e partilhados os seus objectivos. No entanto, é fundamental que o gestor de marketing conhece o ambiente em que actua e assegure a partilha das aspirações da instituição a todos os colaboradores.

Assim, a primeira questão *A1* (tabela 4.1) procurava saber dos profissionais de marketing se a direcção têm conhecimento do potencial dos serviços que o CECOMA-UEM oferece nos diferentes segmentos, clientes e os benefícios/vantagens que tira perante a concorrência.

Sendo que 89% responderam positivamente e 11% disseram que não. No entanto, a pesquisa constatou que a direcção conhece o potencial dos serviços que a instituição oferece e os benefícios/vantagens que tira no mercado em que operam. Todavia, há necessidade de se promover maior análise conjunta do trabalho que a direcção faz para que a margem dos 11% que respondem que não sabia da noção do potencial dos serviços que oferecem seja do seu conhecimento e domínio. Como refere o estudo de Kotler e Armstrong (2007), que o profissional de marketing deve conhecer o mercado em que actua, o potencial dos seus serviços, concorrentes e os benefícios que tira do mercado.

Tabela 4.1 – Pergunta A1: *A Direcção conhece bem o potencial dos serviços que oferece nos diferentes segmentos, clientes e os benefícios/vantagens que tira perante a concorrência?*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulativa
Não	0	0	0
Um pouco	0	0	0
Não sei	1	11	11
Sim	8	89	100
Total	9	100	

Aos estudantes procurou-se saber se a liderança de marketing promove pesquisas para colher as opiniões, o seu nível de satisfação e melhorar as suas práticas. A esse respeito, 51% (N = 18) responderam que raramente, e 37% (N = 13) afirmaram que às vezes e 11% (N=4) que quase sempre. Neste contexto, a pesquisa constatou que o CECOMA não tem promovido pesquisas com frequência aos estudantes para aferir o seu nível de satisfação na UEM. Em entrevista, o director do CECOMA afirmou que a última tentativa de pesquisa de marketing foi em 2015 e, não teve sucesso devido a falta de clareza dos instrumentos.

A questão A2, pretendia aferir a percepção dos profissionais de marketing no que diz respeito a gestão de marketing no CECOMA-UEM, tabela 4.2. Assim, a maioria dos inqueridos 67% disse que a liderança de marketing sempre partilha os principais objectivos,

11% afirmaram que quase sempre, 11% que raramente e 11% que as vezes. No entanto, a pesquisa constatou que a liderança do CECOMA-UEM sempre partilha os principais objectivos. Todavia é pertinente que se sistematize a divulgação e partilha, por forma a superar as divergências e propiciar maior conhecimento dos objectivos de marketing.

No que tange a planificação das actividades de marketing, tabela 4.2, a maioria dos profissionais de marketing, 78% afirmaram que sempre a liderança de marketing estimula os profissionais a serem responsáveis pela planificação das actividades de marketing e foco nos objectivos definidos, 11% quase sempre e 11% que as vezes. Igualmente, procurou-se saber quanto ao estímulo de trabalho em equipa e envolvimento dos colaboradores nos processos de gestão, tendo a maioria 78% afirmado que sempre, 11% quase sempre. Assim verificou-se que a liderança de marketing sempre estimula a planificação e o trabalho em equipa e o envolvimento dos colaboradores. Quanto a avaliação do grau de execução e cumprimento dos planos de marketing, 44% afirmaram que sempre, 33% que quase sempre, 11% que raramente e os restantes 11% afirmaram que às vezes. Assim, a pesquisa constatou que o grau de execução dos planos sempre é avaliado.

Das diferentes práticas de gestão arroladas na questão A2, tabela 4.2, a pesquisa verificou que a participação dos profissionais nos programas de capacitação e desenvolvimento da área de marketing é negativa, isto porque 33% responderam que às vezes, 22% raramente, 22% nunca 11% quase sempre e os restantes 11% que sempre. Também constatou-se prática negativa quanto a partilha dos resultados de pesquisa de marketing no total de 55%.

Em entrevista, o respondente afirmou que a gestão de marketing é descentralizada e estimula a inovação e inclusão dos profissionais de marketing nas diferentes actividades. A apontou como evidências as inovações dos profissionais a criação do jornal da comunidade, boletim informativo, UEM cidadania e Repositório UEM. Também respondeu que, o CECOMA acompanha a dinâmica do mercado e as inovações da concorrência como mecanismo de se informar sobre que produtos/serviços são fornecidos pela concorrência e ajustar as suas práticas.

Tabela 4.2 – Pergunta A2: *Qual é a sua percepção quanto a gestão de marketing no CECOMA-UEM?*

	Nunca		Às vezes		Raramente		Quase sempre		Sempre	
	Freq	Perc	Freq	Perc	Freq	Perc	Freq	Perc	Freq	Perc
A liderança partilha os principais objectivos de marketing.	0	0	1	11%	1	11%	1	11%	6	67%
Os objectivos de marketing adequam á missão e visão das faculdades e da instituição.	0	0	0	0	0	0	3	33%	6	67%
A direcção de marketing articula/coordena com as faculdades, departamentos e outros sectores.	0	0	0	0	0	0	2	22%	7	78%
A liderança estimula os profissionais a serem responsáveis pela planificação das actividades de marketing e foco nos objectivos definidos.	0	0	1	11%	0	0	1	11%	7	78%
A liderança de marketing estimula o trabalho em equipa e envolve os colaboradores nos processos de gestão.	0	0	1	11%	0	0	1	11%	7	78%
A relação entre os profissionais – liderança tem contribuído para a boa prática de marketing.	0	0	0	0	0	0	3	33%	6	67%
Participação nos programas de capacitação e desenvolvimento da área de marketing.	2	22%	3	33%	2	22%	1	11%	1	11%
A liderança partilhada os resultados de pesquisas de marketing	1	11%	1	11%	3	33%	1	11%	3	33%
A liderança monitora e avalia o grau de execução e cumprimento dos planos de marketing	0	0	1	11%	1	11%	3	33%	4	44%

A questão A3 procurava-se saber da avaliação que os profissionais de marketing fazem em relação ao contributo das ferramentas de marketing na gestão geral da UEM. 67% responderam positivamente, 11% afirmaram que é excelente, 11% entendem que é normal e os restantes 11% não sabem que avaliação fazem. Neste âmbito, apesar da disparidade dos resultados dos inqueridos, o que se pode verificar é que a avaliação das ferramentas de marketing na gestão geral desta instituição é positiva estimado em 78%.

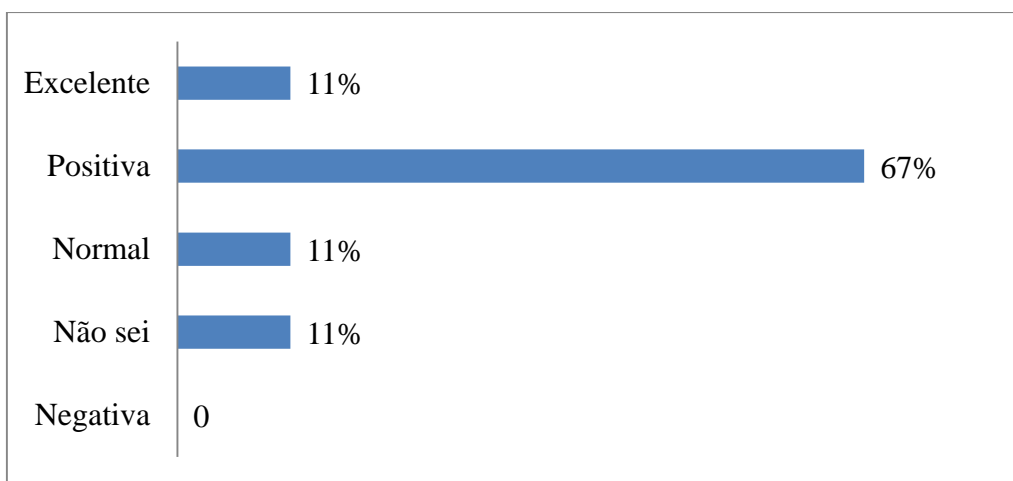


Gráfico 4.1- Pergunta: *Na sua percepção, que avaliação faz em relação ao contributo das ferramentas de marketing na gestão geral da UEM?*

Relativamente a questão A3, o entrevistado afirmou que as ferramentas de marketing têm sortido um impacto positivo, isto porque tem ajudado significativamente no alcance com sucesso dos objectivos da universidade, torna a universidade mais competitiva, trazendo inovações e satisfação dos clientes/estudantes, bem como fideliza-los, atraí-los e retê-los.

Assim, podemos afirmar que o contributo de marketing nesta instituição de ensino superior coaduna com a teoria de Kotler e Fox (1994) que afirma que a prática de marketing nas instituições tem como tarefa essencial de ajudar a cumprir com maior sucesso a sua missão institucional, a melhorar a satisfação dos seu público-alvo e clientes, aumentar a atractividade de recursos e aumentar a eficiência das acções e estratégias de marketing.

4.2. Prática das ferramentas de Marketing na gestão da UEM

Esta unidade apresenta e discute os resultados que respondem ao segundo objectivo da pesquisa. De referir que foram colocadas oito (8) questões aos inqueridos, sendo três (3) aos estudantes e quatro (4) aos profissionais de marketing.

Assim, a pergunta *B1* tabela 4.3 procurava saber dos estudantes se já ouviram falar de marketing na instituição que frequentam. Nesta 100% responderam positivamente. Assim ficou claro que os estudantes sabem o que o CECOMA-UEM faz. Também procurou-se saber dos profissionais de marketing pergunta *B2*, tabela 4.3 se conhecem as ferramentas de marketing. Nesta questão todos, 100% responderam positivamente.

Assim, confrontados as respostas dos inqueridos nas questões *B1* e *B2*, a pesquisa constatou que a prática de marketing é do conhecimento de todos dos profissionais de marketing e dos estudantes da UEM. Desta forma, verifica-se que a prática de marketing no CECOMA/UEM converge com a teoria de Cobra e Braga (2004, p. 9), que afirmam que é necessário que todos os actores da instituição tenha uma visão de marketing do porteiro ao director/reitor, todos devem pensar e agir estrategicamente em termos de marketing.

Tabela 4.3 – Pergunta B1: *Já ouviu falar de marketing na UEM?*

Pergunta B1: *Conhece as ferramentas de marketing em prática na UEM?*

Marketing na UEM			Ferramentas de marketing	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Não	0	0%	0	0%
Sim	35	100%	9	100%
Não sei	0	0%	0	0%
Total	35	100%	9	100%

Na questão *B2*, procurou-se saber aos profissionais de marketing se conhecem as preferências e as necessidades do seu público-alvo e estudantes, sendo que todos os inqueridos 100% (N=35) responderam positivamente.

Ainda sobre a prática das ferramentas de marketing tabela 4.4, a questão B2 procurava saber dos estudantes a sua satisfação em relação a prática de marketing nas diferentes ferramentas. Sendo que em relação a qualidade dos serviços oferecidos, 80% responderam que estão satisfeitos, 3% totalmente satisfeito, 11% sem opinião e 6% que estão insatisfeitos. Quanto aos preços praticados, 48% satisfeitos, 17% totalmente satisfeitos, 6% sem opinião, 23% insatisfeitos e 6% totalmente insatisfeitos. Assim a pesquisa constatou que os estudantes estão satisfeitos com relação a qualidade dos serviços e preços.

Tabela 4.4 - Pergunta B2: *Qual é a sua satisfação em relação às seguintes práticas das ferramentas de marketing na UEM?*

Práticas de Marketing	Totalmente Insatisfeito		Insatisfeito		Sem opinião		Satisfeito		Totalmente satisfeito	
	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)
Quanto a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela UEM	0	0	2	6%	4	11%	28	80%	1	3%
Preços praticados na UEM (propinas/mensalidades)	2	6%	8	23%	2	6%	17	48%	6	17%
Em relação aos locais e formas de distribuição dos produtos/serviços da UEM	0	0	6	17%	4	11%	18	51%	7	20%
Sistema de informação e meio de comunicação vigente na UEM	0	0	4	11%	1	3%	21	60%	9	26%
Competências e atendimento dos funcionários na biblioteca, registo académico e reprografia	1	3%	9	26%	7	20%	15	43%	3	8%
Em relação a metodologia e qualidade dos processos de ensino-aprendizagem	3	8%	5	14%	7	20%	19	54%	1	3%
Condições e adequação das infraestruturas física e locais de estudo	2	6%	3	8%	0	0	22	63%	8	23%

Assim, ao comparar os resultados por cada ferramenta, tabela 4.4, a pesquisa constatou que apesar de haver maior tendência quanto a satisfação dos estudantes nas diferentes ferramentas, existe insatisfação quanto ao atendimento dos funcionários na biblioteca, registros acadêmicos e reprografia estimada em 29%.

No diz respeito a questão B3, tabela 4.5, procurava saber dos profissionais de marketing as ferramentas que no seu entender agregam maior vantagem competitiva. Assim, analisados os resultados de forma comparativa, constatou-se que a ferramenta que agrega maior vantagem para os profissionais são os serviços oferecidos, sendo que 78% responderam que esta agrega muitas vantagens e 22% mais. Seguida do sistema de comunicação com 67% de muitas vantagens e 33% de mais. Em terceiro lugar são os colaboradores com 56% de muitas vantagens e 33% mais e a distribuição com 22% de muitas e 67% mais. No quarto lugar a plataforma física com 56% muitas vantagens e 22% de mais. No quinto os processos com 56% de muitas vantagens e 11% de mais e por último os preços praticados com 44% de muitas vantagens e 22% de mais. Na generalidade, a pesquisa constatou que todas as ferramentas de marketing em prática na UEM são competitivas.

Tabela 4.5 – Pergunta B3: *Quais as ferramentas de marketing que na sua opinião agregam maior vantagem competitiva?*

Ferramentas marketing de	Nenhuma		Pouca		Neutro		Mais		Muitas	
	Freq	Perc	Freq.	Perc	Freq	Perc	Freq	Perc	Freq	Perc
1. Serviços oferecidos	0	0	0	0	0	0	2	22%	7	78%
2. Preço praticados	0	0	1	11%	2	22%	2	22%	4	44%
3. Distribuição	0	0	1	11%	0	0	6	67%	2	22%
4. Sistema de comunicação	0	0	0	0	0	0	3	33%	6	67%
5. Pessoas (colaboradores)	0	0	0	0	1	11%	3	33%	5	56%
6. Processos	0	0	1	11%	2	22%	1	11%	5	56%
7. Plataforma física	0	0	0	0	2	22%	2	22%	5	56%

Na entrevista, o respondente afirmou que apesar de na sua generalidade todas ferramentas de marketing em prática na UEM proporcionar vantagens competitivas, apontou a distribuição como a mais competitiva. Assim, confrontadas as respostas dos profissionais inqueridos e do entrevistado, verifica-se uma ligeira divergência, isto é, os profissionais apontaram que a distribuição ocupa o terceiro lugar, enquanto o entrevistado apontou como a primeira. Neste sentido, verifica-se a necessidade focar mais na pesquisa conjunta e intercâmbio, pois, a divergência leva a crer que não têm havido análise conjunta ou partilha frequente do *feedback* das ferramentas, apesar de a pesquisa ter verificado que todas agregam vantagens competitivas.

No que concerne a questão B3.1, procurava saber dos estudantes se tomando em consideração a qualidade dos serviços oferecidos pela UEM recomendariam outras pessoas a frequentar esta instituição, tendo 83% (N=29) respondido positivamente, 11% (N=4) que não e 6% (N=2) que não sabiam. Assim, a divergência implica que há determinados aspectos que não satisfazem os estudantes. Provavelmente seja o atendimento dos funcionários na biblioteca, registo académico e reprografia. Porém, a pesquisa constou que os estudantes recomendariam a outras pessoas a frequentar esta instituição.

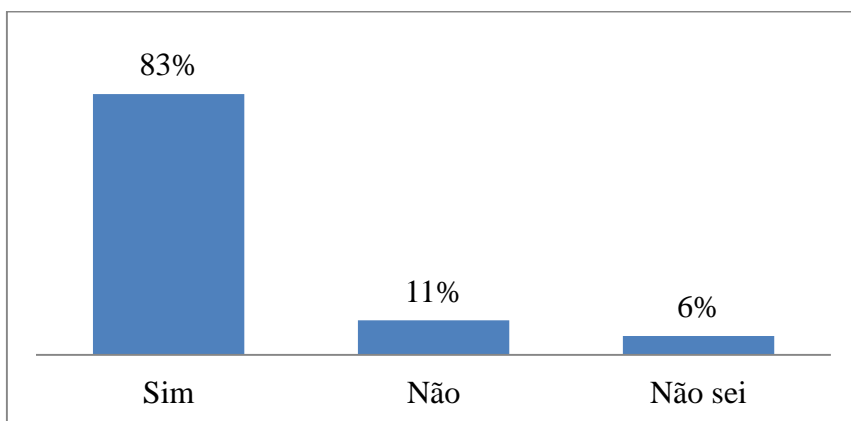


Gráfico 4.2 – Pergunta B2.1: *Considerando a qualidade dos serviços oferecidos pela UEM, recomendaria outras pessoas a frequentar nesta instituição?*

No que diz respeito a questão *B4*, gráfico 4.3, pretendia saber dos profissionais de marketing se tem enfrentado dificuldades na prática de marketing. Tendo a maioria 89% respondido positivamente e 11% negativamente. Assim a pesquisa verificou que existe dificuldades na prática de marketing.

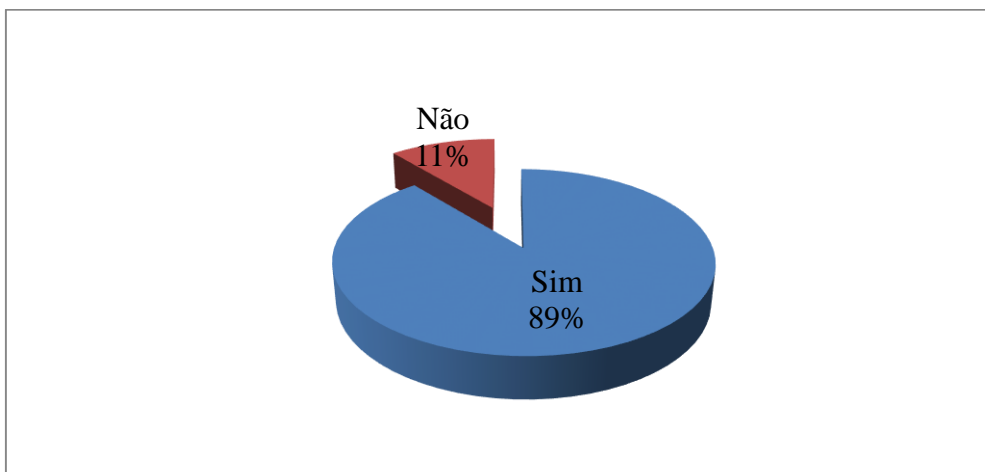


Gráfico 4.3 - Pergunta B4: *Tem anotado algumas dificuldades na prática de marketing?*

Relativamente a esta questão, o entrevistado confirmou a existência de dificuldades e salientou que, as dificuldades que o CECOMA-UEM enfrenta não estão relacionadas com o que fazer, mas sim com os recursos humanos e financeiros, isto é, insuficiência de quadros para garantir a execução das actividades, apontando as dificuldades em reter os quadros dado que o índice de abandono é extremamente elevado, a falta de verba específica para planificar as actividades, mas sim para casos de emergência. Referiu ainda que o maior desafio da prática de marketing na UEM reside em melhorar as estratégias de pesquisa de marketing e investigação como forma de dar maior sentido a própria universidade.

Aliado a questão anterior, *B4*, a questão *B4.1*, procurava saber do tipo de dificuldades que enfrentam na prática de marketing. Tendo 78% (N=7) respondido que as dificuldades que enfrentam estão relacionados com a falta de equipamento, 56% (N=5) falta de capacitação/formação e 56% (N=5) a falta de motivação, 56% (N=5), remuneração injusta e 22% (N=2) falta de colaboração.

4.3. Estratégias de marketing na UEM

O terceiro objectivo específico da pesquisa consistia em identificar as estratégias de marketing relevantes na UEM. Assim, para proporcionar o seu alcance, foram colocados seis (6) questões aos profissionais de marketing e estudantes.

Assim, a primeira questão *C1*, procura saber dos profissionais de marketing a partir de uma afirmação se a prática de marketing no CECOMA-UEM orienta-se pela lógica de planeamento estratégico e definição de caminhos para alcançar objectivos do plano proposto. Assim, 78% dos que responderam o questionário concordaram, 11% discordaram e 11% mostraram-se neutros, como mostra a tabela 4.6. Neste sentido, os resultados fazem acreditar que a prática de marketing orienta-se pela lógica de planeamento estratégico e definição de caminhos para alcançar os objectivos do plano proposto.

Tabela 4.6 – Pergunta C1: *A prática de marketing na UEM orienta-se pela lógica de planeamento estratégico e definição de caminhos para alcançar os objectivos do plano proposto*

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	0	0	0
Discordo	1	11	11
Neutro	1	11	22
Concordo	7	78	100
Concordo totalmente	0	0	100
Total	9	100	

Na entrevista, o respondente confirmou que todo o processo de marketing é orientado pelo planeamento estratégico, que envolve os profissionais de marketing. Neste sentido, a pesquisa constatou que a margem de divergência pela discordância dos profissionais é provável que esteja associado a casos de não envolvimento de todos.

Aos estudantes, procurou-se saber a forma pela qual obteve informação para a escolha e ingresso na UEM. Sendo que 31% (N=11) responderam que foi através dos jornais, 29% (N=10) que foi através da TV, 6% (N=2) no *site*, 20% (N=7) redes sociais e 14% (N=5) a partir da rádio. Assim, verificou-se que as estratégias de comunicação e de divulgação dos serviços têm contribuído significativamente na disseminação das informações, com maior tendência na mídia, como importantes instrumentos de contacto do público-alvo clientes com a UEM e baixa tendência na internet.

No que diz respeito a questão *C1*, tabela 4.7, foram avaliadas oito (8) aspectos diferentes que os estudantes possivelmente consideram determinantes na decisão da escolha da instituição que frequentam. Constatou-se que o primeiro aspecto que os estudantes consideraram foi o ensino de qualidade 91%, seguida dos cursos oferecidos com 80%, qualificação dos professores com 43%, reconhecimento no mercado com 40%, infraestruturas e preços com 20% e horários flexíveis com 6%. Com estas evidências da pesquisa, constata-se que a qualidade de ensino e diferenciação dos serviços da UEM agrega estratégias de marketing relevantes.

Tabela 4.7 – Pergunta C1: *Quais os aspectos que considerou determinante na decisão da escolha da UEM? Assinale três (3) opções*

Aspectos de decisão	Freq.	Percentagem
Cursos oferecidos	28	80%
Reconhecimento no mercado de trabalho	14	40%
Localização próxima da residência	0	0%
Infraestruturas modernas	7	20%
Qualificação dos professores	15	43%
Preços acessíveis	7	20%
Ensino de qualidade	32	91%
Horários flexíveis	2	6%
Total	105	300

A questão *C2* pretendia averiguar se a instituição dispõe de plano de marketing que orienta a prática de marketing aos profissionais. Relativamente a esta questão, o gráfico 4.4 mostra

que 78% responderam positivamente, 11% que não e os restantes 11% disseram que não sabem. Neste sentido, os resultados mostram que não há convergência quanto a existência do plano de marketing na instituição.

No entanto, esta questão foi confirmada na entrevista com o Director do CECOMA. Este respondeu que a instituição dispõe de um plano de marketing e partilhou ao pesquisador. Assim, a pesar de a pesquisa ter constatado que realmente existe o plano de marketing, é fundamental que este documento seja massificado a sua partilhado por forma a permitir uma melhor coordenação das acções e saber onde se pretende ir e como fazer saber os profissionais, (Badoc, 2002, citado em Gracia, 2012 e Ferrell e Hartline, 2005, p.36).

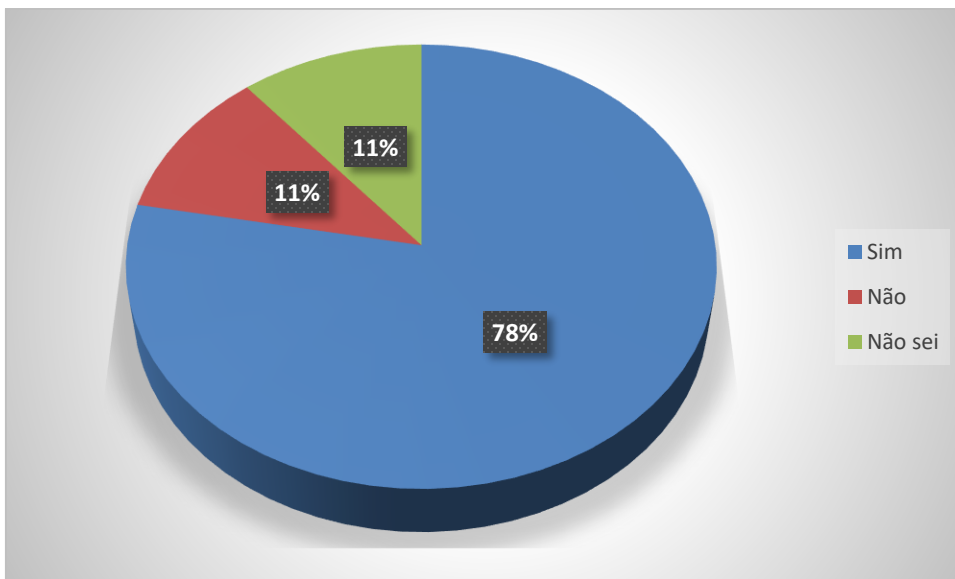


Gráfico 4.4 – Pergunta C2: A instituição dispõe de Plano de marketing que orienta as práticas de marketing aos profissionais?

Em relação a relevância das actuais estratégias de marketing que uma instituição de ensino superior quer ver associadas aos seus colaboradores e clientes tabela 4.8, a pesquisa constatou dos inqueridos que a qualidade dos serviços, a divulgação de imagem, a comunicação, pesquisas de marketing, são as que agregam estratégias de marketing relevantes com 44% e totalmente relevantes com 56%. Seguido de inovação tecnológica e

posicionamento no mercado com 56% relevante e 44% totalmente relevantes. No terceiro lugar a diferenciação dos serviços com 56% relevante, 22% totalmente relevante e 22% neutro e por último a segmentação do mercado com 33% totalmente relevante, 33% relevante e 33% neutro.

Tabela 4.8 – Pergunta C3: *Qual é a sua opinião em relação a relevância das actuais estratégias de marketing?*

Estratégias de marketing	Totalmente irrelevante		Irrelevante		Neutro		Relevante		Totalmente relevante	
	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)
1. Diferenciação dos serviços	0	0	0	0	2	22%	5	56%	2	22%
2. Segmentação do mercado	0	0	0	0	3	33%	3	33%	3	33%
3. Qualidade de serviços	0	0	0	0	0	0	4	44%	5	56%
4. Divulgação de imagem	0	0	0	0	0	0	4	44%	5	56%
5. Promoção e comunicação	0	0	0	0	0	0	4	44%	5	56%
6. Inovação tecnológica	0	0	0	0	0	0	5	56%	4	44%
7. Pesquisa de marketing	0	0	0	0	0	0	4	44%	5	56%
8. Posicionamento no Mercado	0	0	0	0	0	0	5	56%	4	44%

No entanto, apesar de verificar-se que estas práticas agregam estratégias de marketing relevantes, verifica-se que alguns profissionais de marketing na UEM mostraram-se neutros quanto a relevância das estratégias em curso na diferenciação dos serviços e segmentação do mercado. Assim a pesquisa constatou que esta divergência só pode estar associada ao facto de não se realizar pesquisas para medir a relevância destas estratégias. Este facto foi confirmado na entrevista, isto porque o respondente referiu que a ultima pesquisa de marketing realizada em 2015, não teve sucesso por falta de clareza e foco na objectividade de alguns questionários. Acrescentou que esta em curso uma inovação designada iniciação científica que visa adoptar e motivar os profissionais de marketing, estudantes, docentes e CTA na investigação científica. No entanto, é fundamental que o sector de marketing

realize sistematicamente a pesquisa de marketing, como refere Kotler (2008), que compete aos profissionais de marketing conhecerem a relevância as estratégias em acção por meio de pesquisas.

No que diz respeito a questão C4, tabela 4.9, procura-se saber dos profissionais de marketing se a interacção do CECOMA com outras faculdades, departamentos e sectores contribui para a definição eficaz dos planos e estratégias de marketing. Sendo que 56% responderam que concordam e 44% que concordam totalmente. Assim, a pesquisa constatou que o CECOMA não actua de forma isolada, mas sim de forma integrada.

Tabela 4.9 - Pergunta C4: *Na sua opinião, a interacção entre o CECOMA e as faculdades, departamentos e outros sectores contribui para a definição eficaz dos planos e estratégias de marketing?*

	Freq.	Percent.	Percentage m Valida
Discordo totalmente	0	0	0
Discordo	0	0	0
Neutro	0	0	0
Concordo	5	56	56
Concordo totalmente	4	44	100
Total	9	100	

Em entrevista, foi confirmado pelo respondente e partilhou alguns materiais que são produzidos para determinadas faculdades e para a instituição na sua generalidade. Desta forma, verificou-se a validade da teoria de Kotler e Keller (2006), que afirmam que para as instituições orientadas para o marketing, é fundamental que haja trabalho em conjunto, isto é, coordenação com os demais departamentos dado que os processos de cada departamento exercem um impacto sobre a satisfação dos consumidores e foco no mercado. Assim, esta estratégia provou a sua relevância pelo facto de a maioria dos inqueridos terem concordado que a interacção entre o CECOMA e as faculdades, departamentos e sectores contribui na definição eficaz dos planos e estratégias de marketing.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo tem como objectivo apresentar as principais conclusões da pesquisa e deixar possíveis recomendações que possam cada vez mais melhorar a prática de marketing na Universidade Eduardo Mondlane.

5.1. Conclusão

A pesquisa teve como tema “*o papel das ferramentas de marketing na gestão de instituições de ensino superior em Moçambique*”. O objectivo geral era compreender a relevância da prática das ferramentas de marketing na gestão da Universidade Eduardo Mondlane. Assim, para alcançar esse objectivo, a pesquisa foi norteado pelas seguintes perguntas de pesquisa: pergunta 1: *Qual é a percepção dos profissionais e estudantes em relação a gestão de Marketing na UEM?* Pergunta 2: *Como decorre a prática das ferramentas de marketing na gestão na UEM?* e Pergunta 3: *Quais as estratégias de marketing relevantes na UEM?*

Na pergunta 1: constatou-se que a prática de marketing na UEM orienta-se por um sistema de gestão que é do conhecimento de todos os profissionais de marketing e estudantes. Uma liderança que partilha os principais objectivos de marketing, que envolve os profissionais nos processos de gestão, estimula a inovação e trabalho em equipa. Os profissionais fazem uma avaliação positiva das ferramentas de marketing na gestão. Porém, apesar desses aspectos positivos, a pesquisa verificou que a participação dos profissionais nos programas de capacitação e desenvolvimento da área de marketing e a partilha dos resultados de pesquisa não revela boa prática de marketing.

No que refere a pergunta 2: procurava aferir o contexto em que ocorre a prática de marketing e, notou-se que esta prática é do conhecimento dos estudantes. Os profissionais optam pelo conhecimento das necessidades e preferências do público-alvo/estudantes e busca de caminhos para responder por meio das ferramentas adequadas a satisfação das necessidades dos estudantes e atingir os anseios da UEM. Verificou-se que os profissionais

de marketing conhecem as ferramentas que agregam maior vantagem competitiva e estão cientes do potencial de cada ferramenta. A pesquisa constatou que os estudantes estão satisfeitos com a prática das ferramentas de marketing na UEM e 83% referiram que podem orientar outras pessoas a frequentar esta instituição de ensino superior. No entanto, apesar de haver satisfação, constatou-se que a prática de marketing enfrenta dificuldades relacionadas com equipamento e abandono dos profissionais dos profissionais.

No que diz respeito a pergunta 3: A pesquisa verificou que as estratégias de marketing em curso são relevantes, com nível de respostas acima de 70%. As acções de marketing são definidas no plano de marketing elaborado pelos profissionais. No entanto, os profissionais de marketing afirmaram que a definição de estratégias de marketing baseia na colaboração entre o CECOMA e as faculdades, departamentos e sectores para que as acções de marketing respondam a todas as áreas de gestão da instituição.

De uma forma geral, a pesquisa concluiu que as ferramentas de marketing na UEM contribuem positivamente na profissionalização e melhoria de boas práticas de gestão aos profissionais. Auxiliam no alcance dos objectivos e satisfação dos estudantes. Ajuda na análise do ambiente em que a UEM actua e na definição de estratégias que tornam a instituição mais competitiva e de reconhecimento no mercado de ensino superior.

5.2. Recomendações

Assim, partindo das conclusões da pesquisa recomenda-se que a UEM melhore o seguinte:

- Maior partilha do plano de marketing e dos objectivos de marketing;
- Encontrar estratégia para motivar mais os profissionais e garantir a sua retenção por forma a superar a fuga dos profissionais de marketing e sobrecarga das actividades;
- Promover programas de capacitação e desenvolvimento da área de marketing;
- Promover pesquisa de marketing e partilhar os resultados a todos estratos da instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bowyer, J., Murphy, A., Bortini, P. e Garcia, R. (2001). *Mochila Pedagógica sobre a Gestão das Organizações*. França: editora do Conselho da Europa F-67075 Estrasburgo Codex..
- Brochado, A., Caetano, J., Cobra, J., Fonseca, J., Portugal, M., Varela, M., Brandão, N., Fontan, O. e Miranda, S. (2013). *Marketing e comunicação – desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- Caetano, J. e Rasquilho, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa: Escolar editora.
- Casas, A. (2002). *Marketing de serviços*. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Churchill, Jr. G.A e Peter, J. P. (2000). *Marketing: Criando valor para os clientes*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva.
- Cobra, M. e Braga, R. (2004). *Marketing educacional: Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino*. São Paulo.
- Dices/Mined. (2012). *Colectânea de legislação do ensino superior*. ed. Revista. Maputo
- Ferrell, O. e Hartline, M. (2005). *Estratégias de marketing*. 3ª ed. São Paulo
- Gerhardt, T. e Silveira, D. (org.). (2009). *Método de pesquisa*. 1ª ed. Universidade federal do Rio Grande do Sul.
- Gil, A. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Gracia, N. H. S. (2012). *A importância do marketing no sector bancário- caso caixa económica de cabo verde*. Disponível em <http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/2304/1/MONOGRAFIA%20NIDIA%20GARCIA.pdf> acessado em 09 de Junho de 2018

- Ilhéu, F. (2009). *Estratégias de marketing internacional – Casos de empresas Portuguesas*. Coimbra: Edições Almeida, S.A.
- Jung, C. F. (2004). *Metodologia científica: Ênfase em pesquisa tecnológica*. 4ª ed.
- Kotler, P. (2008). *Administração de marketing: Análise, planeamento, implementação e controle*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. e Fox, K. (1994), *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P. e Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. e Keller, K. (2012). *Administração de Marketing*. 14ª ed. São Paulo: Pearson education do Brasil.
- Langa, P. (2012). *A Mercantilização do Ensino Superior e a relação com o saber: a Qualidade em Questão*. *Revista Científica UEM, Ser: Ciências da Educação*. 1 (0), 21-41. Disponível em: www.revistacientifica.uem.mz/index.php/rcce/article/viewFile/9/11 Acessado 16/01/2018.
- Langa, P. (2014). *Alguns desafios do ensino superior em Moçambique: Do conhecimento Experiencial à necessidade de produção de conhecimento científico*. Disponível em: www.iese.ac.mz/lib/publication/livros/des2014/IESE-Desafios2014_13_EnsSup.pdf Acessado em 16/01/2018
- Las Casas, A. L. (2009). *Marketing*. 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- Lovelock, C., Wirtz, J., e Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall..

- Marconi, M. e Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A..
- Martins, G. (1986). *Adopção de marketing pelas instituições do ensino superior*. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rae/v29n3/v29n3a04.pdf acessado em 25 de Maio de 2018.
- Palácios, T. M. B. e Sousa, J. M. M. (2004). *Estratégias de marketing internacional*. São Paulo: Editora Atlas S.A..
- Paley, N. (2006). *Marketing – Novas tecnologias competitivas*. Portugal. Editora artes gráficas, S.A.
- Pires, A. (2002). *Marketing – Conceitos, técnicas e problemas de gestão*. 3ª ed. Lisboa: Editorial Verbo.
- Quivy, M. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. 2ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Richers, R. (1994). *O que é marketing*. 15ª ed. São Paulo.
- Rosa, C. (2005). *Gestão estratégica escolar*. Petrópolis – RJ: Editora vozes, Ltda.
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica – conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar editora.
- Siena, O. (2007). *Metodologia da pesquisa científica: Elementos para elaboração e apresentação de trabalhos académicos*. Porto Velho.
- Souza, F. (2007). *O grande livro de marketing*. São Paulo: Editora RevisArt.
- Tachizawa, T. e Andrade, R. (2006), *Gestão de instituição de ensino*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. 3ª ed. Lisboa: Escolar editora.

APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice A: Questionário dirigido aos profissionais de marketing do CECOMA-UEM

O presente questionário visa recolher informações no âmbito do trabalho de fim de curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, e tem por objectivo recolher informações relevantes que permite compreender a prática das ferramentas de marketing na gestão da Universidade Eduardo Mondlane. Para o efeito, pede-se que dê a sua opinião de forma franca, assinalando com X na (s) alternativa (s) de resposta (s) que julgar adequada (s). Fica seguro que o mesmo é de carácter anónimo e confidencial. Desde já, agradece-se antecipadamente a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

SECCÃO A: Percepção quanto á gestão de marketing na UEM

A1: A direcção conhece bem o potencial dos serviços que oferece nos diferentes segmentos, clientes e os benefícios/vantagens que tira perante a concorrência.

Não 1 Um pouco 2 Não sei 3 Sim 4

A2: Qual é a sua percepção quanto a gestão de marketing no CECOMA-UEM?	Nunca	Às vezes	Raramente	Quase sempre	Sempre
A liderança partilha os principais objectivos de marketing.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Os objectivos de marketing adequam á missão e visão das faculdades e da instituição.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
A direcção de marketing articula/coordena com as faculdades, departamentos e outros sectores.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
A liderança estimula os profissionais a serem responsáveis pela planificação das actividades de marketing e foco nos objectivos definidos.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
A liderança de marketing estimula o trabalho em equipa e envolve os colaboradores nos processos de gestão.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
A relação entre os profissionais – liderança tem contribuído para a boa prática de marketing.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Participação nos programas de capacitação e desenvolvimento da área de	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

marketing.					
A liderança partilhada os resultados de pesquisas de marketing	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
A liderança monitora e avalia o grau de execução e cumprimento dos planos de marketing	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

A3: Na sua percepção, que avaliação faz em relação ao contributo das ferramentas de marketing na gestão geral da UEM?

Negativa 1 Não sei 2 Normal 3 Positiva 4 Excelente 5

SECCÃO B: Visão geral sobre a prática das ferramentas de marketing na gestão da UEM

B1: Conhece as ferramentas de marketing em prática na UEM?

Não 1 Sim 2 Não sei 3

B2: Conhece as preferências e necessidades do público-alvo e estudantes da UEM?

Não 1 Sim 2 Não sei 3

B3: Quais as ferramentas de marketing que na sua percepção agregam maior vantagem competitiva?					
	Nenhuma	Pouca	Neutro	Mais	Muitas
1. Serviços oferecidos	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Preço praticados	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Distribuição	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Sistema de comunicação	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Pessoas (colaboradores)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Processos	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Plataforma física/presença evidente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

B4: Tem anotado algumas dificuldades na prática de marketing?

Sim 1 Não 2

B4.1 Se sim, assinale três (3) opções.

Falta de equipamento 1 falta de capacitação/formação 2 falta de motivação 3

Mau clima organizacional 4 remuneração injusta 5 falta de colaboração 6

Exclusão nos processos de tomada de decisão 7

SECCÃO C: Estratégias de marketing relevantes na UEM

C1: A prática de marketing na UEM orienta-se pela lógica de planeamento estratégico e definição de caminhos para alcançar objectivos do plano proposto.

Discordo totalmente 1 Discordo 2 Neutro 3 Concordo 4 Concordo totalmente 5

C2: A instituição dispõe de plano de marketing que orienta as práticas de marketing aos profissionais?

Não 1 Sim 2 Não sei 3

C3: Qual é a sua opinião em relação a relevância das actuais estratégias de marketing?					
	Totalmente irrelevante	Irrelevante	Neutro	Relevante	Totalmente relevante
1. Diferenciação dos serviços	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Segmentação do mercado	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Qualidade de serviços	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Divulgação de imagem	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Promoção e comunicação	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Inovação tecnológica	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Pesquisa de marketing	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. Posicionamento no mercado	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

C4: Na sua opinião, a interação entre o CECOMA e as faculdades, departamentos e outros sectores contribui para a definição eficaz dos planos e estratégias de marketing?

Discordo totalmente 1 Discordo 2 Neutro 3 Concordo 4 Concordo
Totalmente 5

SECCÃO D: Informação básica do respondente

D1: Género: Masculino 1 Feminino 2

D2: Faixa etária: menos de 20 1 21 a 30 2 31 a 40 3 41 a 50 4 mais de 50
5

D3: Grau de instrução: Bacharelato 1 Licenciatura 2 Mestrado 3 Doutoramento
4 Outro, especifique _____

D3: Experiência profissional na área de marketing: menos de 1 ano 1 de 1 a 5 2
de 6 a 10 3 de 11 a 20 4 acima de 21 anos 5

D4: Área de formação: Administração/gestão 1 Engenharia 2 Educação 3 Saúde
4 Economia 5 Outra, especifique _____

Fim!!!!

Apêndice B: Questionário dirigido aos estudantes

O presente questionário visa a recolher informações no âmbito do trabalho de fim de curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, e tem por objectivo recolher informações relevantes que permite compreender a prática das ferramentas de marketing na gestão da Universidade Eduardo Mondlane. Para o efeito, pede-se que dê a sua opinião de forma franca, assinalando com X na (s) alternativa (s) de resposta (s) que julgar adequada (s). Fica seguro que o mesmo é de carácter anónimo e confidencial. Desde já, agradece-se antecipadamente a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

SECCÃO A: Percepção quanto a gestão de marketing na UEM

A1: Qual é a sua percepção quanto a gestão de marketing na UEM?					
	Nunca	Às vezes	Raramente	Quase sempre	Sempre
A UEM conhece as necessidades e desejos dos estudantes e procura satisfazer.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
A liderança de marketing promove pesquisas para colher as opiniões, o nível de satisfação dos estudantes e melhorar as suas práticas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Os resultados das pesquisas e eventos académicos são divulgados com frequência.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

SECCÃO B: Visão geral da prática das ferramentas de marketing na gestão da UEM

B1: Já ouviu falar de marketing na UEM?

Não 1 Sim 2

B2: Qual é o seu nível de satisfação em relação às seguintes práticas de marketing?					
	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Sem opinião	Satisfeito	Totalmente satisfeito
Quanto a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela UEM	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Preços praticados na UEM (propinas/mensalidades)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Em relação aos locais e formas de distribuição dos produtos/serviços da UEM	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sistema de informação e meio de comunicação vigente na UEM	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Competências e atendimento dos funcionários na biblioteca, registo académico e reprografia	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Em relação a metodologias e qualidade dos processos de ensino e aprendizagem	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Condições e adequação das infraestruturas física e locais de estudo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

B3.1: Considerando a qualidade dos serviços oferecidos pela UEM, recomendaria outras pessoas a frequentar nesta instituição?

Sim 1 Não 2 Não sei 3

SECCÃO C: Estratégias de marketing nas instituições de ensino superior

C1: Como obteve a informação para a escolha e ingresso na UEM?

Jornais TV No site professores aconselharam redes sociais na própria IES rádio local de trabalho

C2: Quais os aspectos que considerou determinantes na decisão da escolha da UEM.

Assinale três (3) opções.

Cursos oferecidos Reconhecimento no mercado de trabalho Localização próxima da residência/trabalho Infra-estruturas modernas Qualificação dos professores Preços acessíveis Ensino de qualidade Horários diferenciados/flexível

SECCÃO D: Outros comentários

Caso tenha outros comentários que gostaria de acrescentar sobre este assunto e que não tenha sido abordado ao longo do questionário, use este espaço.

SECCÃO F: Informação básica do respondente

D1: Género: Masculino Feminino

D2: Faixa etária: menos de 20 21 a 30 31 a 40 41 a 50 mais de 50

D3: Curso que frequenta: Direito Economia Administração/Gestão Engenharia Psicologia Medicina Outro, especifique _____

D4: Grau: Licenciatura Mestrado Doutoramento

D5: Ano de frequência: 1º ano 2º ano 3º ano 4º ano

D6: Regime: Diurno/laboral Pós-laboral A distância

Apêndice C: Guião de entrevista com o director do CECOMA-UEM

A presente entrevista é parte integrante da pesquisa do trabalho de fim do curso intitulada “*O papel das ferramentas de marketing na gestão de instituições do ensino superior em Moçambique*”, visa a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação. Para o efeito, pede-se que dê a sua opinião de forma franca. As respostas desta entrevista serão somente usados para fins académicos desta pesquisa. Agradece antecipadamente a atenção dispensada e apresento os melhores cumprimentos.

- 1: Quais os aspectos que considera positivos na prática de marketing no CECOMA?
- 2: Existe uma política de marketing no CECOMA-UEM? Se sim, como é operacionalizada?
- 3: Existe um sistema de gestão de marketing que estimula a inovação e que está atenta às inovações da concorrência?
- 4: O CECOMA analisa consistentemente as necessidades dos grupos de interesse como uma oportunidade para repensar, melhorar e reestruturar-se?
- 5: Quando foi realizada a última pesquisa de marketing sobre satisfação dos estudantes, docentes, CTA e fluxo de procura?
- 6: Na sua percepção, que avaliação faz em relação ao impacto das ferramentas de marketing na gestão geral da UEM.
- 7: Olhando de forma isolada as ferramenta de marketing, quais as que na sua opinião agregam maior vantagem competitiva?
- 8: Tem anotado algumas dificuldades com relação a prática de marketing? Se sim, quais?
- 9: A instituição dispõe de um plano de marketing que orienta os profissionais?
- 10: O CECOMA tem coordenado com as faculdades, departamentos e outros sectores para a definição eficaz das estratégias de marketing?
- 11: Já estamos a chegar no fim da nossa entrevista, gostaria de acrescentar alguma coisa relacionado com a prática de marketing na UEM que não tenhamos abordado ao longo da entrevista?

Muito obrigado pela sua disponibilidade

Anexo A: Credencial da Faculdade de Educação da UEM ao Centro de Comunicação e Marketing – CECOMA – UEM



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Pedro Inabel Chipungo¹, estudante do curso
de Licenciatura em ORG. GESTÃO DE EDUCAÇÃO²,
a contactar CECOMA - UEM³
a fim de Colher dados de pesquisa do Trabalho de Fim de Curso⁴

Maputo, 27 de Novembro de 2017⁵

O Director Adjunto para Graduação

Adriano S. Uaciquete
dr. Adriano Uaciquete
(Assistente)

- ¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Finalidade da visita)
⁵ (Data, Mês, Ano)

