

Projecto de um Plano de Marketing para o Serviço para a Educação Contínua da FPCEUP

Carla Alexandra dos Santos Sousa Coelho

Orientadora: Prof. Doutora Cláudia Sofia Magalhães de Carvalho

**Tese submetida para obtenção do grau de
Mestre em Marketing**

Novembro de 2010

Ao Miguel por acreditar,
apojar e tornar este sonho possível...

Agradecimentos

Ao Miguel pelo amor, carinho, dedicação, ajuda e pelo apoio em todos os momentos difíceis e angústias por que passei e por me desculpar pelos momentos que não lhe dediquei.

À minha família por acreditar no meu percurso, quando muitas vezes eu o questionei.

À minha orientadora Professora Cláudia Carvalho pelo apoio, pela sua disponibilidade, pela sua dedicação ao longo da elaboração deste projecto profissional e pelos seus conhecimentos e experiências transmitidas ao longo deste mestrado.

Aos meus sogros e aos meus sobrinhos pelo carinho e apoio ao longo deste percurso.

Ao Professor Rui Alves, pelos conhecimentos partilhados, pela motivação e pela troca de experiências, à restante equipa do SEC que, directa ou indirectamente, contribuiu para a concretização deste trabalho.

Aos meus professores do Mestrado de Marketing, o meu agradecimento pelos conhecimentos e pelas experiências transmitidas ao longo destes anos.

A todos os colegas de mestrado muita sorte e obrigada!

Resumo

Esta tese enquadra-se na modalidade “Projecto” e tem como objectivo avaliar a pertinência e a relevância do Marketing para o planeamento de serviços de formação contínua da Faculdade de Psicologia e Educação da Universidade do Porto (FPCEUP). Com efeito, longe vai o tempo em que as instituições de ensino superior não necessitavam de se preocupar com questões relacionadas com o Marketing, nomeadamente a promoção dos seus produtos/serviços.

Actualmente, assistimos a um volume crescente de oferta formativa no mercado, sendo visível uma forte concorrência, que levou os “clientes” a exigir níveis de qualidade mais elevados. Estes são cada vez mais informados e determinados em satisfazer devidamente as suas necessidades formativas. Estes factores, coadjuvados com a crise nos mercados e a redução orçamental às instituições de ensino superior, levaram a que estas instituições passassem de uma ideologia assente quase exclusivamente no nível do ensino académico (licenciaturas, mestrados, doutoramentos) para um nível de formação contínua, isto é, formação ao longo da vida. Considera-se que esta nova “praxis” está assente numa base forte de desenvolvimento de serviços formativos da instituição, sendo de extrema importância para assegurar o sucesso da instituição no seu mercado.

Este projecto pretende precisamente revelar a importância do Plano de Marketing para um serviço de educação numa instituição de ensino superior. Neste sentido, este trabalho propõe-se inicialmente clarificar o conceito de Plano de Marketing e de todas as suas etapas aplicadas a este caso específico. Apresenta-se ainda um estudo que constitui a base deste Plano de Marketing, cujo objectivo central é adequar a oferta formativa da FPCEUP às necessidades do seu público-alvo, através de uma pesquisa quantitativa de carácter descritivo. Posteriormente, desenvolvemos as estratégias e as acções definidas para cada uma das variáveis do Marketing-mix. Mais especificamente apresenta-se um Plano de Comunicação Integrada de Marketing por forma a criar uma total sincronia entre as acções definidas e as ferramentas de comunicação utilizadas. Este estudo permitiu, também, compreender o papel do SEC no desenvolvimento profissional e de formação contínua nas áreas de conhecimento da FPCEUP.

Abstract

This thesis is built upon a “Project” which intends analyse the relevance and importance of Marketing Planning for services. It was a long time ago that the institutions of higher education did not worry about issues related to Marketing, namely the promotion of its products / services.

Nowadays we witness a growing volume of formative offer in the market and a strong competition is rather visible. There is a growing number of competitors in terms of a broad range of training available to customers, who appear to be more and more demanding, informed and determined to adequately meet their formative needs. These factors, along with the crisis in markets and budget reduction to higher education institutions, made institutions evolve from an ideology based almost exclusively in academic teaching (bachelors, masters and doctorates) to a level of continuous formation, i.e. training throughout life. We consider that this new "praxis" is established in a strong base of development in the formative services of the institution, being this of extreme importance to ensure the success of the institution it self.

This project aims ay revealing the importance of Marketing Planning for a Service on Education (SEC) of Faculty Psychology Sciences of Education of University Oporto (FPCEUP) and clarifying the concept of Marketing Planning and all its steps. Subsequently, we develop strategies and actions defined by the elements of the Marketing - mix. IT was also developed a Marketing Planning in Communication to create a total synchronization between the actions defined and the tools of communication used.

We also present a quantitative study that was the basis of this Marketing Planning, which central purpose is to adapt the formative offer of FPCEUP to the needs of its target audience. It also allowed the understanding of the role of SEC in the development of vocational and continuous training in the areas of knowledge in FPCEUP.

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	V
Índice de Quadros	IX
Índice de Figuras	X
Índice de Gráficos.....	I

Capítulo 1 – Introdução	1
--------------------------------------	----------

Capítulo 2 – Revisão da Literatura.....	3
--	----------

2.1. Introdução.....	3
2.2. Plano de Marketing	5
2.2.1. Análise Situacional	6
2.2.2. Objectivos de Marketing.....	8
2.2.3. Segmentação e Definição do Público-alvo	9
2.2.4. Posicionamento	11
2.2.5. Marketing-mix.....	12
2.2.5.1. Produto/Serviço.....	13
2.2.5.2. Distribuição.....	15
2.2.5.3. Preço.....	16
2.2.5.4. Comunicação	18
2.2.6. Orçamento.....	21
2.2.7. Plano de Implementação e Controlo.....	22

Capítulo 3 – Objectivos do projecto e Metodologia	24
--	-----------

3.1. Introdução.....	24
----------------------	----

3.2. Objectivos do Projecto	25
3.3. Constrangimentos e Selecção do Caso.....	26
3.4. Metodologia.....	26
3.5. Instrumento, Procedimento e Tratamento da Informação.....	29
Capítulo 4 – Análise do Caso	32
4.1. Apresentação do SEC.....	32
4.2. Plano de Marketing do SEC da FPCEUP.....	34
4.2.1. Sumário Executivo	34
4.2.2. Análise Situacional	36
4.2.2.1. Informação Histórica.....	37
4.2.2.2. Análise SWOT	41
4.2.2.3. Análise da Concorrência.....	43
4.2.3. Objectivos de Marketing.....	45
4.2.3.1. Objectivos Gerais	46
4.2.3.2. Objectivos Específicos	48
4.2.4. Público-alvo	49
4.2.5. Posicionamento do SEC.....	52
4.2.6. Marketing-mix.....	53
4.2.6.1. Produto	53
4.2.6.2. Distribuição.....	57
4.2.6.3. Preço.....	59
4.2.6.4. Comunicação	60
4.2.6. Orçamento.....	73
4.2.7. Plano de Implementação e Controlo.....	74
Capítulo 5 – Conclusão.....	80

Referências Bibliográficas.....	83
Anexos.....	86
Anexo 1 - Análise dos Dados do Levantamento de Necessidades de Formação	
Contínua	87
Anexo 2 - Questionário do Levantamento de Necessidades de Formação Contínua	
.....	96
Anexo 3 - Controlo da qualidade das acções de formação	100

Índice de Quadros

Quadro 4.1. Média de formandos por curso	41
Quadro 4.2. Análise SWOT	42
Quadro 4.3. Concorrentes: directos e indirectos	44
Quadro 4.4. Concorrentes directos.....	45
Quadro 4.5. Orientações estratégicas do SEC e operacionalização	47
Quadro 4.6. Objectivos de Marketing do SEC e operacionalização	48
Quadro 4.7. Público-alvo (2009).....	50
Quadro 4.8. Distritos de residência dos formandos	51
Quadro 4.10. Síntese dos suportes mais utilizados pelo público-alvo do SEC	61
Quadro 4.11. Estatísticas do <i>site</i>	71
Quadro 4.12. Implementação e controlo dos objectivos estratégicos do SEC	75
Quadro 4.13. Implementação e controlo dos objectivos de Marketing do SEC.....	77
Quadro 4.14. Fases do processo de divulgação	77

Índice de Figuras

Figura 2.1. Flor de serviço	14
Figura 2.2. O triângulo da determinação de preços	17
Figura 2.3. Mix de comunicações de Marketing para serviços.....	19
Figura 2.4. Círculo da comunicação.....	20
Figura 4.1. Logótipo da FPCEUP	63
Figura 4.2. Mix Promocional Integrado do SEC	63
Figura 4.3. Comunicações pessoais.....	63
Figura 4.4. Publicidade.....	64
Figura 4.5. Publicidade e Relações Públicas	67
Figura 4.6. Projecto corporativo	67

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1. Número de turmas.....	38
Gráfico 4.2. Carga Horária.....	38
Gráfico 4.3. Tipos de financiamento	39
Gráfico 4.4. Número de cursos por tipo de oferta formativa	40
Gráfico 4.5. Formandos certificados	40
Gráfico 4.6. Concelhos de residência dos formandos	51
Gráfico 4.7. Exemplo da tendência de inscrições no Curso CIF.....	56
Gráfico 4.8. Exemplo da tendência de inscrições no Curso ADGO	56
Gráfico 4.9. Comparativo nº de acções de formação entre 2009 e 2010.....	59
Gráfico 4.10. Total de visitas e visualizações por página.....	72
Gráfico 4.11. Taxa de rejeição	72

Capítulo 1 – Introdução

Este projecto resulta da necessidade diagnosticada pela direcção do Serviço para a Educação Contínua (SEC) da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP), tendo como principal objectivo apresentar um Plano de Marketing para aquele Serviço. Algumas das acções apresentadas já foram devidamente implementadas durante o ano vigente e outras estão previstas para 2011. Este Plano de Marketing pretende, então, dar um contributo relevante para um planeamento mais eficaz destas acções e, consequentemente, a sua melhor implementação. Mais especificamente, o desafio consiste em trabalhar todos os elementos que compõe o Plano de Marketing e contextualizá-lo na realidade de um serviço de educação, adequando a oferta formativa do SEC às necessidades do seu público-alvo e detectando novas áreas de formação, no âmbito das áreas disciplinares da FPCEUP. Este projecto visa, ainda, valorizar a interligação entre as estratégias e as políticas de Marketing estabelecidas e os resultados pretendidos.

Face aos novos desafios dos estabelecimentos de ensino superior no que concerne à diminuição do orçamento disponível pelo Estado, estas instituições desenvolvem mecanismos de gestão para fazer face a estes constrangimentos. Neste sentido, primeiramente a um nível mais amplo e depois ao caso concreto do Plano de Marketing, revela-se essencial desenvolver acções de formação contínua, articulando adequadamente as ofertas formativas ao público-alvo, quer ao nível da formação contínua, nomeadamente actualização de conhecimentos, quer ao nível de formação especializada, ou seja, das pós-graduações e especializações. Mais concretamente, torna-se essencial desenvolver acções de formação que supram as necessidades formativas do mercado-alvo da FPCEUP, através da reformulação das acções de formação existentes, com vista a elaborar novas acções de formação, totalmente adequadas às necessidades dos actuais e futuros profissionais da área da Psicologia e das Ciências da Educação.

É pois fundamental contextualizar e interiorizar a relevância do contributo do Plano de Marketing para uma melhor orientação e sensibilização concreta deste Serviço. A

elaboração de um Plano de Marketing, embora não seja um tema novo, apresenta uma certa complexidade neste contexto, pela sua especificidade e constrangimentos. Segundo, Armstrong (1982) o Plano de Marketing deve partir da reunião de informação que avalia a situação na qual irá ser utilizado, medindo-se previamente os efeitos sobre todo o sistema, sendo assim uma valiosa ajuda na definição estratégica. Kotler (2002) refere que são vários os aspectos para elaborar qualquer Plano de Marketing: qualidade, consolidação, organização da informação, planeamento estratégico, identificação dos segmentos de mercado, política de determinação de preços, acessibilidade, comunicação e ainda o comércio electrónico e a *Internet*.

Neste sentido, desenvolveu-se este projecto para o SEC, dividido em cinco capítulos. Após o Capítulo 1, onde se faz uma introdução ao trabalho proposto, segue-se o Capítulo 2, onde se apresenta uma breve revisão da literatura e um enquadramento teórico ao tema, necessária para justificar a relevância deste projecto. O capítulo inicia-se com uma abordagem ao Marketing de Serviços e posteriormente, explana-se o Plano de Marketing e cada um dos seus elementos: análise situacional, objectivos de Marketing, público-alvo, posicionamento, Marketing-mix, orçamento e plano de implementação. No Capítulo 3 apresentam-se os objectivos do trabalho e a metodologia utilizada neste projecto.

Posteriormente o Capítulo 4 dedica-se à análise do caso de estudo. Nas secções deste capítulo apresenta-se o Plano de Marketing, de acordo com a revisão da literatura efectuada anteriormente. Por último, no Capítulo 5 apresenta-se a conclusão deste trabalho, bem como as suas principais limitações e fornecem-se ainda pistas para eventuais desenvolvimentos futuros.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

Sendo o Plano de Marketing o tema central deste trabalho, torna-se desde logo fundamental apresentar uma revisão bibliográfica sobre esta temática. Seguidamente, apresenta-se uma revisão da literatura sintética dos elementos principais do Plano de Marketing (Secção 2.2.). Mais concretamente, desenvolve-se uma abordagem teórica da análise situacional (Subsecção 2.2.1), dos objectivos de Marketing (Subsecção 2.2.2), da segmentação e da definição do público-alvo (Subsecção 2.2.3), do posicionamento (Subsecção 2.2.4) e do Marketing-mix (Subsecção 2.2.5). Desenvolve-se, ainda, os conceitos teóricos das quatro variáveis do Marketing-mix, nomeadamente pela variável produto/serviço (Subsecção 2.2.5.1), distribuição (Subsecção 2.2.5.2), preço (Subsecção 2.2.5.3) e comunicação (Subsecção 2.2.5.4).

2.1. Introdução

O Marketing é uma forma de pensar e abordar o mercado e o cliente, que vai diferenciar a empresa da concorrência (Kotler, 2002). No mesmo sentido, Lencastre (2005) refere que o Marketing consiste na gestão das relações de troca de uma pessoa, física ou jurídica, junto dos seus públicos-alvo, diferenciando-a da concorrência.

Para Kotler (*op. cit.*) as empresas que se centram nos clientes podem ser descritas como possuidoras de uma perspectiva “de fora para dentro”, em vez de ver as coisas “de dentro para fora”. Segundo o autor a segunda perspectiva, significa, que a empresa se concentra em primeiro lugar em si mesma e nas suas ofertas, em vez de ter como base as necessidades dos clientes. Opostamente, “a perspectiva “de fora para dentro” inicia-se pela definição correcta dos mercados, concentrando-se nas necessidades dos clientes. Assim sendo, as empresas prestadoras de serviços que estão continuamente a tentar melhorar a sua prestação de serviços, tendem a trabalhar centradas na satisfação das necessidades do cliente.

De facto a satisfação das necessidades é salientada por grande parte dos autores. Assim, Aaker, Kumar e Day (2004) explicam que o Marketing é um processo de planeamento, de fixação do preço, de promoção e de distribuição de ideias, de bens e serviços, com a finalidade de criar trocas que satisfaçam os objectivos individuais e organizacionais. Do mesmo modo, para Proença (2008) o Marketing pode ser definido como o conjunto de actividades cujo objectivo consiste no desenho, na implementação e no controlo de programas com vista à satisfação das necessidades dos clientes. Neste sentido, todos os produtos, sejam bens ou serviços, entregam um pacote de benefícios ao cliente (Hoffman e Bateson, 2006).

No entanto, o planeamento de Marketing torna-se mais complexo no âmbito dos serviços. Grönroos (2000) explica que um serviço é um processo, consistindo numa série de actividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interacções entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do prestador de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente. Lovelock e Wirtz (2006) referenciam que é evidente que a linha da frente tem uma importância crucial para os clientes de serviços e, por conseguinte, para o posicionamento competitivo da empresa. Lovelock e Wirtz (*op. cit.*) referem que o pessoal de serviço é tão importante para os clientes e para o posicionamento competitivo da empresa porque consiste na parte essencial do produto. De facto, quando um cliente adquire um serviço, está, na realidade, a comprar e uma experiência (Hoffman e Bateson, *op. cit.*). Este relacionamento torna-se mais próximo quando existe uma interacção face-a-face ou por telefone entre os clientes e o prestador de serviço (Lovelock e Wirtz, *op. cit.*). Com efeito, o período de contacto entre a empresa e o cliente é essencial para a definição do seu nível de satisfação. “Quando se trata da prestação de serviços, o período de contacto entre o cliente e a empresa deve ser cuidadosamente monitorizado, tomando em consideração todas as partes envolvidas, directa ou indirectamente” (Carvalho, 2008, p. 48).

Actualmente, a maioria das empresas de serviços promovem a qualidade de serviço. “A crescente competitividade entre as organizações, num contexto de rápidas mudanças e a crescente incerteza, num mercado saturado de consumidores cada vez mais exigentes e

mais conscientes das suas possibilidades de escolha” (Carvalho, p. 11, *op. cit.*). Então, as empresas de serviços necessitam de se tornar mais eficientes, para competir e se distinguir no seu mercado. Neste sentido, as empresas que não adoptarem uma lógica de competitividade em serviços entrarão em dificuldades.

Porém, as empresas que pretendem distinguir-se no seu mercado pela qualidade de serviços têm que avaliar os serviços prestados e, conseqüentemente, o nível da satisfação do cliente, tornando-se então evidente a importância da questão avaliação dos serviços.

Em serviços, a satisfação do cliente pode ser definida como a diferença entre as expectativas do cliente, em relação a um serviço, comparadas ao serviço que o cliente na verdade recebeu (Kotler, *op. cit.*). As empresas devem direccionar os seus esforços para satisfazer o cliente através da obtenção de uma vantagem competitiva ou diferencial sobre seus concorrentes. Neste sentido, a satisfação do cliente é de extrema importância para o sucesso de qualquer organização.

Na Secção seguinte apresenta-se uma sintética revisão da literatura do Plano de Marketing.

2.2. Plano de Marketing

O Plano de Marketing é um documento com uma estrutura formal, que disciplina o planeador a colocar as suas ideias, factos e conclusões de uma forma lógica, que possa ser compreendida por outros (Westwood, 2007). Assim, o Plano de Marketing é um instrumento que parte dos objectivos da organização e aponta as estratégias para os atingir. Westwood (*op. cit.*) explica também que o Plano deve conter as informações fundamentais a serem transmitidas e deve, ainda, ser claro e conciso e que todos os detalhes excessivos ou irrelevantes devem ser excluídos.

Cohen (2006) refere que todo Plano de Marketing deve conter uma estrutura planeada ou, mesmo, um esboço antes de se iniciar a sua elaboração. Desta forma, garante-se que nenhuma informação relevante é deixada de fora e que toda a informação apresentada segue uma organização lógica. Para o autor é essencial o plano ser apresentado numa maneira lógica, sem omitir nada. Para a sua concepção o Plano de Marketing requer recursos humanos e logísticos pelo que as empresas devem ponderar a sua importância antes de o executarem, podendo algumas empresas evitar o planeamento de Marketing devido ao tempo e ao esforço necessário para o elaborar.

O Plano de Marketing deve ser elaborado anualmente, mas cada caso deve ser analisado, tendo em consideração as suas condições específicas. Muito embora Kerin (2008) explique que é importante perceber que não existe um Plano “genérico” de Marketing que se aplique a todas as organizações em todas as situações, Cohen (*op. cit.*) refere que encontra secções comuns em todos os Planos de Marketing. No entanto, o autor também defende que existem diversas formas de organizar o Plano.

Na Subsecção seguinte, desenvolve-se uma breve revisão da literatura do primeiro elemento do Plano de Marketing, que se inicia com a análise situacional.

2.2.1. Análise Situacional

A análise situacional tem como objectivo reunir os dados históricos sobre a empresa e seus produtos/serviços, de modo a verificar a sua posição no seu mercado. “A essência da análise da situação é avaliar onde a empresa ou o produto tem estado recentemente, onde está agora e para onde se direcciona, considerando-se os planos da organização e os factores externos e as tendências que a afecta” (Kerin *et al.*, 2008, p. 41). Antes de determinar os seus objectivos de Marketing e as suas estratégias futuras a empresa deve entender claramente a sua posição actual e a dos seus produtos no mercado (Westwood, 2007). Assim, a análise situacional deverá anteceder a elaboração do Plano de Marketing. De facto, a análise de mercado onde a empresa está inserida consiste num

dos primeiros passos para iniciar o estabelecimento da estratégia de Marketing. Ou seja, a análise situacional é a chave para a preparação de qualquer Plano de Marketing, devendo a empresa analisar essa informação e apresentá-la de forma a que possa posteriormente ser utilizada no Plano de Marketing.

Mais concretamente, este diagnóstico que a empresa efectua tem como principal objectivo determinar as estratégias e acções a implementar. Com efeito, a ferramenta mais popular na análise situacional é a análise SWOT (Hill e Westbrook, 1997). Pickton e Wright (1998) referenciam que esta ferramenta sido elogiada por vários autores pela sua simplicidade e praticabilidade, centrando a sua atenção nas questões-chave que afectam o desenvolvimento e crescimento da empresa. Neste sentido, a análise SWOT¹ efectua-se ao nível interno e externo da instituição. Designa-se por análise interna à enumeração dos recursos de que a empresa dispõe e, consequentemente, às dificuldades ou fraquezas que demarcam a sua evolução, ou seja, ao nível interno a análise é efectuada através dos pontos fortes e fracos. Por outro lado, designa-se por análise externa à descrição dos factores extrínsecos mais importantes e pertinentes e, consequentemente, as oportunidades e ameaças com que a empresa se depara no seu mercado. Globalmente, a empresa deve explorar seus pontos fortes, superar seus pontos fracos, detectar as oportunidades e defender-se das ameaças. Neste sentido, o importante é que a análise seja precisa, flexível e capaz de verificar os recursos internos e avaliar o contexto de negocial da empresa (Koo *et al.*, 2008).

Quando uma empresa elabora a análise situacional, pretende obter informações que ajudem a determinar as estratégias e as acções mais adequadas para o Plano de Marketing, sendo os resultados da análise utilizados para determinar as estratégias e táticas.

Na Subsecção seguinte, apresenta-se uma síntese da revisão da literatura da segunda fase do Plano de Marketing: a definição dos objectivos de Marketing.

¹ *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças).

2.2.2. Objectivos de Marketing

Conforme vimos anteriormente, o desenvolvimento da orientação para o cliente deve ser a principal missão da empresa prestadora de serviços que deseja ser eficiente em Marketing. Essa orientação envolve toda a organização, dedicando uma atenção fundamental às necessidades e expectativas dos respectivos clientes (Kotler, 2002). Neste sentido, a determinação prévia dos objectivos é essencial para assegurar a coerência da estratégia com a política geral da organização. Mais concretamente, a definição clara de objectivos é extremamente importante, tanto ao nível estratégico como ao nível operacional, orientando a organização para os resultados que pretende atingir. Ou seja, enquanto os objectivos consistem no que se pretende atingir, as estratégias são a forma de lá chegar. Assim sendo, praticamente em todos os domínios de actividade torna-se extremamente útil saber-se para onde a organização pretende ir antes mesmo de escolher o caminho.

Os objectivos de Marketing devem ser específicos e quantificáveis, de forma existir um alvo que se possa apontar (Westwood, 2007). Simultaneamente, podem ser difíceis, mas devem ser exequíveis. Neste sentido, o autor refere que a meta é estabelecer objectivos que sejam um desafio, mas que possam ser atingidos com esforço. Ou seja, as empresas devem estabelecer objectivos desafiantes, mas que sejam alcançáveis, sob pena de causarem uma forte desmotivação.

No mesmo sentido, Cohen (2006) refere que se deve utilizar os objectivos como directrizes para garantir que beneficiarão a missão global da empresa através da adequação, mensurabilidade, viabilidade, aceitabilidade, flexibilidade, motivação, compreensibilidade, compromisso e participação das pessoas. Assim sendo, os objectivos consistem numa linha orientadora para todos os colaboradores da empresa, pretendendo que todos laborem para os alcançar e que estejam, particularmente, todos alinhados neste propósito.

Neste ponto especificou-se a importância da definição dos objectivos de marketing. Nesta perspectiva, torna-se essencial mostrar a importância de segmentar o mercado e aprofundar o conhecimento de um determinado grupo de clientes. Assim sendo, explica-

se, ainda, como realizar uma segmentação de mercado e em que grupos o mercado é dividido.

Seguidamente, desenvolve-se uma breve revisão da literatura da segmentação do mercado e da definição do público-alvo.

2.2.3. Segmentação e Definição do Público-alvo

Os clientes têm diferentes necessidades e/ou desejos quanto ao tipo de serviço que pretendem, divergindo, ainda, de cliente para cliente, o modo como preferem ser tratados. Assim sendo, é muito raro que uma organização possa satisfazer as necessidades de todos os clientes de forma análoga (Grönroos, 2000). Neste sentido, é extremamente importante entender qual o segmento do mercado-alvo e como variar a oferta da empresa no mercado para atrair diferentes segmentos (Belz e Peattie, 2009).

Podemos alcançar o mercado sem que haja qualquer nível de segmentação prévia, posicionando a oferta para todos os segmentos. Alternativamente, podemos fazê-lo de uma forma individualizada para alcançar o(s) público(s)-alvo escolhido(s). Neste sentido, existem duas formas extremas de o fazer, necessariamente aplicáveis em situações menos frequentes: o Marketing de massa e o Marketing individualizado. É entre estas duas abordagens extremas que se situa a terceira, ou seja, o Marketing segmentado (Lindon *et al.*, *op. cit.*). Neste caso, a organização que decide segmentar o mercado agrega os consumidores potenciais em grupos, ou segmentos, que tenham necessidades comuns e respondam similarmente a uma acção de Marketing (Kerin, 2008). Ou seja, a empresa tem de limitar a quem se destinam os seus produtos/serviços, direccionando, assim, para o(s) público(s)-alvo.

“Idealmente, uma empresa pode usar a segmentação de mercado para identificar os segmentos de mercado-alvo – e desenvolver um ou mais programas de Marketing para atingi-los” (Kerin, p. 43, *op. cit.*). Seguindo o mesmo pensamento, Lindon *et al.* (2004) explica que segmentar um mercado consiste em dividi-lo num certo número de

subconjuntos, tão homogêneos quanto possível, para permitir que a empresa adapte a sua política de Marketing a cada um desses subconjuntos. Após a segmentação do mercado a empresa vai dividir os clientes em grupos com características e gostos afins - os segmentos de clientes. Neste sentido, um segmento de mercado é composto por um grupo de compradores que têm em comum características, necessidades, comportamentos de compra ou padrões de consumo (Lovelock e Wirtz, 2006).

Os segmentos seleccionados por uma empresa tornam-se no principal o foco dos esforços de Marketing e podem designar-se como mercado-alvo (Hoffman e Bateson, 2006). Assim sendo, identificado(s) o(s) segmento(s), a empresa necessita descobrir quais as suas necessidades, os seus comportamentos e o estilo de vida de cada um dos segmentos escolhidos, para que desta forma os consiga alcançar com êxito. Neste sentido, para poder exercer influência sobre os seus potenciais clientes, as empresas precisam de descobrir o que estes fazem e o que pensam (Lindon *et al.*, *op. cit.*).

Para efectuar a segmentação do mercado podem ser utilizadas diferentes variáveis: demográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais. As variáveis demográficas incluem a idade, o género, o estado civil, a dimensão da família, as habilitações literárias, a profissão, o rendimento, entre outros. As variáveis geográficas incluem o país, a região, o distrito, o concelho, entre outros. As variáveis psicográficas representam os valores, as crenças e atitudes (que incluem as preferências políticas, a religião, o *status* socioeconómico, a cultura, os passatempos), entre outros. Finalmente, as variáveis comportamentais incluem a lealdade à marca, a taxa de utilização, a utilidade dada ao produto/serviço, os benefícios percebidos, entre outros.

O sucesso duma empresa depende da forma como é percebida pelos seus clientes-alvo. Ou seja, quanto mais sucesso a organização tiver, ou vier a ter, na mente e no comportamento de cada segmento-alvo, mais se impõe a salvaguarda do território conquistado (Lencastre, 2005).

Referimos neste ponto a utilidade da segmentação do mercado e a determinação do público-alvo. Neste sentido, torna-se essencial referir a importância da determinação do posicionamento para uma empresa, ou seja, como esta pretende ser vista no seu mercado.

Na Subsecção seguinte, desenvolve-se uma breve revisão da literatura sobre o posicionamento.

2.2.4. Posicionamento

“O posicionamento deve combinar a segmentação, a diferenciação e a definição do público-alvo, podendo ser considerado como a posição competitiva de um produto (ou empresa) e o lugar que ocupa no mercado, mas é mais precisamente sobre a posição que ocupa na mente dos consumidores em comparação com seus concorrentes” (Belz e Peattie, 2009, p. 136). Neste sentido, a definição do posicionamento de uma empresa é crucial. Se esta não o estabelecer o mercado irá fazê-lo, podendo, eventualmente, não o fazer da forma mais interessante para aquela. Para Cohen, (2006) o posicionamento refere-se à posição do produto/serviço em relação aos produtos/serviços dos concorrentes na mente dos clientes. Neste sentido, Lencastre (2005) explica que em Marketing posicionar é associarmos a oferta a um benefício, de preferência único e diferenciado da concorrência.

Assim, o posicionamento desempenha um papel crucial na estratégia de Marketing, porque liga a análise de mercado e da concorrência com a análise corporativa interna (Lovelock e Wirtz, 2006). Assim sendo, torna-se essencial que o posicionamento seja coerente, fazendo a conexão pretendida entre todas as actividades da empresa. O posicionamento deve indicar o que representa a empresa e a forma como se distingue da concorrência, podendo ser nomeadamente pela qualidade, pelo preço, entre outros.

O posicionamento de uma empresa consiste na clarificação da sua identidade e, consequentemente, da sua diferenciação. Lencastre (*op. cit*) define que o conceito de identidade corporativa se refere ao conjunto de sinais que a empresa utiliza para se distinguir a si própria e aos seus produtos e serviços dos da concorrência. Neste sentido, o autor refere que a identidade corporativa pode evidenciar-se através do nome, logótipo, símbolos, cores e rituais. Contudo, a identidade corporativa deve estar

relacionada com a cultura e o comportamento da empresa. À medida que a empresa constrói uma imagem positiva e reconhecida no seu mercado cria assim um valor patrimonial. Grönroos, (2000) explica que uma imagem corporativa geral e/ou imagem local favorável e bem conhecida representa um património para qualquer empresa, porque a imagem causa um impacto sobre as percepções do cliente. Neste sentido, em serviços o posicionamento percepçiona-se, também, pela gestão da marca, tornando-se imprescindível para o desenvolvimento do posicionamento de uma empresa de serviços.

Resumindo, a determinação do posicionamento para uma empresa é essencial para a forma como esta pretende ser entendida no seu mercado. Neste sentido, torna-se fundamental desenvolve-se uma breve revisão da literatura do Marketing-mix e das suas quatro variáveis principais.

2.2.5. Marketing-mix

Jerome McCarthy (1960) introduz o termo Marketing-mix, que divide em quatro variáveis, frequentemente designadas pelos "quatro P's", Produto, Preço, Praça (ponto de venda/distribuição) e Promoção.

Belch e Belch (2008) explicam que o Marketing-mix facilita o processo de troca e o desenvolvimento de relacionamentos através duma análise cuidadosa das necessidades e dos desejos dos consumidores, desenvolvendo, assim, um produto ou serviço que satisfaça essas necessidades, oferecendo-o a um determinado preço, tornando-o disponível, por meio de determinado local ou canal de distribuição, e desenvolvendo um plano de promoção ou comunicação para criar conhecimento e suscitar interesse. Para Parmerlee (2000) o Marketing-mix é como, quando e onde os objectivos serão alcançados. Neste sentido, é necessário desenvolver as acções de Marketing mais adequadas e eficazes para alcançar os objectivos pretendidos.

O Marketing-mix é composto pelos seguintes elementos essenciais: produto, preço, comunicação e distribuição, sendo estas variáveis a razão para actividade de Marketing e, conseqüentemente, da definição de todas as acções para atingir as metas, os

objectivos e o público-alvo (Kerin *et al.*, 2008). Neste sentido, as acções definidas para cada uma das variáveis têm como principal objectivo implementar a estratégia da empresa. Mais concretamente, a tarefa básica do Marketing é combinar os quatro elementos no Plano de Marketing de forma coerente, atingindo assim mais facilmente os resultados pretendidos.

Seguidamente, apresentam-se de forma mais pormenorizada as quatro variáveis principais do Marketing-mix: o produto/serviço, o preço, a distribuição e a comunicação, iniciando-se com uma breve revisão da literatura da variável produto/serviço.

2.2.5.1. Produto/Serviço

O produto consiste em dar a conhecer, organizar e renovar aquilo que a empresa vende aos seus clientes, quer seja um bem ou um serviço (Lindon *et al.*, 2004). Mais especificamente, este “P” do Marketing-mix refere-se ao produto ou serviço em si, tanto na sua forma física como nas suas características, nomeadamente a produção, a qualidade, a marca, o design, a embalagem, serviço, garantia (Kerin *et al.*, 2008). Neste sentido, um dos desafios do Marketing de Serviços é assegurar que a função de gestão do “produto” mantenha um foco crucial sobre as necessidades do cliente.

Em Marketing, a diferenciação consiste na capacidade que uma empresa tem de ser compreendida como distinta dos concorrentes, através das suas vantagens competitivas. Esta pode diferenciar-se através dos seus produtos/serviços, tendo em consideração as características dos mesmos, nomeadamente a fiabilidade, o desempenho, a acessibilidade, a exclusividade, entre outros. Hoffman e Bateson (2006) referenciam que os gestores que tenham uma visão mais ampla dos seus produtos podem fazer um trabalho mais eficiente, compreendendo as necessidades do cliente e satisfazendo essas necessidades com maior eficiência, com a finalidade de diferenciar as ofertas dos seus produtos das dos concorrentes. Uma empresa prestadora de serviços tem, normalmente,

associado ao produto/serviço central vários serviços complementares, nomeadamente a prestação de informação, as consultas, a recepção de pedidos, a hospitalidade, as garantias, as excepções, a cobrança e as modalidades de pagamento.

Como objectivo de sistematização, Lovelock e Wirtz (2006) caracterizam oito categorias de serviços suplementares que formam a Flor de Serviço (Figura 2.1.). Nesta perspectiva, estes serviços têm uma função crucial de acrescentar valor ao serviço central, proporcionando um maior êxito competitivo.



Figura 2.1. Flor de serviço

Fonte: Lovelock e Wirtz, (2006)

A figura anterior demonstra a complexidade dos serviços, revelando a importância da gestão da qualidade para alcançar a sua eficiência e eficácia e, consequentemente, a satisfação do cliente. A gestão da qualidade dos produtos/serviços deve ser uma preocupação para as empresas que laboram no mercado actualmente. Lovelock e Wirtz (*op. cit.*) referenciam que uma estratégia de agregar benefícios para aumentar as percepções de qualidade aos clientes provavelmente exigirá mais serviços suplementares (e também um nível mais elevado de desempenho em todos esses elementos). Neste sentido, torna-se imprescindível para as empresas de serviços a criação de indicadores de medida da qualidade de serviços prestados: “ou seja, a

importância de definir e medir a qualidade é inegável: não se pode gerir o que não se pode medir” (Carvalho, 2008, p. 10).

Seguidamente, desenvolve-se uma breve revisão da literatura de outro dos elementos do Marketing-mix: a variável distribuição.

2.2.5.2. Distribuição

A conveniência da distribuição é uma característica crucial, sendo necessário determinar as tarefas essenciais para oferecer o produto ou serviço ao consumidor, para que este o possa adquirir e/ou consumir, tendo em consideração os canais de distribuição, a cobertura, os locais, a acessibilidade, entre outros. Neste sentido, distribuir produtos é entregá-los no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exacto e com os serviços necessários à sua venda (Lindon *et al.*, 2004). Um canal de distribuição corresponde ao percurso de um produto ou serviço, desde o período da produção ao do consumo pelo cliente, através das lojas, canais, cobertura, transporte, entre outros (Kerin *et al.*, 2008)

A decisão de entrega de um serviço é um factor crucial para o sucesso de uma empresa prestadora de serviços. Neste sentido, e apesar das especificidades inerentes à gestão de serviços, a disponibilidade de um serviço a clientes envolve decisões sobre onde, quando e como. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) facilitam a entrega dos serviços, proporcionando uma maior comodidade aos clientes. Lovelock e Wirtz, (2006) referem que o rápido crescimento da *Internet* e os meios de comunicação móveis, redireccionam a estratégia de Marketing de serviço que deve também abordar questões de lugar, ciberespaço e tempo, dando uma ênfase especial à rapidez, à programação e ao acesso electrónico.

Porém, a selecção da forma como se pretende distribuir um serviço deve ter em consideração o tipo ou formato de serviço a distribuir. Neste sentido, a conveniência da localização da “fábrica” do serviço (local onde o serviço é disponibilizado) e os

procedimentos operacionais assumem grande importância, quando um cliente tem de estar fisicamente presente – seja durante toda a entrega do serviço ou até mesmo apenas para iniciar ou encerrar a transacção (Lovelock e Wirtz, *op. cit.*).

Belch e Belch (2008) explicam que os serviços *on-line* fornecem informação e a oportunidade de comprar e encomendar uma ampla gama de produtos ou serviços. Neste sentido, as empresas que podem disponibilizar serviços *on-line*, tornam mais acessíveis os seus serviços para os clientes, obtendo, assim, uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Actualmente, é muito natural que os clientes esperem que os horários de funcionamento do serviço sejam mais longos, que sejam disponibilizadas formas de pagamento por canais de crédito ou *Internet* e que os serviços sejam entregues por outros canais.

Seguidamente, desenvolve-se uma breve revisão da literatura de outro dos elementos do Marketing-mix, nomeadamente a variável preço.

2.2.5.3. Preço

Qualquer estratégia de determinação de preços deve ser baseada num entendimento claro dos objectivos de Marketing, bem como dos da organização, para que estes sejam coerentes com a estratégia global da empresa. As três outras variáveis do Marketing-mix (produto, distribuição e comunicação) criam valor de utilização ou de imagem, enquanto a variável preço, para além de também poder contribuir para a imagem, pretende transformar esse valor em lucro para a empresa (Lindon *et al.*, 2004).

A determinação de preços, que deve conter as formas e prazos de pagamento, bem como os descontos que pretendem praticar, está intimamente relacionada com a receita da empresa, tendo em consideração a forma como se pretendem posicionar no mercado. Neste sentido, a reputação da empresa, bem como a superioridade dos seus produtos/serviço, permite-lhe a prática de preços mais elevados no mercado. Mais concretamente, a reputação da empresa pela excelência do produto ou do serviço

prestado, na maioria dos casos, permite à empresa praticar preços mais elevados no mercado (Hoffman e Bateson, 2006).

A definição dos preços deve ter em consideração as variáveis como a estrutura e custos, condições de pagamento, política dos concorrentes, a procura, entre outros. O cliente não está interessado, *à priori*, no custo de um produto, mas no seu valor e preço (Lovelock e Wirtz, 2006).



Figura 2.2. O triângulo da determinação de preços

Fonte: Lovelock e Wirtz, (2006)

A Figura 2.2. representa o Triângulo da Determinação de Preços. Cada um dos três elementos apresentados no fluxograma está associado à estratégia da determinação de preços. A primeira variável corresponde aos custos, considerando a despesa, geralmente pecuniária, com a produção dos produtos/serviços. Segue-se, a variável que corresponde aos preços praticados pela concorrência em produtos/serviços similares. Por último, a variável que corresponde ao valor que o produto/serviço tem para o cliente. Neste sentido, a empresa necessita de descobrir qual o preço que o cliente está disposto a pagar para adquirir esse produto/serviço. Assim sendo, a determinação de preços em serviços torna-se mais complexa do que nos produtos (Lovelock e Wirtz, *op. cit.*), pois este critério depende do valor que os clientes lhe atribuem, cujo o cálculo é bem mais complexo em serviços.

Seguidamente, desenvolve-se uma breve revisão da literatura de mais um dos elementos do Marketing-mix: a comunicação.

2.2.5.4. Comunicação

Nesta variável do Marketig-mix as empresas pretendem comunicar directamente com o mercado-alvo, estabelecendo uma comunicação directa entre a empresa e o potencial cliente, através da publicidade e das restantes ferramentas promocionais. Com a perspectiva de atingir eficazmente o público-alvo, a empresa deve determinar os objectivos da comunicação. Lovelock e Wirtz (2006) revelam que é importante definir objectivos claros para a comunicar eficazmente com o mercado, aconselhando uma estrutura de verificação das comunicações através do modelo dos 5 W's: Quem (*who*) é nosso público-alvo?; O que (*what*) precisamos comunicar e conseguir?; Como (*how*) devemos comunicar?; Onde (*where*) devemos comunicar?; e Quando (*when*) é que as comunicações devem ocorrer?

Após a verificação e planeamento da comunicação a empresa deve seleccionar as ferramentas que irá utilizar para atingir os segmentos-alvo pretendidos. Lovelock e Wirtz (*op. cit.*) propõe um mix de comunicação de Marketing específico para serviços (Figura 2.3.), que se divide em seis elementos: comunicação pessoal, publicidade, promoção de vendas, relações públicas, materiais de informativos e projecto corporativo (identidade visual).

Actualmente a *Internet* é um meio de comunicação cada vez mais utilizado, sendo, também, o mais rápido. Uma das suas grandes vantagens é a rapidez com que as informações são difundidas, sendo a distância física um factor irrelevante. Além disso, o contacto com o cliente torna-se mais próximo. Neste sentido, os computadores, a *World Wide Web* e as telecomunicações mudaram o acesso à informação. Clow e Baak (2006) destacam que, actualmente, a força das empresas são as TIC, pois permitem a integração da publicidade e da comunicação de Marketing.

Mais especificamente, as ferramentas de comunicação são especialmente importantes num ambiente de serviços, porque ajudam a criar a imagem e a credibilidade do serviço. Neste sentido, os efeitos da comunicação juntamente com outros factores, como a qualidade técnica dos serviços, moldam a imagem da organização na mente dos actuais e dos potenciais clientes (Grönroos, 2000). Torna-se claro que, às vezes, publicidade e

folhetos têm efeito imediato sobre a percepção das interacções, o que provavelmente realça a opinião do cliente sobre o serviço (Grönroos, *op. cit.*).



Figura 2.3. Mix de comunicações de Marketing para serviços

Fonte: Lovelock e Wirtz, (2006)

Para alcançar os objectivos desta variável do Marketing-mix é essencial explorar de forma eficiente as várias ferramentas de comunicação. Neste sentido, torna-se fundamental que o SEC, desenvolva acções integradas para atingir o seu público-alvo. Assim sendo, é importante criar circunstâncias que aproximem o serviço dos seus diversos públicos, por isso a importância de elaborar uma comunicação integrada.

O objectivo crucial do Mix Promocional Integrado consiste em reunir todos os esforços promocionais. Ou seja, pretende-se manter o programa de comunicação da empresa em total sincronia. Neste sentido, Grönroos (2000) explica que a Comunicação Integrada Marketing (CIM) consiste numa estratégia que integra o Marketing tradicional, o Marketing directo, as relações públicas e outros meios de comunicação.

Para os autores Belch e Belch (2008) cada elemento do mix promocional é visto como uma ferramenta da CIM que desempenha um papel distinto num plano de comunicação, sendo que cada uma delas pode assumir várias formas. Neste sentido, o desafio para uma organização é gerir, de modo integrado, todas as fontes de mensagens sobre a empresa e os seus produtos/serviços e todos os meios de comunicação, bem como efeitos produzidos. Mais concretamente, a abordagem da CIM procura fazer com que todas as actividades de Marketing e promoção de uma empresa projectem uma imagem coerente, unificada no mercado.

Grönroos (*op. cit.*) apresenta o Círculo da Comunicação (Figura 2.5.) que contém os determinados elementos referências da publicidade boca-a-boca, as experiências com o produto/serviço, as interações designados por momento de verdade e as expectativas dos clientes e, consequentemente, a compra dos produtos/serviços pelos clientes.



Figura 2.4. Círculo da comunicação

Fonte: Grönroos, C. (2000)

Os canais sociais de comunicação, tais como amigos, vizinhos, sócios, colegas de trabalho ou membros da família, são canais pessoais de comunicação. Neste sentido, geralmente estes canais representam a comunicação boca-a-boca, uma fonte poderosa de informações para os consumidores, especialmente através da transmissão das experiências que os clientes tiveram com os serviços.

A gestão da CIM envolve o processo de planeamento, execução, avaliação e controle da utilização dos vários elementos do mix promocional para comunicar de modo eficaz com os públicos-alvo. A empresa deverá complementarmente averiguar o impacto das acções de comunicação, avaliar em que medida foram alcançados os resultados pretendidos.

A comunicação consiste num dos elementos do Marketing-mix, no entanto para a implementação de um Plano de Marketing é necessário efectuar um cálculo de todos custos inerentes.

Na Subsecção seguinte, apresenta-se uma sintética revisão da literatura de um dos elementos do Plano de Marketing e o orçamento.

2.2.6. Orçamento

O orçamento consiste num plano financeiro estratégico para a gestão de uma determinada actividade, tendo como objectivo identificar os componentes do planeamento financeiro, podendo, ainda, ser considerado como um plano que abrange um conjunto de operações financeiras.

Mais concretamente, o orçamento consiste na representação das receitas e despesas de um projecto e/ou organização, tendo um determinado período de execução (ou exercício), geralmente anual, mas que também pode ser mensal, trimestral ou plurianual.

É essencial para a implementação do Plano de Marketing determinar quanto vai custar à empresa, verificando, assim, a sua viabilidade. Neste sentido, o orçamento é uma ferramenta que permite acompanhar o desempenho e assegurar que os desvios do Plano de Marketing sejam analisados e controlados adequadamente. Assim, o orçamento do Plano de Marketing deve reflectir os custos, as vendas, a receita e a rentabilidade da empresa ou produto/serviço. Mais concretamente, o orçamento deve incluir todos os

custos e, se possível, dividi-los por rubricas. Parmerlee (2000) explica ainda que a empresa deve separar os custos de comercialização (actividades de Marketing-mix) dos custos operacionais (salários, instalações, etc.).

Na gestão de qualquer actividade, deve-se estabelecer objectivos e metas para um determinado período, materializando num orçamento todos os custos inerentes, de forma a efectuar o devido acompanhamento, controlo e gestão.

Na Subsecção seguinte apresenta-se uma revisão da literatura relativamente ao planeamento de implementação e controlo de um Plano de Marketing.

2.2.7. Plano de Implementação e Controlo

O Plano de Implementação deve definir com todo o detalhe o que será feito, quem o fará, quando, como, e o custo respectivo. Assim sendo, a implementação é a etapa final do processo do Plano de Marketing.

Parmerlee, (2000) referencia que muitos planos falharam porque as empresas não realizam as estratégias e táticas desenvolvidas no Plano de Marketing. Neste sentido, o sucesso do Plano de uma empresa na implementação das acções de Marketing-mix desenvolvidas e consiste no controlo² das estratégias definidas. Segundo Cohen, (2006) para implementar um Plano de Marketing com sucesso, deve-se controlá-lo para garantir que os objectivos e metas planeadas foram atingidos. Aconselha-se, ainda, a registar todas as acções do Plano de Marketing num cronograma e medir a alocação de recursos previstos contra os que na realidade foram usados, juntamente com o período em que estes devem ser utilizados.

² Meio de controlar a progressão do Plano de Marketing no qual estão apresentados todas as acções desenvolvidas, sendo posteriormente comparados os resultados durante o decurso da implementação do plano (cf. Armstrong, Cohen, Kotler, Parmerlee).

Uma vez especificados os pontos mais relevantes da literatura do Plano de Marketing, avança-se no capítulo seguinte para a definição dos objectivos do trabalho e da metodologia utilizada neste projecto.

Capítulo 3 – Objectivos do projecto e Metodologia

É fundamental a explicação da metodologia utilizada para dar credibilidade ao trabalho de investigação científica. Este capítulo tem como principal objectivo identificar e justificar as escolhas metodológicas que conduziram o trabalho empírico deste projecto. Inicia-se o capítulo com uma breve introdução ao estudo (Secção 3.1.). Segue-se, a definição dos objectivos do trabalho (Secção 3.2.) e a descrição dos principais constrangimentos ao estudo e da selecção do caso (Secção 3.3.). Posteriormente, expõe-se a metodologia usada (Secção 3.4) e, por último, explica-se o instrumento utilizado, os procedimentos que implicaram a elaboração deste estudo e de que forma se trataram os dados recolhidos (Secção 3.5.).

3.1. Introdução

A formação contínua surge actualmente como sinónimo de educação de adultos, que consiste no aperfeiçoamento e na formação ao longo da vida profissional, tendo como principal objectivo o desenvolvimento profissional. Normalmente, este tipo de formação ocorre depois da formação inicial do indivíduo e/ou após ter iniciado a sua prática profissional. Neste sentido, a formação contínua tem como finalidade o desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos para melhorar o desempenho das suas tarefas e, consequentemente, melhorar as suas competências. Haden (2010) explica que o ensino contínuo proporciona um desenvolvimento da carreira profissional dos colaboradores, aumenta a sua produtividade e melhora o ambiente de trabalho.

As características da formação assumem então uma importância na mudança e melhoria das competências dos formandos. Assim, sendo este trabalho pretende apresentar um serviço que se centraliza no cliente e, consequentemente, nas suas necessidades formativas que pretende laborar numa perspectiva “*de fora para dentro*”, em vez “*de*

dentro para fora”. Na Subsecção seguinte enuncia-se os objectivos do estudo e a questões que constituíram o ponto de partida do questionário.

3.2. Objectivos do Projecto

Este Plano de Marketing tem como objectivo o planeamento eficaz das acções definidas e, consequentemente, a sua implementação. Assim sendo, o desafio consiste em trabalhar todos os elementos que compõe o Plano de Marketing e contextualizá-lo na realidade do SEC, ajustando a oferta formativa do Serviço às necessidades do seu público-alvo e descobrindo novas áreas de formação, no âmbito das áreas disciplinares da FPCEUP.

No decorrer deste projecto surgiu a necessidade de elaborar um questionário por forma a estudar as necessidades do mercado. Concretamente, pretendia-se compreender qual a melhor forma de ajustar a oferta formativa ao nível de horários, carga horária das sessões e carga horária total das acções de formação, com a finalidade de fornecer pistas para a elaboração do Plano Formativo para 2011.

Este questionário pretende então auscultar a opinião dos formandos relativamente ao nível do planeamento e organização das acções de formação, avaliando, ainda, o interesse das acções propostas para o ano de 2010 e descobrir novas áreas de oferta formativa, que os formandos consideram mais interessantes para o SEC explorar futuramente. Neste sentido, determinou-se que os destinatários deste estudo seriam os formandos registados na base de dados do Serviço.

Sendo o objectivo do questionário proceder ao estudo das necessidades formativas, de forma a (re)direccionar a oferta ao público-alvo, procurou-se indagar a opinião e/ou obter respostas às seguintes questões: Q1 – Qual o planeamento e organização das acções de formação mais adequado?, Q2 – Quais as novas áreas de oferta formativa, no âmbito das áreas disciplinares da FPCEUP? e Q3 – Quais as áreas mais interessantes de oferta formativa a propor?

Na Secção seguinte, explicam-se os principais constrangimentos deste trabalho e a selecção do caso de estudo.

3.3. Constrangimentos e Selecção do Caso

São dois os principais factores que condicionaram esta investigação: a equipa do serviço foi praticamente toda renovada, sobrando um único elemento da anterior, o que condicionou o conhecimento da situação e um elemento praticamente comum à maioria das investigações, foi reduzido o tempo para elaborar o projecto, dada a necessidade de fazer uma caracterização situacional prévia.

O facto de a autora deste projecto ter integrado na equipa do SEC em Abril de 2009, foi determinante para a selecção do caso de estudo e para a determinação do formato deste projecto. Neste sentido, a escolha de estudar e elaborar um Plano de Marketing para o SEC tem um duplo objectivo: (re)definição estratégica e implementação/sensibilização do Marketing no serviço.

Na Secção seguinte apresenta-se a metodologia utilizada nesta investigação e descreve-se os seus aspectos operacionais.

3.4. Metodologia

A concepção deste estudo envolveu em primeiro lugar a escolha do tema que iria ser abordado. Posteriormente, foi necessário estabelecer o método, o tipo de estudo e de análise, o instrumento, a forma de recolha de dados, o procedimento utilizado e a análise dos dados recolhidos. Assim, tendo consideração que pretendíamos responder à esta questão geral de “Como ajustar a oferta formativa às necessidades dos actuais e potenciais formandos do SEC?

Pretende-se, com este trabalho, fornecer uma base de reflexão sobre as potencialidades e limites da metodologia mista de investigação neste caso concreto. Com efeito, o trabalho envolveu numa primeira fase uma metodologia qualitativa e posteriormente fez-se uma análise quantitativa.

Recorreu-se, ainda, à metodologia quantitativa, procurando quantificar os dados pretendidos a analisar. De facto, a opção desta metodologia implica a selecção de um conjunto de variáveis, tendo a possibilidade de as tratar estatisticamente. De facto, os estudos descritivos são o tipo de investigação mais utilizada em Marketing (Lambin, 2000).

Pretendeu-se estudar os sentimentos, os pensamentos, as intenções dos formandos para com o SEC, tornou-se necessário a recolha de dados e recorrer-se à pesquisa qualitativa, por forma a proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto do problema. Neste sentido, iniciou-se este projecto com um estudo quantitativo através da análise dos dados recolhidos, nomeadamente em termos de informação histórica do serviço, medir a zona de atractividade do serviço e a proveniência dos formandos, o aumento das consultas após a reestruturação da página *Web* do SEC, com a finalidade de conhecer mais acerca destas realidades que não podem ser directamente observadas e medidas. Mais concretamente, a aplicação de uma metodologia qualitativa permitiu estudar o contexto onde está inserido o fenómeno de estudo.

Cervo e Bervian, (1996) explicam que a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que ocorre um fenómeno, a sua relação e a sua conexão, com os outros, a sua natureza e as suas características, correlacionando factos ou fenómenos sem os manipular. Neste sentido, este tipo de pesquisa visa descrever as características de uma dada população ou objecto de estudo, podendo verificar, ainda, a relação entre variáveis. Assim sendo, procedeu-se à elaboração de um questionário para conseguir obter a informação específica que se pretendia estudar. Esta técnica de recolha de dados, de forma estruturada, contém um conjunto de perguntas, de resposta condicionada ou livre, que se pretende que o inquirido responda. Neste sentido, o método utilizado foi sondagem e utilizou-se uma metodologia quantitativa que permitiu,

ainda, estudar o contexto em que se insere o objecto de estudo. Assim sendo, a opção por uma metodologia do tipo quantitativa exige a definição de um conjunto de variáveis, realizando a quantificação dos dados e a elaboração da análise estatística. Identificou-se os elementos potencialmente antecedentes através da análise da literatura na pesquisa exploratória, decidiu-se encaminhar para uma pesquisa quantitativa de carácter descritivo (Aaker *et al.*, 2004). Assim, os dados recolhidos constituem a amostra do estudo, pressupondo-se a distribuir as observações independente e individualmente. Verificou-se que a ordem de análise dos dados recolhidos é irrelevante, uma vez que não há necessidade de serem ordenados cronologicamente.

O objectivo geral do estudo quantitativo consiste em auscultar os formandos, descobrir novas áreas de oferta formativa e ajustar a formação existente ao mercado-alvo. Começou-se por definir o objectivo geral do estudo e as respectivas questões do questionário. Neste sentido, o estudo visou indagar a opinião dos formandos nos seguintes *itens*: planeamento e organização das acções de formação, avaliação do interesse das acções propostas pelo SEC para o ano de seguinte, identificação de novas áreas de oferta formativa e, por último, identificação das áreas mais procuradas. Pretendeu-se ainda os tipos de formação que são mais ou menos pretendidos, tendo em consideração que é um elemento essencial para as decisões do formando participar ou não na formação (Dunst, 2010).

Após a construção do questionário efectuou-se um pré-teste com quinze utilizadores para verificar se existia algum “ruído” na compreensão das questões. Com o questionário finalmente estruturado pode-se administrar junto da população-alvo, por via electrónica, mais concretamente por *e-mail*, dando a possibilidade ao inquirido de responder na altura que mais lhe fosse conveniente. Neste caso em concreto, e porque as acções de formação se destinam ao público-alvo do serviço, definiu-se que a população-alvo seria os formandos inscritos na base de dados do SEC.

A opção de recolha de informação foi através de um instrumento estruturado – questionário – desta forma, menos flexível, que permitiu auferir uma amostra significativa e podendo os resultados serem directamente comparáveis.

Na Secção seguinte, descreve-se com detalhe o questionário elaborado para este projecto e explica-se o procedimento usado para a recolha de informação e como foi efectuado o tratamento dos dados.

3.5. Instrumento, Procedimento e Tratamento da Informação

Esta fase do trabalho é essencial e condiciona todo o trabalho de análise de resultados, consistindo na construção de um instrumento capaz de recolher a informação prescrita pelos indicadores (Quivy e Campenhoudt, 1998). Neste sentido, a forma de abordar os inquiridos neste estudo foi através de um instrumento estruturado com informação relevante para o objecto de estudo. Hill e Hill (2003) referenciam que é muito fácil elaborar um questionário, mas não é fácil elaborar um bom questionário.

Foi, então, construído um questionário com dezasseis *itens*, sendo organizado em cinco secções: a primeira sobre questões relacionadas com o planeamento e organização das acções, a segunda com questões relacionadas com a oferta formativa, a terceira com questões relacionadas com novas áreas de oferta formativa, a quarta com questões que permitam descobrir as áreas de oferta formativa mais interessantes e, por último, a quinta inclui questões de caracterização dos inquiridos.

O inquirido foi convidado a responder quinze questões de resposta condicionada e uma questão de resposta livre. O objectivo foi construir questões simples e que facilitassem a resposta dos inquiridos (Seashore e Katz, 1982).

De modo a responder às questões que constituíram o ponto de partida da criação do questionário (Anexo 2), elaborou-se os seguintes *itens* para as questões Q1; Q2 e Q3:

Q1 – Qual o planeamento e organização das acções de formação mais adequado?

Q2 – Quais as novas áreas de oferta formativa, no âmbito das áreas disciplinares da FPCEUP?

Q3 – Quais as áreas mais interessantes de oferta formativa a propor?

De modo, a responder à Q1 criamos os seguintes *itens* no questionário: horário das acções de formação, duração das sessões, carga horária total, altura do ano mais disponível para frequentar as acções de formação, valor da propina comparativas a outras instituições, modalidade de formação, tipologia dos cursos. Pretendeu-se, ainda, indagar o interesse e a necessidade de frequentar as acções de formação propostas pela faculdade.

Com a finalidade de responder à Q2 solicitou-se aos inquiridos que seleccionassem três temas que gostariam de ver abordados pela FPCEUP de uma lista com vinte temas predefinidas.

Para responder à Q3 colocou-se a lista da oferta formativa do SEC e pedimos aos inquiridos que seleccionassem as cinco acções que eventualmente poderiam vir a frequentar. Para descobrir novas áreas de oferta formativa foi acrescentado um *item* de resposta livre.

Por último, colocamos cinco questões directas para caracterizar a amostra, ao nível da frequência nos cursos, tipo de acções frequentadas, se é estudante ou antigo aluno, a situação profissional e a respectiva categoria.

A segunda operação a realizar na observação consiste então em testar o instrumento de investigação (Quivy e Campenhoudt, *op. cit.*). Assim sendo, efectuou-se ainda um pré-teste ao questionário que consistiu na sua aplicação junto de quinze inquiridos, na sua versão preliminar, com o objectivo de identificar se existiam problemas ao nível das questões, necessidade de modificação da redacção das perguntas, alteração do formato ou, ainda, necessidade de retirar algumas questões.

O instrumento contém o objectivo e a identificação institucional (FPCEUP), sendo este um elemento crucial na elaboração do próximo Plano de Formação e dá-se, ainda, garantia do anonimato das respostas. O serviço que dispõe de uma base de dados que indica os indivíduos que se pretende inquirir, enviando o questionário por *e-mail*, facilitou consideravelmente o contacto com os inquiridos (Giglion e Matalon, 1997).

Expor o procedimento científico consiste em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação (Quivy e Campenhoudt, *op. cit.*). Este estudo decorreu entre o dia 02 a 16 de Outubro de 2009, tendo sido enviado por um *e-mail* dinâmico para potencialmente 2952 indivíduos, isto é, todos os inscritos na base de dados do SEC, dos quais aceitaram responder 594 inquiridos (20,1% do universo estatístico). A investigadora construiu o ficheiro html, elaborando o *design* gráfico e, posteriormente, alojou-se o questionário num *site*³ à disposição de todos aqueles que estivessem interessados em preenchê-lo. À medida que os inquiridos iam respondendo, as respostas ficavam alojadas numa base de dados.

Finalizada a recolha da informação, procedeu-se à construção da base de dados e ao tratamento dos dados no *software*, de tratamento de variáveis quantitativas: *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 15.0). Posteriormente, foram rectificadas todos os dados introduzidos para assegurar a fiabilidade das respostas introduzidas.

Segue-se o Capítulo 4, onde se apresenta a análise do caso de estudo deste trabalho.

³<http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dHNUVE1xamNXbFVtTVA3YIV3eG1DM3c6MA>.
(desactivado)

Capítulo 4 – Análise do Caso

Inicialmente faz-se uma apresentação do serviço (Secção 4.1). Este capítulo tem como objectivo apresentar o Plano de Marketing para o SEC (Secção 4.2.) que se inicia com a apresentação do sumário executivo (Subsecção 4.2.1.), seguindo-se a análise situacional (Subsecção 4.2.2.) que contém uma síntese da informação histórica do SEC e uma análise SWOT. Posteriormente, procede-se à definição dos objectivos de Marketing (Subsecção 4.2.3) e do público-alvo das acções de formação desenvolvidas no serviço (Subsecção 4.2.4), à determinação do posicionamento (Subsecção 4.2.5), à descrição das políticas do Marketing-mix a implementar (Subsecção 4.2.6). Finaliza-se este capítulo com o orçamento para implementar o Plano de Marketing (Subsecção 4.2.7) e com o desenvolvimento do Plano de Implementação e Controlo (Subsecção 4.2.8.).

4.1. Apresentação do SEC

Desde 2001 que o SEC da FPCEUP desenvolve serviços de formação contínua para a comunidade, sendo um notável veículo entre a faculdade e o exterior. No ano transacto o serviço deu uma ênfase especial ao levantamento de necessidades de formação nas áreas da Psicologia, das Ciências da Educação e similares, com vista a uma melhoria da oferta formativa. Contando com o dinamismo do corpo docente, investigadores e formadores da FPCEUP, e beneficiando da relevância dos saberes que produzem. O objectivo crucial é ajustar a oferta formativa às necessidades dos públicos-alvo. Assim, o SEC oferece uma grande variedade de acções de formação contínua, centradas no desenvolvimento dos percursos profissionais e académicos. As acções complementam, aprofundam e diversificam as formações iniciais ou pós-graduadas dos formandos.

O SEC é um relevante veículo de acção da FPCEUP na comunidade. Anualmente desenvolve cerca de 70 acções e certifica mais de 1000 formandos, dos quais cerca de

70% não foram antigos alunos da FPCEUP. A oferta formativa é constituída por cursos de especialização (pós-graduações com 270 horas presenciais), cursos de actualização de conhecimento (com uma duração média de 40 horas) e cursos livres (*workshops* e conferências). O SEC está particularmente vocacionado para o acompanhamento de activos qualificados, sem esquecer os recém-licenciados em processo de integração no mercado de trabalho e outros públicos interessados em aprofundar conhecimentos.

O serviço tem como alvo proporcionar ferramentas de actualização e aprofundamento de competências aos seus públicos-alvo. A sua oferta formativa divide-se pelas diversas áreas de conhecimento da FPCEUP, nomeadamente a Psicologia, as Ciências da Educação, a Ciências Política e Cidadania, as Ciências Sociais e do Comportamento, a formação de Educadores de Infância e Professores do Ensino Básico e Secundário, Recursos Humanos, Formação de Formadores e Gestão e Administração. Os destinatários da oferta formativa são sobretudo psicólogos, professores, educadores de infância, assistentes sociais, profissionais da saúde; licenciados e estudantes das áreas de Ciências Sociais e Humanas. Importa, ainda, salientar que o SEC tem um papel activo na formação dos Recursos Humanos da U.Porto e de outras instituições interessadas. Onde também desenvolve um conjunto diversificado de acções de formação.

Os serviços suplementares que o SEC desenvolve estão representados na Subsecção 2.2.5.1 deste trabalho (Figura 2.1.) a parte administrativa do serviço. Mais concretamente, as oito categorias que compõem os serviços suplementares são inscrições, prestação de informação, recepção de pedidos, hospitalidade, modalidades de pagamento, garantias, excepções, atendimento presencial, telefónico e virtual.

Na Secção seguinte, apresenta-se o Plano de Marketing elaborado para este projecto, sendo descritos todas acções para atingir os resultados pretendidos para o SEC.

4.2. Plano de Marketing do SEC da FPCEUP

Este projecto foi desenvolvido, tendo em consideração o contexto da sua aplicação. Assim, o Plano de Marketing inicia-se com um Sumário Executivo (Subsecção 4.2.1.). Procede-se de seguida à análise situacional (Subsecção 4.2.2.), a definição dos objectivos de Marketing (Subsecção 4.2.3.), determina-se o público-alvo das acções de formação (Subsecção 4.2.4.) e refere-se o posicionamento (4.2.5.). Por último, desenvolve-se as acções do Marketing-mix (Subsecção 4.2.6.) para as quatro variáveis: produto, preço, distribuição e comunicação, justifica-se o orçamento (Subsecção 4.2.7) e elabora-se o plano de implementação e controlo (Subsecção 4.2.8).

4.2.1. Sumário Executivo

O SEC é um serviço da FPCEUP que desenvolve, produz, e distribui oferta formativa no âmbito da formação contínua, nomeadamente acções de formação livre, actualização do conhecimento e formação especializada. Este serviço desenvolve cursos de formação contínua de curta duração (designados por cursos livres, por exemplo *workshops*, conferências, oficinas), média duração (designados por cursos de actualização de conhecimento, por exemplo e cursos entre 9 a 90 horas de carga horária total) e longa duração (designados por cursos de especialização, por exemplo pós-graduações com o mínimo de 270 horas de carga horária total). Neste sentido, desde 2001 que a FPCEUP desenvolve este tipo de oferta formativa, incorporando assim uma grande experiência.

A importância de desenhar um Plano de Marketing para o SEC, consiste num guia para o serviço saber exactamente o mercado em que pretende actuar. Serve, ainda, para estabelecer objectivos, metas e estratégias envolvendo produto, preço, promoção e distribuição, que formam o composto de Marketing-mix (os 4 P's). Este plano tem como objectivo, apresentar o estudo e análise situacional de um departamento de formação contínua que desenvolve o seu foco na adequação da sua oferta ao seu

público-alvo. Este plano será claro, sucinto e conciso, delineando as estratégias e as acções necessárias para alcançar os objectivos propostos.

De forma, a estudar a origem dos seus clientes para futuramente largar o seu mercado, procedeu-se a um estudo que visa essencialmente verificar o seu mercado potencial, isto é, mensurar a atractividade do SEC. Neste sentido, recolheu-se a informação (base de dados do SEC constituída por 3482 formandos) analisando vários elementos: habilitações académicas, profissão, bem como os distritos/concelhos, onde residem os formandos, de forma a conhecer o público-alvo dominante e potencial das acções de formação e, consequentemente, medir a capacidade de atracção do serviço.

O público-alvo do SEC constitui-se pelos seguintes profissionais: Psicólogos, Professores (1º, 2º, 3º ciclo e secundário), Educadores de Infância, Assistentes Sociais, Licenciados nas Ciências Sociais e Humanas, Licenciados e Profissionais na área da Saúde, Directores / Chefias, Técnicos Superiores e Administrativos / Técnico-profissionais.

Seguidamente, apresenta-se o contexto em que o SEC está inserido, nomeadamente as suas limitações e competências, as suas oportunidades e ameaças. Finalmente, aponta-se as direcções para o serviço. Neste sentido, achou-se importante a elaboração de um instrumento para este caso concreto, que consistiu em efectuar um Levantamento de Necessidades de Formação com a finalidade de ajustar a oferta formativa às necessidades do público-alvo.

O serviço pretende diferenciar-se da concorrência através duma imagem corporativa, permitindo um novo posicionamento estratégico e, consequentemente, a sua afirmação no mercado da oferta formativa.

Após, uma análise dos resultados dos anos transactos do serviço, a coordenação definiu como objectivos deste Plano de Marketing, numa expectativa estratégica, aumentar relativamente ao ano 2009, 20% de novos cursos de formação contínua, 10% o mercado de professores (1º, 2º, 3º ciclo e secundário) e 50% dos cursos de especialização. O serviço pretende ainda realizar 90% das 79 acções propostas no Plano Formação 2010, de forma a considerar um ano formativo favorável, atendendo ao actual cenário de contenção e crise económica que vivemos, que afecta o funcionamento previsto.

Para tornar este Plano de Marketing efectivo elaborou-se um processo de implementação e controlo de todas as acções necessárias para a sua realização, bem como o detalhe dessas acções, os seus responsáveis e o cronograma.

Seguidamente, efectua-se a análise situacional do SEC (Subsecção 4.2.2.), incluindo a informação histórica e uma análise SWOT.

4.2.2. Análise Situacional

O SEC desenvolve a sua oferta formativa contando com o dinamismo do corpo docente, investigadores e formadores da FPCEUP. Trata-se de um trabalho de parceria que passa por diversas fases, desde a concepção e estruturação da acção de formação, passando pela sua formulação até à aprovação e acreditação e, por último, a selecção dos respectivos meios de divulgação.

A FPCEUP é uma entidade formadora certificada, o que tal constitui uma vantagem competitiva, porque oferece acções de formação certificadas pelo CCPFC⁴. Assim sendo, ao longo de nove anos a laborar no mercado, já reúne *know-how* e experiência da organização e planeamento de oferta formativa, o que constitui uma vantagem comparativamente às instituições que estão a iniciar no mercado.

A principal prioridade da FPCEUP é formar Licenciados, Mestres e Doutores em Psicologia e Ciências da Educação. Na última década a faculdade investiu na formação contínua, iniciando com cerca de vinte acções e cerca de seiscentas horas formativas por ano. Rapidamente, o serviço cresceu realizando cerca de setenta acções e aproximadamente mil e seiscentas horas formativas por ano. Neste sentido, o SEC tem escassez de recursos humanos para o volume de oferta que desenvolve anualmente. Mais concretamente, o serviço só tem dois colaboradores a *full-time* (uma técnica

⁴ Nos termos do Regime Jurídico da Formação Contínua de Professores, ao Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua compete proceder à acreditação das entidades formadoras e das acções de formação contínua de professores e acompanhar o processo de avaliação do sistema de formação contínua. Compete-lhe ainda a acreditação dos cursos de formação especializada (fonte: <http://www.ccpfc.uminho.pt/>).

superior e uma administrativa) e um colaborador a *part-time* (um administrativo contratado em Março de 2010).

O SEC depende de outros serviços/departamentos para laborar a sua actividade. Esta dependência do serviço face aos outros, mais propriamente ao nível externo de entidades que creditam as acções de formação (Senado da U.Porto e CCPFC) e ao nível interno de outros serviços na faculdade, nomeadamente serviço de contabilidade e financeiro, serviço de comunicação e imagem e serviço de apoio geral. Esta dependência em praticamente todas as fases do processo provoca um desenvolvimento, por vezes mais moroso e imprevisível, devido à necessidade de articulação de prioridades e objectivos dos serviços cooperantes.

Seguidamente, apresenta-se informação histórica do SEC, efectua-se uma análise SWOT, tendo em consideração os pontos fracos e fortes e as ameaças e oportunidades. Por último, elabora-se uma análise da concorrência, ao nível dos concorrentes directos e indirectos.

4.2.2.1. Informação Histórica

O SEC foi criado em 2001, com vista a dar resposta às necessidades formativas nas áreas de Ciências da Educação, Psicologia e similares. Para elaborar este Plano de Marketing a autora teve de reunir e tratar a informação do Serviço para a Educação Contínua (SEC) da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação (FPCEUP) e apresentá-la de modo a entender a sua posição actual no mercado e a sua oferta formativa.

De seguida, apresenta-se o processo evolutivo do serviço e uma análise comparativa da oferta formativa desenvolvida pelo SEC desde o ano de 2002 a 2009. O serviço apresenta um cenário de crescimento ao nível das turmas das acções de formação desenvolvidas ao longo destes anos. Pretende, ainda, deste ponto de vista efectuar um processo evolutivo do serviço.

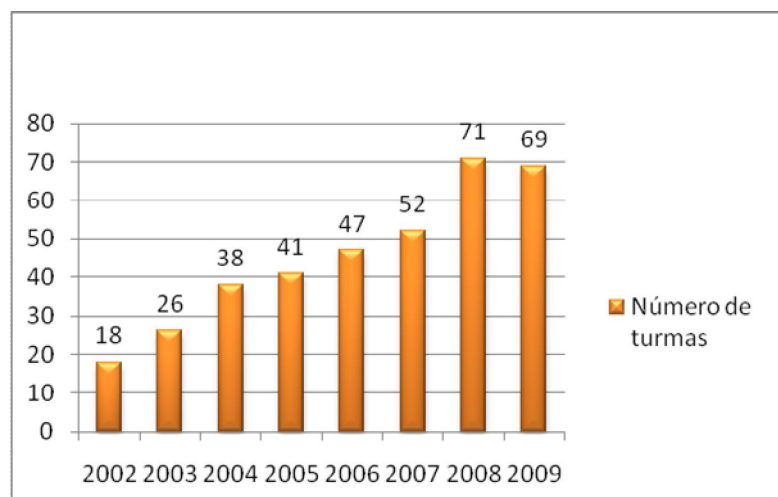


Gráfico 4.1. Número de turmas

(Fonte: Sistematização própria)

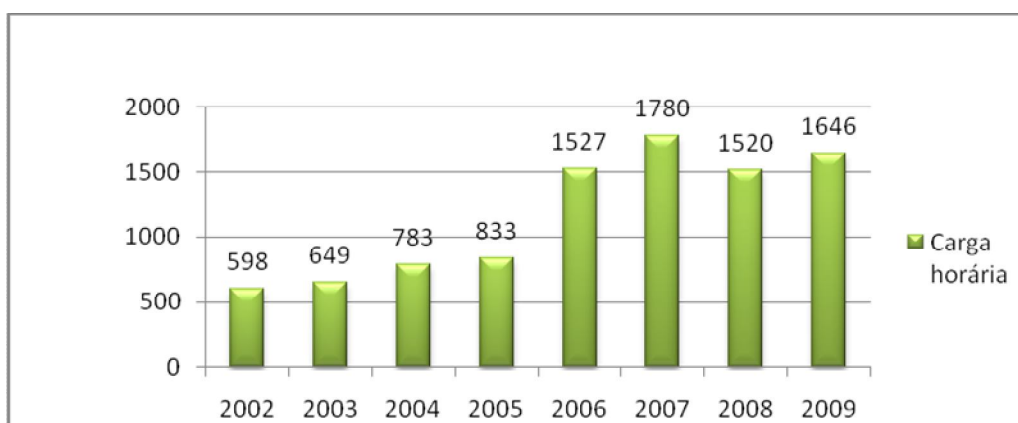


Gráfico 4.2. Carga Horária

(Fonte: Sistematização própria)

Assim, através desta informação histórica do serviço podemos observar o Gráfico 4.1., um número crescente de turmas de acções realizadas durante este período laborativo. O Gráfico 4.2. apresenta de 2002 a 2007 um crescimento do SEC ao nível da carga horária de formação, decresce um pouco no ano de 2008 e em 2009 nota-se, novamente um pequeno crescimento. É importante realçar que no ano de 2008 o serviço não obteve financiamentos e não oferece acções de formação financiadas, pois até 2007 uma grande parte do volume de formação dizia respeito a acções isentas de propina.

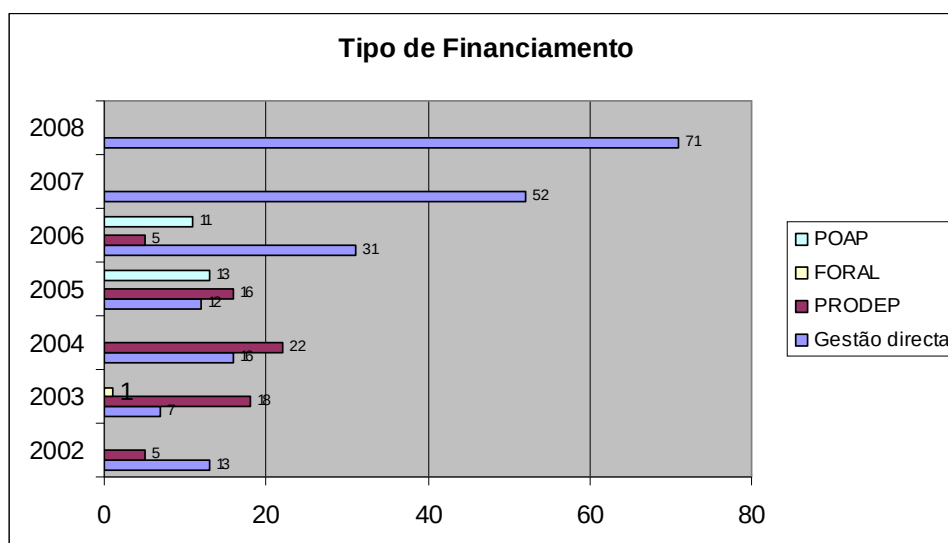


Gráfico 4.3. Tipos de financiamento

(Fonte: Sistematização própria)

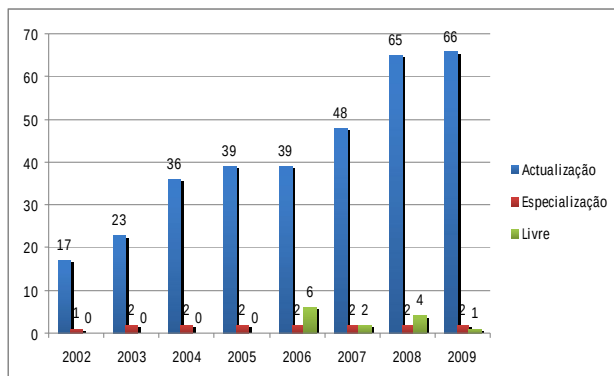
No entanto, a partir de 2008 o SEC passou a desenvolver acções de formação não financiadas (gestão directa) através do pagamento de propinas por parte dos formandos. Assim sendo, este período consistiu um marco importante para o serviço, visto que teria mudar a sua forma de trabalhar e de abordar o seu mercado.

O SEC obteve financiamento que apoiou o desenvolvimento da sua oferta formativa desde o ano de 2002 até ao ano de 2006 (cf. Gráfico 4.3). Nos anos de 2003, 2004 e 2005 o serviço apresentou no seu plano de oferta formativa um maior número de acções de formação financiadas, sendo que no ano de 2005 o SEC apresentou o maior número de acções financiadas 29 acções, 16 pelo PRODEP⁵ e 13 pelo POAP⁶ seguiu-se o ano de 2004 com 22 acções financiadas pelo PRODEP e 2003 com 18. Verificamos, no entanto, um abrandamento do financiamento no ano de 2006, com apenas 16 acções de formação, 11 financiadas pelo POAP e 5 pelo PRODEP. Importa, ainda, referir que o SEC a partir do ano de 2005 passou a desenvolver outra vertente da sua oferta formativa

⁵ Programas de Desenvolvimento Educativo para Portugal (fonte: <http://www.prodep.min-edu.pt/menu/3.htm>).

⁶ Programa Operacional da Administração Pública (<http://www.qca.pt/pos/poap.asp>).

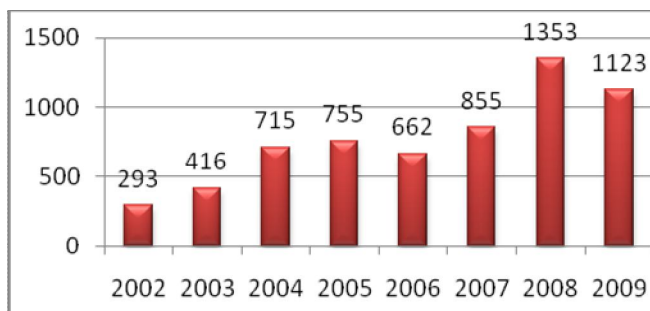
– Formação de Recursos Humanos - e a integrar o Plano de Formação de Recursos Humanos da U.Porto, com 13 acções de formação financiadas pelo POAP.



Conforme podemos verificar no Gráfico 4.4. o SEC apresenta o seu maior volume de mercado nos cursos de actualização do conhecimento (66 cursos).

Gráfico 4.4. Número de cursos por tipo de oferta formativa

(Fonte: Sistematização própria)



No ano de 2009 teve 1123 formandos que frequentaram as acções de formação desenvolvidas na FPCEUP e realizou 69 cursos.

Gráfico 4.5. Formandos certificados

(Fonte: Sistematização própria)

O maior número de formandos certificados foi de 1353 (ano de 2008), seguindo-se 1123 (ano de 2009) e 855 (ano 2006). No entanto, verifica-se um crescimento de formandos certificados desde o ano de 2002 até ao ano de 2005, decresce um pouco este número em cerca de 90 formandos (no ano 2006) e volta a apresentar um crescimento.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Formandos certificados	293	416	715	755	662	855	1353	1123
Cursos	18	26	38	41	47	52	71	69
Média	16	16	19	18	14	16	19	16

Quadro 4.1. Média de formandos por curso

(Fonte: Sistematização própria)

No ano de 2004 e 2008 a média de formandos por curso foi de 19, seguindo-se o ano de 2005 que foi 18 formandos (Quadro 4.1.).

Em meados de Setembro de 2006 o SEC incorporou no serviço uma Base de Dados (BD) de gestão administrativa de cursos, em funcionamento até à presente data. Nesta BD os formandos podem efectuar as suas inscrições, consultas e pagamentos *on-line*. A BD desde essa altura conta com 3484 formandos inscritos, que totalizaram 6324 inscrições em cursos, o que representa uma média de dois cursos por cada formando inscrito.

4.2.2.2. Análise SWOT

Com o propósito de estabelecer um diagnóstico da situação do SEC procedeu-se inicialmente a sua análise situação interna e externa. Neste sentido, para a formulação da análise SWOT foi necessário a compreensão de todos os recursos e capacidades do serviço, tendo-se em consideração todos os factores relativos aos recursos e capacidades e análise do meio, da concorrência, do mercado, dos fornecedores e de todos os intermediários.

Propomo-nos aplicar a análise SWOT de forma a apresentar as oportunidades e ameaças, que resultam do ambiente em que a FPCEUP opera, bem como as forças e fraquezas internas à organização.

Análise SWOT	Factores benéficos	Factores potencialmente prejudiciais
Análise interna	PONTOS FORTES > Responsáveis científicos e equipa formadora; > Entidade formadora certificada; > <i>Know-how</i> e experiência de 9 anos no mercado do SEC. > Prestígio da FPCE e da U.Porto.	PONTOS FRACOS > Custos com remunerações de formadores qualificados. > Escassez de recursos humanos; > Serviço depende de outros serviços para laborar. > Espaço físico das instalações que condiciona o aumento da oferta de acções.
Análise externa	OPORTUNIDADES > Crescimento do mercado da oferta formativa especializada e surgimento de novas áreas formativa; > Crise económica, os formandos são mais selectivos com a formação que compram.	AMEAÇAS > Excesso de oferta formativa no mercado, por vezes leccionadas por instituições e profissionais pouco habilitados.

Quadro 4.2. Análise SWOT

(Fonte: Sistematização própria)

Como podemos verificar o Quadro 4.2. a análise SWOT que se efectuou para o SEC divide-se em factores benéficos e potencialmente prejudiciais. Sendo, incluídos nos benéficos os pontos fortes ao nível interno da empresa e oportunidades externas. Os factores potencialmente prejudiciais incluem os pontos fracos ao nível interno da empresa e as ameaças externas. Foram identificados os seguintes pontos fortes: os responsáveis científicos e equipa formadora, a entidade formadora certificada, o *know-how* e experiência de nove anos no mercado do SEC e o prestígio da FPCE e da U.Porto. Os principais pontos fracos: os custos com remunerações de formadores qualificados, a escassez de recursos humanos, a dependência de outros serviços para laborar e o espaço físico das instalações que condiciona o aumento da oferta de acções.

Efectuou-se, ainda, uma análise externa da empresa e identificou-se as oportunidades e ameaças do mercado. Foram identificadas as seguintes oportunidades: o crescimento do mercado da oferta formativa especializada e surgimento de novas áreas formativas. A crise económica revela-se uma ameaça e vem proporcionar uma maior reflexão nas compras por parte dos consumidores. No entanto, os formandos tornam-se mais selectivos com a formação que compram, constituindo uma oportunidade para o SEC. Tendo sido, a seguinte ameaça: o excesso de oferta formativa no mercado, por vezes leccionado por instituições e profissionais pouco habilitados.

De seguida, efectua-se uma análise sobre o tipo de concorrentes do SEC, que se dividem em concorrentes directos e indirectos.

4.2.2.3. Análise da Concorrência

Para elaborar este Plano de Marketing necessitamos de identificar os nossos concorrentes e quais os seus pontos fortes e pontos fracos. Assim sendo, dividimos os concorrentes em directos e indirectos. Os primeiros oferecem acções de formação nas áreas de conhecimento e os indirectos oferecem áreas de conhecimento similares da FPCEUP.

A pesquisa que se apresenta nos dois quadros seguintes (Quadro 4.3. e Quadro 4.4.) foi efectuada através da recolha de informação disponibilizada no *site* das referidas instituições e por via telefone. Mais concretamente, entrou-se em contacto telefónico, entre 14 a 22 de Junho de 2010 com as 18 instituições que desenvolvem oferta formativa nas áreas de conhecimento da FPCEUP e similares, para verificar que tipos de formação oferecem: formação de actualização conhecimento (curta duração) e/ou formação especializada.

O Quadro 4.3. expressa os doze concorrentes directos e os seis concorrentes indirectos que a FPCEUP tem na zona norte do País.

Concorrentes	
Directos	Indirectos
Escola superior de Educação - Instituto Politécnico do Porto	Instituto Superior de Paços Brandão
Faculdade de Educação e Psicologia – Universidade Católica	Instituto Superior Politécnico Gaia
Escola de Psicologia - Universidade do Minho	Escola Superior Artística do Porto
Universidade Fernando Pessoa	Universidade Lusófona do Porto
Universidade Portucalense	Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão
Universidade de Aveiro	Outras Unidades Orgânicas da U.Porto
ISLA	
Escola Superior de Educação de Castelo Branco	
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	
Universidade Aberta	
Universidade Lusíada	
Instituto Piaget	
Instituto Superior de Serviço Social do Porto	

Quadro 4.3. Concorrentes: directos e indirectos

(Fonte: Sistematização própria)

De seguida, verificou-se que tipo oferta formativa que os concorrentes directos oferecem (Quadro 4.4.): os doze concorrentes directos oferecem acções de formação especializada e só três deles é que não oferecem cursos de formação contínua.

Nos últimos tempos temos vindo a assistir a uma crise e cortes ao nível de financiamento da formação. Assim sendo, considerou-se esta situação uma oportunidade para crescimento no mercado com novas áreas formativas e formação especializada. Em momentos de crise os formandos são mais selectivos na formação e procuram valorizarem o seu *curriculum vitae* com formação qualificada.

Nesta perspectiva, o SEC pretende dar uma resposta eficaz ao seu mercado, oferecendo formação que ajude a integração de desempregados no mercado de trabalho e o enriquecimento curricular dos profissionais que se encontram a laborar.

Com corte de financiamento nos estabelecimentos de ensino superior público, as instituições tendem a verificar outras alternativas para se auto-financiarem. Assim sendo, prevê-se que o nível de oferta formativa aumente nos próximos tempos.

Concorrentes directos	Tipo de formação	
	Contínua	Especializada
Escola superior de Educação - Instituto Politécnico do Porto	Sim	Sim
Faculdade de Educação e Psicologia – Universidade Católica	Sim	Sim
Escola de Psicologia - Universidade do Minho	Sim	Sim
Universidade Fernando Pessoa	Sim	Sim
Universidade Portucalense	Sim	Sim
ISLA	Sim	Sim
Escola Superior de Educação de Castelo Branco	Não	Sim
Universidade de Aveiro	Não	Sim
Universidade Aberta	Sim	Sim
Universidade Lusíada	Sim	Sim
Instituto Piaget	Sim	Sim
Instituto Superior de Serviço Social do Porto	Não	Sim

Quadro 4.4. Concorrentes directos

(Fonte: Sistematização própria)

No ponto seguinte explica-se os objectivos de Marketing gerais e os específicos - propostos para o SEC e a respectiva operacionalização.

4.2.3. Objectivos de Marketing

O objectivo principal consiste no desenvolvimento da imagem de marca para o SEC. Mais concretamente, pretende em primeiro lugar criar valor para os utilizadores do serviço, através diminuição do risco com a aquisição de um curso de formação, quando aqueles têm dificuldade em avaliar, *a priori*, a oferta formativa. Em segundo lugar distinguir a oferta formativa das outras instituições através da utilização do logótipo e das cores da FPCEUP e criação de uma identidade gráfica do SEC. Por último, criar transmitindo a sua identidade, pautado por valores de qualidade. Neste sentido, para criar um maior impacto e notoriedade do serviço no exterior é necessário utilizar a marca institucional da FPCEUP no SEC.

Pretende-se sensibilizar toda a equipa, em especial os que estão em contacto com o público, para a satisfação do cliente, promover a imagem institucional, promover o trabalho em equipa e a coerente ligação entre coordenação/direcção e os colaboradores.

Para o desenvolvimento da diferenciação dos serviços considera-se três aspectos: em primeiro ao nível da prestação de serviços através da rapidez na resposta, eficiência e eficácia no serviço fornecido, em segundo ao nível das acções de formação através da qualidade formativa (formadores especializados e experientes na área formativa que leccionam), e o terceiro nível será na acreditação e creditação de todas as acções por entidades externas à FPCEUP (pelo Senado da U.Porto e aquelas que sejam pertinentes a acreditação pelo Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua de Professores).

De seguida, apresenta-se os objectivos gerais do SEC, bem como a sua operacionalização.

4.2.3.1. Objectivos Gerais

Para que os objectivos gerais fossem definidos surgiu a necessidade de interpretar os elementos mais relevantes da estratégia do SEC, determinando o seu foco, isto é, o que o serviço pretende atingir. Neste sentido, foram identificados e avaliadas as oportunidades que o serviço tinha para os desenvolver.

Na sequência das orientações estratégicas de Marketing do SEC, a autora deste projecto desenvolveu os seguintes objectivos gerais: 1. controlo e qualidade do serviço principal (acção de formação); 2. desenvolvimento dos suplementares (inscrições, pagamento de propina, solicitação dos certificados, atendimento, entre outros); 3. desenvolvimento de uma imagem corporativa do SEC; 4. reestruturação da Base de Dados e página *Web*; 5. desenvolvimento, inovação e dinâmica do serviço; 6. orientação da oferta formativa às necessidades do público-alvo; e, por último, 7. desenvolvimento do mix promocional integrado de Marketing. No Quadro 4.5. apresenta-se as acções para conseguir atingir estes objectivos.

Orientações estratégicas	Operacionalização
1. Controlo e qualidade do serviço principal	Acreditar a Acção de formação e os respectivos formadores; Avaliar individual de cada acção realizada.
2. Desenvolvimento do relacionamento com os serviços suplementares	Atender personalizadamente cada cliente e rapidez na resposta às solicitações de informações.
3. Desenvolvimento de uma imagem corporativa do SEC	Utilizar a imagem em todos os documentos de divulgação impressos, na página <i>web</i> e nos <i>powerpoint</i> das sessões de formação.
4. Reestruturação da Base de dados do SEC	Promover a facilidade de navegação, interactividade com os utilizadores e integrar a nova imagem corporativa.
5. Desenvolvimento, inovação e dinâmica do serviço	Criar novas acções de formação ajustadas ao mercado, isto é, solicitadas no Levantamento de Necessidades de Formação Contínua; Promover uma maior diversificação da oferta formativa anual através da realização menos edições do mesmo curso por ano.
6. Diferenciar as necessidades dos clientes	Estruturar a base de dados de forma a criar perfis de utilizadores.
7. Desenvolver o mix promocional integrado de Marketing	Integrar e articulação de todos os suportes promocionais do SEC, com a nova imagem corporativa do serviço.

Quadro 4.5. Orientações estratégicas do SEC e operacionalização

(Fonte: Sistematização própria)

Os objectivos gerais surgem da estratégia, enquanto que os objectivos específicos definem o caminho para onde o serviço pretende ir.

Seguidamente, apresentam-se os objectivos específicos do SEC, bem como a sua operacionalização.

4.2.3.2. Objectivos Específicos

Os objectivos específicos do SEC surgem da necessidade de obtenção dos resultados pretendidos, estabelecendo assim o seu foco principal.

Objectivos de Marketing	Operacionalização
1. Este ano civil pretende-se realizar 90% das 79 acções propostas no Plano Formação 2010 (cf. anexo 2).	Intensificar e planear em total sincronia todos suportes de comunicação nomeadamente: as comunicações pessoais, publicidade e relações públicas e projecto corporativo (identidade visual).
2. Das 79 acções de formação previstas pretendemos que 20% sejam novos cursos de formação contínua.	Estimular os responsáveis científicos à organização de novas acções de formação, resultantes quer das investigações da FPCEUP quer as que o mercado solicitou no Levantamento de Necessidades de Formação Contínua (cf. anexo 1).
3. Aumentar 10% relativamente ao ano transacto o mercado de professores (1º, 2º, 3º ciclo e secundário).	Comunicação dirigida a este público-alvo através do envio de toda a oferta formativa para os Agrupamentos da Zona Norte e envio de <i>e-mail</i> só com a oferta formativa para estes destinatários.
4. Aumentar a oferta formativa de cursos de especialização para 50% relativamente aos oferecidos no ano de 2009. (cf. gráfico 5 e anexo 2 – Plano de 2010).	Promover o apoio a investigação científica, sendo que 10% dos resultados da acção de formação sairá para o Centro de Investigação do responsável científico do curso.
5. Promover um SEC mais ecológico, reduzindo 10% aos custos totais do serviço com a documentação impressa.	Fomentar junto dos formadores a utilização da plataforma <i>moodle</i> e/ou o envio em formato digital da documentação e colocar uma mensagem ecológica em todos os <i>e-mails</i> enviados pelo serviço.

Quadro 4.6. Objectivos de marketing do SEC e operacionalização

(Fonte: Sistematização própria)

Foram definidos pela autora deste projecto os seguintes objectivos de Marketing do Serviço para a Educação Contínua da FPCEUP: 1. o SEC durante 2010 pretende realizar no mínimo 90% das 79 acções propostas no Plano Formação 2010, elaborado em Dezembro de 2009; 2. das 79 acções de formação previstas pretende-se que 20% sejam novos cursos de formação contínua, vocacionados para as novas necessidades dos

profissionais; 3. o serviço pretende aumentar 10% a cota relativamente ao ano transacto o mercado de professores (1º, 2º, 3º ciclo e secundário); 4. prevê-se que o serviço aumente a oferta formativa de cursos de especialização em 50% relativamente aos oferecidos no ano de 2009; 5. pretende-se promover um SEC mais ecológico, reduzindo 10% aos custos totais do serviço com a documentação impressa.

Os objectivos supracitados foram delineados e determinados de forma a serem um desafio para o SEC e, consequentemente, difíceis de atingir, mas exequíveis, qualitativos e envolvendo toda a equipa na obtenção dos resultados propostos.

Seguidamente, descreveremos as acções para conseguir atingir estes objectivos.

Na Subsecção seguinte, efectua-se a definição do público-alvo, sendo este um ponto essencial em qualquer Plano de Marketing.

4.2.4. Público-alvo

No Plano de Marketing o público-alvo deve ser definido, identificando à partida de qual o consumidor que será alcançado. É crucial saber a que tipo de público que a acção de formação será direccionada, isto é, na identificação do público-alvo é importante, definir se estamos perante um grupo, um segmento ou um ninho de mercado e identificar que tipos de ferramentas de divulgação serão mais eficazes.

O público-alvo do SEC varia de acção para acção de formação. No entanto, a oferta formativa os seguintes grupos: Psicólogos, Professores (1º, 2º, 3º ciclo e secundário), Educadores de Infância, Assistentes Sociais, Licenciados nas Ciências Sociais e Humanas, Licenciados e Profissionais na área da Saúde, Directores / Chefias, Técnicos Superiores e Administrativos / Técnico-profissional.

Público-alvo (2009)	%
Administrativo/Técnico-profissionais	11
Assistente social	4
Desemprego	4
Educador de infância	9
Estudante	10
Professor	15
Psicólogo	33
Terapeuta	4
Outra	10
Total	100

Quadro 4.7. Público-alvo (2009)

(Fonte: Sistematização própria)

Analisando o Quadro 4.7. o público-alvo mais representativo do ano de 2009 foi os psicólogos com 33%, seguindo-se os professores com 15% e, por último, administrativos/técnico-profissional com aproximadamente 11%.

Identificado o público-alvo podemos concluir que o SEC desenvolve um forte vínculo entre a faculdade e o exterior, pois a maioria dos formandos são externos à FPCEUP (cf. Gráfico 2 do anexo 1, Quadro 6 e 13 do Anexo 3) e maioria estão empregados (cf. Quadro 2 do Anexo 1).

A base de dados do SEC é constituída por 3482 formandos que frequentaram acções de formação, contendo campos que permitem estudar o perfil de utilizador, nomeadamente através da morada e o distrito a que pertencem. Neste sentido, procedeu-se à recolha da informação dos distritos em que habitam os formandos para conhecer o público-alvo das acções de formação e, consequentemente, medir a capacidade de atracção do serviço.

Os estudantes que mais frequentam as acções de formação do SEC são residentes do concelho do Porto (19,7%) e dos municípios adjacentes de Vila Nova de Gaia (12%) de Matosinhos (10,2%) e da Maia (7,3%) (cf. Quadro 4.8 e Gráfico 4.6.). Analisando os dados, constatámos uma certa tendência de diminuição de inscritos à medida que o local de residência se afasta do município do Porto, ainda com representantes de vários municípios de distritos longínquos.

Distrito	%
Açores	0,1%
Aveiro	9,8%
Beja	0,1%
Braga	7,4%
Bragança	0,5%
Castelo Branco	0,1%
Coimbra	1,1%
Évora	0,1%
Faro	1,1%
Guarda	0,2%
Leiria	0,3%
Lisboa	0,5%
Madeira	0,1%
Não respondeu	3,1%
Portalegre	0,1%
Porto	69,8%
Santarém	0,1%
Setúbal	0,2%
Viana do Castelo	2,4%
Vila Real	1,3%
Viseu	1,6%
Total	100%

Quadro 4.8. Distritos de residência dos formandos

(Fonte: Sistematização própria)

Como era expectável pela proximidade geográfica, os residentes do distrito do Porto, são os indivíduos que mais procuram as acções de formação do SEC (cerca de 70%) seguido dos formandos dos distritos adjacentes de Aveiro (cerca de 10%) e de Braga (7,4%).

Interessa ainda referir a representatividade de indivíduos, de todos os distritos e ilhas portuguesas, o que comprova a importância desta escola, da sua área de influência e da sua capacidade de atracção de estudantes.

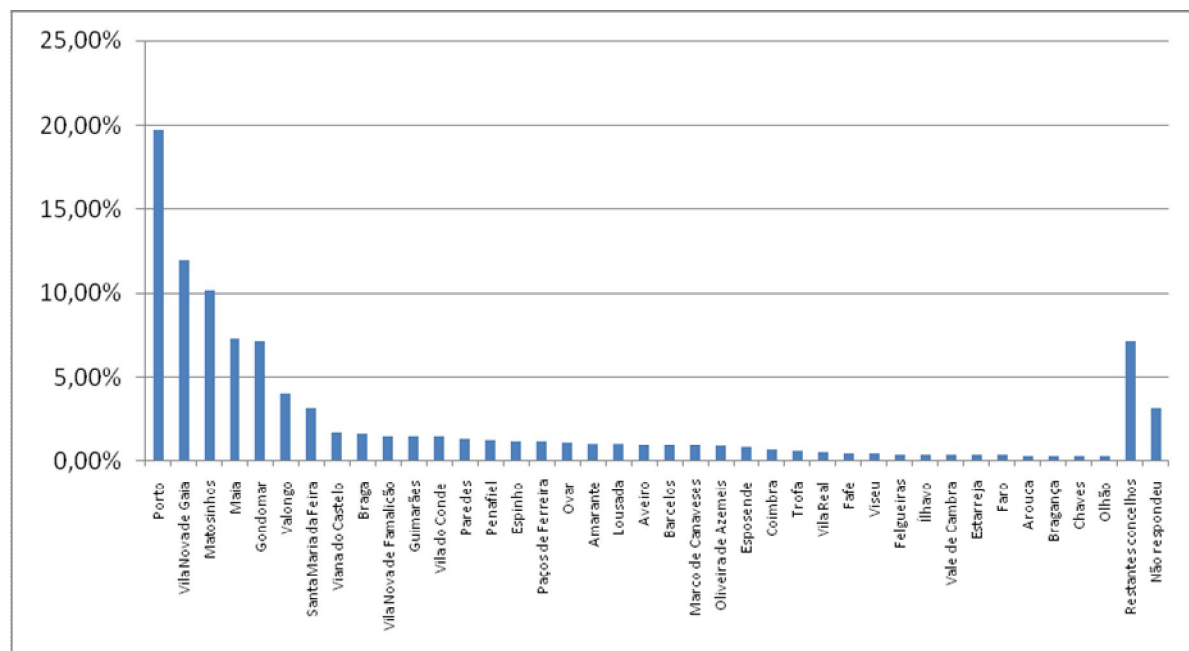


Gráfico 4.6. Concelhos de residência dos formandos

(Fonte: Sistematização própria)

Seguidamente, enuncia-se o processo utilizado de forma a desenvolver o posicionamento do SEC.

4.2.5. Posicionamento do SEC

O posicionamento do SEC consiste na forma como pretende ser visto pelo seu público-alvo. Neste sentido, o posicionamento é importante para transmitir credibilidade da oferta formativa da FPCEUP no universo da formação comparativamente à concorrência e, ainda, permitir a sua diferenciação e distinção no seu mercado.

Em 2007 foi divulgado no "*Academic Ranking of World Universities*" 2007⁷, que pela primeira vez consagrou a Universidade do Porto como uma das 500 melhores universidades do mundo. Neste sentido, o posicionamento do serviço pretende uma total sincronia entre os segmentos definidos, a qualidade formativa oferecida e o prestígio da Universidade do Porto (UP). A FPCEUP é uma unidade orgânica da UP, assim sendo, constituiu uma vantagem competitiva sobre a concorrência, distinguindo-se pela qualidade da sua oferta formativa. Assim sendo, à medida que a UP cria uma imagem positiva no seu mercado, consequentemente cria valor patrimonial.

Pretende-se agora comunicar um serviço vocacionado e especializado para o efeito, bem como vinculado à FPCEUP. Ou seja, vincular o SEC à imagem da faculdade, para que o seu mercado não crie uma imagem distorcida, como sendo um serviço autónomo, que promove apenas um conjunto de acções formativas.

Neste sentido, consultou-se o Manual da marca U.Porto⁸ (Universidade do Porto), para a utilização correcta do logótipo da FPCEUP, pois o SEC é um departamento da FPCEUP, devendo, pois, utilizar o logótipo e as cores unidade orgânica a que pertence dentro da U.Porto.

⁷ Um dos *ranking* mais reputados a nível internacional de universidades.

⁸ <http://www.fpce.up.pt> (consultado em 27 de Junho de 2010)



Este conjunto de regras constitui um guia sobre a utilização da identidade visual da U.Porto e tem carácter normativo. Aprovado pelo senado, o seu uso compromete toda a comunidade universitária na gestão coerente do material da identidade. Obrigam-se assim todos os membros do pessoal, órgãos, cargos, unidades e serviços pertencentes ou vinculados à U.Porto ao uso de logótipos, símbolos gráficos, cores e tipografias conforme especificado (Manual da Marca U.Porto).

O diagrama descreve as condições de uso conjunto de identidades entre a U.Porto e as suas Unidades Orgânicas. O posicionamento dos logótipos devem respeitar o exemplo dado. A designação da Unidade Orgânica deverá aparecer por extenso, seguida da designação da U.Porto nos mesmos moldes. Os esquemas identificam as Unidades Orgânicas e respectiva correspondência cromática (Manual da Marca U.Porto).

Figura 4.1. Logótipo da FPCEUP

(Fonte: Manual da Marca U.Porto)

Na Subsecção seguinte descreveremos as acções dos quatro elementos do Marketing-mix desenvolvidas, bem como o mix promocional integrado do SEC.

4.2.6. Marketing-mix

Dos sete P's do Marketing-mix de serviços: produto/serviço, distribuição, preço, comunicação, pessoas, processos e evidências físicas este o SEC assenta nos primeiros quatro P's do Marketing-mix: (Subsecções 4.2.6.1 a 4.2.6.4). O serviço não tinha estrutura organizativa para poder trabalhar neste projecto os 7 P's. Neste sentido, o Marketing-mix é composto por um conjunto de variáveis controláveis, que tem como função principal determinar a forma como o serviço vai implementar a suas estratégias e, consequentemente, atingir o mercado-alvo pretendido. Neste sentido, operacionalizou-se as quatro das variáveis do Marketing-mix.

4.2.6.1. Produto

O SEC desenvolve e comercializa acções de formação, sendo propostos pelos doutorados da FPCEUP. Estas acções de formação são divulgadas anualmente, num

Plano Formativo através do *site* do serviço⁹. Assim sendo, pretende-se as acções de formação apresentem credibilidade e garantia de qualidade científica, pois estas seguem um processo de aprovação e acreditação que lhes garante o envolvimento de diversos organismos e várias etapas, sendo efectuadas interna e, posteriormente, externamente. A primeira, ao nível interno, envolve a aprovação pelo Conselho Científico da FPCEUP. Após, esta aprovação interna as propostas são enviadas para o Senado da U.Porto para acreditação e creditação dos European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS). No caso, das formações destinadas a professores e educadores de infância foi também instruído um processo de acreditação junto do Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua (CCPFC). Os produtos/serviços que o SEC desenvolve são cursos de formação contínua de curta duração (cursos livres, por exemplo *workshops*, conferências, oficinas), média duração (cursos de actualização de conhecimento, por exemplo cursos entre 9 a 90 horas de carga horária total) e longa duração (cursos de especialização, por exemplo pós-graduações com o mínimo de 270 horas de carga horária total).

Como já foi anteriormente referido o SEC efectuou um Levantamento de Necessidades formativas (Anexo 1) para adequar a sua oferta formativa ao seu público-alvo.

Relativamente ao planeamento e organização das acções de formação foram estruturados segundo as preferências dos formandos inquiridos (cf. Quadro 1, Gráfico 2, Quadro 4 e 5, Gráfico 3 e Quadro 6 do Anexo 1): horário pós-laboral durante a semana e ao sábado de manhã; sessões de 3 horas; acções de curta duração entre ao 20-30 horas de carga total (das 78 acções do Plano de Formação de 2010, cerca de 67% são cursos de curta duração até às 30 horas); e acções de actualização de conhecimento total (das 78 acções do Plano de Formação de 2010, 2 foram acções livres e 3 de especialização e 73 de cursos de actualização do conhecimento).

Tendo em consideração o ciclo de vida do produto/serviço e a classificação dos consumidores em função do tempo apresentam-se as seguintes fases adaptadas aos tipos de clientes do SEC:

⁹ <http://www.fpce.up.pt/sec>

1ª Fase: consiste na introdução das novas acções de formação, normalmente inscrevem-se os primeiros formandos, designamos por pioneiros ou inovadores. Estes formandos têm uma função essencial no processo de divulgação, influenciando, positiva ou negativamente, os sucessores. A nova acção de formação é apresentada ao mercado, exige um maior tempo de divulgação da acção de formação. Normalmente é um período de crescimento lento de inscrições. A estratégia de preço utilizada é de qualidade média, ou seja, um preço compatível com a qualidade do produto, perspectivando uma participação aceitável do mercado.

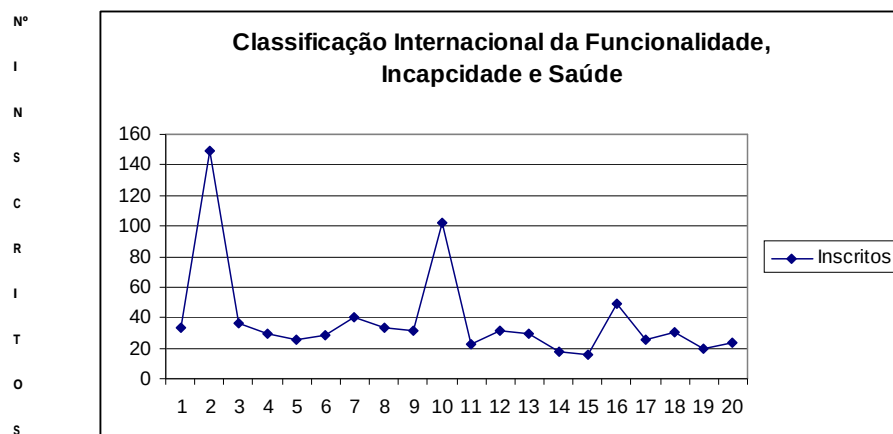
2ª Fase: considera-se o crescimento das acções de formação e inscrevem-se os formandos, que nomeamos por adoptantes iniciais, desempenhando também um papel essencial no processo de divulgação, pois normalmente são caracterizados como líderes de opinião. Verifica-se uma aceitação mais rápida no mercado, pois inicia-se o processo de expansão no mercado que deve ser explorada. Nesta fase as estratégias a utilizar visam entrar em novos mercados – segmentação demográfica e mudar o apelo da divulgação para consciencialização sobre a qualidade do produto.

3ª Fase: considera-se a maturidade das acções de formação e inscrevem-se os formandos designados por maioria inicial e por maioria tardia. Os primeiros são considerados pouco receptivos às inovações e fazem uma compra mais reflectida e os segundos são considerados, também, pouco receptivos à inovação mas seguem a mudança porque ela por vezes lhes é imposta. Nesta fase reflecte-se uma redução no crescimento das vendas, as estratégias a adoptar são de modificação do produto ou do mercado.

4ª Fase: consiste no declínio das acções de formação inscrevem-se os retardatários, caracterizados por aqueles que adoptam a inovação quando esta já está ultrapassada. Nesta fase denota-se um período forte de queda das vendas, muitas vezes causado pela competição feroz, ou pelas condições económicas desfavoráveis e/ou pela mudança de tendências. A estratégia a adoptar é identificar os pontos fracos, e decidir manter, modificar ou abandonar o produto.

Observando os dois gráficos seguintes podemos utilizar os instrumentos: o ciclo de vida do produto e a classificação dos consumidores em função do tempo para determinar as estratégias a adoptar com cada uma das acções de formação. Estes instrumentos

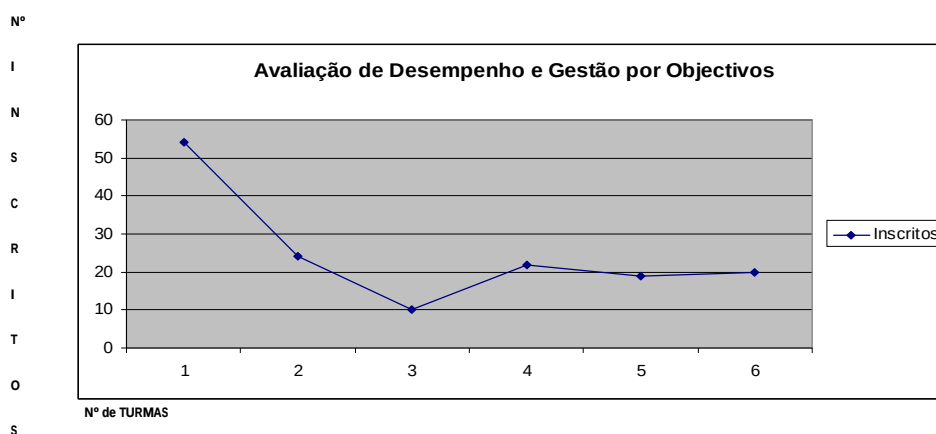
permitem-nos fazer uma breve análise da história das acções de formação desde a fase da concepção, definição, produção, operação e obsolescência.



Nº de TURMAS

Gráfico 4.7. Exemplo da tendência de inscrições no Curso CIF10

(Fonte: Sistematização própria)



Nº de TURMAS

Gráfico 4.8. Exemplo da tendência de inscrições no Curso ADGO11

(Fonte: Sistematização própria)

¹⁰ Curso de formação de 27 horas área das Ciências da Educação, para os seguintes destinatários: Psicólogos, Assistentes sociais, Terapeutas, Professores, Educadores de Infância, Médicos, outros profissionais que desenvolvam intervenção junto de crianças com incapacidades.

¹¹ Curso de formação de 15 horas na área das Ciências Sociais e do Comportamento, para os seguintes destinatários: Licenciados/as das áreas das Ciências Sociais e Humanas, Ciências da Educação, Psicologia, entre outras que procuram formação complementar à sua Licenciatura na Universidade do Porto. Concretamente, Psicólogos, Sociólogos do Trabalho, Gestores de Recursos Humanos, Finalistas de Psicologia, Sociologia, Gestão de Recursos Humanos e áreas afins.

Esta análise permite-nos ajustar as estratégias nas adequadas para cada fase de cada uma das acções de formação, distribuir o número de acções a realizar anualmente de cada acção de formação e determinar os momentos ideais para manter, modificar ou abandonar a comercialização da acção de formação. De seguida, desenvolve-se a variável do Marketing-Mix a distribuição.

4.2.6.2. Distribuição

Esta componente do Marketing-mix preocupa-se essencialmente com a distribuição e refere os canais através dos quais o produto/serviço chega aos clientes.

No caso do SEC podemos dividir a distribuição dos cursos em duas perspectivas: na organização das turmas e na realização da acção de formação.

No caso da organização das turmas os canais que utilizamos para a comercialização das acções de formação são: o *site* para a divulgação¹², informação e inscrições on-line, ponto de entrega do serviço para solicitações de informações, pedidos e inscrições presenciais, pagamento presencial ou por transferência bancária, atendimento telefónico e *e-mail*. No que respeita à realização da acção, utilizamos como canais as salas de aula da FPCEUP para as aulas presenciais, e a plataforma *moodle* da U.Porto para apoiar a aplicação do *b-learning*¹³ a algumas das acções de formação, não existindo ainda nenhuma acção de formação a funcionar totalmente em *e-learning*. Assim sendo, consideramos as inscrições on-line e os pagamentos por transferência bancária uma vantagem para os clientes, proporcionando simultaneamente uma melhor gestão do serviço.

Verificamos que a maioria dos formandos preferem as aulas presenciais (cerca de 68%) e só 27% dizem preferir acções em *b-learning* (Quadro 5 do anexo 1). Assim sendo, continua a promover acções que se realizam em aulas presenciais.

¹² <http://www.fpce.up.pt/sec>

¹³ O *b-learning* refere-se a um sistema de formação misto deriva do E-learning, de aulas presenciais e não presenciais, onde a maior parte dos conteúdos e aulas são colocados on-line.

Uma das estratégias definidas foi a estruturação da página *Web*. Aham essencial colocar um *hiperlink* visível para as inscrições on-line, bem como alargar o horário de atendimento presencial e telefónico das 17h30 para as 19h, sendo que a maioria das acções de formação inicia às 18h30. Considera essencial este alargamento para aumentar a comodidade dos formandos, maioritariamente externos à FPCEUP, nas salas de aulas e supervisionar os equipamentos antes do início de cada acção. Esta estratégias são definidas em função do cliente, indo de encontro das suas necessidades e, consequentemente, proporcionar uma maior conveniência.

O Plano de Formação Anual foi elaborado no ano transacto, requerendo uma planificação da distribuição mensal das acções de formação. Neste sentido, sentimos a necessidade de averiguar qual seria o período do ano mais favorável para intensificar a oferta formativa. Assim sendo, utilizamos dois critérios: uma questão do Levantamento de Necessidades de Formação Contínua (Anexo 1) e uma análise no mesmo período de tempo (Janeiro a Julho) do ano de 2009 e 2010.

Assim, a primeira questão que se colocou aos nossos inquiridos foi qual seria a altura do ano mais favorável para frequentarem acções de formação. Os respondentes revelaram que seria o 1º (34%) e 2º (31%) trimestre do ano (cf. Quadro 4.8.).

No segundo critério tentamos analisar se existia uma tendência de preferência mensal para a realização das acções de formação. No entanto, não consideramos que o Gráfico 4.9. revele esse tipo de conclusão.

Durante o ano 2010 apostou-se no alargamento da distribuição da oferta formativa para o mês de Julho e conseguimos realizar mais 4 acções que no ano transacto. Assim sendo, realizamos este ano (2010), em igual período de tempo, mais 14 acções de formação. Nos primeiros 7 meses de 2009 realizamos 35 acções de formação e no ano de 2010 realizamos 49 acções de formação, o que representa um aumento de 40%.

Teremos em consideração a preferência pelos 1 e 2º trimestre do ano, na próxima planificação da formação para 2011. Também concordamos em abrandar a oferta de acções durante o mês de Agosto, aproveitando este mês para preparar e intensificar a divulgação para os últimos quatro meses do ano.

	Percentagem
1º Trimestre	34,0
2º Trimestre	31,1
3º Trimestre	16,2
4º Trimestre	13,5
Não respondeu	5,2
Total	100

Quadro 4.9. Distribuições da amostra relativamente à altura do ano mais favorável para os inquiridos frequentarem as acções de formação (n=594)

(Fonte: Sistematização própria)

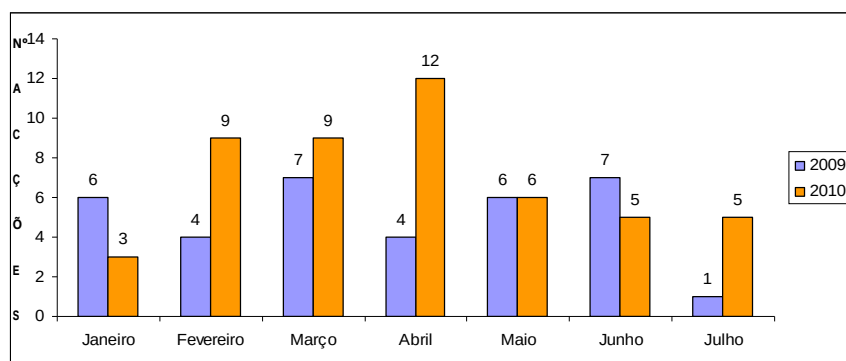


Gráfico 4.9. Comparativo nº de acções de formação entre 2009 e 2010

(Fonte: Sistematização própria)

Seguidamente, apresenta-se a variável do Marketing-mix o preço.

4.2.6.3. Preço

O processo de definição de um preço para as acções de formação tem em consideração não apenas o resultado financeiro, mas pretende-se oferecer a melhor relação entre custo

e benefício. Para melhor definir a estratégia de preço a utilizar consideramos necessário colocar uma questão relativamente a este “P” no Levantamento de Necessidades de Formação Contínua (Anexo 1), que consistiu se os inquiridos consideravam que os preços das acções de formação seriam inferiores, similares ou superiores às das outras instituições. A maioria (cerca de 75%) respondeu que os nossos preços são similares aos preços praticados pelas outras instituições (cf. Quadro 8 do Anexo 1). Neste sentido, considera que se deve manter a estratégia de preço que estava incorporada no serviço, aumentando ligeiramente o preço das acções em 5%, perspectivando, assim, uma resposta aceitável do mercado-alvo e oferecendo a melhor relação entre custo e benefício.

Devido à conjuntura actual associada ao cenário de crise, determinou-se proporcionar aos formandos que pretendem frequentar as acções de formação desenvolvidas pelo SEC, novas condições de pagamento, ou seja, pagamento faseado da propina. Mais concretamente, decidiu-se oferecer a possibilidade de pagamento em prestações, de forma a “aliviar” o custo suportado pelos formandos no pagamento total. Desta forma, o facto do formando não ter que dispor de imediato do valor da propina, ultrapassa eventuais impedimentos para frequentar a formação.

4.3.6.4. Comunicação

Considerou-se este “P” do Marketing-mix essencial para que este projecto seja bem sucedido, pois faz a interligação directa entre a estratégia e o público-alvo. Assim sendo, vai determinando as acções necessárias para implementar as estratégias de Marketing definidas. Antes de desenhar a comunicação devemos de responder às questões do modelo dos 5 W’s (parte I deste plano), *who?*, *what?*, *how?*, *where?* e *when?*. Quem é o nosso alvo? O que precisamos de comunicar para conseguir os objectivos? Como devemos comunicar? Onde devemos comunicar? Quando é que as comunicações devem ocorrer?

Para respondermos aos 5 W's apresenta-se os seguintes procedimentos: *Who* - em cada uma das acções de formação solicitamos aos formadores para colocarem os destinatários do respectivo curso; *What* - efectua-se um levantamento da informação que será útil para os destinatários; *How* - após o levantamento da informação útil a comunicar verificamos quais os suportes mais eficazes para cada um dos grupos alvo; *Where* - iniciamos a comunicação das acções de formação, pois esta caracteriza-se como comunicação informativa, na página do SIGARRA da FPCEUP e na página *Web* do SEC; *When* - estima-se um período de divulgação das acções de formação e registamos todas as acções de divulgação num cronograma. No caso de um curso ser reeditado o período nunca será inferior a 1 mês e no caso de um novo curso período nunca será inferior de 3 meses.

As ferramentas de comunicação que têm mais impacto no SEC são a página *Web*, o *e-mail* e a recomendação de amigos.

Como podemos observar o Quadro 4.10, no ano de 2009 os formandos revelaram obter conhecimento das acções de formação, em primeiro lugar através do *e-mail* (35,4%), seguindo-se a recomendação de amigos (26,2%) e a página *Web* (25%) (c.f. Quadro 7 do Anexo 3).

Verificando o Quadro 4.10, no 1º semestre de 2010 os formandos mostraram obter conhecimento das acções de formação em primeiro lugar através do *e-mail* (49,03%), seguindo-se página *Web* (cerca de 30%) e a recomendação de amigos (15,24%) (c.f. Quadro 15 do Anexo 3).

Em 2010, iniciou-se também um processo de actualização de endereços, que terá contribuído para o aumento da eficácia dos instrumentos (*e-mail*).

Suportes de divulgação	2009	1º Semestre de 2010
Página <i>Web</i>	25,10%	29,36%
<i>E-mail</i>	35,40%	49,03%
Recomendação de amigos	26,20%	15,24%

Quadro 4.10. Síntese dos suportes mais utilizados pelo público-alvo do SEC

(Fonte: Sistematização própria)

Como se pode observar no quadro anterior o *e-mail* é a ferramenta que obteve maior impacto na comunicação das acções de formação do SEC, verificamos que teve um crescimento de cerca 14 pontos percentuais no 1º semestre de 2010 relativamente ao ano transacto. Por outro lado, verificamos que a recomendação de amigos teve um decréscimo de quase 11 pontos percentuais relativamente ao ano de 2009. A página *Web* revela um aumento mais lento de cerca de 4,3 pontos percentuais relativamente ao ano anterior.

Consideramos importante o desenho da comunicação de acordo com uma estratégia criativa, que tem de ser capaz de responder às seguintes questões: O que dizer? Como dizer? Quem diz? Neste projecto pretendemos responder às questões da seguinte forma: O que dizer? – Apelar à inscrição nas ofertas formativas através de informação mais detalhada e apelativa; Como dizer? – Através de uma mensagem simples num suporte mais acessível ao público-alvo; e Quem diz? – O SEC da FPCEUP. Assim sendo, pretende-se que a comunicação do serviço tenha as seguintes seis qualidades: 1. Valor atenção / impacto – Através da nova imagem do SEC e mensagem de formação qualificada/certificada que pretende passar; 2. Pertinência em relação ao segmento alvo escolhido – Através da adaptabilidade da mensagem e dos meios de divulgação utilizados; 3. Aceitação – que seja fácil de captar a atenção dos segmentos escolhidos e pouco maçuda – visto ser mensagens informativas; 4. Atribuição à marca – através da associação do SEC à FPCEUP e de todos os elementos que usamos; 5. Memorização – Através da utilização de cores institucionais; e, por último, 6. Compreensão – Facilidade e proximidade na linguagem utilizada e os meios utilizados para a transmitir.

O objectivo crucial da Comunicação Integrada de Marketing é manter o Plano de Marketing do SEC em total sincronia. Assim sendo, definimos as respectivas acções de forma a operacionalizar as orientações estratégicas.

Este plano pretende integrar todos os componentes no Mix Promocional Integrado, que consistirá numa articulação de esforços, acções, estratégias e ferramentas de comunicação, com a finalidade de criar valor ao serviço e à marca da FPCEUP e, consequentemente, consolidar a imagem do serviço no seu mercado. Assim sendo, na Figura 4.2. seguinte apresenta-se as quatro ferramentas do mix promocional que propomos utilizar.



Figura 4.2. Mix Promocional Integrado do SEC

(Fonte: Sistematização própria)

No plano do *mix* promocional integrado utilizaremos como ferramentas de comunicação as comunicações pessoais, a publicidade e relações públicas e o projecto corporativo (identidade visual). De modo a delinear os objectivos, as estratégias e as acções mais adequados a implementar, procedemos à análise de quais os suportes mais usados pelo público-alvo. Assim sendo, para orientar eficazmente a divulgação das acções de formação foi introduzido no questionário final da avaliação de formação (c.f. Anexo 3), um *item* que pretende descobrir como é que o formando obteve conhecimento da acção de formação frequentada.



Figura 4.3. Comunicações pessoais

(Fonte: Sistematização própria)

As comunicações pessoais, representadas na Figura 4.3., baseiam-se essencialmente no serviço de atendimento e no passa a palavra.

No atendimento ao público pretendemos a dar resposta em dois dias às solicitações de informação e respostas personalizadas, por *e-mail*, tratando sempre o cliente pelo seu nome. Pretendemos ainda dar *feedback* ao cliente em todo o processo administrativo, visto que as inscrições são *on-line*, reduzindo desta forma a incerteza do cliente se está ou não inscrito.

Pretendemos estimular e controlar o passa a palavra através das mensagens não planeadas e mensagens planeadas. As mensagens não planeadas consistem na recomendação dos formandos que frequentaram as acções de formação a amigos e conhecidos, como se pode verificar no ano de 2009 foi o segundo veículo de comunicação mais usado e o terceiro mais eficaz no 1º trimestre de 2010. Neste sentido, surge a ideia de estimular as mensagens planeadas, no início de cada acção distribuiremos um bloco de apontamentos de divulgação com as cores e logótipo institucional, que informa as próximas acções de formação contínua do SEC e tem como principal objectivo a difusão das acções para o próprio formando (amigos, familiares, entre outros conhecidos) e colocaremos a seguinte mensagem no *e-mail* para solicitar o seu reenvio a conhecidos: “*Se considera esta informação útil, partilhe-a pelos seus contactos*”. Pedido de colaboração aos formandos – veículo eficaz, sendo um efeito de difusão exponencial da informação, proporcionado pela potente ferramenta de *e-mail*.



Figura 4.4. Publicidade

(Fonte: Sistematização própria)

A Publicidade do SEC, representada na Figura 4.5., baseia-se, essencialmente, na transmissão em massa, na imprensa e na *Internet* e pelo *e-mail*.

A transmissão em massa da publicidade efectua-se através do envio de *e-mail* para toda a Base de dados do SEC e do SIGARRA com a finalidade de divulgar nas próximas acções de formação e toda a documentação impressa e disponível na *Internet*.

A publicidade impressa procede-se através do Catálogo de Formação Contínua da U.Porto (periodicidade anual); da Revista do Expresso de divulgação das Pós-graduações (periodicidade anual); do Catálogo de Formação Contínua do SEC (periodicidade semestral); e da Revista Alumni (periodicidade trimestral).

A publicidade que o SEC efectua pela *Internet* procede-se através da *Newsletter* da FPCEUP; da *Newsletter* da U.Porto (periodicidade semanal); do Catálogo da Formação de Recursos Humanos da U.Porto (periodicidade anual); e da Página *Web* do SEC (periodicidade trimestral).

O *e-mail* também é um suporte de publicitação das acções de formação através do envio de cartazes e *flyers* para potenciais clientes pelo correio, contendo, sempre, uma carta a solicitar a divulgação. Propõe-se a reestruturação da Base de dados com a finalidade de criar perfis de utilizadores, podendo o formando através de uma lista de áreas formativas de interesse seleccionar as que pretende receber *e-mails* informativos. Assim sendo, divulgar os cursos das áreas só pelos interessados, de forma a não encher a caixa postal dos formandos com informação que estes não pretendem.

O *e-mail* é a ferramenta de comunicação que mais impacto tem na divulgação da oferta formativa (Quadros 7 e 15 do Anexo 3). Assim sendo, é necessário utilizar de forma mais racionalizada, dando a máxima importância ao seu conteúdo eliminando ao máximo o possível ruído, bem como mensagens demasiado extensas. O serviço deve controlar o número de *e-mails* enviados aos formandos, diária, semanal e mensalmente. É imprescindível tornar mais atractiva a ferramenta, pois envia o texto em HTML sem qualquer possibilidade de formatação da informação. Futuramente a mensagem será mais atractiva usando negritos e espaços em conteúdos que pretendemos realçar na mensagem.

A estruturação da informação do *e-mail* é meramente informativa, sendo composta pelos seguintes parâmetros: 1. O *e-mail* deve conter a informação necessária para o formando, nomeadamente o título da acção, o número de horas totais, o período em que vai decorrer, o horário, o responsável científico e os formadores; 2. Se o formando estiver interessado na acção de formação tem a indicação do *site* onde encontra a informação detalhada, desde como se inscrever, calendarização, propinas, conteúdos programáticos; 3. Deverá enviar-se sempre a mensagem pela conta de *e-mail* do SEC, aparecendo no remetente: “Serviço para a Educação Contínua” e contém a informação de qual o departamento que o está a enviar e uma forma de despedida cordial; 4. Colocar-se as seguintes quatro mensagens que têm as seguintes funções a) Difusão da informação - Se considera esta informação útil, partilhe-a pelos seus contactos, b) Ecológica - Antes de imprimir, verifique se realmente necessita desta impressão, pense na sua responsabilidade e compromisso com o MEIO AMBIENTE!; c) Comunicações não solicitadas - Caso queira remover o seu contacto da nossa *mailing-list*, por favor responda a este *e-mail* colocando a palavra "remover" na linha de assunto; e d) Aspecto legal - Esta mensagem tem a função de informar os potenciais clientes e não pode ser considerado SPAM. Este *e-mail* é enviado sob a nova legislação sobre correio Electrónico, art. 22.º do Decreto-lei n.º 7/2004, de 7 de Janeiro sobre correio electrónico não requisitado; 5. Utilização da mesma fonte Verdana e cor preta, utilizando o título com a cor corporativa da FPCEUP (laranja) e tamanho a 14. No caso de ter um subtítulo este será da mesma cor e com um tamanho 14, de forma a destacar-se no corpo do texto.

A informação mais pertinente é colocada a negrito: número de horas, período em que decorre a acção e o horário, informações mais detalhadas, propina e inscrições. O *site* onde contém a informação. Esta é colocada a fonte 14 para se destacar um ponto do restante texto.

As informações descritas no ponto anterior, como consideramos de menor importância são colocadas a fonte 10 e com as cores representadas no ponto 4.



Figura 4.5. Publicidade e Relações Públicas

(Fonte: Sistematização própria)

A Publicidade e Relações Públicas, representada na Figura 4.5. pretende-se desenvolver através do patrocínio de eventos organizados pela e/ou na FPCEUP, fornecendo o *merchandising* (pastas e/ou canetas) e apoiando na divulgação via base de dados. Participação eventos especiais participação, nomeadamente na Mostra da U.Porto¹⁴ que anualmente conta com a presença do pessoal do SEC onde se divulga a oferta formativa.

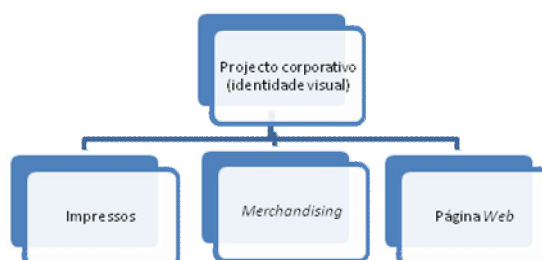


Figura 4.6. Projecto corporativo

(Fonte: Sistematização própria)

No que diz respeito ao projecto corporativo (identidade visual) pode-se considerar que o SEC, praticamente não tinha vincado imagem corporativa definida. Considera-se que esta é essencial para posicionar o serviço no mercado e, consequentemente, incorporar a imagem da FPCEUP. Este projecto corporativo assenta essencialmente nos seguintes pilares: documentação impressa, *merchandising* e reformulação da página Web. Assim

¹⁴ Site da Mostra da U.Porto do ano 2009 http://sigarra.up.pt/up/web_base.gera_pagina?P_pagina=122595

sendo, utilizamos o logótipo e as cores da FPCEUP em toda a documentação e merchandising do SEC.

Os materiais impressos desempenham um papel fundamental na criação de uma identidade corporativa para a documentação de divulgação impressa: cartazes, *flyers*, catálogo de divulgação semestral e anual, *powerpoint* para apresentação das sessões e todos os documentos produzidos pelo serviço.

Os novos cartazes foram estruturados com a seguinte informação: título da acção, nome do coordenador científico e equipa formadora, calendarização, valor da propina e informação relativamente ao processo de inscrições. Ao nível da representação gráfica, todos tem a mesma imagem corporativa do SEC. No entanto, cada um tem uma imagem individual, apelativa e relacionada com a temática do curso, mantendo as mesmas cores e estruturas. Mais concretamente, enquanto que os cartazes antigos tinham uma imagem própria, actualmente os cartazes do SEC têm por base a imagem corporativa do serviço. Este novo modo de comunicar, pretende efectuar uma chamada de atenção ao estudante quando passa junto ao expositor.

Expomos os cartazes no expositor móvel no átrio da faculdade, sendo um sítio estratégico de maioria passagem de indivíduos. Este expositor tem a possibilidade de colocar 12 *facings*. Ainda que a maioria dos estudantes sejam externos à FPCEUP, existe uma percentagem considerável de estudantes que vieram a acções de formação do SEC porque viram um cartaz/*flyer*. A substituição e reposição de cartazes, auxilia ainda no processo de transmissão “psicológica” de forte dinâmica, dentro do seio da FPCEUP.

De facto, os *flyers* são um suporte de divulgação, que contém a imagem corporativa do serviço, com a informação dos conteúdos/programa, cronograma, corpo docente, destinatários, prazo de inscrição e informações do local e como chegar à FPCEUP.

Pretende-se reforçar da imagem corporativa através da criação de um *PowerPoint* para projecção nas sessões de formação e criação de Manual de Actividades para entrega aos formandos, evidenciando e reformando a imagem corporativa do SEC e, consequentemente, da FPCEUP.

O *merchandising* deve ser seleccionado segundo as cores da marca institucional da FPCEUP, e o que é produzido pelo SEC contém a nova imagem corporativa do serviço. No início de cada curso coloca-se uma pasta com o logótipo da FPCEUP, uma caneta laranja e um bloco de apontamentos em formato A5 com a imagem corporativa do SEC, com páginas brancas, uma carta de boas vindas e informações relativas ao número de horas mínimo a frequentar pelo formando para obter o certificado e do colaborador responsável pelo processo administrativo do curso e uma página de divulgação das novas acções de formação.

O SEC sentiu necessidade de modificar o *layout* gráfico da página Web e de estruturar toda a informação de modo a ser mais fácil a navegação. Uma das primeiras etapas foi reformular a página da Web, utilizando o “novo” logótipo da FPCEUP e as cores institucionais.

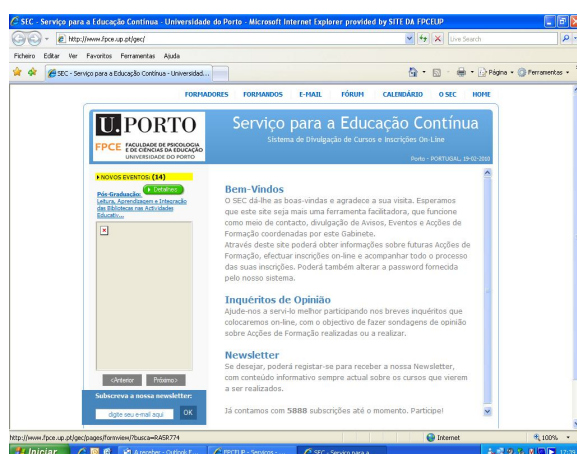


Figura 4.7. Antiga página Web do SEC
(Fonte: Sistematização própria)

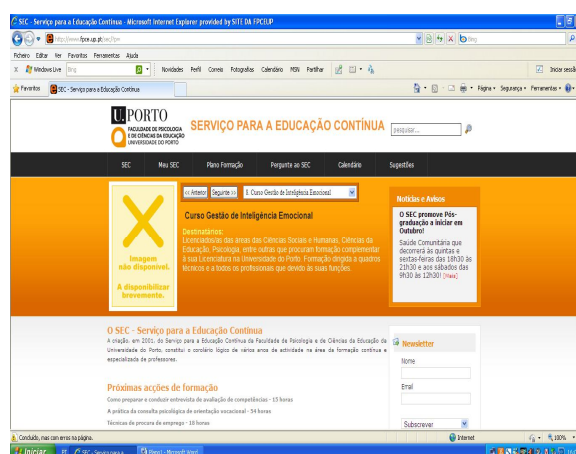


Figura 4.8. Nova página Web do SEC (Março 2010)
(Fonte: Sistematização própria)

De forma a tornar a navegação mais fácil e agradável ao utilizador será necessário estruturar a informação, na nova página, da seguinte forma na barra de tarefas:

1ª SEC – uma área de apresentação do serviço, onde surgem automaticamente os cursos cujas inscrições estão abertas, uma zona de notícias e uma zona de registo para quem quiser receber a *Newsletter*.

2ª Meu SEC – uma área pessoal dos formandos e formadores, onde estes podem consultar a sua informação pessoal e alterá-la se necessário.

3ª Plano formação – Plano de formação do corrente ano com a oferta formativa dividida em trimestres.

4ª Pergunte ao SEC – uma área de informações gerais e permita ainda o envio de *e-mail* para o serviço, de informações onde fica a FPCEUP e dos colaboradores do serviço.

5ª Calendário – calendário mensal com os eventos diários no serviço.

6ª Sugestões – área de sugestões e inquéritos de opinião (ainda não estão disponíveis).

O objectivo primordial da nova página *Web* do SEC é ficar em total sincronia com o projecto da imagem corporativa que se pretende implementar.

O processo de divulgação de uma nova acção de formação, normalmente, é de três meses. A faltar três meses para a acção de formação iniciar começamos com a 1ª fase de divulgação, nas duas semanas seguintes a 2ª fase, a 3ª fase inicia quando faltam dois meses, nas duas semanas seguintes a 4ª fase; e, por último, a faltar um mês inicia a 5ª fase. Durante esse período dividimos as acções de divulgação em 5 fases, da seguinte forma:

1ª Fase – inicia-se a divulgação com o envio do cartaz para potenciais interessados (normalmente instituições) e a colocação da informação da acção na página *Web* do SEC e do SIGARRA;

2ª Fase – abertura do período de inscrições, com divulgação da oferta formativa semanalmente na *Newsletter* da U.Porto e introdução na sessão das próximas acções de formação no Bloco de Apontamentos;

3ª Fase – intensifica-se a divulgação com o envio de *e-mail* da oferta formativa do trimestre através da Base de Dados do SEC e do Serviço Comunicação e Imagem (SCI);

4ª Fase - envio de *e-mail* a promover individualmente a acção de formação a partir da Base de Dados o SEC e para potenciais interessados;

5ª Fase – intensifica-se a última fase de divulgação com a criação de um *flyer* e a exposição do cartaz na FPCEUP, nomeadamente no átrio de entrada, no corredor do 1º andar e no bar.

O *e-mail* e a página *Web* são as ferramentas de divulgação que mais utilizamos. Como enviamos um *e-mail* por semana, deve-se medir o impacto que estes têm em termos de visualizações da página *Web*. O *e-mail* tem a vantagem de chegar imediatamente a cerca de 3500 formandos inscritos, a custos muito reduzidos.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto
Total de visitas	3309	2423	3168	3167	2750	2066	2013	2217
Visualizações por página	5862	6054	13624	11226	9863	8217	8577	8854
Taxa de rejeição	77,67	63,35	26,2	29,87	34,25	29,48	23,25	24,63
Tempo médio no site	1:08	1:48	3:46	3:13	3:06	3:38	3:55	3:45
Novas visitas (%)	51,8	50,06	49,62	51,12	50,76	47,77	46,7	54,57
Total de e-mails enviados	11	11	8	14	6	7	4	9
Total de cursos divulgados	21	18	21	25	18	12	27	20
Cursos realizados	3	9	9	12	6	5	5	Não desenvol- vemos oferta formativa este mês.

Quadro 4.11. Estatísticas do site

(Fonte: Sistematização própria)

Como podemos verificar no Quadro 4.11., o número mais elevado de visitas no *site* foi em Janeiro, seguindo-se Março e Abril. Estes valores justificam-se pelo maior volume de formação do ano de 2010 se ter verificado no mês de Abril. No entanto, o tempo médio de permanência no *site* tem aumentado substancialmente: em Janeiro apresentase um tempo médio de 1:08, no mês de Março este valor quase que quadruplicou (3:46) coincidindo com a nova estruturação da página *Web*, o que revela que está mais

atractiva e funcional. O mês de Agosto revela-se com o tempo médio de permanência no *site* mais elevado (3:55). No mês de Agosto não desenvolvemos oferta formativa, no entanto intensificamos o envio de *e-mails* (9) para divulgar a 2ª fase formativa do ano de 2010 e obtivemos uma receptividade bastante positiva apesar de ser o período alto das férias. Nos meses em que temos mais oferta formativa e, conseqüentemente, divulgamos mais cursos a tendência é para aumentar as visitas ao *site* do SEC.

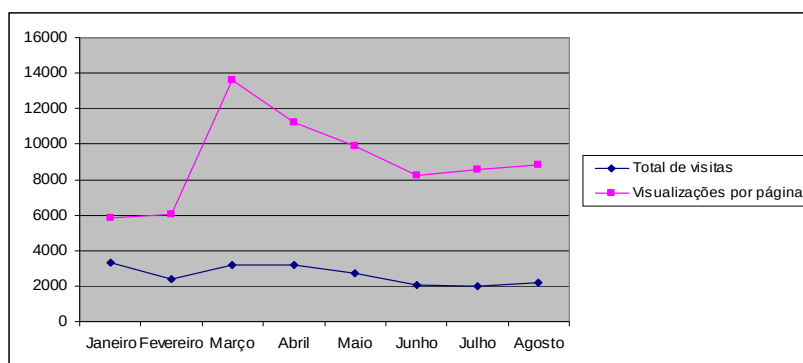


Gráfico 4.10. Total de visitas e visualizações por página

(Fonte: Sistematização própria)

Como podemos verificar no Gráfico 4.11., o total de visitas teve o pico no mês de Março e Abril, coincidente com o maior volume de oferta formativa. O total de visitas no *site* tem sido relativamente constante.

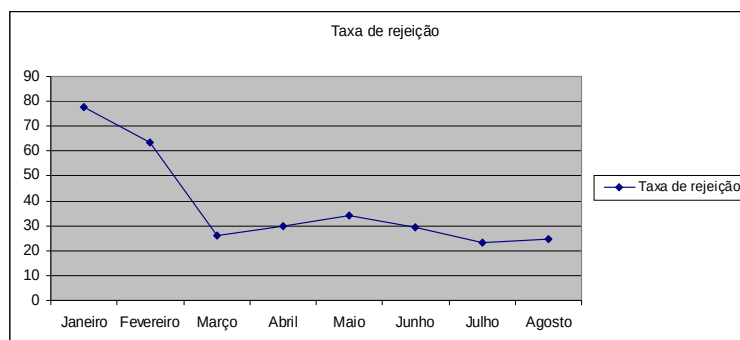


Gráfico 4.11. Taxa de rejeição

(Fonte: Sistematização própria)

Observando o Gráfico 4.12. que se conseguiu com a nova estruturação da página *Web* reduzir substancialmente a taxa de rejeição ao *site*. No mês de Janeiro apresentava uma taxa de quase 80% e conseguiu-se em sete meses reduzir para 25%. De seguida, desenvolve-se o orçamento para implementar o Plano de Marketing.

4.2.6.Orçamento

O orçamento deste Plano é crucial para o seu desenvolvimento, no entanto por sigilo profissional não iremos colocar estes dados.

O serviço não efectuava contabilidade própria, mas em 2009 iniciou-se uma análise financeira individual para cada acção de formação. Esta análise contempla as seguintes rubricas: proveitos; custos de divulgação, constituição de dossier, material de entrega, certificados, despesas contratuais, pagamento a formadores, comunicação, divulgação, entre outros. Assim sendo, através desta análise financeira elabora-se um relatório financeiro trimestral que permite ao SEC ter uma visão dos custos e proveitos do serviço e, conseqüentemente, determinar quais as áreas de oferta formativa mais rentáveis.

Para divulgar oferta formativa, os meios mais eficazes são, como vimos atrás, os jornais diários ou semanais, revistas da especialidade, a *Internet* e o *e-mail*. Os dois últimos são o que utilizamos no dia-a-dia do SEC, visto que os preços que o mercado apresenta são demasiado elevados para promover as acções de formação. As margens são demasiado baixas e as propinas também, não permitindo gerar fundos para suportar para este tipo de investimento.

No entanto, estimando-se que 50% do volume de receitas auferido em cada acção será para o SEC, no início de 2011 o serviço poderá gastar 1% do volume de receitas de cada acção na sua promoção.

4.2.7. Plano de Implementação e Controlo

Este ponto do Plano de Marketing é crucial para verificar a coerência com os objectivos de Marketing definidos. Assim sendo, procede-se à elaboração deste plano de implementação após a elaboração do plano. De forma a implementar os objectivos estratégicos inicia-se a sua preparação com os detalhes do seguinte Quadro 4.12., estando dividido em quatro partes a acção: o detalhe da acção, o responsável pela acção e o cronograma da acção. Neste sentido, para que o Plano e Marketing, seja implementado apresenta-se as seguintes sete acções: 1. Controlo da qualidade do serviço principal (acções de formação); 2. Desenvolvimento do relacionamento com os serviços suplementares; 3. Reestruturação da Base de Dados do SEC; 4. Desenvolvimento, inovação e dinâmica do serviço; 5. Diferenciação das necessidades dos clientes; 6. Promoção de um SEC mais ecológico, reduzindo 10% aos custos totais do serviço com a documentação impressa e 7. Público-alvo das acções de formação.

Assim, para implementar a primeira acção (controlo da qualidade do serviço principal) deve-se proceder à análise dos resultados dos inquéritos recolhidos no final de cada acção de formação, sendo colaborador responsável pelo secretariado da acção formação até 15 dias após o término da acção de formação.

A segunda acção (desenvolvimento do relacionamento com os serviços suplementares) será implementada através do atendimento personalizado de cada cliente e deve responder-se rapidamente às solicitações dos formandos, sendo o colaborador responsável pelo secretariado da acção de formação até 2 dias após a solicitação de informação.

As formas de implementar a terceira acção (reestruturação da Base de Dados do SEC) definem-se as alterações a serem efectuadas na BD e da respectiva página *Web*, sendo o responsável a técnica superior do serviço até Dezembro de 2010.

Acção	Detalhe da acção	Responsável pela acção	Cronograma da acção
1. Controlo da qualidade do serviço principal (acções de formação).	Análise dos resultados dos inquéritos recolhidos no final de cada acção de formação.	Colaborador responsável pelo secretariado da acção de formação.	15 dias após o término da acção de formação.
2. Desenvolvimento do relacionamento com os serviços suplementares.	Atendimento personalizado com cada cliente e resposta rápida às solicitações.	Colaborador responsável pelo secretariado da acção de formação.	Até 2 dias após a solicitação de informação.
3. Reestruturação da Base de Dados do SEC.	Definição das alterações a ser efectuadas na BD e da respectiva página <i>Web</i> .	Técnica superior do serviço.	Até Dezembro de 2010.
4. Desenvolvimento, inovação e dinâmica do serviço.	Estimular a criação de novas acções de formação ajustadas ao mercado, promovendo a oferta de diversificação da oferta formativa	Equipa de coordenação do serviço.	3 meses antes do início de cada reunião da Comissão Científica do SEC.
5. Diferenciar as necessidades dos clientes.	Estruturar a base de dados de forma a criar perfis de utilizadores.	Técnica superior do serviço.	Até Dezembro de 2010.
6. Promover um SEC mais ecológico, reduzindo 10% aos custos totais do serviço com a documentação impressa.	Fomentar junto dos formadores a utilização da plataforma moodle e/ou o envio em formato digital da documentação e colocar uma mensagem ecológica em todos os <i>e-mails</i> enviados.	Técnica superior do serviço.	Envio de <i>e-mail</i> a sensibilizar até final de Agosto de 2010 e controlo da redução de custos através da análise financeira de cada acção de formação.
7. Público-alvo das acções de formação.	Verificar se o público-alvo das acções de formação é o pretendido, através do processo de selecção e da análise trimestral do conjunto das acções de formação.	- Processo de selecção efectuado pelo formador responsável. - Verificação trimestral da responsabilidade da técnica superior do serviço.	- 2 semanas antes do início da acção de formação. - No final de cada trimestre do ano.

Quadro 4.12. Implementação e controlo dos objectivos estratégicos do SEC

(Fonte: Sistematização própria)

Para implementar a quarta acção (desenvolvimento, inovação e dinâmica do serviço) deve-se estimular a criação de novas acções de formação ajustadas ao mercado, promovendo a oferta de diversificação da oferta formativa, sendo os responsáveis a equipa de coordenação do serviço até 3 meses antes do início de cada reunião da Comissão Científica do SEC.

Procede-se à estruturação da base de dados na quinta acção (diferenciação das necessidades dos clientes) de forma a criar perfis de utilizadores, sendo o responsável a técnica superior do serviço até Dezembro de 2010.

Na sexta acção (promoção de um SEC mais ecológico, reduzindo 10% aos custos totais do serviço com a documentação impressa) deve-se fomentar junto dos formadores a utilização da plataforma *moodle* e/ou o envio em formato digital da documentação e colocar uma mensagem ecológica em todos os *e-mails* enviados, sendo a responsável a técnica superior do serviço através do envio de *e-mail* a sensibilizar até final de Agosto de 2010 e controlo da redução de custos através da análise financeira de cada acção de formação.

Deve-se verificar na sétima acção (público-alvo das acções de formação) se o público-alvo das acções de formação é o pretendido, através do processo de selecção e da análise trimestral do conjunto das acções de formação, sendo o responsável pelo processo de selecção dos formandos o formador de cada acção até duas semanas antes do início da acção de formação e a verificação trimestral da responsabilidade da técnica superior do serviço até ao final de cada trimestre do ano.

No Quadro 4.13. inicia-se a preparação para a implementação dos objectivos de Marketing, estando dividida em quatro partes: a acção, o detalhe da acção, o responsável pela acção e o cronograma da acção.

Na primeira acção deve-se intensificar e planear em total sincronia todos suportes de comunicação nomeadamente: as comunicações pessoais, publicidade e relações públicas e o projecto corporativo (identidade visual), sendo a responsável a técnica superior do serviço.

Acção	Detalhe da acção	Responsável pela acção	Cronograma da acção
1. Este ano civil pretende-se realizar 90% das 79 acções propostas no Plano Formação 2010 (cf. Anexo 2).	Intensificar e planear em total sincronia todos suportes de comunicação nomeadamente: as comunicações pessoais, publicidade e relações públicas e projecto corporativo (identidade visual).	A técnica superior do serviço.	Ao longo do ano.
2. Das 79 acções de formação previstas pretendemos que 20% sejam novos cursos de formação contínua.	Estimular os responsáveis científicos à organização de novas acções de formação, resultantes quer das investigações da FPCEUP quer as que o mercado solicitou no Levantamento de Necessidades de Formação Contínua (cf. anexo 1).	A equipa de coordenação do SEC e a técnica superior.	Ao longo do ano de 2010.
3. Aumentar 10% relativamente ao ano transacto o mercado de professores (1º, 2º, 3º ciclo e secundário).	Comunicação dirigida a este público-alvo através do envio de toda a oferta formativa para os Agrupamentos da Zona Norte e envio de <i>e-mail</i> só com a oferta formativa para estes destinatários.	A equipa de coordenação do SEC e a técnica superior.	Verificação trimestral se este público-alvo está a ser atingido.
4. Aumentar a oferta formativa de cursos de especialização para 50% relativamente aos oferecidos no ano de 2009. (cf. gráfico 5 e anexo 2 – Plano de 2010).	Promover o apoio a investigação científica, sendo que 10% dos resultados da acção de formação sairá para o Centro de Investigação do responsável científico do curso.	A equipa de coordenação do SEC e a técnica superior.	Verificação trimestral dos resultados e distribuição pelos Centros de Investigação pela técnica superior do SEC.

Quadro 4.13. Implementação e controlo dos objectivos de Marketing do SEC

(Fonte: Sistematização própria)

Deve-se estimular, na segunda acção, os responsáveis científicos à organização de novas acções de formação, resultantes quer das investigações da FPCEUP quer as que o mercado solicitou no Levantamento de Necessidades de Formação Contínua (cf. Anexo 1), sendo os responsáveis pela acção a equipa de coordenação do SEC e a técnica superior e procede-se ao longo do ano de 2010.

Na terceira acção deve-se efectuar uma comunicação dirigida a este público-alvo através do envio de toda a oferta formativa para os Agrupamentos da Zona Norte e envio de *e-mail* só com a oferta formativa para estes destinatários, sendo os responsáveis a equipa de coordenação do SEC e a técnica superior e procedendo-se à verificação trimestral se este público-alvo está a ser atingido.

Para implementar a 4ª acção deve-se promover o apoio a investigação científica, sendo que 10% dos resultados da acção de formação sairá para o Centro de Investigação do responsável científico do curso, sendo os responsáveis a equipa de coordenação do SEC e a técnica superior e procede-se à verificação trimestral dos resultados e distribuição pelos Centros de Investigação pela técnica superior do SEC.

No período de promoção da oferta formativa sentiu-se a necessidade de criar um cronograma de divulgação para cada acção de formação a decorrer. Deste modo, registam-se diariamente todas as acções de divulgação, para cada um dos cursos de formação e tipo de suportes utilizados e, conseqüentemente, verifica-se o impacto destas acções através do registo do número de inscritos.

O processo de divulgação de uma acção de formação, normalmente, envolve as cinco fases apresentadas no Quadro 4.14. e são implementadas e controladas pela técnica superior do serviço. Mais concretamente, o processo de divulgação de uma acção envolve uma primeira fase que inicia três meses antes da realização da formação. Nesta fase divulga-se a acção de formação através do envio do cartaz pelo correio para potenciais interessados, coloca-se a informação disponível na página *Web* do SEC e da FPCEUP (SIGARRA). A segunda fase inicia dois meses antes da realização da formação, nesta fase divulga-se a acção de formação através da abertura do período de inscrições, da colocação da informação da acção de formação na *Newsletter* da U.Porto, no Blocos de Apontamentos, envio do *e-mail* da oferta formativa pela Base de Dados do SEC e Base de Dados do SCI (Serviço de Comunicação e Imagem da FPCEUP). A terceira fase inicia um mês antes da realização da formação, nesta etapa divulga-se a acção de formação através do envio do e-mail individual pela Base de Dados do SEC e do envio do e-mail individual para potenciais interessados, exposição do cartaz entrada da FPCEUP, corredor do SEC e no bar e distribuição de *flyers* pela faculdade.

Ferramentas de divulgação	Processo de divulgação		
	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase
	(3 meses)	(3 meses)	(2 meses)
Envio do cartaz pelo correio para potenciais interessados			
Página Web (SEC)			
Página Web (SIGARRA)			
Início das inscrições			
Newsletter U.Porto			
Blocos de apontamentos			
E-Mail da oferta formativa (Base de Dados-SEC)			
E-Mail da oferta formativa (Base de Dados-SCI)			
E-Mail individual (Base de Dados-SEC)			
E-mail individual para potenciais interessados			
Cartaz - expositor entrada da FPCEUP			
Cartaz - expositor corredor SEC			
Cartaz- expositor bar			
Flyers			

Quadro 4.14. Fases do processo de divulgação
(Fonte: Sistematização própria)

Uma vez explorada a análise de caso e de todos os pontos mais relevantes, avança-se no capítulo seguinte para uma conclusão deste trabalho, enunciando-se ainda as suas limitações e para eventuais desenvolvimentos futuros.

Capítulo 5 – Conclusão

O objecto central deste trabalho foi a elaboração de um Plano de Marketing, tendo este capítulo como propósito apresentar as suas principais conclusões, assim como as suas limitações e pistas para desenvolvimentos futuros.

Antes da elaboração deste projecto o SEC não tinha tratado a sua informação histórica, não elaborava análises financeiras e havia um certo desconhecimento sobre a verdadeira rentabilidade de cada curso. Apresentava ainda outras carências relevantes, nomeadamente ao nível da imagem corporativa, praticamente inexistente, não era feito o planeamento das acções de comunicação, não existia regulamento e a página electrónica oficial (*site*) já se encontrava obsoleta. Sendo o *site* o canal mais importante para a promoção da oferta formativa do Serviço, a sua “reforma”, rumo a modernidade e eficácia, era absolutamente indispensável. Importa ainda especificar que o *site* anterior era desprovido de um *interface* amigável e usava uma tecnologia obsoleta e pouco eficiente na recuperação de informação.

Actualmente, existe uma enorme competitividade entre as organizações do ensino superior, quer entre as do domínio público quer as do ensino privado. Face ao exposto, tem aumentado claramente o nível de exigência para as entidades promotoras de formação, sendo absolutamente essencial orientar as acções formativas para as necessidades do público-alvo.

Um dos principais contributos deste projecto foi a criação de novos instrumentos de gestão de custos, de prospecção, análise financeira e de sustentabilidade. A organização da informação histórica do Serviço. A auscultação do mercado através do Levantamento de Necessidades Formativas tornou-se um auxílio essencial para adequar a oferta formativa às necessidades do público-alvo através do planeamento, organização das acções de formação e descoberta de novas áreas de oferta. A reestruturação da página *Web* alcançou o objectivo pretendido ao nível da recuperação de informação pretendida, por parte dos utilizadores que pesquisarem nos motores de busca mais usais (por

exemplo Google, Yahoo, entre outros) e aumentou o número de visitas mensais, o tempo de permanência no *site* e reduziu a taxa de rejeição. Outro aspecto em que houve uma evolução muito relevante é o conhecimento dos clientes e respectivas necessidades formativas. A nova tecnologia usada permite recolher indícios de áreas de interesse e a cada validação, o utilizador actualiza os seus dados pessoais, podendo mesmo criar um perfil de cliente. As novas ferramentas de comunicação utilizadas garantem a promoção de novas formações junto dos potenciais interessados, podendo mesmo efectuar uma difusão selectiva de informação por áreas de interesse, estimulando assim, o passa a palavra por amigos e conhecidos. Com estes contributos acredita-se agora, que estão reunidas as condições para iniciar um novo ciclo, assente numa gestão moderna, flexível, com qualidade, com foco no cliente e com as estruturas necessárias para um desenvolvimento sustentável.

Assim, através deste Plano de Marketing acredita-se ter contribuído para reforçar a importância das ferramentas do Marketing no planeamento dos serviços de formação contínua. Apesar de já antes existir uma expectativa positiva quanto à utilidade da implementação de um Plano de Marketing, a verdade é que nunca tinha sido feito anteriormente um esforço para sistematizar todas as acções a desenvolver pelo SEC numa perspectiva de Marketing. Desta forma, este trabalho confirmou a extrema utilidade do Marketing na conjuntura actual para melhor adequação da oferta formativa desenvolvida pela FPCEUP às necessidades dos seus formandos. Assim, o interesse e o carácter inovador deste projecto decorrem em primeiro lugar da então inexistência de um trabalho desta natureza no SEC da FPCEUP que permitisse estabelecer de forma inequívoca o conjunto das acções de Marketing apresentadas. Podendo ser encarado por outros serviços semelhantes, noutras instituições de ensino, como um estímulo à reorientação para uma perspectiva de Marketing

No entanto, como qualquer trabalho de investigação, também este tem algumas limitações. Desde logo, uma das principais limitações colocou-se ao nível da obtenção de toda a informação histórica. Numa fase embrionária passaram pelo SEC vários colaboradores com métodos de trabalho muito diferentes, deixando assim um legado confuso e disperso. Os conteúdos que encontrámos estavam separados, e em vários

suportes (dossiers e ficheiros de computador antigos), o que levou incontornavelmente ao atraso da elaboração do Plano de Marketing. Contudo, concluímos que foi um trabalho determinante para efectuar a análise situacional. Pela primeira vez, foram lavrados os relatórios de actividade desde o ano de 2001 a 2009, permitindo assim traçar a orientação estratégica futura do serviço. Outra limitação diagnosticada foi a ausência de um regulamento de serviço, o que resultava na ausência de uniformidade de critérios de decisão. Este documento entretanto já foi criado, encontrando-se numa fase de análise que veio definir uma panóplia de regras de funcionamento de todos tipos de acções de formação. Finalmente, uma terceira limitação decorre do facto da análise deste caso não permitir aplicar o estudo directamente noutros contextos, o que é próprio de todas as investigações com base na análise de caso.

Como pistas para desenvolvimento futuro, deste trabalho sugerimos desde logo a sua aplicação noutros contextos, tendo em consideração as suas especificidades. Por outro lado, seria também interessante e útil, numa óptica de melhoria contínua a avaliação dos resultados deste projecto ao longo do tempo.

Referências Bibliográficas

Aaker, D. A., Kumar, V. e Day, G. S. (2004), *Marketing Research*, Hoboken: John Wiley.

Armstrong, J. S. (1982), “The Value of Formal Planning for Strategic Decisions”, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 197-211.

Belch, G. e Belch, M. A. (2008), *Propaganda e Promoção: Uma Perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing*, São Paulo: McGraw Hill.

Belz, F. M. e Peattie, Ken (2009), *Sustainability Marketing: a Global Perspective*, Glasgow: Wiley.

Carvalho, C. (2008), *A Qualidade do Serviço Público: O Caso da Loja do Cidadão*, Porto: [FEP-UP].

Cervo, A. L. e Bervian, P. A, *Metodologia Científica*, São Paulo: Makron Books.

Clow, K. e Baack, D. (2006), *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

Cohen, W. A. (2006), *The Marketing Plan*, Hoboken: John Wiley & Sons

Dunst, C. (2010), “Practitioners’ Self-Evaluations of Contrasting Types of Professional Development”, *Journal of Early Intervention*, Vol. 32, Nº 4, pp. 239-254.

Gigliione, R. e Matalon, B. (1997), *O Inquérito: Teoria e Prática*, Oeiras: Celta.

Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, New York: John Wiley.

Haden, K., Chaddock, M., Hoffsis, G., Lloyd, J., Reed, W., Ranney, R. e Weinstein, G. (2010), “Preparing Faculty for the Future: AAVMC Members' Perceptions of Professional Development Needs”, *Journal of Veterinary Medical Education*, Vol. 37, Nº 3, pp. 220-232

- Hill, M. M. e Hill, A. (2000), *Investigação por Questionário*, Lisboa: Sílabo.
- Hoffman, K. D. e Bateson, J. E. (2006), *Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases*. Ohio: Thomson South-Western.
- Hill, T. e Westbrook, R. (1972), “SWOT Analysis: It’s Time for a Product Recall”, *Long Range Planning*, Vol. 30, Nº 1, pp. 46-52.
- Kerin, R. A. e Hartley, S. W. e Berkowitz, E. N. e Ridelius, W. (2008), *Marketing*. São Paulo: McGrawHill.
- Koo, L. C., Koo, H. e Luk, L. (2008), “A Pragmatic and Holistic approach to Strategic Formulation through Adopting Balanced Scorecard, SWOT Analysis and Blue Ocean Strategy – a Case Study Manufacturer in China”, *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, Vol. 1, Nº 2, pp. 127-146.
- Kotler, P., Hayes, T. e Bloom, P. N. (2004), *Marketing de Serviços Profissionais: Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Actividade, sua Imagem e seus Lucros*, São Paulo: Manole.
- Lambin, J. (2000), *Marketing Estratégico*, Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Lencastre, P. (2007), *O Livro da Marca*, Lisboa: Dom Quixote.
- Lindon, D.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P. e Rodrigues, J. V. (2004), *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lovelock, C. e Wirtz, J. (2006), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. São Paulo: Pearson.
- Maroco, J. (2003), *Análise Estatística: Com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- McCarthy, J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Illinois: Irwin.
- Parmerlee, D. (2006), *Preparing the Marketing Plan*. Chicago: NTC.
- Pickton, D. W. e Wright, S. (1998), “What’s SWOT in Strategic Analysis”, *Strategic Change*, Vol. 7, pp. 101-109.

Proença, J. F. (2008), *Marketing de Serviços Públicos: Casos de Estudo Portugueses*, Lisboa: Escolar editora.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

Seashore, S e Katz, D. (1982), “Obituary: Rensis Likert (1903-1981)”, *American Psychologist*, Vol. 37, Nº 7, pp. 851-853.

Universidade do Porto, *Manual da Marca U.Porto*, <http://hestia.up.pt/manualup/index.php>, acedido em 01 de Julho de 2010.

Westwood, J. (2007), *O Plano de Marketing*, São Paulo: M.Books.

Anexos

Anexo 1 - Análise dos Dados do Levantamento de Necessidades de Formação Contínua

O objectivo central deste estudo é adequar a oferta formativa do SEC às necessidades do seu público-alvo e detectar novas áreas formação, no âmbito das áreas disciplinares da FPCEUP. Descrevemos o estudo realizado (no capítulo 3) incluindo: as questões, a criação de um instrumento de estudo adequado, através da elaboração de um questionário recorrendo a escalas de intervalos definidos, pela simplicidade na preparação das questões e na facilidade de obtenção de respostas. Posteriormente, determina-se o período em que decorrerá e de que forma irá interagir com o público-alvo pretendido, para finalizar efectua-se o tratamento e análise dos dados e a apresentação dos resultados e a respectiva discussão.

Análise dos dados

Para realizar este estudo obtivemos uma amostra que abrangeu toda a população que já frequentou ou, então, manifestou interesse em receber informações sobre as acções de formação promovidas pelo SEC, nomeadamente ao nível da frequência nos cursos, que tipo de acções frequentaram, se é estudante ou antigo estudante, a situação profissional e a respectiva categoria. De seguida, apresenta-se o perfil dos inquiridos.

Perfil dos Inquiridos

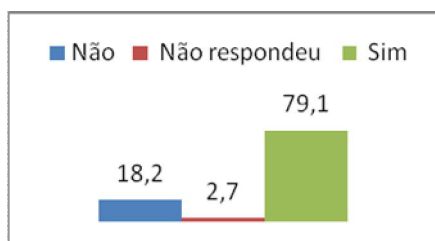


Gráfico 1 - Distribuição da amostra relativamente à participação em acções realizadas pelo SEC (n=594)

(Fonte: Sistematização própria)

	Percentagem
Acções livres (Conferência, Simpósio, Workshop, etc.)	4,7
Curso de actualização do conhecimento (cursos de curta duração)	71,4
Curso de especialização (Pós-graduação)	6,2
Não respondeu	17,7

Quadro 1 - Distribuição da amostra relativamente ao tipo de acções frequentadas (n=594)

(Fonte: Sistematização própria)

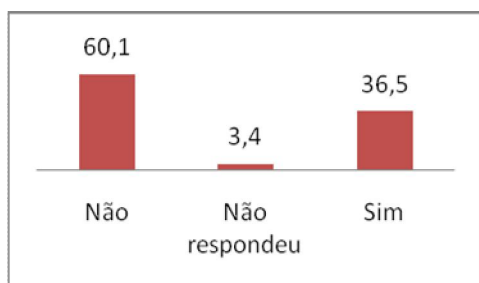


Gráfico 2 - Distribuição da amostra relativamente ao antigo estudante da FPCEUP (n=594)

(Fonte: Sistematização própria)

	Percentagem
Bolseiro	1,0
Desempregado	5,9
Empregado	82,5
Estudante	5,9
Investigador	0,2
Não respondeu	4,2
Procura de 1º emprego	0,3

Quadro 2 - Distribuição da amostra relativamente à situação profissional (n=594)

(Fonte: Sistematização própria)

	Porcentagem
Administrativos / Técnico-Profissional	4,9
Antropólogo	0,2
Assistente social	3,5
Bolseiro	0,2
Consultor	0,2
Coordenador	0,7
Director	0,3
Docente Universitário	1,7
Educador de Infância	6,1
Educador social	1,7
Enfermeiro	0,5
Engenheiro	0,2
Estudante	0,2
Formador	0,4
Investigador	0,7
Mediador	0,2
Médico	0,2
Não respondeu	9,4
Professor	21,0
Psicólogo	40,7
Técnico superior	6,2
Terapeuta	1,0

Quadro 3- Distribuição da amostra relativamente à variável categoria profissional (n=594)

(Fonte: Sistematização própria)

Como podemos verificar no Gráfico 1, cerca de 80% dos inquiridos já frequentou acções de formação na FPCEUP, promovidas pelo SEC, as acções que frequentaram são do tipo, actualização do conhecimento, que representam aproximadamente 72% (cf. Quadro nº 2). No entanto, a maioria dos inquiridos não são antigos estudantes da faculdade (60%) ver Gráfico 2. As categorias profissionais que mais se destacam na amostra são os psicólogos (cerca de 41%) e os professores (21%) consultar Quadro 3.

Resultados Relativos ao Planeamento e Organização

Os Quadros 4 a 10 e o Gráfico 3 dão conta das preferências dos inquiridos relativamente ao planeamento e organização das acções de formação, promovidas pelo SEC.

	Percentagem
Horário laboral (9h30 - 17h30)	4,5
Horário laboral - preferencialmente manhãs (9h30 - 12h30)	5,1
Horário laboral - preferencialmente tarde (14h - 17h30)	2,2
Horário pós-laboral (17h30 - 21h30)	46,3
Sábado - manhã (9h30 - 12h30)	23,2
Sábado - dia completo (9h30 - 17h30)	18,7

Quadro 4 - Distribuição da amostra relativamente ao horário das acções de formação mais favorável para os inquiridos (n=594)

(Fonte: Sistematização própria)

	Porcentagem
Formação à distância (e-learning)	4,7
Formação mista (b-learning)	27,3
Formação presencial (em sala de aula)	67,8
Formação à distância (e-learning)	4,7
Não respondeu	0,2

Quadro 5 - Distribuição da amostra relativamente à modalidade de formação que os inquiridos preferem (n=594)

(Fonte: Sistematização própria)

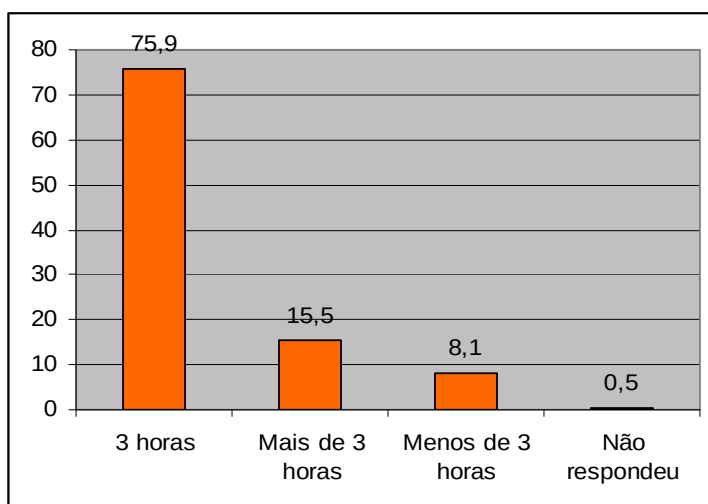


Gráfico 3 - Distribuição da amostra relativamente à duração de cada sessão de formação mais favorável para os inquiridos (n=594)

(Fonte: Sistematização própria)

	Percentagem
10 – 20	12,8
20 – 30	37,4
30 – 40	29,0
Mais de 40 horas	16,5
Menos de 10 horas	2,7
Não respondeu	1,7

Quadro 6 - Distribuição da amostra relativamente à carga total de cada sessão de formação mais favorável para os inquiridos (n=594)
(Fonte: Sistematização própria)

	Percentagem
1º Trimestre	34,0
2º Trimestre	31,1
3º Trimestre	16,2
4º Trimestre	13,5
Não respondeu	5,2

Quadro 7 - Distribuições da amostra relativamente à altura do ano mais favorável para os inquiridos frequentarem as acções de formação (n=594)
(Fonte: Sistematização própria)

	Percentagem
Inferior	7,2
Não respondeu	3,7
Similar	74,4
Superior	14,6

Quadro 8 - Distribuições da amostra relativamente ao valor da propina das acções (n=594)

(Fonte: Sistematização própria)

	Percentagem
Acções livres (Conferência, Simpósio, Workshop, etc. - menos de 15 horas)	4
Curso de actualização do conhecimento (Cursos de curta duração - 15 a 60 horas)	75,8
Curso de especialização (Pós-graduação - 270 horas)	18
Não respondeu	1,3

Quadro 9 - Distribuições da amostra relativamente ao tipo de curso que prefere frequentar (n=594)

(Fonte: Sistematização própria)

O horário mais favorável para os inquiridos frequentarem as acções de formação é o pós-laboral (17h30 – 21h30) com 43%, seguindo-se o sábado-manhã (9h30-12h30) (cf. Quadro 4). Relativamente à duração de cada uma sessão de formação 76% dos inquiridos revela preferir sessões de 3 horas (Gráfico 3). Relativamente à modalidade preferida dos inquiridos é a formação presencial cerca de 68%, seguindo-se a formação mista (*b-learning*) com 27% (Quadro 5). No entanto, cerca de 68,4% dos inquiridos prefere cursos com carga horária total entre 20 a 40 horas (cf. Quadro 6) e 65% dos inquiridos prefere frequentar acções de formação no primeiro semestre de cada ano (cf. Quadro 7). A maioria dos inquiridos (74,4%) considera que as propinas das acções de formação, promovidas pelos SEC, são similares à média comparativamente com outras instituições similares, como podemos verificar no Quadro 8. Aproximadamente 76%

dos inquiridos revela preferir frequentar cursos de actualização do conhecimento (cf. Quadro 9).

	Percentagem
Actualização de competências profissionais	18,7
Actualização de competências profissionais / Desenvolvimento pessoal	67,3
Desenvolvimento pessoal	3,4
Não respondeu	4,0
Progressão na carreira profissional	6,6

Quadro 10 - Distribuições da amostra relativamente às necessidades interesses formativos (n=594)
(Fonte: Sistematização própria)

Como podemos verificar no Quadro 10 a maioria dos inquiridos (675), pretende que acções que possam vir a frequentar em 2010 respondam a actualização de competências profissionais / desenvolvimento pessoal.

Resultados Relativos a Novas Áreas de Oferta Formativa

Como podemos verificar no Quadro 11 a maioria dos inquiridos manifestou interesse pela abordagem da temática “Dificuldades de Aprendizagem” (21%), seguindo-se a temática “Coaching” (12%), a “Gestão do Stress” (7,3%) e a “Inteligência Emocional” (7,3%). O SEC pode concluir após este levantamento, que os seus inquiridos aderiram e participaram activamente neste estudo. Deve-se ter em consideração os seus resultados para o novo Plano Formativo, bem como a sensibilização para os formadores organizarem e planearem as suas acções consoante as preferências dos nossos inquiridos. No entanto, as acções de formação são um excelente veículo entre a FPCEUP e o exterior, pois a maioria dos formandos são externos à faculdade (cf. Gráfico nº 2).

	Porcentagem
Dificuldades de aprendizagem	21,1
Coaching	11,8
Gestão do stress	7,3
Inteligência emocional	6,9
Indisciplina/Comportamentos desviantes em sala de aula	6,6
Cidades educadoras	5,7
Educação de adultos	5,6
TIC's aplicado ao ensino	5,1
Formação de professores	4,7
Não respondeu	4,4
Desenvolvimento local	4,2
Musicoterapia	3,9
Modelos psicoterapêuticos	2,9
Ferramentas Informáticas de Apoio à Investigação / Endnote	1,7
Supervisão	1,5
Testes de avaliação psicológica	1,5
Estatística	1,3
Mediação sócio-educativa	1,3
Métodos de Investigação	1,2
Recursos humanos	0,8
Endnote	0,5
Orientação vocacional	0,3

Quadro 11 - Distribuições da amostra relativamente à preferência das temáticas (n=594)

(Fonte: Sistematização própria)

Anexo 2 - Questionário do Levantamento de Necessidades de Formação Contínua

Levantamento de Necessidades de Formação Contínua

Os resultados deste questionário serão um elemento crucial na elaboração do próximo Plano de Formação. Garantimos o anonimato das respostas. Agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

1. Relativamente ao horário das acções de formação, indique o horário mais favorável para si:

	Horário laboral (9h30 - 17h30)
	Horário laboral - preferencialmente manhãs (9h30 - 12h30)
	Horário laboral - preferencialmente tardes (14h - 17h30)
	Horário pós-laboral (17h30 - 21h30)
	Sábado - manhã (9h30 - 12h30)
	Sábado - dia completo (9h30 - 17h30)

2. Relativamente à duração de cada sessão, numa acção de formação, indique qual a duração mais adequada para si:

	Menos de 3 horas
	4 horas
	Mais de 3 horas

2.1. Carga horária total:

	Menos de 10 horas
	10 - 20 horas
	20 - 30 horas
	30 - 40 Horas
	Mais de 40 horas

2.2. Em que altura do ano tem mais disponibilidade para frequentar acções de formação:

	1º Trimestre
	2º Trimestre
	3º Trimestre
	4º Trimestre

2.3. Comparativamente com o valor de propina cobrado por outras instituições, o valor de propina nos cursos do SEC da FPCE-UP é:

	Inferior à média
	Similar à média
	Superior à média

2.4. Qual a modalidade de formação que prefere:

	Formação presencial (em sala de aula)
	Formação à distância (e-learning)
	Formação mista (b-learning)

2.5. Que tipo de cursos prefere frequentar:

	Acções livres (Conferência, Simpósio, Workshop, etc. - menos de 15 horas)
	Curso de actualização do conhecimento (Cursos de curta duração - 15 a 60 horas)
	Curso de especialização (Pós-graduação - 270 horas)

3. As acções que pretende frequentar responde a interesses/necessidades de:

	Actualização de competências profissionais
	Desenvolvimento pessoal
	Progressão na carreira profissional
	Actualização de competências profissionais / Desenvolvimento pessoal

4. Indique 3 temas que gostaria de ver abordados em acções de formação desenvolvidas pela FPCEUP.

1º	
2º	
3º	

5. Das seguintes temáticas, indique a que considera mais interessantes:

	Cidades educadoras
	Coaching
	Desenvolvimento local
	Dificuldades de aprendizagem
	Educação de adultos
	Endnote
	Estatística
	Ferramentas Informáticas de Apoio à Investigação / Endnote
	Formação de professores
	Gestão do stress
	Indisciplina/Comportamentos desviantes em sala de aula
	Inteligência emocional
	Mediação sócio-educativa
	Métodos de Investigação
	Modelos psicoterapêuticos
	Musicoterapia
	Orientação vocacional
	Recursos humanos
	Supervisão
	Testes de avaliação psicológica
	TIC's aplicado ao ensino

6. Caracterização

6.1. Já participou em alguma acção de formação na FPCEUP?

	Sim
	Não

6.2. Se "sim" diga de que tipo?

	Curso de actualização do conhecimento (cursos de curta duração)
	Curso de especialização (Pós-graduação)
	Acções livres (Conferência, Simpósio, Workshop, etc.)
Outra:	

6.3. É estudante ou antigo aluno da FPCEUP?

	Sim
	Não

6.4. Situação profissional

	Estudante
	Empregado
	Desempregado

Outra:

6.5. Categoria profissional

	Administrativos / Técnico-Profissional
	Assistente social
	Docente Universitário
	Educador de Infância
	Professor
	Psicólogo
	Terapeuta

Outra:

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 3 - Controlo da qualidade das acções de formação

O SEC avalia as acções de formação através de um questionário que os formadores solicitam no final de cada acção de formação aos formandos o seu preenchimento. O questionário contém vinte e seis *itens*, tendo sido adicionados mais três *itens* (referidos no ponto 4 deste relatório), sendo organizado em três secções: a primeira em questões relacionadas com o grau de satisfação com os conteúdos, métodos, formador, organização e apreciação global da acção de formação; a segunda com 3 questões de resposta livre; e a terceira inclui questões de caracterização dos inquiridos (interno ou externo à FPCEUP, categoria profissional e como obteve conhecimento das acções de formação. O inquirido foi convidado a declarar o seu grau de satisfação através de uma “Escala de Likert” de 5 pontos, variando de 1 a 5, sendo atribuído ao valor 1 “nada satisfeito”. O instrumento contém o objectivo do estudo, a que curso se refere e o nome do organismo responsável (FPCEUP) e dar garantia do anonimato das respostas.

1. Ano de 2009

O questionário foi entregue a 1123 formandos potenciais, dos quais aceitaram responder 666 (cerca de 60% do universo estatístico).

A	Conteúdo	1	2	3	4	5	Média
1.	Interesse das temáticas abordadas no módulo	0 0.00%	1 0.15%	14 2.10%	191 28.68%	460 69.07%	4,7
2.	Utilidade das temáticas abordadas no módulo	0 0.00%	3 0.45%	17 2.55%	203 30.48%	443 66.52%	4,6
3.	Aquisição de novos conhecimentos	1 0.15%	8 1.20%	47 7.06%	262 39.34%	348 52.25%	4,4
4.	Ajustamento dos conteúdos ao nível dos conhecimentos já existentes	1 0.15%	6 0.90%	66 9.91%	300 45.05%	293 43.99%	4,3
5.	Possibilidade de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos	1 0.15%	12 1.80%	74 11.11%	233 34.98%	346 51.95%	4,4
6.	Correspondência conteúdos / expectativas	5 0.75%	14 2.10%	74 11.11%	266 39.94%	307 46.10%	4,3

Quadro 1 – Avaliação do conteúdo - 2009

Verifica-se no Quadro 1 ao nível do conteúdo das acções de formação ministradas no SEC a maioria dos formandos (69,07%) revelou-se muito satisfeito com as temáticas abordadas e com a utilidade das mesmas (66,52%), com a aquisição de novos conhecimentos (52,25%) e com a possibilidade de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos (51,95%).

B	Métodos	1	2	3	4	5	Média
1.	Adequação dos métodos utilizados aos temas tratados	2 0.30%	5 0.75%	58 8.71%	255 38.29%	346 51.95%	4,4
2.	Equilíbrio da relação teoria/prática	1 0.15%	20 3.00%	67 10.06%	259 38.89%	319 47.90%	4,3
3.	Duração do módulo (adequação do tempo ao programa)	3 0.45%	48 7.21%	170 25.53%	272 40.84%	173 25.98%	3,8
4.	Concretização dos objectivos propostos	0 0.00%	8 1.20%	68 10.21%	284 42.64%	306 45.95%	4,3
5.	Adequação dos métodos de avaliação para medir os objectivos esperados	1 0.15%	5 0.75%	64 9.61%	266 39.94%	330 49.55%	4,4

Quadro 2 – Métodos utilizados - 2009

Relativamente aos métodos de ensino, a maioria dos formandos revela-se muito satisfeita com adequação dos métodos utilizados aos temas tratados (51,95%) e da adequação dos métodos de avaliação (aproximadamente 50%) (cf. Quadro 2).

C	Formador	1	2	3	4	5	Média
1.	Exposição clara dos objectivos	1	6	22	167	470	4,7
		0.15%	0.90%	3.30%	25.08%	70.57%	
2.	Domínio da matéria que foi tratada	1	2	13	118	532	4,8
		0.15%	0.30%	1.95%	17.72%	79.88%	
3.	Capacidade de dinamização das sessões	2	7	31	160	466	4,6
		0.30%	1.05%	4.65%	24.02%	69.97%	
4.	Relacionamento com os/as formandos/as	6	4	16	124	516	4,7
		0.90%	0.60%	2.40%	18.62%	77.48%	
5.	Capacidade de motivar e despertar interesse pelos assuntos abordados	3	6	22	172	463	4,6
		0.45%	0.90%	3.30%	25.83%	69.52%	
6.	Clareza na exposição e apresentação dos temas	2	6	17	156	485	4,7
		0.30%	0.90%	2.55%	23.42%	72.82%	
7.	Documentação suficiente e adequada	6	9	38	168	445	4,6
		0.90%	1.35%	5.71%	25.23%	66.82%	

Quadro 3 – Formadores - 2009

Podemos verificar no Quadro 3 a maioria dos formandos está bastante satisfeita com o domínio da matéria tratada (80%), com o relacionamento dos formadores com o formandos (78%), com a clareza na exposição dos temas apresentados (73%) e com a exposição clara dos objectivos da acção de formação (71%).

D	Organização	1	2	3	4	5	Média
1.	Disponibilidade de meios (material de apoio, audiovisuais, multimédia, etc...)	0	7	52	225	382	4,5
		0.00%	1.05%	7.81%	33.78%	57.36%	
2.	Coordenação entre os vários formadores, órgãos de gestão e secretariado	2	7	47	261	349	4,4
		0.30%	1.05%	7.06%	39.19%	52.40%	
3.	Documentação disponibilizada a tempo	3	11	51	189	412	4,5
		0.45%	1.65%	7.66%	28.38%	61.86%	
4.	Condições físicas (salas, acessibilidades, etc...)	2	18	79	256	311	4,3
		0.30%	2.70%	11.86%	38.44%	46.70%	

Quadro 4 – Organização - 2009

No Quadro 4 verifica-se que a maioria dos formandos (57,36%) está bastante satisfeita com a documentação disponibilizada a tempo (cerca de 62%) e com a disponibilidade de meios (material de apoio, audiovisuais, multimédia)

E	Avaliação Global	1	2	3	4	5	Média
1.	No conjunto, este módulo teve o valor global de	0	9	18	257	382	4,5
		0.00%	1.35%	2.70%	38.59%	57.36%	

Quadro 5 – Avaliação global - 2009

A média obtida para os 69 cursos realizados é muito elevada (4,5), indicando um elevado nível de satisfação com a formação recebida (Cf. Quadro 5).

	Frequência	%
Sim	136	34,9
Não	248	63,6
Não respondeu	6	1,5
Total	390	100,0

Quadro 6 – Estudante ou antigo estudante

Como podemos verificar no Quadro 6 a maioria dos formandos representados nesta amostra são externos à FPCEUP (cerca de 64%).

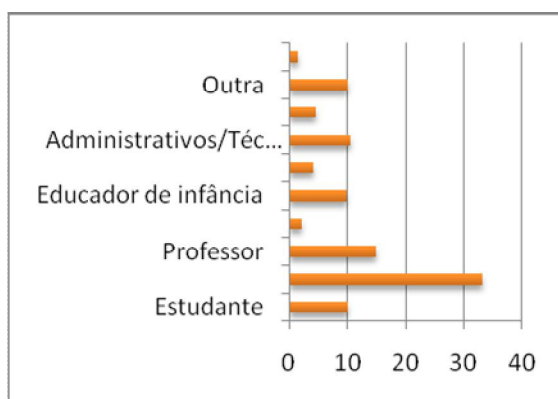


Gráfico 1 – Categoria profissional

A categoria profissional mais representada na amostra é a dos psicólogos (33%), seguindo-se os professores (15%) e, por último, administrativos (aproximadamente 11%) (cf. Gráfico 1).

	Frequência	%
Página Web	98	25,1
E-mail/Correio	138	35,4
Revista da U.Porto - Alumni	8	2,1
Catálogo de Formação Contínua da U.Porto	38	9,7
Prospectos/ <i>Flyers</i>	2	,5
Cartaz(es)	1	,3
Recomendação de amigos	102	26,2
Não respondeu	3	,8
Total	390	100,0

Quadro 7 – Como obteve conhecimento da formação

Como podemos verificar na Quadro 7 a maioria dos nossos formandos representados na amostra obteve conhecimento das acções de formação através do *e-mail* (35,4%), seguindo-se a recomendação de amigos (26,2%) e página *Web* (25,1%).

Podemos concluir que o SEC desenvolve um vínculo entre a faculdade e o exterior, pois a maioria dos formandos é externo à FPCEUP. Proporcionamos com a oferta formativa a actualização do conhecimento para os psicólogos, profissionais na área administrativa e profissionais na área educativa.

2. Primeiro Semestre de 2010

Este questionário é aplicado ao formando no final de cada acção de formação frequentada. Assim sendo, no primeiro trimestre de 2010 foi entregue a potencialmente 699 formandos, dos quais aceitaram responder 362 formandos (cerca de 52% do universo estatístico).

A	Conteúdo	1	2	3	4	5	Média
1.	Interesse das temáticas abordadas no módulo	0	1	17	101	243	
		0.00%	0.28%	4.70%	27.90%	67.13%	4,6
2.	Utilidade das temáticas abordadas no módulo	0	1	26	104	231	
		0.00%	0.28%	7.18%	28.73%	63.81%	4,6
3.	Aquisição de novos conhecimentos	0	3	49	137	173	
		0.00%	0.83%	13.54%	37.85%	47.79%	4,3
4.	Ajustamento dos conteúdos ao nível dos conhecimentos já existentes	0	3	53	151	155	
		0.00%	0.83%	14.64%	41.71%	42.82%	4,3
5.	Possibilidade de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos	0	1	43	130	188	
		0.00%	0.28%	11.88%	35.91%	51.93%	4,4
6.	Correspondência conteúdos / expectativas	0	7	57	144	154	
		0.00%	1.93%	15.75%	39.78%	42.54%	4,2

Quadro 8 – Avaliação do conteúdo - 2010

Como podemos verificar no Quadro 8 ao nível do interesse das temáticas abordadas no SEC a maioria dos formandos (67,13%) revelou-se muito satisfeita com a utilidade das mesmas (63,81%) e com a possibilidade de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos (51,93%).

B	Métodos	1	2	3	4	5	Média
1.	Adequação dos métodos utilizados aos temas tratados	0	0	37	133	192	
		0.00%	0.00%	10.22%	36.74%	53.04%	4,4
2.	Equilíbrio da relação teoria/prática	0	2	54	132	174	
		0.00%	0.55%	14.92%	36.46%	48.07%	4,3
3.	Duração do módulo (adequação do tempo ao programa)	1	26	96	138	101	
		0.28%	7.18%	26.52%	38.12%	27.90%	3,9
4.	Concretização dos objectivos propostos	0	2	37	159	164	
		0.00%	0.55%	10.22%	43.92%	45.30%	4,3
5.	Adequação dos métodos de avaliação para medir os objectivos esperados	0	2	41	159	160	
		0.00%	0.55%	11.33%	43.92%	44.20%	4,3

Quadro 9 – Métodos utilizados - 2010

Relativamente aos métodos, a maioria dos formandos revela-se muito satisfeita com adequação dos métodos utilizados aos temas tratados (53,04%) e do equilíbrio da relação teoria/prática (48,07%) (cf. Quadro 9).

C	Formador	1	2	3	4	5	Média
1.	Exposição clara dos objectivos	0	1	22	78	261	4,7
		0.00%	0.28%	6.08%	21.55%	72.10%	
2.	Domínio da matéria que foi tratada	0	0	8	66	288	4,8
		0.00%	0.00%	2.21%	18.23%	79.56%	
3.	Capacidade de dinamização das sessões	0	2	18	78	264	4,7
		0.00%	0.55%	4.97%	21.55%	72.93%	
4.	Relacionamento com os/as formandos/as	0	0	13	62	287	4,8
		0.00%	0.00%	3.59%	17.13%	79.28%	
5.	Capacidade de motivar e despertar interesse pelos assuntos abordados	0	1	16	82	263	4,7
		0.00%	0.28%	4.42%	22.65%	72.65%	
6.	Clareza na exposição e apresentação dos temas	0	0	19	74	269	4,7
		0.00%	0.00%	5.25%	20.44%	74.31%	
7.	Documentação suficiente e adequada	0	3	27	96	236	4,6
		0.00%	0.83%	7.46%	26.52%	65.19%	

Quadro 10 – Formadores - 2010

Verifica-se no Quadro 10 que a maioria dos formandos está bastante satisfeita com a capacidade de dinamização das sessões (cerca de 80%), com o relacionamento dos formadores com os formandos (cerca de 80%), com a clareza na exposição dos temas apresentados (74,31%) e capacidade de motivar e despertar interesse pelos assuntos abordados (72, 65%).

D	Organização	1	2	3	4	5	Média
1.	Disponibilidade de meios (material de apoio, audiovisuais, multimédia, etc...)	1	4	23	120	214	4,5
		0.28%	1.10%	6.35%	33.15%	59.12%	
2.	Coordenação entre os vários formadores, órgãos de gestão e secretariado	0	2	28	137	195	4,5
		0.00%	0.55%	7.73%	37.85%	53.87%	
3.	Documentação disponibilizada a tempo	0	3	20	124	215	4,5
		0.00%	0.83%	5.52%	34.25%	59.39%	
4.	Condições físicas (salas, acessibilidades, etc...)	1	8	53	129	171	4,3
		0.28%	2.21%	14.64%	35.64%	47.24%	

Quadro 11 – Organização - 2010

O Quadro 11 revela que a maioria dos formandos está bastante satisfeita com a documentação disponibilizada a tempo (cerca de 60%) e com a disponibilidade de meios (material de apoio, audiovisuais, multimédia) (59,12%).

E	Avaliação Global	1	2	3	4	5	Média
1.	No conjunto, este módulo teve o valor global de	0	0	13	147	202	4,5
		0.00%	0.00%	3.59%	40.61%	55.80%	

Quadro 12 – Avaliação global - 2010

A média obtida para os 44 cursos realizados é muito elevada (4,5), indicando um elevado nível de satisfação com a formação recebida.

I	É estudante ou antigo aluno da FPCE?	
1.	Sim	25.76%
2.	Não	74.24%

Quadro 13 – Estudante ou antigo estudante

Observa-se no Quadro 13 que a maioria dos nossos formandos representados nesta amostra são externos à FPCEUP (74,24%).

J	Categoria profissional	
1.	Estudante	7.48%
2.	Psicólogo	26.59%
3.	Professor	33.24%
4.	Terapeuta	1.94%
5.	Educador de Infância	11.63%
6.	Assistente Social	4.43%
7.	Administrativos / Técnico-Profissional	1.66%
8.	Desempregado	0.83%
9.	Outro	12.19%

Quadro 14 – Categoria profissional

A categoria profissional na amostra mais representada é a dos professores (33,24%), seguindo-se os psicólogos (cerca de 27%) (cf. Quadro 14).

L	Como obteve conhecimento desta acção de formação?	
1.	Página Web	29.36%
2.	<i>E-mail</i> / Correio	49.03%
3.	Revista da U.Porto Alumni	0.55%
4.	Catálogo de Formação Contínua da U.Porto	4.71%
5.	Prospectos / <i>Flyers</i>	0.28%
6.	Cartaz(es)	0.83%
7.	Recomendação de amigos/conhecidos	15.24%

Quadro 15 – Como obteve conhecimento da formação

Como podemos verificar na Quadro 15 a maioria dos nossos formandos representados na amostra obteve conhecimento das acções de formação através do *e-mail* (49,03%), seguindo-se a página *Web* (29,361%) e a recomendação de amigos (15,24%)