



Estela Margarida Marques Silva

# MARKETING EDUCACIONAL 3.0

**MARKETING EDUCACIONAL 3.0 NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL**  
Caso: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

Setembro de 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
FACULDADE DE ECONOMIA



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM MARKETING

**MARKETING EDUCACIONAL 3.0 NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL**  
CASO: INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE COIMBRA

ALUNO: **ESTELA MARGARIDA MARQUES SILVA**  
ORIENTADOR: **PROFESSOR DOUTOR ARNALDO FERNANDES MATOS COELHO**  
Setembro. 2011

## Agradecimentos

Em geral:

A todas as organizações que reconhecem o esforço dos colaboradores que cumprindo os seus objectivos profissionais buscam paralelamente melhorar os seus conhecimentos e préstimos ao investir na sua formação.

Em particular:

Agradeço ao meu orientador, Doutor Arnaldo Coelho, não só pelas críticas e sugestões, como também, pela paciência, apoio, incentivo e compreensão.

Um obrigada especial e sentido a todos os meus amigos que em difícil hora me deram alento para conseguir terminar este projecto. E um reconhecimento especial ao Ricardo Fonseca por não me ter deixado desistir e por me ter acompanhado desde o primeiro ao último dia.

*Last but not the least*, agradeço à minha família por todo o apoio. Em especial à minha querida tia Fernanda Conde pelo incentivo e por todas as correcções; à minha mãe, Elisa Marques, por me ter apoiado e acreditado em mim, estou certa que sem ela não teria conseguido chegar até aqui e ao meu adorado filho, João Bernardo, o maior presente da minha vida, por todas as horas de ausência. A eles dedico este trabalho.

A todos, os meus sentidos agradecimentos.

*Se estiveres à espera das condições ideais para realizar qualquer coisa, nunca farás nada. Quem está sempre a observar o vento, de que lado está ou não está, nunca chegará a semear nada; quem anda sempre a olhar para as nuvens a ver se chove ou não, nunca segará.*

Eclesiastes 11: 4

## Resumo

O decréscimo da Taxa de Crescimento Natural e do número de alunos matriculados ao nível do ensino pré-escolar e básico a par com a diminuição da percentagem de jovens a concluir o ensino secundário acentua a tendência de retracção na procura do ensino superior.

Assim, a expansão quantitativa do Ensino Superior português, na faixa etária mais jovem, sofrerá nos próximos anos uma perda de importância significativa. As Instituições de Ensino Superior em Portugal têm então de procurar novas oportunidades, multiplicar esforços para reter os seus alunos e investir em novas estratégias que possibilitem captar a decrescente percentagem de jovens que concorrem ao Ensino Superior.

Pelo exposto, será importante que as instituições procurem novos caminhos que permitam manter, ou mesmo aumentar, o número de alunos matriculados e, conseqüentemente, garantir a sustentabilidade das suas organizações.

**Palavras-chave:** Marketing educacional, novas tendências, Instituições de Ensino Superior

## Abstract

The decrease in the natural growth rate and in the number of preschool and elementary students, along with the declining proportion of students who complete secondary education, increased slowdown tendency in higher education demand.

So, the quantitative expansion of Portuguese Higher Education in the younger age group, will suffer a substantial weight loss in the next few years. The Portuguese Higher Education Institutions will have to seek new opportunities, multiply their efforts to retain students and improve strategies that allow capture the declining percentage of young people who want to be admitted in Higher Education.

For these reasons, it's important that institutions look for new ways to maintain or even increase the number of students that will ensure the sustainability of their organizations.

**Keywords:** educational marketing, new trends, Higher Education Institutions

# Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract.....	ii
Lista de Tabelas .....	v
Lista de Figuras.....	vi
Lista de gráficos.....	vi
Introdução.....	1
CAPÍTULO I - MODELO DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA.....	3
Introdução.....	3
Pesquisa exploratória.....	3
Pesquisa qualitativa .....	5
Estudo de Caso .....	6
Objectivos e questões de investigação .....	6
Seleccção do Caso.....	8
CAPÍTULO II – ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL .....	9
Ensino Superior em Portugal.....	9
O Subsistema Público Universitário.....	10
O Subsistema Público Politécnico.....	11
Acesso ao Ensino Superior .....	12
Financiamento das IES .....	14
População Portuguesa no Ensino Superior.....	15
Públicos Não Tradicionais.....	18
<i>Cursos de Especialização Tecnológica</i> .....	20
<i>Maiores de 23</i> .....	21
<i>Formação ao Longo da Vida</i> .....	22
A necessidade de inovar .....	23
CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	25
Importância do marketing para as Instituições de Ensino Superior .....	25
Educação como serviço .....	27
Cliente no Ensino Superior.....	31
<i>Aluno/Cliente do Ensino Superior</i> .....	32
<i>Satisfação e Lealdade</i> .....	33
<i>Factores de atracção</i> .....	36

<i>Processo de escolha e decisão de uma instituição de Ensino Superior</i> .....	37
Marketing Mix da Educação.....	41
<i>Produto/Serviço</i> .....	41
<i>Preço</i> .....	46
<i>Distribuição</i> .....	47
<i>Comunicação</i> .....	48
<i>Pessoas</i> .....	52
<i>Processos</i> .....	52
<i>Evidência Física</i> .....	53
CAPÍTULO IV - MARKETING EDUCACIONAL COM FOCO NA ERA 3.0 : ACTUALIZAÇÃO DE TENDÊNCIAS NAS IES .....	54
A era 3.0 – Novas tendências para as IES .....	54
Marketing Relacional .....	55
Marketing Tribal.....	58
Marketing Experimental .....	60
Marketing Viral - <i>Buzz Marketing</i> .....	61
Marketing Digital .....	63
CAPÍTULO V – ESTUDO DE CASO .....	68
Apresentação da Instituição: o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.....	68
Ambiente Interno.....	70
<i>Missão, Visão, Valores e Objectivos</i> .....	70
Marketing Mix .....	71
<i>Produto/Serviço</i> .....	71
<i>Preço</i> .....	74
<i>Distribuição</i> .....	74
<i>Comunicação</i> .....	75
<i>Pessoas</i> .....	75
<i>Processo</i> .....	76
<i>Evidência Física</i> .....	76
Análise do Mercado.....	77
<i>Ciclo de vida do mercado</i> .....	79
<i>Segmentação do mercado</i> .....	80
Análise Ambiental .....	80
<i>Factores Político-legais:</i> .....	80
<i>Factores Económicos:</i> .....	82
<i>Factores Sócio-demográficos:</i> .....	82

<i>Factores Sócio-culturais</i> .....	82
<i>Factores Tecnológicos</i> .....	83
Análise do Consumidor .....	83
Análise da Concorrência.....	87
Análise SWOT.....	88
Definição dos objectivos e Estratégias de Marketing.....	89
Estratégia de Marketing.....	89
<i>Público-alvo</i> .....	89
<i>Objectivos</i> .....	90
<i>Marketing Mix</i> .....	91
<i>Plano de Acção</i> .....	92
<i>Avaliação e Controle</i> .....	101
CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO .....	102
Bibliografia.....	109
Anexos .....	115

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 Evolução do número de IES em Portugal. Fonte: GPEARL.....	10
Tabela 2 Rede Universitária portuguesa .....	10
Tabela 3 Rede Politécnica em Portugal. Fonte: Anuário Financeiro das Instituições Públicas de Ensino Superior Politécnico - 2008 .....	12
Tabela 4 Financiamento das IES. Relatório OCDE EDU/EC (2006) 26, de 28 de Novembro de 2006 – Reviews of Nacional Policies for Education – Tertiary Educacion in Portugal – Background Report.....	14
Tabela 5- Estimativas de População Residente e Indicadores Demográficos, Portugal 2000-2009. Fonte: INE .....	15
Tabela 6 Alunos matriculados por nível de educação/ensino e natureza do estabelecimento - 1996-2007 .....	16
Tabela 7 Inscritos em instituições de Ensino Superior por subsistema de ensino - 2000-01 a 2010-11. Fonte: DGES.....	17
Tabela 8 - Evolução do Número de Candidatos, Vagas e Colocados ao Ensino Superior Público na 1ª Fase do CNAES (adaptação). Fonte: MCTES .....	17
Tabela 9 - Inscritos em Cursos de Especialização Tecnológica em instituições de Ensino Superior por subsistema de ensino – 2004-2009. Fonte: DGES .....	20
Tabela 10 - Inscritos no 1.º ano, 1.ª vez através dos Cursos de Especialização Tecnológica – 2004-2009. Fonte: DGES.....	21
Tabela 11 Alunos inscritos no 1.º ano, 1.ª vez através das provas destinadas a avaliar a capacidade para a frequência do Ensino Superior dos maiores de 23 anos - 2008-2010 .....	22
Tabela 12 Número de vagas fixadas para o 1.º ano, 1.ª vez (regime Geral e Maiores de 23) - 2009-2010. Fonte: GPEARL.....	22
Tabela 13 - Variáveis para o cálculo da Matriz BCG .....	72
Tabela 14a e 14b- Corpo Docente e Não Docente a 31 de Julho de 2010 (dados: Plano de Actividades do IPC 2011) .....	75
Tabela 15 - Rácio alunos/funcionários docentes e não docentes (Fonte: Plano de Actividades do IPC 2011).....	76

Tabela 16 - Taxa de Crescimento de Mercado para a área das Ciências e Engenharias (a partir dos dados da DGES).....	77
Tabela 17 - Relação entre os alunos da área das Ciências e Engenharias e a totalidade de alunos inscritos nas IES.....	77
Tabela 18 - Ingresso dos alunos do ISEC.....	78
Tabela 19 - Relação entre os alunos de CET da área das Ciências e Engenharias e a totalidade de alunos inscritos em CET nas IES .....	78
Tabela 20 - Evolução do número de candidatos ao Ensino Superior e ao ISEC.....	79
Tabela 21 - Nº candidatos que colocaram os cursos do ISEC em 1ª opção - 1ª Fase do Concurso Nacional (dados internos) .....	79
Tabela 22 - Colocados que realizaram as provas de Matemática A, Matemática B e Física e Química .....	81
Tabela 23 - População do Ensino Superior por sexo .....	83
Tabela 24 - Alunos de CET por sexo.....	83
Tabela 25 - Alunos do ISEC no ano lectivo 2010/2011 por sexo .....	83
Tabela 26 - Nacionalidade dos alunos do ISEC .....	84
Tabela 27 - Evolução do número de candidatos e colocados do ISEC por curso e distrito de origem .....	84
Tabela 28 - Formas como os alunos tiveram conhecimento do ISEC .....	85
Tabela 29 - Onde os novos alunos encontram informações sobre o ISEC na Internet.....	86
Tabela 30 - Grau de importância que a amostra atribui a um conjunto de aspectos que poderão ter influenciado a sua decisão de se candidatar ao ISEC .....	86
Tabela 31 - Análise concorrencial com base nos candidatos que concorreram ao ISEC.....	87
Tabela 32 - Avaliação sobre os públicos de uma Instituição de Ensino Superior (Kotler e Fox, 1994).....	90
Tabela 33 - Diferenciação entre tendências do Marketing nas Instituições de Ensino Superior .....	106

## Lista de Figuras

Ilustração 1 - Os públicos de uma Instituição de Ensino Superior (Kotler e Fox, 1994). .....	31
Ilustração 2 - Diagrama Dinâmico do Modelo de Tinto e Proposições Suportadas pela Pesquisa. Fonte: York & Longden, 2004 .....	34
Ilustração 3 - Etapas na tomada de uma decisão complexa. (Kotler e Fox, 1995) .....	38
Ilustração 4 - Factores situacionais que afectam a acção (Kotler e Fox, 1995) .....	40
Ilustração 5 Níveis do serviço educação (Alves, 1995) .....	42
Ilustração 6 Ciclo de vida dos produtos (Kotler, 1997).....	44
Ilustração 7 - Padrão Cíclico (a) e Padrão Moda (b) (Kotler, 1994). .....	45
Ilustração 8 Canal de comunicação “Boca em Boca” no marketing de serviços de educação (Alves, 1995) .....	51
Ilustração 9- Esquema actual assente sobre um marketing interactivo. Fonte: Lehu, 2001.....	65
Ilustração 10 - Matriz Boston Consulting Group .....	72
Ilustração 11 - Correlação entre a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto (adaptado de Ambrósio & Ambrósio, 2005) .....	73
Ilustração 12 - Resposta em amplitude do marketing em relação ao número de IES e alunos .....	105
Ilustração 13 - Ponto óptimo do Marketing Educacional .....	106

## Lista de gráficos

Gráfico 1 - Evolução do Número de Candidatos, Vagas e Colocados ao Ensino Superior Público na 1ª Fase do CNAES (adaptação). Fonte: MCTES .....	18
Gráfico 2 - Relação entre os alunos da área das Ciências e Engenharias das IES e os alunos do ISEC .....	78

## Introdução

A educação para enfrentar os desafios deste novo século deve determinar novos objectivos, deve abandonar a visão puramente instrumental, considerada como a via obrigatória para obter certos resultados (como a aquisição de capacidades para fins meramente económicos), e passar para a ter uma visão global onde aposte na plenitude, na realização da pessoa em si, na sua totalidade, que deve aprender a ter, ser e estar.

Na realidade, assiste-se a um novo ciclo do conhecimento científico, baseado nas tecnologias da informação, na teoria dos sistemas, nos novos materiais, nas ciências da comunicação e informação, onde estão a ser modificados os modos de produção mas também as mentalidades e as práticas sociais e humanas.

Inseridos neste contexto estão as instituições de ensino superior, cuja missão aponta no sentido de satisfazer os agentes a que se propõem formar – os alunos – com qualidade suficiente para que possam integrar o mercado de trabalho e com o *background* e qualidades necessárias para o enfrentar. O seu grau de integração profissional vai processar-se por um lado, de acordo com a aprendizagem obtida e, por outro, com a própria capacidade pessoal de se adaptar aos conteúdos tecnológicos que a sociedade nos oferece a um ritmo cada vez mais elevado. Neste sentido, o ensino não só permite ao aluno a aquisição de competências profissionais adequadas às exigências do mercado, como também lhe permite “aprender a aprender” e “aprender crescendo como pessoas”.

Assim, qualquer instituição de ensino superior (IES) deve estar pronta para corresponder às mais elevadas expectativas de todos os públicos com quem se relaciona, nunca esquecendo que necessita de ter uma visão económica de todo o processo, ou seja, necessita de se preocupar com o recrutamento de novos alunos, pois sem eles teriam de encerrar as suas portas ficando sem hipótese de dar o seu contributo para a educação das gerações vindouras.

Face aos problemas que as Instituições de Ensino Superior em Portugal enfrentam, como o decréscimo de candidatos, o crescimento da concorrência, as restrições financeiras e o excesso de diplomados em áreas de pouca empregabilidade (Torres, 2004), é natural que também estas instituições se sintam estimuladas em reforçar os seus canais de comunicação e aumentar a sua audiência.

Sem grandes orçamentos financeiros para a área do marketing, vemos estas instituições, que sem conhecerem bem a estação de partida nem a de chegada, aderirem entusiasticamente às redes sociais.

A questão central é saber até que ponto o marketing educacional que tem vindo a ser praticado será suficiente para responder às novas características dos públicos e, consequentemente, garantir a sustentabilidade a médio e longo prazo.

Pelo que, se irá analisar a actualidade do sector do Ensino Superior em Portugal para perceber se as organizações estão a conseguir cumprir os seus objectivos ou se, por outro lado, devem socorrer-se de novas estratégias, como o uso das novas tendências do Marketing, para tentar marcar a diferença e captar e reter mais clientes.

Nesta linha de raciocínio este trabalho será composto por um quatro capítulos, no primeiro que explanará o modelo de investigação e metodologia; o segundo denominado de *Ensino Superior em Portugal* onde será feito um retrato da actualidade deste sector; o terceiro: *Fundamentação Teórica* onde são discutidos temas como a importância do marketing para as IES; e, finalmente, o quarto, um *case study*, onde será proposto um Plano de Marketing que englobará novas tendências do marketing para uma instituição de ensino superior portuguesa.

## **CAPÍTULO I - MODELO DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA**

*Uma vida não questionada não merece ser vivida.*

Platão

### **Introdução**

Segundo Maylor e Blackmon (2005), existem dois tipos de abordagem ao trabalho de pesquisa: a científica (objectiva, que procura padrões) e a chamada etnográfica subjectiva, que analisa sobretudo práticas, a nível individual.

O presente trabalho de pesquisa tem como objectivo estudar o panorama do Ensino Superior e o Marketing Educacional de forma a verificar um conjunto de teorias sobre o que mutação na comunicação de Marketing e no comportamento do consumidor.

Apesar de se poder considerar um estudo científico, também aplica a lógica indutiva, na formulação de hipóteses não comprovadas como solução para o caso em análise (a possibilidade de aplicar novas tendências do Marketing ao Ensino Superior).

### **Pesquisa exploratória**

O quadro teórico exposto ao longo dos primeiros capítulos desta dissertação permitiu, de forma inequívoca, a angariação do conhecimento fundamental para a concepção do presente estudo empírico.

De acordo com Yin (2005), o estudo exploratório tem como objectivo compreender e melhorar as temáticas sobre as quais existe pouco conhecimento, procurando aprofundar conceitos e entender as razões e motivações para determinadas atitudes e comportamentos dos indivíduos; enquanto que o estudo descritivo tem por objectivo descrever o fenómeno, a sua natureza e características, dentro do seu contexto real, procurando obter informação sobre atitudes, pontos de vista e percepções que os indivíduos manifestam relativamente a determinados fenómenos.

Pelo que, para obter um maior conhecimento sobre o tema e problemática a pesquisa adoptada acentuou-se no tipo exploratório e descritivo. Vergara (2000), relata que a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Pela sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou no final da pesquisa.

Segundo Godoy (1995), “quando o estudo de carácter é descritivo, e o que se busca é o entendimento do fenómeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja mais indicada”.

Concluindo, se o conhecimento disponível na área for pequeno e existirem poucos trabalhos sobre o tema, impossibilitando a criação de hipóteses precisas para a investigação, o estudo exploratório é o mais indicado. É possível que uma pesquisa se enquadre na combinação de dois ou mais processos uma vez que as categorias não são mutuamente excludentes. A utilização de dois ou mais processos reforçaria a validação científica da pesquisa.

Embora actualmente existam pesquisas que nos fornecem ter um conhecimento sistematizado sobre Marketing Educacional nas Instituições de Ensino Superior, o tema central abordado – a aplicação de novas tendências às IES – é um assunto cuja literatura é inexistente.

Por conseguinte, e de acordo com Selltiz et al. (1974), entende-se que este estudo apresenta características de cunho exploratório. A intenção é descrever e interpretar a realidade actual do Ensino Superior em Portugal, a sua evolução e perspectivas, para verificar como a inovação da comunicação se poderá revelar uma vantagem competitiva.

Quanto aos meios de investigação propostos por Vergara (2000), a pesquisa será de campo, ou seja, investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenómeno. Como seria incomportável a nível de custos e tempo analisar todas as instituições de ensino superior em Portugal optou-se por realizar um estudo de caso.

Foi também utilizado um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes electrónicas (pesquisa bibliográfica), podendo esse material ser de fonte primária ou secundária.

## **Pesquisa qualitativa**

Muitos autores entendem a pesquisa qualitativa como sendo uma pesquisa cujas variáveis não podem ser mensuradas a nível intervalar ou de razão.

Para Sampson (1991) existem dois grandes métodos de pesquisa: o quantitativo e o qualitativo. Para este autor, “a pesquisa qualitativa é usualmente exploratória ou diagnóstica. Ela envolve um pequeno número de pessoas que não são escolhidas em base probabilística. A pesquisa quantitativa, de outro modo, é considerada com base em grande número de pessoas, usualmente membros de alguma seleção cuidadosamente desenhada que é representativa de uma grande população. Os dados obtidos são quantificados sobre alguma base para indicar os números e proporções de membros que são colocados em diferentes categorias”.

Face ao exposto, a presente pesquisa é de carácter qualitativo, pois pretende expor características de determinado fenómeno (verificar se a aplicação do marketing nas IES será suficiente para manter a sustentabilidade destas instituições, partindo da análise de caso - uma instituição de ensino superior de cariz politécnico – ISEC), assumindo o carácter de estudo exploratório como propõe Selltitz et al. (1974).

Portanto, a classificação da pesquisa, tendo por base a literatura estudada, tem carácter exploratório e qualitativo.

As fontes de dados utilizadas foram:

- Dados primários – obtidos através de inquéritos efectuados aos alunos do 1.º ano da instituição em causa;
- Dados secundários - informações diversas obtidas junto de diversas fontes como INE, DGES, CCISP, Marktest, livros, jornais, publicações do sector, legislação, entre outros.

De acordo com Boyd e Westfall (1987), podemos fazer um estudo exploratório através de três formas:

1. Estudo de fontes de informação secundárias: será a forma mais rápida e económica para se chegar a hipóteses possíveis, baseando o conhecimento no trabalho de terceiros;
2. Investigação de indivíduos que podem ter informações sobre o assunto: alguns indivíduos possuem informações, muitas vezes baseadas em

experiências pessoais, que se tornam úteis à pesquisa ao conferir à investigação um contributo esclarecedor;

3. Análise de casos seleccionados: caracteriza-se por um estudo intensivo e detalhado de um caso de alguns indivíduos seleccionados ou algumas organizações, podendo auxiliar bastante a obter ideias sobre possíveis relações.

## **Estudo de Caso**

Mattar (1999) afirma que um estudo de caso é um trabalho profundo, mas não amplo, pelo qual se procura conhecer, detalhadamente, apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações.

O objecto do estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação.

Como o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, convém novamente lembrar que o seu objectivo é o de gerar hipóteses e não verificá-las, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

Mattar (1999), afirma ainda que existem inúmeras situações em que o estudo de caso ajuda a compreender melhor o problema sob exame e a gerar hipóteses.

Para Robert K. Yin (1990) o estudo de caso contribui de forma expressiva para o conhecimento de fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Este autor afirma que o estudo de caso possui vantagem sobre outros métodos quando questões de pesquisa do tipo *como?* e *por quê?* são feitas sobre acontecimentos actuais, a respeito dos quais o investigador tem pequeno ou nenhum controle. A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Devido à sua flexibilidade, esta pesquisa é recomendável nas fases iniciais de uma investigação de temas complexos, para a construção de hipóteses ou a reformulação de um problema.

## **Objectivos e questões de investigação**

Strauss & Corbin (1990) expõem que “a forma como se coloca a questão de investigação é importante porque determina, em larga medida, os métodos de

investigação que são usados para lhe dar resposta”. Pelo que, as questões desta dissertação foram definidas a partir do objectivo de investigação.

É objectivo prioritário deste estudo explorar o panorama actual do Ensino Superior em Portugal e a aplicação do Marketing Educacional pelas Instituições de Ensino Superior para entender se o que está a ser feito actualmente manterá a sustentabilidade a médio e longo prazo das IES em Portugal.

Ou seja, pretende-se inferir se a aplicação do marketing actual é suficiente para marcar uma diferenciação que se transforme numa mais-valia e, conseqüentemente, influencie a sustentabilidade através da captação e retenção de alunos.

Para tal, foram criadas quatro questões pilar:

#### Panorama actual do Ensino Superior em Portugal

1. Analisar as características actuais da oferta bem como da procura, no âmbito do ensino superior em Portugal
2. Perceber a tendência futura para o binómio oferta/procura

#### Aplicação do Marketing Educacional pelas Instituições de Ensino Superior

3. Compreender se o que está a ser feito ao nível do marketing educacional pelas IES em Portugal é suficiente garantir a sustentabilidade destas instituições a médio/longo prazo
4. Entender se existe possibilidade de aplicar outras tendências do Marketing ao Ensino Superior em Portugal

Neste contexto, pretende-se verificar se o marketing educacional (tradicional) que tem vindo a ser aplicado é suficiente para fazer face aos condicionalismos actuais deste sector ou se a aplicação de novas tendências de marketing pode ser uma mais-valia para as instituições ao criar uma diferenciação significativa.

## **Seleção do Caso**

Face ao panorama actual do sector do ensino superior em Portugal, surge a necessidade das instituições marcarem uma diferença significativa para se tornarem uma escolha “apetecível” pelos alunos.

A hipótese do contributo das novas tendências do Marketing no Ensino Superior é impossível de comprovar uma vez que se trata de uma nova realidade onde apenas se poderiam estudar situações práticas esporádicas.

Face à impossibilidade de comprovar esta hipótese, optou-se por analisar uma instituição de ensino superior portuguesa e tentar propor um plano que explique como uma IES pode aplicar as novas tendências em prol da captação de novos alunos.

Ludke e André (1986) afirmam que o interesse do estudo de caso incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente fiquem dúvidas nas semelhanças com outros casos ou situações. Estes autores acrescentam ainda que devemos escolher este tipo de estudo quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo.

Bogdan e Biklen (1994) referem que o estudo de caso pode ser representado como um funil em que o início do estudo é sempre a parte mais larga. Estes autores referem ainda que nos estudos de caso, a melhor técnica de recolha de dados consiste na observação participante sendo o foco de estudo uma organização particular.

O estudo de caso da presente dissertação é, assim, efectuado a uma Instituição de Ensino Superior portuguesa – o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, uma das seis Unidades Orgânicas do Instituto Politécnico de Coimbra.

## CAPÍTULO II – ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL

### Ensino Superior em Portugal

*“O Ensino Superior tem como objectivo a qualificação de alto nível dos portugueses, a produção e difusão do conhecimento, bem como a formação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes, num quadro de referência internacional”*

Número 1 do art.º 2º do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei nº 62/2007 de 10 de Setembro).

O sistema português de Ensino Superior, tutelado centralmente pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, é composto por um sistema público de ensino e por um sistema privado, sendo que ambos estão organizados em dois Subsistemas de Ensino: o Subsistema Universitário e o Subsistema Politécnico. Segundo Correia este sistema começou a desenhar-se desde 1973 com a criação do Ensino Superior de nível médio (Correia et al., 2002).

O Ensino Universitário orientado para a investigação e criação do saber visa assegurar uma preparação científica e cultural dos seus alunos, ao mesmo tempo que assegura o desenvolvimento das capacidades de concepção, de inovação e análise crítica.

Por sua vez, o Ensino Politécnico é orientado para a investigação aplicada e de desenvolvimento e é dirigido à compreensão e solução de problemas concretos, visando assegurar conhecimentos de índole teórico-práticos e sua aplicação com vista ao exercício de actividades profissionais.

Podemos verificar na Tabela 1 que o número de instituições superiores diminuiu de 148 instituições em 1995 para 145 em 2008. Maioritariamente, as instituições são privadas (68%) sendo os estabelecimentos de ensino politécnico em maior número (59%) que os universitários.

Ensino		1995/96	2008/09
Público	Universitário	18	18
	Politécnico	31	28
	Total	49	46
Privado	Universitário	42	41
	Politécnico	57	58
	Total	99	99
Total		148	145

Tabela 1 Evolução do número de IES em Portugal. Fonte: GPEARI

## O Subsistema Público Universitário

A rede pública de instituições universitárias é constituída por 15 universidades localizadas em Portugal continental e nas ilhas: arquipélagos da Madeira e dos Açores.

Rede Universitária portuguesa
Universidade Aberta
Universidade da Beira Interior
Universidade da Madeira
Universidade de Aveiro
Universidade de Coimbra
Universidade de Évora
Universidade de Lisboa
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Universidade do Algarve
Universidade do Minho
Universidade do Porto
Universidade dos Açores
Universidade Nova de Lisboa
Universidade Técnica de Lisboa
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Tabela 2 Rede Universitária portuguesa

Estas instituições vocacionadas para uma formação mais conceptual e menos orientada para a vertente profissional oferecem na sua formação Licenciaturas, Mestrados e Doutoramentos.

## **O Subsistema Público Politécnico**

Foi em 1977, com a publicação do Decreto-Lei nº 427-B/77, que nasceu o ensino politécnico ao instituir-se o “Ensino Superior de curta duração, tendente à formação de técnicos especialistas e de profissionais de educação a nível superior intermédio”. Mas é em 1979, que com o Decreto-Lei nº 513-T/79 que passa a ter a designação de Ensino Superior Politécnico.

A Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86) consagrou a forma como o ensino politécnico se mantém até aos dias de hoje.

As instituições públicas de Ensino Superior politécnico ministram uma formação orientada para a vida profissional e, por conseguinte, dirigem os seus esforços para a criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional e também para o desenvolvimento da investigação aplicada, estando nesta sintonia a oferta formativa para as áreas da tecnologia, turismo, saúde, educação, agricultura, desporto e artes.

Existem no país, 15 Institutos Politécnicos, 5 escolas não integradas e 7 universidades (que podem integrar excepcionalmente escolas de ensino politécnico).

Institutos Politécnicos	Escolas
Beja	4
Bragança	5
Castelo Branco	6
Cávado e Ave	2
Coimbra	6
Guarda	4
Leiria	5
Lisboa	8
Portalegre	4
Porto	7
Santarém	5
Setúbal	5
Tomar	3
Viana do Castelo	5
Viseu	6
Esc. Sup. de Enfermagem de Coimbra	1
Esc. Sup. de Enfermagem de Lisboa	1
Esc. Sup. de Enfermagem do Porto	1
Esc. Sup. Hotelaria e Turismo do Estoril	1
Escola Náutica Infante D. Henrique	1
Univ. Évora	1
Univ. Minho	1
Univ. Trás-os-Montes e Alto Douro	1
Univ. Madeira	1
Univ. Aveiro	3
Univ. Açores	2
Univ. Algarve	4

Tabela 3 Rede Politécnica em Portugal. Fonte: Anuário Financeiro das Instituições Públicas de Ensino Superior Politécnico - 2008

## Acesso ao Ensino Superior

O regime de acesso ao Ensino Superior varia em função do grau de ensino e da natureza da instituição.

O acesso ao 1.º ciclo do sistema de Ensino Superior público é feito através do Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior (CNAES), num sistema centralizado, on-line e que respeita o *numerus clausus*, pelo que a seriação é efectuada por ordem

decrecente da nota de candidatura de todos os candidatos ao mesmo curso/estabelecimento.

Para se candidatar ao CNAES, os candidatos necessitam de ter o ensino secundário ou equivalente legal concluído e realizar os exames nacionais correspondentes às provas de ingresso exigidas pelo curso/estabelecimento pretendido. Em alguns cursos é ainda necessário comprovar aptidão para admissão, através da realização de pré-requisitos.

Neste concurso existe um número de vagas reservadas para os contingentes especiais, ou seja, para os candidatos com condições especiais: residentes nos Açores e na Madeira, os emigrantes portugueses, os portadores de deficiência e os militares em regime de contrato.

Finamente existe o regime especial de acesso ao Ensino Superior, que tem como destinatários:

- Candidatos pertencentes à missão diplomática portuguesa ou seus familiares;
- Portugueses bolseiros no estrangeiro ou funcionários públicos em missão oficial no estrangeiro;
- Oficiais das Forças Armadas Portuguesas;
- Bolseiros dos PALOP;
- Missão diplomática acreditada em Portugal;
- Atletas de alta competição;
- Naturais de Timor Leste.

Para além da candidatura através do CNAES é ainda possível ingressar no Ensino Superior através dos Concursos Especiais cujo público-alvo são os indivíduos com habilitações específicas, a saber:

- Titulares de cursos superiores;
- Titulares de um diploma de especialização tecnológica;
- Maiores de 23 – candidatos com mais de 23 anos que serão admitidos pelas instituições de ensino após a realização de um exame para avaliação da capacidade do candidato e consequente aprovação.

No caso do Ensino Superior Privado a candidatura está dependente dos critérios das respectivas instituições.

Para os restantes ciclos, o acesso é mais restrito e é formulado pelas instituições, maioritariamente sob a forma de Edital, onde constam informações como o calendário do concurso, a forma de candidatura, critérios de seriação, número de vagas, etc.

## Financiamento das IES

O financiamento das Instituições de Ensino Superior é outro dos factores que deve ser analisado para entender a nova conjuntura e a crescente importância que o papel do Marketing desempenha.

Segundo dados da OCDE, as dotações do Orçamento de Estado constituem a fatia mais significativa no financiamento das IES públicas, tendo esta fonte de financiamento se apresentado entre 2001 e 2004 com uma média de 60,23%.

Percentagem de financiamento					
	Orçamento de Estado	Propinas	Receitas Próprias	Investimento	Total
2001	61.69	6.14	23.15	9.02	100.00
2002	61.20	6.58	23.61	8.61	100.00
2003	60.95	7.07	23.35	8.64	100.00
2004	57.09	9.75	26.32	6.84	100.00
Média	60.23	7.39	24.11	8.28	100.00

**Tabela 4 Financiamento das IES. Relatório OCDE EDU/EC (2006) 26, de 28 de Novembro de 2006 – Reviews of National Policies for Education – Tertiary Education in Portugal – Background Report**

Desde 2005 que as IES estão a sofrer cortes concessivos no seu orçamento. No entanto, segundo os dados já divulgados, estas instituições, no âmbito da contenção orçamental, terão um corte superior no ano lectivo 2011/2012.

Prevê-se uma redução de 8,5% no orçamento destinado às universidades e aos politécnicos e a constituição de uma reserva para "cobertura de riscos" de 2,5%, na qual as instituições não poderão mexer, perfazendo uma quebra de 11%. Na prática, são menos 95 milhões de euros no orçamento destinado ao Ensino Superior: menos 66 milhões para as universidades e menos 29 milhões para os politécnicos<sup>1</sup>.

Esta percentagem é francamente pesada e pode comprometer o futuro das instituições que, de forma a garantir a sua sustentabilidade, devem tentar aumentar as

<sup>1</sup> Fonte: notícia publicada no jornal Público a 3 de Setembro de 2011

suas receitas próprias e garantir a captação e retenção do maior número possível de alunos.

## População Portuguesa no Ensino Superior

O Instituto Nacional de Estatística estimou que em 31 de Dezembro de 2009 a população residente em Portugal era de 10 637 713 indivíduos, o que se traduz um acréscimo populacional de 10 463 indivíduos relativamente a 2008.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
População em 31.XII (Nº)	10 256 658	10 329 340	10 407 465	10 474 685	10 529 255	10 569 592	10 599 095	10 617 575	10 627 250	10 637 713
População média (Nº)	10 225 836	10 292 999	10 368 403	10 441 075	10 501 970	10 549 424	10 584 344	10 608 335	10 622 413	10 632 482
Saldo Natural (Nº)	14 644	7 682	8 125	3 720	7 330	1 937	3 403	- 1 020	314	- 4 945
Nados-vivos de mães residentes em Portugal (Nº)	120 008	112 774	114 383	112 515	109 298 *	109 399	105 449 *	102 492	104 594	99 491
Óbitos de residentes em Portugal (Nº)	105 364	105 092	106 258	108 795	102 010 *	107 462	101 990 *	103 512	104 280	104 436
Saldo Migratório (Nº)	47 000	85 000	70 000	63 500	47 240	38 400	26 100	19 500	9 361	15 408
Fluxo de entradas (Nº)	57 660	74 800	79 300	72 400	57 920	49 200	38 800	46 300	29 718	32 307
Fluxo de saídas (Nº)	10 660	9 800	9 300	8 900	10 680	10 800	12 700	26 800	20 357	16 899
Variação Populacional (Nº)	61 644	72 682	78 125	67 220	54 570	40 337	29 503	18 480	9 675	10 463
Taxa de Crescimento Natural (%)	0.14	0.07	0.08	0.04	0.07	0.02	0.03	-0.01	0.00	-0.05
Taxa de Crescimento Migratório (%)	0.46	0.63	0.68	0.61	0.45	0.36	0.25	0.18	0.09	0.14
Taxa de Crescimento Efectivo (%)	0.60	0.71	0.75	0.64	0.52	0.38	0.28	0.17	0.09	0.10
Taxa de Natalidade (‰)	11.7	11.0	11.0	10.8	10.4	10.4	10.0	9.7	9.8	9.4
Taxa de Mortalidade (‰)	10.3	10.2	10.2	10.4	9.7	10.2	9.6	9.8	9.8	9.8
Taxa de Mortalidade Infantil (‰)	5.5	5.0	5.0	4.1	3.8	3.5	3.3	3.4	3.3	3.7
Índice sintético de fecundidade	1.56	1.46	1.47	1.44	1.40	1.41	1.36	1.33	1.37	1.32
Idade média ao nascimento do primeiro filho (anos)	26.5	26.8	27.0	27.4	27.5	27.8	28.1	28.2	28.4	28.6
Idade média ao nascimento de um filho (anos)	28.6	28.8	29.0	29.2	29.4	29.6	29.9	30.0	30.2	30.3
Índice de envelhecimento da população residente	102.2	104.2	105.5	106.8	108.7	110.1	111.7	113.6	115.5	117.6

Tabela 5- Estimativas de População Residente e Indicadores Demográficos, Portugal 2000-2009. Fonte: INE

Este cenário poderá de alguma forma mascarar a realidade se não tivermos em conta que o saldo migratório positivo de 15 408 indivíduos, a par com um saldo natural negativo de -4 945 indivíduos (número de óbitos de residentes em Portugal: 104 436 e número de nados-vivos de mães residentes em Portugal: 99 491), que resulta numa taxa de crescimento natural de -0,05%.

A evolução da natalidade e da mortalidade e os valores estimados do saldo migratório, implicam efeitos na dimensão da população mas também na estrutura etária. Em 2009, a percentagem de jovens (indivíduos dos 0 aos 14 anos de idade) decresceu para 15,3% da população residente total, assim como, a percentagem dos indivíduos em idade activa (indivíduos dos 15 aos 64 anos de idade) diminuiu para 66,9%.

Em sentido inverso, aumentou o peso relativo da população idosa (indivíduos com 65 ou mais anos de idade) para 17,9%.

Significativamente, o índice de envelhecimento da população aumentou de cerca de 102 idosos por cada 100 jovens em 2000, para 118/100 em 2009 (Instituto Nacional de Estatística, 2010).

Remetendo esta tendência para a área do ensino, constatamos o decréscimo do número de alunos matriculados por nível de educação. No ano lectivo de 1996/1997 o total dos alunos inscritos, entre o pré-escolar e o ensino secundário, é de 1 964 445 sendo que em 2007/2008 o total destes alunos é de 1 802 819. Portanto, o decréscimo é significativo.

Nível de ensino/ Natureza		Ano lectivo											
		1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
Total	Ensino Público	1 681 001	1 644 822	1 608 464	1 588 177	1 561 262	1 517 970	1 493 889	1 490 384	1 477 232	1 439 203	1 451 691	1 473 524
	Ensino Privado	283 444	289 616	292 789	298 823	311 247	313 781	313 633	311 740	312 509	315 433	324 088	329 295
Educação Pré-Escolar	Ensino Público	94 530	100 753	105 517	113 644	117 226	123 060	127 688	133 353	137 297	139 412	138 168	141 854
	Ensino Privado	105 960	114 526	115 258	114 815	118 384	118 228	119 833	120 282	122 491	122 590	125 719	124 304
Ensino Básico	Ensino Público	1 188 305	1 161 808	1 140 804	1 119 701	1 099 901	1 068 865	1 049 353	1 041 965	1 029 173	1 017 367	1 023 809	1 051 384
	Ensino Privado	117 418	114 568	118 669	121 135	123 250	124 066	125 059	124 312	123 884	127 867	131 372	135 800
Ensino Secundário	Ensino Público	398 166	382 261	362 143	354 832	344 135	326 045	316 848	315 066	310 762	282 424	289 714	280 286
	Ensino Privado	60 066	60 522	58 862	62 873	69 613	71 487	68 741	67 146	66 134	64 976	66 997	69 191

Tabela 6 Alunos matriculados por nível de educação/ensino e natureza do estabelecimento - 1996-2007

Resumindo, se tivermos em conta o decréscimo no número de nados-vivos de mães residentes em Portugal (120 008 em 2000 para 99 491 em 2009), o decréscimo do número médio de nados vivos por mulher em idade fecunda (1,56 crianças por mulher em 2000 para 1,32 em 2009), o aumento da idade média para o nascimento do primeiro filho (28,6 em 2000 para 30,3 em 2009), confirmamos a médio prazo a tendência que se tem vindo a sentir no decréscimo de alunos.

O decréscimo da Taxa de Crescimento Natural que acabamos de verificar, assim como, o decréscimo de alunos que já se sente ao nível do ensino pré-escolar, básico e secundário, significa que a expansão quantitativa do Ensino Superior português, na faixa etária mais jovem, sofrerá nos próximos anos uma agravante e significativa perda de importância.

Analisando o número de inscritos no Ensino Superior nos últimos anos, verificamos que o número de alunos ainda não decresceu, como seria de esperar após a análise estatística relativa à população portuguesa.

Subsistema de ensino	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Ensino Superior Público	273 530	284 789	290 532	288 309	282 273	275 521	275 321	284 333	282 438	293 828	307 978
Universitário (a)	171 735	176 303	178 000	176 827	173 897	171 575	169 449	175 998	175 465	183 806	193 106
Politécnico (b)	101 795	108 486	112 532	111 482	108 376	103 946	105 872	108 335	106 973	110 022	114 872
Ensino Superior Privado	114 173	111 812	110 299	106 754	98 664	91 791	91 408	92 584	90 564	89 799	88 290
Universitário (a)	81 544	78 592	75 993	72 774	66 478	61 197	60 094	60 732	60 230	60 174	60 452
Politécnico (b)	32 629	33 220	34 306	33 980	32 186	30 594	31 314	31 852	30 334	29 625	27 838
<b>Total</b>	<b>387 703</b>	<b>396 601</b>	<b>400 831</b>	<b>395 063</b>	<b>380 937</b>	<b>367 312</b>	<b>366 729</b>	<b>376 917</b>	<b>373 002</b>	<b>383 627</b>	<b>396 268</b>

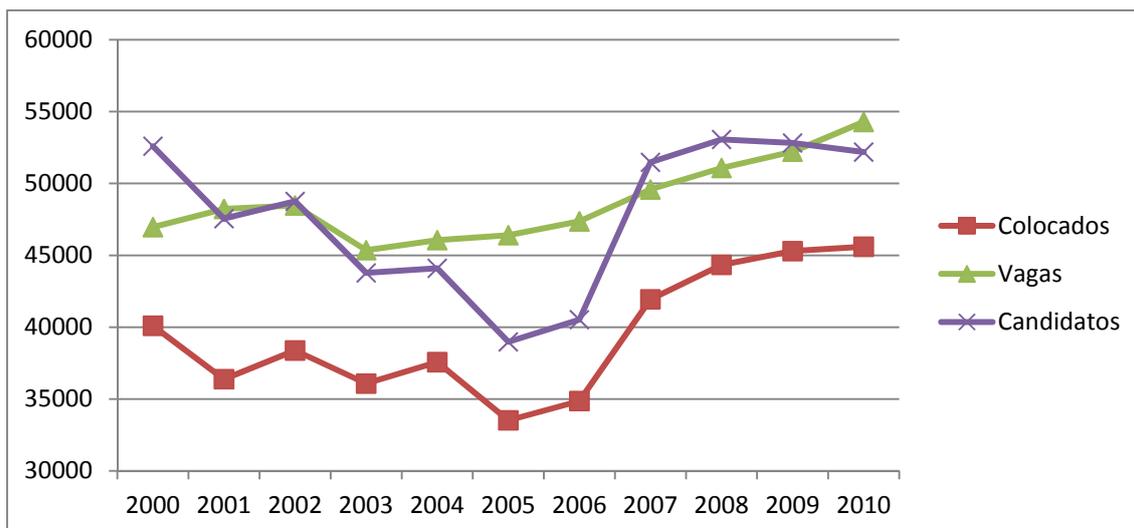
**Tabela 7** Inscritos em instituições de Ensino Superior por subsistema de ensino - 2000-01 a 2010-11. Fonte: DGES

Registamos no ano lectivo 2002/2003 o maior número de inscritos no Ensino Superior, valor que ainda não se voltou a atingir, embora nos últimos três anos lectivos se tenha verificado uma variação positiva. Uma última nota para o decréscimo do peso do Ensino Superior privado, que poderá ser encarado como uma demonstração da condição financeira do país.

Analisando os dados relativos ao ingresso no Ensino Superior através da 1.<sup>a</sup> Fase do Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior (CNAES), verificamos que: (1) o número de vagas iniciais postas a concurso aumentou a partir do ano de 2004 (46 057 vagas) até 2010 (54 284 vagas); (2) o número de colocados subiu de 2005 (33 520 colocados) até 2010 (45 598 colocados); (3) o número de candidatos não acompanha a tendência de crescimento das vagas e colocados. A partir de 2008, o número de candidatos decresceu de 53 062 para apenas 52 183 no ano de 2010; (4) De 2007 a 2009, a oferta superou a procura.

Ano	Candidatos	Vagas	Colocados
2000	52596	46965	40100
2001	47550	48229	36381
2002	48758	48468	38379
2003	43776	45357	36077
2004	44096	46057	37568
2005	38976	46399	33520
2006	40521	47365	34860
2007	51472	49584	41938
2008	53062	51081	44336
2009	52817	52209	45295
2010	52183	54284	45598

**Tabela 8** - Evolução do Número de Candidatos, Vagas e Colocados ao Ensino Superior Público na 1.<sup>a</sup> Fase do CNAES (adaptação). Fonte: MCTES



**Gráfico 1 - Evolução do Número de Candidatos, Vagas e Colocados ao Ensino Superior Público na 1ª Fase do CNAES (adaptação). Fonte: MCTES**

Se tivermos em conta os dados revelados pela OCDE no documento *Education at a Glance* (OCDE, 2009), confirmam que, em Portugal, desde os anos 90, a taxa de conclusão do ensino secundário se situa na ordem dos 70% e a proporção de jovens que acedem ao Ensino Superior não ultrapassa, em média, os 64%.

Dados mais recentes apresentados pelo Observatório das Desigualdades demonstram que em 2010 somente 31,9% da população portuguesa com idade entre os 25 e os 64 tinha concluído pelo menos o ensino secundário. Enquanto a percentagem da população com idade entre os 20 e os 24 anos que concluiu pelo menos o secundário é de 58,7% (Observatório das Desigualdades, 2011).

A reduzida percentagem de jovens a concluir o ensino Secundário a par com a descida das médias e da taxa de reprovação nos exames do ensino secundário que serviram como prova de ingresso ao Ensino Superior (anexo - Evolução dos Exames Nacionais do Ensino Secundário - 2006-2009), assim como o aumento das dificuldades económicas, compreendemos o decréscimo de candidaturas ao ensino superior.

### **Públicos Não Tradicionais**

Se o número de alunos não decresceu, apesar do decréscimo da população mais jovem e do número de candidatos, devemos então verificar a possível incidência de públicos não tradicionais na formação inicial. São exactamente estes públicos que nos

últimos anos têm ajudado a equilibrar o número total de alunos inscritos nas instituições e por conseguinte têm mantido estável o financiamento.

A importância destes públicos encontra-se reflectida na estratégia europeia “Europa 2020”, lançada em Março de 2010 pela Comissão Europeia a qual visa atingir a meta de 40% de diplomados no Ensino Superior na faixa etária dos 30-34 anos em 2020.

Esta estratégia baseia-se em três áreas prioritárias e interdependentes:

- “Crescimento inteligente: desenvolver uma economia baseada no conhecimento e na Inovação.
- Crescimento sustentável: promover uma economia mais eficiente em termos de utilização dos recursos, mais ecológica e mais competitiva.
- Crescimento inclusivo: fomentar uma economia com níveis elevados de emprego que assegura a coesão social e territorial.” (Comissão Europeia, 2010).

A nível nacional esta intenção traduziu-se no Programa do Governo em objectivos centrais para o desenvolvimento do Ensino Superior em Portugal: na garantia de mais formação para mais alunos; no reforço da abertura social do Ensino Superior a novas camadas de estudantes jovens e à população activa; nos apoios sociais necessários; no reforço da obtenção de qualificações por activos e da empregabilidade, etc.

Para atingir esses objectivos, o Governo, em Janeiro de 2010, firmou com as Instituições de Ensino Superior um Contrato de Confiança (MCTES, 2010).

Este contrato tem como fim garantir uma resposta pronta e sustentável às necessidades do País e aos seus novos desafios em matéria de emprego e competitividade.

Para tal: as instituições devem superar alguns factores como (1) a baixa percentagem de população activa com qualificações superiores, (2) a baixa frequência dos licenciados activos, empregados ou desempregados no Ensino Superior para obtenção de qualificações de nível superior quer para a actualização científica e profissional dos já diplomados e (3) a reduzida procura do Ensino Superior por jovens, devido essencialmente à redução dos índices de abandono e insucesso escolar nos ensinos básico e secundário.

Direccionando as acções aos factores, as IES proceder (1) ao reforço dos cursos de especialização tecnológica, (2) à abertura do Ensino Superior a maiores de 23 anos em condições próprias, tais como o ensino a distância, organização em créditos e ciclos de estudo e (3) à promoção do sucesso escolar e a uma melhor integração dos estudantes.

### **Cursos de Especialização Tecnológica**

Os Cursos de Especialização Tecnológica (CET) são formações pós-secundárias não superiores que visam conferir qualificação profissional ao nível de qualificação 5.

Os CET são cursos de curta duração, compreendendo entre 60 e 90 ECTS, que têm como objectivo a qualificação de jovens e de adultos, incluindo a requalificação de activos.

Estes cursos podem ser vistos como uma solução para contornar o “vazio” de opções que espera os que não conseguem aceder ao mercado de trabalho ou ao Ensino Superior.” (Coimbra *et al.*, 2004).

Estas formações, que tiveram início no ano lectivo de 2004-2005, estão a ter um crescimento bombástico, que em grande parte é justificado pela possibilidade de:

- Obter uma formação com um carácter iminentemente prático que prepara técnicos para o mercado de trabalho;
- Aceder a Bolsa de Estudo;
- Ingressar no ensino superior sem possuir o 12.º ano concluído;
- Ter acesso ao Ensino Superior sem a necessidade de realizar provas de acesso (através da candidatura aos Concursos Especiais para titulares de CET).

<b>Subsistema de ensino</b>	<b>2004-05</b>	<b>2005-06</b>	<b>2006-07</b>	<b>2007-08</b>	<b>2008-09</b>	<b>2009-10</b>	<b>2010-11</b>
Ensino Superior Público	277	1 017	1 913	4 359	5 149	5 244	6 054
Universitário	217	546	118	59	223	438	527
Politécnico	60	471	1 795	4 300	4 926	4 806	5 527
Ensino Superior Privado	17	242	340	452	683	970	1 123
Universitário	0	211	326	430	590	773	884
Politécnico	17	31	14	22	93	197	239
<b>Total</b>	<b>294</b>	<b>1 259</b>	<b>2 253</b>	<b>4 811</b>	<b>5 832</b>	<b>6 214</b>	<b>7 177</b>

**Tabela 9 - Inscritos em Cursos de Especialização Tecnológica em instituições de Ensino Superior por subsistema de ensino – 2004-2009. Fonte: DGES**

Em 2004-2005 existiam 294 alunos de CET, enquanto no ano lectivo 2009-2010 o número ascendeu aos 6000 inscritos.

Subistemas de ensino	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Ensino Superior Público	206	811	1 204	3 140	3 293	3 492
Universitário	146	400	12	54	193	302
Politécnico	60	411	1 192	3 086	3 100	3 190
Ensino Superior Privado	17	242	224	407	633	929
Universitário	0	211	224	385	541	732
Politécnico	17	31	0	22	92	197
<b>TOTAL</b>	<b>223</b>	<b>1 053</b>	<b>1 428</b>	<b>3 547</b>	<b>3 926</b>	<b>4 421</b>

**Tabela 10 - Inscritos no 1.º ano, 1.ª vez através dos Cursos de Especialização Tecnológica – 2004-2009. Fonte: DGES**

Estes números revelam-se importantes na medida que traduzem o número de potenciais alunos do Ensino Superior, que se candidatam através dos Concursos Especiais para titulares de CET. Na prática, no ano lectivo 2009-2010, houve 4 421 novos alunos do 1.º ano do Ensino Superior que concorreram através deste concurso.

### **Maiores de 23**

Segundo o *EUROSTAT*, em 2001, 21,5% da população portuguesa na idade dos 25 aos 64 tinha completado pelo menos o Ensino Secundário (European Commission). O que significa que temos ainda uma grande percentagem de adultos sem acesso ao Ensino Superior.

Em Portugal, com a publicação do Decreto-lei nº 64/2006, de 21 Março, foi reduzida a idade de acesso dos adultos de 25 para 23 anos e foram regulamentadas as provas destinadas a avaliar a capacidade para a Frequência do Ensino Superior, destes candidatos prevista no nº 5 do artigo 12º da Lei nº 46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo). Este Decreto-lei foi aplicado pela primeira vez no acesso de adultos às IES em Portugal no ano lectivo de 2006/2007.

Ou seja, para se poderem candidatar ao Ensino Superior através dos Concursos Especiais para Maiores de 23, estes adultos necessitam anteriormente de se inscrever e obter aprovação em provas destinadas a avaliar a sua capacidade para frequência no Ensino Superior.

Subsistema de ensino	Ano lectivo 2008-2009			Ano lectivo 2009-2010			Ano lectivo 2010-2011		
	Total Inscritos no 1.º ano pela 1.ª vez	Inscritos com as provas > 23 anos	% de inscritos com as provas >23 anos	Total Inscritos no 1.º ano pela 1.ª vez	Inscritos com as provas > 23 anos	% de inscritos com as provas >23 anos	Total Inscritos no 1.º ano pela 1.ª vez	Inscritos com as provas > 23 anos	% de inscritos com as provas >23 anos
<b>Ensino superior público</b>	60 290	5 373	8,9%	60 827	4 960	8,2%	63 915	5 520	8,6%
Universidades (a)	31 333	1 717	5,5%	32 688	1 577	4,8%	35 236	1 755	5,0%
Politécnicos (b)	28 957	3 656	12,6%	28 139	3 383	12,0%	28 679	3 765	13,1%
<b>Ensino superior privado</b>	21 610	5 116	23,7%	20 541	5 043	24,6%	19 718	4 722	23,9%
Universidades (a)	14 636	3 317	22,7%	14 457	3 299	22,8%	13 888	2 965	21,3%
Politécnicos (b)	6 974	1 799	25,8%	6 084	1 744	28,7%	5 830	1 757	30,1%
<b>TO TAL</b>	<b>81 900</b>	<b>10 489</b>	<b>12,8%</b>	<b>81 368</b>	<b>10 003</b>	<b>12,3%</b>	<b>83 633</b>	<b>10 242</b>	<b>12,2%</b>

**Tabela 11 Alunos inscritos no 1.º ano, 1.ª vez através das provas destinadas a avaliar a capacidade para a frequência do Ensino Superior dos maiores de 23 anos - 2008-2010**

Facilmente constatamos que este é um público em ascensão que não deve ser de forma alguma descurado, nos últimos três anos lectivos, representaram cerca de 10 000 alunos inscritos no 1.º ano, 1.ª vez do Ensino Superior, o que equivale a uma percentagem de 12% do número total de inscritos no 1.º ano, pela 1.ª vez.

Subsistema de ensino	Ano lectivo 2009-2010			Ano lectivo 2010-2011		
	Vagas regime geral	N.º de vagas fixado para maiores de 23 anos	% de vagas fixadas para maiores de 23 anos	Vagas regime geral	N.º de vagas fixado para maiores de 23 anos	% de vagas fixadas para maiores de 23 anos
<b>Ensino superior público</b>	5 198	4 895	9,4%	53 986	5 358	9,9%
Universidades (a)	29 257	2 060	7,0%	28 637	2 174	7,6%
Politécnicos (b)	22 661	2 835	12,5%	25 349	3 184	12,6%
<b>Ensino superior privado</b>	39 692	5 172	13,0%	35 529	4 722	13,3%
Universidades (a)	26 146	3 669	14,0%	22 553	3 293	14,6%
Politécnicos (b)	13 546	1 503	11,1%	12 976	1 429	11,0%
<b>TOTAL</b>	<b>91 610</b>	<b>10 067</b>	<b>11,0%</b>	<b>89 515</b>	<b>10 080</b>	<b>11,3%</b>

**Tabela 12 Número de vagas fixadas para o 1.º ano, 1.ª vez (regime Geral e Maiores de 23) - 2009-2010. Fonte: GPEARI**

Esta importância encontra-se expressa no aumento da percentagem do número de vagas para os estudantes que realizaram o exame para maiores de 23 anos os quais representam cerca de 11% do número de vagas fixadas para o Regime Geral de acesso.

### Formação ao Longo da Vida

Com a feroz concorrência, as constantes mutações tecnológicas e os desafios colocados pelo aumento de produtividade e competitividade assentes no conhecimento e na investigação, a participação em actividades de Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV) torna-se importante para que cada indivíduo potencie a sua empregabilidade.

Essas oportunidades educativas devem estar disponíveis, não só para os jovens cujo objectivo é dar seguimento à sua formação inicial como também para todos aqueles que não tiveram oportunidade de frequentar o ensino convencional.

“Em 2003 observa-se, em Portugal, o valor mais baixo registado a nível da EU – apenas 3,6% da população entre os 25 e os 64 anos participava em cursos de formação.” (INE, 2004).

Segundo dados do *EUROSTAT* de 2004 apenas 4,8% da população adulta portuguesa participou em algum curso de Aprendizagem ao Longo da Vida.

Dados mais recentes do Observatório das Desigualdades estimam que em Portugal no ano de 2010 a percentagem de activos com idade entre os 25-34 anos que participou em actividades de educação e formação foi de 11,6, enquanto no grupo etário dos 55-64 anos esse valor foi de apenas 1,2% (Observatório das Desigualdades, 2011).

Analisando a aprendizagem ao longo da vida relativamente ao grau de habilitações da população verificamos que a percentagem para os indivíduos que possuem o ensino básico é de 3,6, para os que obtiveram o ensino secundários ou pós-secundário 9,6 e para quem possui habilitação superior é de 11,1%.

As IES, analisando o número de cidadãos que necessita deste tipo de formação assim como a sua crescente importância na vida de cada um e no desenvolvimento do país, terão um mercado potencial enorme e bastante rico que poderá traduzir-se num aumento de receitas próprias para as instituições.

## **A necessidade de inovar**

Em suma, acabamos de verificar a importância dos públicos não tradicionais cuja importância pode e deve ser devidamente reconhecida pelas instituições de Ensino Superior.

Não se trata apenas de ter consciência de que estamos perante novos públicos, com diferentes objectivos e necessidades. Será bem mais do que isso. Podemos olhar para estas “realidades” como uma oportunidade, uma nova variável que irá influenciar positivamente o financiamento das instituições.

Em Portugal, as IES têm consciência da importância de captar alunos e, por conseguinte, têm apostado no Marketing Educacional. Vemos instituições a apostar principalmente em estratégias de comunicação voltadas para a promoção de imagem e relações públicas.

E aqui começa um novo problema. Todas as instituições investem nos mesmos moldes, usam as mesmas estratégias. Apostam na participação em feiras de orientação escolar e vocacional, visitas às escolas secundárias, “semanas abertas” (onde proporcionam o primeiro contacto com a instituição), página institucional na Internet.

Algumas instituições com maior capacidade de recursos apostam numa marca forte, na participação em redes sociais, na ligação com os seus ex-alunos, etc. Mas nenhuma delas de uma forma orquestrada.

É urgente, principalmente face à redução do orçamento e à diminuição do número de candidatos, investir numa comunicação diferente e radical que compreendendo os vários públicos se adapte às novas tecnologias e que marque a diferença de uma forma radical, ficando no *Top of mind* de todos os seus públicos.

## CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### **Importância do marketing para as Instituições de Ensino Superior**

*O que vai diferenciar uma instituição de ensino da outra é cada vez mais o poder intangível de estabelecer cumplicidade com o universo que a cerca (funcionários, prospects, sociedade, fornecedores). A chave dessa relação está na mensagem implícita na marca da instituição, atrelada não apenas aos cursos e serviços que oferece, mas também ao comportamento que a instituição demonstra (Colombo, 2005).*

No século XX, as instituições de ensino mantinham uma orientação tradicionalista, e algo antiquada, da sua gestão; as escolas auto-sustentavam-se por serem centros norteadores da formação dos indivíduos, tendo, por isso, direito a estabelecer os seus próprios parâmetros de satisfação.

A partir da década de 70, com o *boom* da comunicação de massa e a democratização do saber, o mercado mudou. Cresceu o número de instituições de ensino e, conseqüentemente, o número de vagas e os modelos de educação. Em termos práticos, alterou-se o binómio oferta-procura, sendo agora a oferta muito superior. Em Portugal, a oferta teve um crescimento de 97,7% de 1989 a 1994 (Arroteia, 1996).

Assim, surgiram novos concorrentes, juntamente com novas necessidades dos consumidores, o que tornou o futuro incerto e obrigou as instituições a se tornarem receptivas a possíveis soluções. O marketing, com a sua plenitude estratégica, oferece estrutura e ferramentas para que as organizações educativas possam alcançar o sucesso e atrair e satisfazer os seus públicos.

Acresce que, com a globalização como nova ordem mundial, as instituições de ensino vêm-se obrigadas a mudar, a inovar para conseguirem sobreviver à concorrência desenfreada.

Posto isto, coloca-se uma questão pertinente: *Que contributo pode o marketing dar às instituições de ensino?*

Partindo da definição de marketing de Kotler: “Marketing é a análise, planeamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar objectivos institucionais, o Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercado-alvo, usando, preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados” (Kotler & Fox, 1994), ou seja, marketing é mais do que a venda, a publicidade ou a promoção, é a habilidade de planejar e administrar as relações de troca da instituição com os seus diversos públicos para chegar à etapa do processo final de satisfação do cliente.

No caso do marketing educacional é preciso, em primeiro lugar, definir quem são os clientes. Assim, para o Ensino Superior, temos o aluno como cliente que participa directamente, escolhe e faz o uso do serviço (decisor), os pais, que não sendo responsáveis pela decisão, têm um papel preponderante no processo de decisão, assim como os amigos (influenciadores), os professores e psicólogos das escolas que, ao avaliar as motivações dos alunos, traçam um conjunto de possibilidades de escolha imprimindo o seu cunho pessoal (prescritores). Por último, as empresas que fazem uso do conhecimento adquirido pelos alunos nas instituições de ensino (clientes finais).

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 projecto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis” (Kotler & Fox, 1994).

Assim, em consequência, urge analisar o *marketing-mix*, que define as variáveis que permitem que a empresa ponha no mercado a estratégia escolhida por acções que cumpram os objectivos através da satisfação dos clientes (Nunes & Cavique, 2001). Quanto ao produto, este pode ser definido como os serviços educacionais prestados, com toda a sua gama de cursos; o preço, que é uma variável que pode gerar diferentes expectativas nos potenciais clientes; a comunicação, a variável mais conhecida e visível, que envolve a comunicação para o mercado dos cursos e da imagem da instituição para a sua comunidade; e, finalmente, a distribuição, que não é mais que a localização e o modo de distribuição dos serviços que pode ser presencial ou à distância... Não pode existir marketing sem acções integradas nestes quatro aspectos.

Em termos práticos, as instituições que compreendem os princípios de marketing atingem os seus objectivos com maior eficácia, pois este ajuda a instituição a cumprir a

sua missão educacional ao aumentar a satisfação que proporciona aos seus públicos-alvo.

Segundo Kotler e Fox (1994), o marketing nas instituições de ensino pode produzir quatro benefícios principais:

1. Obter maior sucesso na execução da missão da instituição – o marketing fornece ferramentas para avaliar se a missão está ou não a atingir as metas propostas, identifica problemas e projecta respostas para ajudar a atender a missão.
2. Melhorar a satisfação dos públicos da organização – antes de mais a instituição deve ter um cuidado especial na satisfação das necessidades e desejos dos seus públicos para evitar a má repercussão do boca-a-boca e do *turnover* de alunos.
3. Melhorar a atracção de recursos de marketing – aqui o auxílio está na abordagem disciplinada para melhorar a atracção dos recursos necessários, como estudantes, funcionários, empresas...
4. Melhorar a eficiência das actividades marketing - o marketing ajuda a administrar e coordenar de forma racional o desenvolvimento de programas, preços, comunicação e distribuição, evitando acções mal relacionadas e direccionadas que desperdiçam recursos.

Em suma, o marketing educacional cumpre vários papéis que auxiliam a instituição na identificação correcta das necessidades e exigências dos seus públicos. Mas temos que ter consciência de que o marketing só pode ser eficaz em instituições que, como um todo, unam suas competências, em prol da entrega ao cliente de um sistema de valor superior ao da concorrência (Trevisan, 2001/2002).

### **Educação como serviço**

Os serviços pelas suas características específicas pressupõem uma abordagem diferente daquela que é usada para os produtos tangíveis, “torna difícil aos potenciais clientes acederem à qualidade de um serviço, com a excepção de poderem perceber os elementos tangíveis que lhe estão associados” (HARVEY & BUSHER, 1996).

Segundo Kother (1991), na venda e uso é necessário reconhecer alguns aspectos diferenciadores para efeito da aplicação de técnicas de marketing nesta área, dentro dos quais podemos destacar:

- a) Intangibilidade: os serviços intangíveis não podem ser experimentados, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados, antes de serem comprados.
- b) Inseparabilidade: os serviços são produzidos, entregues e consumidos ao mesmo tempo que o serviço é prestado, ou seja, quem presta o serviço deverá necessariamente estar em contacto com quem o recebe.
- c) Heterogeneidade: uma vez que o serviço está dependente do capital humano que é investido durante o consumo, o que tem consequências directas na qualidade e eficiência do serviço.
- d) Perecibilidade: os serviços não podem ser embalados e guardados em *stocks*, isto é, devem ser produzidos e usados no momento da transacção.

Para Lovelock (1983) o serviço da educação é um intangível e tem como característica ir ao encontro do espírito das pessoas.

Atendendo à luz das características distintivas dos serviços, também a educação não pode ser experimentada antes de ser comprada. Esta realidade torna todo o processo de compra e venda mais delicado uma vez que os clientes não se podem ver a si próprios com as capacidades que irão adquirir; terão de acreditar que a instituição que vai 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. Para a instituição, esta característica também tem uma série de implicações de carácter prático, pois esta tem de conseguir gerir evidências e sinais de forma credível para tornar o mais possível tangível o seu serviço e reduzir o risco percebido e facilitar o processo de tomada de decisão do potencial estudante.

A inseparabilidade do serviço educação toma a sua forma mais pura no cenário tradicional da sala de aula, onde a presença do aluno e do docente reflectem o carácter presencial desta transacção.

Esta particularidade leva-nos directamente para outra, a heterogeneidade, facilmente demonstrada no mesmo cenário, onde na mesma aula com o mesmo professor dando a mesma matéria a eficácia depende de aluno para aluno, uma vez que este processo está dependente das capacidades interpessoais e das interacções sociais dos professores e dos alunos.

Finalmente, a perecibilidade do serviço, traduz-se pela interligação entre o ensino e a aprendizagem que implica a presença de quem ensina e quem aprende, por exemplo, se um aluno faltar a uma aula não pode compensar inteiramente essa perda pois a aula não pode ser recriada exactamente da mesma maneira. Paralelamente também não se pode armazenar aulas para um consumo posterior (Alves, 2005; Harvey citado por Torres, 2004).

Estas características acarretam determinadas implicações para as instituições de ensino e para os seus clientes. Devido às características dos serviços, os consumidores têm dificuldades em avaliar a sua qualidade, pois esta irá resultar do preenchimento ou não das suas expectativas em relação ao desempenho da entidade prestadora do serviço. Desta forma, a qualidade do serviço vai depender em muito das pessoas que o prestam e dos seus métodos de trabalho.

As características de um ensino com qualidade são a excelência das instituições, a satisfação dos alunos e o melhoramento das suas capacidades (Astin, 1993 citado por Alves G. , 2005).

As instituições que lutam por esta qualidade conseguem uma vantagem competitiva que poderá fazer a diferença na altura de analisar o número de inscrições, pois a percepção de alta qualidade por parte dos alunos fará com que estes se tornem leais e inclinem a recomendar a instituição a terceiros. Estas peculiaridades são factores que interferem na avaliação da qualidade esperada pelo cliente.

Analisando ainda a educação como um serviço, alguns autores possuem perspectivas diferentes sobre a forma como a educação se assemelha a um serviço.

Por um lado temos autores como Ritzar para quem a educação é um serviço comum, uma vez que não possui nenhum factor que a distinga. Para Ritzar os consumidores nas universidades exigem o mesmo processo, confiança e previsibilidade que os clientes de uma refeição de fast-food ou os clientes de um banco. A assumir o mesmo entendimento estão autores como Scott que defende o Ensino Superior como uma ‘indústria de massas’, Harvey que assume mesmo existir consumismo nas IES (Lomas, 2007). Nesta visão, o aluno é visto como um mero consumidor e a instituição tenta apenas satisfazer os seus desejos.

Em 2000, Delmonico alertava para o perigo que esta orientação pode trazer para a credibilidade de uma instituição, ao fazer a analogia entre o ‘aumento das notas’/‘decréscimo do rigor exigido’ com o chavão ‘o cliente tem sempre razão’.

A contestar o primeiro ponto de vista, estão autores como:

- Barnett (2003) para quem o Ensino Superior não pode ser visto como um mero serviço, pois não existe um verdadeiro mercado do Ensino Superior, afirma no máximo considerar a existência de um quasi-mercado. E na verdade, em Portugal, temos o Governo a influenciar directamente o “mercado” ao não distribuir de forma uniforme o financiamento.
- Harvey and Green (1993) afirmam existir diferenças fundamentais entre o Ensino Superior e outros serviços, uma vez que o processo de ensino envolve uma “transcendência cognitiva”, isto é, quem fornece a educação está a fazer alguma coisa pelo consumidor e não apenas alguma coisa para o consumidor.
- Sharrock (2000), defende que os alunos não consomem passivamente a educação, da mesma forma que os consumidores comem um hambúrguer. Os alunos trabalham as ideias e os conhecimentos fornecidos pelos docentes.

Nestes casos, o aluno não é visto como um mero consumidor e a instituição não é vista como uma empresa que fornece o que o cliente deseja mas sim uma instituição que oferece o que o aluno necessita. Este será um ponto importante, pois só com esta visão as instituições conseguirão fornecer um ensino de qualidade.

Outra característica diferenciadora dos restantes serviços é que a avaliação da satisfação com o ‘serviço educação’ que só poderá ser efectuada depois de existir um espaço temporal após o “fornecimento”.

Ao falar em educação como serviço será premente reflectir sobre o *marketing mix*, uma vez que o Marketing de Serviços acrescenta três P’s (pessoas, processos e evidência física) aos 4 P’s tradicionais relativos aos bens tangíveis (produto, preço, distribuição e promoção) (Cowell, 1984).

No entanto, Gary (1991) considera que no serviço educação não será relevante equacionar a variável evidência física, uma vez que, ao retratar o ambiente físico em que o serviço é prestado, será facilmente enquadrada na variável distribuição. Por outro lado, a variável processos, que diz respeito a todo o sistema operacional, deverá ser tratada como uma ferramenta de gestão da organização e não ser tratada separadamente como uma variável.

## Cliente no Ensino Superior

As mudanças demográficas, as restrições financeiras e o acréscimo de competição são alguns dos factores que têm contribuído para que, actualmente, muitas instituições de Ensino Superior se sintam vulneráveis. Neste sentido, a utilização de ferramentas de marketing isoladas poderá não ser suficiente para que muitas destas dificuldades sejam ultrapassadas tornando-se necessário, por isso, que as instituições de Ensino Superior adoptem uma orientação de marketing.

Segundo Kotler e Fox (1994), uma instituição com orientação de marketing concentra-se na determinação das necessidades e desejos de seus clientes/públicos, para satisfazê-los através de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis. Deste modo, é essencial que as instituições de ensino superior identifiquem quem são os seus clientes/públicos, reconheçam que estes têm necessidades, direitos e expectativas e sigam as directrizes do planeamento estratégico de marketing.

Para estes autores, a arena de marketing de uma instituição educacional inclui numerosos públicos. E por público estes autores entendem um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm interesse real ou potencial sobre a instituição (Kotler & Fox, 1994). A figura abaixo mostra os principais públicos de uma instituição de Ensino Superior.

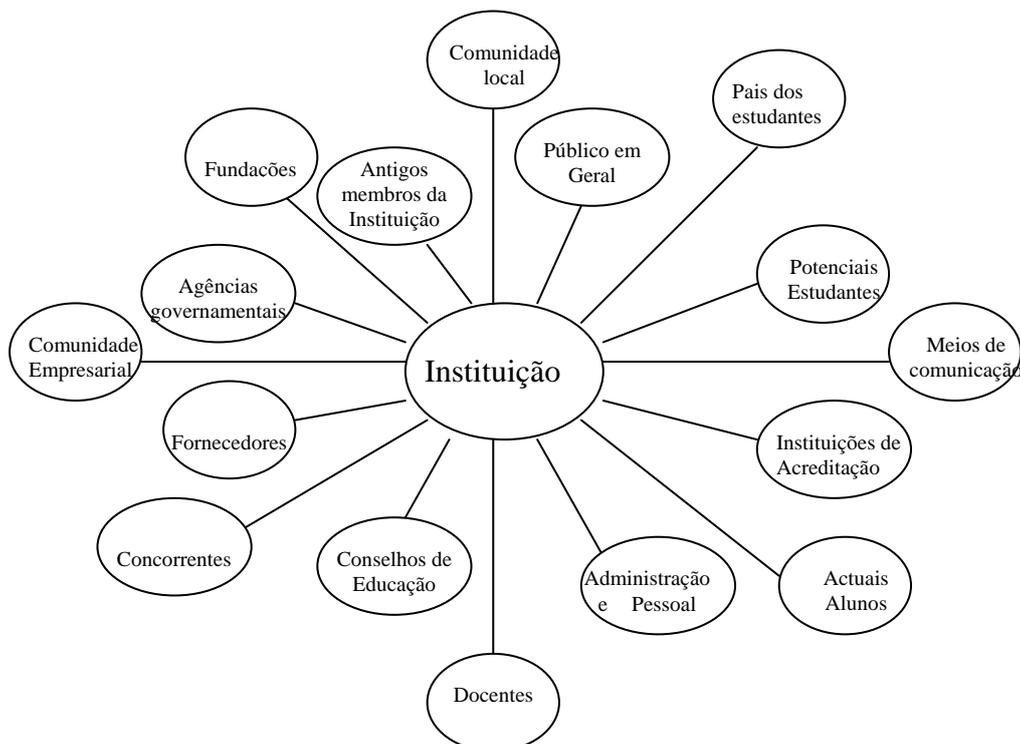


Ilustração 1 - Os públicos de uma Instituição de Ensino Superior (Kotler e Fox, 1994).

Em virtude desta multiplicidade, as necessidades e desejos dos vários clientes do Ensino Superior podem, em determinadas situações, entrar em conflito entre si originando um problema para as instituições que procuram conceber estratégias que satisfaçam, eficazmente, essas necessidades. Portanto, torna-se fundamental identificar quais os clientes directos do Ensino Superior. Segundo Kotler e Fox (1994), é mais vantajoso dividir os “consumidores” destas instituições em dois grupos: consumidores individuais e consumidores organizacionais, para que se possa entender o processo de compra na perspectiva de cada grupo cada grupo consumidor.

### **Aluno/Cliente do Ensino Superior**

Tendo em conta que os consumidores individuais - os alunos – têm de ser analisados de forma mais profunda, será conveniente reflectir sobre este conceito. No entanto, definir aluno como cliente do Ensino Superior é bastante controverso.

Para Sirvanci (1996) existem algumas diferenças fundamentais entre clientes e alunos. Na maioria dos mercados os clientes são livres para adquirir bens e serviços sem restrições baseadas em atributos pessoais, não necessitam de provar o seu mérito e de se tornarem elegíveis para a compra. O que não se observa no mercado do Ensino Superior uma vez que, por mais que os candidatos concordem em pagar o preço (propina) solicitado, existem restrições. Nem todos os que se candidatam conseguem de facto uma vaga, e mesmo que se tornem elegíveis e que consigam de facto matricular-se, necessitam de ser submetidos a avaliações para dar provas das competências adquiridas.

Esta situação pode chegar ao ponto que, mesmo pagando o serviço e usufruindo dele durante um longo período de tempo, o cliente não tenha acesso ao produto final desejado, o diploma.

O mesmo autor apresenta outro ponto de vista, os alunos podem ser vistos como matérias-primas quando ingressam numa IES e como produto quando ingressam no mercado de trabalho para serem “adquiridos” pelas entidades empregadoras (clientes). Esta “teoria” é corroborada por Conway para quem “Os estudantes podem ser considerados clientes (enquanto os cursos são os produtos da instituição) ou produtos quando os empregadores (empresas) são os clientes. Qualquer escolha da instituição terá uma importante implicação na correcta identificação dos clientes da instituição” (CONWAY, 1994).

Sirvanci admite que ver os alunos como matérias-primas é diminuir o âmbito do processo uma vez que os alunos são envolvidos e integram a aprendizagem. Assim, acredita que dentro da instituição os alunos interagem em dois tipos de sistemas: o académico e o não académico. No sistema não académico, os alunos são vistos como clientes internos pois pagam por serviços complementares: alimentação, alojamento, certidões, material, etc. Por outro lado, no sistema académico, os alunos são vistos como um produto em processo pois a sua actividade principal é ter aulas, e cada semestre/trimestre é uma etapa do processo produtivo.

Concluimos que podemos ver o aluno como produto final se considerarmos o mercado empregador como cliente, ou noutra perspectiva, ver o aluno como cliente final ao consumir os produtos e serviços de uma IES.

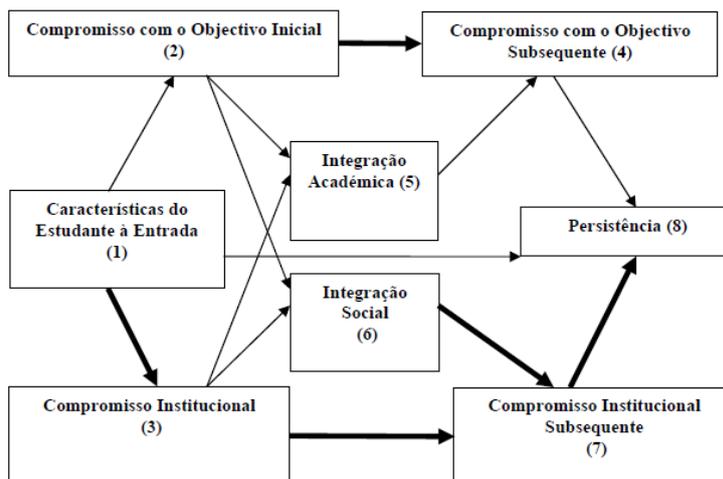
No entanto, Colombo (2005) acrescenta ainda outro cliente, os pais, uma vez que são estes quem na maioria das vezes paga o serviço (cliente) dos estudantes (consumidores), sendo que, em última análise, quem fará a “compra” (de recursos humanos) são as empresas.

Desta análise verificamos que as IES devem criar planos curriculares adaptados às necessidades das empresas, que ao mesmo tempo consigam ser atractivos para captar os melhores alunos e a atenção dos seus pais.

### **Satisfação e Lealdade**

O conceito de satisfação dos estudantes é multifacetado e difícil de abarcar e a sua abrangência torna remota a probabilidade de encontrar uma meta-teoria que o explique na globalidade (Yorke, 2004).

Braxton e Hirschy (2004) defendem que a teoria mais citada e que gera maior consenso é a Teoria Interaccionista de Tinto. De acordo com esta teoria, os alunos obtêm êxito ou fracasso, permanecem ou saem, como resultado das suas interacções com a instituição enquanto organização.



**Ilustração 2 - Diagrama Dinâmico do Modelo de Tinto e Proposições Suportadas pela Pesquisa. Fonte: York & Longden, 2004**

De acordo com o Modelo de Tinto, os alunos ao iniciar a sua incursão pelo Ensino Superior levam consigo uma enorme bagagem desconhecida mas altamente influente (1). Isto é, têm expectativas, opiniões, enviesamentos, pontos de vista de outros e experiências passadas que moldam os seus atributos e características. Estas predisposições têm um impacto directo nas tendências iniciais para ficar ou partir (2), no seu compromisso global para com a IES em termos genéricos (3) e na intensidade do seu empenho relativamente ao objectivo último de se graduarem na instituição (4). O nível destes compromissos, por seu lado, tem impacto no nível de integração do estudante no tecido académico (5) e social (6) da IES. Consequentemente, a integração académica influencia o objectivo da formação (4) e a integração social influencia o compromisso, mais tarde, com a própria instituição (7). Os níveis iniciais de compromisso alteram os níveis de compromisso subsequentes. Finalmente, esses níveis de compromisso subsequentes em relação à instituição e à formação influenciam a probabilidade de persistência e sucesso (8) (Yorke, 2004).

É importante que as IES conheçam, não apenas as razões que levam os estudantes ao Ensino Superior, mas também a importância que lhe atribuem e a satisfação que registam relativamente a diversos aspectos do mesmo na instituição que frequentam.

Em Portugal, o Centro de Investigação de Políticas de Ensino Superior (CIPES), financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), desenvolveu o projecto de

investigação “Avaliação Nacional da Satisfação dos Estudantes do Ensino Superior” (ANSEES).

Foram inquiridos 10% dos estudantes que frequentavam no ano lectivo 2006/2007 o primeiro e último ano dos cursos de licenciatura das IES, com o objectivo de esclarecer:

- *Factores que levaram à tomada de decisão para entrar no Ensino Superior* – a principal razão, apontada por 41,3% dos inquiridos, foi a possibilidade de obter conhecimentos que permitam uma carreira aliciante;
- *Razões que levaram à escolha da instituição* – foram apontadas como principais: a boa reputação académica (56,5%), o facto de ser a melhor instituição para o curso pretendido (26,5%) e a proximidade com a residência (23,3%);
- *Importância atribuída versus satisfação registada pelos estudantes relativamente a diversos factores na instituição frequentada* (área académica, apoio académico, desenvolvimento pessoal, processos e serviços institucionais); *financiamento; e percepções globais acerca da instituição.*

Os resultados globais obtidos mostram que a satisfação registada fica sempre aquém da importância atribuída em cada um dos aspectos. Na maioria dos casos, a importância atribuída e a satisfação registada pelos estudantes, relativamente aos diferentes itens, são superiores ao ponto intermédio da escala, encontrando-se as pontuações mais elevadas nos itens relativos ao desenvolvimento pessoal e aos aspectos académicos. Em último lugar vêm os processos e serviços, sendo de registar que a pontuação, em vários itens, encontra-se na zona intermédia da escala, sobretudo quando o que está em causa é a satisfação registada. Por exemplo, tendo em conta a escala de 0 (nada importante) a 10 (extremamente importante), o grau de importância estabelecido para a “qualidade do ensino” foi de 6,9 (média) e o grau de satisfação 5,7; para o item “ir ao encontro das minhas expectativas pessoais” o grau de importância atribuído foi de 8,1 e o grau de satisfação 7,1; para a “orientação aos novos estudantes” o grau de importância foi estabelecido nos 6,9 para um grau de satisfação de 5,7.

Em suma, este questionário à satisfação dos estudantes mediu a percepção que estes indivíduos têm sobre a realidade. O que poderá ser um excelente instrumento para as IES.

Relativamente ao estudo da lealdade dos alunos, apontamos o modelo RQSL (Relationship Quality-based Student Loyalty) de Henning-Thurau *et al.*, que se baseia

essencialmente na qualidade de relacionamento. O modelo considera que a lealdade é importante para reter e captar alunos, uma vez que alunos leais têm uma participação activa, podem influenciar positivamente a qualidade do ensino e após a conclusão do seu curso podendo continuar a cooperar com a instituição e angariar mais alunos através de um boca-a-boca positivo (HENNING-THURAU, LANGER, & HANSEN, 2001).

Este modelo aponta ainda algumas variáveis que afectam a lealdade do aluno: a qualidade percebida dos serviços, a confiança nos funcionários, o comprometimento emocional, o comprometimento com objectivos do aluno, a integração académica e social, a inserção no mercado de trabalho, actividades extra-curriculares no campus, entre outras.

Por outro lado Marzo-Navarro *et al.* (2005) mostram a satisfação como essencial para a lealdade do estudante, focando como elementos base os elementos do corpo docente, os métodos de ensino e a organização do curso. Colocam ainda a hipótese da satisfação ser o antecedente da lealdade.

Outro elemento que influencia a lealdade é a satisfação das expectativas. Todos os clientes têm expectativas em relação a um produto ou serviço no âmbito deste sector não existe diferença. As IES devem, por isso, procurar conhecer as expectativas dos alunos para oferecerem um melhor serviço, condição importante para a lealdade.

Filho *et. al.*, elaboraram uma pesquisa com o objectivo de medir a expectativa, valor, satisfação, propensão à lealdade e qualidade no Ensino Superior, tendo chegado à conclusão de que se deve medir e gerir a satisfação dos alunos, pois trata-se de um elemento fundamental para que se obtenha lealdade e seus elementos consequentes, como a posterior divulgação boca-a-boca. (Filho, Guerra, & Moura, 2004).

### **Factores de atracção**

Alves (1999) defende que a escolha da Instituição de Ensino Superior é efectuada com base no seu prestígio académico realçando a importância dos amigos e família como meio de divulgação e avaliação destas instituições e seus cursos.

Este prestígio tem um valor associado: o status, que se torna uma mais-valia quando é reconhecido pelo mercado de trabalho e pode de alguma maneira influenciar a empregabilidade.

Kotler e Fox (1994), citam alguns grupos de valores específicos para a escolha:

- O valor funcional – as expectativas dos estudantes no sucesso em relação a futuros empregos;
- O valor social – a possibilidade de escolha por ter 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 – factores do foro académico

Por sua vez, Palacio *et al.* (2002) defendem que um forte factor de influência na escolha da instituição é a influência da marca instituição sobre o consumidor do serviço. Por norma, a marca está associada ao prestígio e à qualidade.

Sobre esta temática, Lanzer (2004) evidencia como factor primordial a família, tanto pela dependência financeira que os jovens têm em relação aos pais, como pela influência que estes podem causar ou tentar que os filhos frequentem a mesma IES que outrora já frequentaram.

A par dos factores já referenciados, podem ainda ter influência na decisão do potencial aluno: a localização, a qualidade do ensino e do corpo docente, os planos curriculares, o valor das propinas, as infra-estruturas, a taxa de empregabilidade dos cursos, a oferta de serviços (apoio na integração do mercado de trabalho, biblioteca diversificada, actividades complementares. físicas e culturais), relação professor/aluno, ex-alunos bem sucedidos (casos de sucesso), etc.

### **Processo de escolha e decisão de uma instituição de Ensino Superior**

A escolha de uma instituição de Ensino Superior é, para o estudante, uma decisão importante e complexa não só devido ao compromisso de longo prazo mas também ao impacto que esta pode causar no seu futuro (Alves H. , 1998).

Assim, segundo Kotler e Fox (1994), os passos percorridos pelo estudante quando pretende escolher uma instituição de Ensino Superior podem ser representados na Ilustração 3:

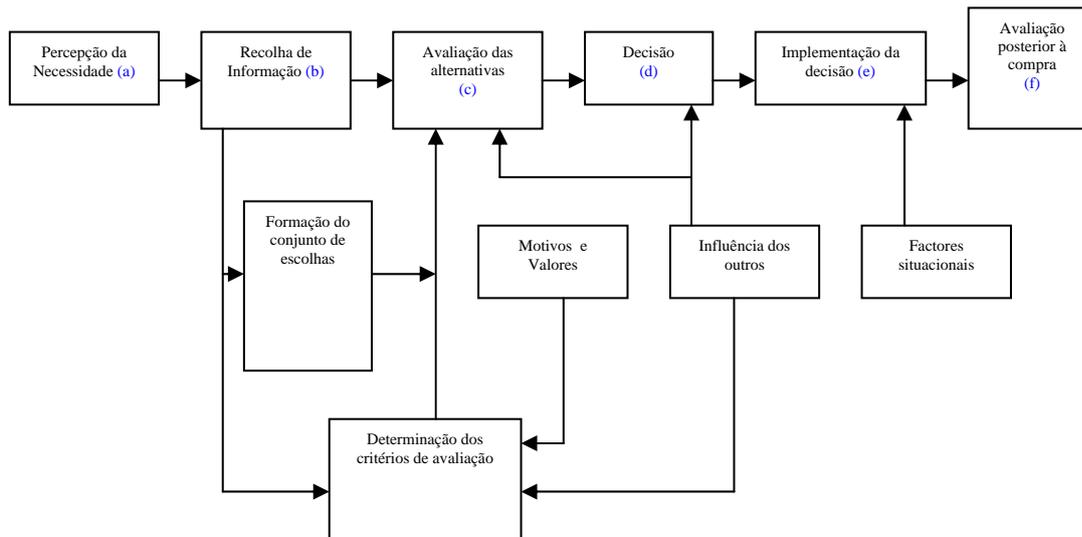


Ilustração 3 - Etapas na tomada de uma decisão complexa. (Kotler e Fox, 1995)

### (a) Percepção da Necessidade

Segundo Kotler e Fox (1995), o primeiro passo é entender como é que o estudante desenvolve o seu interesse inicial por uma dada instituição de ensino. Isso é feito pela análise:

- Factores estimuladores do interesse - uma necessidade poder ser estimulada por sinais internos ou externos. Um sinal interno surge quando a pessoa começa a sentir uma disposição para fazer algo; um sinal externo é algo (um artigo, anúncio de revista, panfletos, entre outros) vindo de fora para chamar a atenção da pessoa e estimular o seu interesse por uma classe de produto/serviço.
- Necessidades básicas – os sinais estimuladores não criam necessidades mas podem activar as necessidades já existentes. A instituição tem de tentar entender que género de necessidades pode atender.
- Desejos específicos – estão associados aos desejos que o consumidor pretende ver satisfeitos. Para tentar chegar a eles a instituição deve tentar descobrir que atributos os estudantes procuram num curso universitário.

## **(b) Recolha de Informação**

A intensidade de procura de informação varia de estudante para estudante. Alguns estudantes tomam rapidamente a decisão de escolha, procurando pouca informação; outros são “procuradores” passivos, isto é, aguardam pela informação, quer através dos media quer de conversas; por último, há aqueles que “devoram” informação.

A informação pode ser obtida através de fontes internas, recorrendo à sua memória (experiências anteriores) e externas (Murray, 1991, citado por Carrana, 2003). Contudo, e no que diz respeito ao Ensino Superior, as fontes internas não são muito utilizadas, porque a maioria dos estudantes não tem essa experiência. Deste modo, e de forma a fazer a melhor escolha possível, recorrem às fontes externas que, por sua vez, podem dividir-se em fontes pessoais (família, amigos, professores ...) e impessoais (catálogos da instituição de Ensino Superior, revistas, Internet ...).

## **(c) Avaliação das alternativas**

Através do processo de recolha de informação, o estudante estabelece as principais escolhas e os critérios mais importantes tais como qualidade de ensino, localização, custos, entre outros, de forma a poder classificar as instituições de Ensino Superior e, assim, chegar a uma avaliação final que lhe permita hierarquizar o seu conjunto de escolhas e tomar a sua decisão (Kotler & Fox, 1995).

A escolha de uma instituição não é só influenciada pelas características do aluno como também por motivações externas entre as quais podemos destacar o impacto de pessoas significantes.

Kotler e Fox (1994) indicam cinco papéis desempenhados pelas diversas pessoas que exercem influência na decisão de escolha de uma instituição de Ensino Superior:

- Iniciador - pessoa que em primeiro lugar sugere ou pensa na ideia da candidatura ao Ensino Superior;
- Influenciador - pessoa cujas ideias ou conselhos têm alguma influência na decisão final de escolha da instituição;
- Decisor - pessoa que em última instância determina qualquer parte do conjunto da decisão: quando, onde e como se candidatar;

- Comprador - quem efectivamente faz a compra, isto é, quem paga pelo serviço educacional;
- Utilizador - a pessoa que se candidata e que recebe o serviço educação.

#### (d) e (e) Decisão e Implementação da decisão

Kotler e Fox (1995) referem que vários factores podem interpor-se entre a formulação de intenção de compra e a sua conversão em decisão de compra, (Ilustração 4). Tal significa que não se pode considerar que quando um estudante formula a sua intenção de se candidatar a uma determinada instituição de Ensino Superior isso venha realmente a acontecer pois as atitudes dos outros bem como factores circunstanciais não previstos, poderão influenciar negativamente a decisão de compra.



Ilustração 4 - Factores situacionais que afectam a acção (Kotler e Fox, 1995)

#### (f) Avaliação posterior à compra

A avaliação posterior à compra é o último passo no processo de escolha de uma instituição de Ensino Superior (Kotler & Fox, 1995). Após tomar a decisão, o aluno matricula-se e já pode passar por um determinado nível de satisfação ou insatisfação que influenciará o seu comportamento. Assim, é essencial que a instituição desenvolva procedimentos que ajudem o estudante a sentir-se bem com a escolha efectuada, tais como enviar uma carta de felicitações para os candidatos ou estimular o envio de sugestões e reclamações após um período na instituição, pois um estudante satisfeito, para além de permanecer na instituição tende a falar positivamente sobre ela. Ao

contrário, um estudante insatisfeito provavelmente pedirá transferência e eventualmente poderá fazer propaganda negativa à instituição.

Para finalizar, é necessário realçar o facto de que, para estes autores, o processo não termina com a tomada de decisão na medida em que consideram haver uma avaliação posterior à compra.

## **Marketing Mix da Educação**

De acordo com Nunes e Cavique (2001), o Marketing-Mix foi inicialmente formulado por William Stanton e, posteriormente, adoptado por Philip Kotler. A formulação inicial incluía a mnemónica dos 4 P's: Product (produto), Price (preço), Place (distribuição/ponto de venda) e Promotion (comunicação). Desde então muitas reformulações têm sido feitas.

Nunes define Marketing-mix como “Conjunto de variáveis fundamentais que permitem que a empresa ponha em acção, no mercado, a estratégia escolhida, para realizar os objectivos decididos, através da satisfação dos clientes e consumidores” (Nunes & Cavique, 2001).

Transportando esta definição para o marketing educacional, e tendo em conta as principais características dos serviços é necessário fazer uma correcta adequação dos “P's”, pois estes marcarão as diferenciações estratégicas. Às quatro dimensões tradicionais são então acrescentadas outras três: Pessoas, Processos e Evidência Física (Palmer, 2005).

### **Produto/Serviço**

Segundo Lendrevie (1996), podemos considerar produto tudo o que a empresa vende ou propõe aos seus clientes, tanto bens materiais como serviços imateriais ou ainda uma combinação de ambos. Kotler define produto como: “algo que pode ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Inclui objectos físicos, cursos, serviços, pessoas, locais, organizações e ideias” (Kotler & Fox, 1994).

Os produtos educacionais são serviços que a instituição oferece aos seus clientes. O que diferencia os serviços de outros produtos é o facto de eles serem intangíveis. Kotler e Fox (1994) definem serviço como: “qualquer actividade ou benefício que a instituição pode oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de algo. A sua produção pode estar ou não vinculada a um produto físico”.

A maioria dos serviços educacionais são uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis, não sendo, por isso, considerados serviços puros. O “Serviço de educar” em si é definitivamente intangível por todas as razões que já foram apresentadas anteriormente, mas não nos podemos esquecer que esse serviço envolve elementos físicos, como é o caso das secretárias, cadeiras, livros, retroprojectores, em suma, o equipamento da instituição. Desta forma, o serviço pode ser analisado a três níveis: o central ou produto-núcleo, o periférico ou tangível e o complementar ou aumentado, como podemos observar na Ilustração 5.

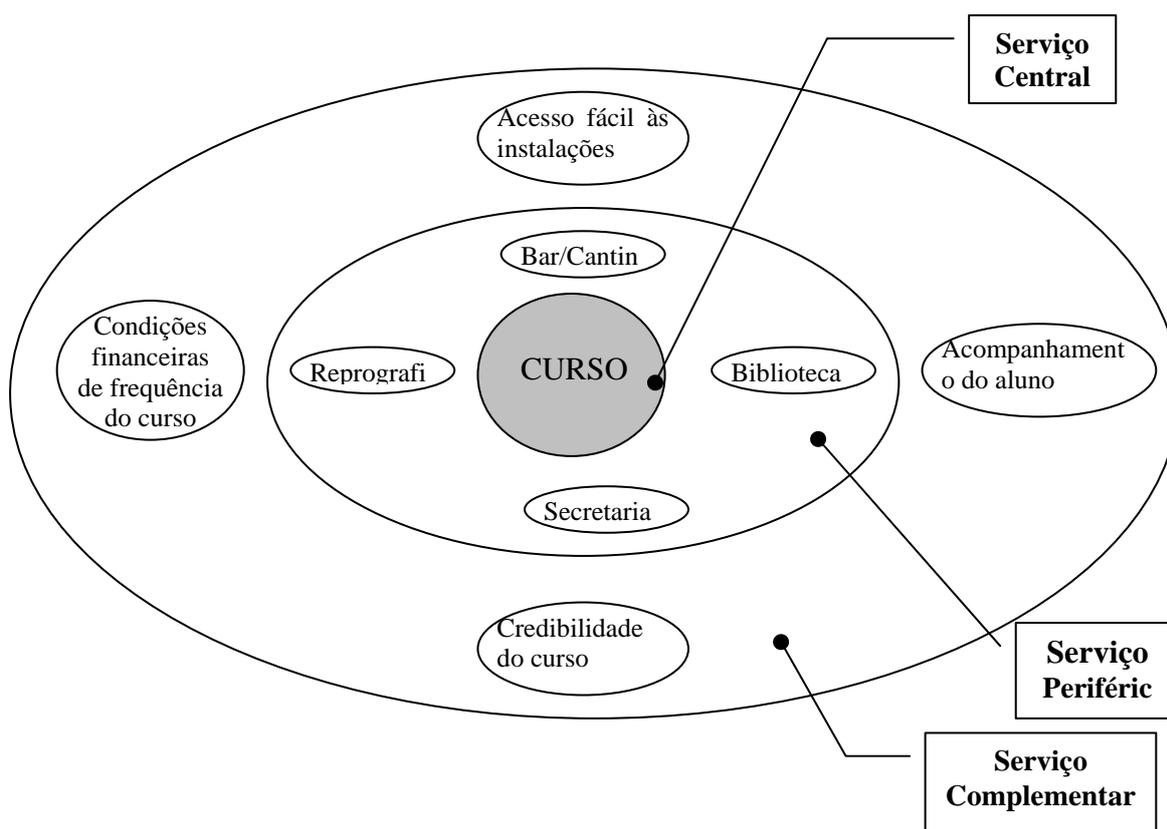


Ilustração 5 Níveis do serviço educação (Alves, 1995)

Como podemos constatar, o nível fundamental do serviço é o central. Pode ser descrito como o que o consumidor realmente procura para satisfazer as suas necessidades. Este pode diferir de um consumidor para outro; por exemplo, uma instituição fornece educação, mas uns alunos procuram adequar-se às expectativas do mercado, enquanto outros, procuram desfrutar ao máximo da vida social universitária.

O nível periférico não é mais do que uma compilação dos serviços que se concentram à volta do nível central, acrescentando valor ao produto sem assumirem uma importância primordial. Segundo Kotler e Fox (1994), o produto a este nível possui cinco características distintivas que podem ser alteradas pelo indivíduo ou simultaneamente pela instituição de forma a tornar o produto mais atractivo perante os seus consumidores. São elas:

1. Estilo – não é mais do que a aparência distintiva; pode ser, por exemplo, o *design* da escola. O estilo deve ser adequado ao perfil do público-alvo de forma a ter maior impacto sobre ele.
2. Características – componentes individuais que podem ser acrescentadas ou subtraídas sem influenciarem o estilo ou a qualidade do serviço. O uso destas tem várias vantagens visíveis entre as quais podemos destacar a diferenciação com os concorrentes e a geração de divulgação favorável.
3. Qualidade – nível de desempenho percebido num serviço, pode variar consoante o prestador (sua experiência, motivação, empenhamento, disposição...) e o controlo feito sobre ele.
4. Embalagem – o que envolve o produto ou serviço. A embalagem do “serviço educação” oferecido por uma instituição de Ensino Superior pode ser o ambiente do *campus* universitário.
5. Marca – “... é qualquer coisa que é comprada pelo consumidor... é única... é eterna.” (Stephen King, citado por Lindon *et al.*, 2004), segundo Kotler e Fox (1994) é um “nome, termo, símbolo ou design, ou alguma combinação que os identifique com a instituição e os diferencie das ofertas concorrentes”. Esta característica, ao mesmo tempo que acrescenta valor à oferta, gera satisfação no consumidor.

O último nível, define-se pelos benefícios e serviços adicionais que podem ser oferecidos ao consumidor, tais como, a possibilidade de actualizar os seus

conhecimentos ou a colocação em empresas para efectuar os estágios no final das licenciaturas.

Segundo Kotler e Fox (1995), uma instituição de Ensino Superior deverá ter em consideração na sua oferta de serviços as extensas mudanças que ocorrem no meio envolvente, a mudança nas necessidades e interesses do consumidor, bem como as alterações na oferta das instituições concorrentes. Para estes investigadores, a estratégia de marketing deverá sofrer ajustamentos que só poderão ser percebidos através do conceito de ciclo de vida do produto. Assim, um programa ou serviço educacional típico passará pelos estádios representados na Ilustração 6.

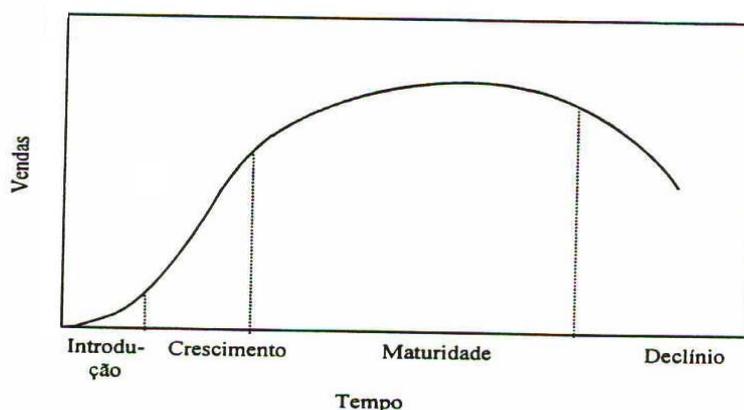


Ilustração 6 Ciclo de vida dos produtos (Kotler, 1997)

Se tivermos em conta o conceito de ciclo de vida do produto para o lançamento de um novo curso, vamos ter a fase de introdução quando o curso estiver disponível no mercado. Esta fase caracteriza-se por um crescimento lento (a instituição precisa de tempo para expandir as suas capacidades e os consumidores para ganharem interesse), por custos elevados (investimento em novos serviços, promoção) e por poucos ou nenhuns concorrentes.

Se o curso satisfizer as necessidades do mercado vai entrar na fase de crescimento, onde mais consumidores e concorrentes são atraídos. Daí que seja muito importante tentar usar de todos os meios para tentar sustentar o crescimento, melhorando a qualidade, introduzindo novas características, estilos e *design*, buscando novos segmentos de mercado, etc.

Na fase da maturidade, o crescimento processa-se a um ritmo mais lento e a instituição começa a repensar na sua oferta. Frequentemente, assiste-se a um aumento

dos custos uma vez que a concorrência nesta fase é feroz; na prática reduzem-se os preços, admitem-se alunos menos qualificados, melhoram-se os programas...

Como acontece com os outros produtos, de forma mais lenta ou mais rápida, estes produtos vão entrar em fase de declínio. Os consumidores perdem o interesse ou porque o curso já não está na “moda” ou porque simplesmente já não corresponde às necessidades do mercado, ou ainda porque ocorrem mudanças tecnológicas ou económicas que redireccionam a procura de educação noutro sentido. À medida que a procura diminui alguns cursos poderão ser eliminados pois representam custos insuportáveis para a instituição. Contudo, eliminar um curso poderá ter consequências graves para a instituição, e as suas repercussões poder-se-ão sentir através do pessoal docente e administrativo.

No entanto, nem todos os serviços educacionais apresentam uma curva de ciclo de vida com um padrão semelhante ao da Ilustração 6. Algumas licenciaturas, como é o caso das engenharias, apresentam um ciclo de vida com um padrão cíclico (Ilustração 7). Este tipo de licenciaturas sofre oscilações na procura consoante a capacidade do mercado para absorver os profissionais que delas emanam. Outras licenciaturas, por sua vez, apresentam padrões de ciclo de vida muito curtos como se pode observar na Ilustração 7 (b). Este tipo de licenciaturas rapidamente ganham aceitação por uma questão de moda, mas por essa mesma razão também perdem rapidamente interesse.

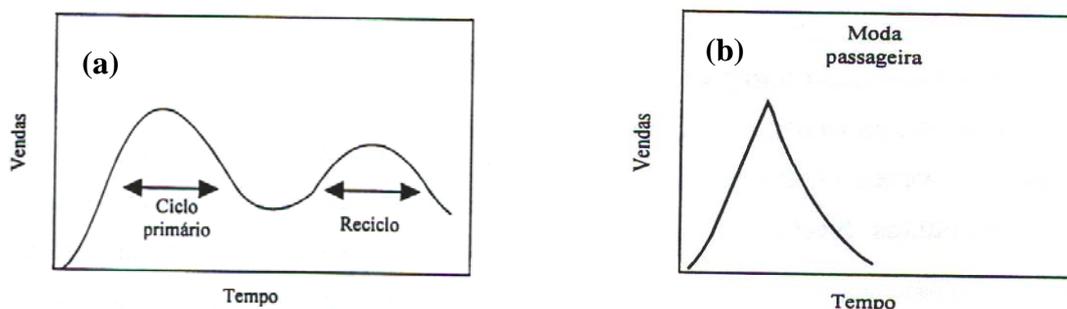


Ilustração 7 - Padrão Cíclico (a) e Padrão Moda (b) (Kotler, 1994).

Dependendo do padrão de ciclo de vida que o curso apresentar, assim serão as estratégias de marketing que a instituição de ensino deverá aplicar.

## Preço

“A política de preços é muito mais do que uma simples variável do marketing, podendo ser também perspectivada como o centro de confluência de diferentes áreas de gestão, de interesses funcionais por vezes divergentes e palco para o interface entre a empresa e o exterior” (Mota citado por Lendrevie *et al*, 2004).

As instituições de Ensino Superior dependem em muito do montante das propinas, o qual cobre em média cerca de dois terços das despesas operacionais destas instituições (Kotler & Fox, 1994).

Segundo Kotler e Fox (1994), o preço é extremamente importante porque determina quem se candidata à instituição, quem a vai frequentar, quem é que ela serve, o que ela pode oferecer. Por isso, a sua determinação deverá ter em conta factores relativos aos custos, à procura e à concorrência.

Por vezes as instituições fixam e mudam os preços sem terem a noção da percepção dos consumidores em relação ao preço. É importante perceber que os alunos, para além do preço do serviço, assumem custos de esforço e custos psicológicos (Alves G. , 1995). Muitos alunos evitam determinadas universidades onde seja pedida prova escrita no processo de selecção, outros seleccionam instituições próximas da sua área de residência porque consideram que ao reduzir essa distância estão ao mesmo tempo a reduzir a pressão psíquica a que qualquer estudante universitário se sente sujeito (Kotler & Fox, 1994).

Quando se fala em percepção de preço não se pode deixar de referir que frequentemente os consumidores usam o preço como indicador de qualidade; na prática, desconfiam das escolas com mensalidades inferiores por as julgarem de qualidade inferior (Kotler & Fox, 1994). Isto significa que o preço tem forte influência no posicionamento da instituição, uma vez que determina a forma como a instituição deseja ser vista no mercado.

O preço é, sem dúvida, uma variável importante e como tal deve ser cuidadosamente estudada a estratégia de preço para cada organização. Esta tende a ser determinada da seguinte forma: 1) preço orientado por custo; 2) preço orientado para a procura e 3) preço orientado para a concorrência (Kotler & Fox, 1994).

Os preços orientados pelo custo ou pela concorrência envolvem metodologias mais simples uma vez que trabalham com factores de fácil medição (custo total do produto ou serviço, mais margem fixa do ramo de negócio, ou média dos valores

cobrados pelos concorrentes). Os preços orientados pela procura, no entanto, envolvem processos mais complexos de fixação. Neste caso, o preço deve ser determinado pelo valor percebido pelo cliente quanto ao produto ou serviço oferecido. Esse valor é determinado pelo desempenho total da instituição, pelos factores psicológicos que influenciaram a sua escolha e pelas estratégias de venda adoptadas (Kotler & Fox, 1994).

Em Portugal, este aspecto apresenta a particularidade de ser fixado oficialmente pelo Governo. A Lei n.º 113/97, de 16 de Setembro, do Financiamento do Ensino Superior Público estabelece o valor da propina como “...sendo o seu montante anual igual ao valor mensal do salário mínimo nacional vigente no início do ano lectivo...”. Quanto ao ensino privado e cooperativo, o preço é fixado segundo critérios próprios das respectivas instituições.

## **Distribuição**

“Distribuir produtos é entregá-los no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exacto...” (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004).

Este conceito aplicado ao meio educativo toma especial importância se tivermos em conta que os produtos são perecíveis, ou seja, não podem ser “armazenados”, logo a instituição tem de conseguir uma maneira de os tornar acessíveis e disponíveis aos seus clientes.

Segundo Kotler & Fox (1994), a localização e a programação dos cursos são críticas, uma vez que podem determinar o sucesso ou insucesso dos seus clientes. Nesta linha, estes autores defendem que uma instituição deve ter em conta três dimensões distintas:

- Localização, que inclui acessibilidade, atmosfera e instalações - normalmente a localização do suporte físico da educação é definida através de critérios de conveniência administrativa sendo os terrenos ou edifícios oferecidos por organismos de poder local, como câmaras municipais, com vista a centralizar serviços e pessoas (Alves G. , 1995)

- Programação que atraia estudantes – esta deve ter em especial consideração o mercado a que se destina. Por exemplo, se uma instituição de Ensino Superior pretender realizar uma formação para profissionais em serviço, então deverá oferecer um horário compatível com o horário de trabalho desse grupo alvo (Kotler & Fox, 1995);
- Modo de distribuição que inclui tecnologia e formas de ensino tradicionais - todas as instituições de ensino têm recursos limitados não podendo, portanto, oferecer o nível máximo de conveniência ao consumidor, logo estas devem basear o seu plano de distribuição no nível e qualidade do serviço que pretendem oferecer. As instituições de ensino devem assim ter em consideração o aspecto e meio ambiente das instalações em que os serviços educacionais são prestados pois estes factores podem afectar as atitudes e comportamentos dos consumidores. Se for caso disso, estas devem considerar abrir instituições adicionais, usar canais alternativos ou intermediários e apostar na tecnologia, por exemplo, para prestar serviço à distância (Kotler & Fox, 1995).

Actualmente algumas instituições conseguem oferecer aos seus alunos um ensino à distância, *e-learning*, permitindo quebrar a necessidade de presença física na instituição e oferecendo assim uma total conveniência ao aluno.

## **Comunicação**

“Para vender, não basta oferecer um produto a um preço atractivo por parte de um intermediário de um canal de distribuição bem estruturado, é necessário, para além disso, dar a conhecer a oferta, evidenciar as suas qualidades distintivas em relação ao grupo de compradores visando estimular a procura através de acções promocionais apropriadas” (Lambin, 2000).

Segundo Lindon (2004) na comunicação de qualquer serviço é importante realçar três factores:

- O papel da marca do serviço – A essência da marca é o valor percebido e apreciado pelo público. As marcas são o início de um contrato com o consumidor (Colombo, 2005). O papel preponderante da marca advém da característica intangível dos serviços a qual torna a avaliação antes do consumo bastante difícil.

- Posicionamento e promessas – por os serviços serem intangíveis são em muitos casos difíceis de entender, o que faz com que a comunicação dê um largo espaço à informação e se muna de “subterfúgios” de forma a tentar concretizar o que na sua essência é imaterial. Por outro lado, a comunicação também não pode ser triunfalista, uma vez que não se tem garantias da satisfação dos clientes.
- Publicidade – o peso da publicidade no sector dos serviços é, por norma, inferior ao dos produtos, uma vez que se faz um investimento maior no momento da prestação do serviço. Mas com o crescimento dos mercados e o aumento da concorrência, vê-se um acréscimo substancial nos orçamentos para a publicidade.

Quando aplicada a instituições de ensino, a comunicação toma diversas formas mas não se distancia das linhas gerais da comunicação de serviços.

O processo de comunicação tem como preocupação maior a divulgação institucional e não a publicitação de cada serviço. A divulgação da instituição está directamente relacionada com a marca da instituição, enquanto os serviços, naturalmente, recebem desta o carimbo, o *status* e a confirmação.

O conceito de comunicação de uma IES é, assim, a pedra fundamental de todo o processo; ele será base de sustentação de todo o tipo de campanhas e peças promocionais. Este conceito deve ser cuidadosamente escolhido, deve ser fruto de pesquisas e deve estar entrosado com as necessidades e expectativas dos consumidores.

Kotler e Fox (1994), consideram que existem dois tipos de comunicação de marketing: as relações públicas e a publicidade.

Definem relações públicas como “...esforço da instituição para obter interesse favorável em si e/ou nos seus programas, difundindo notícias significativas sobre os mesmos em publicações ou obtendo divulgação gratuita na rádio, televisão ou outros *media*.” E definem publicidade como “divulgação paga e promoção de ideias, produtos, programas ou serviços – seja em revistas ou jornais, televisão, rádio, cartazes ou através de catálogos, mala directa [*sic*]<sup>2</sup> ou outro medium.” (Kotler & Fox, 1994).

Para estes autores, a comunicação nas instituições de ensino visa atingir os seguintes objectivos:

---

<sup>2</sup> N.T. Marketing Directo

- Manter e melhorar a imagem da instituição;
- Construir e apoiar a lealdade dos antigos alunos;
- Atrair donativos;
- Fornecer informação acerca dos serviços da instituição;
- Atrair potenciais estudantes e encorajá-los à candidatura;
- Corrigir informações incorrectas ou incompletas acerca da instituição;
- Atender às necessidades informativas de todos os que incorporam o ambiente interno.

Mas para que estes objectivos sejam atingidos é necessário desenvolver comunicações efectivas, inseridas numa estratégia de marketing. Assim, Kotler e Fox (1994), bem como Alves (1995) propõem os seguintes passos no planeamento de uma comunicação efectiva:

- Identificação do público-alvo – uma comunicação eficaz deve primeiramente identificar os públicos-alvo bem como os seus interesses específicos para que posteriormente os possa atingir directamente.
- Facilitação do entendimento da resposta procurada - sendo uma comunicação intencional, é planeada, possui um determinado objectivo que poderá passar por tentar mudar a atitude ou consciência do público alvo relativamente à instituição, ou por recolher mais informações. Só com a identificação da resposta se pode preparar de forma eficiente e eficaz a mensagem.
- Desenvolvimento da mensagem - depois de conhecer a resposta esperada por parte dos vários públicos alvo, a instituição deverá elaborar uma mensagem segundo o modelo AIDA, ou seja, deve atrair a atenção (A), captar o interesse (I), despertar o desejo (D) e conduzir à acção (A).
- Escolha dos media - a instituição deverá seleccionar os canais de comunicação adequados aos públicos alvo a que esta se dirige. Estes poderão ser canais pessoais, onde se desenvolve a comunicação oral, ou impessoais, onde se incluem todas as formas de comunicação que não envolvem contacto directo pessoa a pessoa, tais como, imprensa, rádio, televisão, internet, entre outros.

- Selecção dos atributos da fonte - a mensagem da instituição deverá ser transmitida por fontes que sejam credíveis e persuasivas. A credibilidade é medida por três factores: experiência, confiabilidade e agradabilidade.
- Reunião de *feedback* - A instituição deverá verificar junto dos públicos alvo se a mensagem foi compreendida e se os seus objectivos, inicialmente estabelecidos, foram alcançados.

Existe outro tipo de comunicação que não deve ser descurado. A problemática da comunicação não estaria completa se não se mencionasse o fenómeno do “boca-a-boca”, que é “o mais antigo dos *mass media*. [pois] antes de existir a escrita, o que se dizia de boca em boca era o único canal de comunicação das sociedades” (Kapferer, 1998). Este pode considerar-se como uma das acções mais eficazes na comunicação da educação porque se transmite pessoalmente numa rede de comunicação crescente, como se pode ver na Ilustração 8.

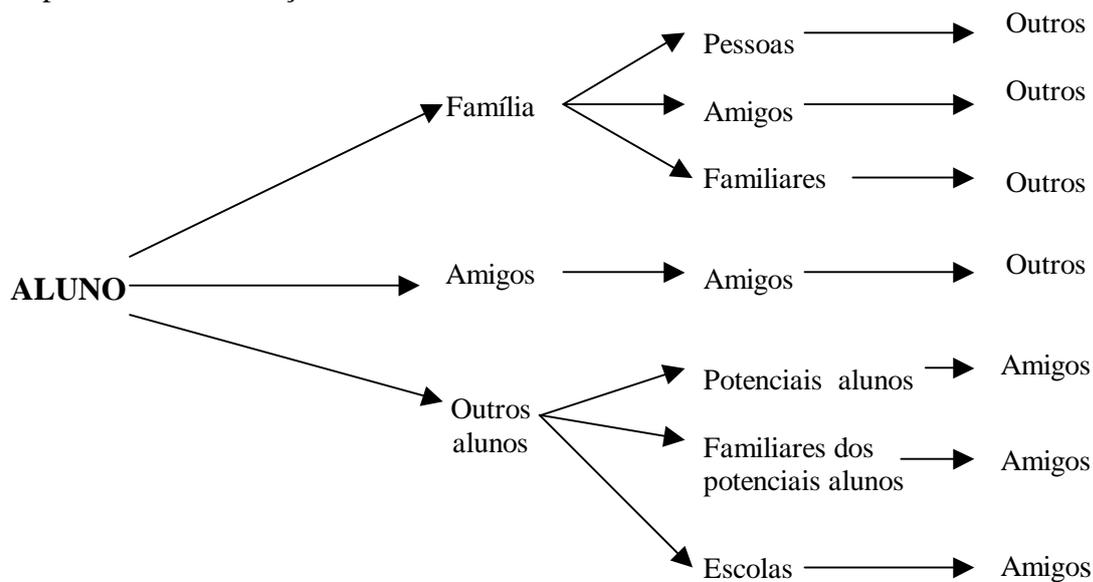


Ilustração 8 Canal de comunicação “Boca em Boca” no marketing de serviços de educação (Alves, 1995)

Para entender como é a comunicação processada nestas instituições em Portugal, reportamo-nos ao estudo de Lopes (2002), realizado com base num inquérito onde participaram 37 instituições do subsistema universitário e 52 do subsistema politécnico, e que demonstra que os canais mais utilizados pelas IES em Portugal são os jornais (92,2%) e a imprensa escrita em geral, que inclui o periódico institucional (56,3%) e as revistas (50%).

## **Pessoas**

Para os serviços, com especial enfoque para os aqueles onde existe um elevado grau de interacção entre o pessoal e os clientes, esta dimensão apresenta-se como um elemento vital. Gummesson (1999) afirma que todas as pessoas que constituem uma organização são “promotores de marketing a tempo parcial”, uma vez que as suas acções produzem ou podem produzir um efeito sobre o resultado recebido pelos clientes.

No ensino, este elemento do mix tem especial importância, pois é a premissa para a existência deste serviço, ou seja, a prestação do serviço está dependente da existência de interacção entre os recursos humanos da instituição e os clientes. Ao serem parte activa do processo de produção, os clientes podem, neste caso, ser considerados como co-produtores do serviço.

Neste caso são considerados os docentes e os funcionários. Kotler e Andreansen (citados por Torres, 2004) afirmam que todos os momentos de contacto com os clientes são “momentos da verdade”, momentos decisivos que devem ter sempre o melhor resultado. Para tal, todos os colaboradores devem ser correctamente recrutados e devem receber uma formação adequada (Colombo, 2005).

Atendendo que é impraticável uma instituição de ensino superior fornecer aulas particulares, devemos equacionar também a presença de outros alunos no processo de produção-entrega do serviço, uma vez que a qualidade final do serviço que um aluno recebe depende do desempenho de outros colegas alunos. Podendo estes colegas, co-produtores, influenciar positiva ou negativamente a qualidade do serviço, quer pelos seus objectivos, interesses ou comportamentos.

## **Processos**

A gestão de processos adquire importância crítica nos serviços onde o consumidor é visto como co-produtor e procura atender principalmente às características de percibilidade e inseparabilidade dos serviços.

Esta dimensão está dependente do estabelecimento das funções do produtor e do consumidor, assim como, da definição das fronteiras entre elas. Vários estudos foram realizados neste âmbito, por exemplo, Shostack (1985) dedicou-se ao estudo do

“encontros de serviços”, que segundo a sua definição são “um período de tempo durante o qual um consumidor interage directamente com um serviço”.

Para Alves (1995) processos são todas as interacções necessárias à produção de um serviço, no caso da educação, inclui a estrutura e organização do curso e os serviços.

Neste sector, o processo de produção do serviço é extremamente complexo e envolve diversas variáveis e encontros de serviços, pelo que é necessário que as IES entendam todas as operações que caracterizam o serviço, desde a sua oferta, passando pela aquisição até ao consumo e que tenham uma visão holística da forma como os serviços se relacionam entre si.

Muitas instituições de ensino procuram simplificar as suas ofertas de serviços e reduzir as tarefas realizadas pelo *front office*, passando apenas a gerir o *back office* e imputando aos clientes parte do processo de produção. Exemplo disso são as ofertas de serviços on-line, que fizeram com que os colaboradores dos Serviços Académicos fossem substituídos por sistemas informáticos que permitem efectuar uma matrícula ou um pedido de certidões virtualmente.

Nestes casos verificamos que existe uma oferta de serviços com elevado padrão de consistência, onde o processo segue um modelo base, será quase uma “industrialização” dos serviços (Palmer, 2005).

### **Evidência Física**

O facto de os clientes não poderem avaliar o serviço antes de este ser consumido faz com que a evidência física se revele de extremamente importância, ao materializar a promessa e, conseqüentemente, reduzir a incerteza e o risco inerente à decisão de compra.

Se aplicarmos esta variável ao sector da educação percebemos que a evidência física poderá assumir várias formas, que podem ir desde os materiais de divulgação, que comprovam as evidências físicas (infra-estruturas, laboratórios e equipamentos), passando por prémios recebidos por ex-alunos, posição no *ranking* das melhores escolas, até à demonstração do processo em si através de oferta de experiências, exemplo disso são os dias abertos nas IES que permitem uma observação directa do processo de ensino por parte dos potenciais alunos.

## **CAPÍTULO IV - MARKETING EDUCACIONAL COM FOCO NA ERA 3.0 : ACTUALIZAÇÃO DE TENDÊNCIAS NAS IES**

*Visão é criar o futuro através de uma acção inadiável no presente. Os gestores de marketing precisam de entender que não é suficiente reagir às tendências futuras, mas sim antecipar o futuro, melhor ainda, precisam de conseguir influenciar o futuro!*

Luiz Moutinho

### **A era 3.0 – Novas tendências para as IES**

Após uma análise ao sector do Ensino Superior percebemos que houve uma mudança de conjuntura que implica uma redefinição das estratégias de marketing das IES de forma a se conseguirem adaptar às modificações de fundo que ocorreram neste sector.

A par com esta conjuntura, ocorreu uma mutação daquele que era o Marketing tradicional, que se adaptou à velocidade de transmissão da informação e comunicação, aos novos meios, às novas exigências do consumidor. Consumidor esse que se tornou activo na decisão e mesmo produção dos serviços e produtos. Passou da era da massificação, para a era da personalização até chegar à actualidade, a era da “co-criação”, onde o próprio consumidor imprime valores, atributos e benefícios nos produtos e serviços, o *Prosumer*.

Segundo Kalsbek (2000), as variáveis do marketing tradicional, assentes nos 4 P's do Marketing Mix (Product, Price, Placement, Promotion) deixam de ter um foco interno para passarem a ter uma abordagem a partir do ambiente externo, transformando-se assim nos 4 C's (Consumidor, Custo, Conveniência e Comunicação). Assim:

- O foco no produto desloca-se para o foco no cliente;
- O foco no preço passa para o custo que o aluno pode despende pelo curso;
- O foco na distribuição, representada pelo espaço físico e localização, passa para uma visão mais alargada de formas de acesso ao conhecimento, da total conveniência do aluno;
- O foco na comunicação de massa é substituída pela comunicação individualizada graças ao avanço das comunicações e da tecnologia de informação.

Estas exigências projectam-se para as IES as quais necessitam de se adaptar e constituir uma solução viável para um mercado em constante mutação para garantir a sua sustentabilidade. Este capítulo não é mais do que uma reflexão sobre o papel e aplicabilidade de algumas novas tendências do Marketing nas Instituições de Ensino Superior.

### **Marketing Relacional**

O Marketing Relacional começa a ser explorado em diversas áreas e locais nos finais dos anos 70. Existem várias definições que variam, principalmente, consoante a perspectiva de pesquisa.

Enquanto a definição de Morgan e Hunt (1994) identifica o foco de marketing relacional na sua prática

“Todos os esforços de marketing dirigidos ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas de relacionamento bem-sucedidas”

Grönroos (1997) assinala o seu propósito

“processo de identificar e estabelecer, manter, aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamento com clientes e outros interessados, com lucro, de modo que os objectivos de todas as partes envolvidas sejam alcançadas e por isso seja feito pela oferta e cumprimento mútuo de promessas”

e Möller e Wilson (1995) enfatizam os processos pelos quais o marketing relacional poderia ser representado

“Marketing relacional trata de entender, criar e gerir a troca de relacionamentos entre parceiros económicos, fabricantes, provedores de serviços, vários membros do canal e consumidores finais.”

Para Ian Gordon (Gordon, 1999, citado por Colombo, 2005) Marketing Relacional é um “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”, o que pressupõe o estreitamento da relação empresa-cliente.

Este conceito vem pôr fim ao conceito de cliente como massa homogénea/mercado de massa em prol do conceito de cliente como pessoa singular e individual, cujas necessidades e desejos são distintos e distintivos. Falar de marketing relacional é assim falar de marketing *one to one*.

É uma verdadeira revolução que alterou os processos de produção e distribuição de bens e serviços ao permitir o desenvolvimento e a gestão das relações com os clientes de forma personalizada, ampliando a possibilidade de ofertas mais ajustadas às necessidades e, conseqüentemente, contribuir para o processo de fidelização e fortalecimento da marca com associações positivas.

O Marketing Relacional tem um lógico enquadramento no Marketing de Serviços se tivermos em conta que as características singulares dos serviços (Intangibilidade, Inseparabilidade, Heterogeneidade e Perecibilidade) realçam a importância das pessoas na experiência do serviço.

O reconhecimento de que a retenção de clientes seria crucial para o Marketing de Serviços evidenciou a ideia de criar relacionamento de serviços. Para tal, seria importante instruir e motivar o pessoal de contacto com os clientes. E é aqui que nasce a necessidade da aplicação Marketing Interno como uma ferramenta importante para assegurar a qualidade do serviço – “um serviço deve ser promovido com sucesso junto ao pessoal de modo que os empregados aceitem a oferta de serviço e se dediquem totalmente ao cumprimento dos seus deveres de Marketing” (Grönroos, 1997).

As instituições de Ensino Superior ainda não aproveitaram os recursos que o marketing relacional oferece. Raramente usam bases de dados que servem de fonte de informações para a tomada de decisões. Ainda não se encontram preparadas para

montar um sistema de CRM (Customer Relationship Management)<sup>3</sup> de forma a gerir os seus relacionamentos com os mais diversos públicos. A sua utilidade passa pela criação de informações baseadas na captação e cruzamento de dados os quais permitem quer o desenvolvimento consistente e focado das acções de marketing da instituição, quer a orientação e criação de novos produtos e serviços.

“É um novo mundo que se abre aos *marketeers*, com novas oportunidades, mais informação, novos meios de aceder a essa informação e de cumprir o objectivo maior do marketing, que é, nas sábias palavras de Peter Drucker, «conhecer os clientes tão bem que, quando são confrontados com o produto da empresa, este se lhes adequa tão perfeitamente que se vende a si próprio.»” (Correia, F., Silvério, & Santos, 2004).

Em síntese, um marketing relacional adequado depende de um profundo conhecimento do perfil do cliente e do futuro cliente, através dos dados colectados e seu cruzamento, para que, na posse destas informações, seja possível desenvolver acções de marketing directo, tais como promoções, fidelização, apresentação de novos serviços e cursos, pesquisas, fortalecimento da marca, prospecção, divulgação e comunicações em geral.

Se tivermos em conta os dados analisados sobre o Ensino Superior, facilmente entendemos duas coisas: 1 – a conquista de novos alunos terá de ser feita tendo em conta as diferenças entre os potenciais alunos (alunos do ensino secundário e alunos não tradicionais), 2 – a retenção de alunos é de extrema importância, pelo que as instituições devem manter relações duradouras com os seus públicos, não só com os alunos mas com todos os *stakeholders*.

Nesta óptica, para Gordon o Marketing Relacional é um “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e a partilha de seus benefícios durante uma vida toda de parceria” (Ferreira, 2002).

Segundo Oplatra (2004), o Marketing Relacional é reconhecido como compatível com a natureza do serviço do Ensino Superior, pois promove o envolvimento dos estudantes e constrói uma boa imagem das IES comprometida com os discentes.

Se tivermos em conta que o Marketing Relacional visa a satisfação do cliente para chegar à sua lealdade, a partir da identificação das suas necessidades,

---

<sup>3</sup> O Customer Relationship Management tem como base fundamental o uso de tecnologias altamente sofisticadas para a gestão de dados e informações. “... é a própria filosofia de relacionamento... é um processo contínuo de conhecimento e aprendizagem sobre clientes, produtos, mercado e concorrência...” (Colombo *et al*, 2005, pp. 119-120).

desenvolvendo, mantendo e actualizando serviços adaptados, concluímos que se adequa bastante ao sector da educação superior.

Com a junção do Marketing Relacional à Internet, nascem novas oportunidades, entre elas a possibilidade da relação caminhar para além da identificação das necessidades.

“No mundo digital o consumidor tem uma palavra cada vez mais importante na formulação do produto, o consumidor transforma-se cada vez mais num «prosumer» (junção das palavras inglesas produtor e consumidor), isto é, o consumidor tem uma palavra activa na concepção do produto e suas subseqüentes evoluções. Em diversas circunstâncias, esses produtos são elaborados por comunidades de consumidores.” (Carrera, 2009).

Podemos entender que o expoente desta relação pode estar em exemplos como a Co-Creation, ou seja, com a possibilidade de os consumidores terem um papel activo no processo de design, na forma e produção do produto, aqui deixam de ser consumidores e passam a ser *prosumers*.

Com a Co-Creation dá origem à construção de um “valor único”, para além disso oferece ao consumidor uma conveniência de espaço e tempo, uma vez que a interacção pode ocorrer em qualquer lado e em qualquer momento. Ao mesmo tempo que o diálogo activo entre a instituição e o cliente, criam e mantêm a memória organizacional de cada cliente, suas preferências, padrões de comportamento e compras, assim como, as suas características.

## **Marketing Tribal**

O conceito de “Marketing Tribal” surge como uma forma alternativa às técnicas de marketing tradicional, com intuito de segmentar, mais eficazmente, o mercado e de fortalecer os laços existentes com o consumidor. Este novo marketing aplicado às tribos gira em torno das experiências e das emoções fazendo com que um produto ou uma marca se tornem autênticos objectos de culto.

Actualmente estamos perante um indivíduo “multi-tribal”, sendo que as tribos sempre existiram, mas a partir do início do século os indivíduos passaram a ser mutáveis devido ao reflexo da sociedade actual. Um indivíduo é, assim, uma fusão de associações sociais, isto é, pela partilha de valores de interesses: música, estilos de vida,

desportos..., pela existência de símbolos de pertença: roupas, rituais, objectos..., ou até pela partilha de experiências: concertos, jogos, encontros...

A procura de produtos deixa de ser feita apenas pelas qualidades dos mesmos, mas sim por aquilo que os mesmos representam enquanto símbolos sociais da comunidade. O indivíduo procura produtos que o satisfaçam mas que abrem portas para outras tribos onde poderá ter o sentimento de pertença.

Num artigo do Economist, Luiz Moutinho refere que “mais de 200 biliões de dólares em publicidade não produzem qualquer efeito nas vendas” e afirma que os Marketeers estão a fazer um “péssimo trabalho” pois “ignoram o consumidor e na maior parte dos casos limitam-se a empurrar os seus produtos e a tentar convencê-los que os mesmos são a eles adequados”.

Segundo Luís Rasquilha descreve, no seu blog [Comunicacaomarketing.blogspot.com](http://Comunicacaomarketing.blogspot.com) (Rasquilha), “o marketing tribal surge com o intuito de fortalecer os laços existentes com o consumidor. Preocupa-se em analisar a personalidade, as motivações, os sentimentos da sua tribo ou público-alvo, acima de tudo a personalizar cada vez mais os seus produtos/serviços em prol da sua tribo. O consumo torna-se agora algo de especial, com um cunho acima de tudo, emocional. O marketing tribal preocupa-se então em explorar o lado sentimental/emocional dos seus clientes ao invés do lado racional até agora mais utilizado e motivo de interesse.”

O conceito de tribo é uma nova abordagem da realidade, traz uma mudança em relação à forma como se faz a segmentação no marketing tradicional. Enquanto a segmentação integra um grupo de indivíduos isolados, baseado em características sóciodemográficas semelhantes, as tribos integram entidades orgânicas micro-sociais, centradas nos interesses comuns, de acordo com as características psico-gráficas. Assim, os indivíduos deixam de estar agrupados em classes e passam a pertencer a tribos, escolhidas de acordo com os critérios por eles definidos.

Desta forma, surge um novo desafio para os profissionais de marketing, perante o qual têm que deixar de pensar em segmentos e começar a pensar em tribos, o que implica entender as necessidades de consumo, não só individuais, mas também do grupo. Ou seja, o marketing tribal baseia-se no facto de os indivíduos verem os produtos ou serviços para além da sua satisfação pessoal, são agora uma forma de se sentirem integrados numa tribo. As pessoas deixam de valorizar o produto ou serviço e passam a valorizar a experiência obtida com esse produto ou serviço.

As empresas precisam de entender a estrutura, a linguagem e a cultura de uma tribo para conseguirem fornecer o suporte para o funcionamento das ligações entre os seus membros. Assim, o ideal seria a própria empresa tornar-se um membro da tribo, ou até facilitar a criação de uma nova tribo, para, então, estar mais próxima dos seus consumidores, sendo que esta relação próxima é vantajosa para ambas as partes da tribo pois, por um lado, as empresas tem um feedback sobre os seus produtos ou serviços, e, por outro, os consumidores conseguem adquirir serviços e produtos que vão de facto ao encontro das suas necessidades e desejos específicos.

### **Marketing Experimental**

O conceito de Marketing Experimental surge em 2001 com o livro de Bernd Schmitt, onde defende que os sentimentos e emoções dos consumidores estavam a ser descurados (Melo, 2006).

Para Erik Hauser, presidente da International Experiential Marketing Association, o marketing experimental é uma abordagem que explora todos os pontos de contacto entre as marcas e os consumidores com o objectivo de conseguir provocar experiências que permitam uma maior aproximação e fidelização do cliente ao produto ou serviço. Hauser considera que em muitos casos “não é o preço que marca a diferença face à concorrência, mas sim as emoções, as sensações e a identificação do consumidor com os valores do produto” (Jornalismo, 2006).

Schmitt defende que o aspecto central desta vertente do marketing é a criação de uma marca: “Isso tem a ver com gerar as experiências correctas para o cliente com relação à percepção, ao sentimento, ao pensamento, à acção e à relação” (Boente & Giganti).

Segundo este especialista, a percepção trata de elementos primários e estilos; do sentimento de estados de ânimo e emoções; do pensamento da experiência relacionada (ex. propaganda agressiva da Benetton); da acção que faz referência à interacção e ao estilo de vida; e, finalmente, da relação associada à pertença a grupos, ou seja, à identidade social e às experiências partilhadas.

Podemos, portanto, dizer que o marketing experimental é uma componente do marketing que tem por objectivo fazer com que as acções da marca proporcionem experiências ao consumidor, criem estímulos que cativem os sentidos, a inteligência,

acção e interacção do consumidor. Desta forma, transformam o consumo em experiências emocionais que levam a uma fidelização do cliente.

“As experiências, claramente, são um novo estágio de oferta de valor. Uma experiência ocorre sempre que os serviços de uma empresa são os palcos para a criação de eventos memoráveis. Mas enquanto as outras ofertas económicas, matérias-primas, produtos e serviços, são exteriores ao consumidor, as experiências são personalizadas, já que cada um interage com uma experiência de modo diverso” (Tomanini, 2006).

Em suma, o marketing tradicional foca-se apenas na compra, o *Experiential Marketing* foca-se no consumo e no uso como complemento à compra; o marketing tradicional foca o racional; o *Experiential Marketing* considera emoções, (Schmitt, 2007).

Ao criar experiências as instituições, têm a oportunidade de identificar contextos e relacionamentos. Para além de que, as experiências sendo factos vivenciados pela pessoa têm na sua base uma relação com os sentidos e sentimentos. Ou seja, ao optar pela promoção de experiências, as instituições tornam-se presentes e lembradas quer agora quer depois, pois criaram relação emocional entre o consumidor e a marca. Para além do exposto, as IES podem ainda desenvolver um profundo conhecimento da experiência no consumidor, a partir do qual podem descobrir pontos-chave críticos para posteriormente aplicar na promessa de marca.

### **Marketing Viral - *Buzz* Marketing**

*“Os consumidores confiam mais no que dizem os seus vizinhos ou amigos do que na publicidade ou nos vendedores.”* (Kapferer, 1998)

O termo *buzz* é uma onomatopeia inglesa relacionada com o som emitido pelas abelhas. É traduzido como substantivo em zumbido, sussurro, murmúrio e rumor. Assim, *Buzz* Marketing é a abordagem fundamentada nos rumores e comentários nas ligações, assim como, as redes sociais por onde essa comunicação é transmitida.

Quando aplicada aos serviços, esta estratégia revela-se ainda mais importante. Com efeito, ao contrário de um produto, um serviço, como já vimos anteriormente, é

intangível. Então como avaliar se tal escola, de facto, forma bons profissionais? Neste caso a experiência dos outros afigura-se extremamente convincente, sendo que esta informação não é mais do que uma ligação concreta e real entre a experiência de determinada pessoa e esse mesmo serviço. Por outro lado, e uma vez que a qualidade de um serviço não se mantém estável, uma instituição não deve gozar simplesmente do seu bom nome, pois, uma vez reduzida a qualidade do serviço por ela prestado, o boato acusará de imediato a mudança (Kapferer, 1998).

O buzz marketing quando aplicado à Internet adquire a denominação de Marketing Viral. O Marketing Viral é uma estratégia que encoraja os indivíduos a passar uma mensagem a outros, criando um crescimento exponencial tanto ao nível da exposição da mensagem como na sua influência (Wilson, 2000). Será então uma ótima forma de conseguir a atenção das pessoas e gerar repercussão e discussões on-line.

Para Carrera (2009) o Marketing Vital baseia-se em solicitar e motivar terceiros, especialmente os distribuidores (*hubs*) cujo o poder de influência é imenso, fazendo assim com que aumente exponencialmente a visibilidade e difusão da mensagem. Esta técnica não está dependente do orçamento mas sim da criatividade da campanha.

Wilson (2000) apresenta seis princípios para um Marketing Viral eficaz:

1. Oferece produtos e serviços valiosos – A palavra mais poderosa no vocabulário de um *marketeer* é “grátis”. A maioria das estratégias de marketing viral oferecem produtos/serviços valiosos para chamar a atenção. São produtos ou serviços âncora.
2. Possibilita a transferência de esforço para os outros – os vírus só se espalham quando são fáceis de transmitir, pelo que as mensagens devem ser curtas e simples. O meio pelo qual se irá difundir a mensagem deverá facilitar a comunicação e replicação; a internet é um meio simples e barato e o formato digital é facilmente copiado.
3. Escalas simples do pequeno para o grande – para o vírus se espalhar rapidamente deve estar assente numa transmissão do “pequeno” para o “grande”. Caso a mensagem partisse através do anfitrião correríamos o risco de este “morrer” antes de disseminar a informação. Assim, a transmissão deve ter início em focos pequenos e influentes para rapidamente se espalhar.
4. Explora motivações e comportamentos comuns – estas estratégias devem aproveitar as motivações e comportamentos comuns. A vontade de ser popular faz com que alguns indivíduos comuniquem em inúmeros sites e

transmitam um sem número de mensagens electrónicas. Este facto deve ser usado em benefício de uma divulgação rápida e eficaz.

5. Utiliza redes de comunicação existentes – o ser humano é um ser social que mantém redes pessoais, familiares, profissionais, etc. Saber colocar a mensagem em comunicações existentes entre pessoas irá multiplicar rapidamente a dispersão.
6. Tira vantagens dos recursos dos outros – as mais criativas estratégias de marketing viral tiram partido dos recursos de terceiros. Um comunicado de imprensa colocado estrategicamente em outros sites pode ser identificado por vários leitores assim como por jornalistas que o podem difundir também nos meios de comunicação social, chegando então a diferentes leitores.

Esta forma de comunicação têm-se revelado extremamente eficiente na área da educação pois é por ela que as pessoas trocam experiências e solicitam informações sobre a instituição. Hoje em dia, dificilmente alguém se matricula numa instituição sem consultar outras pessoas sobre a mesma e tentar garantir que os serviços e condições divulgados correspondem aos oferecidos.

Desta forma, o marketing boca-a-boca/viral aplicado às instituições de ensino “estuda os mecanismos dos rumores e comentários além do modo como podem ser utilizados para a implementação de estratégias que auxiliem seus colaboradores a falarem mais e melhor da sua organização.” (Colombo, 2005).

## **Marketing Digital**

A Internet nasceu nos anos cinquenta pela necessidade dos EUA fazerem face ao seu sistema de telecomunicações o qual poderia impedir de retaliar ataques da URSS.

Pelo que desenvolveram um sistema de comunicação baseado na distribuição da informação por pacotes que apenas se uniam no local de destino da informação, fazendo com que as linhas ficassem disponíveis.

O sucesso deste sistema, a ARPANET, levou a que se criasse a NSF com o objectivo de ligar a comunidade universitária Norte-Americana.

E é em 1989 que Tim Berners-Lee inventa a WWW (World Wide Web) com o fim de partilhar informação sobre as suas investigações. Inventa Assim o primeiro

*browser*, o Mosaic, que permitiu uma navegação entre páginas sem depender das ligações entre elas.

Desde então, temos assistido a um desenvolvimento exponencial desta rede.

Algumas características da Internet justificam este crescimento:

- Ubiquidade – encontra-se disponível em todo o lugar, a toda a hora;
- Alcance global – atravessa barreiras culturais e nacionais;
- Uso de Standard universais – diminui custos para os diversos públicos;
- Riqueza de informação – é um ambiente propício para a partilha de todo o tipo de informação (quantidade e qualidade) a todos os utilizadores;
- Interactividade – possibilidade de comunicação *one-to-one* numa escala global;
- Facilita a personalização – porque facilmente se adapta ao utilizador;
- Capacidades Sociais – possibilidade de participação e produção.

Segundo o site Internet World Stats (Stats), de 2000 para 2011 o número de utilizadores cresceu 480,4%.

Os dados relativos a Março de 2011 mostram que 30,2% da população mundial era consumidora de internet, ou seja, 2,095,006,005 indivíduos.

Quando analisamos os dados por áreas geográficas, verificamos que 58,3% da população europeia (476,213,935) acede à Internet e em Portugal esta percentagem é de 48% (5.168.800).

Segundo dados da ANACOM<sup>4</sup>, em 2010 a taxa de penetração da banda larga fixa em Portugal cresceu acima da média dos países da UE, subindo uma posição no *ranking* UE27 (21.<sup>a</sup> posição).

Esta revolução ganhou o termo de Web 2.0, termo cunhado em 2004 pela empresa norte-americana O'Reilly Media, para designar uma segunda geração de comunidades e serviços baseados na plataforma Web como wikis e aplicações baseadas em redes sociais (Carrera, 2009).

Esta renomeação não tem por base especificações técnicas, mas sim, uma mudança na forma como é encarada pelos utilizadores que deixam de ter uma atitude

---

<sup>4</sup> ANACOM. (20 de Junho de 2011). *Situação das Comunicações 2010*. Obtido em 23 de Julho de 2011, de Autoridade Nacional de Comunicações : <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1093086>

passiva que se resumia na recepção de conteúdos para passarem a agentes activos da Web.

Para esta mudança muito contribuiu o Marketing Interactivo, “O marketing interactivo tem por base a consciência permanente e contínua das reacções dos consumidores. [...] não considera portanto os consumidores elementos passivos, mas antes, pelo contrário, fontes de informação vitais” (Lehu, 2001).

“A estratégia do marketing interactivo é muito propícia a um marketing de nichos, dado que se torna mais fácil identificá-los (Lehu, 2001).

Segundo Lehu (Lehu, 2001), podemos resumir o papel da interactividade na função de marketing pelo princípio O.C.A.R.A. (Observação, Compreensão, Adaptação, Reacção, Atenção)

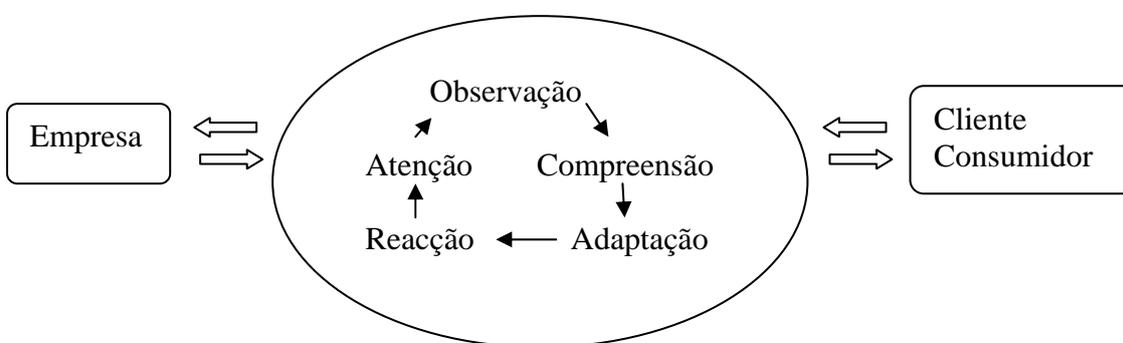


Ilustração 9- Esquema actual assente sobre um marketing interactivo. Fonte: Lehu, 2001

Observação do consumidor de forma a Compreender a natureza das suas necessidades, motivações, atitudes e comportamentos. Após esta compreensão, a empresa deverá Adaptar a sua oferta para Reagir adequada e eficazmente. Para não perder esta oportunidade, a empresa deverá ainda ficar Atenta ao seu meio, continuando a observar as evoluções do comportamento dos seus consumidores.

Para existir interactividade, este diálogo deverá encontrar um paralelo do lado do consumidor. Assim, este deve Observar e analisar com atenção a oferta de modo a Compreender a natureza das diferentes propostas e Adaptar-se às suas características, Reagindo, comprando ou não a oferta inicialmente proposta, o que vai fazer com que se torne Atento às evoluções da oferta.

A Web 2.0 é definida por Constantinides e Fountain (2008) como sendo a colecção de aplicações *on-line* de código aberto, interactivas e controladas pelo

utilizador, para expandir experiências, conhecimento e poder de mercado desses mesmos utilizadores, como participantes num negócio ou processo social.

Estes autores classificam a Web 2.0 em cinco grupos diferentes tendo em conta a sua natureza distintiva:

- *Blogs*: o termo *blog* é a abreviatura do termo original da língua inglesa *weblog*. O termo *weblog* parece ter sido utilizado pela primeira vez em 1997 por Jorn Barger. Na sua origem e na sua acepção mais geral, um *weblog* é uma página na Web que se pressupõe ser actualizada com grande frequência através da colocação de mensagens – que se designam “posts” – constituídas por imagens e/ou textos normalmente de pequenas dimensões e apresentadas de forma cronológica. (Gomes, 2005)
- *Redes Sociais*: As redes sociais, também conhecidas como software de colaboração social, são aplicações que suportam um espaço comum de interesses, necessidades e metas comuns para a colaboração, a partilha de conhecimento, a interacção e a comunicação (Brandtzæg & Heim, 2007).
- *Comunidades (conteúdo)*: por definição, são *sites* nos quais os utilizadores podem partilhar conteúdos entre os membros da comunidade. Existem comunidades de partilha de favoritos, organizados de acordo com a tipologia do conteúdo, como partilha de fotos, de vídeos, classificação de conteúdos (*Tags*) e *Wikis*.
- *Forúns*: apesar de serem anteriores ao aparecimento dos *blogs*, a criação de forúns é uma actividade *Web 2.0* muito difundida e que normalmente é feita por temática/área de interesse.
- *Agregadores de conteúdo*: aplicações que permitem a personalização do conteúdo *web* que cada utilizador deseja a qual se baseia em tecnologia RSS (*Really Simple Syndication* ou *Rich Site Summary*). Esta tecnologia é útil para acompanhar as mais recentes mudanças de *sites* que têm actualizações frequentes, sem ser necessário visitá-los.

A crescente proliferação da Internet, o aumento da partilha, o tempo dispendido e a interactividade poderão ser uma oportunidade para as IES que enfrentam problemas na captação de alunos, indispensável à sua sustentabilidade.

Para Antunes (2008) parece que “para esta geração o contacto físico não tem a mesma importância que para as gerações mais velhas. Rapidamente trocam uma conversa de café por horas num *chat*, diante do computador”.

Tendo em conta que o maior número de potenciais clientes do Ensino Superior continua a ser os jovens, esta ferramenta torna-se imprescindível. Dionísio *et al.* (2009) descrevem os jovens desta geração como “indivíduos que têm à sua disposição um conjunto de recursos que lhes permite estar permanentemente em contacto com tudo e com todos, que lhes dá uma visão global do mundo, um mundo sem distâncias e onde as barreiras linguísticas são cada vez menores, onde a máxima “anytime, anywhere, anything” faz parte da sua realidade diária”.

Outros estudos apontam ainda a Internet e os contactos pessoais como as principais fontes de informação dos jovens (TORRES, 2004) tendo inclusive uma forte influência nas suas decisões (Dionísio, Rodrigues, Faria, Nunes, & Canhoto, 2009).

No entanto, Siegel (citado por Schmitt, 1997) chama a atenção para o facto da presença na internet se dever pautar de forma estratégica: “Muitas organizações precipitam-se em lançar-se na comunicação na Internet sem terem estabelecido as prioridades que os vão ajudar a focar no utilizador e a estender inteligentemente a identidade corporativa no novo media”.

Pelo exposto, as IES devem planear esta comunicação com a estratégia de marketing da organização e com as especificidades das plataformas on-line, de forma a evitar consequências negativas como correr o risco de parecer intrusiva ou sem objectivos.

## **CAPÍTULO V – ESTUDO DE CASO**

### **Apresentação da Instituição: o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra**

O Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC) é uma unidade orgânica do Instituto Politécnico de Coimbra sediada na Quinta da Nora, Rua Pedro Nunes.

Em 1965, é criado o Instituto Industrial de Coimbra (Decreto-Lei n.º 46547) um estabelecimento de ensino técnico médio, onde foram inicialmente ministrados os cursos de “Electrotecnia e Máquinas” e de “Química Laboratorial e Industrial”, sendo em 1971 convertido em Instituto Industrial e Comercial de Coimbra (Decreto-Lei n.º 440/71), passando também a ministrar, o ensino do curso de contabilista e o dos preparatórios para o Ensino Superior de “Economia e Finanças”.

O ISEC foi criado em 31 de Dezembro de 1974 como resultado da conversão do antigo Instituto Industrial e Comercial de Coimbra, determinado pelo Decreto-Lei n.º 830/74 de 31/12. Segundo o decreto de criação *"os institutos superiores de engenharia são escolas de nível universitário", "neles se conferindo os graus de bacharelato, licenciatura e doutoramento"*.

O ISEC começou por formar bacharéis em Engenharia Civil, Electrotécnica, Mecânica e Química com planos de estudo com a duração de 8 semestres (4 anos). Em 1988, foi integrado no Ensino Superior politécnico através do Decreto-Lei n.º 389/88, de 25 de Outubro, tendo os planos curriculares dos bacharelatos sido reestruturados para 3 anos.

Em 1989 foi criado o Curso de Bacharelato em Engenharia Informática e Sistemas e em 1991 o Curso de Bacharelato em Engenharia Electromecânica. Funcionaram ainda, do ano lectivo 1991/92 ao de 1994/1995, o Curso de Estudos Superiores Especializados (CESE) em Engenharia Civil Municipal e, do ano lectivo 1997/98 ao de 1998/99, o CESE em Sistemas de Energia Eléctrica (SEE).

De forma a estar de acordo com a alteração da Lei de Bases do Sistema Educativo datada de Julho de 1997, foram criadas no ano lectivo de 1998/99 seis

licenciaturas bietápicas, o primeiro ciclo com a duração de três anos, conferindo o grau de bacharel, e o 2º ciclo, com a duração de dois anos, conferindo o grau de licenciado. O 1º ciclo entrou em funcionamento no ano lectivo de 1998/99 e o 2º ciclo, no ano lectivo de 1999/2000, quando foram satisfeitas as condições mínimas de apetrechamento dos laboratórios exigidas pelo Conselho Científico.

Decorrente da aprovação da Lei da Autonomia do Ensino Superior Politécnico (Lei 54/90) e dos Estatutos do Instituto Politécnico de Coimbra (1995), os Estatutos do Instituto Superior de Engenharia de Coimbra foram publicados no Diário da República, n.º 99, II.ª série, de 29 de Abril de 1997.

“O Instituto Superior de Engenharia de Coimbra tem como objectivos a criação, transmissão e difusão de cultura, ciência e tecnologia, cabendo-lhe ministrar a preparação para o exercício de actividades profissionais no domínio da engenharia e promover o desenvolvimento da região em que se insere” (Art.º 4, nº 1 dos Estatutos do ISEC).

No ano lectivo de 2003/2004 entrou em funcionamento o Curso Europeu de Informática, e no ano lectivo de 2004/2005 o Curso Europeu em Engenharia Eléctrica e Electrónica. Estes cursos transnacionais, pioneiros em Portugal, são licenciaturas com a duração de quatro anos lectivos, em parceria com diversas instituições do Ensino Superior europeias, em que os alunos terão de estudar em três escolas, países e línguas diferentes, conferindo três diplomas de licenciatura ou equivalentes, um por cada instituição onde estudaram.

A fim de actualizar a sua oferta, em 2006 entraram em vigor duas novas licenciaturas: Engenharia Biológica e Engenharia Electrónica em Regime pós-laboral, a funcionar de acordo com a Declaração de Bolonha. As restantes licenciaturas foram também adaptadas ao Modelo de Bolonha.

No ano lectivo de 2007/2008, entram em funcionamento dois novos cursos, Engenharia Biomédica e Engenharia e Gestão Industrial e inicia-se a aposta nos Cursos de Especialização Tecnológica.

## **Ambiente Interno**

### **Missão, Visão, Valores e Objectivos**

De acordo com o Artigo 4º dos Estatutos do ISEC, publicados em *Diário da República*, 2.<sup>a</sup> 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 actividades profissionais no domínio da Engenharia e promover o desenvolvimento da região em que se insere.*

*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 actividades.*

*Os **valores** fundamentais pelos quais se rege o ISEC são a cidadania, a qualidade, a busca constante da valorização, motivação e actualização 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.*

De acordo com o Artigo 5.º dos estatutos referenciados, *Os principais **objectivos** 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 diplomados de forma a serem integrados nos diferentes sectores profissionais e a participar no desenvolvimento da sociedade; promover actividades de investigação com o objectivo de desenvolver a ciência e tecnologia contribuindo para a criação e difusão cultural.*

## Marketing Mix

### Produto/Serviço

A oferta formativa do ISEC contempla: Ano Zero, Unidades Curriculares Independentes, Cursos de Especialização Tecnológica (Construção e Administração de Websites; Instalações e Manutenção de Redes e Sistemas Informáticos; Energia e Automação; Tecnologia e Gestão Automóvel; Construção Civil e Obras Públicas; Instalações Eléctricas e Manutenção Industrial; Manutenção Electromecânica; Automação, Robótica e Controlo Industrial), Licenciaturas (Engenharia Biológica, Engenharia Biomédica – Ramo de Bioelectrónica, Engenharia Civil, Engenharia Electromecânica, Engenharia Electrotécnica, Engenharia e Gestão Industrial, Engenharia Informática, Engenharia Mecânica, Curso Europeu de Informática, Engenharia Química) e Pós-Graduações (Construção Urbana; Eng. Informática e Sistemas; Bioprocessos; Engenharia Electrotécnica; Automação e Comunicação em Sistemas de Energia; Instalações e Equipamentos de Edifícios) e Mestrados (Automação e Comunicações em Sistemas de Energia; Construção Urbana, Equipamentos e Sistemas Mecânicos; Informática e Sistemas; Instalações e Equipamentos em Edifícios; Processos Químicos e Biológicos; Biomecânica; Comércio Electrónico; Sistemas e Tecnologias da Informação para a Saúde; Robótica e Informática Industrial)

Para além das ofertas nucleares, o ISEC oferece ainda: certificações profissionais, formação contínua, conferências/*workshops*, escola livre de línguas (inglês, francês, alemão, espanhol e Língua e Cultura Chinesa), escola de guitarra, Coro do ISEC, entre outros.

### Análise BCG das Licenciaturas

Foi efectuado um estudo exploratório de forma a posicionar os produtos (licenciaturas) do ISEC ao nível do seu crescimento anual e taxa de participação relativa do mercado.

Embora o objectivo fosse analisar apenas as licenciaturas (1.º ciclo), houve necessidade de equacionar, na análise da concorrência, Mestrados Integrados (2.º ciclo) de outras instituições, para ter uma demonstração mais fidedigna da realidade. Ou seja,

alargou-se a pesquisa, deixando apenas de ter em conta a designação do curso para passar a englobar todos os cursos da mesma área científica de todas as Instituições de Ensino Superior portuguesas.

De realçar que esta alteração teve em conta as motivações, interesses e expectativas dos potenciais alunos na sua candidatura ao ensino superior,

Portfolio de Licenciaturas	Crescimento de mercado	Quota de mercado do ISEC	Quota de mercado do maior concorrente U.C.	Quota de mercado relativa	Facturação
Engenharia Mecânica	2,90%	4,05%	6,62%	0,46	246.000 €
Engenharia Biomédica	9,33%	4,02%	13,95%	0,22	56.250 €
Engenharia Biológica	-1,34%	5,91%	12,36%	0,36	156.750 €
Engenharia Civil	0,43%	3,00%	7,02%	0,32	298.500 €
Engenharia e Gestão Industrial	4,20%	7,19%	8,86%	0,62	100.500 €
Engenharia Electromecânica	2,79%	53,25%	45,45%	0,89	153.750 €
Engenharia electrotécnica	1,45%	5,82%	7,56%	0,58	383.250 €
Engenharia Informática	-4,21%	5,33%	5,33%	0,88	521.250 €
Engenharia Química	-7,35%	1,89%	15,12%	0,09	34.500 €

Tabela 13 - Variáveis para o cálculo da Matriz BCG

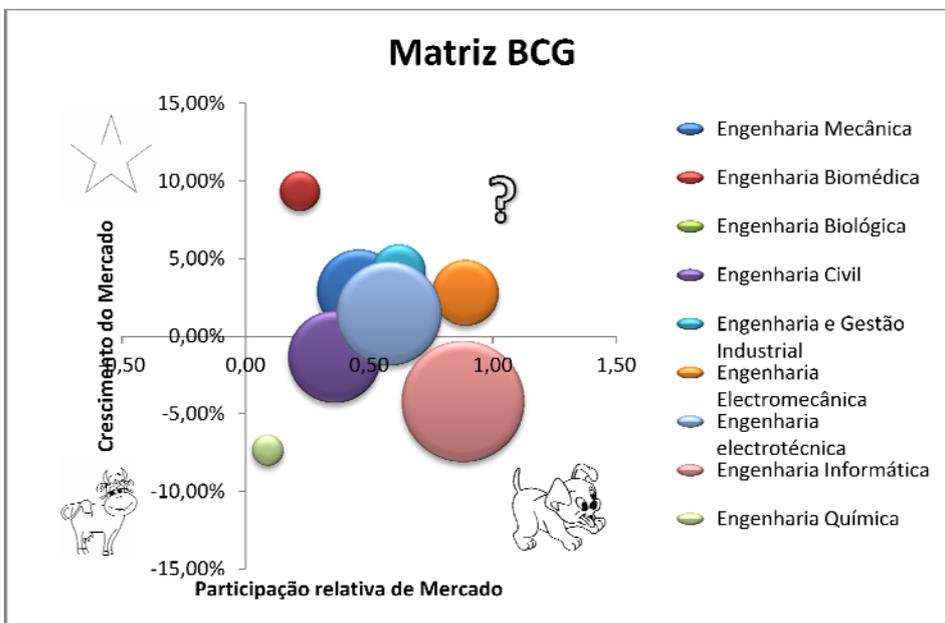


Ilustração 10 - Matriz Boston Consulting Group

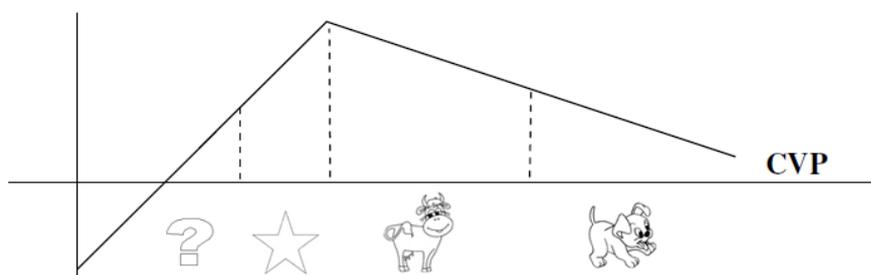
A Matriz BCG demonstra que as nove licenciaturas do ISEC se encontram distribuídas apenas por dois quadrantes: *pontos de interrogação* e *animais de estimação*.

Podemos verificar que a maioria dos cursos são *pontos de interrogação*, ou seja, cursos em áreas de elevado crescimento mas onde o ISEC detêm uma fraca participação de mercado. Para estes casos deve a instituição efectuar um investimento no planeamento de marketing de forma a aumentar a notoriedade e assegurar o posicionamento destes cursos no mercado, para que se tornem em produtos *estrela* ou *vacas leiteiras*.

Pela matriz verificamos ainda que existem licenciaturas no quadrante animais de estimação, isto é, cursos com pequena participação de mercado em áreas de declínio. Por norma, estes produtos devem ser eliminados ou reduzidos. Neste caso, excepcionalmente, não deveremos incluir a Licenciatura em Engenharia Informática uma vez que a partir do ano lectivo 2012-2013 o ISEC deverá aumentar consideravelmente a sua participação no mercado, por esta ser a única engenharia que não terá como provas de ingresso obrigatórias a Matemática A e Física e Química.

Nesta análise interessa ainda destacar os dois pólos da matriz:

- Licenciatura em Engenharia Biomédica - o curso que mais se aproxima do quadrante *estrelas*. Embora apresente um crescimento de mercado na ordem dos 9%, não tem grande participação no mercado, provavelmente por ser um curso relativamente recente na instituição.
- Licenciatura em Engenharia Química – que de uma forma inversa, apresenta um crescimento negativo, de cerca de 7%. A participação do ISEC no mercado, com esse Curso é muito reduzida, principalmente porque a instituição não coloca vagas a concurso todos os anos.



**Ilustração 11 - Correlação entre a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto (adaptado de Ambrósio & Ambrósio, 2005)**

De acordo com Ambrósio e Ambrósio (2005) existe uma correlação entre os quadrantes da Matriz BCG e os estágios do modelo de Ciclo de Vida do Produto (CVP). O quadrante *Ponto de Interrogação* na Matriz BCG corresponde ao estágio de

Introdução no CVP. O quadrante *Estrela* corresponde ao estágio Crescimento, o quadrante *Vaca Leiteira* corresponde ao estágio Maturidade e o quadrante *Animais de Estimação* corresponde ao estágio Declínio no CVP.

Segundo esta relação, a Licenciatura em Engenharia Química, Informática e Civil estão na fase de declínio e os restantes cursos na fase de introdução.

### **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 lectivo 2011/2012 a propina estabelecida para os Cursos de Especialização Tecnológica é de 630€ para as Licenciaturas de 825€ 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 825€

### **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 distintas 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. Com 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, não existindo ainda *e-learning*.

## 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 actuação 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 *above* como *below the line*. Publicidade em meios de comunicação social, jornais, revistas da especialidade, cinema, internet – redes sociais, outdoors, mupies, folhetos, acções de divulgação em escolas secundárias, feiras de orientação escolar e profissional, patrocínio, assessoria de imprensa, acções de comunicação, marketing directo, entre outras.

Não existindo um orçamento estipulado, o gabinete cumpre as acções estipuladas no plano de actividades e sem planeamento vai desenvolvendo as restantes actividades ao longo do ano.

## Pessoas

Na Tabela 14 é apresentada uma síntese da evolução da composição/caracterização do corpo docente e corpo de funcionários não docentes do ISEC, com dados relativos a 31 de Julho de 2010.

Categoria	Ano 2008		Ano 2009		Ano 2010		Categoria	2008	2009	2010
	N	ETI <sup>5</sup>	N	ETI <sup>5</sup>	N	ETI <sup>5</sup>				
Prof. Coordenador	10	10	14	14	15	15	Técnico Superior	23	26	28
Prof. Coordenador Convidado	1	0,3	1	0,3	1	0,3	Especialista Informático	4	4	4
Professor Adjunto	59	59	57	57	78	78	Técnico de Informática	1	2	2
Prof. Adjunto Convidado	70	67,7	72	69,8	47	45,9	Coordenador Técnico	4	4	3
Assistente	5	5	4	4	4	4	Assistente Técnico	23	22	25
Assistente Convidado	40	38,9	49	45,9	43	41,8	Assistente Operacional	27	25	26
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>180,9</b>	<b>197</b>	<b>191</b>	<b>188</b>	<b>185</b>	<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>83</b>	<b>88</b>

**Tabela 14a e 14b- Corpo Docente e Não Docente a 31 de Julho de 2010 (dados: Plano de Actividades do IPC 2011)**

Na prática verificamos que o ISEC atribui um valor significativo aos seus Recursos Humanos, estando o rácio aluno/docente ETI<sup>5</sup> em 14 e o rácio aluno/não

<sup>5</sup> ETI - Equivalente em Tempo Inteiro

docente em 30. Este ratio indica-nos, em traços gerais, o esforço exigido a cada colaborador em função do número médio de alunos a seu cargo.

Ano 2010	
Alunos	2601
Docentes ETI	185
Funcionários não docentes	88
Rácio alunos/docentes	14
Rácio alunos/não docentes	30

Tabela 15 - Rácio alunos/funcionários docentes e não docentes (Fonte: Plano de Actividades do IPC 2011)

Para uma análise comparativa, em 2009 o número médio de alunos por docente no ensino superior em Portugal foi de 10,5<sup>6</sup>.

Para este corpo de funcionários é prática do ISEC a continua formação dos seus activos de forma a manter a qualidade dos serviços oferecidos e manter a satisfação dos seus públicos pela satisfação das suas necessidades.

### 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 as novas necessidades do público-alvo, encontra-se a implementar um sistema de *back office* que irá permitir que os seus alunos disponham do maior número de serviços on-line.

### Evidência Física

Em relação às instalações, o campus tem uma área de 55.044,6 m<sup>2</sup> onde estão contidos todos os edifícios que albergam os diversos serviços e departamentos do ISEC, em que as instalações ocupam uma área de construção de 16807,6 m<sup>2</sup>.

Esta evidência é sempre que possível transmitida nos materiais de divulgação, juntamente com as taxas de empregabilidade dos diplomados.

<sup>6</sup> Fonte: PORDATA (<http://www.pordata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta?MicroId=1668>)

Outra forma pela qual o Instituto tenta diminuir a incerteza do seu público potencial é levando até ele trabalhos realizados por actuais alunos.

### Análise do Mercado

Como foi analisado no 1º capítulo, em 2009, a taxa de crescimento natural em Portugal é de -0,05%, o que irá influenciar no futuro o número de alunos. Actualmente já é possível constatar um decréscimo significativo ao nível do número de alunos matriculados entre o ensino pré-escolar e secundário. Realidade que ainda não se sentiu no ensino superior, cujo número de alunos inscritos continua a aumentar.

Relativamente ao caso das engenharias, verificamos que o número de alunos inscritos nos últimos anos têm sofrido algumas oscilações, embora tenha aumentado de 110.056 alunos inscritos em Licenciaturas no ano lectivo 2008-2009 para 114.417 alunos no ano 2010-2011. Fixando a Taxa de Crescimento de Mercado para a área das Ciências e Engenharias em 8%.

	2006	2007	2008	2009	2010	T (06,07)	T (07,08)	T (08,09)	T (09,10)	TCM
Área das Ciências e Engenharias	108521	112389	110056	112753	144417	3,6%	-2,1%	2,5%	28,1%	8,0%

**Tabela 16 - Taxa de Crescimento de Mercado para a área das Ciências e Engenharias (a partir dos dados da DGES)**

No entanto, verificamos que a percentagem de alunos inscritos na área das ciências e engenharias em relação ao número total de alunos inscritos nas Instituições de Ensino Superior diminuiu nos anos 2008 a 2010 de 29,8% para 28,9%.

Em relação ao ISEC, verificamos que a tendência de alunos inscritos não acompanhou a evolução de alunos inscritos na área das Ciências e Engenharias.

	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Alunos inscritos em IES	387 703	396 601	400 831	395 063	380 937	367 312	366 729	376 917	373 002	383 627	396 268
Alunos inscritos em IES na área de educação e formação: Ciências e Engenharias	111 646	114 251	116 733	116 435	112 107	107 433	108 521	112 389	110 056	112 753	114 417
% dos alunos inscritos em Ciências e Engenharia	28,8%	28,8%	29,1%	29,5%	29,4%	29,2%	29,6%	29,8%	29,5%	29,4%	28,9%
Alunos inscritos no ISEC							2669	2932	2938	2636	2601
% de alunos do ISEC em relação ao número							2,5%	2,6%	2,7%	2,3%	2,3%

**Tabela 17 - Relação entre os alunos da área das Ciências e Engenharias e a totalidade de alunos inscritos nas IES**

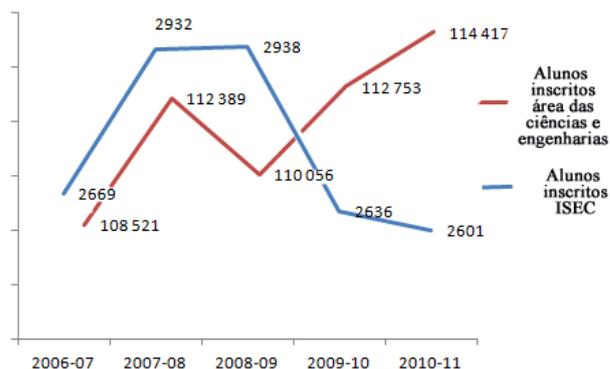


Gráfico 2 - Relação entre os alunos da área das Ciências e Engenharias das IES e os alunos do ISEC

Analisando os alunos inscritos no ISEC (1.º ano, 1.ª vez), verificamos que do ano lectivo 2007/2008 para o ano 2008/2009 houve uma redução do número de alunos de todas as formas de ingresso.

Inscritos no ISEC	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Regime Geral	558	473	485	515
Mudança de Curso	92	41	47	56
Transferência	32	34	22	25
C.E: Titulares de Curso Superior	68	39	30	25
C.E: Titulares de CET	20	70	65	37
C.E: Maiores de 23	85	21	26	27
Regimes Especiais	5	10	6	9
<b>Total</b>	<b>860</b>	<b>688</b>	<b>681</b>	<b>694</b>

Tabela 18 - Ingresso dos alunos do ISEC

Relativamente aos Cursos de Especialização Tecnológica, podemos constatar que a percentagem de alunos da área de educação e formação: Ciências e Engenharias é bastante significativa, uma vez que anda na ordem dos 50% face ao número total de alunos inscritos em CET.

	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Alunos inscritos em CET nas IES	294	1259	2253	4811	5832	6214	7177
Alunos inscritos em CET nas IES na área de educação e formação: Ciências e Engenharias	134	689	1 144	2 569	2 963	2 780	3 257
% dos alunos inscritos em CET na área das Ciências e Engenharia	45,6%	54,7%	50,8%	53,4%	50,8%	44,7%	45,4%

Tabela 19 - Relação entre os alunos de CET da área das Ciências e Engenharias e a totalidade de alunos inscritos em CET nas IES

Ou seja, em Portugal, o número global de estudantes no ensino superior supera os 403.00 para uma oferta de mais de quatro mil cursos<sup>7</sup>. Apesar da variedade, mais de um quarto dos estudantes frequenta cursos de ciências e engenharias que nos últimos anos têm vindo a cativar cada vez mais jovens.

	2007	2008	variação em %	2009	variação em %	2010	variação em %
Candidatos	51472	53062	3%	52817	-0,5%	52183	-1,2%
Candidatos ao ISEC	1930	2818	46%	2306	-18,2%	2091	-9,3%

**Tabela 20 - Evolução do número de candidatos ao Ensino Superior e ao ISEC**

O número de candidatos ao ISEC tem acompanhado a tendência dos candidatos ao Ensino Superior, verificando-se uma diminuição a partir de do ano lectivo 2009/2010, que tem maior impacto percentual no ISEC.

No entanto, verificamos que o número de alunos que colocaram o ISEC em primeira opção aumentou relativamente a anos anteriores.

Curso	2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
	Candidatos	1ª Opção						
Engenharia Civil	295	27	475	54	353	52	324	43
Engenharia e Gestão Industrial	126	17	141	11	134	17	130	20
Engenharia Electromecânica	106	12	217	23	215	32	196	29
Engenharia Electrotécnica	237	46	325	55	361	69	268	47
Engenharia Informática	326	52	555	79	472	94	339	70
Engenharia Mecânica	171	21	358	31	329	46	301	43
Engenharia Química							74	6
Engenharia Biomédica	365	58	300	35	121	20	159	19
Engenharia Biológica	236	29	303	34	165	21	193	19
Engenharia Informática (Curso Europeu)	68	2	101	13	73	10	53	9
Engenharia Electrotécnica (pós-laboral)			20	4	39	6	25	1
Engenharia Informática (pós-laboral)			23	2	44	5	29	2
<b>Total</b>	<b>1930</b>	<b>264</b>	<b>2818</b>	<b>341</b>	<b>2306</b>	<b>372</b>	<b>2091</b>	<b>308</b>

**Tabela 21 - Nº candidatos que colocaram os cursos do ISEC em 1ª opção - 1ª Fase do Concurso Nacional (dados internos)**

## Ciclo de vida do mercado

Factores como o envelhecimento da população que influenciam o decréscimo de alunos a frequentar o ensino secundário e, por consequência, o decréscimo de alunos a concorrer ao Ensino Superior; a débil conjuntura económica; o aumento de número de

<sup>7</sup> Dados da DGES e da Agência de Avaliação do Ensino Superior (A3ES)

reprovações nos exames nacionais de acesso; o aumento do número de licenciados desempregados que influencia negativamente os potenciais candidatos que passam a não concorrer ao Ensino Superior e a ingressar directamente no mercado de trabalho, fazem com que o ciclo de vida do mercado do Ensino Superior se encontre numa fase de declínio.

### **Segmentação do mercado**

Será bastante importante efectuar uma análise cuidada da segmentação do mercado.

Deveremos considerar como público-alvo, todos os alunos que tenham concluído o 12.º ano de escolaridade ou formação equivalente e tenham realizado com sucesso (9.5) as provas específicas de Matemática ou Geometria Descritiva ou Físico-Química ou Economia ou Biologia e Geologia; candidatos aos Concursos Especiais (titulares de curso superior, titulares de CET e Maiores de 23); e candidatos a Mudança de Curso, Transferência e Reingresso.

No entanto, será benéfico efectuar uma divisão por dois grandes grupos:

- Público tradicional – onde vamos incluir todos os alunos que tenham concluído o 12.º ano de escolaridade e os alunos titulares de CET por se assemelharem ao nível da idade e interesses.
- Público não tradicional – este campo engloba os Maiores de 23 anos e os titulares de curso superior que compartilham as mesmas necessidades e interesses.

### **Análise Ambiental**

#### **Factores Político-legais:**

- 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 objectivo 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 – alínea e) do ponto 2 do Artigo 27º do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro): *Compete em especial ao ministro da tutela: [...] Intervir no processo de fixação do número máximo de novas admissões e de inscrições nos termos do artigo 64.º.*
- 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: *O valor da propina [...] com um valor mínimo correspondente a 1,3 do salário mínimo nacional em vigor e um valor máximo que não poderá ser superior ao valor fixado no n.º 2 do artigo 1.º da tabela anexa ao Decreto-Lei n.º 31 658, de 21 de Novembro de 1941 [...].*
- Portaria n.º 1031/2009 de 10 de Setembro - a partir do ano lectivo 2012/2013 os cursos com a denominação de Engenharia terão como provas de ingresso obrigatórias a Matemática A e Física e Química, com excepção 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.

	Previsão de Colocados				Vagas				%			
	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Engenharia Civil	14	11	6	5	70	70	65	65	20%	16%	9%	8%
Engenharia e Gestão Industrial	1	5	2	1	20	25	25	25	5%	20%	8%	4%
Engenharia Electromecânica	2	3	4	3	30	30	30	30	7%	10%	13%	10%
Engenharia Electrotécnica	7	7	4	4	45	70	70	75	16%	10%	6%	5%
Engenharia Informática	69	41	30	40	100	80	80	80	69%	51%	38%	50%
Engenharia Mecânica	1	5	6	7	50	50	50	50	2%	10%	12%	14%
Engenharia Química	-	-	-	9	0	0	0	20	-	-	-	45%
Engenharia Biomédica	5	9	8	8	20	20	25	25	25%	45%	32%	32%
Engenharia Biológica	8	9	4	4	55	50	45	40	15%	18%	9%	10%
Engenharia Informática (Curso Europeu)	5	4	4	4	10	10	10	10	50%	40%	40%	40%
Engenharia Electrotécnica (pós-laboral)	-	1	0	0	0	25	25	25	-	4%	0%	0%
Engenharia Informática (pós-laboral)	-	1	7	4	0	25	25	25	-	4%	28%	16%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>96</b>	<b>75</b>	<b>89</b>	<b>400</b>	<b>455</b>	<b>450</b>	<b>470</b>	<b>28%</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>	<b>19%</b>

**Tabela 22 - Colocados que realizaram as provas de Matemática A, Matemática B e Física e Química**

A tabela efectuada com base na análise dos colocados que realizaram as provas de Matemática A, Matemática B e Física e Química (anexo 35 - Colocados do ISEC que realizaram as provas de Matemática A, Matemática B e Física e Química com classificação superior ou igual a 95, apenas se encontram considerados os dados relativos à 1ª Fase do concurso nacional de acesso) demonstra a previsão dos alunos colocados caso fossem exigidas as condições estabelecidas na Portaria n.º 1031/2009.

Verificamos que apenas seriam preenchidas 28% das vagas no ano lectivo 2007/2008, 21% em 2008/2009, 17% em 2009/2010 e 19% em 2010/2011, o que representaria uma diminuição significativa do número de colocados no ISEC. Verifica-se ainda que os cursos que colocariam mais alunos são os cursos na área de informática, por não ser exigida a prova de Matemática A.

### **Factores Económicos:**

- Conjuntura Económica – Janeiro de 2011 - Os indicadores avançados da OCDE e da CE revelam uma deterioração da perspectiva de evolução da economia portuguesa. O resultado de Janeiro deve-se sobretudo a uma forte queda da confiança no sector da construção, acompanhado, embora de forma ligeira, por uma diminuição da confiança dos consumidores<sup>8</sup>.
- Restrições orçamentais - o orçamento de funcionamento base das actividades de ensino e formação das instituições do Ensino Superior público é definido 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<sup>9</sup>.

### **Factores Sócio-demográficos:**

- Decréscimo de alunos matriculados no ensino secundário e do aumento de reprovações nos exames de acesso;
- Segundo o INE, em 2009, a taxa de crescimento natural em Portugal é de -0,05%.

### **Factores Sócio-culturais**

- Peso da tradição da U.C. - A Universidade de Coimbra é a mais antiga universidade portuguesa e uma das maiores do país, foi criada no século XIII, aquando da assinatura do *Scientiae thesaurus mirabilis* por D. Dinis.
- Coimbra - mítica e lendária cidade dos estudantes e do conhecimento, cheia de monumentos, com um comércio movimentado e a presença do Mondego, o "Rio dos Poetas". Coimbra oferece ainda um vasto calendário de eventos culturais e de diversão.

---

<sup>8</sup> Observatório do QREN: Núcleo de Estudos e Avaliação Janeiro de 2011

<sup>9</sup> Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior

## Factores Tecnológicos

- A área das engenharias está em constante evolução fruto da mutação dos factores tecnológicos.

## Análise do Consumidor

Verificamos que no ensino superior, ao nível das Licenciaturas, a maior percentagem de alunos inscritos é do sexo feminino. No ano lectivo 2010-2011, a população global era constituída maioritariamente (cerca de 53%) por mulheres.

Sexo	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Masculino	166 661	170 488	173 971	173 567	168 884	164 520	168 821	175 177	174 000	179 151	184 627
Feminino	221 042	226 113	226 860	221 496	212 053	202 792	197 908	201 740	199 002	204 476	211 641
Sub-Total (Ensino Super)	387 703	396 601	400 831	395 063	380 937	367 312	366 729	376 917	373 002	383 627	396 268

**Tabela 23 - População do Ensino Superior por sexo**

Por outro lado, se analisarmos os números relativos aos Cursos de Especialização Tecnológica verificamos que a tendência se inverte, sendo a maioria dos alunos do sexo masculino, no ano lectivo de 2010-2011 estes alunos representaram cerca de 67% da população total.

Sexo	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Masculino	198	920	1 538	3 349	4 049	4 246	4 721
Feminino	96	339	715	1 462	1 783	1 968	2 456
Sub-Total (CET)	294	1 259	2 253	4 811	5 832	6 214	7 177

**Tabela 24 - Alunos de CET por sexo**

Relativamente aos dados do ISEC, verificamos que no ano lectivo 2010-2011, estiveram matriculados na instituição 2601 alunos de licenciatura, 82% dos quais do sexo masculino.

Sexo	2010-2011
Masculino	2 124
Feminino	477
Total	2 601

**Tabela 25 - Alunos do ISEC no ano lectivo 2010/2011 por sexo**

Do total de alunos no ano 2010-2011, apenas 84, ou seja cerca de 3% de nacionalidade estrangeira. No entanto, ressaltamos que este número tem sofrido uma alteração gradual e positiva ao longo dos últimos anos.

	2008/09	2009/10	2010/11
Alunos com nacionalidade portuguesa	2878	2565	2517
Alunos com nacionalidade estrangeira	60	71	84

**Tabela 26 - Nacionalidade dos alunos do ISEC**

De forma a perceber a origem dos candidatos/colocados no ISEC, iremos analisar os 15 cursos de origem mais frequentes, assim como o distrito de origem dos candidatos.

Os alunos do ISEC são na sua maioria provenientes dos cursos de *Ciências e Tecnologias*, *Informática* e *Cursos Profissionais*, do distrito de Coimbra, Aveiro e Leiria.

	2008/09		2009/10		2010/11	
	Cand.	Coloc.	Cand.	Coloc.	Cand.	Coloc.
N060 Ciências e Tecnologias	1737	257	1550	275	513	112
N082 Informática	290	52	246	55	96	17
R810 Agrupamento 1 / geral	223	16	26	6	10	2
N081 Electrotecnia e Electrónica	105	23	115	21	57	18
N970 Recorrente - Ciências e Tecnologia	59	5	18	4	17	4
R813 Agrupamento 1 / informática	50	6	18	3	0	0
U220 Ens. secundário recorrente (todos)	41	8	3	1	0	0
N600 Cursos Profissionais (D.L. 74/2004)	24	7	106	21	120	33
N064 Artes Visuais	24	4	38	16	6	4
R812 Agrupamento 1 / electrotecnia/electrónica	19	3	0	0	0	0
P610 Cursos Educação Formação (todos)	14	5	11	4	4	1
N085 Administração	12	0	6	1	5	0
N977 Recorrente - Informática	10	3	18	5	9	1
R820 Agrupamento 2 / geral	9	1	0	0	1	0
N080 Construção Civil e Edificações	9	2	2	0	1	1
N061 Ciências Socioeconómicas	9	1	21	3	9	3
P403 Técnico de construção civil/desenho	8	4	0	0	0	0
Coimbra	1035	167	940	193	791	171
Aveiro	249	46	316	62	268	67
Leiria	262	33	202	42	148	33
Entre Douro e Vouga	123	29	0	0	0	0
Braga	191	24	118	25	113	22
Viseu	163	22	140	22	162	31
Porto	122	18	174	20	160	32
Lisboa	76	15	49	9	46	5
Santarém	114	13	75	17	95	20
Vila Real	59	11	50	7	50	8
Guarda	82	10	37	5	55	17
Tâmega	77	7	0	0	0	0
Castelo Branco	48	6	50	9	53	6
Viana do Castelo	48	6	35	4	54	13
Faro	33	5	32	6	24	3
Beja	17	2	13	2	8	1
Portalegre	13	2	15	3	16	3
Setúbal	24	2	14	1	13	1
Bragança	15	1	13	4	21	1
R. A. Madeira	32	1	16	3	19	1
Évora	10	0	2	0	5	0
R. A. Açores	25	0	15	1	20	1
<b>Total</b>	<b>2818</b>	<b>420</b>	<b>2306</b>	<b>435</b>	<b>2121</b>	<b>436</b>

**Tabela 27 - Evolução do número de candidatos e colocados do ISEC por curso e distrito de origem**

Por último, foi efectuado um inquérito aos alunos que ingressaram no ISEC na 1.ª Fase do Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior de forma a ter maior conhecimento sobre o público actual.

Das 495 vagas a concurso, foram colocados 376 alunos e efectivaram a matrícula 351 alunos, dos quais 214 alunos responderam ao inquérito, perfazendo uma

taxa de resposta de 60%. A amostra é composta por 174 homens e 39 mulheres, com uma média de idades de 18 anos. Os candidatos mais novos tinham à data 17 anos e o mais velho 38 anos.

Doa novos alunos, 191 são provenientes de escolas do ensino público e apenas 23 do ensino privado. Da amostra, 135 alunos concluíram o curso Científico-Humanístico, 41 Cursos Tecnológicos, 2 o Ensino Artístico Especializado, 31 Cursos Profissionais, 4 o Ensino Recorrente e 1 o Sistema Nacional de Aprendizagem do IEFP.

Cerca de 20% dos alunos são provenientes de escolas de Coimbra, 5% de Pombal, 4% da Figueira da Foz, 3% de Cantanhede, ou seja, maioritariamente são provenientes da Região Centro, sendo os restantes repartidos geograficamente pelo continente e ilhas.

Estes alunos foram inquiridos sobre a forma como ficaram a conhecer o ISEC e os seus cursos. Para tal foi apresentada uma listagem com diversos factores que deveriam ser classificados por grau de importância (numa escala de 1 a 4: 1 - Sem Importância; 2 - Pouco Importante; 3 - Importante; 4 – Decisivo).

	Decisivo (1)	Importante (2)	Valor percentual de (1) + (2)	Pouco importante	Sem importância
Internet	133	53	87%	17	10
Amigos e Familiares	50	87	65%	37	36
Gabinete de Acesso ao Ensino Superior / Guia da Candidatura ao Ensino Superior Público	37	59	47%	32	78
Cartazes e folhetos desta Escola/Instituto disponíveis no seu estabelecimento de ensino	36	43	37%	38	97
Antigo ou actual aluno desta Escola/Instituto	29	58	43%	29	88
Escola de Verão	25	38	31%	18	122
Funcionários ou Professores desta Escola/Instituto	10	30	20%	22	139
Apresentação desta Escola/Instituto no seu estabelecimento de ensino secundário	10	44	27%	25	123
Anúncios Publicitários e Editais em Jornais e Revistas e na Rádio	10	28	19%	34	127
Feiras de Orientação Escolar e Profissional	8	33	20%	30	131
Visita a esta Escola/Instituto	7	31	19%	34	128
Notícias sobre esta Escola/Instituto divulgadas pela Comunicação Social	7	35	21%	39	120
Feira de Engenharia (FENGE)	6	28	17%	25	140

**Tabela 28 - Formas como os alunos tiveram conhecimento do ISEC**

Facilmente verificamos pela Tabela 28 que a *Internet* e os *Amigos e Familiares* são os factores de maior importância para a divulgação do ISEC, tendo em conta o grau de importância *decisivo* e *importante*, estes factores foram assinalados por 87% e 65% respectivamente.

INTERNET: Como encontrou informação sobre a sua Escola/Instituto	
Site desta Escola/Instituto	165
Site da Direcção Geral do Ensino Superior	80
Site da Fórum Estudante	10
Site Exames.org	13
Redes Sociais	12
Motores de busca	18

**Tabela 29 - Onde os novos alunos encontram informações sobre o ISEC na Internet**

Embora 141 dos inquiridos sejam utilizadores das redes Sociais, para procurarem mais informações sobre o ISEC ou os seus cursos, estes optam por o fazer através do site do ISEC e do site da DGES.

	Decisivo	Importante	Pouco importante	Sem importância
Área do Curso	86	99	18	11
Saídas Profissionais / Grau de empregabilidade do curso	81	121	9	3
Possibilidade de conciliar os estudos com uma ocupação profissional	71	36	32	75
Média de Candidatura	62	113	21	18
Ser um Ensino com forte componente prática	59	103	32	20
Tradição Académica de Coimbra	50	103	41	20
Opinião favorável de actuais/antigos alunos desta Escola/Instituto	50	100	33	31
Proximidade da sua residência	42	84	35	53
Prestígio desta Escola/Instituto	34	132	38	10
Prestígio do Instituto Politécnico de Coimbra	34	131	32	17
Razões Económicas	33	70	52	59
Estágio Curricular incluído no plano de estudos do curso	21	105	57	31
Valor da Propina	17	73	57	67
Estreita ligação desta Escola/Instituto com a comunidade envolvente	11	80	70	53

**Tabela 30 - Grau de importância que a amostra atribui a um conjunto de aspectos que poderão ter influenciado a sua decisão de se candidatar ao ISEC**

Posteriormente, foi solicitado que atribuísssem um grau de importância a um conjunto de factores poderão ter influenciado a sua decisão para apresentarem a candidatura ao ISEC. Os resultados demonstram que a *área do curso* e as *saídas profissionais* são os factores considerados decisivos por 86 e 81 dos novos alunos. Como factores importantes os alunos optaram por assinalar o *Prestígio do ISEC* (132), do *Politécnico de Coimbra* (131), as *saídas profissionais* (121) e ainda a *média de candidatura* (113).

## Análise da Concorrência

Consideramos concorrência global do ISEC todas as IES que apresentem na sua oferta formativa cursos na área das engenharias.

Temos de ter em conta que os potenciais clientes do ISEC podem não concorrer apenas para a área de engenharia, temos que considerar como concorrência latente todas as instituições que contemplem as mesmas provas específicas.

De forma a termos uma ideia do tipo de concorrência latente, foi necessário efectuar uma análise de todas as opções dos alunos que concorreram ao ISEC seleccionaram na sua candidatura (apenas foi possível ter acesso a dados do ano lectivo 2009/2010).

Instituição de Ensino Superior	Candidatos	%
Instituto Politécnico de Coimbra - Instituto Superior de Engenharia de Coimbra	1207	37.3
Universidade de Coimbra - Faculdade de Ciências e Tecnologia	492	15.2
Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Engenharia do Porto	120	3.7
Instituto Politécnico de Leiria - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria	110	3.4
Universidade de Aveiro	104	3.2
Instituto Politécnico de Coimbra - Escola Superior Agrária de Coimbra	93	2.9
Instituto Politécnico de Viseu - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu	83	2.6
Universidade da Beira Interior	64	2.0
Instituto Politécnico de Coimbra - Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra	62	1.9
Instituto Politécnico de Coimbra - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra	62	1.9
Universidade do Minho	53	1.6
Instituto Politécnico de Lisboa - Instituto Superior de Engenharia de Lisboa	48	1.5
Outros	734	22.7
Total	3232	100.0

**Tabela 31 - Análise concorrencial com base nos candidatos que concorreram ao ISEC**

As duas conclusões mais imediatas que podemos retirar são: 1- a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra é o maior concorrente; 2- existe canibalização dentro do Instituto Politécnico de Coimbra, pois verificamos que os candidatos que concorrem para o ISEC também concorrem para outras escolas que não contemplam as mesmas áreas de ensino.

## Análise SWOT

<p><b><u>Pontos Fortes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço competitivo;</li> <li>- Oferta de Formação ANO ZERO;</li> <li>- Ligação às empresas - Gabinete de Apoio ao Aluno e Saídas Profissionais;</li> <li>- Índice de empregabilidade dos diplomados pelo ISEC;</li> <li>- Cursos com elevada componente Prática;</li> <li>- Laboratórios bem equipados;</li> <li>- Boas condições de estudo;</li> <li>- Actividades extracurriculares – cursos livres de línguas, coro, escola de guitarra e tuna do ISEC;</li> <li>- Notoriedade da instituição;</li> <li>- Adaptabilidade à evolução do mercado;</li> <li>- Boa imagem dos diplomados pelo ISEC no mercado de trabalho;</li> <li>- Diferenciação dos cursos actuais face aos concorrentes privilegiando:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar a formação prática do "saber fazer";</li> <li>- Integração mais rápida no mercado trabalho;</li> <li>- Os horários diferenciados de frequência;</li> <li>- Ensino direccionado para atribuir uma maior autonomia científica e técnica do aluno;</li> <li>- Novas práticas pedagógicas.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de cursos de Pós-graduação/Mestrados;</li> <li>- Criação de acções de Formação ao longo da vida ("Lifelong learning");</li> <li>- Criação de mais CET;</li> <li>- Crescimento da colaboração com a indústria;</li> <li>- Incremento dos Serviços de I&amp;D sedeados no ISEC e direccionados para a indústria;</li> <li>- Reforço da Internacionalização;</li> <li>- Área em elevada expansão (engenharia).</li> </ul>
<p><b><u>Pontos Fracos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada taxa de não renovação de matrícula;</li> <li>- Elevado período para conclusão do curso;</li> <li>- Reduzida participação dos estudantes nas actividades da instituição;</li> <li>- Reconhecimento público exclusivamente ligado às licenciaturas;</li> <li>- Insatisfação do corpo docente devido à instabilidade do vínculo laboral contratual;</li> <li>- Não ter estágio integrado no plano de estudos.</li> </ul>	<p><b><u>Ameaças</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência directa dentro da mesma área geográfica;</li> <li>- Obrigatoriedade das provas de acesso de Matemática e Física-Química para as áreas de engenharia (com excepção de Engenharia Informática) para o ano 2011-2012;</li> <li>- A falta de financiamento (escassez de recursos financeiros);</li> <li>- Alterações legislativas no Ensino Superior;</li> <li>- A situação económica/social do País;</li> <li>- Envelhecimento da população.</li> </ul>

## **Definição dos objectivos e Estratégias de Marketing**

### **Estratégia de Marketing**

#### **Público-alvo**

Uma vez que é impossível chegar a todos os públicos que se relacionam com a organização, devido aos escassos recursos financeiros disponibilizados para a actividade 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 activa e contínua, como são potenciais alunos, alunos, funcionários docentes e 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.

Depois de determinar os públicos é necessário saber como cada um deles avalia e percebe a instituição. Esta informação pode ser facilmente obtida através de contactos regulares com os membros dos referidos públicos, contudo, impressões baseadas num contacto regular não podem ser fiáveis.

A pesquisa de marketing formal é essencial para uma actividade eficaz de comunicação, por vezes, pode tornar-se necessário recorrer a uma pesquisa de campo sobre determinado assunto, como por exemplo a imagem da instituição, sob a forma de pesquisa de opinião pública.

No caso específico do ISEC, esta pesquisa não é feita, ou seja, esta etapa é excluída do processo comunicacional.

Kotler e Fox (1994) defendem que depois de recolhidos os dados sobre os públicos-alvo da instituição e após as pesquisas periódicas, os dados devem ser organizados numa tabela onde se relatam os públicos, o respectivo conhecimento que têm

da organização, a atitude para com ela e o grau de importância que têm, como demonstra a seguinte tabela.

PÚBLICO	CONHECIMENTO	ATITUDE	IMPORTÂNCIA PÚBLICA
Orientadores educacionais	Médio	Negativa	Alta
Alunos	Baixo	Neutra	Alta
Ex-alunos	Alto	Positiva	Alta
Público Geral	Baixo	Neutra	Baixa

**Tabela 32 - Avaliação sobre os públicos de uma Instituição de Ensino Superior (Kotler e Fox, 1994)**

Neste caso apresentado, os orientadores educacionais possuem um conhecimento mediano e uma atitude negativa. Mas como representam uma importância elevada no auxílio à escolha de uma instituição para os potenciais alunos, a instituição deve formular um programa de comunicação específico de forma a melhorar o conhecimento e atitudes face a ela. O objectivo deve ser fixado de forma concreta e mensurável para ajudar a determinar as actividades e o orçamento, assim como, tornar possível a avaliação do plano. Por exemplo, 80% dos educadores devem conhecer pelo menos quatro aspectos positivos da instituição e 70% deve ter uma atitude positiva sobre a mesma num período de dois anos.

Em contrapartida, a instituição pode não tomar nenhuma medida para alterar o conhecimento e as atitudes do público em geral, uma vez que este não é relevante para atrair alunos.

## **Objectivos**

Os objectivos foram repartidos em três grandes eixos:

### Aumentar o volume de facturação

1. Reduzir em 5% a taxa de não renovação da matrícula no ano lectivo 2012-2013;
2. Aumentar as receitas próprias em 10% provenientes de serviços prestados à indústria;
3. Criar acções de Formação ao longo da vida ("Lifelong learning") em todas as áreas de ensino do ISEC;
4. Optimizar a comunicação nos media sociais

5. Nova campanha de comunicação concertada e arrojada para o ano lectivo 2012-2013
6. Desenvolvimento de uma plataforma de e-learning

#### Aumentar a notoriedade

7. Reduzir para 4 anos a média de conclusão do curso até ao ano lectivo 2013-2014;
8. Aumentar a visibilidade dos mestrados e CET nas empresas e instituições da região centro em 2011-2012;
9. Aumentar em 10% a mobilidade Internacional de alunos, docentes e trabalhadores não docentes.

#### Melhorar a qualidade do serviço prestado

10. Aumentar em 10% o número de funcionários não docente durante este ano lectivo;
11. Abrir concursos para a carreira docente para todos os docentes que se encontrem em condições até 2012-2013;
12. Garantir estágio extra-curricular em empresas para 20% dos alunos até 2012-2013;

### **Marketing Mix**

#### **Preço**

A variável preço uma vez que é definida pelo órgão de gestão competente não poderá sofrer qualquer tipo de alteração neste plano.

O ISEC já oferece vários planos de pagamento de propinas. Esta flexibilidade perante a actual crise económica torna-se uma mais-valia.

#### **Distribuição**

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 por em causa a qualidade do ensino, parte integrante da missão e posicionamento da instituição.

### **Produto/Serviço**

Com base na análise ao portefólio dos cursos efectuada anteriormente. Deverá ser equacionada a hipótese de encerrar definitivamente a Licenciatura de Engenharia Química alocando esses recursos na projecção da Licenciatura em Engenharia Biomédica, que facilmente poderá passar para um curso *estrela*.

A restante formação poderá manter-se inalterada, tendo, no entanto, que se tentar fazer um esforço para conquistar uma maior participação no mercado.

### **Comunicação**

Será importante criar um programa eficaz de comunicação. É de extrema importância que a comunicação seja adaptada a cada público-alvo, que se utilize os canais de comunicação o mais personalizados possível e que tenha em conta os objectivos a atingir.

Após a análise aos inquéritos dos novos alunos do ISEC no ano lectivo 2011/2012, concluiu-se que a opinião dos actuais e ex-alunos da instituição é considerada como um factor importante para a decisão. Pelo que o ISEC deveria equacionar criar uma rede de antigos alunos, não só para promover e divulgar os cursos e a instituição, como também, para estreitar relações com este público que poderá regressar à instituição para complementar a sua formação.

### **Plano de Acção**

Objectivo	Segmento	Acções	Responsável	Datas	Orçamentação
Reduzir em 5% a taxa de não renovação da matrícula no ano lectivo 2012-2013	Público interno (alunos)	1 -Elaborar um inquérito a todos os alunos que não renovaram a matrícula 2009-2010 para conhecer as causas e poder, posteriormente, elaborar um plano de acção; 2- Incentivar os alunos a recorrer aos professores tutores a quem poderão apresentar todas as dificuldades de âmbito académico que possam surgir no decorrer do curso, no sentido de encontrar soluções imediatas; 3- Elaborar cartazes e folhetos para divulgar os Serviços de Acção Social.	1/2- Gabinete de Avaliação e Planeamento 3- Gabinete de Design	1 – Janeiro a Julho de 2012 2 – Durante o ano lectivo 3 – Janeiro a Fevereiro	3 – 300€ para as impressões
Reduzir para 4 anos a média de conclusão do curso até ao ano lectivo 2012-2013	Público interno (alunos)	1- Incentivar os alunos a procurar os docentes no seu horário de atendimento para o esclarecimento de dúvidas e acompanhamento de estudo, através da entrega do horário dos respectivos docentes a todos os alunos no acto da matrícula 2- Organizar sessões com o Gabinete de Psicologia sobre “Métodos de Estudo” e “Gestão do Tempo”	1- Gabinete de Apoio ao Aluno e Saídas Profissionais (GAASP) 2 – Gabinete de Relações Públicas e Gabinete de Psicologia	1- Acto da matrícula 2 -Durante o ano lectivo	1- 70€ para as fotocópias 2 – 20€ para a impressão de cartazes
Aumentar em 10%	Público	Abertura de concursos públicos para substituição dos	Recursos Humanos	No prazo de um	Vencimento

o número de funcionários não docentes durante este ano lectivo	Interno (funcionários)	funcionários que se aposentaram em anos anteriores	(mediante autorização de abertura da Presidência)	mês	dos novos funcionários (dependente da carreira)
Aumentar a visibilidade dos mestrados e CET nas empresas e instituições da região centro em 2011-2012	- Tecido empresarial da zona centro - Instituições de ensino secundário e profissional	1 - Realizar folhetos de divulgação dos CET, que inteligentemente fizessem a diferença pelo valor do intangível, sem deixar o benefício do palpável. Objectivo: distribuição nas sessões de divulgação nas escolas secundárias e profissionais e outras iniciativas. 2 - Realizar folhetos de divulgação de Mestrados - proceder ao seu envio às empresas 3 - Envio de e-mail de divulgação para ambos os públicos 4 - Realização de um evento hands on “ <i>SYNC in ISEC - synchronizing minds</i> ”. Onde seriam convidadas empresas, escolas e os alunos do ISEC a dar o seu contributo para um dia repleto de experiências, aulas práticas, demonstrações de trabalhos dos alunos, workshops de várias áreas, concursos e alguma cultura.	1/2- Gabinete de Design 3- Gabinete de Relações Públicas	1/2 – De Maio a Setembro 3 – Junho 4 - Abril	1/2 - 300€ para as impressões 4 – tentar criar o maior número de parcerias para que suportar os custos de divulgação, organização, material e <i>coffe-breaks</i>
Abrir concursos	Público	- Abertura de concurso para todos os docentes que se	Recursos Humanos	Janeiro de 2012	Vencimento

para a carreira docente para todos os docentes que se encontrem em condições até 2012-2013	interno (docentes)	encontrem em condições de forma a combater a insatisfação e por conseguinte melhorar a sua performance que se irá reflectir directamente na qualidade do seu ensino.	(mediante autorização de abertura da Presidência)		dos docentes (dependente da carreira)
Garantir estágio extra-curricular em empresas para 20% dos alunos até 2012-2013.	- Público interno (alunos) - Tecido empresarial	- Incluir na página do GAASP listagem das empresas que têm protocolo com o ISEC para a realização desses estágios; - Apoiar os alunos no envio de auto-propostas para realização de estágios (carta de motivação/apresentação e elaboração de currículos); - Envio de ofícios às empresas que contactaram o GAASP-ISEC para recrutamento de diplomados propondo um protocolo para receberem regularmente alunos do ISEC.	GAASP	Trabalho a ser desenvolvido durante todo o ano	- Possível aumento da avença com os CTT
Aumentar as receitas próprias em 10%	- Tecido empresarial	1- Realização de acordos de colaboração com associações empresariais e industriais para divulgação junto dos associados dos serviços prestados pelo ISEC;	1 – Presidência 2 - Gabinete de Relações Públicas	Todo o ano	Não se aplica

provenientes de serviços prestados à indústria		2- Divulgação dos serviços que o ISEC pode prestar na página Web e envio para mailing list de empresas;			
Criar acções de Formação ao longo da vida ( <i>"Lifelong learning"</i> ) em todas as áreas de ensino do ISEC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciais alunos</li> <li>- Tecido empresarial</li> <li>- Instituições de ensino</li> <li>- Público interno (alunos)</li> <li>- Ex-alunos</li> </ul>	1- Solicitar aos Departamentos a proposta de cursos de formação de curta duração para elaborar um Plano de formação anual. 2- Divulgação do Plano de Formação junto do público 3 – Criação de um portal concebido apenas e exclusivamente para este público, de forma a envolver o público na programação de futuras formações do seu interesse/necessidade. Servirá também como forma de divulgação e como ponte entre os vários públicos	1- Gabinete de Avaliação e Planeamento 2 – Gabinete de Relações Públicas 2 – Gabinete de Relações Públicas e Gabinete de Informática	1- Setembro 2- Dezembro 3- Janeiro	Não se aplica
Aumentar em 10% a mobilidade Internacional de alunos, docentes e trabalhadores não	Público Interno	1- Organizar sessões de divulgação de programas de mobilidade internacional em todos os departamentos; 2- Organizar uma Semana Internacional 3 – Colocar estrategicamente pelo campus do ISEC imagens de alunos em Erasmus, depoimentos e	Gabinete de Relações Internacionais	1 – no início de cada semestre 2 – Maio	2 – 10. 000€ custos com viagem e alojamento de convidados;

docentes.		elementos culturais de outros países.			coffe-breaks; impressões de materiais de divulgação.
Aumentar o interesse dos alunos do ensino básico, secundário e profissional para a Matemática e Físico-Química	- Potenciais alunos - Instituições de ensino secundário e profissional	Com a imposição das provas de matemática e físico-química para acesso ao Ensino Superior, o ISEC e as restantes instituições de Ensino Superior que leccionam engenharia irão sentir um decréscimo da procura. De forma a combater e prevenir esta situação propomos a abertura de uma “ <i>Summer School</i> ”, onde serão promovidas actividades que fomentem o interesse e desenvolvam conhecimentos nestas áreas. Seriam usados os recursos existentes (instalações, equipamentos e recursos humanos) e criada uma taxa de inscrição de forma a gerar receitas.	-Gabinete de Relações Públicas - Docentes	Divulgação a partir de Abril e funcionamento dos “cursos” durante o período de férias	Pequenos custos apenas com divulgação e compra de material que será suportado pelas receitas das inscrições.
Nova campanha de comunicação	- Potenciais alunos (tradicionais)	Criar uma campanha de comunicação concertada e arrojada que leve os potenciais alunos a colocar o ISEC em 1.ª opção no Concurso de Acesso ao Ensino Superior. Com o objectivo de criar proximidade, demonstrar preocupação, transmitir a ideia de	- Gabinete de Relações Públicas	A campanha deveria estar no ar de Abril a Julho	

		<p>qualidade de ensino e boas perspectivas de futuro, de um ensino jovem, dinâmico e entusiasta, o slogan da campanha seria – <i>“Enjoy Your Future”</i>.</p> <p>Para além da publicidade de jornais, revistas, site e redes sociais, o objectivo é recorrer ao Mobile Marketing, aproveitar os recursos e know-how da instituição para desenvolver aplicações para o telemóvel e <i>facebook</i>, utilizar o Bluetooth e a internet móvel, criar <i>banners</i> em sites móveis e <i>banners</i> em portais web tradicionais que possibilitem o aumento de <i>Short Message Service</i> (SMS).</p> <p>Também seria pertinente a presença em locais de destaque e de divertimento, como praias e festivais de verão, para que o contacto com a marca ISEC possa ter associações positivas. Pelo que seria interessante criar suportes de bebidas para oferecer a bares e discotecas – a logística é simples e o custo reduzido.</p> <p>Estratégia de marketing tribal - numa primeira abordagem poderia ser <i>Bottom-up</i> tribos, ou seja, o ISEC aproveitaria grupos com afinidades comuns,</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>tribos já existentes com potencial para se candidatar aos seus cursos. E numa segunda abordagem - <i>Top-down</i>tribos - o ISEC teria de criar as tribos. O que seria feito através do desenvolvimento de uma estratégia forte com o objectivo de criar um valor emocional com a marca de tal forma elevado que o público por sua iniciativa criasse uma nova tribo.</p> <p>Para a segunda abordagem, o ISEC poderia começar por aproveitar as potencialidades da Web para tentar criar um grupo com interesses em comuns. Um grupo que focasse desejos, gostos, expectativas que os jovens têm em comum. Desta forma, estaria a fortalecer os laços com os potenciais alunos que começam a criar uma ligação de partilhar um gosto ou uma música. Para introduzir assuntos mais sérios, falar dos cursos, da instituição ou saídas profissionais seria conveniente ter um ex-aluno reconhecido socialmente para interagir e transmitir as vantagens da instituição/cursos.</p>			
--	--	---	--	--	--

<p>Criação de uma plataforma e-learning</p>	<p>- Potenciais alunos (não tradicionais)</p>	<p>- Criação de uma plataforma e-learning que permita criar condições para trabalhadores-estudantes poderem realizar ou continuar os seus estudos. Ao mesmo tempo, será uma excelente oportunidade para acatar público fora da área geográfica da região centro.</p> <p>- Para complementar a plataforma será necessário criar um horário alargado dos serviços ou possibilidade de que os assuntos de foro académicos ou financeiros sejam tratados à distância.</p> <p>- Criação de uma campanha para divulgar este novo serviço: <i>“Invest your time - At friday's we study”</i>. Neste caso seria preferível optar por uma comunicação mais tradicional e efectuar parcerias com escolas que leccionem cursos das novas oportunidades, cursos EFA, com o IEFP, empresas, associações empresariais e sindicais, autarquias e centros tecnológicos.</p>			
---	---	--	--	--	--

## **Avaliação e Controle**

Segundo Lendrevie et al. (2000) deve proceder-se a uma avaliação qualitativa e quantitativa do marketing mix. Na avaliação qualitativa devemos adoptar 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.

Pelo que no decorrer da implementação das acções será importante proceder à monitorização da evolução e controle dos resultados obtidos.

Uma vez que as várias acções têm prazos muito distintos, é necessário adaptar o controlo de forma individual, com o objectivo de ir ajustando as acções às necessidades actuais.

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 actividades.

Estas análises podem ser efectuadas 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 da imprensa, entre outros.

## CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO

O objectivo inicial deste estudo foi investigar se o Marketing tem auxiliado as Instituições de Ensino Superior a garantir a sua sustentabilidade, que está intrinsecamente dependente da captação e retenção de alunos.

Segundo Porter (1992), o ponto fulcral para o desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Todas as instituições possuem pontos fortes e pontos fracos em relação aos seus concorrentes mas apenas algumas conseguem criar uma vantagem competitiva. Para tal as instituições podem seguir duas estratégias: baixo custo ou diferenciação.

Uma vez que as Instituições de Ensino Superior em Portugal não podem seguir a estratégia de baixo custo, dado que têm de respeitar a regulamentação respeitante às propinas, têm necessariamente de prosseguir com uma estratégia de diferenciação para vingar.

Torres (2004) defende que as instituições de Ensino Superior em Portugal são confrontadas com o “imperativo de se posicionarem perante os seus públicos-alvo, de forma estratégica e diferenciada, como forma de sobreviverem e a necessidade de alcançarem níveis de atractividade que as dotem de sustentabilidade no longo prazo”.

Será, nesta altura, importante expor com clareza os resultados obtidos às questões inicialmente colocadas. Pelo que passaremos a sintetizar as respostas:

A primeira questão passava pela análise das características actuais da oferta e da procura, no âmbito do ensino superior em Portugal. As várias análises demonstraram que: o número de vagas colocadas a concurso nacional aumentou a partir do ano de 2004 (46 057 vagas) até 2010 (54 284 vagas); o número de candidatos decresceu de 53 062 em 2008 para apenas 52 183 no ano de 2010; do ano de 2007 a 2009, a oferta superou a procura.

A segunda questão, ainda respeitante ao panorama actual do Ensino Superior em Portugal, pretendia perceber a tendência futura para o binómio oferta/procura. Verificamos que em 2009, a taxa de crescimento natural em Portugal é de -0,05% e que alunos matriculados entre o ensino pré-escolar e secundário que diminuiu de 1 964 445 alunos no ano lectivo 1996/97 para 1 802 819 alunos no ano 2007/08. Isto significa que

a expansão quantitativa do Ensino Superior português, na faixa etária mais jovem, sofrerá nos próximos anos uma perda de importância significativa, ou seja, a oferta irá a médio/longo prazo superar a procura.

Relativamente à aplicação do Marketing Educacional pelas Instituições de Ensino Superior foram desenhadas duas questões. A primeira visava compreender se o que está a ser feito ao nível do marketing educacional pelas IES em Portugal é suficiente garantir a sustentabilidade destas instituições a médio/longo prazo.

A este respeito, averiguamos que o número de candidatos ao ensino superior não acompanha a tendência de crescimento das vagas; embora o número de inscritos no ensino superior tenha sofrido uma variação positiva nos últimos anos (373 002 alunos em 2008 para 396 268 alunos em 2010), a verdade é que esta realidade se encontra mascarada pela contribuição de novos públicos, como os alunos dos Cursos de Especialização Tecnológica e os Maiores de 23. No ano lectivo 2010/2011, dos 83 633 alunos inscritos no 1.º ano do ensino superior 14 663 alunos ingressaram através de Concursos Especiais (4 421 provenientes de CET e 10 242 alunos Maiores de 23 anos).

Assim, dos dados colectados podemos inferir que estando a sustentabilidade das instituições intrinsecamente dependente da captação do número de alunos, verificamos que o marketing que tem vindo a ser usado tem permitido a sobrevivência das instituições mas não irá garantir a sua sustentabilidade a longo prazo uma vez que, mantendo-se a oferta, a procura irá diminuir e as instituições serão confrontadas com uma concorrência mais feroz.

A segunda questão propõe entender a viabilidade da aplicação de novas tendências do Marketing ao Ensino Superior em Portugal, isto é, se seria de alguma forma vantajoso romper com os paradigmas existentes e apostar na inovação e criatividade ao nível da comunicação institucional.

Esta questão acabou por se tornar a grande limitação deste estudo. A inexistência de bibliografia onde assentar a pesquisa levou a que se optasse pela construção de um estudo de caso, de forma a fornecer pistas para uma melhor compreensão da aplicação da, nesta tese denominada, de “era 3.0” à situação do Ensino Superior em Portugal. Pelo que, as conclusões retiradas não poderão ser generalizadas, devem apenas ser analisadas como um contributo para a compreensão da aplicação do marketing às IES.

A avaliação da concretização deste estudo de caso poderá dar novas e importantes informações de como uma instituição poderá romper com o esperado para chegar mais além.

Segundo Yeshin (2005), confiar nas variáveis tradicionais do *marketing mix* já não é suficiente para conseguir a diferenciação.

Aplicando esta ideia ao Ensino Superior:

- Produto - verificamos que com o nível crescente de tecnologias convergentes as IES seguem apenas dois caminhos: 1 - a uniformização dos planos de estudos e de uma oferta estandardizada de serviços; 2 – a tentativa de inovação sabendo antecipadamente que não puderam patentear a mudança ou alteração e, assim, essa será brevemente copiada pelos seus concorrentes;
- Distribuição - neste campo as instituições apenas se podem valer do seu espaço físico e virtual. No entanto, sabemos que educação à distância já existe há mais de 2000 anos com a troca de conhecimentos por meio de cartas e livros. A inovação no contexto do Ensino Superior poderá apenas estar no *e-learning* como realidade interactiva à distância. Em Portugal, e para a realidade da maioria das instituições que não têm notoriedade suficiente para atrair alunos internacionais, poderá esta ser vista como uma ferramenta que permitirá captar alunos de outras nacionalidades (caso a instituição tenha possibilidade de leccionar as aulas pelo menos em inglês);
- Preço – existe legislação que delimita a autonomia das IES para o estabelecimento da propina, pelo que esta variável não é de todo interessante para este mercado;
- Comunicação – a única variável do *marketing mix* que pode ser utilizada para conseguir discriminação eficaz da marca.

Segundo Schultz *et al.* (1992) a área da comunicação será, cada vez mais, a única oportunidade de obter vantagem competitiva.

Nesta óptica, parte deste trabalho passou por entender se faz sentido aplicar tendências do marketing ao ensino superior para garantir a tão desejada sustentabilidade destas organizações.



Ilustração 12 - Resposta em amplitude do marketing em relação ao número de IES e alunos

Na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** foi reproduzida a evolução do marketing em função das dinâmicas de mercado e do binómio oferta/procura.

Verificamos que numa época onde existia pouca concorrência e poucos alunos (oferta=procura) as instituições não sentiram necessidade de usar o marketing. Com o passar dos anos, houve um aumento progressivo no número de alunos, num primeiro momento para o mesmo número de IES (oferta<procura), pelo que a aposta no marketing não era prioritária. Num segundo momento e dada a oportunidade de mercado houve uma proliferação do número de IES (oferta>procura), passando a realizar-se apostas estratégicas ao nível do marketing.

Pela análise efectuada e tendo em conta a previsão da diminuição do número de alunos (oferta>>procura), as IES para sobreviverem necessitam de redefinir por completo a sua estratégia de marketing de forma a se diferenciarem. E o passo para tal acontecer, passa uma vez mais por alargar a amplitude do marketing e alargar as formas e os instrumentos de comunicação: a era 3.0.

As principais diferenças entre as “eras”/tendências do Marketing nas IES passam pela orientação e pelos objectivos que visam atingir. Foi evoluir do “ser melhor” da era 1.0, passando pelo “diferenciar” da era 2.0 até ao “fazer a diferença” que se espera da era 3.0.

Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
MENTE	CORAÇÃO	ESPÍRITO/VALOR EMOCIONAL
Ser melhor	Diferenciar	Fazer a diferença
Orientação mercado	Atendimento	Experiência
Feedback	Interacção	Diálogo
Produção	Colaboração	Co-produção

Tabela 33 - Diferenciação entre tendências do Marketing nas Instituições de Ensino Superior

A era 3.0 busca uma maior amplitude, um abrir de horizontes, uma junção de perspectivas que busca atingir um Marketing óptimo que permita garantir a sustentabilidade das Instituições de Ensino Superior.



Ilustração 13 - Ponto óptimo do Marketing Educacional

O ideal será que a comunicação das IES encontre um ponto óptimo, ou seja, chegue a um nível onde o investimento com a comunicação seja igual ao retorno económico traduzido pela captação de novos alunos.

Este ideal será tangível se as instituições usarem as sinergias entre as várias “eras” do marketing com o objectivo de atingir a amplitude máxima, a excelência, ou seja, o Marketing Óptimo.

Embora a aplicação da “era 3.0” a uma situação real, o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, não permita uma generalização de conclusões deu um pequeno contributo para a temática.

No entanto, as conclusões retiradas permitem entender que será premente haver um rompimento com a falta de planeamento e as acções realizadas sem as devidas orientações estratégicas.

Concretamente, em relação ao caso prático, a Portaria n.º 1030/2009 de 10 de Setembro veio estabelecer que a partir do ano lectivo 2012/2013 os cursos com a denominação de Engenharia terão obrigatoriamente como provas de ingresso a Matemática e Física e Química, com excepção de Engenharia Informática que apenas terá como prova obrigatória a Matemática.

Este novo dado, vem reforçar a necessidade de uma comunicação diferenciada para escolas de engenharia, as quais se irão confrontar com uma redução do número de potenciais candidatos.

É aqui que entram as potencialidades da designada “era 3.0”, que não é mais do que a aplicação de novas tendências do marketing a estas instituições. Uma tentativa de marcar a diferença de uma forma inovadora, positiva e relacional.

O 3.0 reforça a ideia de inovação, uma vez que as redes e medias sociais da era 2.0 já não são vistos como uma mais-valia mas sim como uma necessidade actual das organizações se adaptarem às mutantes características/necessidades dos seus públicos.

Em suma, as instituições para terem sucesso devem encontrar novas estratégias concertadas, numa atmosfera e cultura criativas que, por meio da formulação de ideias que extrapolem o espectro convencional, criem valor adicional à marca.

Será tempo das Instituições de Ensino Superior em Portugal se actualizarem e adaptarem.

Será tempo de ver um pesado urso sonhar em voar tão alto como uma gaivota?

Caminhamos para o: *Update or die!*

*“Quando se trata do futuro, há três espécies de pessoas: aquelas que deixam acontecer, aquelas que fazem acontecer e aquelas que se espantam com o que aconteceu”*

John M. Richardson, Jr.

## Bibliografia

- Alves, G. (2005). *Marketing de Serviços da Educação*. Porto: Edições IPAM.
- Alves, G. (1995). Marketing de Serviços de Educação. *Revista Portuguesa de Marketing, Ano 1, N°1, Dezembro* .
- Alves, H. M. (1999). *O marketing das instituições de ensino superior: o caso da Universidade da Beira Interior*. . Covilhã: Dissertação (Mestrado em Gestão) – Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior.
- Alves, H. (1998). *O Marketing das Instituições de Ensino Superior: O Caso da Universidade da Beira Interior*. Covilhã: UBI, Dissertação de Mestrado em Gestão.
- AMBRÓSIO, A., & AMBRÓSIO, V. (2005). A Matriz BCG passo a passo. *Revista da ESPM, São Paulo* , v. 12, ano II.
- ANACOM. (2011, Junho 20). *Situação das Comunicações 2010*. Retrieved Julho 23, 2011, from Autoridade Nacional de Comunicações : <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1093086>
- Antunes, J. (2008). *Mundos Virtuais*. Porto: Porto Editora.
- Arroteia, J. (1996). *O ensino em Portugal*. Aveiro: Ed. Fundação João Jacinto de Magalhães.
- BARNETT, R. (2003). *Beyond all reason*. Buckingham: SRHE/Open University Press.
- Boente, P., & Giganti, E. (n.d.). *Vendendo experiências para o cliente*. Retrieved from <http://administracao.virtual.vilabol.uol.com.br/artigos/art30.html>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). Características da investigação qualitativa. In R. Bogda, & S. Biklen, *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos* (pp. 47-51). Porto: Porto ditora.
- BOYD, H. W., & WESTFALL, R. (1987). *Pesquisa mercadológica: Texto e casos*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Brandtzæg, P. B., & Heim, J. (2007). Initial context, user and social requirements for the CITIZEN MEDIA applications: Participation and motivations in off- and online communities. *SIXTH FRAMEWORK PROGRAMME* (pp. 1-104). Citizen Media Project.
- Braxton, J. M., & Hirschy, A. S. (2004). Reconceptualizing antecedents of social integration in student departure. In M. e. Yorke, *Retention and Student Success in Higher Education* (pp. 89-102). The Society for Research into Higher Education, SRHE & Open University Press.

Carrana, P. (2003). *Marketing Estratégico no Ensino Superior Politécnico*. Coimbra: FEUC, Dissertação de Mestrado em Economia e Estratégia Industrial.

Carrera, F. (2009). *Marketing Digital na versão 2.0 - O que não pode ignorar*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

CCISP. (2008). *Anuário Financeiro das Instituições Públicas de Ensino Superior Politécnico*. Retrieved Julho 2011, from Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos : <http://www.ccisp.pt/>

Colombo, S. [. (2005). *Marketing Educacional em acção*. Porto Alegre: Artmed/Bookman.

Comissão Europeia. (2010). *Europa 2020 - Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*. Bruxelas: Comunicado da Comissão.

Constantinides, E., & Fountain, J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and Marketing Issues. *Journal of Direct and Digital Marketing Practice*, v.9, n.3 , 231-244.  
CONWAY, T. e. (1994). Strategic planning in higher education: who are the customers. *International Journal of Education Management* , Vol. 8, Nº6, pp. 29-36.

Correia, E., F., V., Silvério, F., & Santos, C. (2004). *Gest@o.com: a gestão de clientes no século XXI*. Lisboa: Sílabo.

Cowell, D. (1984). *The Marketing of Services* . London: Heinemann.

Dionisio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Nunes, R., & Canhoto, R. (2009). *b-Mercator*. Dom Quixote.

EDU/EC, O. (2006). *REVIEWS OF NATIONAL POLICIES FOR EDUCATION - TERTIARY EDUCATION IN PORTUGAL -Background Report*. Paris.

European Commission. (n.d.). *Eurostat*. Retrieved Agosto 2011, from <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

Ferreira, F. H. (2002). *Gestão do composto mercadológico*. Retrieved from Biblioteca Temática do Empreendedor - Sabrae: <http://www.bte.com.br>

Filho, C. G., Guerra, R. S., & Moura, A. I. (2004). Mensuração de Satisfação, Qualidade, Lealdade, Valor e Expectativa em Instituições de Ensino Superior: um estudo do modelo ACSI através de Equações Estruturais. *Gestão.org Revista Electrónica de Gestão Organizacional*, v.2, n.1 .

GODOY, A. S. (1995). Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2 , 57-63.

Gomes, M. J. (2005). Blogs: um recurso e uma estratégia pedagógica. *VII Simpósio Internacional de Informática Educativa – SIIE05* , (pp. 311-315). Leiria.

Gray, L. (1991). *Marketing Education*. Milton Keynes: Open University Press .

Grönroos, C. (1997). *Valeu-driven Relational Marketing: from Products to Resources* .

Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing*. London: Butterworth-Heinemann.

HARVEY, J., & BUSHER, H. (1996). Marketing schools and consumer choice. *International Journal of Education Management* , Vol. 10, nº 4, pp. 26-32.

HARVEY, L., & GREEN, D. (1993). Defining quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, v.18, n.1 , 9-34.

HENNING-THURAU, T., LANGER, M., & HANSEN, U. (2001). Modeling and managing student loyalty: an approach based on the concept of relationship quality. *Journal of Service Research*, v.3, n.4 , 331-344.

Instituto Nacional de Estatística, I. (2010). *Estatísticas Demográficas 2009*. Lisboa: INE.

Jornalismo, C. d. (2006). Marketing Experimental é a nova aposta. *Central de Imprensa & Jornalismo* , 3.

KALSBEK, D. H. (2000). Marketing e gerenciamento de matrículas na educação superior. In P. KOTLER, *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.

Kapferer, J. N. (1998). *Boatos: o meio de comunicação mais velho do mundo*. Mem Martins: Europa-América.

Kotler, P. (1991). *Marketing Management (7.ªed.)*. New York: Prentice-Hall.

Kotler, P., & Fox, K. (1994). *Marketing Estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P., & Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions (2nd. Ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: Lisboa: McGraw-Hill.

LANZER, L. d. (2004). *Estratégias de marketing de relacionamento para instituições de ensino superior: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina*. Florianópolis: Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Lehu, J.-M. (2001). *O Marketing Interactivo*. Porto: Livraria Civilização Editora.

Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P., & V., R. (1996). *Mercator – Teoria e Prática do Marketing (6.ª Ed.)*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J., Lévi, J., & Dionísio, P. (2004). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing (10.ª Ed.)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lomas, L. (2007). Are students Customers? *Perceptions of Academic Staff, Quality in Higher Education*, v.13, n.1 , 31-44.

LOPES, L. M. (2002). *Marketing nas instituições de Ensino Superior Público: O caso português*. Braga: UM, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e administração.

Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insight. *Journal of Marketing* , 9-20.

LÜDKE, M., & ANDRÉ, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.

MARZO-NAVARRO, M., PEDRAJA-IGLESIAS, M., & RIVERA-TORRES, P. (2005). A new management element for universities: satisfaction with the offered courses. *Internacional Journal of Educational Management*, v.19, n.6 , 505-526.

Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento. 5a ed.* São Paulo: Atlas.

Maylor, H., & Blackmon, K. (2005). *Research Business and Management*. Palgrave.

MCTES. (2010). *Contrato de Confiança no Ensino Superior para o Futuro de Portugal*. Lisboa: Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Melo, B. (2006, Fevereiro 06). *Luxo dá o que o consumidor quer: experiência e prazer*. Retrieved Agosto 2011, from Mundo do Marketing.

Möller, K., & Wilson, D. (1995). *Business Marketing: an interaction and network perspective*. Norwell, MA: Kluwer Academic.

Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* , 20-38.

Nunes, J., & Cavique, L. (2001). *Plano de Marketing*. Lisboa: D. Quixote.

Observatório das Desigualdades. (2011). *Indicadores - População que completou pelo menos o ensino secundário: novos Estados-Membros muito acima dos demais países da UE* . Retrieved Agosto 2011, from Observatório das Desigualdades: <http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/index.jsp?page=indicators&id=36>

OCDE. (2009). *Education at a Glance*. Paris: OCDE.

OPLATKA, I., & HEMSLEY-BROWN, J. (2004). The research on school marketing: current issues, future directions. *Journal of educational Administration*, v.42, n.3 , 375-400.

PALACIO, A. B., MENESES, G. D., & PÉREZ, P. J. (2002). The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. x. *Journal of Educational Administration*, v. 40, n. 5, , 486-505.

Palmer, A. (2005). O marketing de Serviços. In M. J. (org), *Administração de Marketing* (pp. 418-435). Rio de Janeiro: Elsevier.

Porter, M. (1992). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Rasquilha, L. (n.d.). *Comunicacaomarketing.blogspot.com*. Retrieved from [Comunicacaomarketing.blogspot.com](http://Comunicacaomarketing.blogspot.com).

SAMPSON, P. (1991). Qualitative research and motivation research. In R. R.

WORCESTER, *Consumer market research handbook*. Amsterdam: ESOMAR.

SCHMITT, B. e. (1997). *Marketing aesthetics*. The Free Press.

Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1992). *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work*. NTC: Business Books.

SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M., & COOK, S. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EDUSP.

SHARROCK, G. (2000). Why students are not customers. *Journal of Higher Education Policy and Management*, v.22, n.2 , 149–64.

Shostack, G. (1985). Planning the Services Encounter. In J. Czepiel, M. Solomon, & C. Suprenant, *The Service Encounter* (pp. 243-254). Lexington: Lexington Books.

SIRVANCI, M. (1996). Are the students the true customers of higher education? *Quality Progress*, 29(10):99-102. *Quality Progress* , 99-102.

Stats, I. W. (n.d.). Retrieved Agosto 2011, from <http://www.internetworldstats.com/>

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. London: Sage.

Tomanini, C. (2006, Dezembro). Para você, o que é grande experiência de compra? *Revista VendaMais* , pp. 29, 30, 31, 32, 33.

TORRES, M. (2004). *Função do marketing em instituições de ensino superior*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.

Trevisan, R. (2001/2002). Marketing em Instituições Educacionais. *Revista PEC*, v.2, n.1 , pp. 93-103.

VERGARA, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Wilson, R. F. (2000, Janeiro 2). *The Six Simple Principles of Viral Marketing* . Retrieved Agosto 2011, from *Web Marketing Today*: <http://www.wilsonweb.com/wmt5/viral-principles.htm>

Yeshin, T. (2005). A integração de comunicações de marketing. In M. J. Baker, *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier.

YIN, R. K. (1990). *Case study research: design and methods*. Newbury: Newbury Park CA: Sage Publications.

YIN, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3a ed. .* Porto Alegre: Bookman.

Yorke, M. e. (2004). *Retention and Student Success in Higher Education Education*. The Society for Research into Higher Education, SRHE & Open University Press.

Anexos

EXAMES NACIONAIS DO ENSINO SECUNDARIO																					
Disciplina	2009					2008					2007					2006					
	Nº Alunos em Prova	Média Int.	Total	Corr. CIF-CE	% Reprov.	Nº Alunos em Prova	Média Int.	Total	Corr. CIF-CE	% Reprov.	Nº Alunos em Prova	Média Int.	Total	Corr. CIF-CE	% Reprov.	Nº Alunos em Prova	Média Int.	Total	Corr. CIF-CE	% Reprov.	
Matemáticas	835 Matemática A / Matemática	38903	117	100	0,77	15	36674	140	125	0,71	7	42435	106	94	0,73	18	40557	81	73	0,70	28
	785 Matemática B	7018	122	104	0,68	10	6731	131	114	0,60	7	5553	86	75	0,67	24	1450	65	62	0,66	30
	935 Matemática Aplicada/Ciências Sociais	10439	113	107	0,62	11	8593	100	96	0,60	13	7208	118	115	0,59	7	4652	86	84	0,56	23
Língua Portuguesa	639 Português / Português B	64993	117	111	0,64	4	60281	104	97	0,65	8	57909	113	108	0,59	5	43015	119	116	0,59	5
	239 Português / Português B	40	122	100	0,84	13	25	119	124	0,26	0	35	153	118	0,42	0	41	133	113	-0,48	0
	734 Literatura Portuguesa	1928	132	129	0,48	3	539	109	107	0,64	8	699	110	108	0,54	8	846	125	123	0,50	4
	729 Português - Língua Não Materna (inic.)	12	133	136	0,83	0	9	166	168	0,91	0										
	839 Português - Língua Não Materna (int.)	85	142	142	0,18	1	49	165	166	0,28	0										
Humanidades	719 Geografia A / Geografia	18228	113	111	0,60	5	15938	114	112	0,61	5	14417	110	109	0,64	7	10965	112	112	0,59	5
	712 Economia A / Introdução Economia	11521	135	123	0,64	2	10493	130	117	0,64	2	10648	112	101	0,67	7	5394	108	105	0,64	8
	623 História A	12163	119	115	0,56	5	10507	110	105	0,58	10										
	723 História B	666	111	108	0,57	8	398	104	92	0,54	7										
	724 História da Cultura e das Artes	4699	104	101	0,53	9	2222	97	93	0,53	10	2335	99	95	0,50	9					
Artes e Informática	708 Geometria Descritiva A	9516	104	96	0,70	15	6964	105	98	0,70	14	5502	106	98	0,69	14	2954	102	97	0,64	14
	706 Desenho A	5523	127	125	0,39	0	5007	114	110	0,41	1	4258	127	125	0,28	0					
	703 Aplicações Informáticas B	1458	115	111	0,56	2	1428	120	117	0,54	1	1263	98	97	0,49	3					
Outras Línguas	817 Francês (cont.-trienal)	310	128	124	0,60	3	452	130	126	0,62	3	765	110	104	0,58	7	4035	99	97	0,64	13
	517 Francês (cont.-bienal)	1467	133	131	0,63	2	275	123	124	0,73	4	395	120	124	0,66	6	69	71	111	0,00	0
	850 Inglês (cont.-trienal)	336	40	129	0,20	56	355	106	134	0,67	11	700	106	126	0,76	14	2427	127	125	0,66	6
	550 Inglês (cont.-bienal)	1247	120	134	0,83	9	1051	107	132	0,72	17	683	105	146	0,43	4					
	501 Alemão (iniciação-bienal)	1056	108	110	0,63	7	532	129	132	0,68	3	424	129	131	0,68	5					
	701 Alemão (iniciação-trienal)	182	133	137	0,78	5	206	135	137	0,67	9	396	116	118	0,71	8	2400	118	117	0,67	8
Ciências	547 Espanhol (iniciação-bienal)	1908	167	165	0,47	0	425	153	152	0,54	0	241	153	152	0,56	0					
	747 Espanhol (iniciação-trienal)	41	151	134	0,41	0	52	152	141	0,13	0	119	147	137	0,61	0	455	137	136	0,47	1
	732 Latim A	289	104	96	0,66	8	267	104	101	0,66	11	418	116	112	0,70	4	468	91	90	0,63	16
	702 Biologia e Geologia	38435	98	95	0,76	11	39890	108	105	0,75	8	33205	91	91	0,72	12	21111	98	97	0,73	8
	715 Física e Química A	36601	87	84	0,81	24	31760	96	93	0,76	22	28209	74	72	0,76	31	19962	76	74	0,70	21

34 - Evolução dos Exames Nacionais do Ensino Secundário - 2006-2009

	Matemática A				Matemática B				Física e Química				Matemática A e Física e Química				Matemática B e Física e Química			
	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Engenharia Civil	55	54	38	40	3	10	4	6	14	12	7	12	14	11	6	5	0	0	0	0
Engenharia e Gestão Industrial	9	17	14	13	1	0	0	1	1	8	2	2	1	5	2	1	0	0	0	0
Engenharia Electromecânica	14	17	15	17	8	10	13	9	3	4	5	4	2	3	4	3	0	0	0	0
Engenharia Electrotécnica	28	33	31	39	6	24	22	21	8	8	6	7	7	7	4	4	0	0	0	0
Engenharia Informática	69	41	30	40	20	37	40	28	1	4	1	9	1	4	0	9	0	0	0	0
Engenharia Mecânica	31	39	37	34	3	6	7	9	5	7	6	7	1	5	6	7	1	0	0	0
Engenharia Química	-	-	-	14	-	-	-	1	-	-	-	11	-	-	-	9	-	-	-	0
Engenharia Biomédica	17	19	23	23	0	0	0	0	7	9	9	9	5	9	8	8	0	0	0	0
Engenharia Biológica	40	42	34	29	0	1	0	2	9	9	6	5	8	9	4	4	0	0	0	0
Engenharia Informática (Curso Europeu)	5	4	4	4	0	5	5	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Engenharia Electrotécnica (pós-laboral)	-	5	3	4	-	5	3	0	-	1	0	0	-	1	0	0	-	0	0	0
Engenharia Informática (pós-laboral)	-	1	7	4	-	5	12	2	-	0	0	2	-	0	0	1	-	0	0	0
Total	268	272	236	261	41	103	106	80	49	63	42	68	48	54	34	51	1	0	0	0

35 - Colocados do ISEC que realizaram as provas de Matemática A, Matemática B e Física e Química com classificação superior ou igual a 95, apenas se encontram considerados os dados relativos à 1ª Fase do concurso nacional de acesso