

SWOT
Preço
Marketing de Serviços
Marketing Mix
Pessoas
Produto
Marketing
PEST
Plano de Marketing
Processos
Instituições de Ensino Superior
Distribuição
7P
ISEC
Evidências Físicas
Meio Envoltivo
Cliente
Comunicação

Edna Patrícia Cerqueira Borges

Plano de Marketing Aplicado às Instituições de Ensino Superior: O caso de estudo do Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.

Relatório de Estágio de Mestrado em Administração Pública Empresarial para a obtenção do grau de Mestre, orientado pela Professora Doutora Anabela Figueiredo Marcos, apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

Coimbra, 2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U

C •

FDUC FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Edna Patrícia Cerqueira Borges

Plano de Marketing Aplicado às Instituições de Ensino Superior: O caso de estudo do Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.

Relatório de Estágio em Administração Pública Empresarial, apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Professora Doutora Anabela Figueiredo Marcos

Orientadora do Estágio: Dra. Sandra Simões

Coimbra, 2013

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Anabela de Figueiredo Marcos, não só pelas críticas, sugestões e correções, como também, pela paciência, apoio, incentivo e compreensão.

Ao Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, em especial ao Doutor Nuno Ferreira e à Joana Amado, por ter sido a minha “companheira de estágio”.

Aos meus amigos que me deram fôlego durante a elaboração deste relatório.

À Joana Morte por me ter acompanhado ao longo de todo o meu percurso académico, quer nos bons como nos maus momentos.

Ao Bruno, por toda a compreensão, amor, e carinho.

Last but not the least, agradeço à minha família por me ter apoiado e acreditado em mim, em especial aos meus pais, à minha avó, aos meus irmãos, ao meu sobrinho e à minha cunhada.

A eles dedico este relatório.

Resumo

Este relatório tem como objetivo primordial apresentar uma proposta de Plano de Marketing para o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC), descrevendo todos os passos essenciais para a sua elaboração. Foi efetuada uma revisão da literatura no âmbito do marketing, mais especificamente do marketing educacional.

As Instituições de Ensino Superior (IES) deparam-se com constantes mutações do meio ambiente, nomeadamente: o decréscimo de candidatos, o acréscimo de concorrência, as restrições financeiras, o desajustamento entre a oferta e a procura. O Plano visa a melhoria da qualidade dos serviços, no sentido de alcançar um patamar de excelência. O marketing tornou-se numa ferramenta imprescindível para dotar estas instituições de competências e qualidades que lhes permitam obter sucesso e conseguir um posicionamento de liderança face a outros da concorrência.

Como tal, é necessário que as IES adotem perspetivas de gestão estratégica através da aplicação das metodologias e técnicas de marketing, pois só assim as IES conseguirão alcançar níveis acrescidos de competitividade, e consequentemente proporcionar serviços de qualidade que satisfaçam os seus clientes.

Palavras- Chave: Marketing; Marketing de Serviços; Instituições de Ensino Superior e Plano de Marketing.

Lista de Abreviaturas

CET's	– Cursos de Especialização Tecnológica
DEE	– Departamento de Engenharia Eletrotécnica
DEC	– Departamento de Engenharia Civil
DEIS	– Departamento de Engenharia Informática e Sistemas
DEQB	– Departamento de Engenharia Química e Biomédica
DGES	- Direção Geral de Acesso ao Ensino Superior.
DL	- Decreto-Lei
ESAC	- Escola Superior Agrária de Coimbra
ESTGOH	– Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital
IES	- Instituições de Ensino Superior
IPC	- Instituto Politécnico de Coimbra
ISCAC	– Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
ISEC	- Instituto Superior de Engenharia de Coimbra
MCTES	– Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior
MKT	- Marketing
RH	- Recursos Humanos
RP	- Relações Públicas
SWOT	- <i>Strengths Weaknesses Opportunities Threats</i>

Índice de Figuras

Figura 1- Características dos serviços	6
Figura 2- Conceito de serviço de uma universidade	8
Figura 3- A IES e os seus públicos	9
Figura 4- Os clientes das IES	10
Figura 5- Elementos essenciais do Plano de Marketing.....	17
Figura 6- Processo de segmentação do mercado.....	21
Figura 7- Triângulo dos serviços.....	26
Figura 8- Processo de controlo de Marketing.....	29

Índice de Tabelas

Tabela 1- Obstáculos à aplicação do marketing nas Instituições de Ensino Superior	13
Tabela 2- Benefícios, problemas e barreiras do Plano de Marketing	15
Tabela 3- Passos para a elaboração de um Plano de Marketing	16
Tabela 4- Matriz SWOT	20
Tabela 5- Especificidades do Marketing-Mix nas IES.....	27
Tabela 6- Alunos Inscritos (CET's, Licenciaturas e Mestrados)	36
Tabela 7- Alunos Inscritos (Ano zero e Unidades curriculares independentes)	36
Tabela 8- Vagas, Candidatos, Matriculados 1ª vez	36

Tabela 9- Análise SWOT	38
Tabela 10- Funcionários ISEC Evolução.....	44
Tabela 11- Evolução da Formação dos Docentes do ISEC	45
Tabela 12- Evolução da Formação dos Funcionários não Docentes do ISEC.....	45
Tabela 13- Evolução da Formação dos Trabalhadores em contrato de avença, tarefa ou similares.....	45

Índice Anexos

Anexo I- Atividades realizadas durante o estágio curricular	60
Anexo II- Decisões da aplicação dos 7 P's	61
Anexo III- Modelo Conceptual de satisfação dos alunos no Ensino Superior e A influência da imagem da universidade no comportamento dos alunos.....	61
Anexo IV- Modelo Conceptual do Valor Percebido	62
Anexo V- Sistema de Comunicação.....	62
Anexo VI- Estratégias de comunicação	63
Anexo VII- Formas de Comunicação	63
Anexo VIII- Comunicação "Passa-Palavra"	64
Anexo IX- Caracterização do mercado de Ensino Superior português e o seu marketing-mix.....	64
Anexo X- Legislação aplicável ao ISEC e Regulamentação interna.....	65
Anexo XI- Candidatos 1ª e 2ª Fase ISEC	66
Anexo XII- Colocados 1ª e 2ª Fase ISEC.....	67
Anexo XIII- Abandono Escolar	67
Anexo XIV- Taxas de Aprovação por Curso.....	68
Anexo XV- Matriz SWOT	69
Anexo XVI- Evolução dos candidatos e colocados - Eng. Civil	70
Anexo XVII- Evolução dos candidatos e Colocados - Eng. Eletrotécnica Pós-Laboral.....	70
Anexo XVIII- Comparação das ações desenvolvidas pelo Gabinete de Relações Públicas e Apoio ao Estudante.....	71
Anexo XIX- Candidatos e Colocados 1ª e 2ª Fase Engenharia Biomédica	73
Anexo XX- Análise comparativa candidatos e colocados ISEC 2011 e 2012.....	74
Anexo XXI- Distribuição dos alunos do ISEC por Distrito.....	75
Anexo XXII- Cursos de secundário dos alunos do ISEC	75

Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Palavras- Chave.....	ii
Lista de Abreviaturas.....	iii
Índice de Figuras.....	iii
Índice de Tabelas.....	iii
Índice Anexos.....	iv
Capítulo I- Introdução.....	1
1.Introdução.....	1
Capítulo II- Enquadramento teórico.....	3
2. Do marketing ao marketing dos serviços.....	3
2.1. Conceito de marketing.....	3
2.2 Marketing de serviços- Generalidades.....	5
2.3 A educação enquanto serviço.....	8
2.3.1 Características do serviço de educação.....	8
2.4 Marketing em Instituições de Ensino Superior (IES).....	9
2.4.1 Públicos das IES.....	9
2.4.2 Aluno/ Cliente das IES.....	10
2.4.3 Satisfação e Lealdade.....	10
2.4.4 Fatores de atração.....	11
2.4.5 Processo de decisão da uma IES.....	12
2.4.6 Benefícios do marketing nas IES.....	12
2.4.7 Obstáculos à aplicação do marketing nas IES.....	13
2.5 Plano de Marketing.....	14
2.6- Desenvolvimento de um Plano de Marketing.....	16
2.6.1 Sumário Executivo.....	17
2.6.2 Análise Ambiental: Interna e Externa.....	17
2.6.3 Definição dos objetivos do Marketing.....	20
2.6.4 Segmentação.....	21
2.6.5 Posicionamento.....	22
2.6.6 Marketing-Mix.....	23
2.6.6.1 Produto ou serviço.....	23
2.6.6.2 Preço.....	24
2.6.6.3 Distribuição.....	24
2.6.6.4 Comunicação.....	24

2.6.6.5 Pessoas	25
2.6.6.6 Processo.....	26
2.6.6.7 Evidências Físicas	27
2.6.6.8 Especificidades do Marketing-Mix nas IES	27
2.6.7 Orçamentação.....	28
2.6.8 Implementação do Plano.....	28
2.6.9 Avaliação e controlo.....	28
Capítulo III- Estudo de caso: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra	30
3.1 Introdução	30
3.2 Entidade de acolhimento- ISEC	30
3.2.1 Caracterização do ISEC	30
3.2.2 Estrutura Organizacional.....	31
3.3 Plano de Marketing do ISEC.....	32
3.3.1 Sumário Executivo	32
3.3.2 Análise Ambiental: Interna e Externa.....	32
3.3.2.1 Análise do ambiente interno	32
3.3.2.2 Análise do ambiente externo.....	34
3.3.2.3 Diagnóstico.....	38
3.3.3 Definição dos objetivos e estratégias de Marketing.....	40
3.3.3.1 Objetivos.....	40
3.3.4 Segmentação	40
3.3.5 Posicionamento	41
3.3.6 Marketing-Mix.....	41
3.3.6.1 Produto/ Serviço.....	41
3.3.6.2 Preço	42
3.3.6.3 Distribuição.....	43
3.3.6.4 Comunicação	44
3.3.6.5 Pessoas	44
3.3.6.6 Processo.....	45
3.3.6.7 Evidência Física	46
3.3.7 Orçamentação.....	46
3.3.8 Implementação do Plano.....	46
3.3.8.1 Plano de Ação.....	47
3.3.9 Avaliação e controlo.....	50
Capítulo IV- Conclusão	51
4.1 Introdução	51
4.2 Contribuições do trabalho.....	52
4.3 Implicações para os gestores	52

4.4 Limitações do trabalho	52
4.5 Orientações para futuros trabalhos.....	53
Referências Bibliográficas	54
Anexos	59

Capítulo I- Introdução

1.Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) enfrentam um momento bastante complicado. Por um lado, crescem as exigências para preservar e intensificar a qualidade do ensino, por outro, assiste-se ao dinamismo do meio envolvente, em constante mutação, nomeadamente aos cortes de despesas por estudante e a constrangimentos orçamentais. A mudança substancial nas tendências demográficas, sentida mais recentemente e traduzida num decréscimo considerável do número de alunos nas instituições de Ensino Superior, tem conduzido a uma crescente competição por um número cada vez menor de estudantes elegíveis (Kotler e Fox, 1994).

Neste contexto, as IES têm vindo a sentir necessidade de aplicar na gestão dos seus serviços as estratégias e ferramentas de Marketing. Desta forma, poderão lograr posicionamentos estratégicos, diferenciados e competitivos, com vista à melhoria da qualidade dos serviços prestados e da imagem da própria instituição e conseqüentemente, da satisfação dos seus clientes.

O Plano de Marketing é uma ferramenta estratégica que pode ser definida como um documento, onde estão sistematizadas: a política de Marketing, as estratégias, o ambiente, os objetivos, os procedimentos e os resultados esperados, com o propósito último de fomentar a qualidade do desempenho (Kotler & Fox 1994; Kotler,2000; Kotler & Armstrong, 2003; McDonald, 2004; Nunes & Cavique, 2008). O Plano permite uma gestão eficiente dos recursos através do conhecimento do meio envolvente.

O objetivo do relatório culmina na elaboração de um Plano de Marketing para o ISEC.

A importância de um Plano de Marketing advém do facto de este exigir uma implementação refletida e faseada, que vá ao encontro da realidade e necessidades de toda a comunidade académica. O Plano de Marketing para o ISEC assume uma importância crucial, na medida em que contribui para atingir objetivos de excelência sem que haja desperdício de recursos.

Para a realização do Plano de Marketing foi usada a estratégia de investigação – estudo do caso e uma metodologia qualitativa e análise documental.

Este trabalho encontra-se dividido em 4 capítulos: O Capítulo I- Introdução- diz respeito á introdução onde é identificado o tema do trabalho e objetivos do mesmo. No Capítulo II- Enquadramento Teórico- é apresentada uma revisão da literatura sobre marketing e marketing de serviços (IES). Explicação sobre o plano de marketing e o seu desenvolvimento, assim como as particularidades inerentes às Instituições de ensino Superior (IES). O Capítulo III- Estudo de caso – foi dedicado ao Plano de Marketing para o ISEC. No capítulo IV- Conclusão- serão feitas algumas considerações finais sobre os contributos e as limitações do nosso trabalho, bem como as implicações para os gestores e orientações para futuros trabalhos.

Capítulo II- Enquadramento teórico

2. Do marketing ao marketing dos serviços

2.1. Conceito de marketing

O conceito de marketing tem sido amplamente discutido nos últimos anos. Ao contrário do que a generalidade das pessoas pensam, marketing não é publicidade, não é venda, não é promoção, estas realidades são redutoras do seu verdadeiro alcance. A este respeito urge mencionar a definição de Peter Drucker “*o propósito do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto e o serviço se adaptem a ele por si mesmo*” (Kotler & Fox, 1994).

O Marketing surgiu no ambiente empresarial e estendeu-se aos serviços públicos. De acordo com Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi & Dionísio (2004) “Inicialmente, foi nas empresas que produzem bens de grande consumo (...) que a conceção moderna do marketing apareceu e se impôs. Hoje, ainda, são as empresas deste sector (...) as mais avançadas neste domínio. Depois, o marketing estendeu-se progressivamente ao sector dos bens semiduráveis (...), ao dos serviços destinados ao grande público (telecomunicações, banca, viagens e turismo, bens culturais, discos, livros, espetáculos, etc.) e às empresas de distribuição e restauração (...).” (Lindon, *et.al*, 2004)

A evolução do conceito de marketing foi marcada por três vagas: marketing de massas, marketing segmentado, e marketing individualizado.

- Marketing de massas: consiste em ignorar deliberadamente as diferenças que possam existir entre os consumidores, orientando a ação para o “consumidor médio” e procurando praticar uma política indiferenciada; ou seja, consiste em oferecer a todos os consumidores o mesmo produto, aos mesmos preços, com a mesma distribuição e com a mesma comunicação.
- Marketing segmentado: o objetivo da segmentação é identificar grupos, ditos segmentos, que sejam internamente homogéneos (dentro de cada conjunto as necessidades devem ser semelhantes) e externamente heterogéneos (diferentes segmentos devem revelar diferentes necessidades) em termos de necessidades e comportamentos.

- **Marketing individualizado:** consiste em considerar as particularidades de cada um dos indivíduos que compõem o mercado.

De acordo com Brito & Lencastre (2001) a evolução apresentada mais não é do que o reflexo de uma adaptação das empresas a novas condições concorrenciais, tecnológicas, sociais, culturais, etc.

No Quadro I encontram-se sistematizadas as diferentes definições do conceito de Marketing propostas.

Quadro I – Definições do conceito de marketing

Autor	Definição de Marketing
American Marketing Association ¹ (1937)	“(…) é o desempenho de atividades de negócio que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores.”
American Marketing Association (1985)	“(…) é o processo de planejar e executar a conceção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e da organização.”
Kotler & Fox (1994)	“(…) é a análise, planeamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar objetivos institucionais, o Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos do mercado-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados.”
Kotler (2000)	“(…) processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando valores uns com os outros.”
Lambin (2000)	“(…) é um conjunto de atividades operadas por organizações e também um processo social. (...) compreende delinear, desenvolver e entregar bens e serviços que os consumidores desejam e necessitam e consiste em proporcionar aos consumidores

¹ AMA- American Marketing Association (Associação Americana de Marketing) iniciou atividade em 1 de Janeiro de 1937, sendo formada pela fusão da Sociedade Americana de Marketing e Associação Nacional de professores de Marketing.
<http://www.marketingpower.com/aboutama/documents/american%20marketing%20association%20releases%20new%20definition%20for%20marketing.pdf>

	produtos, no tempo certo, no local certo e no preço que estão dispostos e podem pagar”.
Lindon <i>et al.</i> (2004)	“ (...) é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.”
American Marketing Association (2007)	“ (...) é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”
Ferreira, Ribeiro, Andrade, Ascensão & Sousa (2008)	“Conjunto de atividades cujo objetivo consiste no desenho, na implementação e no controlo de programas com vista à satisfação das necessidades dos clientes.”
Mcdonald (2008)	“O marketing (...) subentende que todas as atividades de uma organização são impulsionadas por um desejo de satisfazer as necessidades dos clientes.”
Rosa (2009)	“ (...) habilidade de planear e administrar as relações de troca da instituição com os seus diversos públicos para chegar à etapa do processo final de satisfação do cliente”.

Fonte: sistematização própria

Independentemente da definição escolhida, podemos ver, através da análise do quadro, que o conceito de marketing comporta vários elementos centrais, nomeadamente: necessidades, desejos, relação de troca, mercado, satisfação, clientes/ consumidores, ou seja, o marketing é uma prática que consiste em identificar, planear e gerir as relações de troca entre a organização e o mercado (segmento-alvo) por forma a alcançar o seu objetivo primordial que é a satisfação dos desejos e necessidades dos seus clientes/ consumidores.

2.2 Marketing de serviços- Generalidades

O conceito de marketing até 1969 surgia associado a organizações com fins lucrativos. Nesse ano, Kotler e Levy, num artigo² controverso, ampliaram o conceito de marketing, passando este a ser aplicável a todo o tipo de organizações com e sem fins

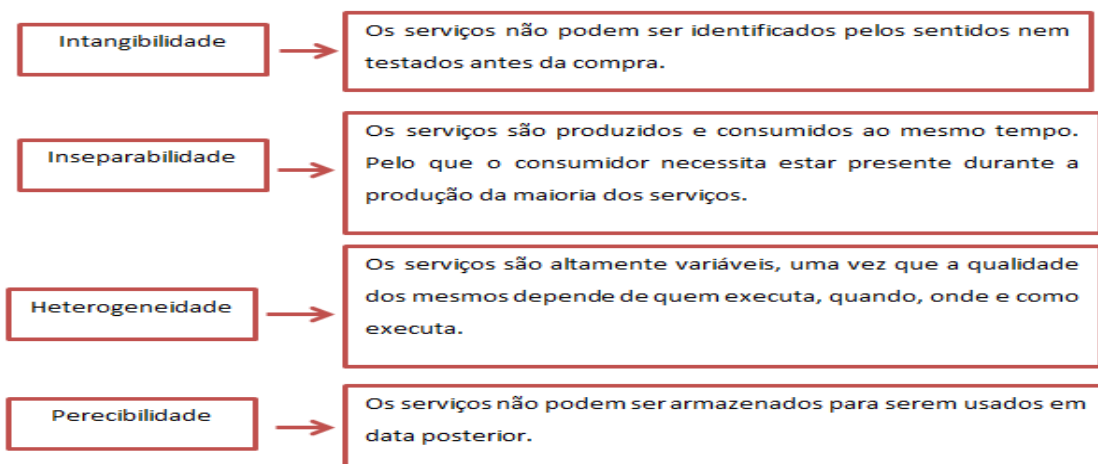
²*Broadening the Marketing Concept* (Kotler & Levy, 1969).

lucrativos. Com o passar dos anos, o marketing estendeu-se a pessoas, lugares, cidades, etc., (Kotler,2000).

Segundo Ferreira *et.al* (2008), serviço é uma atividade que uma das partes oferece à outra, visando a satisfação das necessidades e desejos. Uma vez definido serviço, podemos avançar para o marketing de serviços, este faz a gestão dos processos que levam à satisfação dos clientes (Ferreira *et. al.*, 2008).

Para diversos autores, são quatro as características que permitem diferenciar os serviços dos bens (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985; Zeithaml & Bitner, 2000; Hoffman & Bateson, 2003; Kotler & Armstrong, 2003; Lovelock & Wirtz, 2006).

Figura 1- Características dos serviços



Fonte: Adaptado de Kotler & Armstrong (2003).

Pelo exposto, as organizações necessitam de tomar alguns cuidados. Kotler & Andreasen (1996) advertem que, pelas características dos serviços, é necessário: adicionar evidências físicas (material necessário para produzir o serviço)³ para reduzir a incerteza sentida pelo consumidor; compreender que em todos os contactos com o cliente, este estará a formar uma percepção; desenvolver as competências chave do pessoal de contacto (elo de ligação entre a organização e o cliente)⁴, desenvolver mecanismos para avaliar a satisfação dos clientes; e implementar estratégias que permitam o ajustamento do binómio oferta/procura.

De acordo com Kotler & Fox (1994), é crucial que a organização desenvolva o marketing-mix⁵, sendo este o “conjunto de variáveis de Marketing controláveis que a

³ Ferreira *et. al.* (2008).

⁴ Ferreira *et. al.* (2008).

⁵ Para Borden “importantes elementos que constituem um programa de marketing” (Rafiq & Ahmed, 1995). Por sua vez, para Kotler e Armstrong (2003) “conjunto de variáveis que a empresa mistura para produzir a resposta desejada

organização/instituição utiliza para atingir os seus objetivos, junto do seu mercado-alvo“.

O marketing-mix foi criado por McCarthy, em 1960⁶. Este continha quatro variáveis, designadas de 4 Ps: produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*) e comunicação (*promotion*). Vários foram os autores que começaram a criticar o modelo proposto por McCarthy, pois defendiam que este não se adaptava aos serviços, uma vez que estes possuem quatro características que os tornam diferentes dos bens (Rafiq & Ahmed,1995; Goi, 2009). Em 1981, nos serviços⁷, Booms e Bitner adicionaram três variáveis: pessoas (*persons*); processos (*process*) e evidências físicas (*physical evidences*) (Goi, 2009).

No quadro abaixo, podemos constatar as diferenças entre o marketing-mix dos bens e dos serviços, e o que cada uma das variáveis comporta.

Quadro II- Marketing-Mix de bens e serviços

Bens	Produto	Bens ou serviços que são oferecidos ao mercado (qualidade, garantias...)
	Preço	Os recursos que os clientes necessitam para obter os bens/ serviços (descontos, condições de pagamento ...)
	Distribuição	A localização e acessibilidade dos bens/ serviços
	Comunicação	Atividades que comuniquem os benefícios dos bens/ serviços a potenciais clientes (relações públicas, publicidade, promoção de vendas, venda pessoal, marketing direto).
Serviços	Pessoas	Aqueles que estão envolvidos nas vendas e executam o serviço, e a interação com os clientes que recebem o serviço
	Processos	O sistema operacional no qual a distribuição está organizada (fluxo de atividades, procedimentos...)
	Evidências Físicas	O ambiente em que o serviço é fornecido (equipamento, mobílias...) e alguns bens que facilitam a execução e comunicação do serviço (símbolos, cartões da organização...)

Fonte: Breda (2012).

pelo mercado-alvo”. Já para Grönroos “Marketing-mix é um quadro conceptual que enfatiza as principais decisões que os gestores de Marketing tomam ao configurar as suas ofertas para satisfazer as necessidades dos clientes. Estas ferramentas podem ser usadas para desenvolver estratégias a longo prazo e programas táticos a curto prazo”(Goi, 2009).

⁶ McCarthy, E. Jerome. Basic Marketing: a managerial approach. Homewood. Ill, R. D. Irwin, 1960.

⁷ Ver Anexo II- Decisões da aplicação dos 7 P's.

2.3 A educação enquanto serviço

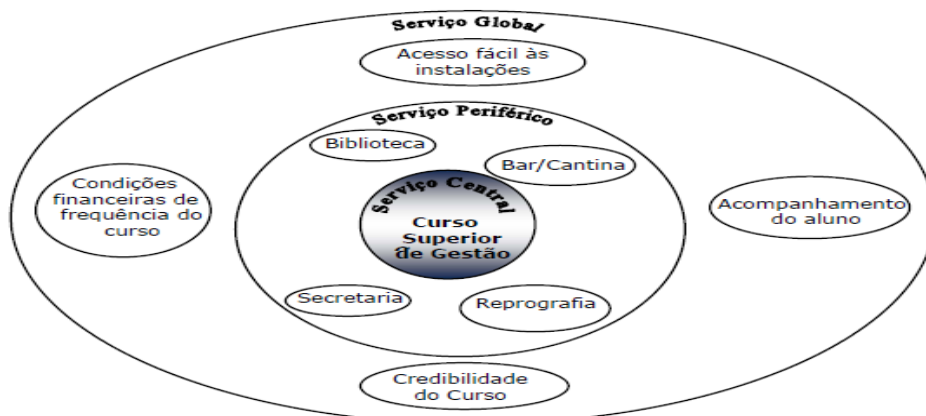
O serviço educar é “a ação de transferir conhecimento de alguém para outrem. Mas também a transferência de atitudes e comportamentos, assim como, o facilitar a alguém a aquisição de uma nova capacidade” (ALVES, 1995 citado por Mainardes, Alves & Raposo, 2009).

2.3.1 Características do serviço de educação

Para Lovelock (1983), citado por Torres (2004), o serviço da educação evidencia as características distintivas dos serviços. No que diz respeito à intangibilidade, os alunos têm que acreditar que a instituição “que lhe vais fornecer o serviço será capaz de lhes dar uma nova capacidade e que eles estão aptos a desenvolver um processo de aprendizagem eficiente e eficaz” (Silva, 2011). Por sua vez, a inseparabilidade prende-se com a sala de aula, onde é possível uma relação de troca entre o professor e o aluno. Já a heterogeneidade prende-se com as diferenças entre os alunos, ou seja, a matéria lecionada pelo professor não será apreendida com a mesma eficácia por todos os alunos. E por fim, a perecibilidade prende-se com o ensino e com a aprendizagem, sendo necessária a presença de quem aprende e de quem ensina (Harvey, 1996; Alves, 2005; citados por Silva, 2011).

Segundo Alves (1995), citado por Torres (2004), a educação, enquanto serviço, é composta por um conjunto de serviços (Serviço Global, Periférico e Central).

Figura 2- Conceito de serviço de uma universidade



Fonte: Torres (2004).

2.4 Marketing em Instituições de Ensino Superior (IES)

2.4.1 Públicos das IES

No que diz respeito à aplicação do marketing nas IES é necessário definir primeiro quem são os clientes e quais são as suas expectativas.

Tendo a noção clara de quem são os clientes, a instituição pode, então, passar para a tarefa principal que é “... *determinar as necessidades e os desejos do mercado alvo e satisfazê-los através do projeto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis*” (Kotler & Fox, 1994). Para os autores, a arena de marketing é composta por inúmeros públicos⁸, sendo mais vantajoso dividir os públicos em indivíduos e grupos.

Uma instituição conhecedora dos seus clientes-alvo pode ganhar vantagem competitiva no mercado em que concorre (Lopes, 2011).

Figura 3- A IES e os seus públicos



Fonte: Kotler & Fox (1994).

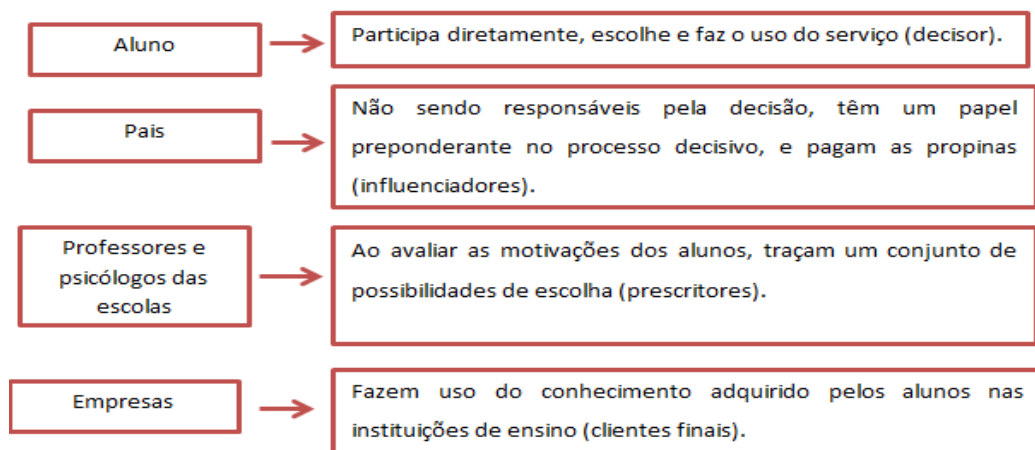
⁸ Para Kotler & Fox (1994), um público “é constituído por um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm interesse real ou potencial em afetar uma organização”.

2.4.2 Aluno/ Cliente das IES

Conway (1994) e Sirvanci (1996), citados por Lopes & Raposo (2002) e Silva (2011), defendem que o aluno pode ser cliente ou matéria-prima. Os alunos são encarados como clientes, uma vez que são eles que vão usufruir do produto, ou seja, o curso que a IES tem para lhes oferecer. Por outro lado, podem ser vistos como matéria-prima, uma vez que o cliente final será a empresa/ organização que os irá empregar.

Outros clientes podem ser acrescentados, uma vez que estes também influenciam e participam.

Figura 4- Os clientes das IES



Fonte: Adaptado de Silva (2011).

Nas palavras de Torres (2004), podemos ver o aluno como produto final se considerarmos o mercado empregador como cliente, ou, noutra abordagem, ver o aluno como cliente final ao consumir os produtos e serviços de uma IES.

2.4.3 Satisfação e Lealdade

Vários foram os autores que estudaram a satisfação. Segundo Alves & Raposo (2007, 2010), a variável que maior impacto tem na satisfação dos alunos é a imagem da instituição, seguindo-se o valor percebido e por fim a qualidade percebida. A variável expectativas dos alunos foi também mencionada, uma vez que esta pode influenciar negativamente a satisfação. Por sua vez, a satisfação influencia positivamente a

lealdade. Neste sentido, a satisfação surge como variável mediadora entre a imagem e a lealdade. Finalmente a lealdade conduz ao passa-palavra (Alves & Raposo, 2010)⁹.

No que diz respeito à lealdade, esta também é influenciada diretamente pela imagem (Alves & Raposo, 2010). Para Silva (2011), a lealdade dos alunos é influenciada por variáveis como a qualidade percebida dos serviços, a confiança nos funcionários, o compromisso emocional, o compromisso com os objetivos do aluno, a integração académica e social, a inserção no mercado de trabalho, as atividades extracurriculares, a satisfação das expectativas, entre outras.

De acordo com Alves & Raposo (2007, 2010), a imagem das IES assume uma importância crucial, uma vez que a satisfação e a lealdade dos alunos é influenciada diretamente pela imagem que os alunos formaram acerca das IES.

2.4.4 Fatores de atração

A escolha da IES é efetuada com base no prestígio académico. É importante o reconhecimento pelo mercado de trabalho, porque se crê que pode ser decisivo nas questões de empregabilidade (Silva, 2011).

A este respeito, urge mencionar o conceito de valor percebido definido por Zeithaml, em 1988. O modelo,¹⁰ apresentado pela autora supra mencionada, evidencia as relações entre valor percebido, qualidade percebida, e preço.

O valor percebido pode ser entendido como a avaliação do consumidor sobre a utilidade de um produto baseado nas percepções do que está sendo recebido (qualidade percebida/ benefícios) e do que está sendo dado (sacrifícios percebidos) (Zeithaml, 1988). Logo, o que constitui valor parece ser altamente pessoal e idiossincrático. Normalmente, os clientes definem o valor de quatro maneiras: a) valor é preço baixo; b) valor é tudo o que eu quero num produto ou serviço; c) valor é a qualidade que obtenho pelo preço que pago, e d) valor é o que recebo pelo que dou.

A qualidade percebida é influenciada tanto por atributos intrínsecos como por atributos extrínsecos (preço, marca). Os atributos intrínsecos são aqueles relacionados diretamente com o produto; envolvem a composição física do produto e não podem ser modificados sem se alterar a natureza do produto (Zeithaml, 1988).

⁹ Ver Anexo III- Modelo Conceptual de satisfação dos alunos no Ensino Superior e A influência da imagem da universidade no comportamento dos alunos.

¹⁰ Ver Anexo IV- Modelo Conceptual do Valor Percebido.

O sacrifício percebido é influenciado tanto por fatores monetários, como o preço objetivo, ou seja, o quanto o consumidor terá que pagar para adquirir o produto, quanto por fatores não-monetários, como tempo e esforço gasto para procurar e decidir pela aquisição do produto (Zeithaml, 1988).

O ensino tem uma escala de valor percebido multidimensional. Kotler e Fox (1994), citam alguns grupos de valores específicos para a escolha:

- O valor funcional – as expectativas dos estudantes em relação ao sucesso em futuros empregos;
- O valor social – a possibilidade de escolha por existirem colegas a frequentar a instituição;
- O valor emocional - depende totalmente da pessoa e dos seus gostos pessoais;
- O valor epistémico - inovações ao nível do plano curricular do curso;
- O valor condicional – fatores do foro académico.

2.4.5 Processo de decisão da uma IES

A escolha de uma IES é uma decisão importante e complexa por dois motivos: primeiro pela duração do curso e depois pelas repercussões que terá no futuro (Silva, 2011).

Kotler e Fox (1994) forneceram um esquema que indica os passos percorridos pelo estudante quando pretende escolher uma IES: a) perceção da necessidade; b) recolha de informação; c) avaliação das alternativas, d) decisão; e) implementação da decisão e f) avaliação posterior à compra.

2.4.6 Benefícios do marketing nas IES

Para Kotler e Fox (1994), o marketing pode promover nas IES os seguintes benefícios:

- Um maior sucesso no cumprimento da missão institucional, pois ajuda a identificar problemas e a encontrar soluções que permitirão à instituição cumprir a sua missão;
- Melhorar a satisfação do público da instituição;

- Melhorar a atratividade de recursos (estudantes, patrocinadores e outros apoios);
- Melhorar a eficiência das atividades de Marketing, ou seja, o Marketing ajuda na gestão e coordenação racional na tomada de decisões relacionadas com o desenvolvimento de programas, preço, comunicação e distribuição (marketing-mix).

O marketing aplicado às IES cumpre vários papéis que auxiliam a instituição na identificação correta das necessidades e exigências dos seus públicos (Kotler & Fox, 1994).

2.4.7 Obstáculos à aplicação do marketing nas IES

Diversos autores, como se pode observar na Tabela 1, enunciaram obstáculos à aplicação do marketing nas IES.

Tabela 1- Obstáculos à aplicação do marketing nas Instituições de Ensino Superior

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

Fonte: Adaptado de Lopes (2011).

2.5 Plano de Marketing

Para que as ferramentas do Marketing sejam sistematizadas, é fundamental elaborar um documento escrito de suporte à implementação e controlo das atividades de Marketing de uma empresa/organização (Torres, 2004). Este documento, doravante designado por Plano de Marketing, consegue fazer a ponte entre a teoria e a prática de marketing (Simões, 2012). O Plano de marketing serve como guia, as organizações tentam através dele acrescentar mais valor para o cliente (Toledo, Prado, & Petraglia, 2007).

Segundo Kotler & Fox (1994), um Plano de Marketing *“resume as informações e análises relativas a uma estratégia e explica pormenores de como esta será implementada”*.

Já para Nunes & Cavique (2008), o Plano de Marketing é um *“documento decorrente da atividade da empresa, relativamente ao mercado, que visa estabelecer, definir os objetivos, concretizar as estratégias e programar as atividades de marketing, tendo em vista aproveitar e criar as oportunidades de mercado”*.

O Plano de Marketing é um dos produtos mais importantes de marketing (Kotler, 2000), pois é *“um conjunto de ações, acompanhadas de data de execução, custos, de descrição dos meios materiais que exigem e dos responsáveis pela execução”* (Lindon et. al., 2004).

Assim, o Plano de Marketing serve para *“identificar as informações, analisar os resultados de um processo, planear as estratégias e saber como implementá-las* (Breda, 2012). Dito de outra forma, tem como objetivo orientar as estratégias, para que se obtenha eficiência, eficácia e efetividade nas atividades desenvolvidas pelo marketing (IAPMEI). O seu conteúdo deve ser mensurável; quantificável e específico (Ferreira et. al., 2008).

Quando se aborda o Plano torna-se essencial explicar o que é planear. Para Lindon et. al. (2004) planear é *“tomar antecipadamente um conjunto articulado de decisões de forma formal”*. Já para Kotler (2000), planear é decidir no presente o que fazer no futuro. Segundo Nunes & Cavique (2008), planear é a *“atividade organizada dentro da empresa, que visa definir estratégias, estabelecer objetivos e antecipar decisões, para que, no curto, médio ou longo prazo, a organização ou qualquer sector ou função da*

mesma sejam mais eficazes, coerentes e dinâmicos, tendo normalmente como resultado desta atividade o plano.”

Segundo Bowen (2002), citado por Breda (2012), o Plano de Marketing comporta alguns benefícios para a organização. Por sua vez, McDonald (2008) adverte para alguns problemas que podem surgir na ausência de um Plano e as barreiras que a organização pode encontrar no que concerne ao Plano.

Sumariamente, “quando existe um plano de marketing, todo o trabalho é planeado e orientado com recurso a estratégias específicas e concordantes com os objetivos que se pretende atingir. A inexistência de um plano de marketing suscita problemas não só de falta de organização, mas também de perda de oportunidades diversas e de falta de coordenação entre os elementos que o devem implementar” (Breda, 2012).

Tabela 2- Benefícios, problemas e barreiras do Plano de Marketing

Benefícios Bowen, 2002	Problemas McDonald, 2008	Barreiras McDonald, 2008
<ul style="list-style-type: none"> -Orientação de todas as atividades de marketing da organização para o ano seguinte; -Concordância das atividades de marketing com o alinhamento estratégico da organização; -Obrigação dos gerentes de marketing reverem e pensarem objetivamente todas as fases do processo de marketing; -Informação do planeamento financeiro permitindo combinar os recursos com os objetivos do marketing; -Monitorização dos resultados atuais comparando-os com os esperados. <p>Fonte: Adaptado de Breda (2012).</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Oportunidades de lucro perdida; -Números sem sentido em planos a longo prazo; -Objetivos irreais; -Falta de informações acionáveis de mercado; -Disputa interfuncional; -Desperdício de verbas promocionais; -Crescente vulnerabilidade à mudança de ambiental; -Perda de controlo do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fraco apoio do conselho diretivo; -Falta de um plano para o planeamento; -Confusão sobre os termos de planeamento; -Números no lugar de objetivos e estratégias de marketing por escrito; -Muito detalhe; -Separação entre planeamento operacional e planeamento estratégico; -Não integração do planeamento estratégico de marketing ao planeamento corporativo; -Delegação de planeamento a um planeador

2.6- Desenvolvimento de um Plano de Marketing

Relativamente à estrutura do Plano de Marketing, os elementos podem variar de acordo com as circunstâncias/situação de cada instituição (Torres, 2004), o que significa que o plano é flexível e adaptável (Simões, 2012).

Para Kotler (2000) a elaboração de um Plano de Marketing deve percorrer sete passos, como evidencia a Tabela 3.

Tabela 3-Passos para a elaboração de um Plano de Marketing

1. Resumo executivo e sumário	Apresenta uma rápida visão geral do Plano proposto;
2. Situação atual do Marketing	Apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercados concorrentes, distribuição e macroambiente;
3. Análise de oportunidades e questões	Identifica as principais oportunidades/ ameaças, forças/fraquezas e questões relacionadas com a linha de produtos;
4. Objetivos	Define as metas financeiras e de marketing do Plano de Marketing em relação ao volume de vendas, participação de mercado e lucros;
5. Estratégia de Marketing	Apresenta a abordagem geral de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano;
6. Controlo	Indica como o plano será monitorado.

Fonte: Kotler (2000).

No caso dos serviços, existem elementos do planeamento estratégico de marketing que são essenciais, como se pode observar na Figura 5.

Figura 5- Elementos essenciais do Plano de Marketing

- Sumário executivo
- Análise ambiental: ambiente interno e externo
- Definição dos objetivos do Marketing
- Segmentação do mercado – segmento alvo
- Posicionamento
- Marketing-mix:
 - Produto
 - Preço
 - Distribuição
 - Comunicação
 - Pessoas
 - Processos
 - Evidência física
- Orçamentação
- Implementação do Plano
- Avaliação e Controlo

Fonte: Adaptado de Breda (2012).

2.6.1 Sumário Executivo

O Plano de Marketing inicia-se com o sumário executivo, que é um resumo do próprio Plano, devendo fazer menção aos principais objetivos e recomendações (Kotler & Fox, 1994; Kotler, 2000). Para uma análise rápida, devem fazer igualmente parte do Plano da Instituição: situação presente; análise ambiental (interna e externa); objetivos, metas, estratégias; plano de ação e implementação do plano; e avaliação e controlo do mesmo (Breda, 2012).

2.6.2 Análise Ambiental: Interna e Externa

As instituições enfrentam um meio envolvente em constante mutação. Torna-se importante, antes de iniciar o planeamento estratégico, analisar o ambiente, tanto interno como externo (Kotler & Fox, 1994), uma vez que este pode influenciar, tanto a instituição, como as suas atividades (Torres, 2004). Com esta análise, pretende-se delinear o ambiente futuro (Breda, 2012).

Segundo Kotler e Fox (1994), a análise ambiental (interna e externa) deve responder às seguintes questões: 1. Quais são as principais tendências de mudanças

ambientais? 2. Quais são as implicações dessas tendências para a instituição? 3. Quais são as oportunidades e ameaças mais significativas?

a) Análise do ambiente interno

Através da análise interna é possível identificar os recursos que a organização tem ao seu dispor e identificar as suas forças e fraquezas (Breda, 2012). Para Nunes & Cavique (2008), através desta análise, as organizações devem conseguir maximizar as suas forças e reduzir as suas fraquezas, por forma a obter um melhor desempenho. Por sua vez, para Lindon *et al.* (2004), a análise interna deve recair sobre: *a evolução recente das performances quantitativas da organização no mercado; o estado e a evolução recente da notoriedade e da imagem; e os recursos que a organização tem ao seu dispor ou poderia dispor.*

b) Análise do ambiente externo

Analisando o ambiente externo, poder-se-á avaliar a posição da organização face ao mercado (análise da concorrência e dos clientes/outros públicos, incluindo-se os utilizadores, os compradores, os prescritores e os distribuidores), assim como o meio envolvente que a pode influenciar (demográfico; sociocultural; económico; político-legal, tecnológico e ambiental) (Lindon *et al.*, 2004).

A análise do meio envolvente é geralmente realizada através da análise PEST ou PESTAL¹¹, para avaliar as oportunidades e as ameaças que influenciam a instituição e o mercado (Kotler & Fox, 1994; Lindon *et al.*, 2004; Nunes & Cavique, 2008). Segundo Kotler & Fox (1994), Kotler (2000), Lindon *et al.* (2004), Ferreira *et al.* (2008) e Freire (2008), os fatores que podem influenciar o meio envolvente são:

- **Político-Legais** (situação política, legislação comercial, laboral, fiscal, etc.);
- **Económicos** (PIB, taxa de inflação, produtividade, mercado de capitais, recursos emergentes);

¹¹ A análise PEST (forças político-legais, económicas, socioculturais, e tecnológica) permite à empresa: detectar oportunidades e ameaças associadas à evolução das variáveis e ao tipo de influência expectável; atuar sobre o meio envolvente em algumas situações; formular estratégias que aproveitem as oportunidades e ultrapassem as ameaças (Freire, 2008). Posteriormente, introduziu-se a força ambiental e separaram-se as forças políticas e legais, pelo que passou a conhecer-se por análise PESTAL.

- **Socioculturais** (estilos de vida, mercado global, distribuição geográfica da população, composição étnica, valores e atividades, perfis de cores, conflitualidade social, estrutura da população);
- **Tecnológicas** (política, I&D, infraestrutura tecnológica, proteção de patentes, etc.);
- **Ambientais** (energias renováveis, reciclagem, regras sobre resíduos e antipoluição, restrições energéticas).

No que diz respeito à **análise do mercado**, falaremos primeiro da análise dos clientes e outros públicos e depois da análise da concorrência.

Na análise dos clientes (que incluem os utilizadores, compradores e prescritores), importa estudar os consumidores e os seus comportamentos de compra. Para que a análise esteja completa, a organização deve responder às seguintes perguntas: quem compra? Onde compra? O que compra? Porque compra? (Kotler, 2000; Lindon *et. al.*, 2004).

Segundo Kotler (2000), o comportamento dos clientes é influenciado por quatro fatores: culturais (classe social, cultura, subcultura); sociais (família, grupos de referência, *status*); pessoais (ocupação, estilo de vida, situação financeira), e psicológicos (motivação, perceções, crenças, atitudes).

Deve também atender-se aos intermediários, uma vez que são estes colaboradores que promovem a ligação entre a organização e os clientes, sendo através deles que a organização atinge os seus objetivos (Kotler, 2000; Lindon *et al.*, 2004).

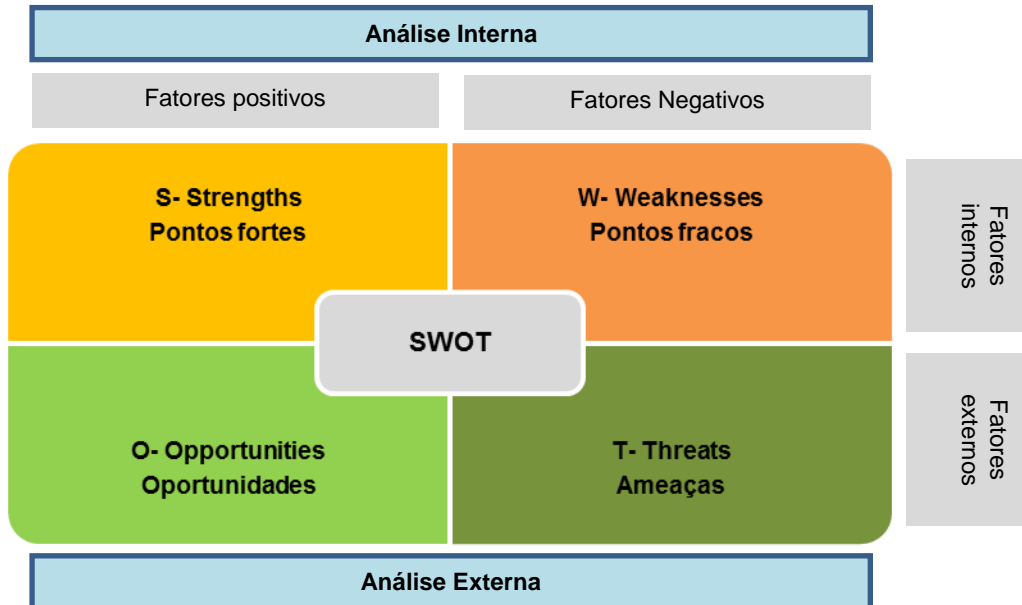
A análise da concorrência começa pela identificação dos concorrentes da instituição, em que o concorrente é “*outro produto/serviço com o qual o cliente consiga substituir o primeiro, total ou parcialmente*” (Lindon *et. al.*, 2004). Para os autores, a concorrência pode ser dividida em três tipos: interprodutos (quando estamos perante produtos/serviços semelhantes), intersegmentos (quando a concorrência ocorre num mesmo segmentos), e genérica (a concorrência é feita com o mesmo produto/serviço dentro de um mercado).

Para uma efetiva análise da concorrência, é necessário identificar os concorrentes atuais e potenciais, as suas estratégias, e a sua capacidade de reação.

A finalidade última, de todas estas análises, é o diagnóstico, que é realizado através de uma análise SWOT *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) - esta confronta a informação referente à

envolvente interna, pontos fortes e pontos fracos, com a externa, oportunidades e ameaças (Freire, 2008). Entende-se por pontos fortes os fatores que determinam ou sustentam determinada vantagem competitiva da instituição e por pontos fracos os fatores que afetam negativamente o seu desempenho (Torres, 2004).

Tabela 4-Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Breda (2012).

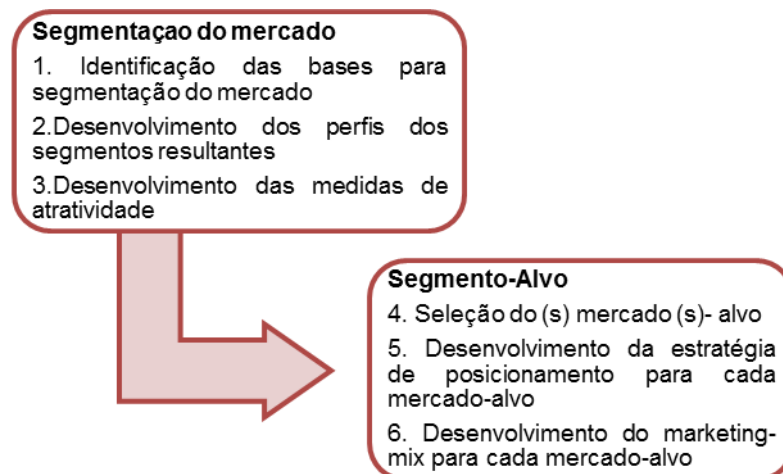
2.6.3 Definição dos objetivos do Marketing

Depois da análise efetuada, já existe uma base para se delinearem as metas e objetivos que serão prosseguidos pela organização. Segundo Kotler & Fox (1994), primeiramente deve ser estabelecida a missão da instituição e depois as metas a curto e longo prazo seguidas dos objetivos, que devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas, e devem ter um limite temporal (Simões, 2012). Segundo Lindon *et al.* (2004), os principais objetivos a definir são o volume e a quota de mercado, a rentabilidade, o crescimento e a satisfação dos clientes.

2.6.4 Segmentação

Segundo Kotler & Fox (1994), “é a segmentação do mercado que divide o mercado¹² em grupos distintos e significativos de consumidores que podem merecer programas e/ou marketing-mix separados”. Para Kotler (2000), um segmento é “identificado através das suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábito de compra”. Ou seja, a segmentação visa a divisão de um mercado heterogéneo em pequenos grupos/segmentos o mais homogéneos possíveis (Torres, 2004). Os critérios de segmentação mais usados, segundo Kotler & Armstrong (2003), agrupam-se nos seguintes tipos: demográficos (idade, sexo e ciclo de vida); geográficos (região, categoria da cidade habitada); psicográficos (estilo de vida, valores, personalidade); e comportamentais (ocasiões, benefícios, status). Para Kotler & Fox (1994) e Kotler & Armstrong (2003), a segmentação ocorre em duas etapas: primeiro faz-se a segmentação do mercado e depois escolhem-se os segmento-alvo¹³.

Figura 6- Processo de segmentação do mercado



Fonte: Adaptado de Kotler & Fox (1994)

Kotler e Fox (1994) referem, ainda, quatro requisitos fundamentais para uma segmentação eficaz:

- *Os segmentos deverão ser mensuráveis: possibilidade de avaliar a dimensão e as suas características;*

¹² Mercado consiste em todos os clientes que tenham interesse num produto e que possam pagar por ele (Kotler & Armstrong, 2003).

¹³ Segmento-Alvo é o segmento específico que a empresa visa alcançar (Kotler & Armstrong, 2003). Existem três estilos possíveis de segmentação: o marketing de massas, o marketing diferenciado e por fim o marketing de alvo (Kotler & Fox, 1994). Dentro dos vários estilos a empresa (Instituição), pode optar uma das seguintes estratégias de cobertura do mercado: 1. Mais ampla – marketing indiferenciado; 2. Mais estreita – marketing individual; 3. Marketing diferenciado e 4. Marketing concentrado (Kotler & Armstrong, 2003).

- Os segmentos deverão ser acessíveis: possibilidade de poderem ser atingidos e atendidos eficazmente;
- Os segmentos deverão ser substanciais: suficientemente grandes para justificar os esforços envolvidos na pesquisa e implementação de uma estratégia de marketing;
- Os segmentos deverão ser duráveis: deverão permanecer o tempo suficiente para justificar os esforços envolvidos.

2.6.5 Posicionamento

Para Kotler (2000), o posicionamento¹⁴ é o “ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”, ou seja, o posicionamento visa a identificação de possíveis diferenças de valor e de vantagem competitiva. Já para Lindon *et.al* (2004) “é a escolha por parte da empresa dos traços salientes e distintivos que permitem ao público situar o produto (ou serviço) num universo de produtos (ou serviços) comparáveis e de os distinguir da concorrência”. O posicionamento possui assim duas dimensões: a identificação (de que género de produto se trata?), e a diferenciação (o que o distingue dos outros produtos do mesmo género?). De acordo com Kotler & Fox (1994), citados por Azevedo, Caldas & Bessa (2008), “posicionamento é a arte de desenvolver e comunicar diferenças significativas entre uma oferta e as concorrentes atendendo o mesmo mercado-alvo”.

Uma organização pode diferenciar a sua oferta através de: a) diferenciação por produto; b) diferenciação por serviço; c) diferenciação por canal; d) diferenciação por pessoal, e e) diferenciação por imagem (Kotler,2000).

Ainda a este respeito, importa referir algumas das formas pelas quais as organizações podem diferenciar as suas ofertas pela (s): localização; qualidade; tecnologias usadas ou disponíveis; atmosfera da instituição; preço cobrado; cortesia, responsabilidade, competência e habilidade de comunicação do pessoal; eventos realizados pela organização (Kotler & Fox, 1994).

Segundo Lindon *et.al.* (2004) e Silk (2008), o posicionamento é um dos elementos que serve de base à elaboração e definição do marketing-mix (produto, preço, distribuição

¹⁴ Para se escolher os atributos distintivos que servirão de base ao posicionamento, deve ter-se em conta três fatores: a) as expectativas dos consumidores; b) o posicionamento dos produtos concorrentes e c) os trunfos potenciais do produto. Estes três fatores constituem o chamado “Triângulo de ouro”, onde se deve estar situado o posicionamento, este instrumento é muito útil para sintetizar e validar o posicionamento (Lindon *et.al.*, 2004).

e comunicação), pois o posicionamento confere coerência ao marketing-mix (Simões 2012).

2.6.6 Marketing-Mix

Assim, urge analisar o marketing-mix, que define as variáveis que permitem que a empresa ponha no mercado a estratégia escolhida, por ações que cumpram os objetivos através da satisfação dos clientes (Nunes & Cavique, 2008). Numa visão simplista, Borden (1964) define o marketing-mix como sendo “*o conjunto de atividades que compõem o programa de marketing de uma empresa [instituição/organização]*”.

De seguida serão explicados os sete componentes que compõem o Marketing-mix em serviços, de acordo com Booms e Bitner (1981).

2.6.6.1 Produto ou serviço

Em marketing, o produto pode referir-se a um bem, a um serviço, a um lugar, a organizações, etc. (Kotler & Fox, 1994). Independentemente da forma que toma, é o que a organização disponibiliza ou oferece ao seu mercado-alvo, tendo em vista a satisfação das necessidades e as expectativas (Kotler & Armstrong, 2003). A política de produto compreende assim aspetos relacionados com a embalagem, marca, serviços, para além das características dos produtos (Lindon *et al.* 2004).

No que concerne ao produto/ serviço, a ferramenta mais usada é o ciclo de vida do produto (CVP). Este define as quatro fases, por que passa o produto/ serviço. Dentro de cada fase existem características específicas e estratégias diferentes: introdução, crescimento, maturidade e declínio (Kotler & Fox, 1994; Kotler, 2000; Freire, 2008 e Breda, 2012). A fase da introdução é o período que corresponde ao lançamento ou colocação do produto ou serviço à disposição do seu consumidor/utilizador. Assim, o seu crescimento é lento, a estratégia utilizada deverá realçar a inovação e qualidade. De seguida, a fase de crescimento caracteriza-se pelo aumento dos consumidores e dos concorrentes. Depois, entra-se na fase de maturidade, em que o interesse pelo serviço diminui e a competitividade aumenta. Neste momento, devem lançar-se novos produtos ou serviços com o objetivo de se conquistar o domínio dos grupos de interesse. A comunicação funcionará como estratégia chave. Na última fase, ou seja, a

do declínio, o produto/serviço deixa de despertar interesse nos consumidores (Kotler & Fox, 1994; Freire, 2008 e Breda, 2012).

2.6.6.2 Preço

O preço é o “*valor justo pago na obtenção de um produto: bem ou serviço*” (Breda, 2012). Para a definição do preço, a organização pode pautar-se pelos seguintes objetivos: maximização da receita, maximização do uso e recuperação do custo. Quando uma instituição fixa o preço, tem que entender as percepções/ expectativas dos consumidores em relação ao mesmo (Kotler & Fox, 1994), pois, por vezes, quando os preços são altos, os consumidores criam a expectativa de o produto /serviço ter muita qualidade, e o inverso acontece quando são definidos preços baixos (Breda, 2012).

2.6.6.3 Distribuição

Deste modo, Kotler & Lee (2008) “*definem distribuição como sendo o meio que é utilizado para disponibilizar a oferta acessível aos consumidores, e onde as escolhas afetam profundamente a resposta do consumidor*”. Neste sentido, distribuir produtos é entregá-los no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exato e com os serviços necessários à sua venda (Lindon *et. al.*, 2004). Para além da escolha dos locais de venda ou disponibilização do produto/serviço, terão que ser selecionados os canais de distribuição com os objetivos de divulgação e dinamização do mesmo. A divulgação pode ser feita através do telefone, fax, correio, internet, *e-mail*, boletins, *call-center*, *outdoors*, *folders* e conferências (Breda, 2012).

Por fim, para Coelho (2010), a “*distribuição dentro do Marketing-mix é toda a atividade que influencia a disponibilidade e acessibilidade do produto até ao seu mercado-alvo*”.

2.6.6.4 Comunicação

O objetivo da comunicação é tornar os produtos/ serviços conhecidos e demonstrar os benefícios que estes podem trazer para o consumidor (Torres, 2004; Silva, 2011; Breda, 2012). Na asserção de Kotler & Armstrong (2003), a comunicação consiste

num conjunto de atividades que enunciam os atributos dos produtos/ serviços, tendo como objetivo primordial convencer os consumidores a adquiri-lo.

Para que o sistema de comunicação seja eficaz, Lindon *et.al.* (2004) defendem que ele deve conter os seguintes elementos-chave: emissor, mensagem, recetor e *feedback* (é através deste que a instituição analisa, junto dos consumidores, se a mensagem foi compreendida e se os seus objetivos foram atingidos)¹⁵.

Kotler & Fox (1994)¹⁶ descrevem a comunicação de Marketing em seis passos: 1. Identificar o público-alvo; 2. Facilitar o entendimento da resposta procurada; 3. Desenvolver a mensagem¹⁷; 4. Escolher os meios de comunicação certos; 5. Selecionar os atributos das fontes e 6. Verificar o *feedback*.

Existem variadas formas de comunicação¹⁸ adotadas pelas organizações. Kotler & Armstrong (2008) referem a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal, e o marketing direto. Lindon *et. al.* (2004) e Lendrevie *et. al.* (2010) especificam o *merchandising* e o patrocínio e mecenato.

No caso dos serviços, Kotler e Fox (1994) realçam três ferramentas de comunicação: publicidade, relações públicas e publicações de Marketing. Para além destas, Alves (1995), citado por Torres (2004), Lopes (2011) e Breda (2012), refere, ainda, no caso dos serviços, a importância da comunicação “passa-palavra”¹⁹, em que a mensagem é levada através do consumidor que, após ter experimentado o produto ou serviço, o transmite através de informações positivas (satisfeito) ou negativas (insatisfeito).

2.6.6.5 Pessoas

As pessoas assumem grande importância no marketing-mix, especialmente no caso dos serviços, pois são elas que prestam e recebem o serviço (Lopes, 2011 e Breda, 2012). O Marketing deve tomar especial atenção a esta variável, porque os colaboradores podem avaliar como foi o produto recebido pelos consumidores (Breda, 2012).

¹⁵ Ver Anexo V- Sistema de Comunicação.

¹⁶ Ver Anexo VI- Estratégias de Comunicação.

¹⁷ A elaboração da mensagem deve ter por base o modelo AIDA: A- atrair a atenção; I- captar o interesse; D- despertar o desejo e A- obter a ação (venda) (Kotler & Fox, 1994).

¹⁸ Ver Anexo VII- Formas de Comunicação.

¹⁹ Atualmente, o passa-palavra eletrónico assume uma importância crucial, através do *buzz marketing* e *marketing viral*. Ver Anexo VIII- Passa-palavra.

No contexto de Marketing de Serviços, a preocupação com a interação entre os colaboradores e os clientes chama-se Marketing interativo. As interações possuem uma grande influência relativamente à percepção da qualidade do serviço pelos clientes. A qualidade subdivide-se em dois tipos: a qualidade técnica (competência) e a qualidade funcional (atenção, amabilidade, preocupação) de quem está a prestar o serviço. Contudo, para além do Marketing interativo, existe o Marketing interno, em que a organização terá que se preocupar com os seus colaboradores como clientes internos que têm necessidades e desejos e que também têm que estar preparados para prestarem um serviço de qualidade. O Marketing externo, que ocorre entre a organização e os seus clientes, inclui o marketing-mix ou os quatro P's. Kotler & Armstrong (2008) esquematizaram da seguinte forma o triângulo dos serviços.

Figura 7- Triângulo dos serviços



Fonte: Adaptado de Kotler & Armstrong (2003).

Quanto ao Marketing interno, Pessoa (1989), citado por Breda (2012), explica que não se pode conquistar e motivar os colaboradores somente com base na remuneração, mesmo sendo esta elevada. Assim, o autor esquematiza um “pessoal-mix” em que se destacam quatro elementos que se interrelacionam: remuneração, valorização, satisfação e implicação (Breda, 2012).

2.6.6.6 Processo

Para alguns autores, o processo é utilizado para obter um resultado, e, para outros, é através de um conjunto interligado de processos que se consegue um “*processo global de marketing*” (Breda, 2012). Já Zeithaml e Bitner (2000) descrevem-no como sendo os “*procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades*” que levam a que o

serviço seja executado. Proença (2008) afirma que através dos processos é possível gerir a homogeneidade e/ou a heterogeneidade dos serviços, assegurando a qualidade com que estes são prestados.

2.6.6.7 Evidências Físicas

Devido às características dos serviços, o cliente terá de confiar e comprar. Para que isto aconteça, o fornecedor terá que dar evidências de qualidade. Deste modo, a evidência física diz respeito a todos os pontos de vista tangíveis e visíveis que o cliente encontra antes da compra, desde a área de receção e sinalização, à apresentação dos funcionários e às imagens de descrição do produto patentes num panfleto da organização.

2.6.6.8 Especificidades do Marketing-Mix nas IES

As IES possuem as especificidades inerentes aos serviços. Na tabela 5, iremos caracterizar os 7 P's dos serviços aplicados às IES²⁰.

Tabela 5- Especificidades do Marketing-Mix nas IES

Produto	No caso das IES o produto é um serviço. As IES possuem múltiplos produtos para oferecer: atividade sociais; produtos educativos; produtos recreativos, de crescimento pessoal; curativos, residenciais, etc. O curso é considerado, para Kotler & Fox (1994), como o produto principal ²¹ , pelo que o sucesso das IES é definido pelas decisões tomadas quando ao desenvolvimento e encerramento dos mesmos, assumindo a análise do ciclo de vida do produto extrema importância no que concerne aos cursos.
Preço	A determinação do preço começa na decisão dos objetivos. As IES podem optar por: maximizar a receita; maximizar a utilidade e recuperar os custos (Kotler & Fox, 1994). No caso das IES, em Portugal, o preço (propina) é definido pelo Governo (Lei nº 113/97, de 16 de Setembro), sendo que o valor das propinas não cobre o valor do próprio serviço.
Distribuição	Para Kotler & Fox (1994), a distribuição tem três dimensões: 1. Localização (que inclui acessibilidade, atmosfera e instalações); 2. Programação que atrai estudantes e 3. Modo de distribuição que inclui tecnologia e formas de ensino tradicionais.

²⁰ Ver Anexo IX- Caracterização do mercado de ensino superior português e o seu marketing-mix.

²¹ Ver Figura 2 - O conceito de serviço de uma universidade, 10.

Comunicação	A comunicação pode ser feita através dos mecanismos já mencionados. No caso particular da educação, a comunicação visa: manter e melhorar a imagem da instituição; construir e apoiar a lealdade dos antigos alunos; atrair donativos; fornecer informação acerca do serviço da instituição; atrair potenciais estudantes; corrigir informações, informar todos os que incorporam o ambiente interno.
Pessoas	Simplificadamente, temos os docentes, funcionários, e alunos. Os alunos são coprodutores dos serviços, podendo estes influenciar positiva ou negativamente a qualidade do serviço. Kotler e Fox (1994) identificaram três grupos: os que contactam com o aluno; os do <i>back-office</i> e os influenciadores.
Processo	O processo diz respeito a todas as operações que se concretizam no serviço.
Evidências Físicas	Materializa a promessa, esta reduz o risco e incerteza face à decisão de compra. A evidência física nas IES pode assumir várias formas.

Fonte: Sistematização Própria.

2.6.7 Orçamentação

Toda e qualquer atividade desenvolvida requer determinados custos. Num Plano de Marketing, todos os gastos, para cada atividade programada de forma a atingir os objetivos, também se devem prever (Breda, 2012). Assim, após a elaboração do Plano Estratégico de Marketing, far-se-á uma avaliação orçamental dos custos para que o Plano de Marketing seja implementado. Todo este trabalho é realizado na área de contabilidade. Contudo, poderão existir determinados custos que não podem ser avaliados numericamente, mas pela perceção da qualidade.

2.6.8 Implementação do Plano

Sendo o marketing uma função transversal a toda a organização, para que a implementação do Plano seja eficaz é necessário o empenho de toda a organização (Breda, 2012).

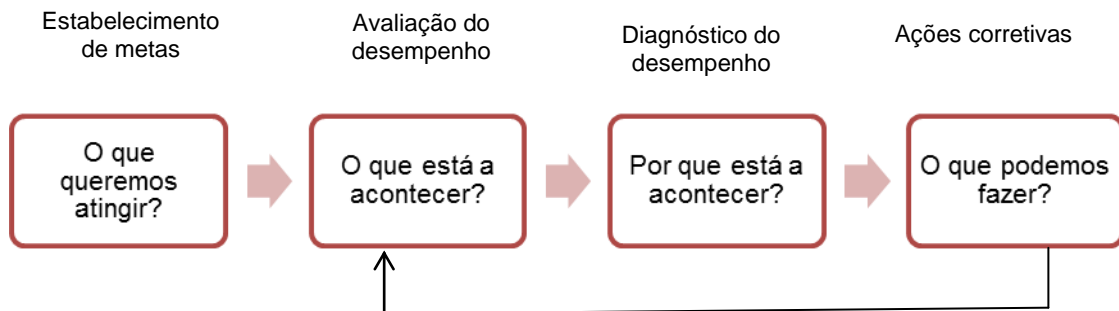
2.6.9 Avaliação e controlo

Depois do Plano ter sido elaborado, é importante adequá-lo às necessidades dos utilizadores, sendo necessário avaliá-lo antes de o colocar em prática. O plano deverá ser avaliado durante o processo, e, no final, os critérios de avaliação deverão ter como

base os objetivos definidos, podendo usar-se as reações dos utilizadores como indicadores de desempenho (Breda, 2012).

O plano de marketing deve ser constantemente controlado. Kotler & Fox (1994) apresentaram o seguinte processo de controlo, como se pode observar na Figura 8.

Figura 8- Processo de controlo de Marketing



Fonte: Kotler & Fox (1994).

Kotler & Fox (1994) e Lindon *et al.* (2004) abordam o controlo como sendo uma necessidade e referem a necessidade de assegurar que os objetivos, estratégias e sistemas de marketing da instituição sejam adaptados ao ambiente de marketing atual e ao previsto e quando tal não aconteça que sejam tomadas medidas corretivas.

Capítulo III- Estudo de caso: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

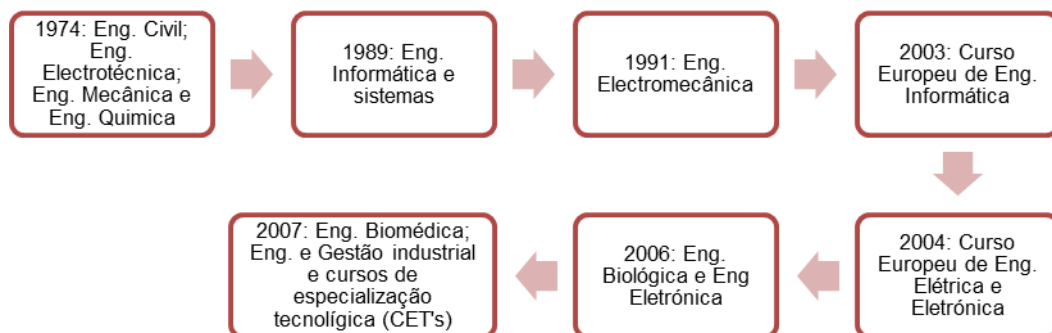
3.1 Introdução

Neste capítulo, far-se-á uma abordagem prática ao Plano de Marketing aplicado às IES. Apresentaremos, em primeiro lugar, a entidade de acolhimento – o ISEC. O objetivo deste estudo de caso é esboçar um possível Plano de Marketing que permita ao ISEC ser mais consistente e estar mais preparado para um meio envolvente em constante mutação.

3.2 Entidade de acolhimento- ISEC

3.2.1 Caracterização do ISEC

O **Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC)** é uma unidade orgânica do Instituto Politécnico de Coimbra (IPC), sediada na Quinta da Nora, Rua Pedro Nunes. Foi criado em 31 de Dezembro de 1974 como resultado da conversão do antigo Instituto Industrial e Comercial de Coimbra, determinado pelo Decreto-Lei nº 830/74 de 31/12. Em 1988, foi integrado no Ensino Superior Politécnico através do Decreto-Lei nº389/88, de 25 de Outubro. A oferta formativa do ISEC registou a seguinte evolução:

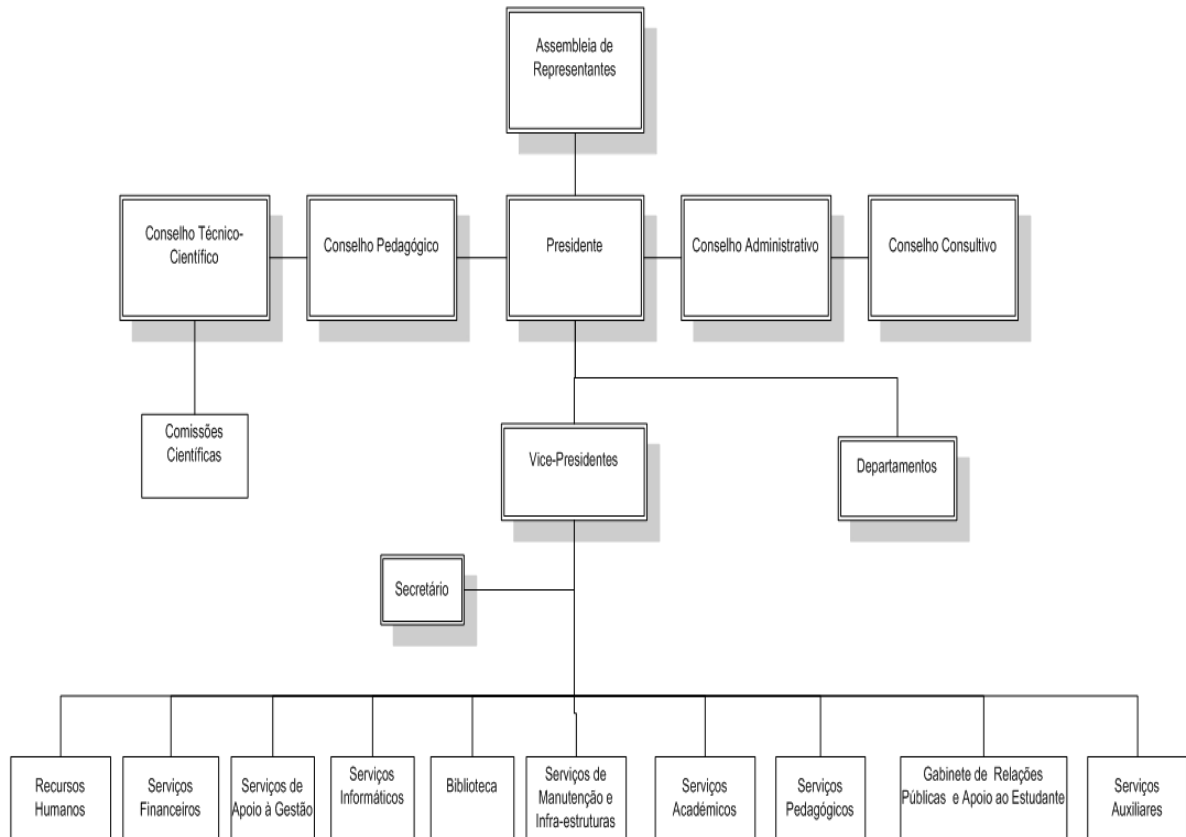


Fonte: adaptado de IPC/ISEC (2012).

3.2.2 Estrutura Organizacional

Na Figura 9, apresenta-se o organograma do ISEC.

Figura 9- Estrutura Organizacional do ISEC (organograma)



Fonte : IPC/ ISEC (2011).

O ISEC está organizado por Departamentos (seis), que lecionam os seguintes cursos:

- Departamento de Engenharia Civil (DEC) - Licenciatura em Engenharia Civil;
- Departamento de Engenharia Eletrotécnica (DEE) - Licenciatura em Engenharia Eletrotécnica com dois ramos; Licenciatura em Engenharia Eletromecânica, em colaboração com o DEM;
- Departamento de Engenharia Informática e de Sistemas (DEIS) - Licenciatura em Engenharia Informática e Curso Europeu de Informática, em parceria com instituições homólogas europeias;
- Departamento de Engenharia Mecânica (DEM) - Licenciatura em Engenharia Mecânica e Licenciatura em Engenharia Eletromecânica, em colaboração com o DEE;

- Departamento de Engenharia Química e Biológica (DEQB): Licenciatura em Engenharia Química, Engenharia Biológica e Engenharia e Gestão Industrial;
- Departamento de Física e Matemática (DFM) – Licenciatura em Engenharia Biomédica. Estão a cargo deste departamento disciplinas transversais de Matemática e Física comuns a todos os cursos lecionados no ISEC.

3.3 Plano de Marketing do ISEC

3.3.1 Sumário Executivo

O ISEC tem como objetivos fulcrais potenciar a excelência do ensino e da investigação; promover o empreendedorismo e a internacionalização, e modernizar a gestão interna da organização. As metas estabelecidas neste Plano visam a correção e eliminação dos aspetos negativos existentes e o reforço dos aspetos positivos, assim como a introdução de novas estratégias e ideias.

3.3.2 Análise Ambiental: Interna e Externa

3.3.2.1 Análise do ambiente interno

3.3.2.1.2 Missão, Visão, Valores e Objetivos

De acordo com o Artigo 4º, nº 1, dos Estatutos do ISEC, publicados em Diário da República, 2.ª série — N.º 167, a 28 de Agosto de 2009, o ISEC tem como **missão** *a criação, transmissão e difusão de cultura, ciência e tecnologia, cabendo-lhe ministrar uma formação de nível superior para o exercício de atividades profissionais no domínio da Engenharia e promover o desenvolvimento da região em que se insere.*

Gerar e difundir conhecimento, direcionado para o saber fazer

O ISEC tem como **visão** *institucional ser uma referência de excelência no ensino, reconhecido nacional e internacionalmente por serviços de qualidade e relevância social, com práticas flexíveis, criativas e inovadoras. Pretende ainda ser um parceiro*

privilegiado das organizações empresariais e das famílias da região onde se insere pela orientação eminentemente prática, fundada num rigoroso conhecimento teórico, que imprime a todas as suas atividades (artigo 4º, nº 2 – do diploma legal supra mencionado).

Os **valores fundamentais** pelos quais se rege o ISEC são a cidadania, a qualidade, a busca constante da valorização, motivação e atualização pedagógica, científica e tecnológica dos seus recursos, o bom relacionamento e a disponibilidade para com os estudantes e as organizações suas parceiras e a preocupação com o desenvolvimento social e económico da região onde está inserido (artigo 4º, nº3 – do diploma legal supra mencionado).

Cursos com futuro, garante de empregabilidade

O Plano Estratégico do ISEC, para os anos de 2010-2013, contempla os seguintes valores, pelos quais se rege o ISEC: a Inovação, o Sucesso, a Empregabilidade e as Competências.

- **Inovação** como catalisador de mudança organizacional interna e externa, no sentido de promover mais e melhores atividades pedagógicas, científicas e tecnológicas.
- **Sucesso** como garante da sobrevivência da instituição, com o reconhecimento dos *stakeholders*²²
- **Empregabilidade** como garante da atratividade da instituição pelos *stakeholders*, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade, suportado num ensino eminentemente prático
- **Competências** como elementos substanciais e fundamentais na formação dos diplomados com o objetivo de desenvolver ciência e tecnologia necessárias ao mundo empresarial.

De acordo com o Artigo 5.º dos estatutos referenciados, os principais **objetivos** do ISEC são o *ensino e a investigação, a produção cultural e o desenvolvimento do espírito empresarial e científico e do pensamento reflexivo. Pretende-se formar*

²² São considerados, pelo ISEC, *Stakeholders*: O IPC, os órgãos de gestão, o pessoal docente, os alunos, o pessoal não docente; as outras unidades orgânicas do IPC, o sistema científico-tecnológico (SCT)/ unidades de investigação, o ministério da tutela (MCTES), a Comunidade, as Associações sindicais e o(s) município de Coimbra/ Municípios da região centro.

diplomados de forma a serem integrados nos diferentes sectores profissionais e a participar no desenvolvimento da sociedade; promover atividades de investigação com o objetivo de desenvolver a ciência e tecnologia contribuindo para a criação e difusão cultural.

3.3.2.1.2 Legislação e regulamentação interna

A atividade é regulada pela legislação aplicável à administração pública e ao ensino superior público e por regulamentação interna²³.

3.3.2.2 Análise do ambiente externo

3.3.2.2.1 Análise PEST

Fatores Político-legais	<ul style="list-style-type: none">• Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior – instituída pelo Estado, através do Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de Novembro, a A3ES tem como objetivo a promoção e a garantia da qualidade do Ensino Superior, através de um regime de avaliação e acreditação (Lei n.º 38/2007, de 16 de Agosto).• Número de vagas – é estabelecido pelo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro)• Valor da propina – Ponto 2 do Artigo 16.º da Lei Nº 37/2003, de 22 de Agosto, referente à Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior• Portaria n.º 1031/2009 de 10 de Setembro - a partir do ano letivo 2012/2013 os cursos com a denominação de Engenharia terão como provas de ingresso obrigatórias a Matemática A, Física, e Química, com exceção de Engenharia Informática que apenas terá como prova obrigatória a Matemática A. No entanto, de acordo com o Artigo 3º da referida Portaria, a instituição de ensino superior, ouvida previamente pela comissão nacional de acesso ao ensino superior, pode propor que seja também considerada a Matemática B.
------------------------------------	---

²³ Ver Anexo X- Legislação aplicável ao ISEC e Regulamentação interna.

<p>Fatores Económicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntura Económica – Janeiro de 2011 - Os indicadores avançados pela OCDE e pela CE revelam uma deterioração da perspetiva de evolução da economia portuguesa. • Restrições orçamentais - o orçamento de funcionamento base das atividades de ensino e formação das instituições do Ensino Superior Público são definidos através de uma fórmula, que tem por base o número de alunos das instituições, mas considera dois níveis distintos de diferenciação por desempenho, nomeadamente o nível de qualificação do pessoal docente e, pela primeira vez, o número de diplomados. De acordo com o Contrato de Confiança estabelecido com o MCTES, haverá um incremento das transferências do OE (2010 – 11%).
<p>Fatores Socioculturais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A baixa taxa de natalidade, o decréscimo de alunos no ensino secundário; • A existência de duas escolas de Engenharia na mesma cidade (FCTUC e ISEC), com cursos concorrenciais (Engenharias), aliado à imagem social do Ensino Politécnico, conduz a uma menor procura dos cursos deste subsistema de ensino. • Acesso a cursos de Ensino Superior direcionado a um público-alvo com idade acima dos 23 anos, com horários de funcionamento pós-laboral.
<p>Fatores Tecnológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento do MCTES para Ciência superior a 1% do PIB. Aposta em programas de Formação Avançada de Docentes (Doutoramentos), com programas como o PROTEC e bolsas da FCT. Integração dos seus docentes em Centros de Investigação pertencentes à rede financiada pela FCT. O IPC integra vários consórcios com outras Universidades em Parques de Ciência e Tecnologia (ex: Biocant, IPN e iParque).

Fonte: Adaptado de ISEC (2010) e Silva (2011).

No que diz respeito à **análise do mercado**, falaremos primeiro da análise dos clientes e outros públicos e depois da análise da concorrência.

3.3.2.2.2 Análise dos clientes

Clientes Internos

No que diz respeito aos alunos inscritos na instituição, verificamos a seguinte evolução:

Tabela 6- Alunos Inscritos (CET's, Licenciaturas e Mestrados)

	CET's	Licenciaturas	Mestrados	Total
2008-2009	100	2938	191	3229
2009-2010	46	2636	304	2986
2010-2011	162	2601	369	3132
2011-2012	258	2565	382	3205

Fonte: IPC/ISEC (2011).

Verifica-se que, no ano letivo 2010/11, existiu um aumento de 146 alunos relativamente ao número total de alunos do ano anterior, devendo-se esse crescimento ao aumento de alunos inscritos nos CET's e nos mestrados. Realce-se que as licenciaturas têm vindo a "perder" alunos todos os anos.

Tabela 7- Alunos Inscritos (Ano zero e Unidades curriculares independentes)

	Total de alunos inscritos			
	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Ano Zero	90	113	67	92
Unidades curriculares independentes	64	158	191	182

Fonte: IPC/ISEC (2011).

O número de alunos inscritos no ano zero registou um aumento no ano letivo 2009/10, sendo que se verificou um decréscimo em 2010/11, tendo vindo a aumentar de novo em 2011/12. Por sua vez, as unidades curriculares independentes registaram um número crescente de alunos, tendo havido, no entanto, um ligeiro decréscimo de 2011/12 relativamente a 2010/11.

Tabela 8- Vagas, Candidatos, Matriculados 1ª vez

	Vagas				Candidatos				Matriculados 1ªVez			
	08/09	09/10	10/11	11/12	08/09	09/10	10/11	11/12	08/09	09/10	10/11	11/12
Total CET	105	47	163	136	248	102	327	272	101	47	159	116
Total Licenciaturas	765	821	879	904	3086	2558	2318	2071	688	681	694	679
Total Mestrados	225	249	250	270	204	202	209	176	168	173	166	137
Totais	1095	1117	1292	1310	3538	2862	2854	2519	957	901	1019	932

Fonte: IPC/ ISEC (2012).

No que concerne ao número de vagas, estas têm aumentado todos os anos. No entanto, os candidatos têm vindo a diminuir e os matriculados pela 1ª vez têm sofrido oscilações, sendo de destacar um decréscimo em 2011/12 em relação a 2010/2011.

O número de candidatos e colocados no ISEC tem sofrido uma acentuada diminuição²⁴.

A população estudantil do ISEC caracteriza-se por ser oriunda predominantemente da região Centro do País (Coimbra, Aveiro, Leiria e Viseu). Contudo tem-se notado um alargamento da área de proveniência dos alunos, nomeadamente de alunos oriundos dos distritos de Braga, Viseu e Porto e das regiões autónomas da Madeira e Açores (Anexo XXI).

Os alunos do ISEC, na sua maioria, são provenientes dos cursos de ciências e tecnologias, informática e cursos profissionais (Anexo XXII).

Clientes Externos

O ISEC considera como clientes externos toda a comunidade envolvente, nomeadamente empresas e/ou instituições públicas e privadas com quem mantém uma interligação nos domínios da investigação e desenvolvimento científico, tecnológico e na prestação de serviços. Ao longo dos anos tem estabelecido inúmeros protocolos de colaboração com empresas e instituições públicas e privadas, tendo renovado outros já existentes. Estes protocolos visam assegurar o período de estágio aos alunos dos Cursos de Especialização Tecnológica, bem como a existência de protocolos de parceria específicos, envolvendo atividades de formação e transferência de tecnologia (IPC/ISEC, 2012).

3.3.2.2.3 Análise da concorrência

Uma vez que os potenciais clientes do ISEC podem não concorrer apenas para a área de engenharia, há que considerar como concorrência latente todas as instituições que contemplem as mesmas provas específicas. Os principais concorrentes do ISEC são as Universidades de Coimbra e de Aveiro, pela sua proximidade ao ISEC e por exercerem influência nas mesmas áreas geográficas que o ISEC. Outras instituições

²⁴ Ver Anexo XI- Candidatos 1ª e 2ª Fase ISEC e Anexo XII- Colocados 1ª e 2ª Fase ISEC.

concorrentes são os Institutos Politécnicos de Leiria, Tomar, e Viseu, embora por razões distintas que se prendem especialmente com motivações económico-sociais relativas à origem dos candidatos, mas também pelo esforço de afirmação pública e de imagem de algumas delas. Foram ainda considerados como concorrentes parciais algumas Escolas do IPC a saber: a ESTGOH (DEC, DEIS, DEE), a ESAC (DEQB), o ISCAC (DEIS) e a ESEC (DEIS), ou seja, existe canibalização dentro do IPC (IPC/ISEC, 2012).

3.3.2.3 Diagnóstico.

A análise SWOT serve, no essencial, para centrar a atenção sobre a capacidade de resposta da organização, face aos fatores do meio ambiente interno e externo que a afetam e para identificar, de forma estruturada, as decisões estratégicas, sabendo como explorar as forças, diminuir as fraquezas, evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

Tabela 9- Análise SWOT

Análise Organizacional	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Elevadas taxas de empregabilidade dos diplomados do ISEC; • A existência de cursos com maior componente prática aplicada; • Ano Zero; • Ligação às empresas – GAASP; • A qualidade das infraestruturas laboratoriais de apoio ao ensino e a facilidade de acesso concedida aos alunos; • O valor mais baixo das Propinas em comparação com a UC; • Atividades extracurriculares; 	<ul style="list-style-type: none"> • A imagem social do Ensino Politécnico versus Universitário; • A menor qualificação do corpo docente em comparação com o da UC; • A diminuição da ligação do atual corpo docente à prática profissional; • A reduzida prestação de serviços ao exterior, por ausência de estruturas de interface (que dinamizem outros serviços à comunidade); • A fraca atividade I&D sediada no ISEC; • Elevada duração média para a obtenção dos diplomas (insucesso escolar); • Elevada taxa de não renovação da matrícula; • Reconhecimento público exclusivamente das licenciatura.

Análise Ambiental	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Ensino direcionado para atribuir uma maior autonomia científica e técnica do aluno – prática do “saber fazer”; • Integração mais rápida no mercado de trabalho; • Criação de mais Cursos de Especialização Tecnológicos - CET; • Incremento da formação interdisciplinar, envolvendo vários departamentos; • Incremento dos Serviços de I&D sedeados no ISEC e direcionados para a indústria; • Promover a colaboração com as outras escolas do IPC e com o ISEP e o ISEL, na organização de cursos de pós-graduação e Mestrados; • Potenciar as ligações aos antigos alunos do ISEC, como "embaixadores" do ISEC e potenciais "clientes" quer de serviços de I&D, quer da formação contínua. • Reforço da internacionalização; • Crescimento da colaboração com a indústria; • Área de elevada expansão (engenharia) 	<ul style="list-style-type: none"> • A existência de duas escolas de Engenharia na mesma cidade (FCTUC e ISEC), com cursos concorrenciais; • A diminuição de candidatos com formação secundária em Física e Química, sendo obrigatórias as provas de matemática A e Física- Química para as áreas de engenharia • A falta de financiamento (escassez de recursos financeiros); • A insatisfação do corpo docente na estabilidade/progressão da carreira; • Alterações legislativas no Ensino Superior – Agência de Acreditação; • A situação económica/social do País.

Fonte: Adaptado de ISEC (2010).

O ISEC pode obter vantagem competitiva se conseguir transformar os seguintes pontos fracos em pontos fortes, e as seguintes ameaças em oportunidades²⁵.

- Falta de financiamento (ameaça) vs reduzida prestação serviços ao exterior (ponto fraco);
- Integração mais rápida no mercado de trabalho (oportunidade) vs Insucesso Escolar (ponto fraco)
- Incremento dos Serviços de I&D no ISEC (oportunidade) vs Qualidade das Infraestruturas (ponto forte)
- Ensino direcionado para a prática do “saber fazer” (oportunidade) vs Elevadas taxas de Empregabilidade (ponto forte)

²⁵ Ver Anexo XV- Matriz SWOT.

3.3.3 Definição dos objetivos e estratégias de Marketing

3.3.3.1 Objetivos

Os objetivos foram repartidos em três grandes grupos, em consonância com os objetivos estabelecidos no Plano Estratégico do ISEC para 2010-2013:

Potenciar a excelência do ensino e da investigação

- Aumentar o sucesso escolar;
- Melhorar os processos pedagógicos;
- Melhorar o equipamento laboratorial;
- Diversificar a oferta formativa.

Promover o empreendedorismo e a internacionalização

- Incentivar a criação de parcerias e protocolos;
- Alargar a rede de parceiros internacionais;
- Potenciar as receitas próprias;
- Apostar no recurso ao mercado;
- Fomentar o empreendedorismo e inovação.

Modernizar a gestão interna da organização

- Melhorar a qualidade do serviço;
- Implementar o sistema informático de gestão documental;
- Melhorar a imagem e a comunicação;
- Fomentar a formação dos colaboradores.

3.3.4 Segmentação

Uma vez que é impossível chegar a todos os públicos que se relacionam com a organização, devido aos escassos recursos financeiros disponibilizados para a atividade de comunicação, é necessário centralizar esforços nos públicos mais relevantes. Os principais públicos de uma instituição de Ensino Superior são aqueles que se relacionam, de uma forma ativa e contínua, como os potenciais alunos,

docentes e funcionários não docentes, comunidade mais próxima e ex-alunos. Assim, devemos considerar:

- Potenciais alunos;
- Potenciais alunos não tradicionais;
- Público interno da instituição (alunos, docentes e funcionários não docentes)
- Tecido empresarial da zona centro;
- Ex-alunos.

3.3.5 Posicionamento

O posicionamento do ISEC diz respeito à forma como este pretende posicionar-se nos diferentes segmentos-alvo que servem, ou seja, tem a ver com a imagem que este deseja transmitir. Em Marketing, procura-se obter um dado posicionamento realçando as qualidades e atributos de um bem ou serviço. O posicionamento do ISEC encontra-se bem definido na sua missão: “*Gerar e difundir conhecimentos, direcionados para o saber fazer*”; na sua visão “*Cursos com futuro, garante de empregabilidade*”.

3.3.6 Marketing-Mix

Neste ponto, explicitar-se-á de que forma os 7 P’s se constituem na base do programa do Plano de Marketing para o ISEC.

3.3.6.1 Produto/ Serviço

Licenciaturas	<ul style="list-style-type: none">• Engenharia Biológica• Engenharia Biomédica• Engenharia Civil• Engenharia Eletromecânica• Engenharia Eletrotécnica• Engenharia Eletrotécnica - PL• Engenharia e Gestão Industrial• Engenharia Informática• Engenharia Informática - PL• Engenharia Informática – Curso Europeu• Engenharia Química• Engenharia Mecânica
----------------------	---

Mestrados	<ul style="list-style-type: none"> • Automação e Comunicações em Sistemas de Energia • Comércio Eletrónico • Engenharia Civil - Especialização em Construção Urbana • Equipamentos e Sistemas Mecânicos • Informática e Sistemas • Instalações e Equipamentos em Edifícios • Instrumentação Biomédica • Processos Químicos e Biológicos • Sistemas e Tecnologias da Informação para a Saúde • <i>International Master Degree - Electrical Energy Conversion and Power Systems</i>
Pós-Graduação	<ul style="list-style-type: none"> • Construção Urbana • Bioprocessos • Informática • Engenharia Eletrotécnica • Automação e Comunicação em Sistemas de Energia • Instalações e Equipamentos de Edifícios
CET	<ul style="list-style-type: none"> • Construção Civil e Obras Públicas • Construção e Administração de Websites • Energia e Automação • Instalações Elétricas e Manutenção Industrial • Instalação e Manutenção de Redes e Sistemas Informáticos • Manutenção Eletromecânica • Sistemas de Informação Geográfica e Topografia
Outras	<ul style="list-style-type: none"> • Ano Zero • Unidades Curriculares independentes • Certificações profissionais • Formação contínua • Conferências • Escolas de línguas • Escola de guitarra • Coro • “Consultório” médico • Residências

Fonte: Adaptado de IPC/ISEC (2011, 2012).

Deverá ser equacionada a hipótese de encerrar definitivamente a Licenciatura em Engenharia Civil (Anexo XVI) e a licenciatura em Engenharia Eletrotécnica pós-laboral (Anexo XVII) alocando esses recursos na projeção da Licenciatura em Engenharia Biomédica (Anexo XIX), que conta com um número crescente de colocados. A restante formação poderá manter-se inalterada, tendo, no entanto, que se tentar fazer um esforço para conquistar uma maior participação no mercado.

3.3.6.2 Preço

A propina é definida pelo Conselho Geral do Instituto Politécnico de Coimbra, respeitando a Lei do Financiamento das Instituições de Ensino Superior. Para o ano

letivo 2012/2013 a propina estabelecida para os Cursos de Especialização Tecnológica foi de 630,50€, para as Licenciaturas de 850€, e para os Mestrados de 995€. As pós-graduações assumem a propina das licenciaturas ou dos mestrados consoante a sua integração. Relativamente à propina para o Ano Zero, o seu valor é estabelecido pela Presidência do ISEC, tendo sido aprovado o valor de 850€.

O ISEC oferece vários planos de pagamento de propinas. Esta flexibilidade perante a atual crise económica torna-se uma mais-valia e uma medida de combate ao abandono escolar²⁶.

3.3.6.3 Distribuição

Segundo Kotler e Fox (1994), a localização e a programação dos cursos são críticas, uma vez que podem determinar o sucesso ou insucesso dos seus clientes. Analisando o ISEC à luz das três dimensões propostas por estes autores:

- Localização, que inclui acessibilidade, atmosfera e instalações – O ISEC localiza-se no centro urbano, com excelentes acessibilidades e rede de transportes públicos. Possui instalações adequadas: laboratórios, auditórios, estacionamento, salas de estudo, biblioteca, refeitório, bares, etc.
- Programação que atraia estudantes – O ISEC, para além de uma ampla oferta formativa, possibilita opções de horários, diurnos, mistos e pós-laborais, bem como formação complementar (cursos de formação de curta duração, cursos livres de línguas, escola de guitarra, coro do ISEC, entre outros).
- Modo de distribuição que inclui tecnologia e formas de ensino tradicionais – O ISEC possui 6 Departamentos, cada um com laboratórios equipados com tecnologia adequada. O ensino ainda é feito de forma presencial.

Em relação à distribuição, é urgente implementar um sistema de *e-learning* de forma a satisfazer as necessidades de alguns alunos e captar novos alunos com diferentes necessidades. Esta implementação terá de ser feita com bastante atenção de forma a não pôr em causa a qualidade do ensino, parte integrante da missão e posicionamento da instituição.

²⁶ Ver Anexo XIII- Abandono Escolar.

3.3.6.4 Comunicação

A comunicação no ISEC está a cargo do Gabinete de Relações Públicas e Apoio ao Estudante, criado a 1 de Setembro de 2000. O trabalho desenvolvido pelo gabinete pode ser dividido em três grandes áreas de atuação que se interligam: as Relações Públicas, o Apoio ao Aluno e Saídas Profissionais, e as Relações Internacionais. As ferramentas de comunicação utilizadas pelo ISEC apoiam-se tanto em formas de comunicação *above* como *below the line*. Publicidade em meios de comunicação social, jornais, revistas da especialidade, cinema, internet – redes sociais, *outdoors*, folhetos, ações de divulgação em escolas secundárias, feiras de orientação escolar e profissional, patrocínio, assessoria de imprensa, ações de comunicação, marketing direto, entre outras. Não existindo um orçamento estipulado, o gabinete cumpre as ações²⁷ estipuladas no plano de atividades e sem planeamento vai desenvolvendo as restantes atividades ao longo do ano.

Será importante criar um programa eficaz de comunicação. É de extrema importância que a comunicação seja adaptada a cada público-alvo, que sejam utilizados canais de comunicação o mais personalizados possíveis e que tenham em conta os objetivos a atingir.

3.3.6.5 Pessoas

No que respeita a este corpo de funcionários é prática do ISEC a contínua formação dos seus ativos de forma a manter a qualidade dos serviços oferecidos e manter a satisfação dos seus públicos através da satisfação das suas necessidades.

Tabela 10- Funcionários ISEC Evolução

Pessoas	2008	2009	2010	2011
Corpo Docente	188	197	188	211
Funcionários não docentes	82	83	88	91
Trabalhadores com contrato de avença, tarefa ou similares	3	3	7	2

Fonte: Adaptado de IPC/ ISEC (2012).

²⁷ Ver Anexo XVIII- Comparação das ações desenvolvidas pelo Gabinete de Relações Públicas e Apoio ao Estudante

Tabela 11- Evolução da Formação dos Docentes do ISEC

Docentes	2008	2009	2010	2011
Doutor	46	52	56	63
Mestre	114	117	109	112
Licenciado	26	27	22	26
Bacharel	1	0	0	0
Outros	1	0	0	0

Fonte: Adaptado de IPC/ ISEC (2012).

Tabela 12- Evolução da Formação dos Funcionários não Docentes do ISEC

Funcionários não Docentes	2008	2009	2010	2011
Doutor	0	0	0	0
Mestre	1	3	3	3
Licenciado	19	20	27	28
Bacharel	7	7	2	2
Outros	40	39	43	46

Fonte: Adaptado de IPC/ ISEC (2012).

Tabela 13- Evolução da Formação dos Trabalhadores em contrato de avença, tarefa ou similares

Trabalhadores com contrato de avença, tarefa ou similares	2008	2009	2010	2011
Doutor	0	0	0	0
Mestre	0	0	0	0
Licenciado	1	2	4	2
Bacharel	0	0	0	0
Outros	2	1	3	0

Fonte: Adaptado de IPC/ ISEC (2012).

3.3.6.6 Processo

O ISEC dá especial atenção aos processos que se desenvolvem no plano visível do cliente, privilegiando os momentos de contacto. No entanto, para responder às novas necessidades do público-alvo, encontra-se a implementar um sistema de *back office* que irá permitir que os seus alunos disponham de um número mais elevado de serviços *on-line*.

3.3.6.7 Evidência Física

As instalações do ISEC ocupam um campus cuja área é de 55.044,6 m², onde se incluem os espaços exteriores de estacionamento, arruamentos e jardins, para além de vários edifícios que albergam os diversos serviços e Departamentos de Engenharia. O Edifício Administrativo engloba os Órgãos da Presidência, Recursos Humanos, Serviços de Apoio aos Órgãos de Gestão, Serviços Académicos, Serviços Financeiros, Serviços de Segurança, Instalações da Associação de Estudantes e Bar; situando-se nos restantes edifícios encontram-se os diferentes departamentos de Engenharia Química e Biológica, Engenharia Eletrotécnica, Engenharia Eletromecânica, Engenharia Mecânica, Engenharia Civil, e por último o Interdisciplinar: Biblioteca e de Engenharia Informática e de Sistemas (IPC/ ISEC 2012).

Esta evidência é sempre que possível transmitida nos materiais de divulgação, juntamente com as taxas de empregabilidade dos diplomados. Outra forma pela qual o Instituto tenta diminuir a incerteza do seu público potencial é levando até ele trabalhos realizados por atuais alunos (Silva, 2011).

3.3.7 Orçamentação

Após a elaboração do Plano de Marketing, é necessário efetuar um orçamento que implica a execução de um estudo de mercado para obter uma previsão dos custos. De salientar que o levantamento de todos os custos terá que contemplar todas as tarefas, passo a passo.

3.3.8 Implementação do Plano

Após a estruturação de um Plano de Marketing segue-se a sua implementação. Todavia, nesta fase poderão surgir algumas dificuldades que se prendem sobretudo com a aversão dos colaboradores afetados à mudança a cumprir. Deste modo, a implementação do Plano exige um empenho muito grande por parte dos colaboradores e uma planificação atenta por parte dos seus superiores, de modo a antecipar, corrigir atitudes e comportamentos que sejam contrários a uma implementação bem-sucedida.

3.3.8.1 Plano de Ação

Objetivo	Segmento	Iniciativas	Ações	Equipa de Trabalho	Calendarização	Orçamentação
Aumentar o Sucesso Escolar	Alunos (público interno)	1-Promover um programa de tutorado	1.1-Questionário de Estratégias de Motivação para a Aprendizagem aos alunos do 1º ano; 1.2 - <i>Workshops</i> virados para a Aprendizagem de Ferramentas que lhes permitam Melhorar as Estratégias de Estudo, Gestão do Tempo e Resultados Académicos; 1.3 - Reuniões por Trimestre com o Tutor	1-Docentes do curso; diretores do curso; conselho pedagógico e presidente	1º Semestre; 2º Semestre e Trimestre	2 500 €
Incentivar a criação de parcerias e protocolos com empresas	Alunos (público interno); tecido empresarial; docentes	1-Criação de um Centro de Investigação Interdisciplinar; Monitorizar a prestação de serviços ao exterior; 2- Monitorizar a Prestação de Serviços ao Exterior	1.1-Criação de um Grupo Trabalho para Constituição do Centro de Investigação (definição de: Instalações; RH/ Colaboradores, etc.); 2.1- Criação de um Departamento de Serviços Externos; 2.2- Implementação de Aplicação Informática de controlo dos serviços prestados ao exterior.	1- Coordenadores Pedagógico e Científico; Coordenadores de Departamento, 2- CA; Resp. Financeiro	Durante o ano letivo	1- 50 000€; 2- 5 000€
Alargar a rede de parcerias internacionais	Público Interno	1- Estabelecer contacto com universidades na Europa, Africa, Brasil e EUA	1.1- Organização de visitas a possíveis parceiros; receber representantes dos mencionados parceiros.	1- Presidente e Departamentos	Durante o ano letivo	5 000 €
Melhorar a qualidade dos serviços	Público Interno	1-Reorganização Interna dos Serviços; 2- Aquisição de ferramentas informáticas de apoio à gestão financeira, académica e de recursos humanos	1.1-Levantamento, pelas áreas identificadas, dos Procedimentos Administrativos; Fluxos de Informação; 1.2-Redefinição do Manual de Procedimentos; 1.3-Redefinição das tarefas dos colaboradores intervenientes; 2.1- Levantamento e Orçamentação do Software disponível no Mercado	1- Resp. RH; Serviços Administrativos e Académicos; 2- Financeiro; Dep. Informática	De Setembro a Dezembro	1- 15 000€; 2- 30 000€
Potenciar as receitas próprias	Potencias alunos; público interno	1-Implementar a Contabilidade Analítica; 2- Efetuar Ações de Captação de Novos Alunos	1.1-Aquisição de Software Informático de Contabilidade Analítica; Redefinir procedimentos de lançamento contabilístico; 2.1-Promover Sessões de Apresentação do Instituto em Escolas Secundárias; Promover participação do Instituto em Iniciativas (Feiras Temáticas; <i>Workshops</i> , etc...); Criar o dia do Instituto	1-Resp. Financeiro; Contabilista e utilizadores do <i>Software</i> ; 2- Departamentos	1-3º Trimestre; 2 - Todo o ano	1- 15 000€; 2- 5 000€

Apostar no recurso ao mecenato	Tecido empresarial; outras instituições de ensino	1-Realizar Campanhas de captação de mecenatas para as diversas iniciativas (científicas, culturais, projetos).	1.1- Elaborar Lista de Potenciais Parceiros (Instituições Científicas/ Fundações/ Empresas etc.); 1.2- Promoção de Reuniões/Sessões Esclarecimento junto das Entidades Referenciadas; 1.3- Propor Iniciativas Conjuntas com as Organizações Aderentes.	1-Gabinete de Comunicação e RP	2º Semestre	1- 500€
Melhorar os processos pedagógicos	Alunos	1-Reforçar a componente letiva da prática laboratorial; 2-Rever o regulamento do Conselho Pedagógico.	1.1- Modificação da Carga Horária da Prática Laboratorial na Estrutura dos Cursos; 2-1- Criação de Equipa para elaboração de projeto de alteração ao Regulamento do C. Pedagógico; 2.2 -Elaboração Relatório de Acompanhamento às Alterações ao Reg. do C. Pedagógico.	1 e 2 -Coordenador Pedagógico; Responsáveis Departamento	Início ano letivo	0 €
Melhorar o equipamento laboratorial	Alunos e Docentes	1- Aquisição de equipamento laboratorial.	1.1-Levantamento de Necessidades/ Substituição de Equipamentos Laboratoriais; 1.2- Lançamento de Concurso de Aquisição de Equipamentos/Consulta a Fornecedores p/propostas de orçamento.	1-Responsável Financeiro; Diretores dos Cursos	2º Semestre	200 000 €
Implementar o Sistema Informático de Gestão Documental	Público Interno	1-Aquisição de <i>software</i> para a gestão documental.	1.1- Levantamento dos Procedimentos Administrativos de Gestão Documental; 1.2-Identificação das Tarefas associadas á gestão Documental; 1.3-Definição dos Colaboradores Intervenientes; 1.4- Levantamento e orçamentação de Software; 1.5-Promover Ações Formação utilizadores; 1.6 Redefinição Manual Procedimental.	1-Resp. Gabinete Informática; Responsável Financeiro; Responsável Arquivo	Não se aplica	1- 10000€
Melhorar a imagem e a comunicação	Potencias alunos	1-Criar um nova página web em português e inglês e Editar uma revista do ISEC; 2-Editar uma revista do ISEC.	1.1 Elaborar Projeto de Estrutura e Organização da Informação da Página; 1.2- Levantamento de Necessidades de Infraestruturas Informáticas; 1.3- Abertura de Concurso para Criação de Página (Inglês/Português); 2.1-Criação do Conselho Redação da Revista e Colaboradores; 2.2-Definição Periodicidade / Tiragem/ Grafismo/Impressão.	1-Resp. Informático; Financeiro; Gabinete Relações Públicas; 2- Gabinete Relações Públicas; Departamentos e Conselho Técnico Científico	Durante o ano letivo	1- 20 000€; 2- 10 000€

Diversificar a oferta formativa	Ex- Alunos; potenciais alunos	1-Implementar uma plataforma de <i>e-learning</i> ; 2- Promover pós-graduações e cursos de formação contínua.	1.1- Criação de um Grupo de Trabalho para a Criação/Acompanhamento Plataforma <i>e-Learning</i> ; 1.2-Contratar Consultoria especializada de empresa do Ramo; 2.1-Colocação de Anúncios em Jornais de Circulação Regional e Nacional do Programa de Pós-graduações e de Cursos de formação ; 2.2-Elaboração Candidatura ao POPH-QREN- Formação Contínua	1-Conselho Pedagógico; Empresa Consultoria; 2- Departamentos	1º Semestre	1- 25 000€; 2-1 000€
Fomentar o empreendedorismo e a inovação	Público Interno	1-Integrar novas redes de investigação; 2-Realizar uma campanha interna de sensibilização para o empreendedorismo e a inovação; 3-Realizar seminários/conferências.	1.1-Promover participação de docentes em Congressos/ <i>Workshops</i> /Seminários Internacionais; 2.1-Acções de Formação sobre Inovação e Empreendedorismo; 2.2-Divulgação de Incubadoras de empresas; 3.1-Realização de Conferências sobre Inovação e Empreendedorismo.	1-Presidentes Departamento; Conselho Pedagógico; Conselho Técnico -Científico; 2 e 3 -Conselho Técnico-Científico; Gabinete Relações Públicas.	Durante o ano letivo	1- 20 000€; 2- 5 000€; 3- 5 000€
Fomentar a mobilidade	Público Interno	1-Realizar uma campanha interna de sensibilização para a mobilidade; 2-Realizar a semana internacional da mobilidade; 3- Realizar visitas a outras IES	1.1-Iniciativa de Sensibilização para a Mobilidade através do Programa ERASMUS; 1.2-Apresentação de Universidades Estrangeiras; 2.1-Realização da Semana Internacional da Mobilidade do ISEC	1 e 2 - Gabinete de Relações Internacionais; 3- Presidente	Durante o ano letivo	1- 500€; 2- 10 000€; 3- 10 000€
Fomentar a formação dos funcionários	Funcionários	1-Implementar um plano de formação para os funcionários	1.1- Elaborar Diagnóstico Necessidades Formação; 1.2- Definir Plano de Formação (Cursos/ Conteúdos/Cargas Horárias/Horários); 1.3-Elaborar Candidatura ao Qren- POPH ; 1.4- Constituição de Bolsa Interna de Formadores (Publicitar Anúncio de Recrutamento)	1-Responsável dos RH; Responsáveis pelos serviços/departamentos	Início ano letivo	2 000 €

Fonte: sistematização própria (de acordo com ISEC, 2010 e documentos internos).

3.3.9 Avaliação e controlo

Segundo Lendrevie *et. al.* (2000), deve proceder-se a uma avaliação qualitativa e quantitativa do marketing mix. Na avaliação qualitativa, devemos adotar e aplicar um conjunto de princípios como a coerência, adaptação e segurança. Já na avaliação quantitativa, devemos apurar o número de praticantes que participaram no serviço, os resultados financeiros, a quota de mercado e outros eventuais resultados pertinentes. No decorrer da implementação das ações será importante proceder à monitorização da evolução e controle dos resultados obtidos. Uma vez que as várias ações têm prazos muito distintos, é necessário adaptar o controlo de forma individual, com o objetivo de ir ajustando as ações às necessidades atuais. Assim sendo, a fim de implementar o controlo, dever-se-á proceder à análise do número de candidatos ao ISEC, da opção em que colocam o ISEC, do nível de satisfação do público interno (funcionários, docentes e alunos), da notoriedade, do número de protocolos/parcerias estabelecidas, das despesas de marketing e do retorno financeiro das atividades. Poder-se-á proceder à avaliação e ao controlo, através da análise dos dados financeiros, dos dados fornecidos pela DGES, dos dados recolhidos através de inquéritos, das reclamações e sugestões dos diferentes públicos, da análise dos artigos publicados na imprensa, entre outros.

Capítulo IV- Conclusão

4.1 Introdução

O objetivo deste relatório incide na importância da implementação de um Plano de Marketing no ISEC. Assim, propôs-se um plano com a ambição de ser um instrumento de melhoria da qualidade e de obtenção de um patamar de excelência.

Partindo deste pressuposto, elaborou-se um enquadramento teórico em torno dos conceitos de marketing, marketing de serviços e plano de marketing. Através da revisão da literatura foi possível constatar que existem fortes argumentos para que as IES reconheçam o potencial do marketing como “fio condutor” da gestão. De seguida, procedeu-se à caracterização do ISEC e à elaboração do seu Plano de Marketing.

O Plano de Marketing apresenta-se como um instrumento estratégico, sob a forma de documento escrito, tendo como objetivo a melhoria da qualidade, a satisfação dos clientes e a gestão eficiente dos recursos. O plano de marketing contempla os seguintes elementos: sumário executivo, definição dos objetivos, análise ambiental (interna e externa), segmentação, posicionamento, marketing-mix, orçamentação, implementação e avaliação e controlo. Como o plano não é estático, pode ser alterado em conformidade com o ambiente interno e externo. Podemos afirmar que é um instrumento estratégico que pode ter um enorme impacto no desempenho das instituições.

As vantagens que esta ferramenta apresenta têm sobretudo a ver com a organização do processo de implementação de estratégias, de forma integrada, pois através do plano é possível obter melhores resultados sem alocar tantos recursos, que visa a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes. Através do Plano, as Instituições podem converter pontos negativos em pontos positivos e ameaças em oportunidades.

A aplicação do Plano de Marketing, no caso das IES, contempla algumas particularidades, especialmente no âmbito do marketing-mix (7 P's).

4.2 Contribuições do trabalho

Este trabalho constitui-se como um suporte teórico, contribuindo para o conhecimento do Plano de Marketing enquanto ferramenta estratégica, mas também como suporte prático para a implementação de um Plano de Marketing no ISEC. Através do Plano apresentado espera-se ter contribuído para reforçar a importância das ferramentas de marketing no planeamento dos serviços.

4.3 Implicações para os gestores

Este trabalho revela-se bastante importante uma vez que os gestores conseguem, através do estudo de um determinado conjunto de situações referentes ao meio interno e externo, definir objetivos, alocar recursos e definir estratégias que possam ser alcançadas de modo a que haja uma gestão eficiente dos recursos.

Este estudo contribuiu para o conhecimento dos pontos positivos e negativos das ações e processos caracterizados e identificados em cada uma das etapas, no sentido de, e através do balanceamento desta informação, se estabelecerem prioridades e objetivos de melhoria.

Assim, uma vez classificadas as variáveis de medida nas diferentes etapas, e identificados os aspetos de melhoria, sugere-se a elaboração de um Plano de Marketing capaz de ser seguido e cumprido com o compromisso de todos.

4.4 Limitações do trabalho

A realização deste trabalho implicou algumas limitações. A primeira limitação, no que diz respeito ao número de páginas impostas, limitou a análise do tema, quer no enquadramento teórico, quer no estudo de caso. A segunda limitação colocou-se ao nível da obtenção de informação atualizada. E a terceira limitação decorre do facto da análise do estudo de caso não permitir aplicar o estudo diretamente a outros contextos, o que é própria da metodologia do estudo de caso.

4.5 Orientações para futuros trabalhos

Uma das sugestões para futuros trabalhos seria o aprofundamento do enquadramento teórico. Outra sugestão, com interesse e utilidade, seria a avaliação dos resultados produzidos pelo plano aqui proposto, tendo em vista a melhoria contínua da qualidade e dos benefícios decorrentes do Plano.

Referências Bibliográficas

A

- **Alves, Helena, & Raposo, Mário. (2007).** Conceptual Model of student satisfaction in higher education. *Total Quality Management*, 18 (5), 571-588.
- **Alves, Helena, & Raposo, Mário. (2010).** The influence os university image on student behaviour. International. *Journal of Education Magement*, 24 (1), 73-85. www.emeraldinsight.com/0951-354X.htm
- **AMA** - <http://www.marketingpower.com>
- **Amado, J. & Borges, E. (2013 a).** Relatório Sucesso Escolar- ISEC.
- **Amado, J. & Borges E. (2013 b).** Relatório Acesso ao Ensino Superior (de acordo com DGES) – ISEC.
- **Azevedo, Lúcia, Caldas, Conceição, & Bessa, Lucinda. (2008).** A importância da orientação para o cliente nos serviços públicos: O caso do curso de medicina da Universidade do Minho. In J. F. Proença (Ed.), *Marketing de serviços públicos - casos de estudo portugueses* (pp. 45-49). Lisboa: Escolar Editora.

B

- **Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981),** Marketing strategies and organisation structures for service firms, in *Marketing of Services*, J. Donnelly and W.R. George (eds), American Marketing Association
- **Borden, Neil H. (1964).** The concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 7-12. http://www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Assignments/Borden,%201984_The%20concept%20of%20marketing.pdf
- **Breda, Maria da Graça Mónica do Casal (2012).** Plano de marketing em serviços públicos: aplicação aos SBIDM da UA. (Mestrado Tese), Universidade de Aveiro. <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/8690/1/250230.pdf>
- **Brito, Carlos Melo, & Lencastre, Paulo. (2001).** Os Horizontes do Marketing (Verbo Ed.).

E

- **Ferreira, Ângelo Gomes, Ribeiro, José Alexandre Caldas, Andrade, José Ângelo Duarte, Ascensão, Maria Margarida dos Santos, & Sousa, Pedro Manuel Ferreira da Silva. (2008).** A diferenciação como estratégia: Plano de marketing para o Instituto Politécnico do Porto. In J. F. Proença (Ed.), Marketing de serviços públicos - casos de estudo portugueses (pp. 101-127). Lisboa: Escolar Editora.
- **Freire, Adriano. (2008).** Estratégia- Sucesso em Portugal (Verbo Ed.).

G

- **Goi, Chai Lee. (2009).** A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1 (1). - www.ccsenet.org/journal/html

H

- **Hoffman, K. Douglas, & Bateson, Jonh E. G. (2003).** Princípios de Marketing de Serviços - Conceitos, Estratégias e Casos: Thomson Learning.

I

- **IAPMEI** -<http://www.iapmei.pt/>
- **IPC/ISEC (2012).** Relatório de Atividades e Contas de 2011
- **IPC/ISEC (2011).** Plano de Atividades e Orçamento de 2012
- **ISEC (2010).** Plano Estratégico do Instituto Superior de Engenharia de Coimbra para 2010-2013.

K

- **Kotler, Philip. (2000).** Administração de marketing (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- **Kotler, Philip, & Armstrong, Gary. (2003).** Princípio de marketing (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

- **Kotler, Philip, & Fox, Karen F.A. (1994).** Marketing Estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Editora Atlas.
- **Kotler, Philip (1978).** Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas
- **Kotler, Philip, & Andreasen, Alan R. (1996).** Strategic Marketing for NonProfit Organizations (5ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- **Kotler, Philip, & Levy, Sidney J. (1969).** Brodening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33 (1), 10-15.
<http://www.cofin.uji.es/asignatura/obtener.php?letra=A&codigo=82&fichero=1067252608A82>
- **Kotler, P.; Lee, N. (2008)** Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz. Porto Alegre: Bookman.

L

- **Lambin, Jean- Jacques (2000).** Marketing Estratégico (4ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- **Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2010).** Publicitor: D. Quixote.
- **Lindon, Denis, Lendrevie, Jacques, Rodrigues, Joaquim V., Lévi, Julien, & Dionísio, Pedro. (2004).** Mercator XXI - Teórica e prática de marketing (10ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- **Lopes, Luísa, & Raposo, Mário. (2002).** Marketing do ensino superior: compreender o cliente... *Paper presented at the XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Covilhã.* <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/3382>
- **Lopes, Luísa Margarida Barata. (2011).** Marketing das instituições de ensino superior público: o caso português. (Mestrado Dissertação), Universidade do Minho. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/7150>
- **Lovelock, C., & Wirtz, J. (2006).** Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Resultados (5ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

M

- **Mainardes, Emerson W., Alves, Helena, & Raposo, Mário. (2009).** O marketing no ensino superior: comparativo Brasil- Portugal. *Paper presented at the IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, Florianópolis- Brasil.
- **McDonald, Malcom (2008).** Planos de Marketing: Planeamento e Gestão estratégica (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

N

- **Nunes, João Coelho, & Cavique, Luís. (2008).** Plano de Marketing - Estratégia em ação -Um instrumento prático para a atividade empresarial (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

R

- **Rafiq, Mohammed , & Ahmed, Pervaiz K. . (1995).** Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13,9.- <http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/using-the-7ps-as-a-generic-marketing-mix-an-exploratory-survey-of-uk-68kR7zIS47>
- **Rosa, Sara Alexandra Rodrigues. (2009).** Plano de marketing Hiperclima-Central de distribuição de Portugal, SA. (Mestrado Relatório de Estágio), Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/.../1/Relatorio%20Sara%20Rosa.pdf>
- **Silva, Estela Margarida Marques. (2011).** Marketing Educacional 3.0 nas instituições de ensino em Portugal – caso: ISEC. (Mestrado Dissertação), Universidade de Coimbra. http://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/.../1/Tese_Estela%20Silva.pdf
- **Silk, Alvin J. (2008).** O que é o marketing? Porto Alegre: Bookman.
- **Simões, Flávio Rafael dos Reis (2012).** A Importância do Plano de Marketing no Setor Público: Um estudo de caso aplicado aos serviços de saúde, (Mestrado -Relatório de Estágio), Universidade de Coimbra.

I

- **Toledo, Luciano Augusto, Prado, Karen Perrotta de Almeida, & Petraglia, José. (2007).** O plano de Marketing: um estudo discursivo. *Comportamento organizacional e gestão*, 13 (2), 285-300. http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S087296622007000200008&script=sci_arttext
- **Torres, Maria João Martins Saraiva (2004).** Função do Marketing em Instituições de Ensino Superior (Mestrado Tese), Universidade do Minho. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/920>

Z

- **Zeithaml, Valerie A. (1988).** Consumer Perceptions of price, quality and value: A means-end Model and Synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22. <http://areas.kenanflagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Consumer%20Perceptions%20of%20Price.%20Quality.%20and%20Value%20A%20MeansEnd%20Model%20and%20Snthesis%20of%20Evidences.pdf>
- **Zeithaml, Valerie A., & Bitner, Marie J. (2000).** *Services Marketing: integrating customer focus across the firm* (2ª ed.). Boston: McGraw-Hill.
- **Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, & Berry. (1985).** Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46. <http://areas.kenanflagler.unc.edu/marketing/facultystaff/zeithaml/selected%20publications/problems%20and%20strategies%20in%20services%20marketing.pdf>

Anexos

Anexo I- Atividades realizadas durante o estágio curricular

Atividade	Responsável
Relatório sobre o acesso ao Ensino Superior em Geral e análise detalhada de cada licenciatura do ISEC	Dr. Nuno Ferreira e Dra. Sandra Simões
Relatório sobre o Sucesso Escolar	Dr. Nuno Ferreira e Dra. Sandra Simões
Envio de inquéritos sobre a empregabilidade dos alunos do ISEC (Alunos, Ex- alunos e empresas)	Dr. Nuno Ferreira
Organização e Arquivo de recibos/ faturas de propinas nos serviços financeiros	Dra. Sandra Simões e D. Libânia Rasteiro
Elaboração da Listagem dos alunos que concluíram o mestrado de 2010-2013	Dra. Sandra Simões e Dra. Elsa Lemos
Envio de Cartas registadas aos alunos com dividas para com o ISEC	Dr. Nuno Ferreira e Dra. Elsa Lemos
Preenchimento do mapa excel para controlo das dividas	Dra. Sandra Simões e D. Paula Lamas
Elaboração e preenchimento de um ficheiro excel para propostas de aquisição referentes a 2012	Dra. Inês Duarte
Recolha dos logotipos dos vários parceiros do ISEC para colocação no site.	Dra. Inês Duarte

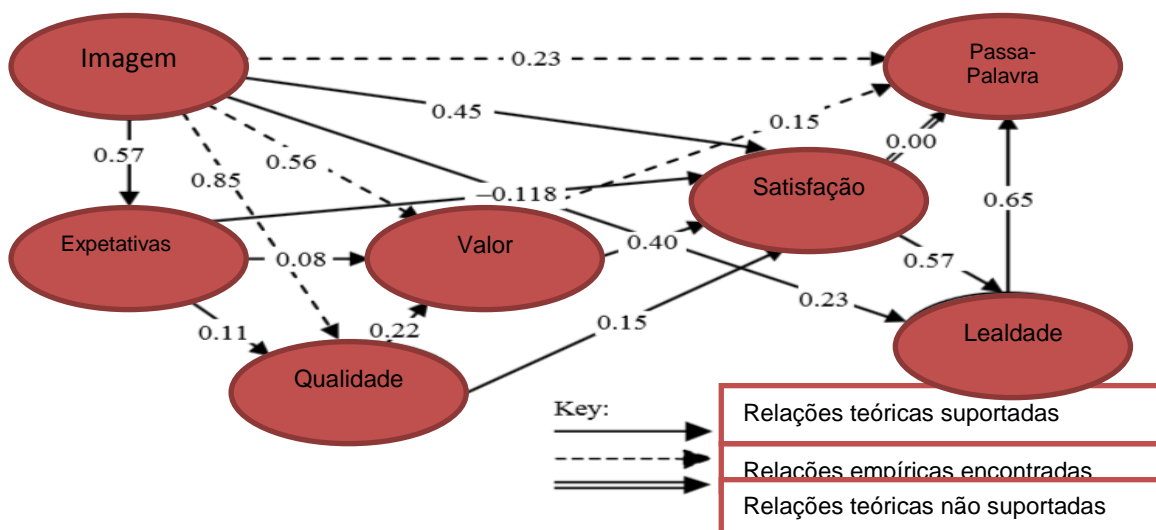
Fonte: Sistematização Própria.

Anexo II- Decisões da aplicação dos 7 P's

Os 7 P's e as decisões dos gestores						
Produto	Preço	Distribuição	Comunicação ou promoção	Pessoas	Processo	Evidência física
Funcionalidade; Caraterísticas; Qualidade; Marca; Embalagem; Serviços Opções.	Preço base; Condições praticadas; Descontos; Formas e prazos de pagamento; Crédito.	Escolha dos canais de distribuição; Cobertura; Localização; Conveniência; Disponibilidade.	Publicidade; Vendas; Promoção de vendas; Relações públicas.	Aqueles envolvidos na entrega do serviço, o seu comportamento, atitudes e interação.	Visto como um sistema de "inputs" e "outputs" (ex. informação, pessoas); Mecanismos envolvidos na distribuição de um serviço ou produto; Políticas e procedimentos.	Informação nos folhetos; Componentes facilitadores do desempenho e comunicação do serviço.
<i>O serviço</i> Caraterísticas, localização, design, marca.	<i>Gestão financeira</i> Contratos de adjudicação.	<i>A organização</i> Onde está situada, horário.	<i>Visão, valores, cultura</i> Marca, design da literatura, cabeçalhos, folhetos.	<i>Stakeholders</i>	<i>Sondagens</i> Avaliação de sondagens, reclamações, gestão da qualidade, consultoria.	<i>Prospetos</i> Website, newsletters, instalações e edifícios da organização.

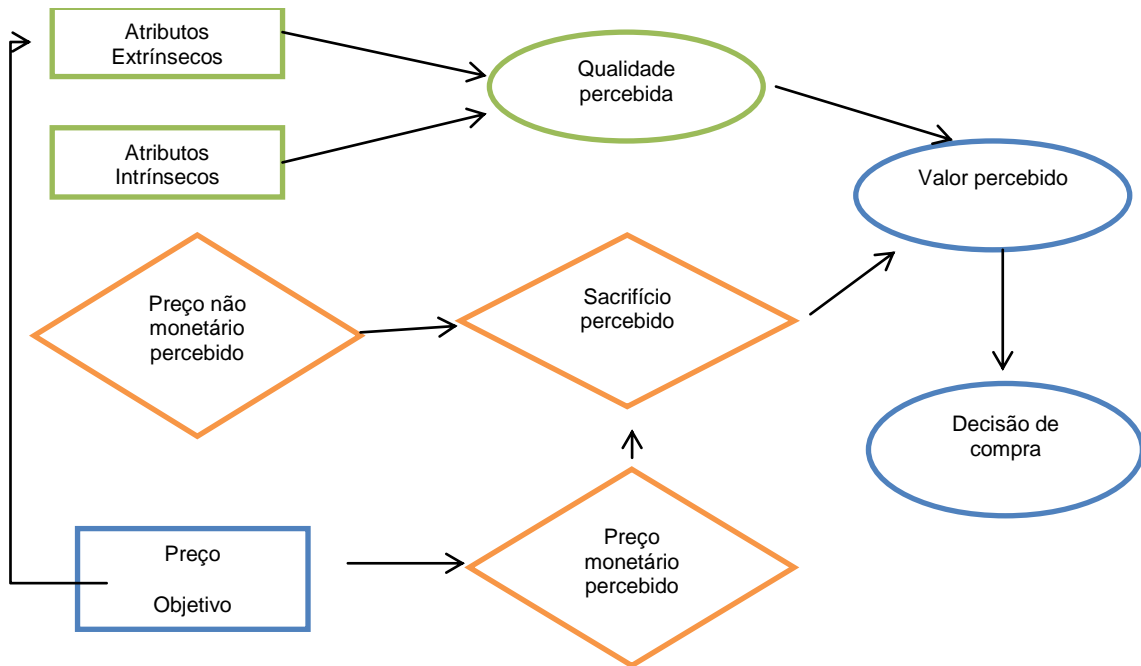
Fonte: Breda (2012).

Anexo III- Modelo Conceptual de satisfação dos alunos no Ensino Superior e A influência da imagem da universidade no comportamento dos alunos



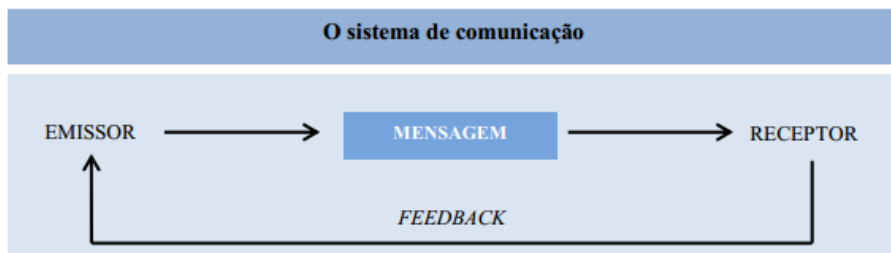
Fonte: Alves & Raposo (2007, 2010).

Anexo IV- Modelo Conceptual do Valor Percebido



Fonte: Adaptação do Modelo de Valor Percebido – Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A means-end Model and Synthesis of Evidence, Zeithaml, 1985.

Anexo V- Sistema de Comunicação



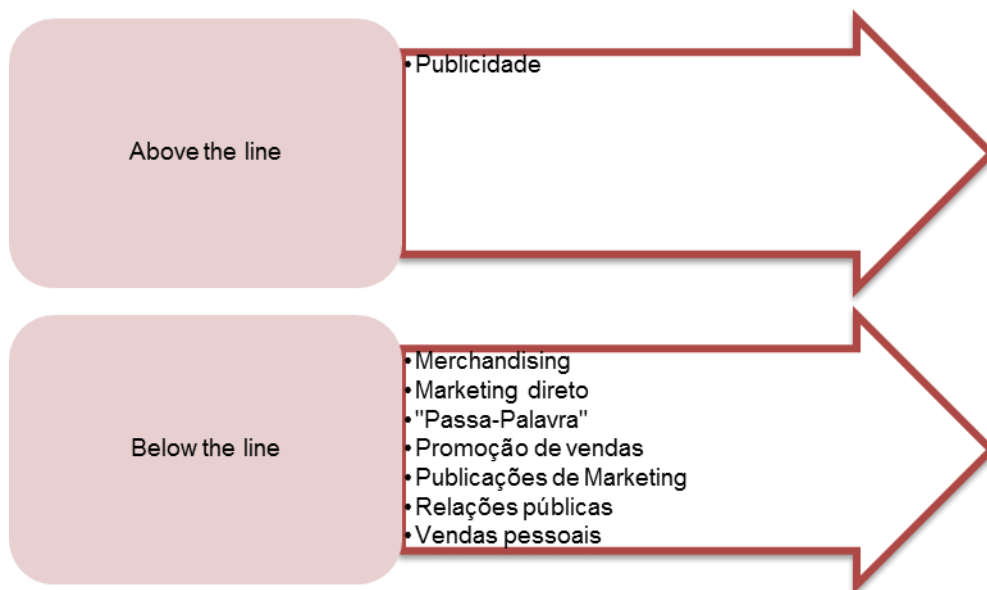
Fonte: Lindon et. al. (2004)

Anexo VI- Estratégias de comunicação

Estratégias	Identificação do Público- Alvo
	Determinar os Objectivos
	Elaborar a mensagem
	Seleccionar os canais de comunicação
	Estabelecer o orçamento de comunicação
	Decidir as ferramentas do mix de comunicação que irão ser utilizadas
	Medir os resultados da comunicação
	Gerir o processo de comunicação integrada de Marketing

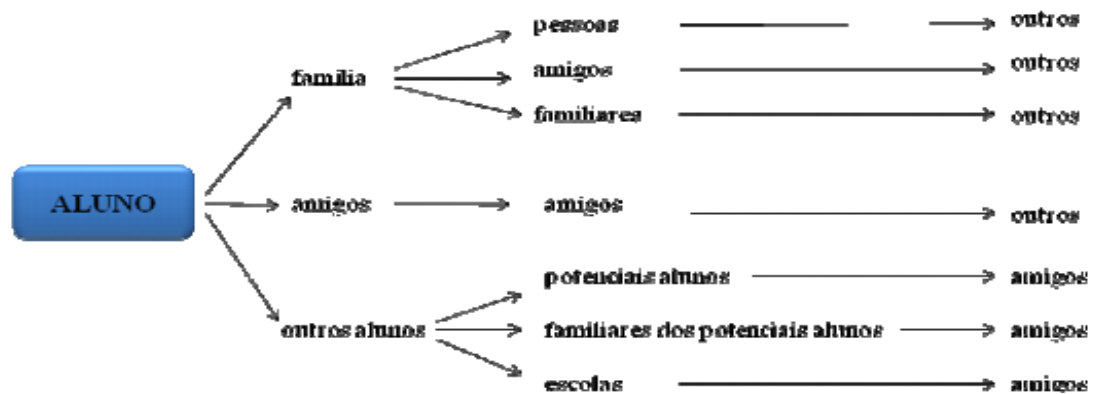
Fonte: Adaptado de Kotler & Fox (1994)

Anexo VII- Formas de Comunicação



Fonte: Kotler & Fox, 1994; Lindon *et. al.*, 2004; Lendrevie *et. al.*, 2010.

Anexo VIII- Comunicação "Passa-Palavra"



Fonte: Breda (2012).

Anexo IX- Caracterização do mercado de Ensino Superior português e o seu marketing- mix

Contexto do Ensino Superior Português	
Potencial aluno	Vindo do ensino secundário público ou privado.
Situação de mercado	Procura inferior à oferta.
Admissão do aluno	Prova nacional de acesso + classificação final do curso do ensino secundário.
Produto	Ensino e pesquisa.
Preço	Propina (máximo fixado pelo Governo).
Distribuição	As 13 universidades estão mais concentradas no litoral (apenas três no interior). Os politécnicos dispersam-se por todo o território nacional.
Comunicação	Fraca (por restrições orçamentais).
Pessoas	Funcionários públicos, boa presença de docentes em regime de exclusividade, pouca visão dos alunos como clientes.
Processos	Padronizados e burocráticos

Fonte: Mainardes, Alves & Raposo (2009).

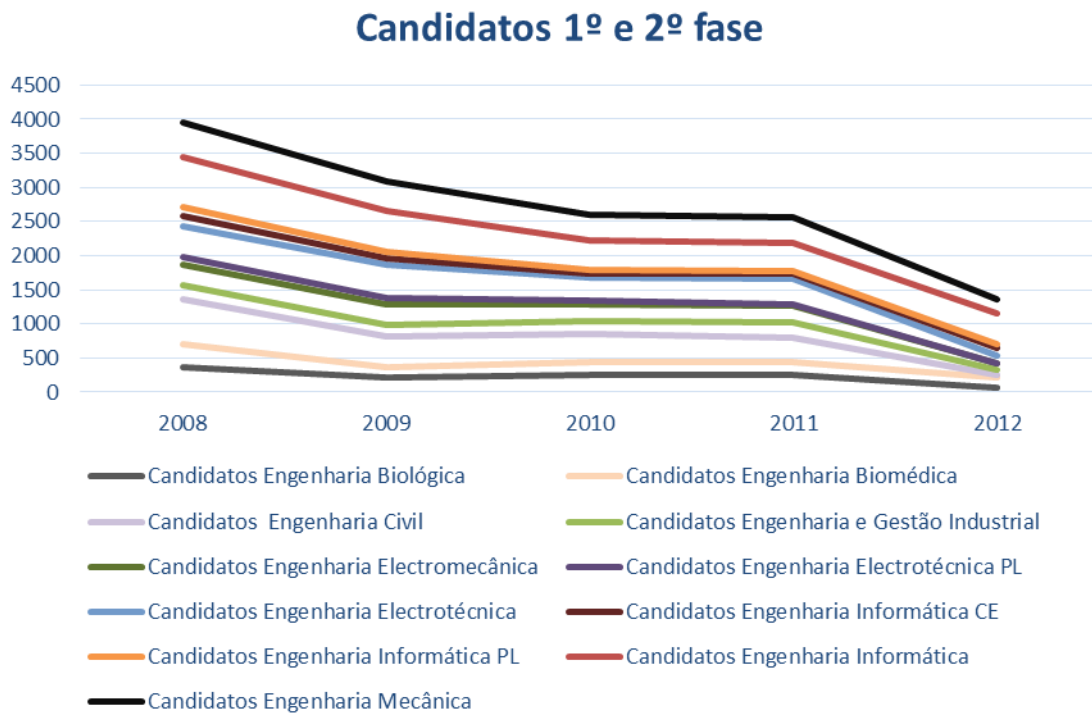
Anexo X- Legislação aplicável ao ISEC e Regulamentação interna

Legislação aplicável à administração pública e ao ensino superior público	Regulamentação Interna
Lei de Bases do Sistema Educativo: Lei n.º 48/86 , de 14 de Outubro, alterada pela Lei n.º 115/97 , de 19 de Setembro e a Lei n.º 49/2005 , de 30 de Agosto.	Estatutos do IPC (Despacho normativo 59-A/2008, de 19 de Novembro).
Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior: Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro.	Estatutos do ISEC (Despacho n.º 1978/2009, de 28 de Agosto).
Graus e diplomas do Ensino Superior: Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 107/2008, de 25 de Junho e pelo Decreto-Lei n.º 230/2009, de 14 de Setembro.	Estatutos das suas Escolas/Institutos;
Princípios reguladores de instrumentos para a criação do espaço europeu de Ensino Superior (ECTS): Decreto-Lei n.º 42/2005, de 22 de Fevereiro.	Regulamento do Mestrado em Sistemas e Tecnologias da Informação para a Saúde; • Regulamento do Mestrado em Comércio Eletrónico;
Avaliação do Ensino Superior: Lei n.º 38/2007, de 16 de Agosto.	Regulamento para contratação de pessoal especialmente contratado (despacho de 18 de Setembro de 2009);
Financiamento do Ensino Superior: Lei n.º 37/2003, de 22 de Agosto, com as alterações que lhe foram introduzidas pela Lei n.º 49/2005 , de 30 de Agosto.	Regulamento de Prescrições do IPC;
Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior: Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de Novembro e Regulamento 419/2009 de 22 de Outubro	Regulamento de Reingresso, Mudança de Curso e Transferência do IPC;
Mestrados e Doutoramentos: Decreto-Lei n.º 216/92, de 13 de Outubro, parcialmente revogado pelo Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março.	Regulamento dos Cursos de Mestrado do IPC;
Reconhecimento de Graus Estrangeiros: Decreto-Lei n.º 283/83, de 21 de Junho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 341/200 , de 12 de Outubro.	Regulamento de Alunos em Mobilidade do IPC;
Regulamento do processo de registo de diplomas estrangeiros: Portaria n.º 29/2008, de 10 de Janeiro.	Regulamento de Docentes em Mobilidade do IPC;
Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico: Decreto-Lei n.º 206/2009, de 31 de Agosto.	Regulamento do Estudante a Tempo Parcial, (aprovado a 19 de Junho de 2008 e revisto em 29 de Setembro de 2009);
Regime Jurídico do Título de Especialista: Decreto-Lei n.º 204/2009, de 31 de Agosto.	Regulamento de Creditação de Competências do ISEC;
Regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas: Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.	Regulamento da Biblioteca do ISEC;
Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas – Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro.	Regulamento da Escola de Guitarra do ISEC;
Regime Disciplinar dos trabalhadores que exercem funções públicas – Lei n.º 58/2008, de 9 de Setembro.	Regulamento do Mestrado em Automação e Comunicações em Sistemas de Energia; • Regulamento do Mestrado em Construção

	Urbana;
Proteção Social aos trabalhadores que exercem funções públicas – Lei nº 4/2009, de 29 de Janeiro, com remissões para a Lei nº 11/2008, de 20 de Fevereiro.	Regulamento do Mestrado em Informática e Sistemas;
Sistema Integrado de Gestão e Avaliação na Administração Pública (SIADAP): Lei nº 66-B /2007, de 28 de Dezembro.	
Código do Procedimento Administrativo – Decreto-Lei nº 6/96, de 31 de Janeiro.	

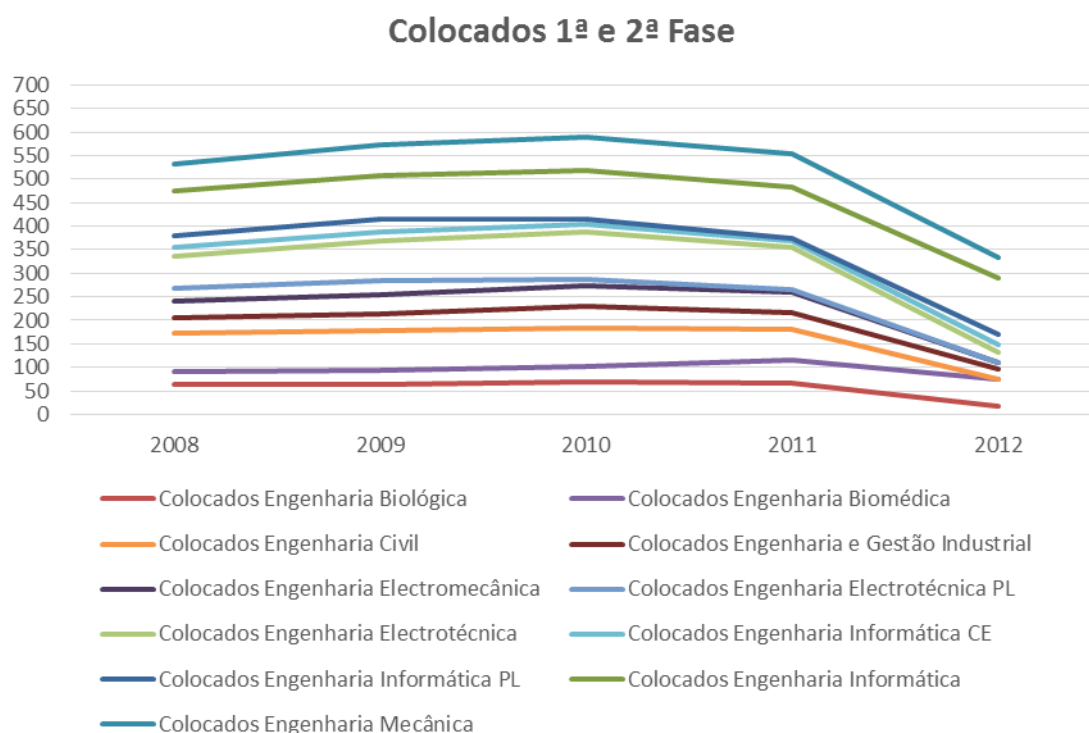
Fonte: IPC/ISEC (2012).

Anexo XI- Candidatos 1ª e 2ª Fase ISEC



Fonte: Amado & Borges (2013 b.).

Anexo XII- Colocados 1ª e 2ª Fase ISEC



Fonte: Amado & Borges (2013 b.).

Anexo XIII- Abandono Escolar

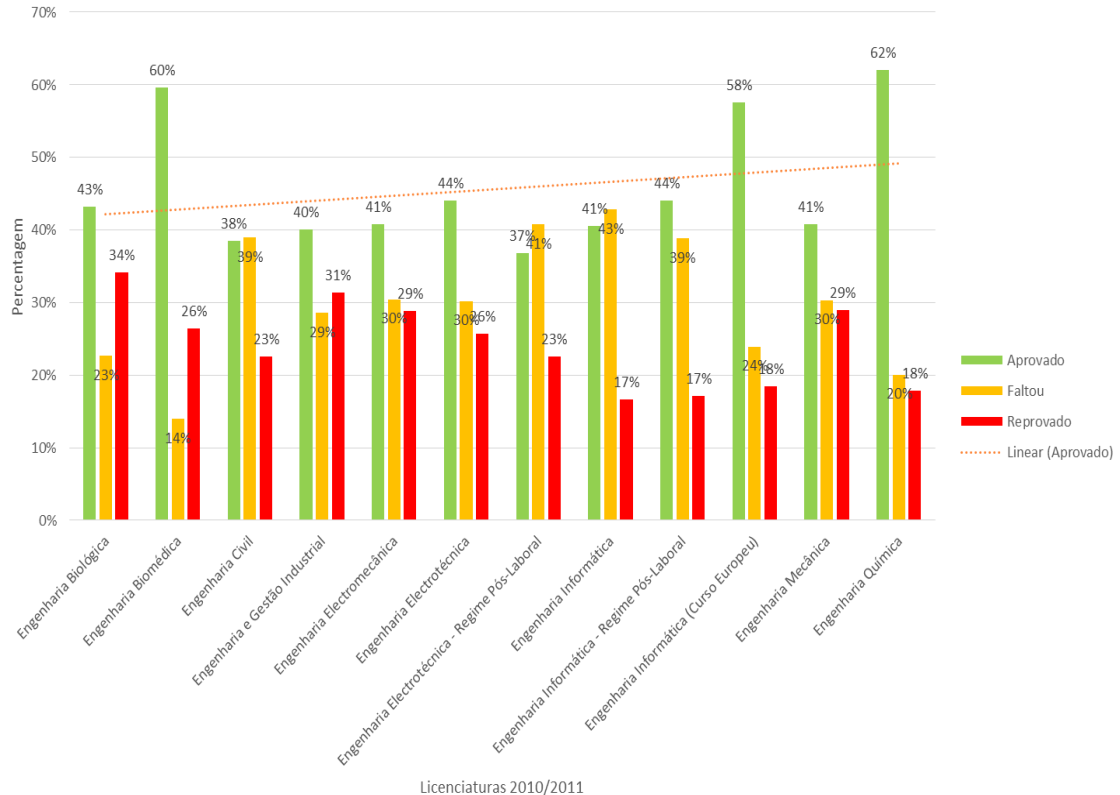
	08/09	09/10	10/11	11/12
Anulações	31	35	39	29
Mudança/Transferência	22	27	30	19
Não renovou matrícula	248	352	402	393
Prescreveu	55	141	102	107
Faleceu	1	1	0	0
Totais	357	556	573	548

Fonte: IPC/ISEC (2011).

Anexo XIV- Taxas de Aprovação por Curso

Licenciaturas	Ano Lectivo 2010/2011				Ano Lectivo 2011/2012			
	Provas Aprobadas	Faltas	Provas Reprovadas	Total de Provas	Provas Aprobadas	Faltas	Provas Reprovadas	Total de Provas
Engenharia Biológica	42%	23%	35%	100%	43%	23%	34%	100%
Engenharia Biomédica	67%	11%	22%	100%	60%	14%	26%	100%
Engenharia Civil	43%	32%	25%	100%	38%	39%	23%	100%
Engenharia e Gestão Industrial	37%	31%	32%	100%	40%	29%	31%	100%
Engenharia Eletromecânica	47%	30%	23%	100%	41%	30%	29%	100%
Engenharia Eletrotécnica	42%	34%	24%	100%	44%	30%	26%	100%
Engenharia Eletrotécnica - Regime Pós-Laboral	34%	43%	23%	100%	37%	41%	23%	100%
Engenharia Informática	38%	45%	17%	100%	41%	43%	17%	100%
Engenharia Informática - Regime Pós-Laboral	35%	50%	16%	100%	44%	39%	17%	100%
Engenharia Informática (Curso Europeu)	23%	56%	21%	100%	58%	24%	18%	100%
Engenharia Mecânica	47%	29%	23%	100%	41%	30%	29%	100%
Engenharia Química	69%	15%	16%	100%	62%	20%	18%	100%

Fonte: Amado & Borges (2013 a.).



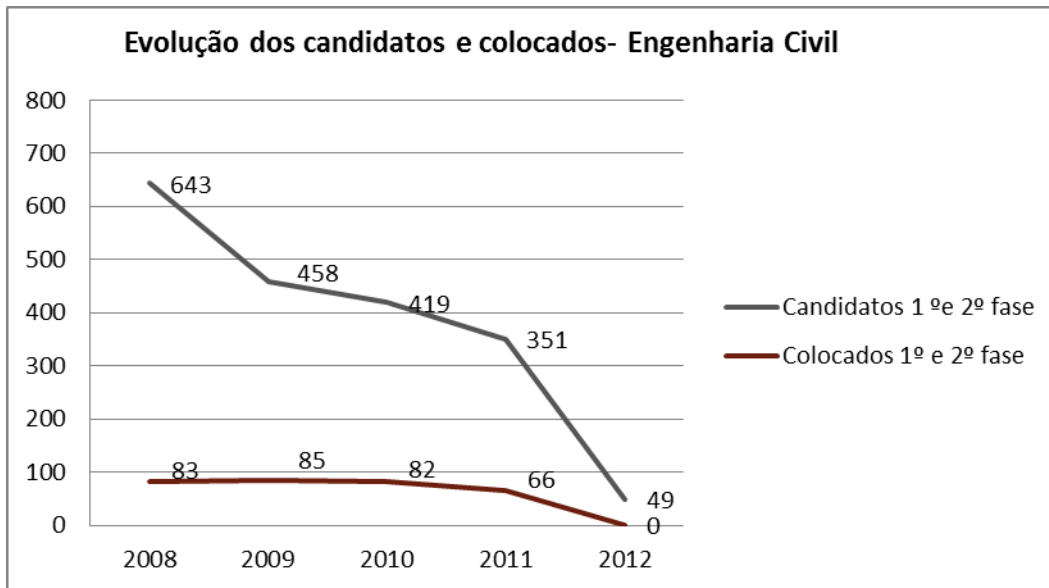
Fonte: Amado & Borges (2013 a.).

Anexo XV- Matriz SWOT

		PONTOS FRACOS						PONTOS FORTES					
		A imagem social do Politécnico	A menor qualificação dos docentes	Fraca ligação dos docentes à prática	A reduzida prestação de	A fraca atividade I&D	Insucesso escolar	Elevadas taxas de empregabilidade	Cursos Práticos	Experiência formação diplomados 2/3	Dimensão do ISEC	Qualidade Infra-estruturas	Propinas baixas
Ameaças	A existência de FCTUC e ISEC em Coimbra				-		-	+		+	+	+	
	A diminuição de candidatos com formação em Física e Química	-			-					+			+
	A falta de financiamento		-		-	-	-						
	A insatisfação docentes		-										
	Alterações legislativas		-										
	A situação económica/social do País		-										
Oportunidades	Ensino direcionado para a prática do “saber fazer”	-				-	-	+		+	+		+
	Integração mais rápida no mercado de trabalho		-	-	-	-	-	+		+	+	+	+
	Criação dos CET´s	-						+		+			+
	Incremento da formação interdisciplinar		-	-	-	-		+		+			+
	Incremento dos Serviços de I&D no ISEC		-	-	-	-		+		+			+
	Colaboração com escolas do IPC, ISEP e ISEL		-	-	-	-		+		+			+
	Potenciar as ligações aos antigos alunos do ISEC							+		+			

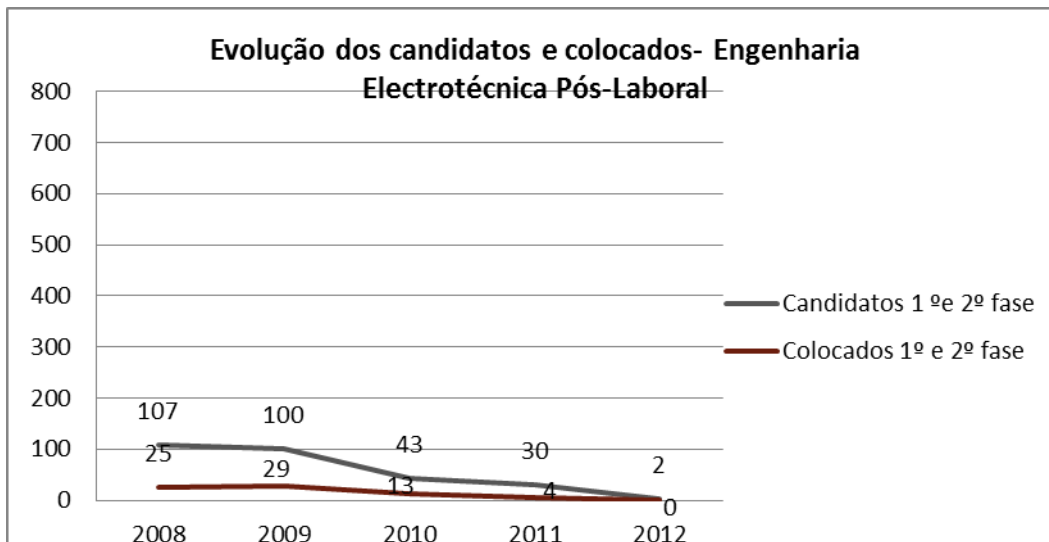
Fonte: ISEC (2010).

Anexo XVI- Evolução dos candidatos e colocados - Eng. Civil



Fonte: Amado & Borges (2013 b.).

Anexo XVII- Evolução dos candidatos e Colocados - Eng. Eletrotécnica Pós-Laboral



Fonte: Amado & Borges (2013 b.).

Anexo XVIII- Comparação das ações desenvolvidas pelo Gabinete de Relações Públicas e Apoio ao Estudante

Ações		2009	2010	2011
RP	Divulgação nas escolas	19	6	1
	Participação em feiras com impacto nacional	3	2	0
	Participação em feiras regionais	4	3	0
	Visitas de estudo ao ISEC	12	6	10
	Divulgação de palestras realizadas nas escolas secundárias	14	0	1
	Divulgação de palestras realizadas no ISEC	1	5	8
	Materiais de divulgação	0	0	3
	Nº de protocolos de colaboração	126	77	111
	Apoio e organização de outros eventos	30	43	50
	Cursos de formação de curta duração	7	9	11
	Divulgação do coro/Escola de Guitarra do ISEC	0	11	11
	Notas de imprensa elaboradas pelo gabinete	47	40	55
	Nº e candidaturas ao Poliempreende	4	6	9
	Nº de candidaturas a concursos de inovação	-	3	-
RI	Organização e planeamento de cursos livres	13	11	7
	Mobilidade- estudantes (saídas)	26	24	23
	Curso de inglês Academic English para docentes			1
	Mobilidade- estudantes (entradas)	21	18	65
	Mobilidade - docentes (saídas)	2	1	3
	Mobilidade - docentes (entradas)	4	3	1
	Mobilidade - trabalhadores (saídas)	0	2	1
	Mobilidade - trabalhadores (entradas)	5	6	10
	Novos acordos bilaterais Erasmus LLP	5	6	10
	Nº de Parcerias/ acordos com universidades estrangeiras	53	71	81

	Nº de publicações nacionais e internacionais	164	166	214
AASP	Nº de empresas que procuram estagiários	159	165	113
	Nº de alunos que procuram estágios	80	63	36
	Nº de alunos inscrito no gabinete	80	63	36
	Nº de estágios propostos	165	170	61
	Nº de propostas de emprego (*)	278	284	269
	Nº de alunos colocados em estágio ou emprego pelo ISEC	25	9	8
	Inquéritos às empresas	187	159	165
	Projetos de Apoio aos alunos	-	4	-

Observações:

(*) Para além das propostas de emprego, foram também divulgadas Propostas de Estágio e Bolsas de Investigação.

2009:

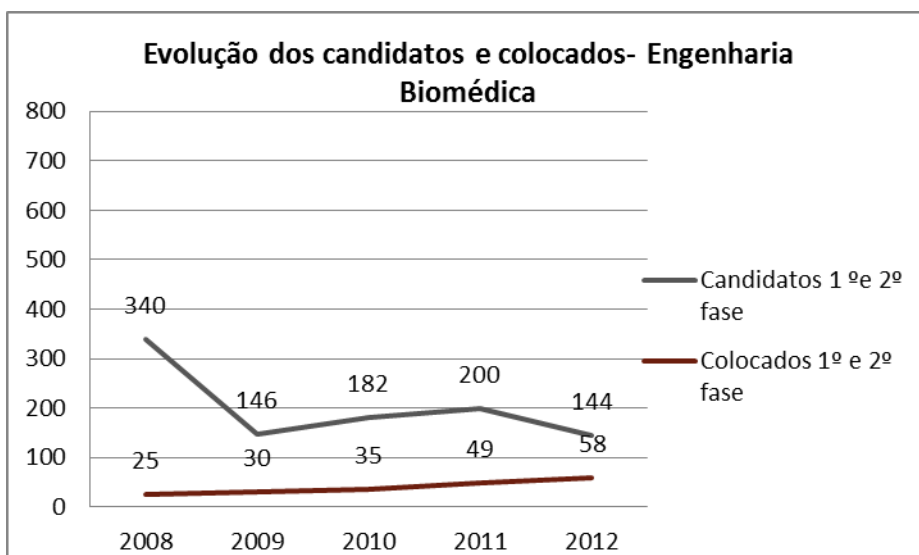
- 278- Emprego
- 126 – Estágio Profissional
- 39- Estágio
- 8- Estágio/ Emprego

2010:

- 12 – Bolsa de Investigação
- 284 – Emprego
- 103 – Estágio Profissional
- 45- Estágio Remunerado
- 22- Estágio Profissional

Fonte: IPC/ ISEC (2012).

Anexo XIX- Candidatos e Colocados 1ª e 2ª Fase Engenharia Biomédica



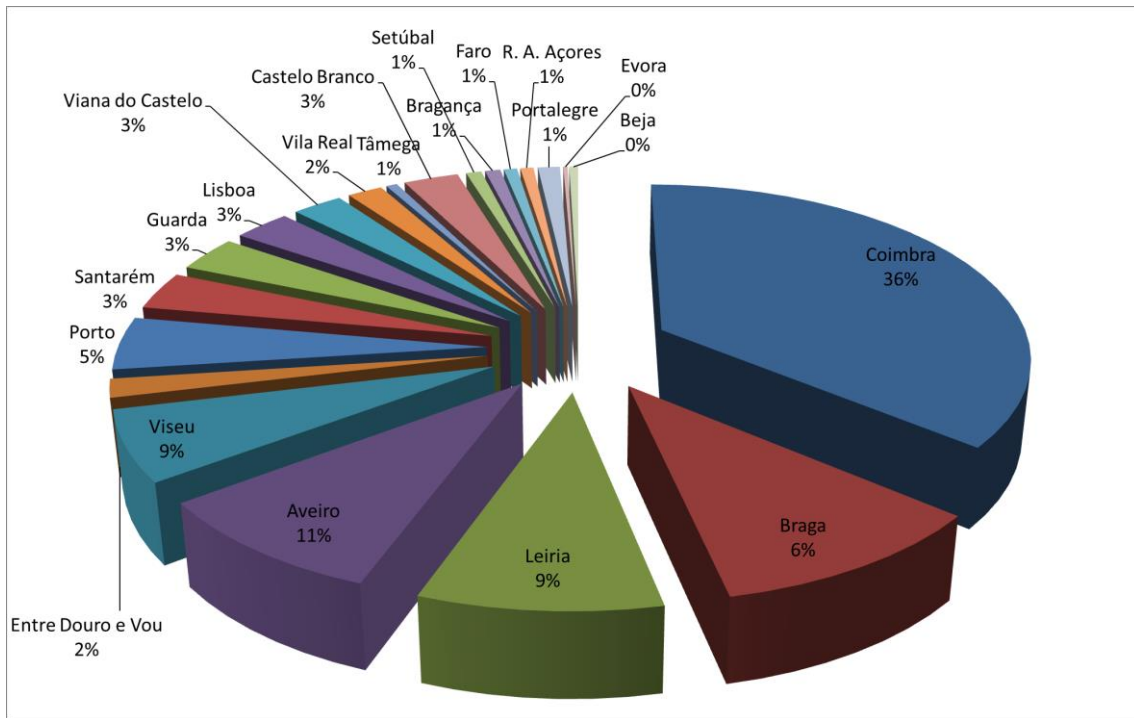
Fonte: Amado & Borges (2013 b.).

Anexo XX- Análise comparativa candidatos e colocados ISEC 2011 e 2012

Análise Comparativa 1ª fase 2011 e 2012 do concurso nacional de acesso ao ensino superior															
Curso	Vagas			Candidatos			Candidatos 1ª opção			Colocados			Colocados 1ª opção		
	2011	2012	% var	2011	2012	% var	2011	2012	% var	2011	2012	%Var	2011	2012	% var
Engenharia Civil	75	50	-33	237	38	-84	30	0	-100	38	0	-100	30	0	-100
Engenharia e Gestão Industrial	25	26	4	174	47	-73	26	5	-81	26	12	-54	17	5	-71
Engenharia Eletromecânica	45	30	-33	151	55	-65	18	6	-67	25	7	-72	18	6	-67
Engenharia Informática	80	110	38	283	305	8	47	52	11	78	110	41	47	52	11
Engenharia Informática Pós-Laboral	25	20	-20	15	17	13	0	1	100	0	1	100	0	1	100
Engenharia Informática Curso Europeu	10	15	50	41	50	22	6	9	50	6	12	100	6	9	50
Engenharia Eletrotécnica	75	65	-13	256	83	-68	47	8	-83	66	11	-83	47	8	-83
Engenharia Eletrotécnica Pós-Laboral	25	20	-20	18	2	-89	1	0	-100	1	0	-100	1	0	-100
Engenharia Mecânica	60	64	7	300	138	-54	47	14	-70	60	27	-55	36	14	-61
Engenharia Biomédica	35	55	57	156	107	-31	33	15	-55	36	45	25	12	15	25
Engenharia Biológica	40	30	-25	185	41	-78	14	6	-56	40	14	-65	13	6	-54
Análise Comparativa 2ª fase 2011 e 2012 do concurso nacional de acesso ao ensino superior															
Curso	Vagas			Candidatos			Candidatos 1ª opção			Colocados			Colocados 1ª opção		
	2011	2012	% var	2011	2012	% var	2011	2012	% var	2011	2012	%Var	2011	2012	% var
Engenharia Civil	59	50	-15	114	11	-90	11	1	-90	28	0	-100	11	0	-100
Engenharia e Gestão Industrial	9	15	67	56	28	-50	15	3	-80	9	9	0	5	3	-40
Engenharia Eletromecânica	22	23	5	78	26	-68	12	5	-58	19	5	-74	12	5	-58
Engenharia Informática	33	12	-64	122	159	30	26	48	-85	33	12	-64	18	10	-44
Engenharia Informática Pós-Laboral	25	20	-20	20	32	60	1	1	0	4	20	78	1	1	0
Engenharia Informática Curso Europeu	12	5	-58	31	57	84	7	4	-43	8	5	-38	7	3	-57
Engenharia Eletrotécnica	35	57	63	125	40	-68	15	10	-33	25	11	-56	15	10	-33
Engenharia Eletrotécnica Pós-Laboral	24	20	-17	12	0	100	2	0	100	3	0	100	2	0	100
Engenharia Mecânica	9	39	90	80	54	-33	13	5	-62	9	16	78	5	5	0
Engenharia Biomédica	12	32	72	44	37	-16	10	7	-30	13	13	0	7	7	0
Engenharia Biológica	35	23	34	64	27	-58	24	2	-91	26	4	-85	6	2	-67

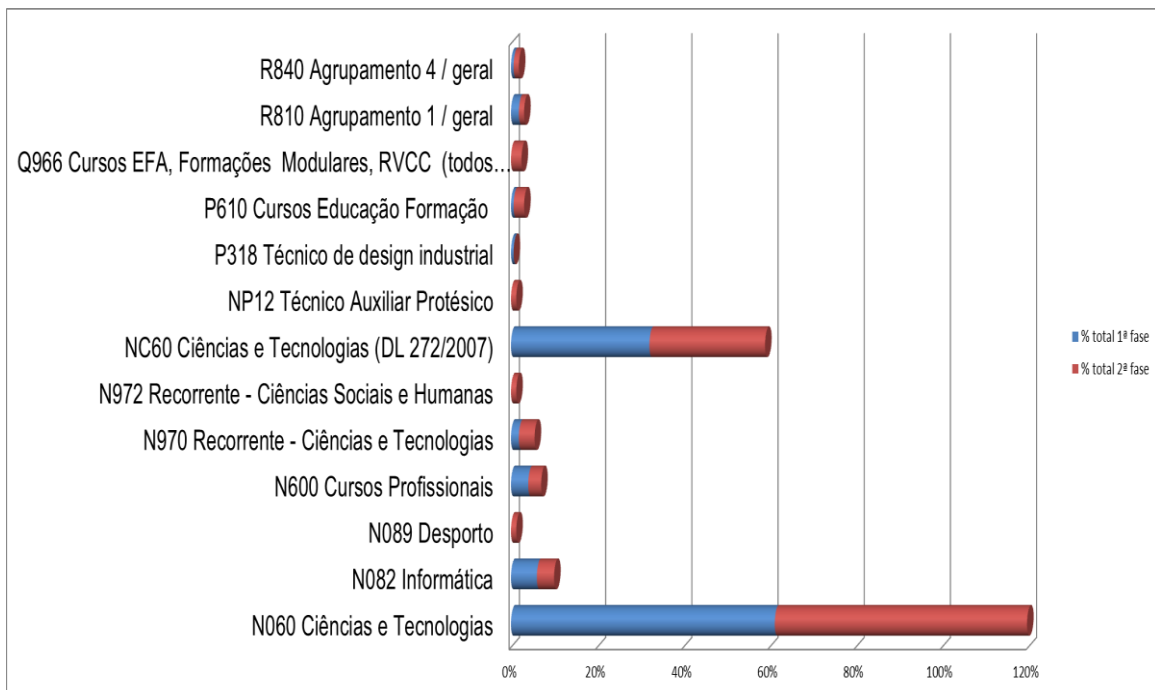
Fonte: Amado & Borges (2013 b.).

Anexo XXI- Distribuição dos alunos do ISEC por Distrito



Fonte: Amado & Borges (2013).

Anexo XXII- Cursos de secundário dos alunos do ISEC



Fonte: Amado & Borges (2013).